

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La gestión administrativa y el volumen de ventas en los negocios dedicados  
al expendio de víveres en la ciudad de Tulcán.”

Tesis de grado previa la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Milton Iván Pinchao Imbaquingo

ASESOR: Ing. Gerardo Mera

TULCÁN - ECUADOR

AÑO 2013

## **CERTIFICADO**

Certifico que el estudiante Milton Iván Pinchao Imbaquingo con el número de cédula 040159360-3 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La gestión administrativa y el volumen de ventas en los negocios dedicados al expendio de víveres en la ciudad de Tulcán.”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----  
Ing. Gerardo Mera

Tulcán, septiembre del 2013

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketingde la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía.

Yo, Milton Iván Pinchao Imbaquingo con cédula de identidad número 040159360-3 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....  
Milton Pinchao  
Tulcán, septiembre del 2013

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo Milton Iván Pinchao Imbaquingo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, septiembre del 2013

-----  
Milton Iván Pinchao Imbaquingo  
CI 040159360-3

## **AGRADECIMIENTO.**

*A Dios, porque él me ha dado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para seguir adelante a lo largo de mi vida, colmándome de bendiciones en todos los momentos buenos y malos, por eso digo Gracias mi Dios.*

*A mi madre, porque desde muy niño me supo inculcar valores que hoy en día han sido de mucha importancia en mi vida personal, además agradecerle por ese apoyo moral que me supo brindar para seguir adelante, y no darme por vencido.*

*A mi compañera Viviana Ramírez, que es una persona que me brindó su apoyo incondicional tanto en lo personal como en lo académico; su ayuda fue de mucha importancia para realizar mi investigación de campo en la recolección de la información.*

*A mis amigos más cercanos, que de una u otra manera me supieron alentar y motivar para seguir adelante.*

*A la señora Aracely Guevara, propietaria de la empresa Abarrotes “La Economía”, que sin interés alguno supo brindarme su confianza, y supo colaborar con la información que se requería para el desarrollo de mi trabajo de tesis.*

*A mi tutor Ingeniero Gerardo Mera, quien me supo guiar en el desarrollo de mi trabajo de grado en cada una de sus etapas, y que gracias a su asesoramiento he logrado dar a mi proyecto final una mejor orientación y presentación.*

## DEDICATORIA

*A mi madre Gloria Imbaquingo, y mi abuela María Imbaquingo, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración para seguir adelante y me han dado el mayor de los ánimos para alcanzar una meta más en mi vida.*

*A mi padre Diógenes Pinchao y a mi hermano José Pinchao, quienes me dieron su confianza, su apoyo incondicional y lo más importante que ellos siempre creyeron en mí, creyeron que soy una persona capaz de alcanzar todo lo que me proponga.*

*A mis sobrinos Paúl y Andrés Pinchao, que siendo aún adolescentes, comprenderán que soy su referente, y un ejemplo a seguir; como demostración que todo en esta vida se puede lograr con dedicación y esfuerzo.*

*A todos ellos les dedico mi esfuerzo y trabajo puesto en la realización de este proyecto final de grado.*

*Gracias.*

## Contenido

CERTIFICADO .....	i
AUTORÍA DE TRABAJO .....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	- 1 -
ABSTRACT .....	- 2 -
INTRODUCCIÓN .....	- 4 -
CAPÍTULO I .....	- 5 -
1. EL PROBLEMA .....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	- 6 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 7 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 8 -
1.5. OBJETIVOS .....	- 9 -
1.5.1. Objetivo General .....	- 9 -
1.5.2. Objetivos Específicos .....	- 9 -
CAPÍTULO II .....	- 10 -
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 10 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 10 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	- 26 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	- 32 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	- 38 -
2.4.1. EMPRESA.....	- 38 -
2.4.2. ADMINISTRACIÓN .....	- 40 -

2.4.3. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS .....	- 42 -
2.4.4. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	- 45 -
2.4.5. ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS .....	- 52 -
2.4.6. Análisis general .....	- 64 -
2.5. IDEA A DEFENDER .....	- 65 -
2.6. VARIABLES .....	- 65 -
CAPÍTULO III .....	- 66 -
3. METODOLOGÍA.....	- 66 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 66 -
3.1.1. Investigación cualitativa.....	- 66 -
3.1.2. Investigación cuantitativa .....	- 67 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	- 67 -
3.2.1. Investigación correlacional .....	- 67 -
3.2.2. Investigación bibliográfica .....	- 67 -
3.2.3. Investigación descriptiva .....	- 68 -
3.2.4. Investigación básica .....	- 68 -
3.2.5. Investigación aplicada .....	- 68 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 69 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	- 71 -
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 73 -
3.5.1 Fuente primaria .....	- 73 -
3.5.2. Fuente secundaria.....	- 74 -
3.5.3. Plan de recolección, procesamiento y análisis de la información .....	- 74 -
3.5.4. Métodos.....	- 75 -
3.5.5. Las técnicas .....	- 77 -
3.5.6. Los instrumentos .....	- 78 -



3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 79 -
3.6.1. Análisis de resultados.....	- 79 -
3.6.2. Interpretación de datos.....	- 127 -
3.6.3. Validación de la idea a defender .....	- 155 -
3.6.4. ANÁLISIS DEL VOLUMEN DE VENTAS .....	- 158 -
CAPÍTULO IV .....	- 162 -
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 162 -
4.1. CONCLUSIONES.....	- 162 -
4.2. RECOMENDACIONES .....	- 164 -
CAPÍTULO V .....	- 167 -
5. PROPUESTA. (Investigación cualitativa) .....	- 167 -
5.1. TÍTULO.....	- 167 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 167 -
5.3. JUSTIFICACIÓN .....	- 168 -
5.4. OBJETIVOS .....	- 169 -
5.5. FUNDAMENTACIÓN.....	- 170 -
5.5.1. MANUAL DE FUNCIONES .....	- 179 -
5.5.2. MANUALDE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	- 212 -
5.5.3. MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	- 223 -
5.5.4. PROCESO DE COMPRAS .....	- 244 -
5.5.5. PROCESO DE LAS VENTAS .....	- 246 -
5.5.6. PLAN DE ACCIÓN PUBLICITARIO .....	- 248 -
5.5.7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	- 258 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 273 -
5.6.1. Instrumentos.....	- 273 -
5.6.2. Cronograma .....	- 274 -

5.6.3. Recursos .....	- 276 -
5.6.4. Presupuestos .....	- 276 -
CAPÍTULO VI .....	- 277 -
6. BIBLIOGRAFÍA .....	- 277 -
CAPÍTULO VII .....	- 281 -
7. ANEXOS .....	- 281 -

#### TABLAS.

Tabla 1 Delimitación.....	- 7 -
Tabla 2 Características del marketing de transacciones y de relaciones.....	- 54 -
Tabla 3 Nivel de educación.....	- 79 -
Tabla 4 Sexo.....	- 80 -
Tabla 5 La toma de decisiones empresariales.....	- 81 -
Tabla 6 Análisis de fortalezas y debilidades.....	- 82 -
Tabla 7 Tiempo de análisis.....	- 83 -
Tabla 8 Tipo de administración.....	- 84 -
Tabla 9 Definición de la misión, visión, políticas y valores.....	- 85 -
Tabla 10 Organigrama estructural.....	- 86 -
Tabla 11 Control de procesos.....	- 87 -
Tabla 12 Presupuestos de gastos.....	- 88 -
Tabla 13 Evaluación y clasificación de clientes.....	- 89 -
Tabla 14 Inventarios de mercadería.....	- 90 -
Tabla 15 Documentación cronológica y consecutiva.....	- 91 -
Tabla 16 Políticas y normas de seguridad industrial.....	- 92 -
Tabla 17 Sistema informático de control de transacciones.....	- 93 -
Tabla 18 Plan de cuentas contable.....	- 94 -
Tabla 19 Proveedores de mercadería.....	- 95 -
Tabla 20 Tiempo de entrega de los productos.....	- 96 -
Tabla 21 Márgenes de utilidad.....	- 97 -
Tabla 22 Métodos para determinar los márgenes de utilidad.....	- 98 -

Tabla 23 Rotación de los productos.....	- 99 -
Tabla 24 Análisis del mercado.....	- 100 -
Tabla 25 Reportes de ventas por períodos.....	- 101 -
Tabla 26 Productos son reconocidos en el mercado.....	- 102 -
Tabla 27 Medios de comunicación.....	- 103 -
Tabla 28 Cuotas o metas de ventas por productos.....	- 104 -
Tabla 29 Productos que se venden en mayor cantidad.....	- 105 -
Tabla 30 Empleados en los locales comerciales.....	- 107 -
Tabla 31 Manuales de funciones y procedimientos.....	- 108 -
Tabla 32 Proceso de selección y reclutamiento de personal.....	- 109 -
Tabla 33 Faltas e inasistencias laborales.....	- 110 -
Tabla 34 Retiros voluntarios de empleados.....	- 111 -
Tabla 35 Beneficios para empleados.....	- 112 -
Tabla 36 Nivel de educación empleados.....	- 113 -
Tabla 37 Sexo empleado.....	- 114 -
Tabla 38 Opinión del empleado.....	- 115 -
Tabla 39 Misión, visión, valores y políticas del negocio.....	- 116 -
Tabla 40 Solución de problemas.....	- 117 -
Tabla 41 Labor que realiza el empleado.....	- 118 -
Tabla 42 Capacitación del personal laboral.....	- 119 -
Tabla 43 Estabilidad en lugar de trabajo.....	- 120 -
Tabla 44 Control de horario de trabajo.....	- 121 -
Tabla 45 Elementos y materiales.....	- 122 -
Tabla 46 Demoras en despacho a los clientes.....	- 123 -
Tabla 47 Precio de productos.....	- 124 -
Tabla 48 Atributos del producto.....	- 125 -
Tabla 49 Oportunidades de compra.....	- 126 -
Tabla 50 Volumen de Ventas por Empresa.....	- 158 -
Tabla 51 Volumen de Ventas por Productos.....	- 161 -
Tabla 52 Presupuesto.....	- 257 -
Tabla 53 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	- 258 -
Tabla 54 Precio al costo.....	- 261 -
Tabla 55 Precio de venta al público.....	- 261 -
Tabla 56 Gastos de administración.....	- 261 -

Tabla 57 Gastos de venta. ....	- 262 -
Tabla 58 Depreciación equipo de cómputo. ....	- 263 -
Tabla 59 Depreciación muebles y enseres. ....	- 264 -
Tabla 60 Depreciación de edificio. ....	- 264 -
Tabla 61 Estado de resultados.....	- 265 -
Tabla 62 Flujo de efectivo. ....	- 266 -
Tabla 63 Valor actual neto. ....	- 267 -
Tabla 64 Indicadores financieros. ....	- 268 -
Tabla 65 Rotación de inventarios.....	- 270 -
Tabla 66 Días de inventarios.....	- 271 -
Tabla 67 Recursos. ....	- 276 -
Tabla 68 Presupuesto. ....	- 276 -

#### MATRICES.

Matriz 1 Enfoques tradicionales de la administración. ....	- 40 -
Matriz 2 Descripción de la administración por objetivos.....	- 44 -
Matriz 3 Operacionalización de Variables. ....	- 71 -
Matriz 4 Toma de decisiones y metas de ventas por producto. ..	- 149 -
Matriz 5 Análisis interno y evaluación de los clientes.....	- 150 -
Matriz 6 Control de los procesos y tiempo de entrega de productos. .	- 151 -
Matriz 7 La administración y la realización de inventario. ....	- 153 -
Matriz 8 Medios de comunicación y meta de ventas por producto. ....	- 154 -
Matriz 9 Matriz de la idea a defender. ....	- 156 -
Matriz 10 Estimación del riesgo. ....	- 231 -
Matriz 11 Valoración del riesgo. ....	- 231 -
Matriz 12 Ansoff. ....	- 250 -

#### GRÁFICOS.

Gráfico 1 Enfoques Administrativos. ....	- 38 -
Gráfico 2 Filosofía Organizacional. ....	- 48 -
Gráfico 3 Factores que determinan el precio. ....	- 62 -
Gráfico 4 Nivel de educación. ....	- 79 -

Gráfico 5 Sexo. ....	- 80 -
Gráfico 6 La toma de decisiones empresariales. ....	- 81 -
Gráfico 7 Análisis de fortalezas y debilidades. ....	- 82 -
Gráfico 8 Tiempo de análisis. ....	- 83 -
Gráfico 9 Tipo de administración. ....	- 84 -
Gráfico 10 Definición de la misión, visión, políticas y valores. ....	- 85 -
Gráfico 11 Organigrama estructural. ....	- 86 -
Gráfico 12 Control de procesos. ....	- 87 -
Gráfico 13 Presupuestos de gastos. ....	- 88 -
Gráfico 14 Evaluación y clasificación de clientes. ....	- 89 -
Gráfico 15 Inventarios de mercadería. ....	- 90 -
Gráfico 16 Documentación cronológica y consecutiva. ....	- 91 -
Gráfico 17 Políticas y normas de seguridad industrial. ....	- 92 -
Gráfico 18 Sistema informático de control de transacciones. ....	- 93 -
Gráfico 19 Plan de cuentas contable. ....	- 94 -
Gráfico 20 Proveedores de mercadería. ....	- 95 -
Gráfico 21 Tiempo de entrega de los productos. ....	- 96 -
Gráfico 22 Márgenes de utilidad. ....	- 97 -
Gráfico 23 Métodos para determinar los márgenes de utilidad. ...	- 98 -
Gráfico 24 Rotación de los productos. ....	- 99 -
Gráfico 25 Análisis del mercado. ....	- 100 -
Gráfico 26 Reportes de ventas por períodos. ....	- 101 -
Gráfico 27 Productos son reconocidos en el mercado. ....	- 102 -
Gráfico 28 Medios de comunicación. ....	- 103 -
Gráfico 29 Cuotas o metas de ventas por productos. ....	- 104 -
Gráfico 30 Productos que se venden en mayor cantidad. ....	- 106 -
Gráfico 31 Empleados en los locales comerciales. ....	- 107 -
Gráfico 32 Manuales de funciones y procedimientos. ....	- 108 -
Gráfico 33 Proceso de selección y reclutamiento de personal. ...	- 109 -
Gráfico 34 Faltas e inasistencias laborales. ....	- 110 -
Gráfico 35 Retiros voluntarios de empleados. ....	- 111 -
Gráfico 36 Beneficios para empleados. ....	- 112 -
Gráfico 37 Nivel de educación empleados. ....	- 113 -
Gráfico 38 Sexo empleado. ....	- 114 -

Gráfico 39 Opinión del empleado.....	- 115 -
Gráfico 40 Misión, visión, valores y políticas del negocio.....	- 116 -
Gráfico 41 Solución de problemas. ....	- 117 -
Gráfico 42 Labor que realiza el empleado.....	- 118 -
Gráfico 43 Capacitación del personal laboral.....	- 119 -
Gráfico 44 Estabilidad en lugar de trabajo. ....	- 120 -
Gráfico 45 Control de horario de trabajo. ....	- 121 -
Gráfico 46 Elementos y materiales de trabajo.....	- 122 -
Gráfico 47 Demoras en despacho a los clientes. ....	- 123 -
Gráfico 48 Precio de productos.....	- 124 -
Gráfico 49 Atributos del producto.....	- 125 -
Gráfico 50 Oportunidades de compra. ....	- 126 -
Gráfico 51 Volumen de Ventas por Empresa Arroz. ....	- 159 -
Gráfico 52 Volumen de Ventas por Empresa Azúcar. ....	- 159 -
Gráfico 53 Volumen de Ventas por Empresa Aceite vegetal.....	- 160 -
Gráfico 54 Volumen de Ventas por Empresa Atún.....	- 160 -
Gráfico 55 Volumen de Ventas por Empresa Papel Higiénico. ...	- 160 -
Gráfico 56 Volumen de Ventas por Empresa Bebidas Gaseosas. ....	- 161 -
Gráfico 57 Volumen de Ventas por Productos. ....	- 161 -
Gráfico 58 Modelo de Gestión Administrativa. ....	- 169 -
Gráfico 59 Modelo del Proceso de la Planeación.....	- 171 -
Gráfico 60 Proceso de decisión para identificar puestos. ....	- 176 -
Gráfico 61 Esquema del Análisis del Puesto de Trabajo.....	- 177 -
Gráfico 62 Modelo del Proceso de Organización. ....	- 178 -
Gráfico 63 Modelo del Proceso de Integración. ....	- 213 -
Gráfico 64 Modelo del Proceso de Dirección. ....	- 223 -
Gráfico 65 Evaluación de riesgos.....	- 230 -
Gráfico 66 Modelo del Proceso de Control.....	- 248 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Con la presente investigación, se pretende diseñar un sistema de gestión administrativa en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán, de manera que permita mejorar notablemente su nivel de ventas; como base de este estudio, se eligió la empresa Abarrotes “La Economía”, cuya actividad económica es la comercialización al mayor y por menor de productos alimenticios y bebidas.

Para la obtención de la información veraz y fiable, se realizó un estudio de campo mediante encuestas en los comercios de expendio de víveres, con la finalidad de establecer un diagnóstico situacional y determinar el nivel de incidencia que tiene la Gestión Administrativa sobre el volumen de ventas; para lo cual se diseña una propuesta que proporciona los mecanismos administrativos, logísticos y financieros para el desarrollo de sus actividades. Se definieron las bases teóricas que determinan los factores que influyen en el trabajo de investigación, así como también se definen las tendencias metodológicas para la obtención de la información y el cumplimiento de los objetivos planteados. El propósito de realizar una propuesta de un sistema de gestión, es mejorar todo un proceso administrativo, crear una cultura administrativa y realizar un cambio de actitud y mentalidad en el empresario para impulsar nuevas formas de crecimiento y garantizar la permanencia de su empresa en el mercado.

En el sistema de gestión administrativa se propone: diseñar una filosofía organizacional, diseñar una estructura organizacional y sus funciones, realizar acciones preventivas contra riesgos y accidentes, diseño de un proceso de comercialización y la elaboración de un plan publicitario; con tales acciones específicas se intenta mejorar, la calidad en los procesos, la calidad del servicio al cliente y mejorar los resultados en rentabilidad para la empresa.

## **ABSTRACT**

With this research, is to design a system of administrative management in retail grocery outlets Tulcán city, so to improve their sales significantly, as the basis of this study, we chose the company Groceries "La Economía", whose economic activity is marketing whole sale and retail of food products and beverages.

To obtain accurate and reliable information, he conducted a field study surveys in retail grocery outlets, in order to establish a situational analysis to determine the level of impact it has on Administrative Management turnover, in which you design a proposal that provides administrative, logistical and financial resources to the development of their activities. We defined the theoretical bases that determine the factors that influence the research work, as well as trends defined methodologies for obtaining information and compliance objectives. The purpose of making a proposal of a management system is to improve an entire administrative process, create an administrative culture and make a change in attitude and mindset in the business to drive new forms of growth and ensure the permanence of your business in the market.

In the administrative management system is proposed: to design an organizational philosophy, design an organizational structure and functions, preventive actions and accident risks, designing a marketing process and developing a marketing plan, with specific actions such attempts improve the quality of processes, quality customer service and improve out comes in profitability for the company.



## TUKUYSHUK RANAKU

Wan ta rikurik investigación se intenta rurana shuk llika pak gestión pushakuy, pi pron katurantikuna pak venta pak mikuna pak ta llakta pak Tulcán, pak manera iwka permita allichina notablemente pron nivel pak ventas; tunu sinchiku pak pron estudio se eligió ta empresa tilla La Economía, kuy ruray económica kan ta katurantina man yapaku pash rayku ansaku pak kapukuna alimenticios pashkuna bebidas.

Pron ta obtención pak ta willanakuy veraz pash fiable, se realizó shuk estudio pak kusha mediante encuestas pikuna pron katurantikuna pak venta pak mikuna, wan ta finalidad pak establecer shuk diagnostico situacional pash rimanakuy ta nivel pak incidencia iwka tiene ta gestión pushakuy jawapi ta volumen pak ventas; pi lo pron se diseñá shuk propuesta iwka proporciona pron mecanismos pushakuykuna, logísticos pashkuna financieros pronkuna ta ushakta pak pronkuna actividades. Se definió pron sinchikukuna teóricas iwka determinan pron factores iwka influyen pi minkapak investigación kashna tunu pash se define pron tendencias metodológicas pronkuna ta obtención pak ta willanakuy pash ta cumplimiento pak pron rikuykukuna planteados. Ta propósito pak rurana shuk propuesta pak shuk llika pak gestión, kan allichina tukuy shuk ruray pushakuy rurana shuk kawsay pushakuy pash rurana shuk cambio pak actitud pash mentalidad pi empresario pron kushpanakuna llullukuna shinakuna pak crecimiento pash garantizar ta permanencia pak pron empresa pi mercado.

Pi llikapak gestión pushakuy se propone: diseñar shuk filosofía organizacional, diseñar shuk nikiku organizacional pash pronkuna funciones, rurana acciones preventivas puramankuna riesgos pashkuna llakikuna, diseño pak shuk ruray pak katurantina pash ta elaboración pak shuk iyashka publicitario; wan tales acciones específicas se intenta allichinakunata calidad pi pron ruraykuna, ta calidad pak servicio man cliente pash allichina pron resultados pikuna rentabilidad pron ta empresa.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas tratan de ofertar productos y servicios de calidad a sus clientes, la misma requiere de esfuerzo y colaboración de todas las personas que integran la empresa; para lograr una excelente gestión administrativa se iniciará realizando una reestructuración de todas las áreas y procesos para determinar posibles falencias; posteriormente se realizará los respectivos ajustes en aquellos procesos inadecuados en la que se verá reflejado en mayores beneficios para el cliente y la empresa.

Este sistema de gestión administrativa ayudará a los comerciantes de expendio de víveres, a desarrollar mecanismos de control, para verificar el cómo se está manejando el proceso de comercialización y la manera cómo debe fluir la información, sin detenciones o retrasos de algún tipo de situación, permitiendo tomar a los administradores decisiones importantes de planeación, organización, dirección y control.

En esta investigación se realizará un sistema de gestión administrativa enfocado en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán, en la que permita mejorar notablemente su nivel de ventas; este sector comercial constituye un eje para el desarrollo de nuestra provincia y el sustento para muchas familias; para ello se procederá a realizar un análisis situacional para determinar cómo se encuentran estos negocios administrativamente; en la propuesta y para fines de estudio, se optó al local comercial Abarrotes “La Economía” de esta ciudad, el cual tiene como objetivo establecer un sistema de gestión que garantice la transparencia en el proceso administrativo y permita dar cumplimiento a los objetivos que se han definido para el negocio.

Una empresa que no disponga de un sistema de gestión administrativa, no logrará crecer en el mercado, por tal razón se proporcionará los mecanismos administrativos que permitan dar cumplimiento a sus actividades.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, especialmente los países conocidos como potencias, han logrado una transformación y crecimiento económico sorprendente, gracias a los avances tecnológicos y estudios realizados sobre sistemas de gestión administrativa, los mismos que se han perfeccionado a través del tiempo, ajustándose a los requerimientos y exigencias que demanda el sector productivo.

Por otra parte, los países que están en vías de desarrollo, o países del tercer mundo, están en un proceso de transformación y desarrollo del sector productivo, al ser productores de materias primas y no de productos industrializados, los convierte en mercados consumistas, entonces, uno de los principales problemas que adolece el sector empresarial, es la deficiente gestión administrativa.

El Ecuador, no es ajeno a esta problemática y por ello ya se han dado los primeros pasos en el ámbito legislativo, a través de los lineamientos que la constitución del 2008 presenta bajo las Formas de Organización de la Producción y su Gestión, que permitirá cambios en todo el ciclo económico, dando paso a una nueva matriz productiva que privilegie a los beneficios de los ecuatorianos. Respecto a la planificación, organización, dirección y control de los procesos y la toma de decisiones a nivel gerencial, el Ecuador adolece por innumerables factores de investigación seria y rigurosa, que le permita avanzar en esta línea, en especial en la gestión administrativa, que cumplan con los estándares de calidad nacional e internacional y, a la vez, proporcionen buenos rendimientos en su producción.

Hablando más en concreto, la provincia del Carchi, principalmente la ciudad de Tulcán, se destaca por ser una ciudad netamente comercial; al encontrarse ubicada geográficamente en una zona fronteriza, a través de los años ha existido una fuerte relación comercial con Colombia ya sea de una

manera formal e informal, lo cual ha resultado muy beneficioso para todo el sector comercial de nuestra ciudad.

Cuando nos referimos al crecimiento y desarrollo económico en la ciudad de Tulcán, podríamos decir que no ha sido lo suficientemente favorable para todo el sector productivo; uno de varios problemas que adolece el sector comercial, específicamente en los comercios que se dedican al expendio de víveres, es la deficiente gestión administrativa, lo cual ocasiona pérdidas o una reducida ganancia para el comerciante, sean estos minoristas o mayoristas, lo que los vuelve menos competitivos y rentables.

Los administradores o propietarios que están al frente de estos negocios deben preocuparse por eliminar las deficiencias existentes en aquellos factores internos que no permiten potencializar al máximo su administración. En la búsqueda de soluciones para este problema y centrándonos en la línea de investigación de “Desarrollo Empresarial” que maneja la Escuela de Administración de Empresas y Marketing; considero fundamental iniciar una investigación seria y rigurosa, para lo cual, se hace necesario de un conocimiento científico sobre gestión administrativa, que ayude a cumplir con los parámetros de calidad, a su vez, permita diseñar una propuesta sobre un sistema de gestión administrativa para los comercios de expendio de víveres, que permita mejorar notablemente su nivel de ventas y su competitividad en el mercado local y de ser posible, nacional.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En relación a la elaboración de un sistema de gestión administrativa, existen dos preguntas nodales que se deben responder a través de una investigación de carácter científico:

- a) ¿Qué componentes requiere un sistema de gestión administrativa para su implementación?
- b) ¿Cuál es el adecuado proceso del sistema de gestión administrativa que ayude a generar un buen nivel de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán?

Estas dos preguntas serán contestadas cuando se realice un análisis situacional mediante una investigación de campo, y se proponga un sistema de gestión administrativa que permita determinar el nivel de incidencia sobre el volumen de ventas.

Variable independiente - causa

- Gestión administrativa

Variable dependiente - efecto

- Volumen de ventas

### 1.3. DELIMITACIÓN

Para este tema “La gestión administrativa y el volumen de ventas en los negocios dedicados al expendio de víveres” se trabajará con una muestra de la población enfocado al sector comercial del cantón Tulcán, provincia del Carchi, específicamente, a los comerciantes de expendio de víveres de la ciudad, cuya actividad económica es denominada por el Servicio de Rentas Internas “venta al por menor y al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco en tiendas de abarrotes”, quienes a su vez proveen de alimentos a las pequeñas tiendas en nuestra localidad; se trabajará con la información que ellos nos suministren a cerca de las operaciones de sus empresas y que ha sido utilizada en los últimos dos años.

Tabla 1 Delimitación.

Objeto:	Gestión administrativa
Sujeto:	Volumen de ventas
Espacio:	Ciudad de Tulcán
Tiempo:	Noviembre 2011 – Abril 2012
Personas:	Propietarios y trabajadores de los comercios de expendio de víveres

Elaborado por: Milton Pinchao

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

Al no existir en la Provincia del Carchi ningún estudio sobre la gestión administrativa en los comercios de expendio de productos de primera necesidad, se hace necesario realizar una investigación de manera rigurosa y científica, con la finalidad de determinar el nivel de incidencia que tiene la gestión sobre el volumen de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán, permitiendo obtener un análisis situacional que determine la manera de cómo se están manejando administrativamente, el cual ayudará a diseñar una propuesta que permita eliminar deficiencias en los procesos, manejar eficientemente sus recursos y potencializar al máximo sus beneficios.

Mediante la realización de un sistema de gestión administrativa, los impactos que generará esta investigación, serán los siguientes:

- Económico, los administradores, al contar con un sistema de gestión administrativa, influirá directamente en la rentabilidad de estos negocios, lo que generará mayores beneficios tanto para los propietarios como para los trabajadores, permitiéndoles obtener una mejor calidad de vida.
- Social, al realizar esta investigación, involucra todo un sector productivo que es motivo de estudio, principalmente el sector de comercio de expendio de víveres, el cual, permitirá diseñar una propuesta que responda positivamente a las exigencias del entorno.
- Cultural, permitirá crear una filosofía organizacional, la misma que deberá formar parte de la vida diaria de todas las personas involucradas con la empresa; cuando se tiene bien claro cuáles son los valores, políticas, o algún tipo de normativa, esto se convierten en actitudes que regulan las conductas del personal e influye directamente en los resultados de la empresa.

Los beneficiarios directos serán los comerciantes de la ciudad de Tulcán dedicados al expendio de víveres, que podrán darse cuenta sobre las ventajas de planificar, organizar, dirigir, controlar adecuadamente sus

recursos, manteniendo un status de ingresos y salvaguarda de sus negocios; de manera indirecta el cliente o consumidor final, que al mirar un negocio rentable, podrá beneficiarse con un mejor servicio, una buena atención, con productos de calidad, además, generará una expectativa más amplia sobre el manejo administrativo que implica este tipo de negocios, promoviendo de esta manera el emprendimiento directo e indirecto que beneficiará al sector comercial de nuestra ciudad.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia que tiene la gestión administrativa sobre el volumen de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Recopilar información teórico-científica que respalde la investigación sobre la gestión administrativa y el volumen de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán.
- Realizar una investigación diagnóstica que determine la incidencia de la gestión administrativa sobre el volumen de ventas.
- Diseñar un sistema de gestión administrativa con el propósito de mejorar el nivel de ventas el comercio de expendio de víveres Abarrotes “La Economía”.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

De acuerdo a la investigación realizada y búsqueda de información en la ciudad de Tulcán, se determinó que no existen temas o investigaciones iguales al que se pretende realizar; mencionando que se incluirá temas relacionados, los mismos que servirán de guía para la ejecución de esta investigación.

Estos antecedentes investigativos son estudios realizados por investigadores que mediante sus conocimientos experiencias han logrado proporcionar una herramienta administrativa al sector empresarial; por tal razón se detalla los datos que se considera más representativos:

**TEMA: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON ÉNFASIS EN EL ÁREA LOGÍSTICA DE ROCHE ECUADOR S.A. (DIVISIÓN DIAGNÓSTICA)**

#### **Objetivo General**

Analizar y mejorar los procesos operativos de mayor trascendencia en el departamento de Gestión Administrativa en el Área de Logística para obtener mayor agilidad, seguridad y eficiencia en la operación de la misma, minimizando los tiempos y costos enfocados hacia un mejor servicio y tiempo de respuesta a los clientes de la División Diagnóstica de Roche, procesos como planeación, bodega, facturación, despachos, transporte y entregas mediante todos los análisis y evidencias encontradas dando soluciones en cada uno de los procesos manuales, con la sistematización de los procesos evitando la duplicidad de tareas y actividades, satisfacer los requerimientos de los clientes, con personal capacitado, a la vez encontrar crecimiento en ventas a través de la idealización de clientes de la empresa.

#### **Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del área de logística en aquellos procesos de mayor trascendencia.



- Analizar los procesos en el área de la bodega y el recorrido de las actividades.
- Determinar las eficiencias en los tiempos y en los costos operativos de aquellos procesos analizados.
- Seleccionar los procesos de mayor incidencia para la mejora del funcionamiento del Área Logística.
- Mejorar la utilización de los diferentes recursos como: talento humano, tecnológico y económico dentro del Área de Logística.
- Minimizar el esfuerzo físico y duplicidad de pasos a seguir por parte de los empleados encargados de estos procesos.
- Levantar y analizar los procesos relevantes que necesitan tomar acciones correctivas – preventivas dentro del Área de Logística.
- Mejorar los procesos en los cuales se hayan detectado problemas.
- Organización por procesos del Área de Logística de la empresa.

#### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

En el presente capítulo y después de haber realizado la selección y análisis de los procesos en el capítulo anterior se realiza una propuesta de mejoramiento, con el objetivo de generar soluciones a las novedades y deficiencias encontradas. Los análisis de las eficiencias tanto de los costos de operaciones y los costos totales del área de logística además de los costos en tiempos y los principales problemas que los mencionados procesos poseen, a continuación se procederá a establecer las respectivas mejoras para permitir la mejor eficiencia y eficacia de los procesos de estudio.

Conforme el análisis realizado las actividades de cada uno de los procesos han sido objeto de:

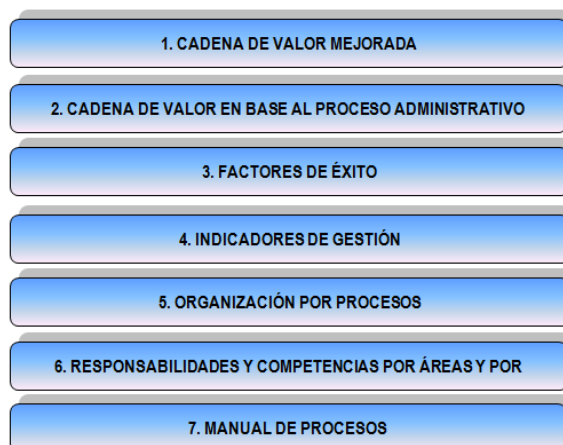
- Mejoras.- Disminución de los tiempos y/o costos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente.
- Fusión.- Unión una o más actividades para agilizar el proceso.
- Eliminación.- Supresión de una o más actividades innecesarias o duplicadas.

- Creación.- Adición de actividades necesarias para mejorar el proceso.

## PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En el actual capítulo se presenta la propuesta organizacional para Roche Ecuador S.A. (División Diagnóstica) en el Departamento de Gestión Administrativa con énfasis en el Área de Logística, se plantearán las mejoras tanto estructurales como de mejoras funcionales enfatizando factores clave, fundamentando los índices de gestión para los procesos estudiados, adicionalmente se determinará las responsabilidades y las competencias en algunos casos y finalmente se establecerán manuales de procesos.

Para realizar el desarrollo del proyecto del presente capítulo será necesario la utilización de las herramientas que se detallan a continuación:



### Recomendaciones

- Reestructurar el Organigrama, que establezca responsables por cada área de trabajo.
- Formalización de Cadena de Valor del Área de Logística.
- Se recomienda utilización de las herramientas propuestas para el mejoramiento de los procesos seleccionados.
- Compromiso de respuesta inmediata a los requerimientos, optimizando las actividades de la cadena de proceso.
- Efectuar un cuadro comparativo entre los beneficios esperados y los generados posterior a la aplicación del mejoramiento de procesos.

- Se debe capacitar, motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados se sientan comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.
- Evaluar la contratación de nuevo personal en el área de bodega debido a sobrecarga de trabajo que existe actualmente.
- Adquisición de nuevos equipos para el fácil manejo y manipuleo de los productos de laboratorio en las bodegas, tales como: montacargas para carga de pallets, escalera área.
- Mayor interacción y retroalimentación entre las áreas involucradas en los procesos planteados.
- Se recomienda realizar reuniones frecuentes dentro del área logística en donde se exponga los inconvenientes generados en las tareas asignadas y buscar soluciones óptimas para el mejor funcionamiento del área.
- Para concluir, es importante recalcar que un constante mantenimiento y continuación de los procesos en cada una de las actividades con estándares de calidad, ya que eso contribuirá de manera efectiva en la permanencia y fidelidad de los clientes (Laboratorios Clínicos) que mantienen relación comercial con la empresa Roche Ecuador S.A. (División Diagnostica)

Autor: Mónica Cecilia Yáñez Luna

Institución: Escuela Politécnica del Ejército

En la actualidad, las empresas buscan lograr la satisfacción de sus clientes con el fin de obtener su fidelización, para lograr dicha fidelización requiere de la participación y colaboración de todos los miembros de la empresa en todos sus niveles, se hace necesario analizar todas las áreas y procesos para determinar las posibles falencias, de esta manera eliminar aquellos procesos inadecuados para que el trato de los clientes sea más ágil, flexible y eficiente en todo el proceso, además, con estos mejoramientos se refleje mayores beneficios para el cliente, la empresa y todos sus trabajadores.

TEMA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ, DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2008, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

## PRODUCTOS QUE OFRECE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Distribuidora Ordóñez brinda una variedad de productos al público Santodomingueño, productos que se resumen en los siguientes grupos:

Vivieres, cosmético, cuidado personal, regalos, juguetes, y limpieza.

## PROPUESTA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### Introducción

Una de las principales causas del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en esta institución un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando dicha empresa que favorece al fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación. Distribuidora Ordóñez en la actualidad cuenta con una organización informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente. El proyecto que el Investigador desarrolla en este trabajo involucra y está dirigido al personal y en especial al desarrollo de la organización, ya que siendo una empresa de comercialización de productos de primera necesidad considera entonces al personal administrativo y operativo como fundamental.

Una razón más a considerar es que el Investigador considera que los aspectos de administración de personal son los principales factores por los cuales una empresa surge en nuestro medio.

## IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El presente Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de Distribuidora Ordóñez ubicada en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una importancia relevante porque brindará organización, agilidad en las actividades, determinación de las funciones que tendrán que desempeñar en sus respectivos puestos, su ubicación jerárquica dentro de la estructura organizacional, lo cual dinamizará la interacción de áreas en las actividades comerciales de la entidad, adicional se podrá contar con información detallada, ordenada, sistemática e integral de sus actividades, responsabilidades e información sobre sus funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones y actividades que se realizan en la Distribuidora, convirtiéndose en una guía práctica para los directivos y empleados de la organización, que ayudará al desempeño óptimo de sus funcionarios.

## OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

### Objetivo General

Proporcionar a la Distribuidora lineamientos y directrices básicos bajo los cuales se desenvuelvan y permitan agilizar la interacción laboral en beneficio constante de la entidad.

### Objetivos Específicos

- Realizar una adecuada segregación de funciones y responsabilidad.
- Establecer una estructura organizacional - funcional
- Evitar concentración de autoridad y resolución de problemas por una sola persona.
- Agilizar las operaciones laborales, técnicas y herramientas de control etc.

## CONCLUSIONES

- La hipótesis planteada en el anteproyecto de tesis fue comprobada mediante el desarrollo del Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa.
- El FODA de la Distribuidora cuenta con debilidades y amenazas que en su mayoría pueden ser eliminadas a través de la concientización del Gerente y de los empleados.
- La Distribuidora no se encuentra organizada en ningún aspecto, carece de manuales, organigramas, segregación de funciones y responsabilidades, y adicional a ello absolutamente todo pasa por las manos del Presidente lo cual retrasa, dificulta e interfiere en que los empleados puedan realizar su trabajo de forma eficiente ya que deben esperar a que éste tome la decisión, los empleados en si no saben para que mismo fueron contratados ya que realizan funciones de acuerdo a lo que determine el Gerente o el Presidente.
- Al no contar con un organigrama estructural nadie sabe los niveles de autoridad existentes dentro de la organización, no tiene establecida la misión, visión, objetivos, políticas, principios, etc.
- Los empleados se encuentran realizando funciones diferentes a las de la naturaleza de sus cargos, los empleados no son evaluados en ningún aspecto al momento que van a formar parte de la Distribuidora.
- No realizan o aplican ningún tipo de controles, mucho menos mediciones de la gestión de las diferentes áreas, esto dificulta saber la situación actual de la entidad frente a cómo reaccionar cuando se den problemas.
- Carecen de un sistema informático contable que facilite la información que deseen en el momento oportuno, es bastante limitado y no brinda las facilidades requeridas para la elaboración de ningún tipo de informes.

## RECOMENDACIONES

- El Presidente luego de analizar, debería aprobar y aplicar en forma integral el plan de mejoramiento propuesto ya que si bien han crecido de forma desordenada, el presente plan ayudará a que se lo realice de forma organizada y propendiendo siempre al desarrollo continuo de la Distribuidora, lo cual agilizará a que los funcionarios realicen sus funciones de una forma óptima y eficiente.
- El Presidente, el Gerente y empleados deberían mantener una reunión en la cual manifiesten las razones por las cuáles no se sienten a gusto y llegar a un acuerdo ya que el beneficio es mutuo, así también ayudarán a reducir las debilidades y amenazas.
- El Presidente debe analizar, aprobar y aplicar el Organigrama Estructural de la Distribuidora presentado en la propuesta de mi trabajo de graduación, lo cual ayudará a determinar y entender a los funcionarios los diferentes niveles jerárquicos que posee la institución.
- Aplicar las directrices básicas de la Distribuidora, allí encontrará un punto de partida, teniendo una idea clara de para qué fue creada la entidad, que es lo que busca, a donde quiere llegar y bajo qué conceptos lo va alcanzar.
- Implementar y evaluar la gestión integral de la Distribuidora a través de indicadores lo cual determinará las áreas o puntos críticos, mismos que deberán ser corregidos para un mejor desempeño en las áreas en las cuáles se detecten.
- Realizar una reestructuración de funcionarios en los diferentes puestos planteados, tomando en consideración sus conocimientos, experiencia, fidelidad y capacidades demostradas a lo largo de sus funciones laborales.
- Buscar en el mercado un sistema informático contable que se ajuste a las necesidades de la Distribuidora, que facilite realizar los reportes que se necesiten, ayudará así a la toma de decisiones por parte de Gerencia.

Autor: Rómulo Fernando Campaña Chiriboga

Institución: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Este tipo de gestión va a permitir conocer y detectar el manejo de los controles internos, los problemas que se pueden presentar en la actividad diaria de la empresa por lo que debe ser necesario establecer políticas, reglamentos, etc., además, diseñar manuales de funciones de acuerdo a las características del puesto de trabajo y establecer un perfil de la persona para que cumpla su tarea o actividad laboral.

TEMA: APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS EMBUTIDOS LA MADRILEÑA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las causas por la cual la empresa de embutidos “La Madrileña” tiene problemas para aumentar sus ventas, se debe a la falta de aplicación de estrategias basadas en las 4 P’s, marketing Mix o mezcla de Marketing, ya que todos sus elementos (Producto, plaza, promoción, precio) deben estar debidamente combinados y coordinados según los deseos y exigencias de los clientes, para que así la empresa sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello lograr posición en el mercado.

También debido al bajo estudio de la competencia puesto que en la actualidad es tan necesario saber cómo se maneja dicha competencia con el fin de mejorar y poder brindar a los consumidores productos de mejor calidad a través de un servicio excelente.

Otra de las causas importantes es la falta de personal capacitado dando lugar a la inexistencia de un departamento de Marketing el mismo que es muy necesario para saber cómo vender y llegar a los clientes mediante estrategias competitivas, para diferenciarse de la competencia, crecer y lograr los objetivos establecidos por la empresa, analizando constantemente las necesidades y expectativas de los compradores. Por lo tanto este departamento de marketing es muy necesario ya que permite mantener clientes satisfechos.



Pero en si la falta de liderazgo y el criterio de innovación ha perjudicado en el desarrollo económico y humano de la empresa, impidiendo que tanto el servicio de ventas como la presentación de sus productos se vayan innovando de acuerdo a las nuevas exigencias de los clientes y de la competencia.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Implementar los elementos del marketing o mezcla de marketing, aplicando estrategias de ventas, para maximizar las ventas de la empresa de Embutidos “La Madrileña” de la ciudad de Latacunga.

### Objetivos específicos

- Determinar los deseos y expectativas de los clientes, mediante la elaboración de una encuesta, para satisfacer las necesidades que tienen los clientes de Embutidos “La Madrileña” de Latacunga.
- Identificar las oportunidades que se presentan en el mercado, a través de un análisis de la competencia, para posicionarse y mantenerse en el mercado.
- Diseñar estrategias de distribución, a través de un estudio de mercado, para llegar a liderar el mercado y fidelizar clientes.

### Conclusiones

- A través de la investigación realizada se ha podido determinar que la falta de aplicación de las estrategias de MARKETING con relación al precio, producto, lugar de comercialización y promoción (4 P's), ha provocado insatisfacción en los clientes dando lugar a la competencia.
- Mediante la investigación ejecutada se ha obtenido como resultado que existe una insatisfacción con respecto a los embutidos que ofrece la empresa “La MADRILEÑA”, porque no satisface sus expectativas comparadas con la competencia por lo cual esto impide incrementar las ventas.

- Se ha detectado que los precios que brinda embutidos “La Madrileña” no son competitivos por esta razón su segmento de mercado opta por la competencia porque les brinda mejor beneficio económico.
- Se establece que la ubicación de los puntos de venta tanto el de Latacunga como es de Salcedo no se encuentra en un punto estratégico, donde pueda abarcar la mayor cercanía para sus clientes y por ende la fácil adquisición de dichos productos.

#### Recomendaciones

- En la empresa de embutidos “La Madrileña” es necesario implementar y aplicar de forma urgente estrategias de MARKETING con relación al precio, producto, lugar de comercialización y promoción (4 P’s), para satisfacer necesidades y deseos de los clientes, en un nivel mayor que el de la competencia.
- Se recomienda mejorar sus características del producto es decir renovar; su diseño del empaque, calidad, variedad y servicio, para que así la empresa de embutidos “La Madrileña” sea más competitiva en el mercado y ofrezca productos que cubran las expectativas de los clientes y consumidores.
- Se debe realizar un ajuste de precio (si es posible) o una técnica como es incentivar (descuentos, degustaciones), a los clientes y consumidores para que así opten por comprar los productos que ofrece embutidos “La Madrileña”.
- Se determina que la empresa de embutidos “La Madrileña” debe reubicar sus locales en especial el local de la ciudad de Latacunga, o aumentar puntos de ventas para que los productos estén al alcance de sus clientes y consumidores, esta reubicación se lo puede facilitar por medio de la base de datos de sus clientes.

Autor: Angélica Maritza Maigua Checa

Institución: Universidad Técnica de Ambato

El crecimiento y desarrollo de una empresa es notable cuando existe una persona con un alto grado de liderazgo y el criterio para ir innovando constantemente, y hace uso de la administración como una herramienta administrativa para lograr el control de su empresa mediante una adecuada toma de decisiones, tales resultados van encaminados a generar una rentabilidad y consecución de los objetivos planteados.

TEMA: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA PARA EL AUTO GUT MECANICENTRO.

Estructura administrativo actual

Dentro de la empresa no se define los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades de una forma correcta, en la microempresa solo existe autoridad del supervisor sobre los subordinados, cada subordinado responde solamente al gerente-propietario y no recibe órdenes de ningún otro.

La organización de Auto Gut mecanicentro no cuenta con funciones específicas debido a que las responsabilidades dadas son designadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

No cuenta con ciertos lineamientos tanto de sus funciones como de la misión y visión los cuales son indispensables para el continuo crecimiento de la microempresa la cual use como finalidad, brindar una referencia para desarrollar una propuesta. Así mismo no cuenta con reglamentos escritos menos aprobados en la Inspectoría del Trabajo, los reglamentos con los que se cuenta internamente son verbales y a conveniencia.

Conclusiones

- En la parte administrativa se encontraron varios errores por falta de organización, comunicación y sobre todo de un software para la administración correcta de la base de datos que debería tener este negocio, por lo que se ha visto la necesidad de proponer un sistema integrado WiSe y así tener un mejor manejo de la microempresa en

todas sus áreas. La estructura de la oficina administrativa se encontró con un espacio reducido para el personal que se encuentra laborando por lo que se ha propuesto la construcción de una nueva oficina para brindar una nueva atención a los clientes y adecuado clima laboral para el personal.

- No existe un manual de funciones de los empleados y una estructura organizacional por lo que no tienen claro cuáles son sus actividades como también existe duplicidad de funciones y de autoridad por el personal más antiguo lo que se ha propuesto una estructura organizacional y las funciones para el personal de la microempresa.
- En las áreas operativas se encontró la falta de equipos para realizar trabajos que actualmente se tercerizan ocasionando la demora en la reparación y con ello generando tiempos muertos por lo que se ha propuesto la adquisición de nuevos equipos, herramientas y la ubicación adecuada de estos y los existentes.

#### Recomendaciones

- Promover la aplicación de los procesos de calidad por parte del personal para que exista una mejora continua en la atención y presentación de los servicios.
- Realizar capacitación continua al personal técnico ya que existe una evolución constante, de la tecnología automotriz y así brindar un servicio de calidad.
- Mantener una buena señalización de las instalaciones para evitar los accidentes laborales por parte de los técnicos y por parte de los clientes que se encuentran presentes en las bahías de trabajo.

Autor: Ruth Eulalia Gutiérrez Espinoza

Institución: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca

El autor lo que propone para mejorar la gestión administrativa es realizar una estructuración de toda la microempresa, es decir, definir de manera clara todos los niveles de autoridad con sus respectivas funciones y

responsabilidades. Otro punto importante es el manejo de información contable que permite tener un control de todos los movimientos que se realiza, además, la contabilidad ayuda a establecer los respectivos balances que reflejan los movimientos realizados en un determinado periodo económico, determinando la pérdida o ganancia de la empresa. Por último, se dice que la capacitación del personal se debe realizar de manera continua para alcanzar la eficiencia en sus tareas y por ende obtener mayores resultados.

## TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO DE LA BODEGA PRINCIPAL DE PRODUCTOS TERMINADOS: CASO DE PRODUCTOS DE CONSUMO DE MASIVOS

### Introducción

¿Por qué tener un inventario?, es una de las preguntas que la industria a nivel mundial se ha definido siempre; pero la respuesta será que es necesario para prevenir las fluctuaciones de demanda o de cualquier imprevisto de abastecimiento. Pero este inventario que se mantenga debe tener sus limitaciones, ya que no puede ser una justificación de ineficiencia sino un equilibrio de abastecimiento para cubrir la necesidad de venta; pues un inventario es dinero que se inmoviliza y tiene su costo de oportunidad.

### Planteamiento del Problema

Las Industrias de Consumo Masivo que existen en el Ecuador enfrentan un reto muy importante en este tiempo, pues la rentabilidad está poniéndose en juego por la crisis mundial existente; ya que las ventas no están repuntando y necesitan tomar medidas.

### Objetivo General

Analizar y Mejorar la Gestión de Stock y la Gestión de Almacenamiento de los productos discontinuados y obsoletos de la Bodega de Producto Terminado Central de Guayaquil de productos de Consumo Masivo para detectar y remediar las principales causas del problema.

## Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que determine el origen de las causas de la ineficaz gestión de stock y almacenamiento.
- Analizar las causas más importantes del problema y seleccionar las causas principales a mejorar.
- Realizar un layout eficiente para mejorar los despachos y recepciones de producto.
- Realizar una política adecuada para mantener Skus con un índice de rotación eficiente, para evitar obsolescencia y evacuar rápidamente a los productos discontinuados.

La gestión de almacenamiento lo que permite es proporcionar de información sobre sus inventarios y su rotación, ayudando a la localización de los productos de una manera rápida y en el momento en que sea requerido. El buen manejo de un sistema de inventarios permite a las pequeñas empresas dotarse de una herramienta administrativa de control de sus productos, cuya finalidad es proporcionar información confiable y determinar cuáles productos son los que tienen mayor salida y cuales le representan mayores utilidades.

## Resumen plan de acción

Problemas	Soluciones	Planes de Acción
Obsoletos y Lento Movimiento	Evacuación del inventario	Planes comerciales, promociones en el punto y onpacks para autoservicios
		Donaciones a hospitales y fundaciones
		Dar de baja para producto dañado
	Evitar obsoletos y lenta rotación	Sistema de auditoría cíclica
Sobreinventario	Inventarios adecuados según presupuesto de ventas	Construir proceso adecuado de diseño de presupuesto, teniendo la variable histórica y las entradas de comercial, para tener un número certero.
		Tener un inventario que tenga una cobertura adecuada al sourcing del producto para obtener un buen nivel de servicio: <b>Locales:</b> Dependiendo de un ciclo fijo de producción con cobertura menor a 30 días. <b>Importados:</b> Dependiendo del lead time del producto, mínimo 30 días de cobertura.
Desorganización de la Bodega Central y falta de rapidez en los despachos y recepciones	Desarrollar un layout óptimo	Posicionamiento según clasificación ABC
	Evitar daño en productos	Construir estanterías Drive in y selectivas
	Tener una política FIFO	
	Evitar obsolescencia y caducidad	
	Tener un despacho por picking	Tener una zona definida de picking, que contiene el pallet de cada producto A y B
Mejorar el tiempo de despacho	Ampliar andenes de la Bodega y estructuración de preparación de pedidos anticipados de producto en jaula.	
Equipo en mal estado y sin mantenimiento	Adquisición de flota nueva de montacargas y transpaletas	Análisis para establecer mejor opción de un renting o una compra
	Tener un mantenimiento preventivo a los equipos	Plan de mantenimientos preventivos de los montacargas y transpaletas
Falta de conocimiento en la manipulación de producto	Capacitación del manejo de producto	Según categoría y tipo de producto, tener el conocimiento de tratamiento del mismo y de la forma de almacenaje
	Recibir las herramientas necesarias para su trabajo	Tener los recursos necesarios como equipo en buen estado
	Tener las condiciones adecuadas para un trabajo seguro y ágil	Tener un sistema óptimo de almacenamiento, con un layout eficiente.

Autor: Cristina Vanessa Cruz Barrionuevo

Institución: Escuela Superior Politécnica Del Litoral

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Según la Constitución de la República del Ecuador, en el Régimen de Desarrollo manifiesta: Art. 276, literal 2, dice “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.”, en el Art. 277, literal 5, dice “Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promueven, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la Ley.”, en el Art. 281, literal 11, dice “Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.”, Art. 284, literal 8, dice “Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.”, Art. 300, dice “El régimen tributario se registra por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria.”, Art. 304, literal 1, dice “Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.”, literal 3, dice “Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.”, y en el literal 5, dice “Impulsar el desarrollo de las economías de escala y de comercio justo.”, el Art. 320 dice “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.”, por último para cerrar este apartado referente a la Constitución el Art. 350 dice “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanística; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.”



Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su Art. 2 Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

Consumidor. Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute de bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Especulación. Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamientos de los bienes o servicios, (...).

Distribuidores o comerciantes. Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Art. 4 Derechos del consumidor. Son los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos,
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

Art. 5 Obligaciones del consumidor. Son los siguientes:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos.
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de bienes y servicios a consumirse.

Art. 9 Información pública. Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios

deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final. Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso o volumen.

Ahora bien, El Plan Nacional para el Buen Vivir, marca en su objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, en donde dice “El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía”. (...). “La cooperación social, característica de las economías de auto sustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social y solidaria, y una sociedad más equitativa. Por eso las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores de la economía, para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas”. En sus políticas manifiesta lo siguiente:

6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.

En su Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. Dice “La transición se hace viable a partir del reconocimiento y potenciación de las bases que ya existen en nuestra economía: formas o lógicas diversas de producción y reproducción, casi siempre comprometidas con el logro del sustento material de las personas y las colectividades”. (...).

En sus políticas manifiesta lo siguiente:

11.1. Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.

11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.

11.7. Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida.

De la Ley de Régimen Tributario Interno, dice el Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades (...). Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible. Art. 23.- (...) La determinación directa se hará en base a la contabilidad del sujeto pasivo, así como sobre la base de los documentos, datos, informes que se obtengan de los responsables o de terceros, siempre que con tales fuentes de información sea posible llegar a conclusiones más o menos exactas de la renta percibida por el sujeto pasivo.

Según el Código Tributario dice:

Art. 25.- Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la

ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

Art. 67.- Facultades de la administración tributaria.- Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos.

Art. 96 deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes:

- a) Multa;
- b) Clausura del establecimiento o negocio;
- c) Suspensión de actividades;
- d) Decomiso;
- e) Incautación definitiva;
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos;
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones;
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos;
- i) Prisión; y,
- j) Reclusión menor ordinaria.

Estas penas se aplicarán sin perjuicio del cobro de los correspondientes tributos y de los intereses de mora que correspondan desde la fecha que se causaron.

Del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios: Que es pertinente ajustar las disposiciones reglamentarias relativas a los comprobantes de venta y de retención a las necesidades actuales de los contribuyentes y de la administración, con el objeto de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Art. 41. Archivo de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, deberán conservarse durante el plazo mínimo de 7 años, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario respecto de los plazos de prescripción.

Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno; dice lo siguiente:

Art. 20. Deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- A efectos de la aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno, se entenderán como deberes formales, los siguientes;

- a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.
- b) Llevar contabilidad.
- c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumple las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno.
- d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda.
- e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos.
- f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La elaboración y diseño de un sistema de gestión administrativa permitirá aportar a la sociedad de la siguiente manera: Epistemológicamente ayudará a los comerciantes de víveres a desarrollar mecanismos de control, para verificar cómo se está manejando todo el proceso de comercialización y cómo debe fluir, sin detenciones, desvíos o retrasos de la mercadería hacia su almacenamiento y consumidor final. Axiológicamente está relacionado a la responsabilidad y cumplimiento económico monitoreados por el orden y utilización adecuada de recursos. De esta forma también se logra impactos educativos, de cultura tributaria y de organización. Praxiológicamente los propietarios de estos negocios se les dotará de un sistema de gestión administrativa eficaz que permitirá tomar decisiones importantes de planeación, organización, dirección y control, permitiendo una adecuada toma de decisiones, por lo que conlleva a cumplir reglas fijas o métodos que permitan alcanzar un control de los procesos de compra y venta, además, el análisis de la rentabilidad y la factibilidad del negocio en cuanto a la rotación de sus inventarios de acuerdo a los productos de mayor movimiento.

La revolución industrial fue una etapa en la historia que cambio las diferentes formas de producción, el volumen de productos creció notablemente gracias a las nuevas técnicas de elaboración, como también aparecieron grandes empresas y máquinas; este crecimiento acelerado de las empresas dificultó las tareas de los administradores y obligó a que se realizaran estudios científicos que mejoren las formas de trabajar y administrar, es ahí en donde se empieza a originar el enfoque clásico de la administración.

Por otro lado, la rivalidad existente entre las empresas, se ve la necesidad de aumentar la competencia y la eficiencia mediante el aprovechamiento máximo de los recursos. A través de estos hechos surgen los primeros intentos de división del trabajo que determina quienes son las personas que piensan y quienes ejecutan el trabajo.

La escuela de la administración científica, se desarrolló en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Frederick Taylor (1856-1915). Su preocupación fue aumentar la productividad y el nivel de los trabajadores, tuvo un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y su principal característica es el énfasis en las tareas, permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., de esto parte la (O. R. T.) Organización racional del trabajo, la cual permite la especialización del trabajador.

Para Taylor, los cuatro principios siguientes son:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual por los métodos basados en procedimientos científicos.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, entrenarlos para producir más y mejor.
3. Principio del control: el trabajo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Por otra parte, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos de Henri Fayol (1841-1925), su preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales; su enfoque fue de arriba hacia abajo de la dirección hacia sus partes componentes, ya que hablaba sobre dividir la empresa, centralizando un jefe principal. El énfasis en la estructura es su principal característica.

Para Fayol las funciones básicas de la empresa son:

1. Funciones Técnicas: Producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Compraventa e intercambio.
3. Funciones Financieras: Búsqueda de capitales.

4. Funciones de Seguridad: Protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Integración de las otras cinco funciones, esta coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. División de Trabajo: Especialización de las personas.
2. Autoridad: Dar órdenes para que se hagan las cosas.
3. Disciplina: Reglas que gobiernen la empresa.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen que ser dirigidas por un solo gerente.
5. Unidad de Mando: Cada empleado recibe instrucciones sobre una operación particular.
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración: Debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Concentración de autoridad en la alta jerarquía.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada por un organigrama.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta rotación de personal no es conveniente para la empresa.
13. Iniciativa: Libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Dará a la empresa un sentido de unidad.



Las contribuciones más significativas del enfoque clásico de Taylor y Fayol fueron las siguientes:

- La organización fue vista como un sistema mecanicista por lo que se preocuparon principalmente por las tareas y las funciones de los trabajadores.
- Lo más importante es aumentar la eficiencia en las empresas a través de la racionalización y la organización del trabajo.
- Enorme confianza en las reglas para que los administradores puedan tener éxito.
- La jerarquía formal es el mecanismo para lograr la integración, la cual permite identificar el nivel de mando existente en la empresa.
- Especialización en los trabajadores, para realizar mejor sus tareas.
- Autoridad centralizada y líneas claras de autoridad, los gerentes tienen que dar órdenes para hacer las tareas.

Este enfoque clásico, de una alguna manera ayudó a tener un control sobre las actividades de las empresas en esa época, actualmente a esta teoría se le han realizado grandes críticas, tales como:

- La teoría clásica parte del concepto de sistema cerrado, lo cual no consideraron las influencias del entorno en las organizaciones.
- Hicieron una suposición irreal con respecto a la conducta humana, equiparando al trabajador con una máquina.
- Se conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia.
- Descuidaron completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de las empresas.

Todos estos avances que propone el enfoque clásico han incidido a que hoy en día existan diferentes maneras de conceptualizar a la administración y diferentes formas de hacer administración, a esto se conoce como Escuelas del Pensamiento Administrativo.

Las aportaciones posteriores hechas por otros científicos serán decisivas para modificar estos conceptos; “los administradores hacen las cosas trabajando con personas”, esta frase ha permitido explicar por qué algunos autores deciden analizar la administración enfocándose en el comportamiento humano. En el siglo XX Follet fue la primera escritora en plantear que las empresas podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas. Elton Mayo en 1927 afirmó que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo, se trata de un enfoque ampliamente utilizado en la actualidad; se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalidad del trabajo, la estructura lineal o funcional, todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, la teoría neoclásica es la teoría adaptada a la época actual, dentro de un eclecticismo que aprovecha todas las demás teorías administrativas. Los autores como: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros, no presentan puntos de vista diferente entre ellos, pero sí se preocuparon por sistematizar el trabajo directivo centrándose en las conductas de los trabajadores basados en las teorías del comportamiento.

Características:

Práctica de la administración: Énfasis en los resultados, la teoría sólo tiene valor cuando se pone en práctica.

Reafirmación relativa de los postulados clásicos: Reestructuran de acuerdo con la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible.

Énfasis en los principios generales de administración: Los autores neoclásicos como Koontz y O' Donnell, Theo Haiman y otros, definieron las

funciones del administrador de cómo se debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

Énfasis en los objetivos y en los resultados: Como medio de evaluar el desempeño de las empresas (APO).

Eclecticismo: Recogen el contenido de otras teorías administrativas y las adaptan a las empresas en la actualidad; las aportaciones de los autores neoclásicos tuvieron repercusiones en tres áreas fundamentalmente: los tipos de organización, la departamentalización y la administración por objetivos.

Los principios fundamentales de la organización formal son:

1. División del trabajo: consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Esto obliga a que la propia empresa se divida en tres niveles administrativos, institucional, intermedio y operacional.
2. Especialización: cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.
3. Jerarquía: la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.
4. Amplitud administrativa: indica el número de empleados que un gerente puede supervisar. La tendencia moderna se orienta a achatar y comprimir la estructura organizacional para acercar la cúpula a la base y mejorar las comunicaciones.

Según el libro, Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz, Heinz Wehrick y Mark Cannice, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control las mismas que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Su aplicación proporciona las bases para un sistema de evaluación del desempeño de objetivos, facilita el proceso administrativo, ayuda a preparar y a desarrollar administradores, y el grado de participación de los empleados en la administración de los asuntos de una organización.

## Enfoques administrativos: clásico y neoclásico

Gráfico 1 Enfoques Administrativos.



Elaborado por: Milton Pinchao

Se tomara en cuenta el enfoque neoclásico de Harold Koontz y otros, los mismos que indican que la administración permite dinamizar todos los recursos que dispone la empresa con las actividades humanas, combinando la necesidad de lucro y crecimiento con la necesidad de desarrollo de cada miembro de la empresa, mediante el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y a su vez las responsabilidades de cada nivel tomando como indicio los resultados esperados con los resultados alcanzados.

## 2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

### 2.4.1. EMPRESA

Camus (2001) señaló que “uno de los fines del administrador es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla” (p. 19).

Es claro el rol que debe cumplir un administrador para obtener una rentabilidad o beneficio económico, independientemente de la actividad que

se realice, sea esta, comercial, industrial o de servicios; siendo su función principal la de canalizar de manera eficiente el talento humano con los recursos que dispone la empresa para producir un bien o servicio.

Según varios autores consideran la empresa como:

Anthony Jay: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.”

Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Lourdes Munch: Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Amitai Etzioni: Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Richard Hall: Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

(s/f). [En línea]. Consultado: [08, mayo, 2011] Disponible en:[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/empresa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/)

Las empresas son unidades económicas, integradas por personas, recursos, capital y trabajo, buscando un beneficio en común, tanto para el cliente, los empleados, los accionistas y propietarios, mediante la producción de un bien o servicio, logrando satisfacer una necesidad de manera directa o indirecta.

## 2.4.2. ADMINISTRACIÓN

### 2.4.2.1 Enfoques tradicionales de la administración:

Matriz 1 Enfoques tradicionales de la administración.

Teoría	Principal representante	Principales características
Clásica	F. W. Taylor H. Fayol	Desarrollo la organización racional del trabajo, como medio para lograr la eficiencia en las empresas. Para ello propuso los estudios de tiempo y movimientos, la selección científica de los trabajadores, el pago de incentivos a partir de los volúmenes de producción estándares. En general, la teoría enfatiza en las tareas de los operarios. (Taylor) Por otra parte, se propone a las estructuras organizacionales y las funciones administrativas como énfasis en la función administrativa. (Fayol)
Humanística	Elton Mayo	Desarrolló las primeras teorías de motivación, liderazgo, comunicación y grupos en el trabajo. Plantea que la eficiencia de las empresas se logra garantizando condiciones psicológicas, fisiológicas y medioambientales adecuadas para el trabajo. Su énfasis se centra en las personas.
Neoclásica	Harold Koontz	Se la conoce como la teoría del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Considera la eficacia, es decir los resultados, como el aspecto básico de la actividad administrativa.
Burocrática	Max Weber	Esta teoría se fundamenta en la racionalidad y la meritocracia como criterios para lograr la eficiencia en las organizaciones.
Comportamiento	Chester Barnard	Actualizó los planteamientos de la teoría humanística y desarrolló estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Sus principales temas fueron: los estilos administrativos y la toma de decisiones.
Desarrollo organizacional	Warren Bennis Edgar Schein	Aportó los primeros estudios sobre la teoría del cambio y cultura en las organizaciones. Considera que la eficiencia en las organizaciones se logra mediante el desarrollo del programa organizacional, es decir, mediante un cambio planeado.
Sistémica	Daniel Katz Robert Kahn	Considera las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatiza sobre la influencia del entorno de la actividad de las organizaciones. La eficiencia se logra por la

		capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno.
Contingencias	James Thompsom Paul Lawrence	Enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

Matriz sobre los enfoques tradicionales de la administración.(Bernal, 2007, p. 66).

De estos enfoques tradicionales administrativos, a través de los años han generado desarrollo y crecimiento no solo de las empresas sino también del crecimiento económico de los países dentro de un contexto organizacional, el mercado en la actualidad está cambiando constantemente, como también el cliente se ha vuelto más exigente y es ahí donde las empresas deben sujetarse a esas nuevas necesidades siendo la administración una excelente herramienta para lograr sus objetivos.

Según Raia (2008):

Administración es optimizar recursos al coordinar las actividades de la gente en las organizaciones, su función general es asegurar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros. p. (15).

Se entiende entonces que el buen manejo del talento humano dentro de las organizaciones permite optimizar los recursos tanto en tiempo como en dinero, es decir, cada función que desempeña una persona complementa las demás funciones dentro de la organización, evitando de esta manera la duplicidad de tareas.

Fred (2008) señaló que “administración es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 15).

El mercado en la actualidad se ha vuelto cada vez más desafiante y es ahí en donde todas las organizaciones deben competir frente a frente, cada una diseñando su mejor estrategia para lograr una ventaja competitiva, el diseño de estrategias implica a todos los miembros de la organización y los

directivos son los únicos que tienen el conocimiento y la potestad para asignar los respectivos recursos.

Un punto importante es la flexibilidad o adaptación al cambio, los directivos deben identificar estos cambios en el momento y tiempo oportunos para lograr sobrevivir y estar a un paso delante de la competencia, en ellos recae la responsabilidad por el éxito o fracaso organizacional, además, la administración permite ser más productiva a una empresa ejerciendo control sobre su propio destino.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) señalaron que “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p. 4).

La administración dentro de cualquier campo es aplicable a todo tipo de empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas y sirve de herramienta gerencial para obtener resultados positivos en la consecución de objetivos y fijación de estrategias. La administración permite a la empresa ser más productiva en cuanto a rendimiento del talento humano y la optimización de recursos logrando mayor eficiencia y eficacia.

#### 2.4.3. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos se define como:

Proceso administrativo por medio del cual el jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

[En línea]. Consultado: [28, mayo, 2011] Disponible en: [http://es.wikibooks.org/wiki/La\\_administraci%C3%B3n\\_por\\_objetivos\\_y\\_su\\_metodolog%C3%ADa](http://es.wikibooks.org/wiki/La_administraci%C3%B3n_por_objetivos_y_su_metodolog%C3%ADa).



Para aprovechar al máximo los recursos que disponen las empresas, en un primer lugar es necesario que el líder de la empresa o gerente determine cuáles son las principales actividades o rol que cumplen las personas dentro de la organización, en un segundo plano es determinar cuáles son las metas que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo, por último es necesario que esas metas se las integre en todas las actividades diarias para su cumplimiento.

Entre los resultados se determinó los siguientes beneficios de la administración por objetivos:

- Mejoría de la administración a través de la planeación orientada a resultados.
- Clarificación de papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad.
- Alentar el compromiso a las metas personales y de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen a acciones correctivas. (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008, p. 123)

Según este tipo de administración se aplica en aspectos específicos del proceso gerencial, además, permite a que las personas se comprometan con su trabajo, logrando alcanzar sus propias metas personales. La APO para que tenga efectividad, los directivos deben explicar de lo que se trata este tipo de administración en todos los niveles inferiores y cuál es el rol que desempeñara cada uno para su evaluación.

“La administración por objetivos depende, en gran medida, del concepto de autocontrol, no del control sobre la gente, sino más bien del control sobre las operaciones”. (Raia, 2008, p. 110)

La APO resulta una nueva alternativa en el mundo empresarial en donde los objetivos son la clave importante para alcanzar las metas, convirtiéndose en un factor motivador para el cumplimiento del desempeño laboral, tales objetivos es necesario que sean medibles y alcanzables en su totalidad, al grado que todos los individuos que integran la empresa se encuentren comprometidos con los mismos.

### 2.4.3.1. Descripción de la APO:

Matriz 2 Descripción de la administración por objetivos.

ADMINISTRACIÓN CONVENCIONAL	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
Administración con rutina, realizada día con día.	Administración del presente para construir un fruto sostenible, a partir de creación e innovaciones.
Empírica, accionada, acomodaticia su propósito es tener un plan.	Profesional, su propósito es lograr resultados óptimos.
Orientación interna a la organización y hacia el producto.	Orientación externa hacia stakeholders (grupos o personas).
Importancia en el dinero, máquina y materiales.	Importancia en la gente, satisfacción y resultados logrados en el tiempo.
La estructura formal plasmada en la carta organizacional u organigrama representa jerarquía existente entre unidades y subunidades.	La estructura formal de organización indica explícitamente las relaciones entre las diversa unidades y subunidades y su sincronización para el cumplimiento de metas y objetivos.
Estilo autoritario, énfasis en la línea de autoridad y obediencia perfectamente definidas.	Estilo participativo, énfasis en la participación entre jefes y subordinados para el logro de las tareas.
La orientación de la labor administrativa es hacia una tarea determinada en cada puesto.	La orientación de la labor administrativa es hacia la participación de cada puesto en el logro de metas y objetivos organizacionales.
El manual de organización menciona las responsabilidades de cada puesto.	El manual de la APO hace hincapié en los resultados de cada puesto debe alcanzar un determinado tiempo.
Existe una presión de parte de la autoridad sobre los subordinados pues el administrador planea las operaciones de sus subordinados.	Existe menos tensión cuando cada empleado tiene la libertad de fijar el límite de sus responsabilidades.
El administrador fija el tiempo en que los subordinados deben cumplir las órdenes.	Los empleados acuerdan con sus jefes el ritmo en que se comprometen a cumplir sus responsabilidades.
El administrador planea las operaciones de sus subordinados, organiza sus relaciones, dirige su trabajo y evalúa sus resultados.	El empleado participa en la planeación de sus propias actividades, propone las relaciones de trabajo y cuenta con herramientas para medir su desempeño.
En el ambiente de trabajo predomina un estilo de gestión autócrata.	El ambiente de trabajo predomina el estilo de gestión demócrata.

Matriz de descripción de la administración por objetivos. (Raia, 2008, p. 35).

#### 2.4.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para una persona que está al frente de una empresa, es importante que se tenga bien claro, cuáles son los objetivos que se van a alcanzar, tales objetivos deben ser comunicados a todos los empleados para poder direccionarlos de acuerdo a la misión y visión organizacional.

Una vez que se ha planeado las actividades a ejecutarse, se debe considerar las capacidades del personal para cumplir una determinada función y las instalaciones con la que dispone la empresa.

Para la ejecución de la planeación y organización es necesario que los gerentes estén al frente de la organización para dirigir, ayudar y capacitar a las personas a mejorar su trabajo mediante su propia creatividad.

Para alcanzar los objetivos, es necesario vigilar y controlar que las personas estén haciendo el trabajo de acuerdo a lo planeado, es decir, que las actividades se realicen de acuerdo a las normas o procedimientos que se han estipulado dentro de la empresa.

A continuación se detalla las actividades que debe considerar la empresa para la ejecución de un proceso administrativo y consecución de sus objetivos:

##### Actividades importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

#### Actividades importantes de organización

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

#### Actividades importantes de la dirección

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

#### Actividades importantes de control

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control

[En línea], Consultado: [15 de Agosto de 2011.] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.

#### 2.4.4.1. Planeación

Munch (2008), concluyó:

Planeación es la previsión de los escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (p. 11)

Todo avance tecnológico, la globalización económica, la apertura de libre mercado, la gran cantidad de competencia entre sectores económicos, hace que las empresas establezcan estrategias que garanticen su éxito y la permanencia en el mercado. Este éxito depende de una buena planificación que plantea escenarios de acuerdo con la realidad económica actual, que permita alcanzar los objetivos, mediante la utilización de recursos con los que dispone una empresa. La planeación identifica el rumbo a donde quieren llegar las empresas en un determinado período de tiempo, en esta primera etapa se establecen planes generales, cuya finalidad es determinar el rumbo de la empresa, así como también la asignación de recursos para alcanzar la misión y visión organizacional.

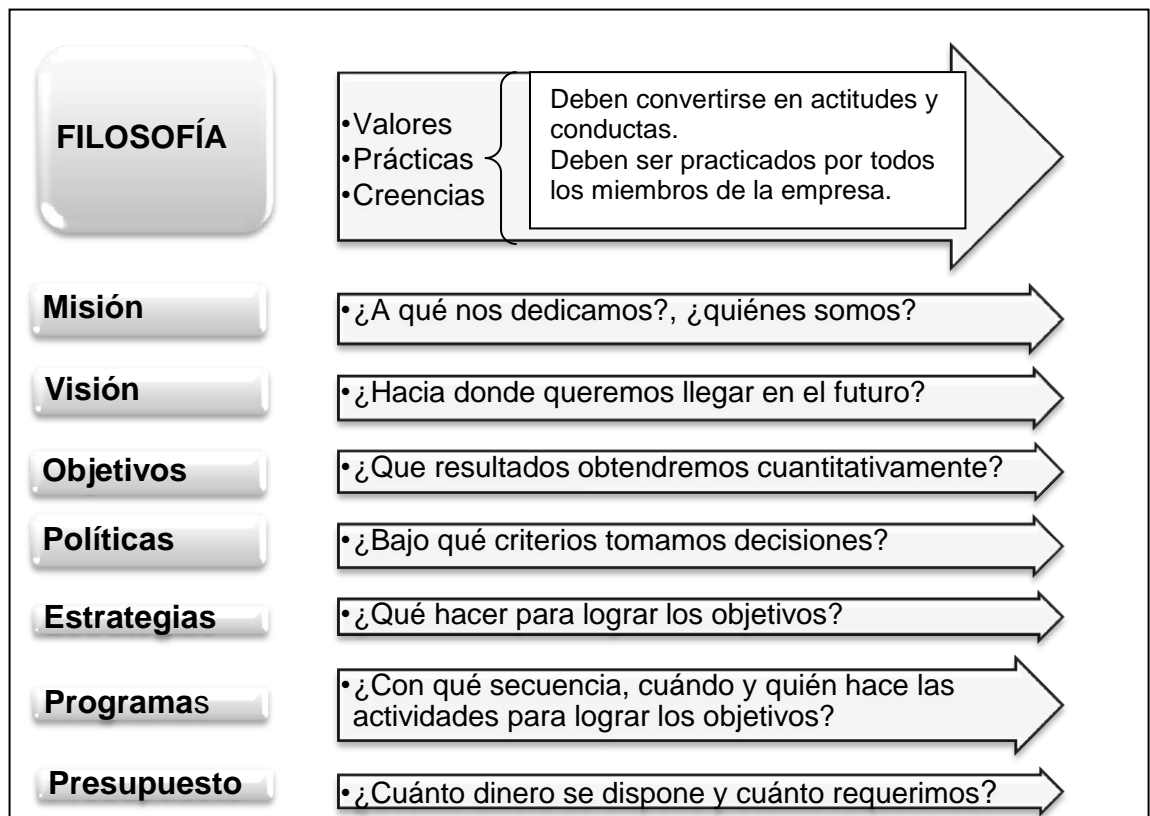
Munch (2010) señaló que “la filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización (p. 30).”

Para que la filosofía organizacional tenga éxito, debe formar parte de la vida diaria de las personas, en todos sus niveles, los altos directivos deben ser los primeros en ponerla en práctica y difundir a los demás niveles intermedio y operativo. Cuando se tiene bien claro cuáles son los valores organizacionales, estos se convierten en actitudes que regulan las conductas del personal e influye directamente en los resultados de la empresa.

“Una declaración de la misión describe los valores y las prioridades de la organización” (Fred, 2008, p.11).

Una declaración de la misión permite a las empresas diferenciarse unas de otras similares, además, la misión marca el punto de partida para la elaboración de objetivos a corto, mediano y largo plazo y las estrategias que se diseñarán para alcanzar los mismos, es decir, señala el camino óptimo para todas las actividades de la planeación.

Gráfico 2 Filosofía Organizacional.



Preguntas a las que responde la filosofía organizacional. Diseñada por Milton Pinchao, adaptada según el modelo de Munch Galindo Lourdes. (2008), p. 31.

Cuando la dirección establece objetivos organizacionales y estos están claramente estructurados ofrecen muchos beneficios. “Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimula el esfuerzo y ayudan a la asignación de recursos y el diseño de puestos” (Fred, 2008, p.168).

Todo objetivo debe ser comunicado con claridad a todos los miembros de la empresa para que cada uno se esfuerce por alcanzarlos, toda organización debe establecerse objetivos a largo plazo, estos objetivos permiten llegar hacia un rumbo marcado en el futuro, es decir, ayudan a la consecución de la visión. Cuando hablamos de objetivos anuales, estos tienen que ver directamente con la implementación de estrategias porque permiten la asignación de recursos en las diferentes áreas de acuerdo a las prioridades establecidos según los objetivos, además, sirve de mecanismos para evaluación de los gerentes y la consecución de los objetivos a largo plazo, permitiendo el éxito en todas las empresas que han optado por su implementación, por lo que especifican los resultados que se pretende alcanzar.

#### 2.4.4.2. Organización

“El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién reporta a quién” (Fred, 2008, p.133).

Una empresa muy bien organizada permite tener un mayor control de sus recursos y talento humano, que en una desorganizada, según Fred, en toda empresa la organización representa tres actividades: subdividir las funciones en puestos de trabajo, formar áreas o departamentos y por último delegar la responsabilidad o autoridad en cada área.

“Organizar, es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización” (Koontz, Weihrich y Cannice 2008, p. 30).

La necesidad de establecer una estructura organizacional es crear un ambiente estable en donde los empleados y trabajadores puedan desarrollar sus funciones y capacidades de manera adecuada, es decir, las personas generan mayor productividad, si cada uno tiene bien claro cuál es su rol dentro de la empresa, además, la organización permite dividir la empresa en

áreas o departamentos dando a conocer el nivel de autoridad y subordinación que tienen las personas; así se especificaría quien hace una determinada función y quien es el responsable de los resultados dentro de la empresa.

Una estructura organizacional, permite diseñar los cargos y el perfil que requiere una persona para cubrir una función en una determinada área, estos roles son diseñados intencionalmente en una forma organizada o formal. Este tipo de organización formal debe ser flexible, en donde la comunicación permita tener información de primera mano en cada área, e influya hacia el bienestar de la empresa facilitando los procesos.

Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010) señalaron que “reclutamiento es encontrar candidatos potenciales al puesto, hablarles acerca de la empresa y lograr que elaboren su solicitud.” (p.212).

El proceso de reclutamiento debe ser un proceso que le permita a la empresa seleccionar un personal adecuado y calificado de acuerdo al perfil que requiere el puesto o área de trabajo. La contratación de personal no apta al puesto de trabajo, puede implicar pérdidas para la empresa, ya sea en capacitación o en si tiene que ver directamente con la productividad, pero cuando se elige al candidato adecuado, los costos de entrenamiento son mínimos, de tal manera que su productividad se verá reflejada en buenos resultados rentables para la empresa.

#### 2.4.4.3. Dirección

Fred, 2008, determino que:

La dirección explica por qué ciertas persona trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar la estrategia una vez que se han formulado. (p.134)

En la función de organización el gerente o dueño de la empresa debe generar un liderazgo positivo e influir en los empleados a comprometerse con su trabajo e inspirarlos a cada uno para alcanzar los objetivos de su



área y de la empresa, además, debe facilitar la comunicación y facilitar la información que se requiera en cada una de las áreas o departamentos para alcanzar altos niveles de productividad.

La función direccional tiene que ver con la integración del personal a la organización, aquí se puede observar varias actividades tales como: reclutamiento, selección, capacitación, integración, entrenamiento, evaluación, motivación, separación, entre otras.

“Dirigir es influenciar en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (Koontz, Weihrich y Cannice 2008, p. 31).

Dentro de la etapa de la dirección el liderazgo juega un papel muy importante al momento de trabajar con grupos o equipos de trabajo, el líder debe tener la capacidad de identificar problemas, deseos y actitudes de las personas así como también a satisfacer sus propias necesidades e influir para que contribuyan a las metas organizacionales y de equipo, permitiendo su desarrollo personal y profesional.

#### 2.4.4.4. Control

Fred (2008) mencionó que “la función de control comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (p. 135).

La planeación no sería efectiva si no se realizara el respectivo control, toda actividad o función, así como también los planes y estrategias se debe realizar un control mediante el establecimiento de indicadores, los mismos que ayudarán a medir el desempeño individual de los trabajadores y tomar medidas correctivas para reducir las deficiencias que se presenten en cada área de la organización.

“Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes” (Koontz, Weihrich y Cannice 2008, p. 31).

El control significa que los planes se han cumplido según lo planificado, que los objetivos se han cumplido satisfactoriamente en el tiempo acordado. El control permite detectar fallas o errores en los procesos, cuando se ha detectado un problema, permite generar acciones correctivas en el momento y tiempo oportuno, con el propósito de no interrumpir el proceso de producción.

El proceso de control para que sea efectivo, los directivos deben establecer estándares, que les permita medir el desempeño de sus trabajadores y actuar oportunamente cuando se ha detectado variaciones en lo planificado. Cuando hablamos de estándares, se refiere el cómo se establece criterios de desempeño o medidas para que los directivos reciban señales de cómo se van ejecutando las cosas y se cumpla con lo planeado en el tiempo establecido.

#### 2.4.5. ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS

Camus (2001), menciona que:

Las ventas constituyen la función básica de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor producción, el mejor empleado, etc., no sirven para nada si no hay ventas. Para convencer al cliente de que el artículo que adquiere satisface ampliamente su necesidad, toma en consideración que la logística de ventas promueve:

- El acercamiento del producto tangible o intangible.
- Presentación.
- Enfrentar los conflictos originados por la venta.
- Cerrar el trato.

Para persuadir con éxito, el vendedor debe conocer las necesidades y gustos de la gente, necesita saber todo lo relativo al producto que vende y el grado en que satisface las necesidades del comprador. (p.125)

Las ventas dentro de toda empresa, principalmente en las comerciales son el motor vital para permanecer en el mercado, resulta más eficiente si se establece los controles necesarios, en la que permita fijar y alcanzar claramente los objetivos. Cabe mencionar, que en muchas ocasiones las empresas comerciales desconocen la utilidad neta por producto, tal problema se presenta porque no poseen procedimientos establecidos, en la que permita identificar y eliminar aquellos productos que no representan

mayores beneficios, como también no consideran una correcta comparación entre sus precios y los de la competencia.

“Las mejoras que se puedan aplicar en la administración de ventas pueden llegar a aumentar todos los resultados, provocando que pasen de regulares a buenos y hasta excelentes”.

La administración de las ventas es el punto clave para establecer procedimientos de control y fijar objetivos, en la que permita a la empresa comercial obtener resultados positivos, resultado de una buena gestión de ventas.

Un punto importante es que, permite realizar un análisis de ventas, que describe qué productos o qué clientes generan mayor beneficio para la empresa, dando como resultado un mejor manejo del tiempo y atención al cliente.

[En línea], Consultado: [06 de septiembre de 2011.] Disponible en:  
<http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-de-ventas.html>.

Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010) mencionan que la administración de ventas pueden incrementar la competitividad global y provocar un bienestar económico no solamente de las empresas, sino también el bienestar de muchos países, afirmando que: “El énfasis es en la venta relacional, que trata de establecer sociedades a largo plazo con los clientes, basadas en el profesionalismo, la confianza, la calidad, el servicio y el respeto mutuo.” (¶3).

En la actualidad las ventas tienen una relación muy estrecha con la planeación, organización, dirección y control, permitiendo generar directamente ingresos y utilidad, por lo que es necesario que las empresas se enfoquen más en el cliente, con el propósito de mejorar su rentabilidad.

#### 2.4.5.1. Ventas por medio de las relaciones

Mark y Greg (2009) afirman que:

En un entorno tan competitivo de la actualidad, los clientes saben que si establecen relaciones con sus proveedores obtendrán beneficios y han optado por la orientación de las ventas por medio de relaciones. (p. 4)

En la actualidad se habla que el éxito de una empresa se lo puede alcanzar mediante la administración de las ventas, anteriormente se hablaba de ventas transaccionales, que consistían en entregar un bien o servicio a cambio de una retribución en dinero, cabe mencionar que, una administración de relación con los clientes será eficiente si se tiene bien claro cuál es la misión organizacional, la misma debe estar clara para todos los miembros de la organización en todos sus niveles, con el propósito de generar una cultura corporativa que se centre en el cliente.

Se ve necesario formalizar el proceso de las ventas desde el punto de vista del cliente con el propósito de brindarle información adecuada en el momento indicado, el cliente es el que decide o no comprar y las empresas deben estar listas para atender todos sus requerimientos con el fin de satisfacer en parte sus necesidades.

Tabla 2 Características del marketing de transacciones y de relaciones.

	<b>Marketing de transacciones</b>	<b>Marketing de relaciones</b>
<b>Enfoque de marketing</b>	Adquisición de clientes	Retención de clientes
<b>Orientación hacia el tiempo</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Objetivo de marketing</b>	Hacer la venta	Satisfacción mutua
<b>Enfoque en las relaciones</b>	Crear intercambios	Crear valor
<b>Prioridad de servicio al cliente</b>	Baja	Alta
<b>Contacto con el cliente</b>	Bajo a moderado	Frecuente
<b>Compromiso con los clientes</b>	Bajo	Alto
<b>Características de la interacción</b>	Adversaria, manipulación, resolución de conflictos	Cooperación, confianza, respeto mutuo, seguridad
<b>Fuente de ventaja competitiva</b>	Producción, marketing	Compromiso con la relación

Características del marketing de transacciones y de relaciones. Ferrell y Hartline. (2006), p.13.

Mediante estudios realizados por mercadólogos, han determinado que identificar o determinar las necesidades de sus clientes se puede obtener mayores beneficios, si se mantiene relaciones duraderas a través del tiempo,

en donde el vendedor o la empresa se centra en dar valor a la relación con el cliente.

#### 2.4.5.2. Las cinco etapas de las ventas

Las ventas van mucho más que realizar una transacción económica, inicia desde cómo tratar a la gente hasta como vender un producto.

Según Pavón (1996) menciona cinco etapas a considerar, por lo cual para que una venta se materialice, no es necesario que se deban cumplir todas.

Las cinco etapas son:

- Atención, interés, convicción, deseo y remate
- Si no consigue despertar la ATENCIÓN del presunto cliente, este no lo escuchará, si no lo escucha, no hay venta.  
Entonces:
  1. Póngase en el lugar del cliente, siempre;
  2. Cuide su aspecto personal
  3. Sonría
  4. Consiga que el cliente hable con usted a solas
  5. Sea cortés
- ¿cómo despertar el interés?
  1. Si usted se interesa sinceramente en los demás, tiene ganada la mitad de la partida.
  2. Consiga que su cliente intervenga; que sea parte activa del diálogo.
  3. Dramatice.
- Pasos para convencer:
  1. Hable con fe y entusiasmo de su producto.
  2. Aporte pruebas a sus afirmaciones.
  3. Sea claro y breve.
- ¿cómo despertar el deseo?
  1. Muestre al cliente que carece de las ventas que puede reportarle el producto que usted ofrece.
  2. Demuestre al cliente que el producto que usted le ofrece llenará aquella necesidad sentida.
- En el remate de la venta, deje que hable el cliente, que optará por cualquier respuesta, que siempre le favorece a usted.
- Un pensamiento lleva necesariamente a la acción: a menos que a este, se entrecruce otro pensamiento opuesto, que lo neutralice.

Para la realización de una venta muchos vendedores recurren al engaño de sus clientes, tal vez podrán hacer efectiva la venta, pero nunca lograrán obtener su fidelidad o repetir la compra con el mismo cliente. El vendedor debe identificar cuáles son las necesidades de sus clientes y ofrecer el producto que más se adecue a sus expectativas.

Cuando vendemos un producto, lo que realmente se vende es la imagen y la confianza que brinda la empresa, entonces cuando se habla de calidad y beneficios de los productos, el que tiene que estar convencido es el vendedor, una vez que el vendedor está seguro de las bondades de los productos, tendrá más seguridad al convencer a los clientes, porque ante cualquier duda o inquietud que se presente al cliente, el vendedor podrá responder positivamente sobre los productos que ofrece su empresa.

#### 2.4.5.3. Administración de las relaciones con los clientes (ARC o CRM)

Los esfuerzos que realiza la empresa por dirigirse a una cultura orientada al mercado y centrada en el cliente requieren un alto grado de formalización dentro de la empresa. Se entiende por formalización el hecho de que la estructura, los procesos y los instrumentos, así como el conocimiento y el compromiso de la administración quedan establecidos formalmente en apoyo de la cultura. Una vez lograda estas implementaciones, se elaboran y se ejecutan debidamente los programas y las estrategias para alcanzar las metas relativas al concepto del cliente como centro, estas metas en general, buscan establecer y conservar relaciones duraderas con los clientes. (Mark y Greg, 2009, p.68).

Las ventas se han tornado un elemento importante dentro del campo administrativo, anteriormente las ventas no eran consideradas como importantes, cada departamento contaba con sus propios objetivos, pero nunca tenían relación con los objetivos de los otros departamentos, generando así desacuerdo entre los mismos, entre más relación exista entre las ventas y las demás áreas de la organización mejor serán su desempeño. Las empresas deben tener presente dos tipos de orientaciones, la primera una orientación al mercado en donde sus procesos y funciones se complementen para generar mayor éxito dentro del sector donde compiten; la segunda una orientación al cliente en todos los niveles de la organización, desde el superior hasta el nivel operativo.

En conclusión un ARC es un modelo que permite realizar actividades en todos los niveles de la organización buscando como objetivo, aumentar las ventas y las utilidades al enfocarse más en los clientes.

Las ventajas del ARC son las siguientes:

- Se reduce los gastos en publicidad.
- Permite centrarse más en las necesidades de clientes específicos.

- Facilita la comunicación del marketing.
- Las empresas compiten más en el servicio al cliente, no en los precios.
- Se centra en clientes que son rentables para la empresa.
- Aprovecha cada contacto con el cliente, para obtener mayor información.

Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010) afirman que los gerentes en ventas deberán aprender nuevos roles y reforzar algunos, tales como:

1. Desarrollar relaciones más estrechas con los clientes.
2. Tratar a los vendedores de igual manera, otorgando facultades de decisión, para que puedan alcanzar las metas de ventas, rentabilidad y lealtad del cliente.
3. Aplicar habilidades motivacionales flexibles.
4. Mantenerse al tanto de las tecnologías más recientes que afectan las relaciones entre comprador y vendedor.
5. Aprender habilidades de marketing y financieras para identificar oportunidades de negocio y diseñar estrategias que sean competitivas.
6. Mantener comunicación con otros departamentos internos.
7. Dar un valor agregado a las relaciones entre comprador y vendedor.
8. Crear un entorno flexible de adaptación y aprendizaje a los miembros del equipo de ventas. (pp.20, 21)

Para lograr una relación rentable a largo plazo entre empresa y cliente, el punto clave es la fuerza de ventas, siendo ellos los primeros que tienen un contacto directo con el comprador, la venta de un bien o servicio más que una negociación, implica a fondo una situación ética y moral, cuando el vendedor presenta el beneficio de un producto a un cliente, el vendedor debe especificar hasta donde el producto puede cubrir sus expectativas, sin tratar de engañar o aprovecharse ingenuamente de la otra parte, esto es lo que se conoce como ética profesional en los negocios.

Para Hair y colaboradores (2010) desde una perspectiva de ventas y de administración de ventas afirman que el CRM es: “CRM es una integración sistemática de la tecnología de la información y de los recursos humanos, diseñada para proporcionar un valor máximo a los clientes y para obtener un valor máximo de ellos” (p.57).

El CRM permite al personal de ventas ajustar el producto de acuerdo a las necesidades del cliente, los vendedores se relacionan con los clientes y los clientes se relacionan con la empresa a través de los vendedores, y es ahí donde el personal de ventas debe centrarse en lograr obtener una relación duradera a largo plazo, mediante un servicio especial a la cuenta.

“El servicio al cliente es indispensable en toda empresa, es un pilar que proporciona ingresos y, si atiende bien y se da el seguimiento correcto, retiene al cliente por largo tiempo” (Garnica y Mubert, 2009, p. 231).

Un buen servicio implica varios aspectos: atención, direccionamiento en cuanto a productos, características, marcas, usos, etc., conocer al cliente, capacitación al personal de ventas, en sí, todo conlleva a generar una lealtad con el cliente. El servicio es la parte intangible del producto, pero permite marcar un factor diferencial en el precio, y si se maneja adecuadamente el servicio, este puede generar una ventaja competitiva para la empresa.

#### 2.4.5.4. Comunicación integral de marketing (CIM)

“Las distintas formas estratégicas que la empresa usa para comunicar mensajes de sus productos a los mercados se conocen como CIM”. (Mark y Greg, 2009, p.89).

La relación que tiene el vendedor con el cliente es de vital importancia, se debe informar correctamente que el producto se use adecuadamente y brindar servicio cuando sea requerido, otra situación es que el vendedor o la empresa no debe prometer más de lo que pueden ofrecer, mejor es necesario especificar cuáles son las características específicas que tiene el



producto para que a futuro no haya ningún tipo de conflictos entre el cliente y la empresa.

Ferrell y Hartline (2006) afirmaron que “la clave del CIM es la consistencia y la uniformidad del mensaje en todos los elementos de la promoción, incluidas la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas.” (p. 234).

El CIM permite generar un impacto persuasivo sobre los clientes de las empresas, al fomentar relaciones a largo plazo, es decir, que los clientes piensen que la empresa se está preocupando por ellos y por sus necesidades. Además, el CIM permite reducir los costos promocionales y de publicidad permitiendo llegar a su clientes de manera directa mediante el uso de la tecnología.

Todo objetivo de una empresa al final es que los clientes terminen adquiriendo sus productos o servicios, y el modelo que más se ajusta para establecer metas promocionales y obtener resultados es el modelo AIDA:

- Atención: Siempre captar la atención de sus clientes.
- Interés: Crear un interés en el producto, demostrando sus atributos, usos y beneficios.
- Deseo: Convencer a los clientes sobre la superioridad de sus productos ante los de la competencia y la habilidad para cubrir sus necesidades.
- Acción: Convencimiento a que los clientes compren nuestros productos.

#### 2.4.5.5. Marketing

Una buena actividad de marketing es la que se dedica a conocer y comprender las necesidades de los clientes y realiza las diferentes acciones tendientes a garantizar la satisfacción de tales necesidades mediante la producción de bienes o servicios. (Bernal, 2007, p. 185).

Ferrell y Hartline (2006) señalaron que “todas las actividades de marketing tienen algo en común, están diseñadas para dar a los clientes una razón para comprar el producto de la organización.” (p. 10).

En la actualidad el marketing es una herramienta muy importante dentro del ámbito empresarial, que permite a los administradores combinar mercados con los productos, con la finalidad de satisfacer los deseos de los clientes y alcanzar los objetivos de la empresa, además, permite tomar decisiones sobre productos, precios, distribución y promoción.

Fred (2008) estableció que “vender implica muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción, difusión, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y distribuidores” (p. 137).

Dentro de la venta de productos o servicios la venta personal y la publicidad son las más importantes porque, en primer lugar la venta personal permite obtener información directa del cliente, permitiendo conocer cuáles son sus necesidades y deseos, además, permite establecer estrategias para una segmentación de mercado; por último, en un segundo plano, la publicidad es muy necesaria para empresas de bienes de consumo, por lo que permite comunicar sus productos a los clientes dentro del mercado.

#### 2.4.5.6. Análisis del volumen de ventas

Según Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010) explican que:

Todas las organizaciones recolectan y clasifican los datos de ventas como marco para generar los registros contables y estados financieros. Para los gerentes, las cifras de ventas son el medio más inmediatamente visible y de fácil disposición para evaluar cómo se desempeña la organización. Por lo regular, utilizan análisis de ventas para comparar el desempeño actual con las ventas pasadas, las ventas de los competidores o las ventas pronosticadas. Con base en estas evaluaciones, la administración decide la dirección y la escala de las futuras actividades de ventas. (p. 392).

Toda empresa por más pequeña que sea tiene que realizar un análisis del volumen, costos y la utilidad de las ventas, este análisis permite determinar y evaluar el desempeño de la organización. Las ventas pueden ser medidas mediante unidades monetarias, en unidades físicas o como porcentaje de las ventas totales, otra manera fácil sería realizar un análisis por productos o cliente individual.

Los medios de información o fuentes primarias que son necesarios para un análisis de las ventas son las facturas de los clientes, cuyo documento sería de apoyo para realizar una evaluación del cliente, que productos más compra, frecuencia de compra, volumen de compra, así como también cuáles son sus necesidades, entre otras.

Para realizar un análisis de las ventas, siempre se debe hacer comparación con un año base o un período anterior, para evaluar su evolución y así poder realizar un informe y tomar una adecuada toma de decisiones.

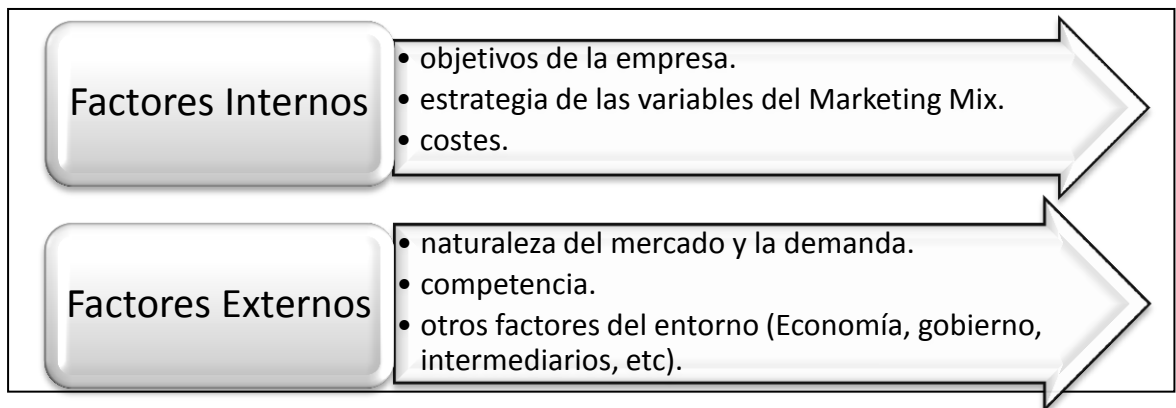
Ferrell y Hartline (2006) mencionan que “el precio es el único elemento de marketing que da lugar a ingresos y utilidades. El precio tiene una relación directa con la con la demanda del cliente.” (p. 14).

Las empresas siempre tienen que ajustar sus precios de los productos acorde a las necesidades del mercado local, del precio depende que el cliente adquiera o no los productos de la empresa.

Para la determinación de los precios, el CEEI CV (2008) según estudios realizados, menciona que se debe considerar factores internos, como externos.

Estos factores son los siguientes:

Gráfico 3 Factores que determinan el precio.



*Gráfica.* Factores que influyen en la determinación de los precios. Diseñada por Milton Pinchao, adaptada según el modelo de CEEI CV. Manual 14 Fijación de precios, Ventas y Marketing (2008), p. 8.

Se considera factores internos a aquellos aspectos que la empresa puede influir directamente en la fijación de los precios en sus productos. Antes de la fijación de precios, la empresa debe tener muy en cuenta cual va ser su mercado objetivo, y lo fijará de acuerdo el posicionamiento que más se adecue al sector. Dentro de los objetivos que deben considerar las empresas, tenemos: permanencia en el mercado, incremento de la rentabilidad, participación de mercado y calidad de los productos.

Dentro de las variables del mix de marketing, el precio es un factor que permite lograr el posicionamiento del producto en el mercado, determinando quienes son nuestros competidores, por tanto el precio hace que nuestros clientes adquieran o no nuestros productos.

Al momento de la fijación de los precios, hay que tener en cuenta los diferentes costes, tales como: producción, distribución, venta del producto, etc., así como también el margen de utilidad que espera obtener. Una empresa entre más reduzca sus costos, mayores serán sus ventas y por ende se incrementarán sus beneficios.

Los factores externos son los más impredecibles para las empresas, por lo que son muy difíciles de influenciar, pero de alguna manera influyen directa

o indirectamente en la fijación de los precios. Dentro de los factores que afectan a las empresas tenemos: la oferta y la demanda, economía, políticas de gobierno, etc., que pueden afectar de una manera drástica dependiendo del tipo de empresa y producto a comercializarse.

Pese a que las empresas son las que deciden qué porcentaje ganar, los consumidores son los que estiman si el precio de los bienes y servicios que les están ofertando es el adecuado.

Hansen y Mowen (2007) mencionan que “La administración estratégica del costo es el uso de datos de costo para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible.” (p. 487).

Dentro de los objetivos de cada organización, por más pequeña que sea, algunos de los objetivos que se plantea es, crecer a largo plazo y lograr un posicionamiento en el mercado. Para crear una ventaja competitiva y crear valor al cliente, se lo puede realizar fijando una base en un costo más bajo o el mismo costo en relación a la competencia; lo que las empresas deben tomar en cuenta, son las características básicas del producto en cuanto a calidad, usos, marca, y cualquier otro elemento que sea importante para el cliente. Cualquier elemento o factor que genere valor al cliente y que la competencia no lo tiene, se puede crear una ventaja competitiva, es decir, esta ventaja competitiva, permite lograr diferenciación única, que le hace diferente a las demás empresas del sector, por tanto, el cliente es el que debe palpar estas diferenciaciones como únicas.

Hansen y Mowen (2007) indican que el aumento de los ingresos se los puede realizar de varias maneras y los objetivos estratégicos que reflejan estas posibilidades son los siguientes:

“incrementar el número de productos nuevos, crear nuevas aplicaciones para los productos existentes, desarrollar nuevos clientes y mercados y adoptar una nueva estrategia de fijación de precios.” (p. 597).

Dentro de una perspectiva financiera, las empresas pueden especificar cuáles son sus objetivos para el crecimiento de sus ingresos; por tanto las empresas deben tener bien claro en qué porcentaje se aumentará los ingresos, en cuanto se reducirán los costos y de qué manera se mejorara la utilización de sus activos. Para verificar si los objetivos de incremento de los ingresos, las empresas deben interesarse en la medición de sus utilidades. Estas utilidades deben medirse por varias razones: viabilidad de la empresa, desempeño del administrador, la determinación de si la empresa se ajusta a las normas legales del estado y del mercado en cuanto la generación de beneficios.

Las utilidades son una de las formas que le permiten a la gerencia o administrador, ver si su empresa obtiene resultados positivos, así como también indican la eficiencia en el uso de los recursos que se dispone para la ejecución de las actividades. Por último, las utilidades no solo son de interés para la empresa, también son de interés para personas o entes externas a la empresa, como por ejemplo, el Servicio de Rentas Internas, u otras personas que deseen evaluar el desempeño y su viabilidad a largo plazo.

#### 2.4.6. Análisis general

En base a esta fundamentación científica puedo manifestar que estos grandes autores han aportado grandes conocimientos relacionados a la administración de las empresas; en la actualidad una empresa que no tenga administración simplemente no será competitiva dentro del mercado y no podrá desarrollarse eficientemente en el desarrollo de sus actividades, por ende, sus beneficios no serán lo suficientemente rentables para el crecimiento de sus empresas.

Por tal motivo me direcciono a aplicar la administración, enfocado en el proceso administrativo en mi tema de investigación, porque está orientada hacia los resultados, en base al cumplimiento de los objetivos propuestos, asimismo, la importancia de aplicar esta teoría, es que se trata de

establecer una administración participativa, que esté acorde a las necesidades de los administradores y las personas, los cuales direccionan sus empresas o negocios para permanecer dentro del mercado; se fundamentará con el enfoque neoclásico de Harold Koontz que propone el proceso administrativo como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control considerando la eficacia para determinar la manera de obtener mayores resultados en la empresa, como aspecto básico de la actividad administrativa.

Con el diseño de un sistema de gestión administrativa se intenta solucionar un problema de gestión o direccionamiento en los comercios de expendio de víveres; al no poseer un sistema de administración formalizada, ocasiona un mal direccionamiento principalmente en el manejo de recursos, buscando como objetivo principal, mejorar la rentabilidad mediante una adecuada toma de decisiones gerenciales.

## **2.5. IDEA A DEFENDER**

Con el diseño de un sistema de gestión administrativa, se mejorará el volumen de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán.

## **2.6. VARIABLES**

La incorrecta aplicación de la gestión administrativa en los comercios dedicados al expendio de víveres provoca un bajo nivel en el volumen de ventas.

Variable independiente - causa

- Gestión administrativa

Variable dependiente - efecto

- Volumen de ventas

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El marco metodológico en el que se ha sustentado esta investigación guiará todo el proceso de estudio del sistema de gestión administrativa, el marco teórico relacionado con el mismo, su metodología y en sí hasta la culminación de esta investigación la cual es cualitativa y cuantitativa.

Las modalidades básicas de la investigación son muy útiles en cualquier campo de acción, permitiendo al investigador adoptar una o varios tipos de las mismas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la problemática que se encuentre presente o que se quiera profundizar para la obtención de resultados positivos y comprobables.

##### **3.1.1. Investigación cualitativa**

En la metodología cualitativa, el investigador ve al escenario y las personas en una perspectiva holística, estudia a las personas en el contexto de un pasado y de las situaciones en las que se hallan. (Posso, 2009, pp. 29, 31)

Este tipo de investigación permitirá utilizar métodos cualitativos que dan un proceso diferente a la información requerida, como es en la estructuración del cuestionario de encuestas y la aplicación de las mismas así como su interpretación, determinando un orden no establecido por lo que se puede decir que su flexibilidad permite utilizarla de acuerdo a los requerimientos de la investigación. Se seleccionó este tipo de investigación porque permite desarrollar el diseño de la propuesta, además, se caracteriza por ser más flexible, parte de hechos particulares para llegar a un consenso e intentará profundizar más la situación general sobre la Gestión Administrativa y su influencia en los comercios de víveres, por lo que desarrolla conceptos y comprensiones desde una perspectiva holística dentro de un marco referencial.



### 3.1.2. Investigación cuantitativa

Como son investigaciones con un elevado nivel de medida y control, se espera que los resultados sean sólidos y fiables para poder generalizar la información obtenida. (Posso, 2009, p. 39)

Con este tipo de investigación se pretende tener un control más objetivo y verificable en base a los datos recolectados de manera estadística o matemática, así como también, la aplicación de métodos que establecerán la estrategia y procedimientos a utilizarse. Este tipo de investigación es más metodológica, utiliza: métodos, técnicas, herramientas de carácter científico que permite validar la información de manera muy objetiva sobre los hechos que se quiere demostrar. Además, permite utilizar métodos estadísticos para el procesamiento y análisis de la información que se obtendrá mediante la aplicación de encuestas, asimismo permitió la representación de gráficos, tablas, porcentajes y muestra.

## **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### 3.2.1. Investigación correlacional

Este tipo de investigación pretende identificar causas y efectos que presenta el problema, es decir, permite identificar la variable independiente y la variable dependiente y determinar el grado de relación de las mismas.

### 3.2.2. Investigación bibliográfica

“Es aquella investigación que admite recoger y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas”. (Posso, 2009, p.22)

Esta permite recolectar información sobre autores o personas de libros, revistas y publicaciones en sitios web, referente a temas relacionados o similares que fueron publicados en años anteriores, cuya información se utilizará como referencia y fundamentación del marco teórico sobre mi tema de investigación.

### 3.2.3. Investigación descriptiva

“La investigación descriptiva se encarga de estudiar los hechos en tiempo presente”. (Pazmiño, 2007, p. 33)

Con la investigación descriptiva se conoce e identifica el problema de investigación utilizando criterios sistemáticos que ponen de manifiesto su estructura o comportamiento sobre la manera de llevar la administración en los locales de expendio de víveres y cómo influye en el manejo de sus recurso para obtener rentabilidad.

También describe la relación de las variables que se pretende validarlas mediante la investigación por lo que es necesario realizar una aplicación de encuestas cuya finalidad es determinar la situación actual administrativa de los comercios de expendio de víveres.

### 3.2.4. Investigación básica

Con la investigación básica se pretende desarrollar sistemas teóricos a través de los principios administrativos, por lo que es muy importante la aplicación del muestreo que es el instrumento adecuado para este tipo de investigación, con el propósito de generalizar los resultados obtenidos.

### 3.2.5. Investigación aplicada

“La investigación aplicada se encarga de solucionar problemas científicos, lo que supone la equiparación de la teoría con la realidad”. (Pazmiño, 2007, p.32)

Este tipo de investigación es muy importante porque toma mucho en cuenta la práctica, es decir, permite aplicar métodos, técnicas y herramientas de investigación para la obtención de información, también permite afianzar los conocimientos con actividades relacionadas al manejo administrativo aplicado y de esta manera proponer una solución al problema identificado.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Malhotra (2008) define la población, muestra y censo de la siguiente manera:

- Población.- Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación de mercado.
- Muestra.- Una muestra es un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio.
- Censo.- Un censo implica numerar a todos los elementos de una población, después de lo cual es posible calcular de manera directa los parámetros de la población. (p. 335)

Para el tema de investigación, “La Gestión Administrativa y el Volumen de ventas en los negocios dedicados al expendio de víveres” trabajaremos con una muestra de la población enfocado al sector comercial de Tulcán, específicamente en los comercios de expendio de víveres de la ciudad, cuya actividad económica es denominada por el Servicio de Rentas Internas “venta al por menor y al por mayor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes”, quienes se caracterizan por vender grandes volúmenes en cantidad de productos (quintales) y a su vez proveen de alimentos a las pequeñas tiendas en nuestra localidad que se caracterizan por vender al menudeo (libras).

La población directamente relacionada con el presente estudio comprende 107 locales comerciales de expendio de víveres en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi.

Las fuentes de información en las que se obtuvieron los datos son las siguientes:

- Cámara de comercio de Tulcán

Afiliados 34 comerciantes

Datos obtenidos el 01 de noviembre del 2011, hora 15:20 (Secretaria)

- DISTAR Asociación de Comerciantes Mayoristas “Ciudad de Tulcán”

Ingeniero Diego Tarupí Presidente de la Asociación.

Datos obtenidos el 01 de noviembre del 2011, hora 16:39

Afilados 57 comerciantes

En base a los datos obtenidos se pudo determinar que en algunos de los casos los comerciantes pertenecen a las dos asociaciones, tanto a la Cámara de comercio de Tulcán así como también a la Asociación de Comerciantes Mayoristas “Ciudad de Tulcán” dando una población total de 75 comerciantes mayoristas que se dedican al expendio de víveres en la ciudad de Tulcán.

Malhotra (2008) menciona que el censo es muy costoso y su realización lleva mucho tiempo para su ejecución, por lo que no es práctico realizarlo si la población es grande; pero en casos de que la población sea pequeña, hace que el censo sea más factible y deseable.

Por ser una población pequeña se ha visto necesario realizar un censo a toda la población objeto de estudio.

NOTA: El número de 107 locales se justifica mediante la relación de un mapeo (conteo) en la ciudad de Tulcán, realizado con fecha 22 de octubre del 2011.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Matriz 3 Operacionalización de Variables.

HIPÓTESIS IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ÍNDICE O MEDICIÓN	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA	INFORMANTE
Con un diseño de un sistema de gestión administrativa se mejorará el volumen de ventas de los comercios de expendio de víveres de Tulcán.	<b>V.I.</b> Gestión administrativa	Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, por otra parte, la toma de decisiones a nivel gerencial.	Planeación	Objetivos Plan de acción Políticas y normas Procedimientos Asignación de recursos Elaboración de planes. Administración estratégica.	¿Qué aspectos se evalúan en la planeación para una adecuada toma de decisiones?	Encuesta	Propietario
			Organización	Funciones Comunicación Estructura organizacional Recurso humano	¿Existe comunicación dentro de la organización?	Encuesta	Propietario
			Dirección	Comportamiento organizacional. Motivación Liderazgo Trabajo en equipo	¿Las actividades se realizan a tiempo? ¿Cree que se deba mejorar las condiciones de la empresa: instalaciones, herramienta y sueldos o prestaciones para que el personal mejore su rendimiento?	Encuesta	Propietario y empleados

			Control	Personal Productos Planes Desempeño Tiempos del servicio Ventas Presupuesto	¿Las tareas o actividades realizadas son controladas y evaluadas en todo el proceso?	Encuesta	Propietario y empleados
V.D. Volumen de ventas	Es la cantidad de bienes o servicios vendidos en determinado tiempo; puede ser expresado en cantidades o en dinero.	Marketing	Publicidad Promoción de ventas Canales de distribución Participación de mercado	¿Se ha logrado la satisfacción total de los clientes con el producto y servicio que le ofrece?	Encuesta	Empleados	
		Administración de las ventas	Productos. Clientes Precios de venta. Descuentos y condiciones Inventarios	¿Se gestiona de manera eficiente el proceso de ventas?	Encuesta	Propietario	
		Negociación de las compras	Proveedores Precios y descuentos Nivel de servicio Costos indirectos Transporte Almacenamiento Devoluciones	¿Los requerimientos de productos se los realiza en los tiempos y fechas establecidas?	Encuesta	Propietario	

Elaborado por: Milton Pinchao

## **3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 Fuente primaria**

Se toma en cuenta este tipo de fuente de información primaria o de primera mano para el desarrollo de lo siguiente:

Antecedentes investigativos para hacer relación con otras investigaciones similares que fueron hechas anteriormente por estudiantes de otras universidades por el cual se ha realizado la revisión de tesis de grado con el propósito de determinar los resultados obtenidos de las mismas.

Fundamentación legal para determinar la normativa y qué artículos de la ley van a entrar en marcha en mi proyecto, por lo que se hace la revisión de todas las leyes, códigos, reglamentos que se encuentran vigentes en nuestro país.

Fundamentación científica y tipos de investigación para lo cual es necesario acudir a fuentes bibliográficas para determinar los temas y subtemas que va a tener el proyecto de investigación sirviendo de justificación para la estructuración del marco teórico.

Para la determinación del tamaño de la Población y Muestra es necesario acudir a instituciones públicas o privadas que manejen o dispongan información relacionada al tema de investigación o también se puede obtener información de profesionales o personas como propietarios, empleados que se encuentran inmiscuidos en la realización de ciertas actividades, por lo que es necesario realizar la estructuración de encuestas o entrevistas.

Cuando no se dispone de la información requerida se procede a realizar una investigación de campo de acuerdo a la necesidad del caso.

### 3.5.2. Fuente secundaria

De igual manera me sirve para el desarrollo de la fundamentación científica y tipos de investigación, por lo que se procede a la revisión de documentos, monografías, libros, revistas, etc.

Se toma en cuenta este tipo de fuente de información secundaria cuando los resultados obtenidos son superficiales y pueden ser objeto de modificaciones, este tipo de información se la obtiene de internet.

### 3.5.3. Plan de recolección, procesamiento y análisis de la información

Para el desarrollo de la investigación se estableció un plan de recolección, procesamiento y análisis de la información, cuyas actividades a ejecutarse fueron las siguientes:

- Solicitar las respectivas solicitudes autorizadas por el Director Escuela de Administración de Empresas y Marketing, para solicitar información, la misma que será utilizada para fines académicos y respaldará la investigación que se va a realizar.
- Solicitar información a la Cámara de Comercio y Asociación de comerciantes de expendio de víveres de la Ciudad de Tulcán, para determinar el número de comerciantes que se dedican a esta actividad.
- Elaborar los respectivos cuestionarios para la realización de encuestas a los propietarios y empleados de los comercios de expendio de víveres.
- Determinar una muestra representativa para la aplicación de encuestas.
- Realizar una observación directa, con la finalidad de sectorizar y determinar la ubicación exacta de estos comercios para realizar las respectivas encuestas.
- Aplicación de las encuestas a propietarios y empleados, los mismos que son objeto de investigación.



- Ordenar la información, se procede a separar y clasificar la información más relevante de la que es inservible que se obtiene mediante la aplicación de encuestas.
- Tabulación de los datos obtenidos, se ve necesaria la ayuda de terceras personas, para facilitar el conteo estableciendo una comunicación de interlocutor y receptor. Esta tabulación se la realizará de manera manual con la utilización de material didáctico para determinar el número de frecuencias de cada ítem o pregunta.
- Para realizar la respectiva tabulación de la información, se ve la necesidad de utilizar un software informático que facilite el procesamiento de la información, en esta investigación utilizaremos Excel y SPSS.
  - ✓ Excel o más conocida como hoja de cálculo, se caracteriza por tener herramientas que permiten realizar operaciones matemáticas, estadísticas, etc.; en mi caso, este programa se lo utilizó para realizar cálculos de tipo financiero.
  - ✓ SPSS Statistics o "Statistical Product and Service Solutions", este sistema se lo utilizó para generar tablas de frecuencias, gráficos, relación de variables, entre otras aplicaciones para facilitar de mejor manera el análisis y la presentación de la información.
- En el análisis e interpretación de los datos se tomará en cuenta los resultados más relevantes dependiendo la importancia de las preguntas, es decir, se tomará los porcentajes más altos o más bajos de los resultados.

#### 3.5.4. Métodos

En la presente investigación se tomara en cuenta los siguientes métodos y técnicas que permiten el desarrollo y la validación de los resultados encontrados para la comprensión de los hechos:

#### 3.5.4.1. Método científico

Es el proceso planeado que se debe seguir en la investigación para descubrir, generalizar y profundizar los conocimientos y llegar a demostrarlos de manera objetiva, racional y poderlos cuantificar.

Este método inicia con la observación o identificación del problema que se refiere a deficiente gestión administrativa lo que provoca un bajo nivel de ventas en los comercios de expendio de víveres, luego pasa al planteamiento de la idea a defender, que permitirá comprobar la problemática mediante una investigación de campo.

El método científico permitirá diseñar un marco teórico en base a principios teóricos que guían la investigación estableciendo elementos relevantes para el problema a investigar. Resumiendo, para la elaboración del marco teórico se habrá de considerar lo siguiente:

- El problema de investigación.
- La referencia a los estudios recientes y relacionados con el problema de investigación.
- Determinación de las teorías base para dar sustento a la investigación en proceso.

#### 3.5.4.2. Método inductivo-deductivo

Este método de deducción consiste en exhibir la manera cómo las variables están conectadas a un todo, es decir, determina la relación que existe con el problema de investigación, marco teórico, marco metodológico, marco administrativo y el diseño de la propuesta, además, determina cómo un principio general descansa en un grupo de hechos particulares que son los que lo constituye. La idea a defender, mediante un proceso de deducción, organiza los datos para luego ser comparados con la realidad y poder continuar así el proceso.

#### 3.5.4.3. Método analítico-sintético

Su procedimiento consiste en descomponer y distinguir los elementos de un todo, permite revisar ordenadamente cada uno de ellos de manera individual, así como permite reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis. Descubre los distintos elementos como son causas y efectos del problema, e integra los elementos en una nueva unidad, es decir, establece una comprensión general fundamentada con los resultados y la información obtenida mediante la aplicación de la investigación de campo.

#### 3.5.4.4. Método descriptivo

El objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer la situación actual a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Este método permite describir los datos obtenidos y determinar el lugar exacto de la población que será objeto de estudio, una vez que ha sido identificada se decide si se recogerán datos de la población total o se realiza el cálculo de una muestra representativa.

El método descriptivo permite realizar las siguientes actividades:

- Detallar las características del problema identificado.
- Ayuda a la formulación de la idea a defender.
- Formula los supuestos en que se basa la idea a defender.
- Selecciona las técnicas apropiadas para la recolección de datos.
- Establece semejanzas, diferencias y relaciones objetivas.
- Valida las técnicas usadas para la recolección de datos.
- Realiza observaciones objetivas y puntuales.
- Permite describir, analizar e interpretar los datos obtenidos en la aplicación de encuestas de manera objetiva.

#### 3.5.5. Las técnicas

Son herramientas que se va a utilizar para la recolección de la información necesaria en el tema de investigación, entre las cuales tenemos:

- Encuesta.- Su aplicación tiene como objetivo la recolección de datos mediante la utilización de un cuestionario estructurado destinado a los propietarios y trabajadores que laboran en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán, para obtener información sobre la gestión administrativa, lo que permitirá obtener mediciones de carácter cuantitativa sobre características objetivas y subjetivas de la población.
- Entrevista.- Permite diseñar un cuestionario que debe ser contestado por el propietario o personal responsable de la administración de los comercios de expendio de víveres, cuyo objetivo es obtener la mayor cantidad de información sobre los procesos de comercialización, desde que se adquiere el producto a los proveedores, hasta que es vendido al cliente o consumidor final.
- La observación.- En la presente investigación se utilizó una observación indirecta y una observación parcial. Indirecta porque se tomó en cuenta los datos observados por terceras personas y esta información se la considerara como fuente secundaria. Parcial porque del total de la población permitió calcular una muestra representativa para la aplicación de encuestas y poder determinar cómo se lleva la administración de estos comercios de expendio de víveres en la actualidad.

### 3.5.6. Los instrumentos

Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron:

- Encuesta
- Entrevista
- Ficha de observación

### 3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.6.1. Análisis de resultados

Cuestionario para Estudio de Mercado, Encuesta

DIRIGIDA: A los propietarios de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y por mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.

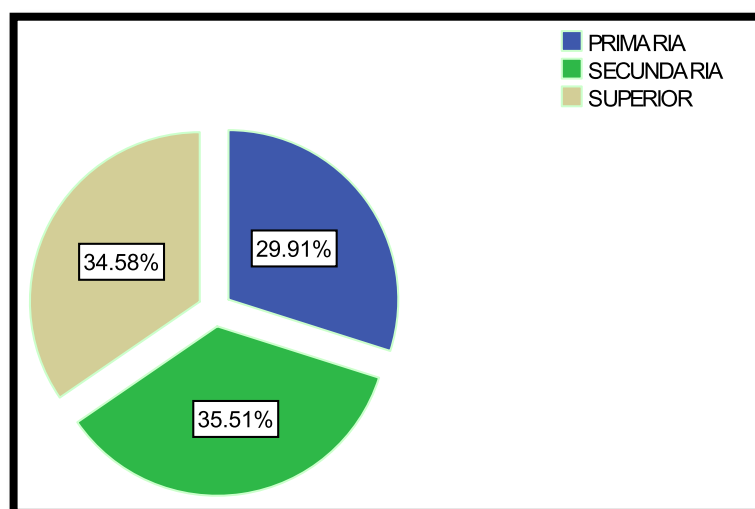
Tabla 3 Nivel de educación.

NIVEL DE EDUCACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMARIA	32	29.9	29.9	29.9
	SECUNDARIA	38	35.5	35.5	65.4
	SUPERIOR	37	34.6	34.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor. Milton Pinchao

Gráfico 4 Nivel de educación.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La educación es uno de los pilares importantes para el desarrollo y crecimiento del ser humano ayuda en su capacidad intelectual como profesional. De acuerdo a la investigación realizada, los propietarios de los locales de comercio de expendio de víveres poseen el siguiente nivel de educación: un 29.91% posee educación primaria, el 35.51% educación secundaria y el 34.58% posee educación superior. Según estos resultados,

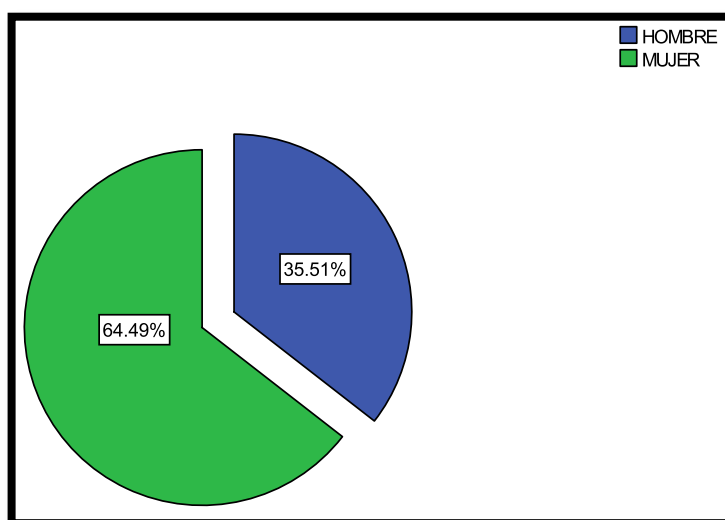
se puede mencionar que las personas que tienen un nivel más elevado de educación, sus negocios son mucho más productivos y rentables en relación a las otras personas que poseen un menor grado de educación.

Tabla 4 Sexo.

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HOMBRE	38	35.5	35.5	35.5
	MUJER	69	64.5	64.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor. Milton Pinchao

Gráfico 5 Sexo.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Quienes se encuentran al frente de estos negocios son las mujeres con un 64.49% y un 35.51% son hombres, pero una característica que es muy importante destacar es, estos comercios de expendio de víveres son de carácter familiar, en donde la esposa conjuntamente con el esposo se encargan de administrarlo.

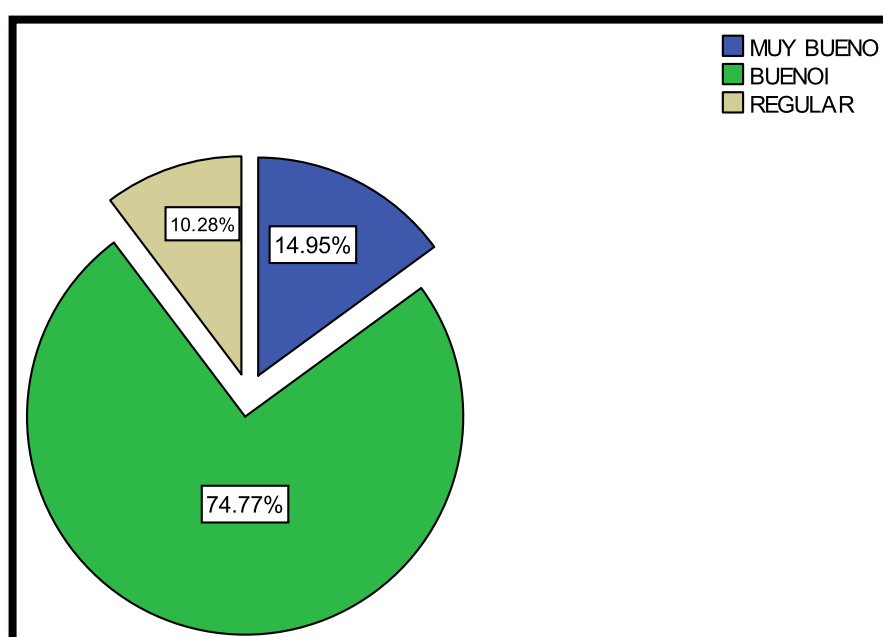
Tabla 5 La toma de decisiones empresariales.

CONSIDERA UD. QUE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES Y EL MANEJO ADMINISTRATIVO APLICADO EN SU NEGOCIO ES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	16	15.0	15.0	15.0
	BUENO	80	74.8	74.8	89.7
	REGULAR	11	10.3	10.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor. Milton Pinchao

Gráfico 6 La toma de decisiones empresariales.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La toma de decisiones dentro del ámbito empresarial son muy importantes, porque, de una decisión hace que los negocios puedan incrementar o no sus beneficios y les permitan ser más competitivos en el sector comercial en donde se desenvuelven diariamente con sus actividades.

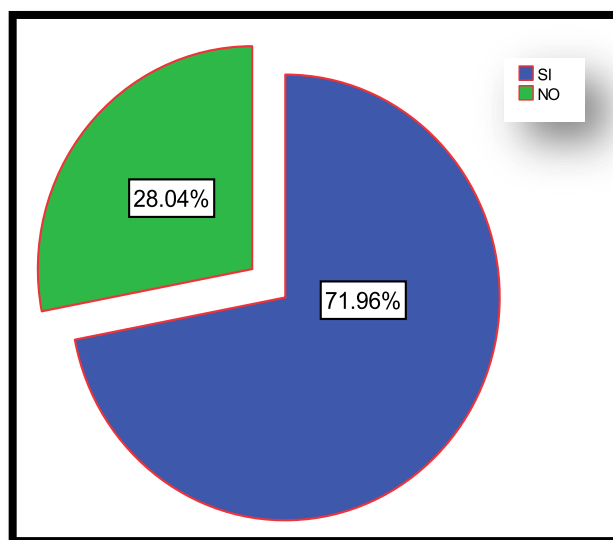
Según la perspectiva de los propietarios sobre la toma de decisiones y manejo administrativo, respondieron lo siguiente: un 10.28% es regular, el 14.95% es muy bueno y en mayor porcentaje con el 74.77% es bueno.

Tabla 6 Análisis de fortalezas y debilidades.

PARA REALIZAR LA ADM. DE SU NEGOCIO HA REALIZADO UN ANÁLISIS QUE HA IDENTIFICADO FORTALEZAS Y DEBILIDADES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	77	72.0	72.0	72.0
	NO	30	28.0	28.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor. Milton Pinchao

Gráfico 7 Análisis de fortalezas y debilidades.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Una de las maneras para mejorar y lograr cambios positivos en el manejo administrativo de un negocio, es realizando un análisis de fortalezas y debilidades, cuando los empresarios han conseguido identificarlas, les permitirán aprovechar las oportunidad y contrarrestar las amenazas del entorno.

De esta manera se identifica que el 71.96% si ha realizado este análisis para determinar qué actividades se está realizando adecuadamente y que actividades no, y en un 28.04% de propietarios no lo realiza, es decir, que elimina la posibilidad de mejorar como empresa.



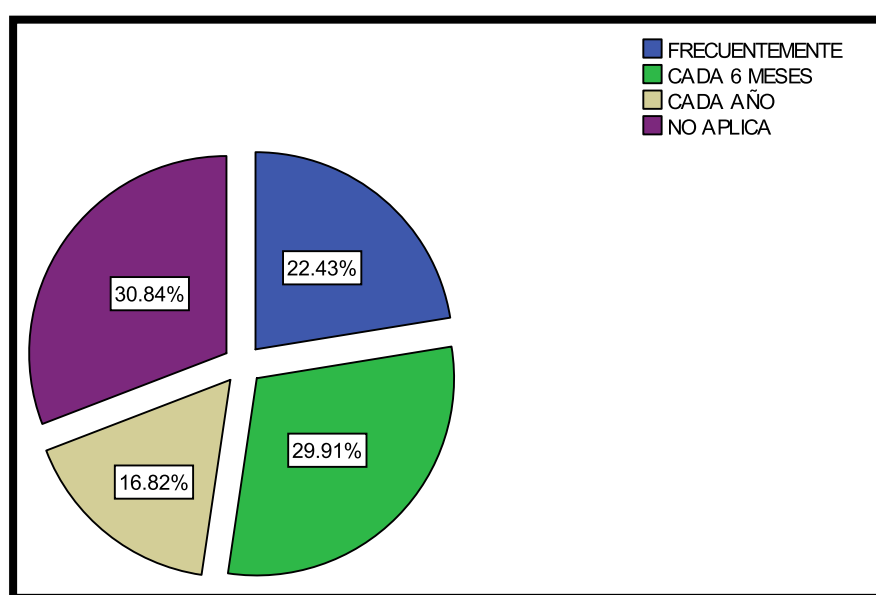
Tabla 7 Tiempo de análisis.

CADA QUE TIEMPO USTED HA REALIZADO ESTE ANÁLISIS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FRECUENTEMENTE	24	22.4	22.4	22.4
	CADA 6 MESES	32	29.9	29.9	52.3
	CADA AÑO	18	16.8	16.8	69.2
	CADA 2 AÑOS	0	0.0	0.0	0.0
	CADA 3 AÑOS	0	0.0	0.0	0.0
	NO APLICA	33	30.8	30.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 8 Tiempo de análisis.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

En relación a la anterior pregunta, que determina si los propietarios de estos negocios de expendio de víveres realizan un análisis para identificar fortalezas y debilidades, en el gráfico 6 indica el tiempo en que se realiza dicho análisis, siendo los resultados los siguientes: en un 30.84% no aplica, es decir que no lo realizan, un 16.82% lo realiza cada año, el 29.91% lo realiza cada seis meses y en un 22.43% lo realizan frecuentemente, es decir, que la frecuencia de tiempo en el análisis se lo realiza de manera semanal, mensual, cada tres y cuatro meses.

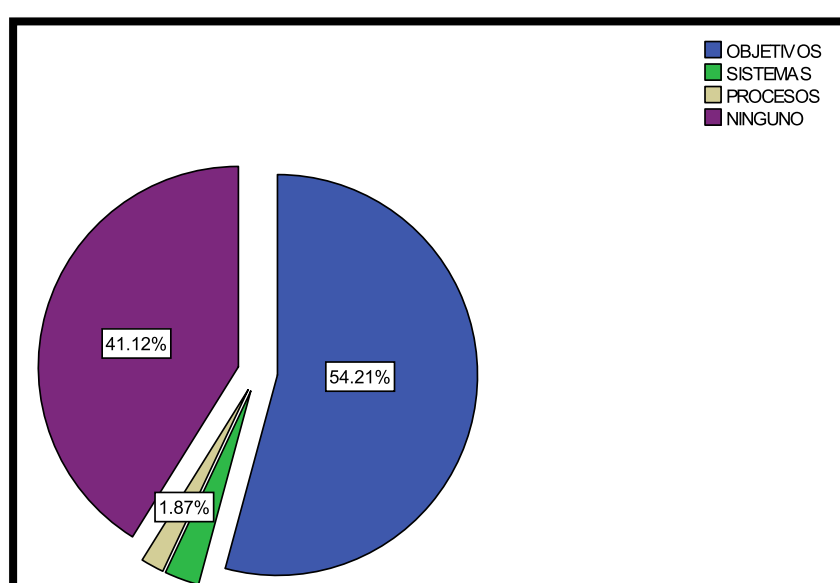
Tabla 8 Tipo de administración.

LA ADMINSTRACIÓN DE SU NEGOCIO SE BASA EN:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OBJETIVOS	58	54.2	54.2	54.2
	SISTEMAS	3	2.8	2.8	57.0
	PROCESOS	2	1.9	1.9	58.9
	NINGUNO	44	41.1	41.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 9 Tipo de administración.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

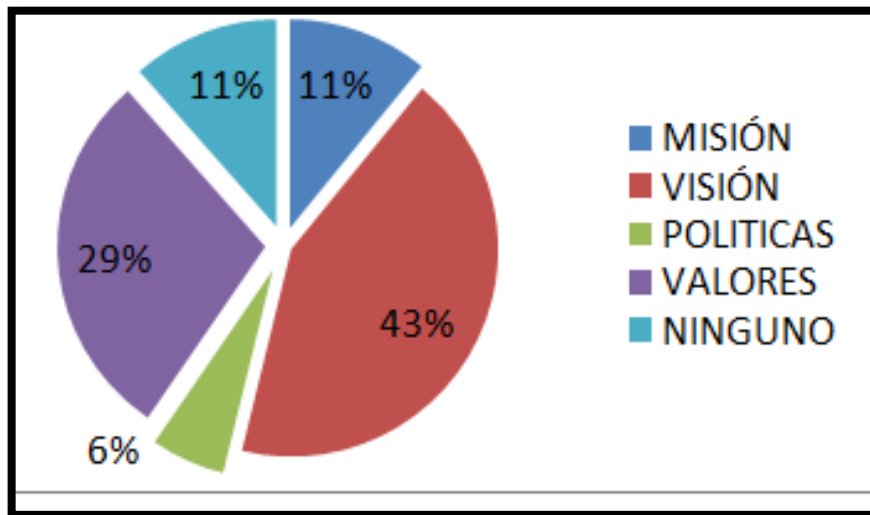
Actualmente la administración se ha vuelto indispensable para el manejo eficiente de las empresas, permitiendo tener un manejo y control de los recursos con los que dispone la empresa, en relación a la investigación realizada, el tipo de administración que se aplica a estos negocios de expendio de víveres se detalla a continuación: el 1.87% es por sistemas y procesos, el 41.12% no aplica ningún tipo de administración y el 54.21% manifestó que es una administración por objetivos, cabe mencionar que los negocios que aplican algún tipo de administración mencionados anteriormente, se lo realiza de manera informal o empíricamente.

Tabla 9 Definición de la misión, visión, políticas y valores.

SU NEGOCIO TIENE BIEN DEFINIDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MISIÓN	17	10.9	10.9	10.9
	VISIÓN	67	42.9	42.9	53.8
	POLITICAS	9	5.8	5.8	59.6
	VALORES	45	28.8	28.8	88.5
	NINGUNO	18	11.5	11.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Gráfico 10 Definición de la misión, visión, políticas y valores.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

En lo que tiene que ver con la filosofía empresarial, este tipo de negocios tienen definido lo siguiente: políticas un 6%, misión un 11%, valores un 29% y la visión en un 43%; esta visión se fundamenta en la idea de un crecimiento empresarial, es decir, poseer un local más amplio, diversificación de productos para sus clientes y por ende tener mayor rentabilidad.

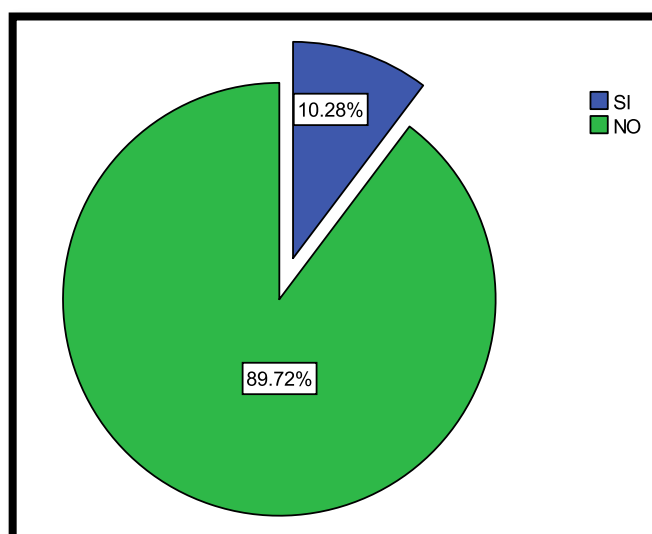
Tabla 10 Organigrama estructural.

SU NEGOCIO CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	10.3	10.3	10.3
	NO	96	89.7	89.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 11 Organigrama estructural.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La representación gráfica de una empresa permite generar interacción y responsabilidades entre las personas que laboran en la organización, además, permite identificar el nivel de autoridad que tienen las personas, como también permite diseñar los cargos acorde a la actividad que realiza la empresa.

El 10.28% de los propietarios afirmaron que cuentan con un organigrama estructural, permitiéndoles identificar los diferentes niveles de autoridad o subordinación, y el 89.72% de los propietarios manifestaron que no poseían ningún tipo de organigrama estructural, argumentando que no tienen conocimiento del mismo.

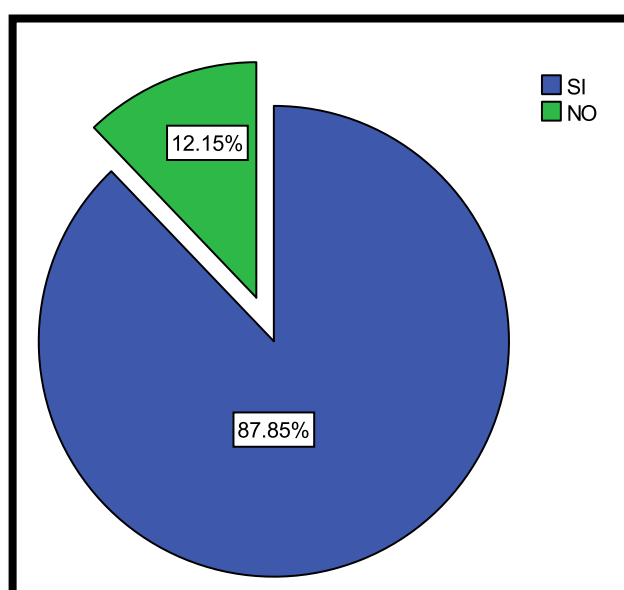
Tabla 11 Control de procesos.

TODOS LOS PROCESOS EN SU NEGOCIO SON CONTROLADOS DE MANERA EFICIENTE PARA PREVENIR PROBLEMAS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	94	87.9	87.9	87.9
	NO	13	12.1	12.1	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 12 Control de procesos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Todo negocio conlleva a la realización de múltiples actividades, y los comercios de expendio de víveres no son la excepción, por tal situación los dueños o las personas encargadas de administrarles, deben tener un control de todo el proceso de comercialización.

El 87.85% afirma que si se realiza el respectivo control de todo el proceso, que va desde la adquisición del producto hasta la venta final al cliente, evitando de alguna manera cualquier tipo de desabastecimiento de productos, por último, en un 12.15% manifestaron que no se realiza.

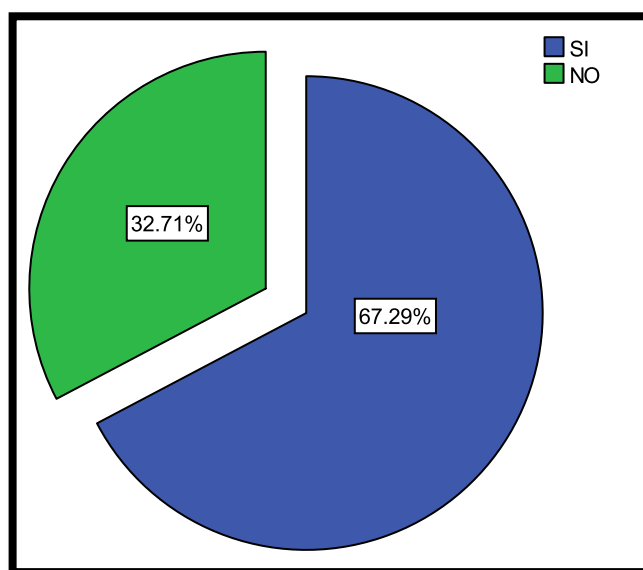
Tabla 12 Presupuestos de gastos.

EN SU NEGOCIO SE ELABORAN PRESUPUESTOS DE GASTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	72	67.3	67.3	67.3
	NO	35	32.7	32.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 13 Presupuestos de gastos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La elaboración de un buen presupuesto de gastos permite tener un mayor control de dinero y destinarlo a actividades prioritarias que requiere la empresa para su normal funcionamiento, este control de gastos entre otras funciones, le permite al empresario tener un control más exacto de sus utilidades.

El 67.29% manifestaron que si se realiza un respectivo presupuesto de gastos, porque les permite destinar parte de su dinero a la adquisición de productos para la venta, y en un 32.71% afirma que no lo realiza, por tal situación desconocen cuál fue su rentabilidad por la actividad que realizan.

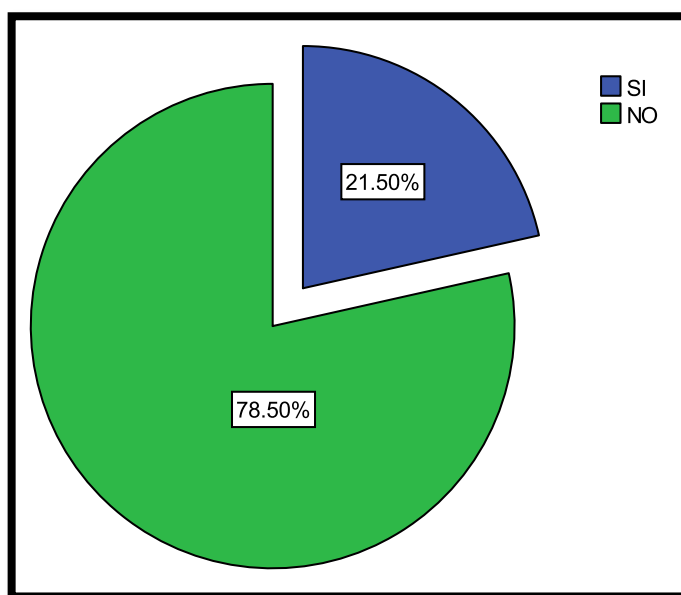
Tabla 13 Evaluación y clasificación de clientes.

LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	21.5	21.5	21.5
	NO	84	78.5	78.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 14 Evaluación y clasificación de clientes.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Todas las empresas deben ajustar sus actividades en función del cliente, un cliente satisfecho repite la compra y genera beneficios para las empresas, además, de ellos depende en adquirir o no los productos que se estén ofertando, por tal situación se les debe dar un trato preferencial.

El 21.50% manifestó que sí se evalúa y clasifica a sus clientes por tal motivo se les realiza descuentos especiales, se les otorga algún tipo de crédito o plazo de pago y en un 78.50% que representa el mayor porcentaje manifestaron que no lo realizan, porque, al existir mucha competencia, los clientes acuden a donde se les realice el mayor o mínimo descuento y por tal situación el trato es de manera igualitaria para todos.

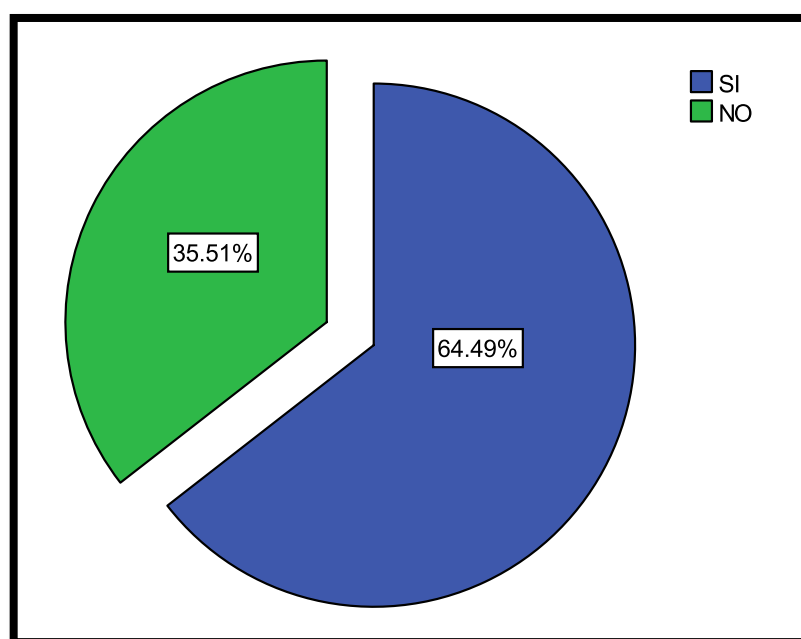
Tabla 14 Inventarios de mercadería.

SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	69	64.5	64.5	64.5
	NO	38	35.5	35.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 15 Inventarios de mercadería.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La toma de inventario de productos es muy beneficiosa para la empresa, porque permite determinar la cantidad exacta de productos disponibles para la venta, como también permite abastecerse de mercadería con anterioridad para evitar algún tipo desabastecimiento.

El 64.49% de los negocios si realizan inventario de mercadería constantemente, mientras que el 35.51% no lo realizan perdiendo la oportunidad de vender por el hecho de no poseer un stock disponible para la venta.



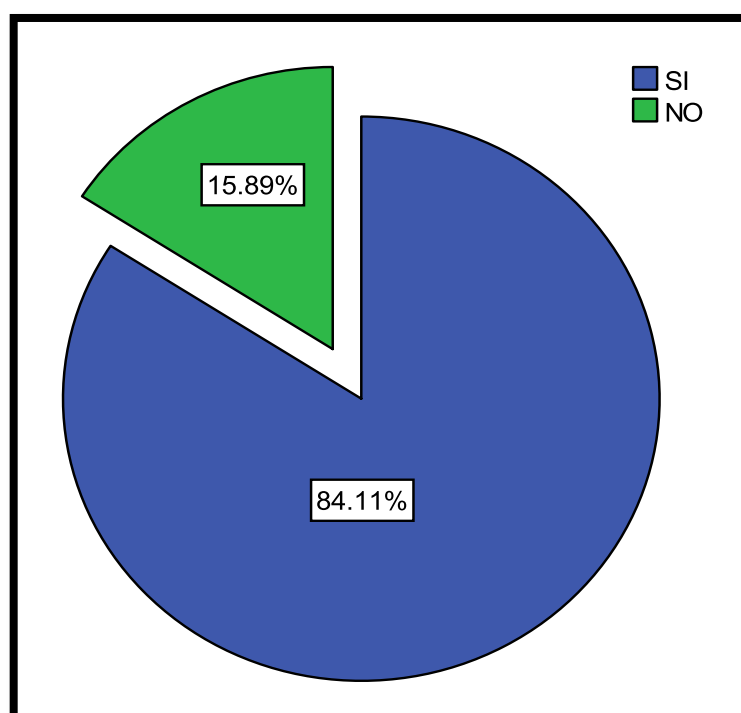
Tabla 15 Documentación cronológica y consecutiva.

SU NEGOCIO DISPONE DE DOCUMENTACION CRONOLÓGICA Y CONSECUTIVA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	90	84.1	84.1	84.1
	NO	17	15.9	15.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 16 Documentación cronológica y consecutiva.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 84.11% de los propietarios afirmaron que si se lleva una documentación cronológica y consecutiva, la misma que permite disponer de información fiable al momento de declarar sus impuestos o realizar algún otro tipo de trámite legal.

A diferencia del 15.89% que no lo realiza, por tal situación comentaron que han tenido problemas con el Servicio de Rentas Internas, e inclusive han tenido que cerrar sus negocios por periodos cortos de tiempo.

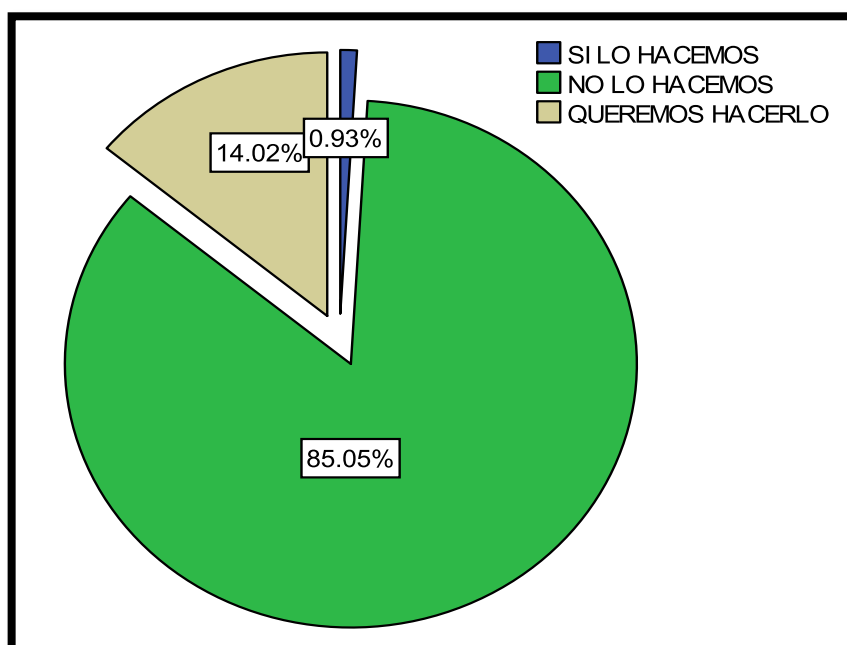
Tabla 16 Políticas y normas de seguridad industrial.

SU NEGOCIO APLICA POLITICAS Y NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI LO HACEMOS	1	.9	.9	.9
	NO LO HACEMOS	91	85.0	85.0	86.0
	QUEREMOS HACERLO	15	14.0	14.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 17 Políticas y normas de seguridad industrial.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

La prevención de riesgos y accidentes dentro del ámbito laboral es un tema de importancia, porque, ayuda a salvaguardar la vida de los propietarios, empleados y clientes, evitándoles algún tipo de riesgo o accidente dentro sus empresas o negocios comerciales.

Así se determinó que el 0.93% sí lo hacen, el 14.02% manifestaron que desean hacerlo porque es muy beneficioso para todas las personas que integran el negocio e inclusive para sus clientes, y en mayor porcentaje, el 85.05% no lo realizan o desconocen de tal situación.

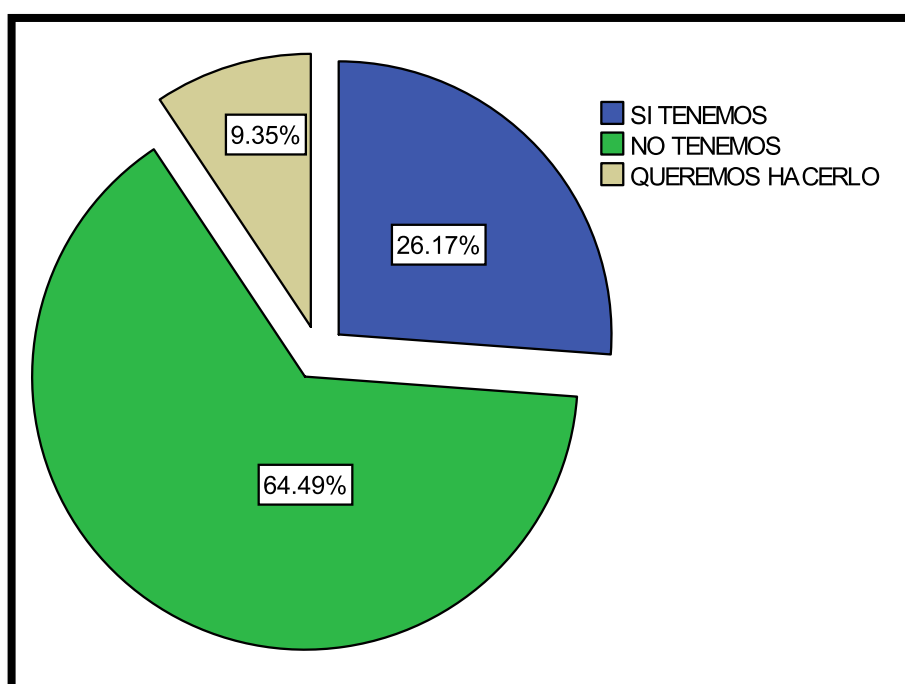
Tabla 17 Sistema informático de control de transacciones.

SU NEGOCIO CUENTA CON UN SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTROL DE TRANSACCIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI TENEMOS	28	26.2	26.2	26.2
	NO TENEMOS	69	64.5	64.5	90.7
	QUEREMOS HACERLO	10	9.3	9.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 18 Sistema informático de control de transacciones.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 26.17% de estos locales de expendio de víveres si posee un sistema informático contable, el mismo que les permite tener un mayor control de todas las transacciones que se realizan diariamente, así como también les permite disponer de información de manera rápida y fiable.

En cambio el 9.35% desea hacerlo y en un 64.49% no lo tiene, la manera en que se realiza este registro contable es de forma manual.

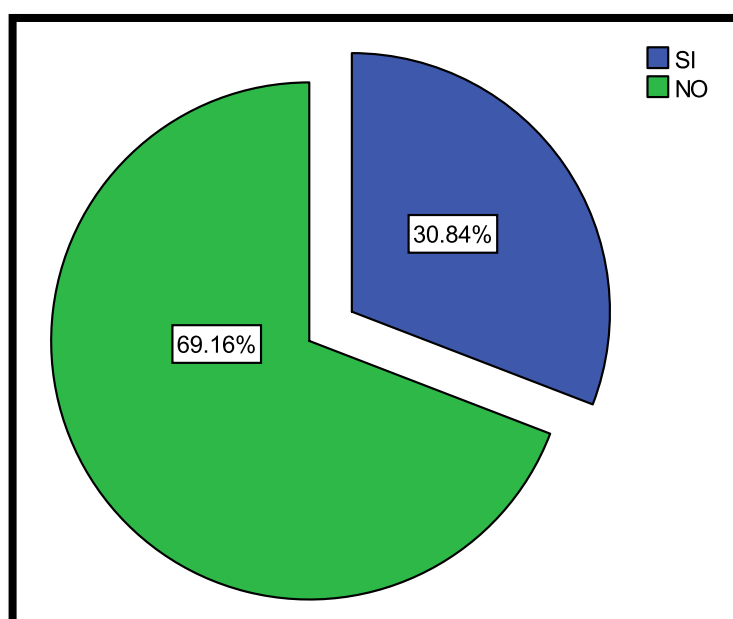
Tabla 18 Plan de cuentas contable.

SU NEGOCIO TIENE ESTABLECIDO UN PLAN DE CUENTAS CONTABLE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	33	30.8	30.8	30.8
	NO	74	69.2	69.2	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 19 Plan de cuentas contable.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Un plan de cuentas es asignarle un nombre a un listado de cuentas que son ordenadas y codificadas y son utilizadas dependiendo la actividad de la empresa.

En este caso el 30.84% de los propietarios sí disponen de un plan de cuentas o lo realiza la persona que está encargada de llevar su contabilidad, y el 69.16% siendo en mayor porcentaje no lo dispone.

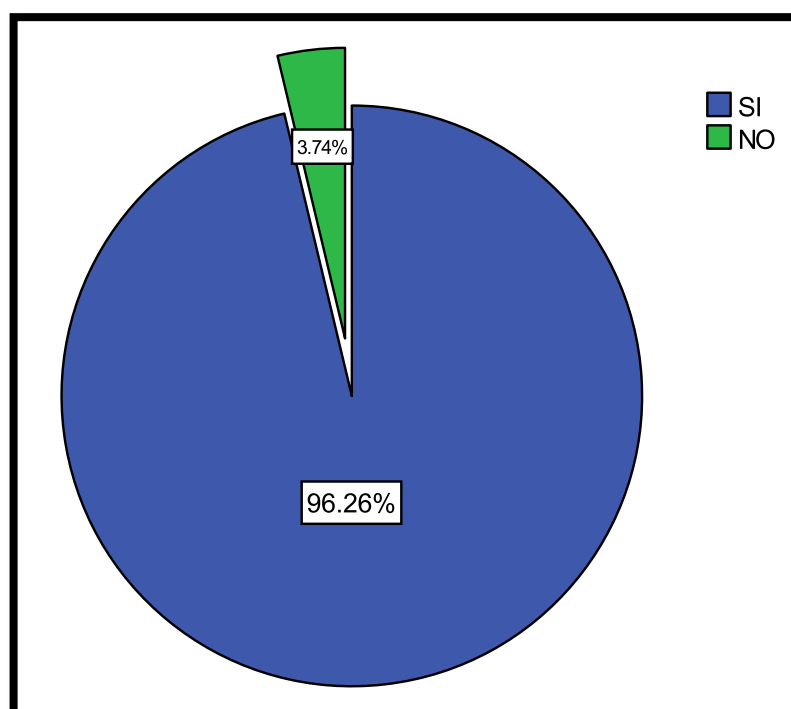
Tabla 19 Proveedores de mercadería.

LOS PROVEEDORES DE MERCADERÍA QUE MANEJA SON CONFIABLES Y LE SUMINISTRAN LAS CANTIDADES DE PRODUCTOS QUE USTED DESEA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	103	96.3	96.3	96.3
	NO	4	3.7	3.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 20 Proveedores de mercadería.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 96.26% de los propietarios afirmaron que los proveedores que abastecen de productos a sus locales son confiables, puesto que las marcas de los productos que se comercializa son de empresas muy reconocidas a nivel nacional, en cambio, en un menor porcentaje, siendo el 3.74% manifestaron que los proveedores no son muy confiables, al momento de ofertar sus productos tratan de engañar o abusar de la ingenuidad de los comerciantes cuando recién se inmiscuyen en el negocio.

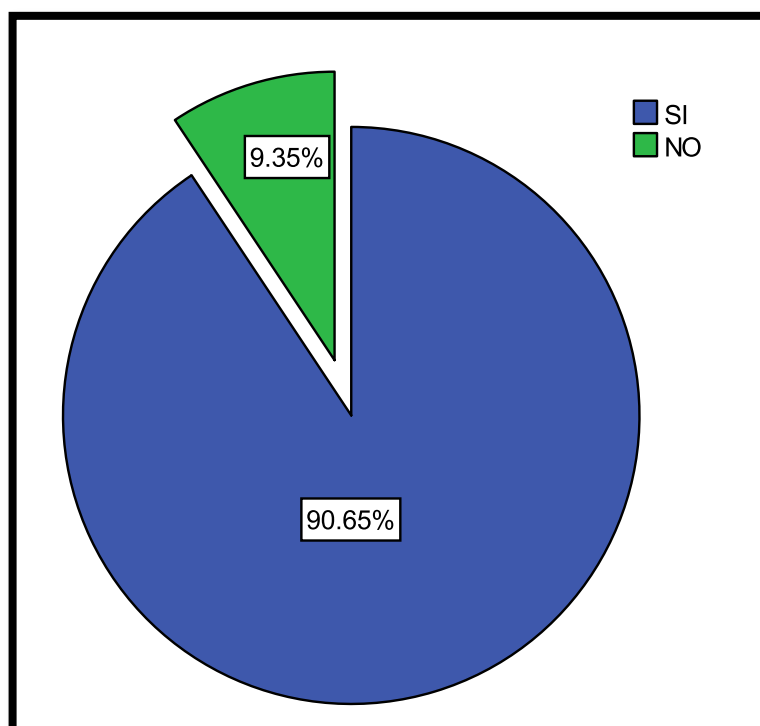
Tabla 20 Tiempo de entrega de los productos.

EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	97	90.7	90.7	90.7
	NO	10	9.3	9.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 21 Tiempo de entrega de los productos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 90.65% de los propietarios, afirmaron que sí reciben las cantidades exactas de sus productos en los plazos y fechas establecidos por parte de sus proveedores, a diferencia del 9.35% afirmaron que no, argumentando que si existe un retraso por parte de los proveedores, ya que, estos tienen mayor preferencia en los negocios que adquieren los productos en mayores cantidades.

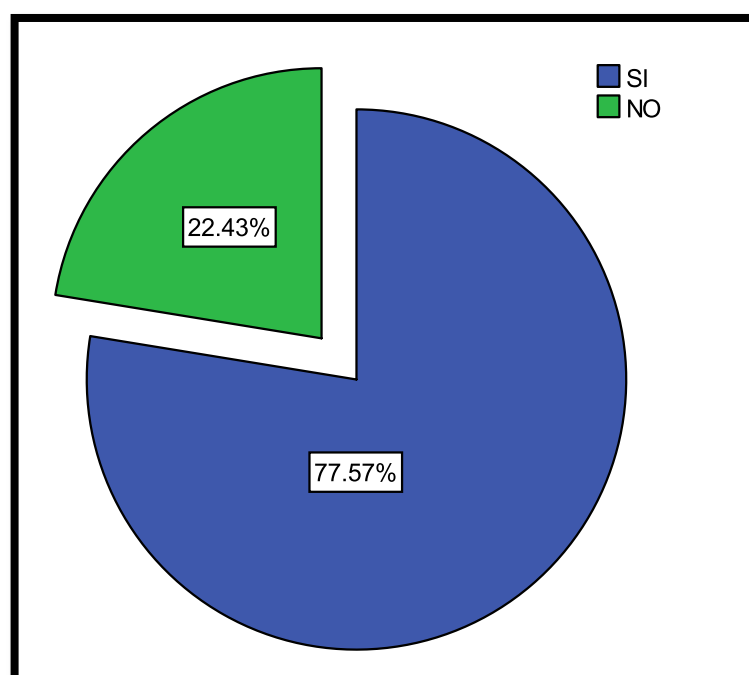
Tabla 21 Márgenes de utilidad.

LOS MÁRGENES DE UTILIDAD SON ESTABLECIDOS POR EL PROPIETARIO DEL NEGOCIO EN CADA PRODUCTO:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	83	77.6	77.6	77.6
	NO	24	22.4	22.4	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 22 Márgenes de utilidad.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Los márgenes de utilidad o la rentabilidad que perciben los propietarios por la venta de sus productos son los siguientes: el 77.57% mencionan que ellos mismos son los encargados de determinar el porcentaje que quieren ganar, y el 22,43% de los propietarios aducen que los precios son establecidos por los distribuidores, por tanto, en algunos de sus productos se encuentran registrados su precio de venta al público, razón que se hace imposible incrementar el precio a un valor que ya está estipulado por la empresa distribuidora o a su vez se encuentra regulado mediante ley.

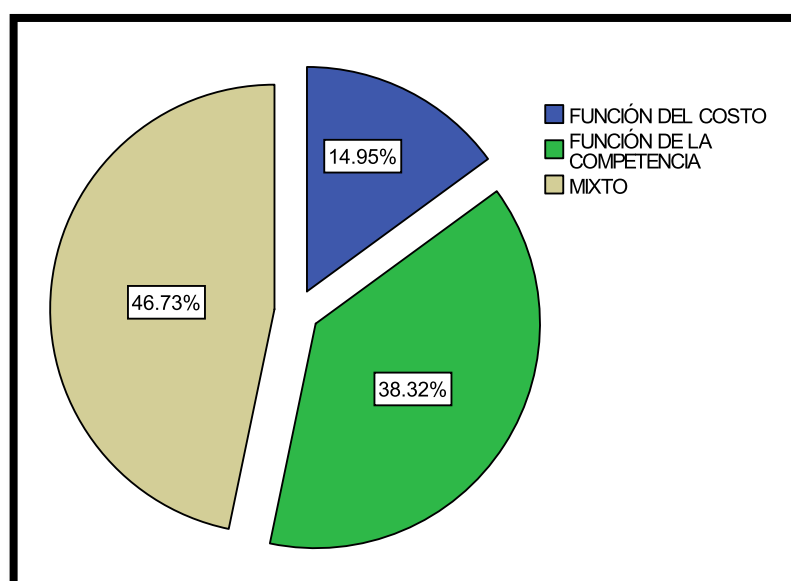
Tabla 22 Métodos para determinar los márgenes de utilidad.

EN SU NEGOCIO QUE MÉTODO UTILIZA PARA DETERMINAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD POR PRODUCTO:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FUNCIÓN DEL COSTO	16	15.0	15.0	15.0
	FUNCIÓN COMPETENCIA	41	38.3	38.3	53.3
	MIXTO	50	46.7	46.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 23 Métodos para determinar los márgenes de utilidad.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El método que se utiliza para determinar el precio de venta al público se basa en función del costo más un porcentaje de utilidad según lo menciona el 14.95%, por otra parte el 38.32% de los propietarios menciona que la fijación del precio lo realizan en función a la competencia, puesto que, si la venta de los productos se entrega a un precio mayor, los clientes acuden al lugar en donde se le realice el más mínimo descuento debido a la gran afluencia de oferta que existe en el sector, por último con un 46.73%, afirman que la mejor estrategia es fijar el precio en relación a los dos métodos anteriores con el objetivo de obtener la rentabilidad deseada.



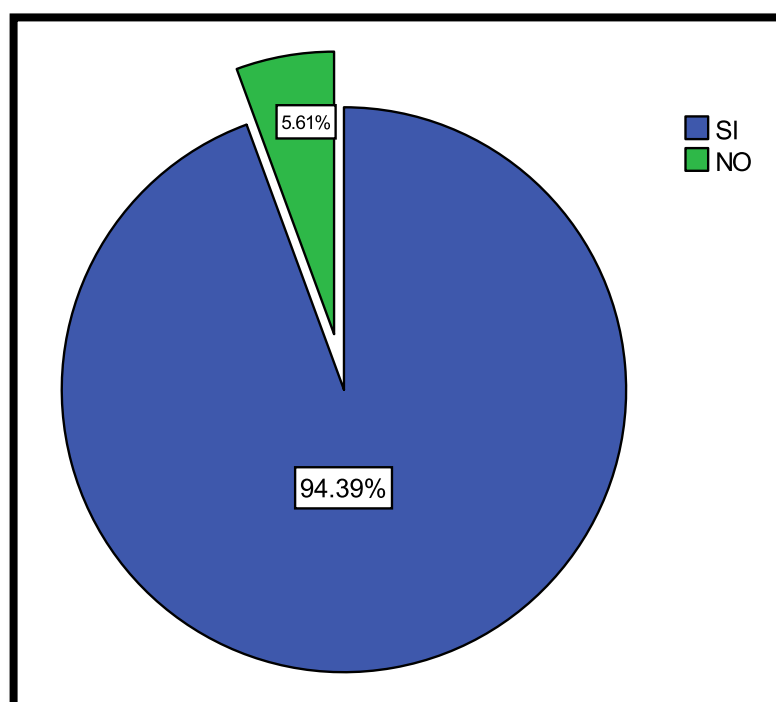
Tabla 23 Rotación de los productos.

EN SU NEGOCIO SE EVALÚA LA ROTACION DE LOS PRODUCTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	101	94.4	94.4	94.4
	NO	6	5.6	5.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 24 Rotación de los productos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 94.39% de los propietarios manifestaron que sí se realiza la evaluación de rotación de los productos, permitiéndoles determinar qué productos tienen mayor demanda y acogida por los clientes.

En cambio el 5.61% manifestó que no se realiza dicha evaluación, lo que ha ocasionado un estancamiento del producto.

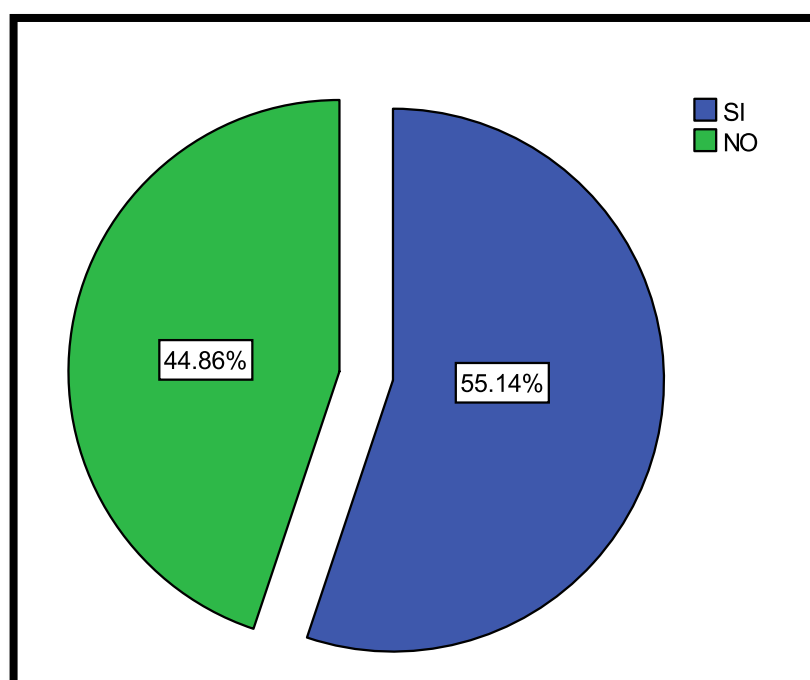
Tabla 24 Análisis del mercado.

SE REALIZA ANÁLISIS DEL MERCADO PARA ESTABLECER LOS PRECIOS DE VENTA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	59	55.1	55.1	55.1
	NO	48	44.9	44.9	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 25 Análisis del mercado.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

De manera frecuente los precios están en constante cambio y es necesario que los dueños de estos locales estén muy bien informados de todos los aspectos que pasan en el mercado y que puede afectar directamente a sus negocios.

Por tanto el 55.14% de los propietarios mencionaron que sí se realiza un análisis del mercado para establecer los precios a sus productos; en cambio el 44.86% afirmaron que no lo realizan, y el criterio en que se fundamentan para establecer los precios de venta, es en relación a la competencia.

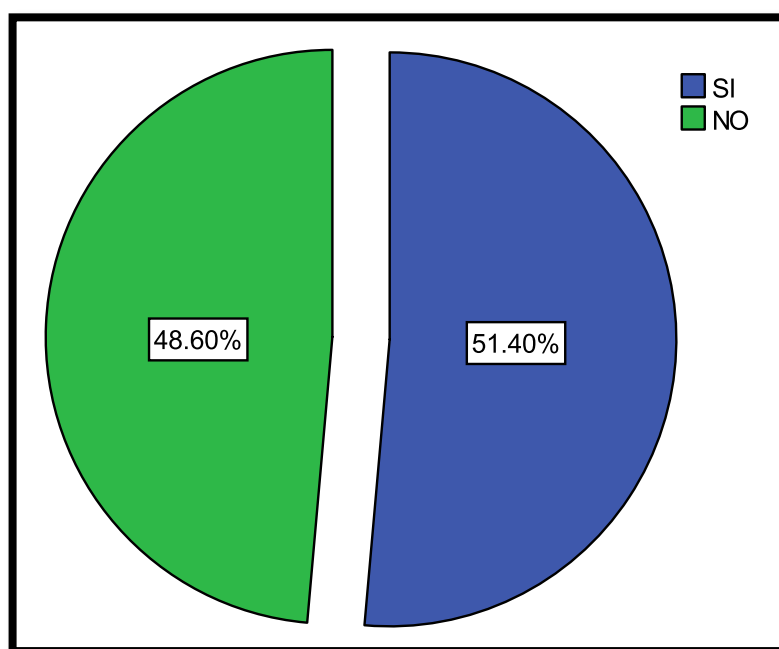
Tabla 25 Reportes de ventas por períodos.

SE EMITEN REPORTE O INFORMES DE VENTAS POR PERIODOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	55	51.4	51.4	51.4
	NO	52	48.6	48.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 26 Reportes de ventas por períodos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Los reportes de ventas sirven para determinar la evolución de las ventas de un período a otro, en cuanto a volumen y rentabilidad.

El 51.40% de los propietarios mencionaron que sí se lo realiza el informe de ventas, por lo general se lo elabora de manera mensual, a diferencia del 48.60% afirmaron que no se lo realiza, aseverando que al ser negocios pequeños no es muy necesario realizarlo.

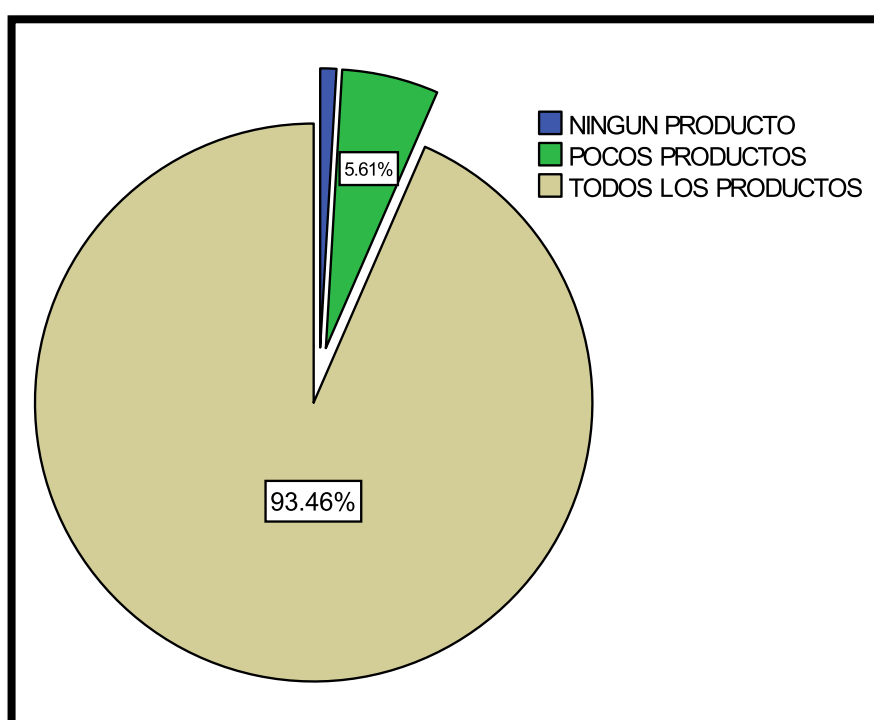
Tabla 26 Productos son reconocidos en el mercado.

LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON RECONOCIDOS EN EL MERCADO:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUN PRODUCTO	1	.9	.9	.9
	POCOS PRODUCTOS	6	5.6	5.6	6.5
	TODOS LOS PRODUCTOS	100	93.5	93.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 27 Productos son reconocidos en el mercado.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

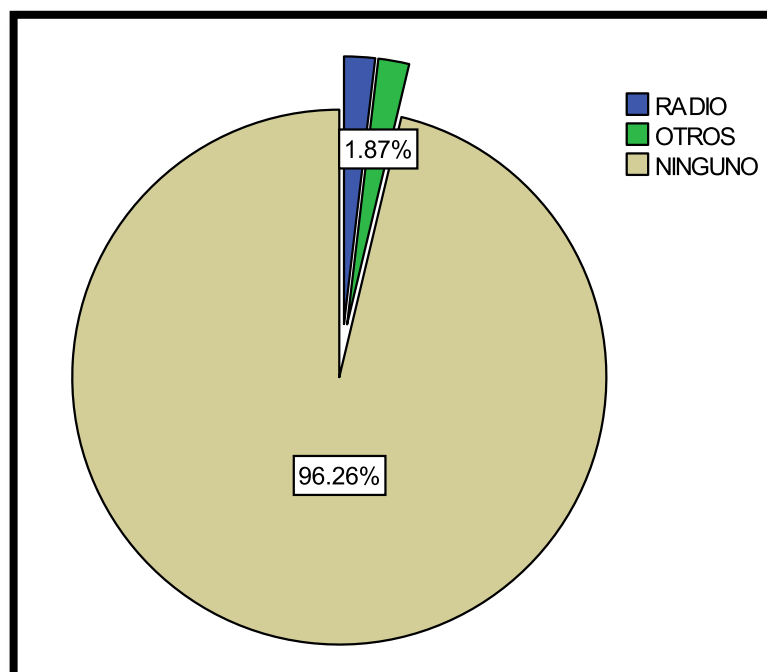
El 0.90% y el 5.61% manifestaron que los productos comercializados no son reconocidos en el mercado al no poseer una marca que los identifique. En cambio el 93.46% de los propietarios afirmaron que la mayoría de productos que se comercializa cuentan con una marca que garantiza la calidad de los mismos.

Tabla 27 Medios de comunicación.

QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RADIO	2	1.9	1.9	1.9
	TELEVISIÓN	0	0.0	0.0	0.0
	PERIÓDICO	0	0.0	0.0	0.0
	HOJAS VOLANTES	0	0.0	0.0	0.0
	OTROS	2	1.9	1.9	3.7
	NINGUNO	103	96.3	96.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Gráfico 28 Medios de comunicación.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Solo el 1.87% de los propietarios mencionaron que sí se realiza algún tipo de publicidad para comunicar a los clientes sus productos ya sea en la radio o en otros medios.

En cambio el 96.26% afirmaron que no lo realizan por el motivo de que al ser un sector muy comercial los mismos clientes se encargan de realizar la publicidad a otras personas.

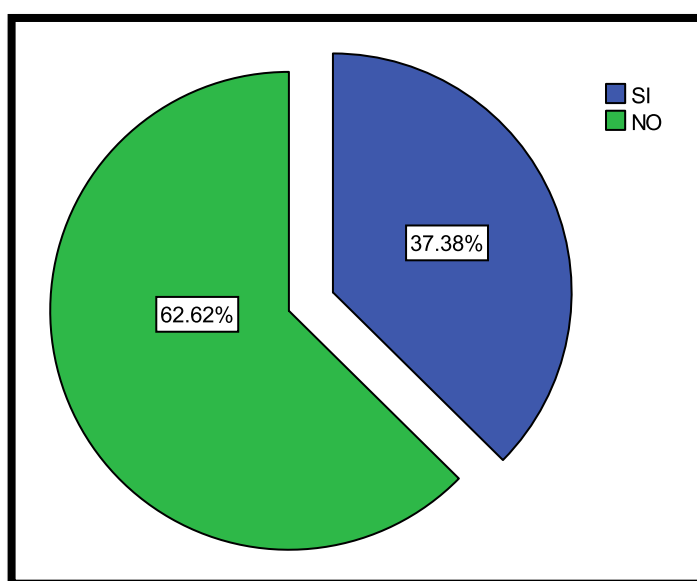
Tabla 28 Cuotas o metas de ventas por productos.

SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	37.4	37.4	37.4
	NO	67	62.6	62.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 29 Cuotas o metas de ventas por productos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 37.38% afirma que sí se establece metas por productos, una de las razones de establecer dichas cuotas es que los proveedores son los encargados de establecer las metas, entre mayor sean las ventas de sus productos, se obtendrán mayores descuentos y promociones.

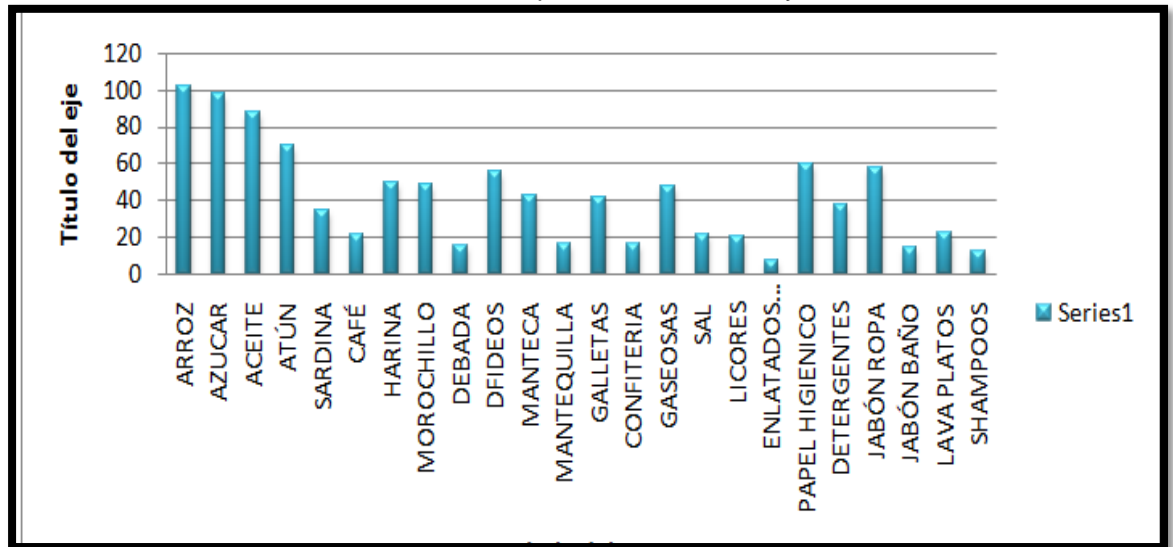
A diferencia del 62.62% aducen que no se establece cuotas o metas de venta por producto porque el tiempo de venta de los mismos es incierto, es decir, algunos productos tiene mucha demanda y su venta es inmediata, en cambio otros productos el tiempo de venta es mayor y toca esperar hasta que se agote el producto.

Tabla 29 Productos que se venden en mayor cantidad.

DEL SIGUIENTE LISTADO DE PRODUCTOS MENCIONE 10 QUE SE VENDEN EN MAYOR CANTIDAD:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ARROZ	102	10.1	10.1	10.1
	AZUCAR	98	9.7	9.7	19.8
	ACEITE	88	8.7	8.7	28.5
	ATÚN	70	6.9	6.9	35.4
	SARDINA	35	3.5	3.5	38.9
	CAFÉ	22	2.2	2.2	41.0
	HARINA	50	4.9	4.9	46.0
	MOROCHILLO	49	4.8	4.8	50.8
	CEBADA	16	1.6	1.6	52.4
	FIDEOS	56	5.5	5.5	58.0
	MANTECA	43	4.3	4.3	62.2
	MANTEQUILLA	17	1.7	1.7	63.9
	GALLETAS	42	4.2	4.2	68.1
	CONFITERIA	17	1.7	1.7	69.7
	GASEOSAS	48	4.7	4.7	74.5
	SAL	22	2.2	2.2	76.7
	LICORES	21	2.1	2.1	78.7
	ENLATADOS FRUTAS	8	0.8	0.8	79.5
	PAPEL HIGIENICO	60	5.9	5.9	85.5
	DETERGENTES	38	3.8	3.8	89.2
	JABÓN ROPA	58	5.7	5.7	95.0
	JABÓN BAÑO	15	1.5	1.5	96.4
	LAVA PLATOS	23	2.3	2.3	98.7
SHAMPOOS	13	1.3	1.3	100.0	
Total	1011	100.0	100.0		

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Gráfico 30 Productos que se venden en mayor cantidad.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

En la gráfica 29 indica los productos que se venden en mayor cantidad, siendo los principales: el arroz, azúcar, aceite de cocina, atún, papel higiénico, jabón de ropa, fideos, harinas, harina, morochillo, respectivamente, que se los puede considerar como productos estrella y son los que generan mayor rentabilidad por la demanda que tienen.



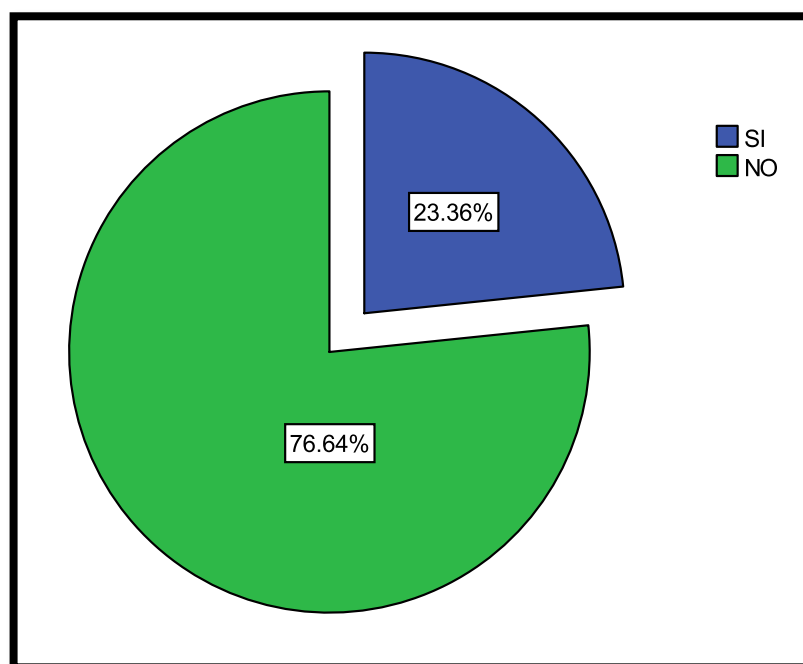
Tabla 30 Empleados en los locales comerciales.

EN SU LOCAL COMERCIAL CUENTA CON EMPLEADOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	23.4	23.4	23.4
	NO	82	76.6	76.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 31 Empleados en los locales comerciales.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Muchos de los locales comerciales de expendio de víveres no cuenta con empleados, el 76.64% aducen que no disponen del dinero suficiente para realizar dicha contratación, además, en su mayoría los negocios se caracterizan por ser de tipo familiar, entonces la mano de obra que se requiere puede ser de algún miembro del hogar.

En cambio el 23.36% de los propietarios afirman que si tienen empleados, pero los mismos desempeñan la función de estibador o realizan la función de vendedores.

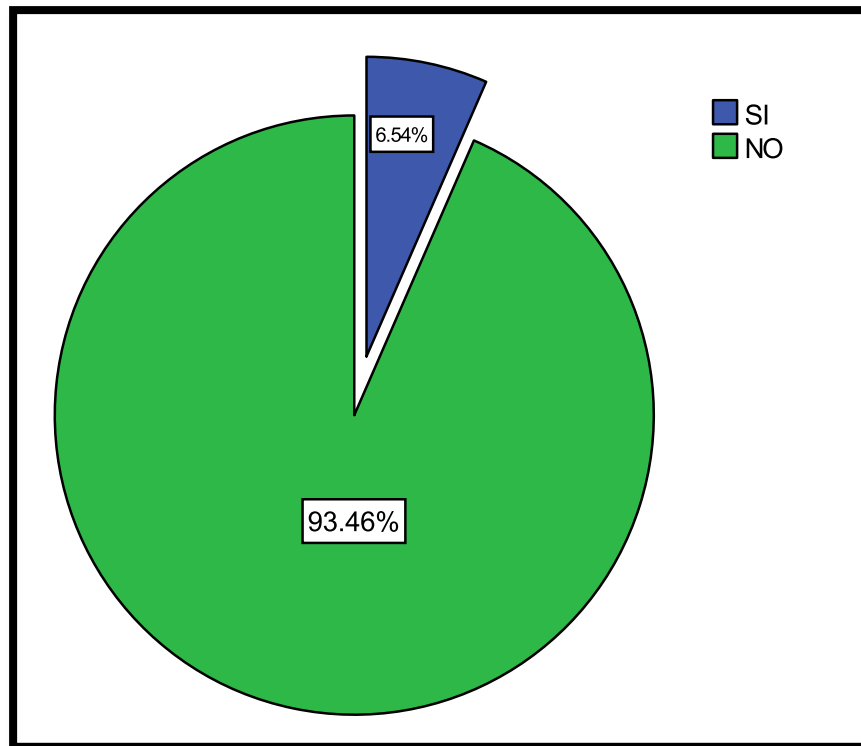
Tabla 31 Manuales de funciones y procedimientos.

SU NEGOCIO CUENTA CON MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	6.5	6.5	6.5
	NO	100	93.5	93.5	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 32 Manuales de funciones y procedimientos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 6.54% de los propietarios mencionan que si disponen de un manual de funciones, el mismo no se encuentra muy bien estructurado, pero les ayuda describir las funciones que se deben realizar.

Por otra parte el 93.46% no disponen de estos manuales, pero aducen que tienen presente las actividades que se debe realizar durante todo el proceso de comercialización.

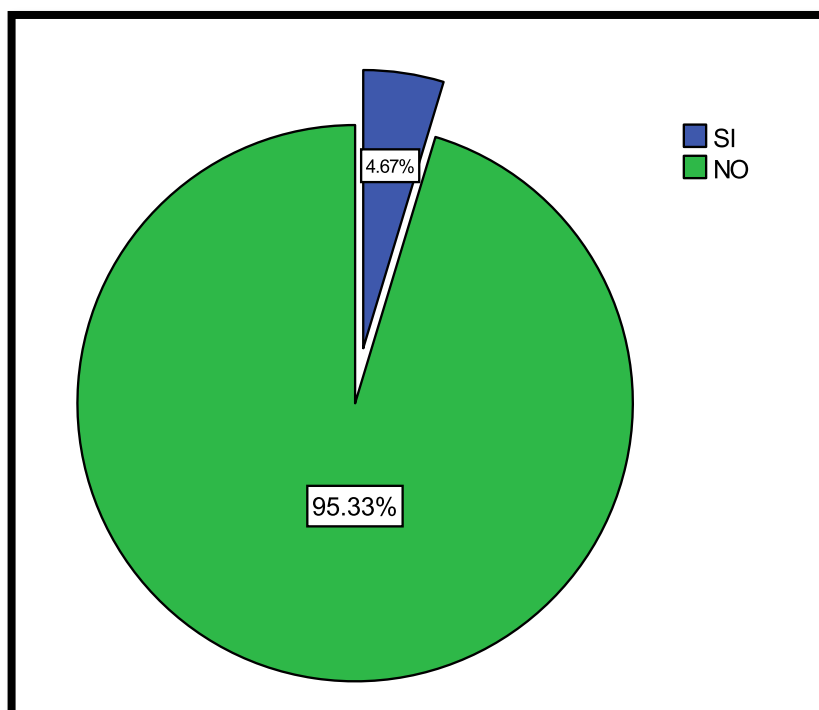
Tabla 32 Proceso de selección y reclutamiento de personal.

SU NEGOCIO CUENTA CON UN PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	4.7	4.7	4.7
	NO	102	95.3	95.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 33 Proceso de selección y reclutamiento de personal.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 95.33% de los propietarios manifestaron que no se dispone de un manual o guía para realizar un reclutamiento o selección de personal, por motivo de que el personal que labora es parte o miembro de la misma familia.

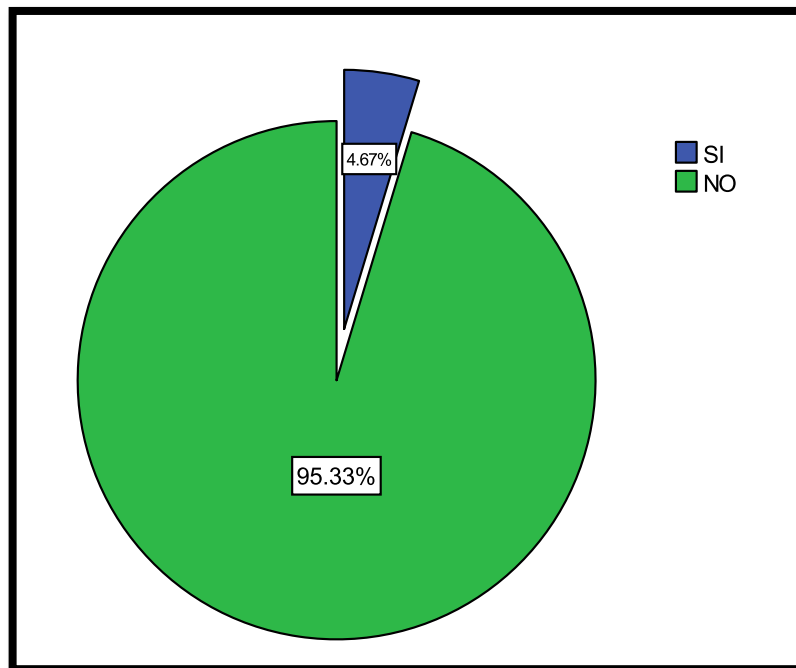
El 4.67% afirma que si dispone de una guía para realizar una selección y reclutamiento de personal, el mismo que no tiene una estructura muy formal, pero indica específicamente las características de la persona que se quiere contratar.

Tabla 33 Faltas e inasistencias laborales.

SE PRESENTAN FALTAS E INASISTENCIAS LABORABLES CON FRECUENCIA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	4.7	4.7	4.7
	NO	102	95.3	95.3	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

Gráfico 34 Faltas e inasistencias laborales.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012  
 Autor: Milton Pinchao

El 4.67% de los propietarios mencionan que en muy pocas ocasiones se incurre en inasistencias laborales, el motivo puede ser que se presente algún caso fortuito relacionado al giro del negocio.

El 95.33% aduce que no se presentan faltas e inasistencias laborales, un día que no se abra el negocio, se pierde la oportunidad de vender, además, hay un riesgo de que los clientes pierdan la confianza y acudan a la competencia.

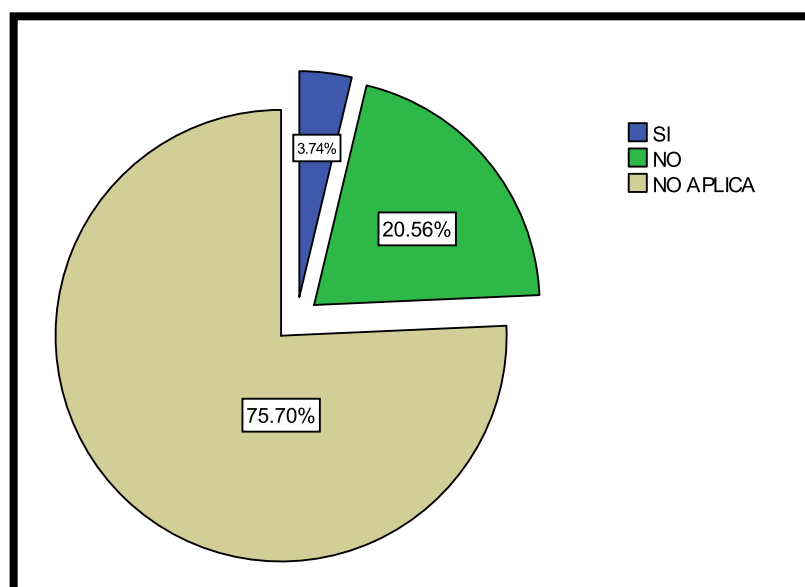
Tabla 34 Retiros voluntarios de empleados.

LOS RETIROS VOLUNTARIOS DE EMPLEADOS SON MUY FRECUENTES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	3.7	3.7	3.7
	NO	22	20.6	20.6	24.3
	NO APLICA	81	75.7	75.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 35 Retiros voluntarios de empleados.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El gráfico 34 nos indica que existe un 3.74% de retiro voluntario por parte de los empleados, por motivo de que encuentran otras oportunidades de trabajo en la ciudad o fuera de ella.

El 20.56% de los propietarios mencionaron que no existe salidas o retiros voluntarios por parte de los empleados, porque, la remuneración que se les paga es la justa, por tal motivo los empleados tratan de conservar sus puestos de trabajo debido a la poca oferta de plazas de trabajo que existe en la ciudad de Tulcán. A diferencia del 75.70% representa a los propietarios que no cuentan con empleados en sus negocios comerciales.

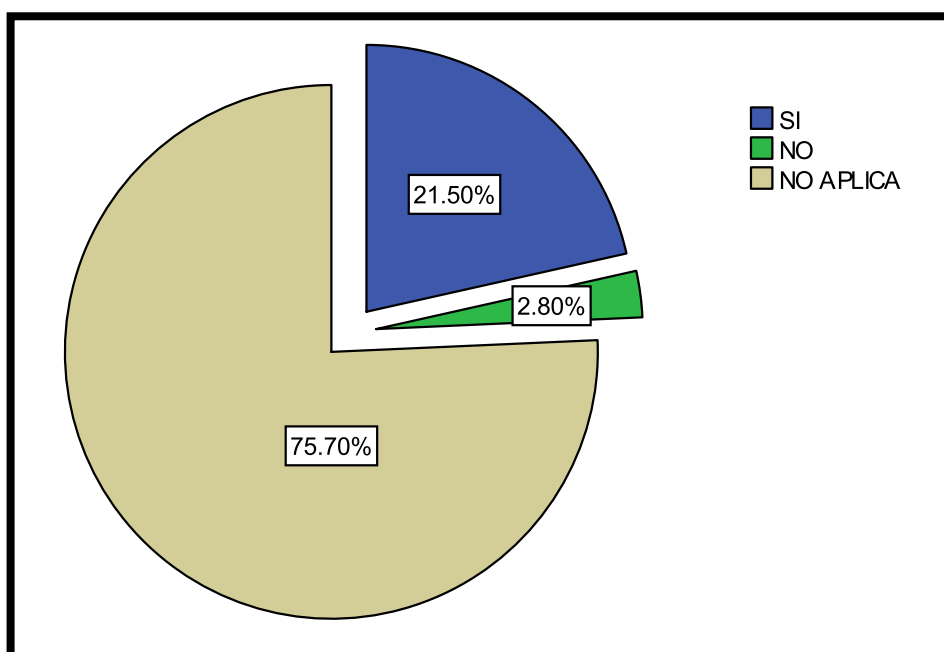
Tabla 35 Beneficios para empleados.

SU NEGOCIO OFRECE BUENOS BENEFICIOS PARA SUS EMPLEADOS:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	21.5	21.5	21.5
	NO	3	2.8	2.8	24.3
	NO APLICA	81	75.7	75.7	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 36 Beneficios para empleados.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 21.50% de los propietarios afirmaron que sí cumplen con lo que la ley estipula en cuanto al pago de remuneraciones.

El 2.80% manifestaron que los ingresos que se percibe por la venta de los productos no es lo suficientemente alto para pagar lo justo a los empleados, pero si se trata de cubrir con un valor razonable.

En cambio el 75.70% representa a los propietarios que no tienen empleados en sus locales comerciales.

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Cuestionario para el estudio de mercado, Encuesta

DIRIGIDA: A los empleados de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y por mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.

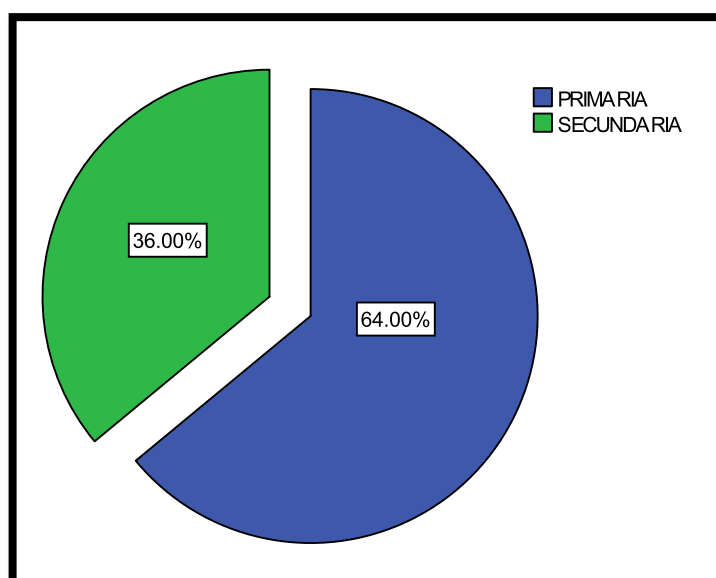
Tabla 36 Nivel de educación empleados.

EDUCACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMARIA	16	64.0	64.0	64.0
	SECUNDARIA	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 37 Nivel de educación empleados.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 36.00% de los empleados tienen un nivel de educación primaria y el 64.00% posee un nivel de educación secundaria, recordemos que estos negocios son de carácter familiar, por lo tanto la administración la realiza un integrante del grupo familiar, entonces elimina la posibilidad de contratar a un profesional cuyo nivel de educación sea superior.

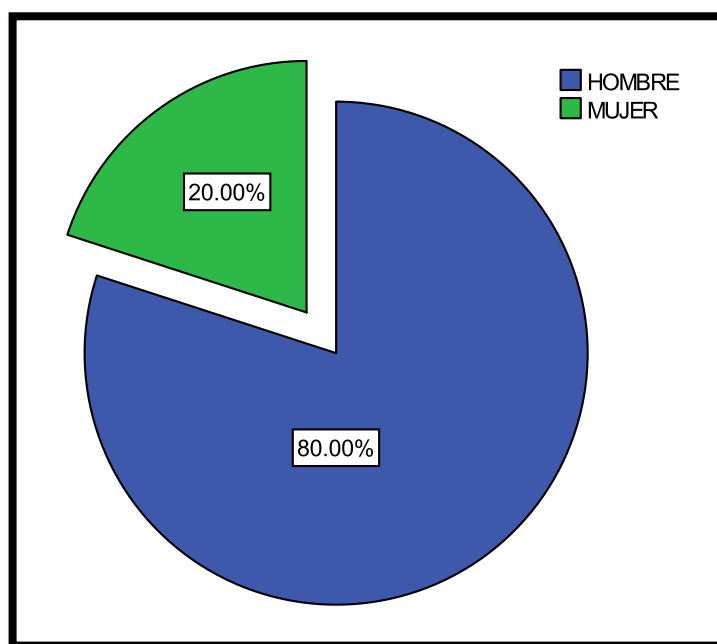
Tabla 37 Sexo empleado.

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HOMBRE	20	80.0	80.0	80.0
	MUJER	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 38 Sexo empleado.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

En lo que se refiere al sexo de los empleados, el 20.00% son mujeres y el 80.00% son hombres, siendo los hombres los que representan un mayor porcentaje, porque, según las características del negocio, se requiere el uso de la fuerza física para movilizar los productos o realizar despachos de mercadería.



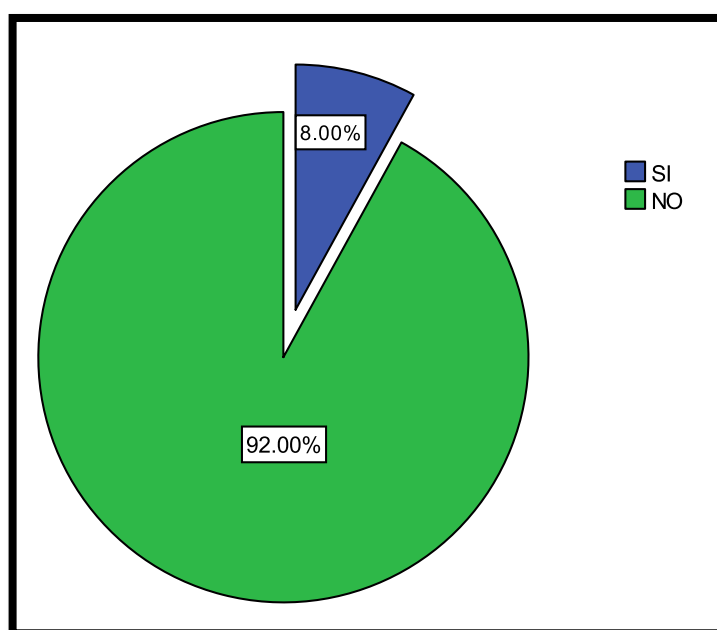
Tabla 38 Opinión del empleado.

EN EL NEGOCIO QUE LABORA ES TOMADO EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	8.0	8.0	8.0
	NO	23	92.0	92.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 39 Opinión del empleado.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Al momento de la toma de decisiones, relacionadas al giro del negocio, solo el 8.00% de los empleados manifiestan que sí toman en cuenta su opinión, y en su mayoría, siendo el 92.00% afirman que no son tomando en cuenta porque los propietarios son los únicos que tienen la experiencia y el conocimiento de sus negocios.

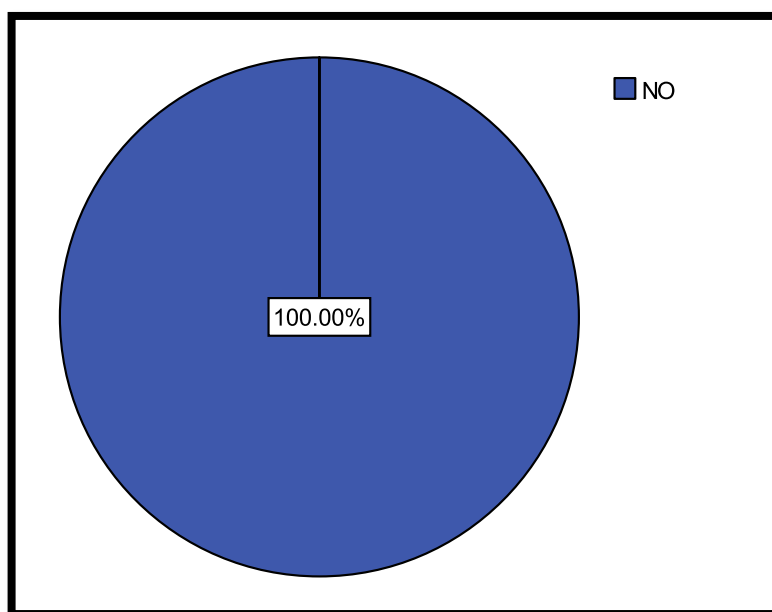
Tabla 39 Misión, visión, valores y políticas del negocio.

USTED CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS DEL NEGOCIO EN EL QUE LABORA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	25	100.0	100.0	100.0

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 40 Misión, visión, valores y políticas del negocio.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 100% de los empleados mencionan que no tienen conocimiento de ningún aspecto antes mencionado, es decir, que los comercios de expendio de víveres carecen de una filosofía organizacional que les permita marcar un rumbo de éxito hacia el futuro, o si los poseen es de manera subjetiva.

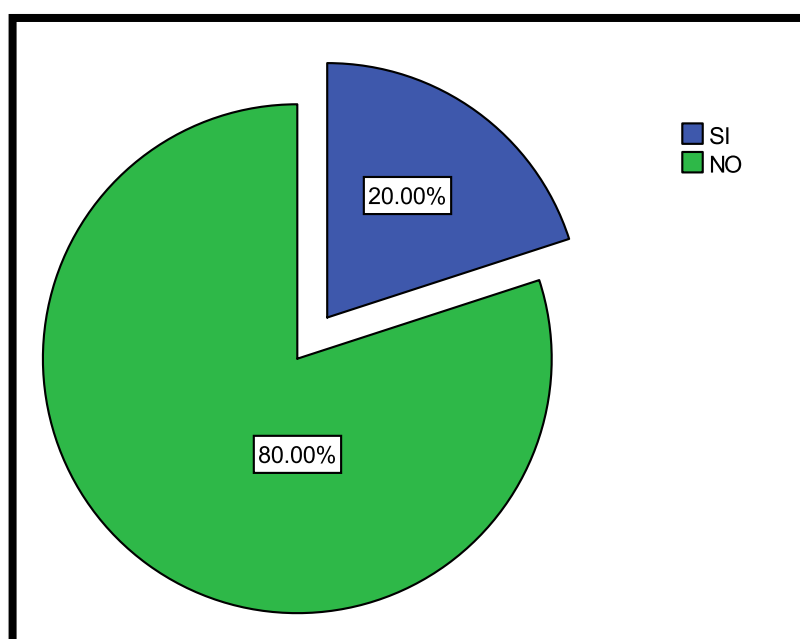
Tabla 40 Solución de problemas.

PARA LA SOLUCIÓN DE ALGUN PROBLEMA ES TOMADO EN CUENTA SU OPINIÓN:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	20.0	20.0	20.0
	NO	20	80.0	80.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 41 Solución de problemas.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 20% de los empleados afirman que sí toman en cuenta su opinión para solucionar un problema interno que tenga que ver con el negocio.

Por otra parte el 80% de los empleados manifestaron que no se les toma en cuenta, argumentando que los propietarios son las personas más indicadas para dar solución, cada que se presenta algún tipo de problema.

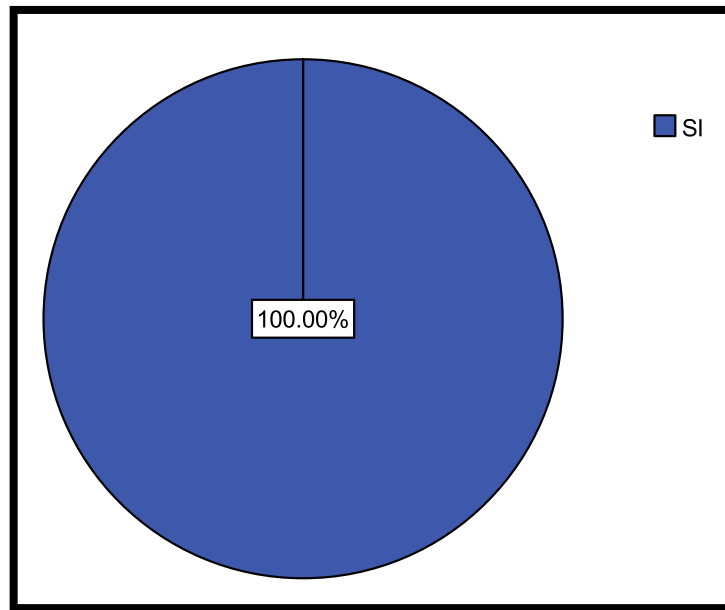
Tabla 41 Labor que realiza el empleado.

USTED COMO EMPLEADO SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA LABOR QUE REALIZA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	100.0	100.0	100.0

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 42 Labor que realiza el empleado.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 100% de los empleados afirmaron que se encuentran satisfechos con su trabajo, y por tanto, lo importante es cumplir con las actividades que se les asignen.

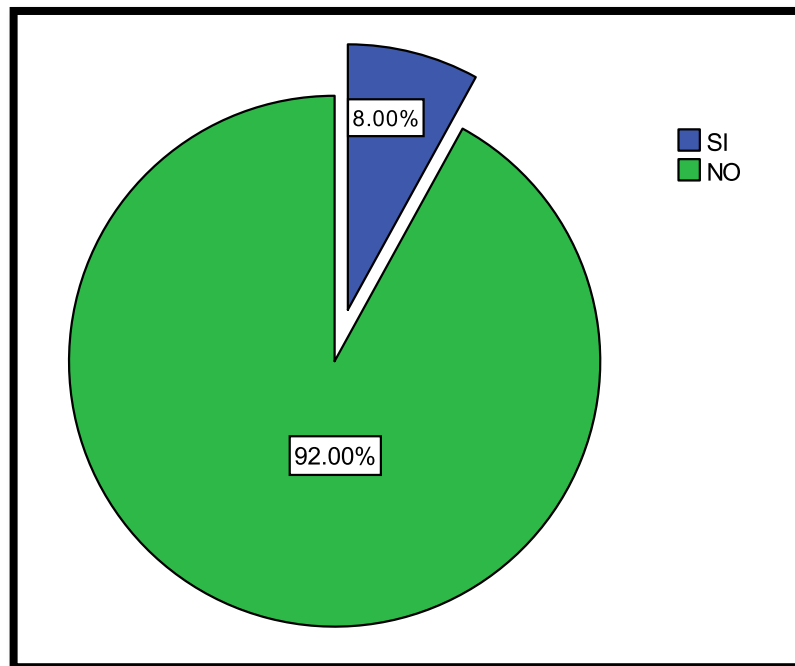
Tabla 42 Capacitación del personal laboral.

LA EMPRESA IMPARTE AL PERSONAL CAPACITACIÓN EN EL USO DE NUEVOS EQUIPOS O TECNICAS PARA MEJORAR SUS FUNCIONES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	8.0	8.0	8.0
	NO	23	92.0	92.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 43 Capacitación del personal laboral.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 8.00% de los empleados manifestaron que sí reciben algún tipo de capacitación por parte de sus empleadores, esto les ha servido de alguna manera mejorar la atención al cliente.

El 92.00% de los empleados mencionaron que no reciben ningún tipo de capacitación, el tiempo que llevan trabajando y los problemas que se han suscitado, les ha servido de experiencia para mejorar.

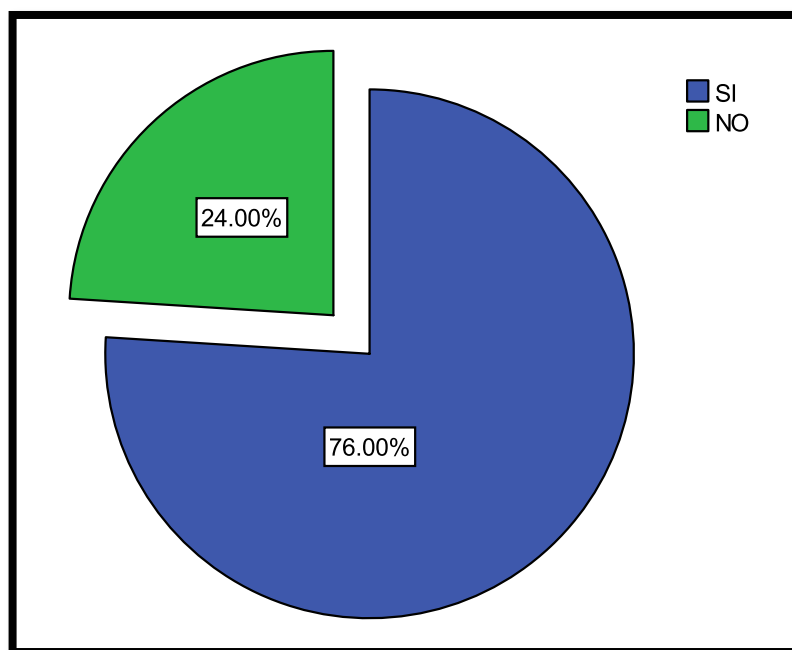
Tabla 43 Estabilidad en lugar de trabajo.

USTED COMO EMPLEADO SE SIENTE SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	76.0	76.0	76.0
	NO	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 44 Estabilidad en lugar de trabajo.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 24.00% de los empleados manifestaron que la estabilidad laboral no es muy sólida y el dinero que reciben por su trabajo no les permite cubrir todas sus necesidades, ocasionando que se busque otras alternativas de trabajo en la ciudad.

El 76.00% de los empleados afirmaron que sí existe una estabilidad laboral, al ser negocios comerciales y con mucha demanda de sus productos, esto permite generar rentabilidad, la misma que sirve para cubrir con todos los gastos, incluido el salario que perciben por su trabajo.

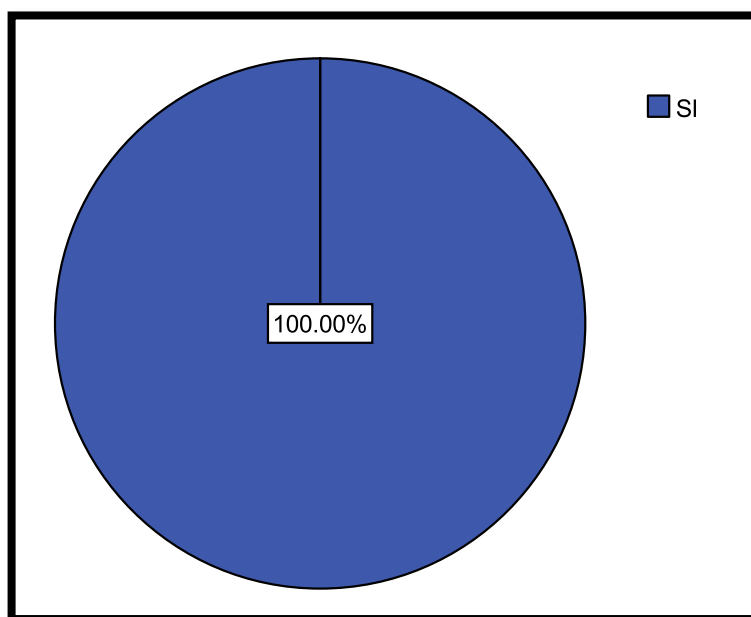
Tabla 44 Control de horario de trabajo.

CONTROLAN LA ENTRADA Y SALIDA EN LA EMPRESA QUE LABORA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	100.0	100.0	100.0

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 45 Control de horario de trabajo.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 100% de los empleados mencionaron que sí se controla el horario de ingreso a sus lugares de trabajo, además, adujeron que los horarios son muy flexibles para que el empleado pueda sujetarse muy fácilmente.

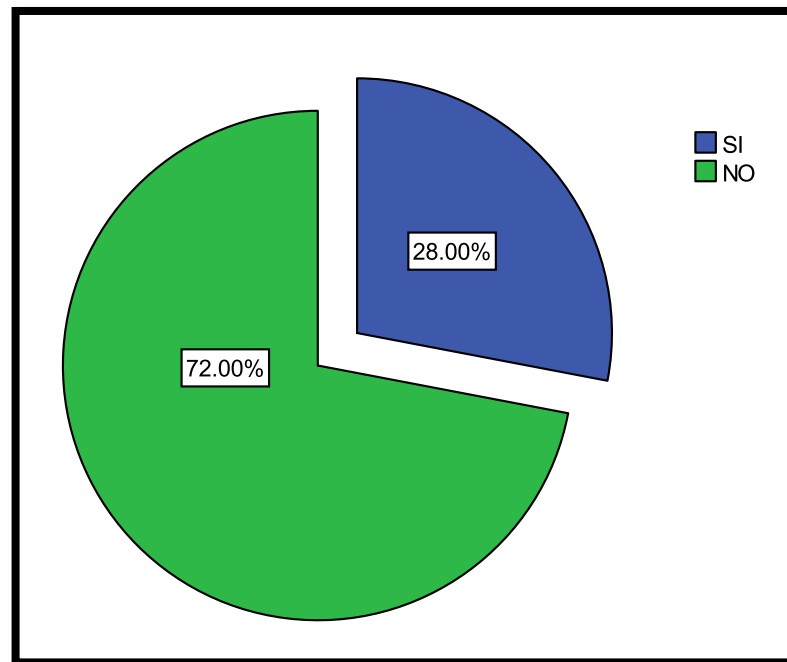
Tabla 45 Elementos y materiales.

DISPONE DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	28.0	28.0	28.0
	NO	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 46 Elementos y materiales de trabajo.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 28.00% de los empleados disponen de algunos elementos y materiales que les permite realizar de manera más fácil y segura su trabajo.

El 72.00% de los empleados mencionaron que no disponen de ningún equipo de seguridad que les permita facilitar su trabajo, argumentaron que sería muy importante que se dote de estos equipos, porque de alguna manera ayudan a evitar cualquier riesgo o accidente dentro de sus trabajos.



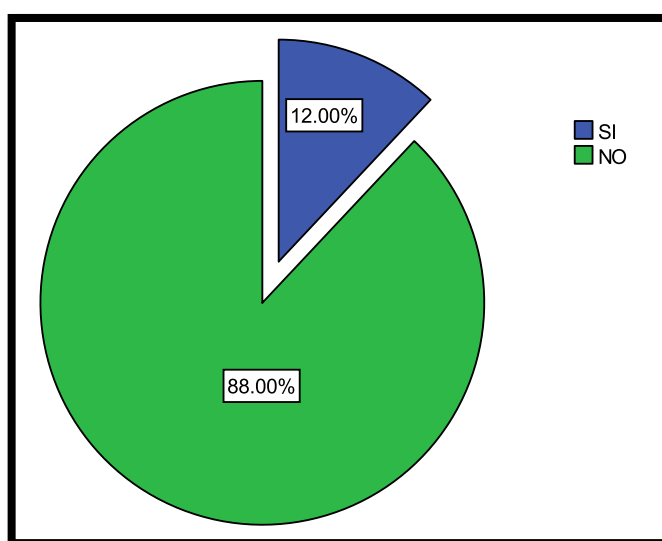
Tabla 46 Demoras en despacho a los clientes.

EXISTEN RETRASOS O DEMORAS EN LOS DESPACHOS A LOS CLIENTES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	12.0	12.0	12.0
	NO	22	88.0	88.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 47 Demoras en despacho a los clientes.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 12.00% de los empleados mencionan que existe demoras en atender y despachar a los clientes, los productos que se comercializa tienen una fuerte demanda, esto hace que las personas se acumulen y se presenten demoras en su atención.

El 88.00% de los empleados afirmaron que no existe demoras en la atención al cliente, por lo que ellos pagan a otras personas para que se retire el producto del local, esto permite que los despachos de mercadería sean más rápidos y se eliminen los tiempos de espera para la entrega.

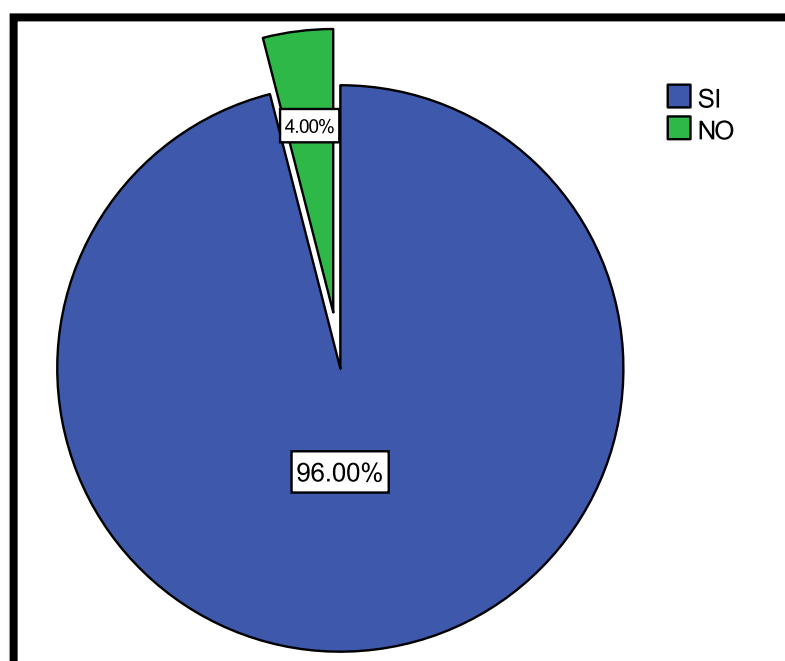
Tabla 47 Precio de productos.

EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL MANTIENE EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE FORMA ADECUADA Y VISIBLE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	96.0	96.0	96.0
	NO	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 48 Precio de productos.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 96.00% de los empleados menciona que sí se mantiene el precio de los productos de manera visible, generalmente los comercios que realizan esta práctica pertenecen a asociaciones o gremios, en donde se disponen que se publique un listado y de esta manera se pueda regular los precios en el sector.

El 4.00% señalaron que no se lo realiza, porque el cliente es la persona que mejor informado está sobre los precios de los productos a adquirir y acude en donde se le realice el mayor o menor descuento.

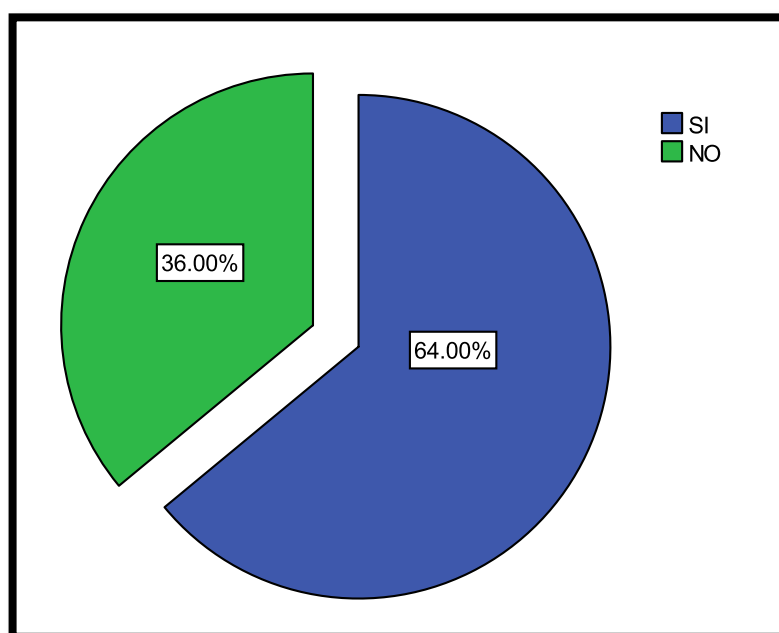
Tabla 48 Atributos del producto.

EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL TIENE LOS CONOCIMIENTOS PARA EXPLICAR LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO AL CLIENTE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	64.0	64.0	64.0
	NO	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 49 Atributos del producto.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 64.00% de los empleados afirma que sí se tiene el conocimiento necesario para explicar los atributos de los productos o dar a conocer a los clientes otras opciones de compra en caso de que no se disponga del producto o marca que soliciten.

En cambio el 36.00% de los empleados manifestaron que no tienen el conocimiento sobre los beneficios o atributos de los productos, pero el cliente es el que garantiza y decide que marca o producto adquirir, al momento de comprar.

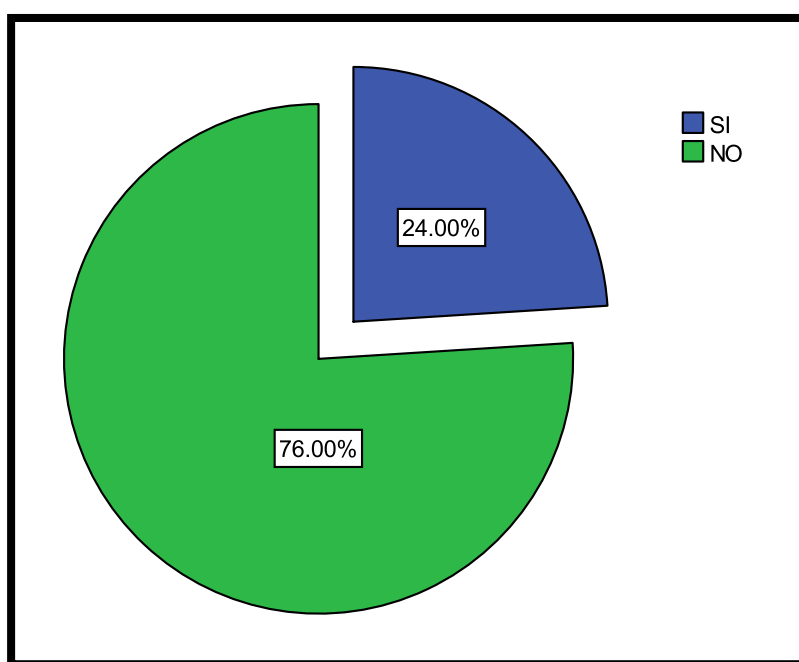
Tabla 49 Oportunidades de compra.

EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL POSEE HABILIDAD PARA ACONSEJAR AL CLIENTE SOBRE SUS OPORTUNIDADES DE COMPRA:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	24.0	24.0	24.0
	NO	19	76.0	76.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

Gráfico 50 Oportunidades de compra.



Fuente: Estudio de campo, abril 2012

Autor: Milton Pinchao

El 24.00% de los empleados tiene la habilidad para aconsejar a sus clientes cuando existe una oportunidad de compra.

A diferencia del 76.00% de los empleados aducen que no lo hacen porque el cliente está más informado de todos los sucesos que pueda presentarse en cuanto a productos y cambios en el mercado.

### 3.6.2. Interpretación de datos

#### Encuesta

Dirigida a los propietarios de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y al por mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.

#### NIVEL DE EDUCACIÓN DEL PROPIETARIO

De acuerdo a los datos obtenidos se determina que los propietarios que administran estos negocios, dependiendo del nivel de educación se ve reflejado en el manejo administrativo de sus locales comerciales, es decir, que el 29.91% posee una educación primaria, e influye en su gestión ocasionando un bajo crecimiento de sus negocios; también se determinó que el 35.51% poseen educación secundaria, a diferencia de los anteriores, estos cuentan con locales comerciales un poco más organizados, y se ve reflejado con la imagen que proyectan al público en lo referente a mayor adquisición y diversificación de productos que ofertan a sus clientes; por último, en un 34.58% poseen un nivel superior, diferenciándose de los dos grupos anteriores, estos poseen los conocimientos necesarios para realizar una mejor gestión administrativa, este grupo se caracteriza por tener mayores recursos económicos, manejan grandes cantidades de productos y sus precios son más bajos que los anteriores, creando así una fuerte competencia por tal situación, poseen un mayor control del mercado interno.

#### SEXO DEL PROPIETARIO

En lo referente al sexo de los propietarios indica que el 64.49% son mujeres que se encuentran al frente de estos locales comerciales, pero una característica es que este tipo de negocios son más de carácter familiar, en donde el esposo o la esposa están inmiscuidos, administrándolo, tomando decisiones, atendiendo al cliente, apoyándose el uno al otro y de esta manera poder obtener los recursos suficientes para el sustento de sus familias.

CONSIDERA UD. QUE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES Y EL MANEJO ADMINISTRATIVO APLICADO EN SU NEGOCIO ES:

El éxito de una empresa depende de la toma de decisiones, las mismas permiten lograr o no un crecimiento en el futuro, así tenemos:

Que el 14.95% de los propietarios considera que la toma de decisiones empresariales y el manejo administrativo de sus negocios es muy bueno, porque, se ve reflejado en el crecimiento de sus locales comerciales mediante la diversificación de sus productos, además, su permanencia en el mercado les ha permitido adquirir toda la experiencia y los conocimientos necesarios para enfrentar todas las adversidades que se presentan en el mercado.

En mayor porcentaje el 74.77% considera que la toma de decisiones y manejo administrativo es bueno, porque al no tener la capacidad instalada lo suficientemente grande, o recursos necesarios, tratan de proveer sus locales de la mayor cantidad de productos disponibles para la venta.

Por último el 10.28% considera que el manejo administrativo es regular, porque se ve limitado por el bajo nivel de financiamiento, esto conlleva a que la adquisición de productos sea menor, al adquirirlos en pocas cantidades, sus precios son más elevados en relación a la competencia, además, manifiestan que no están en las mismas condiciones de competir con los grandes comerciantes porque se deben fijar los precios en relación a ellos y por tanto sus utilidades se ven reducidas.

PARA REALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE SU NEGOCIO HA REALIZADO UN ANÁLISIS QUE HA IDENTIFICADO FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

El 71.96% de los propietarios manifiesta que si se realiza un análisis para identificar sus fortalezas y debilidades dentro de sus locales comerciales, es decir, que toman en cuenta las actividades que se están ejecutando de manera correcta y actividades en las que han tenido dificultad durante el

proceso de comercialización con el propósito de ir mejorando día a día, anticipándose a posibles hechos que puedan ocurrir en el futuro; además se encontró, que el 28.04% de los propietarios no realiza ningún tipo de análisis, la toma de decisiones es de manera imprevista o momentánea, cada que se presenta algún tipo de problema administrativo, en ese instante se realiza las respectivas acciones correctivas.

#### CADA QUÉ TIEMPO USTED HA REALIZADO ESTE ANÁLISIS:

Según la opinión de los propietarios se pudo determinar que el 22.43% realiza un análisis de manera frecuente para identificar sus fortalezas y debilidades, el constante cambio que sufren los productos en el mercado permite que se esté evaluando de manera habitual, además, de acuerdo a la siguiente tabla, se obtuvo los siguientes resultados, considerando el 22.43% como el 100%, se determinó, que, algunos de estos propietarios realizan este análisis de manera semanal, mensual, cada tres meses y cuatro meses.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Semanal	8	33.0
Mensual	9	38.0
3 meses	6	25.0
4 meses	1	4.0
Total	<b>24</b>	100.0

El 29.91% de propietarios manifestaron que se realiza este análisis cada seis meses, por motivo de que ellos adquieren los productos en pocas cantidades, la demanda de estos productos es alta, pero la competencia es muy numerosa, en otras palabras quien rige el mercado son los comercios que mayor cantidad de productos adquieran a las casas comerciales, a mayor cantidad menor es su costo de adquisición, por ende mayores serán sus utilidades.

Además, el 16.82% de propietarios que realizan este análisis de manera anual, manifestando que al ser locales comerciales pequeños en relación a los que poseen mayores recursos, no requieren de mucho control y administración para la ejecución de sus actividades diarias.

Finalmente en un 30.84% que representa a los propietarios que no realizan ningún tipo de análisis, manifiestan que al ser negocios muy pequeños es más fácil administrarlos, lo más importante para ellos es vender y saber que producto sale más en el mercado.

#### LA ADMINISTRACIÓN DE SU NEGOCIO SE BASA EN:

Uno de los pilares importantes que deben tener las empresas es la administración, porque en base a esta los administradores pueden planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos que poseen, por tanto, según la investigación realizada se obtuvo los siguientes datos:

La administración que se aplica en este tipo de negocios indica que el 54.21% aplica una administración por objetivos y metas, dependiendo del volumen de ventas, estos negocios obtienen mayores descuentos por parte de las casas comerciales, es así, entre más cantidad de productos se venda en el menor tiempo posible, su costo de adquisición es mucho más bajo.

El 41.12% de los propietarios manifiestan que no aplican ningún tipo de administración, es decir, la forma en que se administran es de manera subjetiva, sin embargo, a pesar de no llevar ningún tipo de administración los resultados han sido fructíferos para sus negocios.

El 1.87% manifiesta que llevan una administración por sistemas y procesos, es decir que se fundamentan en algún tipo de teoría administrativa aplicada en sus negocios para obtener mayor desempeño de sus actividades y control de sus operaciones comerciales.

#### SU NEGOCIO TIENE BIEN DEFINIDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

Dentro de un ámbito administrativo dependiendo del que se quiera aplicar, lo que rige en las empresas como un punto de partida es la filosofía organizacional.



De acuerdo a los siguientes aspectos se determinó que el 43% poseen una visión empresarial, fundamentándose en la idea de que, la proyección hacia el futuro de cada propietario es crecer, poseer un negocio más grande con mayor capacidad de almacenamiento de productos, mayor diversificación de productos, obteniendo como resultado un mayor volumen de ventas.

En lo referente a los demás aspectos como es la misión, políticas, valores, representan menor porcentaje, dando a conocer que ninguno de estos elementos incluida la visión se encuentran de manera formal o documentada.

#### SU NEGOCIO CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:

Un organigrama es la representación gráfica de la empresa, indica la manera de cómo se encuentra estructurada, permitiendo identificar el grado de autoridad y responsabilidad que tienen las personas dentro de la empresa, cuando se ha estructurado de manera adecuada, independientemente del tipo de empresa y tamaño, resulta muy beneficioso, porque, permite diseñar de manera efectiva los puestos de trabajo y la función que deben cumplir las personas dentro de la organización. Entre los resultados tenemos que:

El 10.28% de los locales comerciales afirmaron, que sí cuentan con un organigrama estructural, en donde se encuentra definido de manera gráfica la estructura organizacional y su constitución interna, identificando claramente quien es el propietario del negocio y el mando que tiene este bajo sus subordinados.

A diferencia del 89.72% de los propietarios manifestaron que no poseían ningún tipo de organigrama estructural, además, mencionaron, que no tienen conocimiento del mismo, afirmando que al ser negocios familiares no se lo considera muy necesario.

## TODOS LOS PROCESOS EN SU NEGOCIO SON CONTROLADOS DE MANERA EFICIENTE PARA PREVENIR PROBLEMAS:

El 87.85% de los propietarios manifestaron que sí se realiza el respectivo control del proceso de comercialización, este control va desde el contacto con el proveedor hasta la venta final del producto hacia el cliente, mencionando que dicho control, no se lo realiza de manera muy técnica o profesional; pero de alguna manera se trata de prevenir la mayor cantidad de problemas que se presentan en la actividad diaria del negocio.

A diferencia del 12.15% mencionan que no realizan ningún tipo de control, la falta de este control, les ha sobrellevado a tener problemas con los productos referente a la calidad, caducidad e incluso han tenido que cerrar sus locales temporalmente por falta de abastecimiento del mismo.

## EN SU NEGOCIO SE ELABORAN PRESUPUESTOS DE GASTOS:

El 67.29% manifiesta que sí se realiza presupuestos de gastos porque les permite realizar de manera correcta la ejecución de sus actividades en el control de gastos, de esta manera pueden destinar sus recursos a la adquisición de una mayor cantidad de productos con el objetivo de no tener desabastecimientos de los mismos, de esta manera tener un mayor control de sus utilidades en un determinado período de tiempo.

En cambio el 32.72% no realiza ningún tipo control de gastos; en pocas o varias ocasiones se pueden confundir los gastos personales con los gastos que se generan en el negocio, por tanto, desconocen en sí, cuáles fueron las utilidades reales que percibieron por la venta de productos.

## LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS:

Según estudios realizados por expertos en teorías administrativas, afirman que las empresas deben trabajar para el cliente y en función del cliente, por tanto, quien adquiere los productos y servicios son ellos; es así las empresas deben buscar la manera de crear una relación estable con sus clientes a un largo plazo. Según los datos obtenidos se determinó que:

El 21.50% manifestó que si se realiza una evaluación y clasificación de sus clientes, por tal motivo, estos clientes poseen algún tipo de beneficios, como por ejemplo, se les otorga descuentos especiales, se realiza algún tipo de crédito o plazo de pago, por tal motivo los clientes acuden frecuentemente a adquirir sus productos.

El 78.50% que representa el mayor porcentaje, manifiestan que no se evalúan y clasifican a sus clientes, por el motivo que, al existir mucha competencia en el sector, los clientes acuden donde se les realice el mayor o mínimo descuento en el precio de venta de los productos; por esta razón, el trato que se da a los clientes, es igual para todos, afirmando que la mayoría de clientes potenciales son las personas colombianas.

#### SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE:

El 64.49% de los propietarios manifiesta que sí se realiza un inventario de mercadería de manera frecuente, por lo general de manera semanal, quincenal o mensual, dependiendo del tipo de producto; esto les permite anticiparse ante un posible desabastecimiento de productos, además, la toma física de inventarios les permite tener un stock considerable, antes de que el producto se termine en su totalidad.

El 35.51% manifiesta que no realiza inventario de mercadería por productos, por tal situación desconocen la cantidad de productos que tienen en stock o en bodega, la no realización de la toma física de inventario, ha conllevado a tener varios inconvenientes, como la caducidad de productos, pérdida de productos, y por último sería la falta de stock en bodega, siendo este el problema más común pero que influye de manera directa en la rentabilidad del negocio, porque, se pierde la oportunidad de vender hasta que se solicite nuevamente la cantidad de productos a las casas comerciales.

#### SU NEGOCIO DISPONE DE DOCUMENTACIÓN CRONOLÓGICA Y CONSECUTIVA:

Un archivo ordenado, en donde se pueda disponer de toda la documentación que involucra la actividad del negocio, permite disponer de información rápida y confiable para el propietario o para cualquier organismo de control cuando la situación lo amerite.

El 84.11% de los propietarios afirma que disponen de una documentación cronológica y consecutiva, como son facturas que se emiten a clientes, facturas que reciben por partes de sus proveedores, y todo documento comercial que se maneje en dicha actividad comercial, este control de documentación se ve reflejado, por la acción que realiza la Administración Tributaria o el Servicio de Rentas Internas, se les obliga a que lleven sus facturas de manera ordenada para la respectiva declaración de sus impuestos.

#### SU NEGOCIO APLICA POLÍTICAS Y NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL:

La seguridad industrial y la salud ocupacional dentro de las empresas, es otro tema de interés y de vital importancia, cuya finalidad es proteger al trabajador de manera física y mental, evitando que tenga algún tipo de riesgo o accidente dentro de las instalaciones de la empresa, estas acciones son de carácter preventivas y van dirigidas a todas las personas que tenga relación con la empresa.

El 0.93% es decir un caso, se determinó que se aplican normas y políticas de seguridad industrial, argumentando, que este tipo de actividades preventivas le ha permitido evitar algún tipo de riesgo o accidente en su lugar de trabajo.

En su mayoría, siendo el 85.05% manifestó, que no se realizaba ningún tipo de actividad para prevenir riesgos o accidentes laborales; según las características del negocio, frecuentemente se tiene que levantar ciertos

productos con un peso considerable; lo que se argumentó por parte de los propietarios fue, quienes despachan o retiran el producto del local, es el mismo cliente o personas que trabajan como estibadores en el sector, de igual manera, los proveedores o casas comerciales son los encargados de ingresar los productos a los locales comerciales.

#### SU NEGOCIO CUENTA CON UN SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTROL DE TRANSACCIONES:

El 26.17% de los locales de expendio de víveres cuenta con un sistema contable que le permite ejecutar de manera más fácil y rápida sus transacciones, generalmente estos locales por su magnitud requieren de un mayor control de sus transacciones comerciales en su actividad diaria.

En cambio el 9.35% que quiere realizarlo y el 64.49% no cuentan con un sistema contable, la manera en que se registra las ventas, es mediante un registro o libro diario que ellos mismos lo realizan de manera manual.

#### SU NEGOCIO TIENE ESTABLECIDO UN PLAN DE CUENTAS CONTABLE:

Un plan de cuentas es un listado de cuentas que dispone una empresa, estas están ordenadas y codificadas y son aplicadas dependiendo de la actividad de la empresa.

El 30.84% menciona que si dispone un plan de cuentas establecido, es decir, que tienen asignado un nombre a cada cuenta o bien que tiene relación directa con el negocio.

En cambio el 69.16% no tiene estructurado un plan de cuentas, y toman como cuentas principales las ventas y los gastos para realizar sus declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas.

LOS PROVEEDORES DE MERCADERÍA QUE MANEJA SON CONFIABLES Y LE SUMINISTRAN LAS CANTIDADES DE PRODUCTOS QUE USTED DESEA:

El 96.26% de los propietarios manifiesta, que los proveedores son confiables y suministran las cantidades de productos que se requiere, incluso cuentan con representantes de casas comerciales que les visitan de forma personal, a ofertar sus productos; estas visitas por parte del proveedor hace que los propietarios de estos negocios no tengan que transportarse a otros lugares para abastecerse de mercadería, y la ventaja es que los productos son entregados en el local comercial por parte del proveedor.

En cambio el 3.74% manifiesta que no son muy confiables porque en varias ocasiones se ha presentado algún tipo de problemas con respecto a la calidad del producto, y en cuanto a costos o promociones les ofertan a un precio razonable o bajo, cuando el producto está a punto de caducar.

EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS:

El 90.65% de los dueños de los locales afirman que los proveedores cumplen con la entrega de los productos y los precios acordados en los tiempos y fechas establecidas entre las partes, por tal motivo se da la certeza de que se dispone de las cantidades suficientes de productos para el normal funcionamiento de los negocios.

El 9.35% menciona que no se cumple con los tiempos de entrega acordados, siempre existen demoras porque los proveedores tienen preferencia por los locales que les adquieren mayor cantidad de productos, a diferencia de los que adquieren en menor cantidad de mercadería, no son muy bien atendidos por parte de las casas comerciales.

LOS MÁRGENES DE UTILIDAD SON ESTABLECIDOS POR EL PROPIETARIO DEL NEGOCIO EN CADA PRODUCTO:

La mayoría de propietarios, que representan el 77.57% mencionan que los precios y la utilidad son establecidos por los dueños del negocio, ellos deciden el margen de utilidad que se quiere ganar, este porcentaje de ganancia varía dependiendo del tipo de producto, no en todos los productos se obtiene la misma rentabilidad, en unos se gana más y en otros se gana muy poco, además, la utilidad depende según los costos del proveedor, por tal razón los precios varían de acuerdo a cada negocio, según el volumen de productos que estos adquieran.

A diferencia del 22.43% menciona que los precios son establecidos por los distribuidores, porque en ciertos productos los precios se encuentran contramarcados especificando el precio de venta al público.

EN SU NEGOCIO QUE MÉTODO UTILIZA PARA DETERMINAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD POR PRODUCTO:

El 14.95% de los propietarios manifestaron, que la fijación del precio de los productos se basan en función del costo de adquisición más un porcentaje razonable de utilidad, dependiendo del producto en unos se obtiene mayores ganancias que en otros.

El 38.32% fijan sus precios en relación a la competencia, consideran que si el precio es mayor, las compras que realizan los clientes no son muy atractivas, por tal motivo, el precio de venta que maneja la competencia permite regular el precio de los productos en todo el sector comercial.

En cambio el 46.73% manifiesta que la mejor estrategia de precio es fijar un porcentaje en relación a los dos métodos anteriores con un mínimo de diferencia con la finalidad de obtener la rentabilidad deseada.

#### EN SU NEGOCIO SE EVALÚA LA ROTACION DE LOS PRODUCTOS:

El 94.39% de los propietarios de los locales comerciales manifiesta que se realiza de manera permanente la rotación de sus productos, esto les permite evaluar los productos que tienen mayor demanda, los productos que tienen poca acogida por los clientes; así como también les permite determinar qué productos le representan mayores ganancias, además, la rotación les permite determinar qué productos adquirir, en lo que respecta a cantidad y tiempos de entrega por parte de sus proveedores.

En cambio el 5.61% manifiesta que no se evalúa la rotación de productos, lo que ocasiona que los locales comerciales se abastezcan de productos que no tienen mucha demanda y acogida por parte de los clientes, provocando un estancamiento del producto, por ende, este estancamiento representa pérdida para los negocios, porque tienen que vender el producto al mismo precio de adquisición o incluso a un costo menor por el riesgo de que el producto se caduque.

#### SE REALIZA ANÁLISIS DE MERCADO PARA ESTABLECER LOS PRECIOS DE VENTA:

El 55.14% manifiestan que si se realiza un análisis de mercado para fijar los precios del producto, la mayoría de estos productos se caracterizan por ser sensibles al precio, estos tienden a subir o bajar, por tal motivo se deben estar actualizando en cada momento para no incurrir en pérdidas; este análisis además les permite identificar los precios de los productos que oferta la competencia, este tipo de inteligencia de mercado les permite realizar los ajustes necesarios.

En cambio el 44.86% menciona que no realizan ningún tipo de análisis de mercado, la única manera de establecer precios es tener muy en cuenta los precios que fija la competencia.



#### SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE VENTAS POR PERÍODOS:

El 51.40% de los propietarios afirmaron que sí se realizan reportes de ventas por períodos, generalmente se los elabora mensualmente, permitiéndoles hacer comparaciones de ventas por períodos, además, les ayuda a tener un poco más de control sobre sus utilidades. Esto hace que los propietarios puedan destinar un porcentaje a la obtención de más productos, ya sea en volumen o diversificación de los mismos.

En cambio el 48.60% menciona que no se realiza informes de venta por período, mencionan que las utilidades obtenidas no son muy numerosas, además, la mala administración del dinero, hace que se destine el efectivo disponible en otras actividades ajenas al negocio.

#### LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON RECONOCIDOS EN EL MERCADO:

El 0.90% que representa a un solo propietario y el 5.61% manifiesta que los productos que se comercializa, no son reconocidos en el mercado, al no disponer de una marca comercial, al cliente se le dificulta diferenciar el producto en cuanto a calidad y preferencia de marcas que se encuentran posicionadas en el mercado.

En cambio el 93.46% de los propietarios afirmaron que todos los productos que se comercializan son reconocidos por los clientes, además, las marcas que se manejan son reconocidas a nivel nacional, por tal motivo garantizan la calidad de los mismos.

#### QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS:

El 1.87% mencionó, el medio de comunicación que se utiliza para promocionar y comunicar sus productos al cliente es el medio radial; otros manifestaron que, utilizan la comunicación telefónica y finalmente otros han realizado un grafiti publicitario en el muro de una avenida de la ciudad.

Sin embargo el 96.26% de los propietarios afirmaron que no realizan ningún tipo de comunicación, por ser un sector netamente comercial, los clientes llegan por sí mismos y ellos son los que se encargan de hacer publicidad a otras personas.

#### EN SU NEGOCIO SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS:

El 37.38% de los propietarios, menciona que sí se establecen metas por productos, mencionando que estas metas, son fijadas en algunas ocasiones por parte de las casas comerciales, es decir, entre mayor cantidad de productos se les adquieran, y frecuencia de compra, se obtendrá mayores descuentos y promociones.

Mientras tanto el 62.62% afirma que no se establecen cuotas o metas de venta por producto, ellos actúan de acuerdo a la demanda del producto y la rotación del mismo, es decir, si se vende en mayor cantidad se realiza nuevas adquisiciones a los proveedores y si se vende en menor cantidad se espera hasta que se agote el producto.

#### DEL SIGUIENTE LISTADO DE PRODUCTOS MENCIONE 10 QUE SE VENDEN EN MAYOR CANTIDAD:

De acuerdo al listado de productos que tienen mayor demanda y que generan mayor rotación es el arroz, azúcar, aceite de cocina, atún, papel higiénico, jabón de ropa, fideos, harinas, morochillo, respectivamente, en esta línea de negocio, a estos se los puede considerar como productos estrella, porque existe bastante acogida por parte del cliente en el mercado local; pero si hablamos de un mercado objetivo, el principal mercado sería el cliente colombiano, siendo ellos los que adquieren estos productos en mayores cantidades y de estos depende que los negocios sigan rentables hasta la actualidad.

#### EN SU LOCAL COMERCIAL CUENTA CON EMPLEADOS:

El 23.36% de los propietarios manifiesta que sí cuentan con empleados, por lo general, la actividad que realizan, es el trabajo de estibador, que consiste en llevar un producto de un lugar a otro mediante la fuerza física o con ayuda de algún equipo de trabajo.

En cambio el 76.64% de los propietarios manifiesta que no cuentan con empleados, por el motivo de que no disponen del dinero suficiente para contratar una persona, además, mencionan que instituciones encargadas de regular el trabajo, se encuentran controlando si están bajo su responsabilidad trabajadores, por tal situación se limitan a contratar personal con la finalidad de evitar cualquier tipo de problemas legales. Además otros propietarios afirmaron que no requieren de contratación de personal, mencionando que estos negocios son de carácter familiar, cuando se requiere de mano de obra, la ayuda proviene de algún miembro de la familia.

En cambio otros manifestaron que la contratación de un trabajador no era muy necesaria, porque en el sector se dispone de gran cantidad de mano de obra, generalmente de personas que se dedican a trabajar como estibadores, haciendo de esta actividad diaria su profesión.

#### SU NEGOCIO CUENTA CON MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS:

Los manuales de funciones son muy útiles al momento de contratar nuevos trabajadores, estos manuales indican el perfil que debe tener la persona para desempeñar un cargo, además, detalla todas las actividades que debe realizarse según su función. Por tanto:

El 6.54% manifestó que sí se dispone de manuales de funciones y procedimientos, en donde se encuentra detallado todas las actividades y responsabilidades que deben realizar las personas dentro de su actividad laboral.

A diferencia del 93.46% que representa el mayor porcentaje, mencionan que no disponen de esos manuales, pero tienen bien claro las actividades y responsabilidades que se debe cumplir dentro del negocio, además, mencionaron que los años que vienen trabajando han sido la única experiencia que han tenido para desempeñar sus actividades correctamente, sin la necesidad de disponer de estos manuales.

#### SU NEGOCIO CUENTA CON UN PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

El 4.67% menciona que sí se dispone de un proceso de selección de personal, no muy bien estructurado pero especifica las características que debe tener la persona que va a ser contratada para ocupar una determinada actividad dentro del negocio comercial.

En cambio el 95.33% por lo general, menciona que en este tipo de negocios no se requiere de personal de alto nivel académico, porque muchas veces el personal que se contrata es para realizar las actividades de estibador, vendedoras y en muy pocos casos especiales se dispone de personal profesional para realizar las actividades de contabilidad.

#### SE PRESENTAN FALTAS E INASISTENCIAS LABORABLES CON FRECUENCIA:

El 4.67% manifiesta que en muy pocas ocasiones se incurre en inasistencias laborales, en el caso de que no se atiende al cliente por algún motivo, puede ser que existe un desabastecimiento de productos, o cualquier otro caso fortuito que tenga que ver con el giro del negocio, por tal razón no se puede abrir los locales al público.

El 95.33% afirma que no se presentan faltas e inasistencias laborales por parte del propietario o los empleados, siempre se respeta el horario de entrada; si se presenta algún imprevisto se deja a cargo a un miembro de la familia, de esta manera se trata de involucrar a una persona del hogar con el negocio, además, la finalidad es atender al cliente cuando este lo requiera.

LOS RETIROS VOLUNTARIOS DE EMPLEADOS SON MUY FRECUENTES:

El 3.74% de los propietarios manifiesta que si existe un retiro de los empleados de manera voluntaria, por la razón de que ellos, encuentran nuevas oportunidades de trabajo en otras áreas o campos laborales.

En cambio el 20.56% manifiesta que no existe retiros por parte de los empleados porque se les paga lo justo, además, en la ciudad de Tulcán no existe muchas fuentes laborales, estos locales comerciales brindan una oportunidad de trabajo a las personas y por tal situación, los empleados tratan de conservar sus puestos de trabajo.

A diferencia del 75.70% representa a los propietarios que no cuentan con empleados en sus locales comerciales, argumentando, en el caso de requerir de una persona para trabajar, la disponen dentro de sus familias.

SU NEGOCIO OFRECE BUENOS BENEFICIOS PARA SUS EMPLEADOS:

El 21.50% de los propietarios manifestaron que si se ofrece buenos beneficios a sus empleados, se les paga lo justo, de acuerdo lo establece la ley, además, en varias ocasiones se les regala algún producto para que lleven a sus hogares, pero esta práctica no es muy frecuentemente.

El 2.80% manifiesta que los ingresos no son los suficientemente elevados para pagar lo justo a los empleados, pero eso no se trata de que se esté explotando al trabajador, el sueldo que se les paga no es el salario mínimo, pero se trata de ajustar a esa base que está establecido según la ley.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Cuestionario para el estudio de mercado (Encuesta)

DIRIGIDA: A los empleados de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.

## EDUCACIÓN DEL EMPLEADO

El 36.00% de los empleados poseen un nivel de educación primaria; el 64.00% posee un nivel de educación secundaria. Recordemos que estos negocios se caracterizan por ser más de carácter familiar, en su mayoría son pequeños y no requieren personal con un alto nivel académico o nivel superior para ser contratados, en si las funciones que desempeñarían, sería, la de estibador, vendedor y en muy pocos casos de contador.

## EN EL NEGOCIO QUE LABORA, ES TOMADO EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

El 8.00% de los empleados manifiestan que sí son tomados en cuenta para la toma de decisiones, los propietarios piden su opinión en temas como adquisición de nuevos productos, marcas, así como también, si es o no conveniente adquirir productos en mayor cantidad de acuerdo a la rotación de los mismos.

El 92.00% manifestó que los propietarios no toman en cuenta su opinión, siendo ellos los que disponen de sus recursos, manifestando que los propietarios poseen la experiencia y conocimientos necesarios para asumir todo el control de todas las actividades que involucra el negocio.

## USTED CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS DEL NEGOCIO EN EL QUE LABORA:

El 100% de los empleados desconoce que exista una filosofía organizacional, mencionando que no conocen ninguno de los aspectos antes mencionados, a esto se puede argumentar que, en la mayoría de comercios de expendio de víveres, no los tienen debidamente formalizados, o si los poseen es de manera subjetiva, es decir, no tienen ningún documento por escrito en donde se encuentren debidamente detallados.

PARA LA SOLUCIÓN DE ALGUN PROBLEMA ES TOMADO EN CUENTA SU OPINIÓN:

El 20% de los empleados manifiesta que sí es tomado en cuenta su opinión para la solución de algún problema que puedan presentarse dentro de la actividad del negocio.

En cambio el 80% de los empleados manifiestan que no se les toma en cuenta su opinión, los propietarios de manera individual son los que solucionan sus problemas ya sea de tipo legal, problemas con los proveedores, con el producto, es decir, ellos toman la última palabra.

USTED COMO EMPLEADO SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA LABOR QUE REALIZA:

El 100% de los empleados manifestaron que sí se encuentran satisfechos con su trabajo y con la labor que realizan, no importa el tipo de actividad que ejecuten, un trabajo por más humilde que sea, no hace de menos a una persona, lo importante es cumplir con las actividades que se les asignen; de todas formas ellos trabajan por un sueldo que les sirve para cubrir sus gastos y el de sus familias.

LA EMPRESA IMPARTE AL PERSONAL CAPACITACIÓN EN EL USO DE NUEVOS EQUIPOS O TECNICAS PARA MEJORAR SUS FUNCIONES:

El 8.00% de los empleados manifestó que sí se recibe algún tipo de capacitación por parte de los propietarios, estas capacitaciones tienen que ver con atención al cliente, manipulación de los productos y algunas medidas de seguridad personal para evitar algún tipo de riesgo en su lugar de trabajo.

En cambio el 92.00% de los empleados afirmaron que no reciben ningún tipo de capacitación por parte de los propietarios, la experiencia de su trabajo y los problemas que se les han suscitado, les ha servido para corregir sus funciones de una mejor manera.

#### USTED COMO EMPLEADO SE SIENTE SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO:

El 24.00% de los empleados manifiestan que no se encuentran seguros en sus lugares de trabajo y no tienen la estabilidad laboral que un empleado desearía, porque, el pago que ellos reciben por su actividad muchas veces no les alcanza, esto ocasiona que se busque nuevas alternativas de trabajo en otros lugares de la ciudad o fuera de ella.

En cambio el 76.00% manifestó que si están seguros en sus lugares de trabajo, por motivo de ser un sector comercial, existe bastante movimiento, permitiendo que exista estabilidad laboral para todos los empleados y en sí de los negocios.

#### CONTROLAN LA ENTRADA Y SALIDA EN LA EMPRESA QUE LABORA:

El 100% de los empleados afirman que sí se controla el horario de ingreso a sus lugares de trabajo, la hora de entrada es muy flexible y cómoda para que el empleado pueda sujetarse fácilmente.

#### DISPONE DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO:

El 28.00% de los empleados manifestaron que sí se dispone de los elementos y materiales para realizar su trabajo de manera más fácil, dentro de estos elementos que disponen los empleados tenemos, ropa de trabajo, cinturones o fajas de la columna para levantar objetos de mayor peso, así como también se dispone de carritos metálicos para trasladar la mercadería, estos elementos ayudan de alguna manera a evitar algún tipo de riesgo laboral.

En cambio el 72.00% de los empleados no disponen de todos los equipos necesarios que les permita ejecutar de mejor manera sus actividades diarias y de esta manera se pueda evitar algún tipo de riesgo o accidente laboral.



#### EXISTEN RETRASOS O DEMORAS EN LOS DESPACHOS A LOS CLIENTES:

El 12.00% de los empleados menciona que si existen demoras, por motivo de que existe gran demanda de los productos, atender a varios clientes al mismo tiempo es un poco complicado y depende de la cantidad de productos que estos adquieran; en muchas ocasiones el espacio físico es un limitante para poder despachar la mercadería de manera rápida, debido a que los espacios físicos en su mayoría son muy reducidos.

El 88.00% de los empleados manifestó, que no existen demoras en la atención al cliente, al existir disponibilidad de mano de obra en este sector, los propios clientes pagan a los estibadores para que se retire el producto del local, de esta manera se elimina el tiempo de espera por parte de los clientes.

#### EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL MANTIENE EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE FORMA ADECUADA Y VISIBLE:

El 96.00% de los empleados mencionaron que sí se mantiene de manera visible el listado de precios de venta al público, generalmente los negocios que mantienen los precios de manera visible al cliente, pertenecen a alguna asociación en donde se dispone que se publique el listado de precios por producto, pero en ciertos casos, los propietarios manifestaron que casi nunca se respeta los precios fijados.

El 4.00% mencionó que no se expone los precios por producto al público, la razón es que el cliente, por lo general tiene conocimiento de los precios por productos que va a adquirir, optando por comprar en donde se les realice el mayor o mínimo descuento.

#### EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL TIENE LOS CONOCIMIENTOS PARA EXPLICAR LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO AL CLIENTE:

El 64.00% de los empleados afirmaron que sí tienen conocimientos necesarios para explicar los atributos de cada producto, en lo referente a

marcas, calidad, medidas de peso, empaques, lo que les permite dar nuevas alternativas de compra a los clientes; en ocasiones hay productos que son de diferente marca, pero en sí el producto es el mismo, entonces este tipo de diferencias se trata de explicar o dar a conocer al cliente cuando están interesado en comprar.

A diferencia del 36.00% que manifestaron, que no tienen el conocimiento sobre los atributos de cada producto, pero en sí, el cliente es el que decide la marca y el producto que quiere adquirir.

**EL PERSONAL DEL LOCAL COMERCIAL POSEE HABILIDAD PARA ACONSEJAR AL CLIENTE SOBRE SUS OPORTUNIDADES DE COMPRA:**

El 24.00% de los empleados dispone de la habilidad para aconsejar al cliente sobre oportunidades de compra en los diferentes productos, estas oportunidades de compra consiste en guiar al cliente a que adquiera cierto tipo de producto por diversas situaciones, el precio está bajo, posiblemente en fechas posteriores el producto puede escasearse o incrementar su precio, etc.

En cambio el 76.00% de los empleados no poseen la habilidad para aconsejar a los clientes, por la simple razón de que el cliente son las personas que más informadas se encuentran en cuanto a productos y cambios que puedan presentarse en el mercado.

#### 3.6.2.1. Tablas de contingencia

##### MÉTODO DEL CHI-CUADRADO

Para hacer la prueba de Chi-cuadrado, se realizó las tablas de contingencia; para el análisis se considera un  $\alpha = 0.05$ , es decir, se maneja un nivel de confianza del 95%.

Para relacionar las variables, en el cuadro de las FILAS pondremos la variable independiente a analizar. Una vez que obtenemos las tablas de

contingencia se procede a determinar el grado de significación, tomando en cuenta el siguiente criterio:

- Si el valor  $p$  es  $< 0.05$  = Hay diferencias significativas, existe dependencia entre variables, hay relación o asociación.
- Si el valor  $p$  es  $> 0.05$  = No hay diferencias significativas, las variables son independientes, no hay relación.

Matriz 4 Toma de decisiones y metas de ventas por producto.

Tabla de contingencia CONSIDERA UD. QUE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES Y EL MANEJO ADMINISTRATIVO APLICADO EN SU NEGOCIO ES * SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS:					
			SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS		Total
			SI	NO	
CONSIDERA UD. QUE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES Y EL MANEJO ADMINISTRATIVO APLICADO EN SU NEGOCIO ES	MUY BUENO	Recuento	16	0	16
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	40,0%	,0%	15,0%
	BUENO	Recuento	24	56	80
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	60,0%	83,6%	74,8%
	REGULAR	Recuento	0	11	11
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	,0%	16,4%	10,3%
Total	Recuento	40	67	107	
	% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	37,4%	62,6%	100,0%	

Fuente: Datos obtenidos por medio del software SPSS, Estudio de campo, abril 2012  
Elaborado por: Milton Pinchao

Según los datos obtenidos, se determinó que el 15.0% de los propietarios considera que la toma de decisiones empresariales y manejo administrativo es muy bueno, el 74.8% lo considera bueno y el 10.3% regular; de los cuales el 37.4% mencionó que se establece metas de venta por productos y el 62.6% no lo hace; por tanto se concluye, según las decisiones que se tomen a nivel gerencial, influirán en los resultados de manera positiva si se establece metas por ventas por producto.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,230 <sup>a</sup>	2	,000
Razón de verosimilitudes	43,708	2	,000
Asociación lineal por lineal	31,572	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,11.

Fuente: Estudio de campo, abril 2012, spss.  
Elaborado por: Milton Pinchao

El valor del CHI-CUADRADO es igual a 35.230 y el grado de significancia es de 0.000 también llamado valor “p”, este es menor que el  $\alpha = 0.05$  establecido, por tanto se concluye que existe relación entre las variables: toma de decisiones empresariales y las metas de venta por producto, es decir, existe asociación; por tanto la respuesta a la pregunta depende del manejo administrativo que tome el administrador para establecer metas u objetivos que permitan incrementar su volumen de ventas y por ende su rentabilidad, logrando así un mejor desempeño empresarial.

#### Matriz 5 Análisis interno y evaluación de los clientes.

Tabla de contingencia PARA REALIZAR LA ADM. DE SU NEGOCIO HA REALZADO UN ANALISIS QUE HA IDENTIFICADO FORTALEZAS Y DEBILIDADES * LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS:					
			LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS		Total
			SI	NO	
PARA REALIZAR LA ADM. DE SU NEGOCIO HA REALIZADO UN ANALISIS QUE HA IDENTIFICADO FORTALEZAS Y DEBILIDADES	SI	Recuento	23	54	77
		% dentro de LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS	100,0%	64,3%	72,0%
	NO	Recuento	0	30	30
		% dentro de LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS	,0%	35,7%	28,0%
Total		Recuento	23	84	107
		% dentro de LOS CLIENTES DE SU NEGOCIO SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	21,5%	78,5%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos por medio del software SPSS, Estudio de campo, abril 2012  
Elaborado por: Milton Pinchao

Según los datos obtenidos, se determinó que el 72.0% de los propietarios mencionan que si se realiza un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades y el 28.0% no lo hace; de los cuales el 21.5% mencionó que si se evalúan a los clientes con el propósito de brindarles un mejor servicio y

en mayor porcentaje siendo el 78.5% no lo hace, esto significa que no le están dando la debida importancia al cliente en cuanto a necesidades y requerimientos; por tanto se concluye que los propietarios de estos comercios dentro de su análisis interno deben generar actividades o acciones que vayan en función del cliente.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,415a	1	,001		
Corrección por continuidad	9,713	1	,002		
Razón de verosimilitudes	17,472	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	11,308	1	,001		
N de casos válidos	107				
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,45.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Fuente: Estudio de campo, abril 2012, spss.

Elaborado por: Milton Pinchao

El valor del CHI-CUADRADO es igual a 11,415 y el grado de significancia es de 0.001 también llamado valor “p”, este es menor que el  $\alpha = 0.05$  establecido, por tanto se concluye que existe relación entre las variables: análisis interno y evaluación de los clientes, es decir, existe asociación; por tanto la respuesta a la pregunta depende del análisis situacional interno que realice la empresa para reducir los problemas que se presenten con los clientes.

Matriz 6 Control de los procesos y tiempo de entrega de productos.

Tabla de contingencia TODOS LOS PROCESOS EN SU NEGOCIO SON CONTROLADOS DE MANERA EFICIENTE PARA PREVENIR PROBLEMAS * EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS:					
			EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS		Total
			SI	NO	
TODOS LOS PROCESOS EN SU NEGOCIO SON CONTROLADOS DE MANERA EFICIENTE PARA PREVENIR PROBLEMAS	SI	Recuento	94	0	94
		% dentro de EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	96,9%	,0%	87,9%
	NO	Recuento	3	10	13
		% dentro de EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	3,1%	100,0%	12,1%

Total	Recuento			
		97	10	107
	% dentro de EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS COTIZADOS A SUS PROVEEDORES SE REALIZAN DENTRO DE PLAZOS ESTABLECIDOS	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	90,7%	9,3%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos por medio del software SPSS, Estudio de campo, abril 2012

Elaborado por: Milton Pinchao

Según los resultados, se determinó que el 87.9% de los propietarios si realiza control de los procesos para prevenir cierto tipo de problemas, a diferencia del 12.1% que no lo realiza; de los cuales el 90.7% mencionó que el tiempo de entrega de los productos se realiza según lo establecido con las casas comerciales y el 9.3% mencionó que no se da cumplimiento; por tanto se concluye que el adecuado control de los procesos permite que los resultados y la información sean más efectivos, además, se tome decisiones anticipadas para el aprovisionamiento de productos en los tiempos fijados.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,762 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	70,941	1	,000		
Razón de verosimilitudes	52,394	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	79,017	1	,000		
N de casos válidos	107				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,21.  
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Estudio de campo, abril 2012, spss.

Elaborado por: Milton Pinchao

El valor del CHI-CUADRADO es igual a 79.762 y el grado de significancia es de 0.000 también llamado valor "p", este es menor que el  $\alpha = 0.05$  establecido, por tanto se concluye que existe relación entre las variables: control de los procesos y tiempo de entrega de los productos, es decir, existe asociación; por tanto la respuesta a la pregunta depende del grado de control que se realice en los procesos para determinar qué productos tienen mayor rotación, a su vez determinar la cantidad de mercadería a ser adquirida en los tiempos y fechas fijadas con la finalidad de evitar desabastecimiento de productos.

Matriz 7 La administración y la realización de inventario.

Tabla de contingencia LA ADMINISTRACIÓN DE SU NEGOCIO SE BASA EN * SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE:					
			SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE		Total
			SI	NO	
LA ADMINISTRACIÓN DE SU NEGOCIO SE BASA EN	OBJETIVOS	Recuento	58	0	58
		% dentro de SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE	84,1%	,0%	54,2%
	SISTEMAS	Recuento	3	0	3
		% dentro de SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE	4,3%	,0%	2,8%
	PROCESOS	Recuento	2	0	2
		% dentro de SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE	2,9%	,0%	1,9%
	NINGUNO	Recuento	6	38	44
		% dentro de SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE	8,7%	100,0%	41,1%
Total		Recuento	69	38	107
		% dentro de SU NEGOCIO REALIZA INVENTARIO DE MERCADERÍA CONSTANTEMENTE	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,5%	35,5%	100,0%

Fuente: Datos obtenidos por medio del software SPSS, Estudio de campo, abril 2012  
Elaborado por: Milton Pinchao

Según los datos, el 54.2% de los propietarios afirman que aplican una administración por objetivos, el 2.8% una administración por sistemas, el 1.9% una administración por procesos y por último el 41.1% mencionó que no aplican ningún tipo de administración de los cuales, el 64.5% mencionó que si se realiza inventario por productos a diferencia del 35.5% que no lo realiza; entonces se concluye que la aplicación de una administración formal permite dotar de herramientas a los administradores para un respectivo control de sus recursos dentro de sus empresas.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84,374 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitudes	104,171	3	,000
Asociación lineal por lineal	79,812	1	,000
N de casos válidos	107		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,71.

Fuente: Estudio de campo, abril 2012, spss.  
Elaborado por: Milton Pinchao

El valor del CHI-CUADRADO es igual a 84.374 y el grado de significancia es de 0.000 también llamado valor “p”, este es menor que el  $\alpha = 0.05$  establecido, por tanto se concluye que existe relación entre las variables: la administración y la realización de inventarios por producto, es decir, existe asociación; por tanto la respuesta a la pregunta depende de la gestión administrativa que realicen las empresas para que se evalúe la rotación de productos y se determine cuales representan mayores beneficios mediante la realización de inventarios.

Matriz 8 Medios de comunicación y meta de ventas por producto.

QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS * SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS			SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS		Total
			SI	NO	
QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS	RADIO	Recuento	2	0	2
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	5.0%	.0%	1.9%
	OTROS	Recuento	2	0	2
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	5.0%	.0%	1.9%
	NINGUNO	Recuento	36	67	103
		% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	90.0%	100.0%	96.3%
Total	Recuento	40	67	107	
	% dentro de SU NEGOCIO SE ESTABLECE CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del TOTAL	37.0%	63.0%	100.0%	

Fuente: Datos obtenidos por medio del software SPSS, Estudio de campo, abril 2012  
Elaborado por: Milton Pinchao

Según el análisis realizado, el 96.3% los propietarios afirman que no utilizan ningún medio para publicitar sus productos; además el 37.0% mencionó que si se establece cuotas o metas de venta por producto, y en mayor porcentaje siendo el 63.0% no lo realiza; por tanto se concluye, que la falta de comunicación por parte de las empresas limita que se fije objetivos de crecimiento de ventas y las metas por producto.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.960 <sup>a</sup>	2	.031



Razón de verosimilitudes	8.134	2	.017
Asociación lineal por lineal	4.717	1	.030
N de casos válidos	107		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .75.

Fuente: Estudio de campo, abril 2012, spss.

Elaborado por: Milton Pinchao

El valor del CHI-CUADRADO es igual a 6.960 y el grado de significancia es de 0.031 también llamado valor “p”, este es menor que el  $\alpha = 0.05$  establecido, por tanto se concluye que existe relación entre las variables: comunicación y metas de venta por productos, es decir, existe asociación; por tanto la respuesta a la pregunta depende de la publicidad que se realice para obtener un incremento de las ventas y de esta manera poder establecer cuotas de venta por producto.

### 3.6.3. Validación de la idea a defender

Con el diseño de un sistema de gestión administrativa se mejorará el volumen de ventas de los comercios mayoristas de expendio de productos de primera necesidad de Tulcán.

Dentro de este sector comercial la ausencia de personal debidamente capacitado es alto, lo que limita que este tipo de negocios sea administrado de manera correcta, al ser empresas de tipo familiar, poseen una estructura administrativa informal o empírica, ocasionando un descontrol en cada etapa del proceso de comercialización, dejando en segundo plano la calidad del producto o servicio y los resultados económicos, producto de la actividad económica que desempeñan los propietarios.

Es necesario que los mecanismos administrativos adoptados permitan cumplir con eficiencia y eficacia los procesos de compra-venta, que asegure la fiabilidad de los resultados al momento de elaborar la información y estados financieros, orientando su atención en aquellos valores que regulan el comportamiento organizacional de la empresa y sus colaboradores.

## Matriz de la idea a defender (Investigación cualitativa)

Matriz 9 Matriz de la idea a defender.

<p>Problema: ¿Cuál es el adecuado proceso del sistema de gestión administrativa que ayude a generar un buen nivel de ventas en los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán?</p> <p>La incorrecta aplicación de la gestión administrativa en los comercios dedicados al expendio de víveres provoca un bajo nivel en el volumen de ventas.</p>		
<p>Idea a defender: Con el diseño de un sistema de gestión administrativa se mejorará el volumen de ventas de los comercios mayoristas de expendio de productos de primera necesidad de Tulcán.</p>		
<p>Objetivo general: Determinar el nivel de incidencia que tiene la gestión administrativa sobre el volumen de ventas de los comercios de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán.</p>		
Variables	Acciones realizadas por la empresa	Resultados obtenidos
<p>V. I. Causa</p> <p>Gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una misión, visión, políticas y valores corporativos.</li> <li>• Diseñar una estructura organizacional.</li> <li>• Realizar manuales de funciones.</li> <li>• Realizar un manual de selección y reclutamiento de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr crear una imagen organizacional en la empresa.</li> <li>• Permitir identificar el orden jerárquico de la empresa.</li> <li>• Apoyo al personal administrativo y operativo para el desempeño de sus cargos.</li> <li>• Obtener un personal calificado, acorde al puesto de trabajo.</li> </ul>
<p>V. D. Efecto</p> <p>Volumen de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un manual de seguridad industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir riesgos y accidentes en la empresa, logrando así incrementar la calidad de vida de los trabajadores.</li> </ul>

Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un proceso de compras y ventas.</li> <li>• Elaborar un plan de acción publicitario.</li> <li>• Realizar un análisis económico y financiero.</li> <li>• Incrementar el volumen de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir al propietario realizar su actividad de manera normal en los tiempos y forma acordada.</li> <li>• Obtener una mayor participación del mercado y generar posicionamiento en la mente del consumidor</li> <li>• Realizar proyecciones de las ventas.</li> <li>• En el primer año se obtendrá un incremento de las ventas en un 4.94%, en el segundo año el 10.12%, en el tercer año un 15.56% y en el cuarto año el 21.27%.</li> </ul>
<p>Propuesta: Diseñar un sistema de gestión administrativa con el propósito de mejorar el nivel de ventas el comercio de expendio de víveres “Abarrotes las Economía”.</p>		
<p>Finalidad: Lo que se intenta conseguir, es solucionar un problema de gestión administrativa, específicamente en la empresa comercial, “Abarrotes La Economía” cuya actividad económica es el expendio de productos de primera necesidad, al no poseer un sistema de administración formalizada, le ha ocasionado un mal direccionamiento, principalmente en el manejo de recursos, buscando como objetivo principal mejorar su rentabilidad mediante una adecuada toma de decisiones gerenciales.</p>		

Elaborado por: Milton Pinchao

### 3.6.4. ANÁLISIS DEL VOLUMEN DE VENTAS

Para determinar el volumen de ventas se ha seleccionado a 16 empresas que se dedican al expendio de víveres en la ciudad de Tulcán, las mismas que son un referente dentro del mercado local, su capacidad de venta supera a la mayor parte de los negocios que se dedican a esta actividad comercial.

Tabla 50 Volumen de Ventas por Empresa

VOLUMEN DE VENTAS EN UNIDADES ANUAL							
No	EMPRESA	ARROZ	AZUCAR	ACEITE	ATÚN	PAPEL H	BEBIDAS
1	ABASTOS EL NAZARENO	13296	1104	5040	32832	2496	10320
2	COMERCIALIZADORA LAURITA	16080	1296	4896	12240	2592	10320
3	COMERCAL SAN JORGE	15792	1008	6240	12912	1536	8976
4	DEPÓSITO EL ROSAL	16608	960	4320	12768	720	9840
5	ABASTOS CENTRO YASMIN	14160	768	5040	7776	3840	10752
6	SU MISCELANEA	19056	864	5760	12480	3120	11040
7	COMERCIAL CADENA	21504	1008	7680	14160	4320	13920
8	COMERCIAL RUIZ	21600	1200	8400	13536	4800	11520
9	BODEMAX	24240	1104	8160	13440	6240	12000
10	ABARROTOS JENNY	20160	960	7920	13200	7200	12000
11	LA CONFIANZA	14880	720	6000	13296	2880	8160
12	ABARROTOS DOÑA MARIANA	14640	480	6720	9360	4800	12720
13	ABASTOS DON DIEGO	21840	1920	5520	14640	2400	8160
14	DISTRIVIVERES	18720	960	5040	7920	4800	6480
15	COMERCIAL TARUPI	27024	2400	5280	6720	3360	11520
16	ABARROTOS LA ECONOMÍA	12000	720	4800	8880	1920	8640

Elaborado por: Milton Pinchao

Para este análisis del volumen de ventas por producto, en las siguientes gráficas, recordemos que en el eje de las Y se encuentran detalladas las cantidades, y en el eje de las X se encuentran los comercios de expendio de víveres representados con los números del 1 al 16.

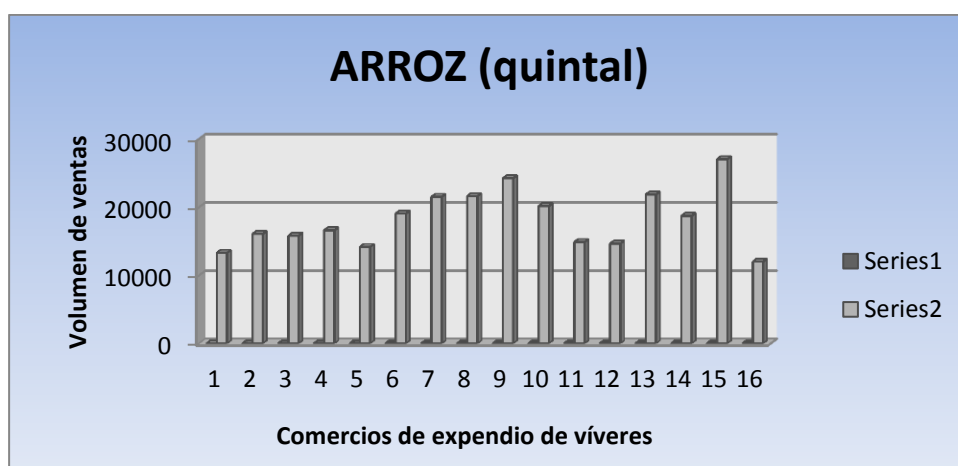
En lo que se respecta a la venta de productos y los resultados obtenidos mediante la investigación, se determina que cada empresa tiene un comportamiento diferente en cuanto al abastecimiento de mercadería, es decir, si una empresa le ve más rentable vender arroz entonces la mayor parte de su capital invierte en arroz; pero no todas las empresas realizan la misma práctica, otras buscaran potencializar otros productos en la que les

permita tener una mayor rentabilidad, como también les permita tener una mayor ventaja ante la competencia.

Todos los comercios de abarrotes por lo general ofertan al cliente los mismos productos, pero cada empresa potencializa uno o pocos productos en el que le permita posicionarse dentro del mercado.

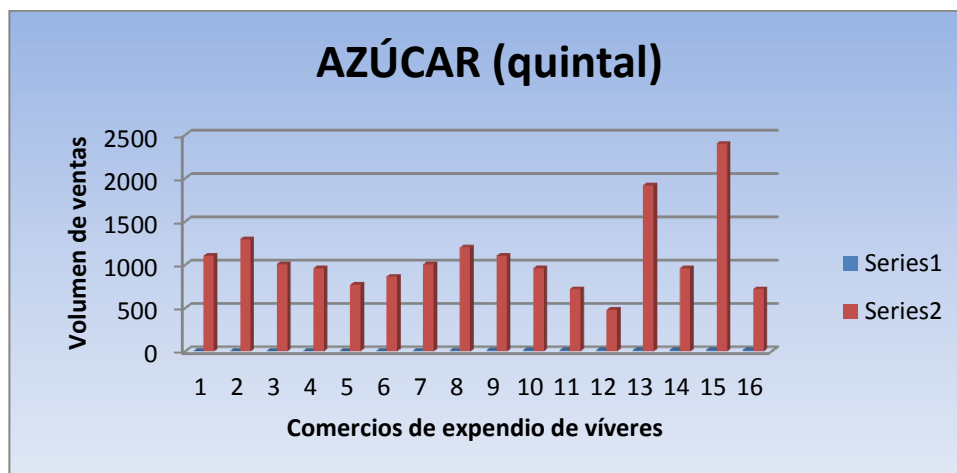
A continuación se muestra las siguientes graficas indicando el volumen de ventas de los productos que son más representativos dentro de este sector comercial, tomando como referencia las 16 empresas anteriormente mencionadas:

Gráfico 51 Volumen de Ventas por Empresa Arroz.



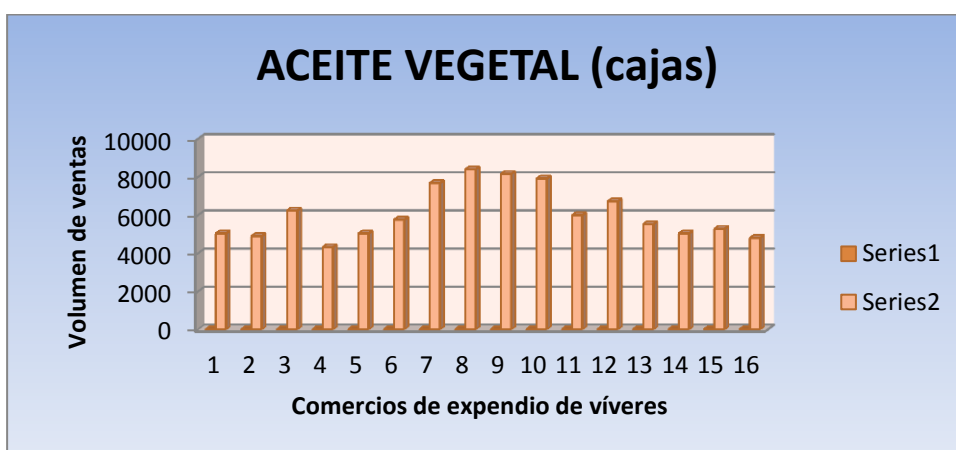
Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 52 Volumen de Ventas por Empresa Azúcar.



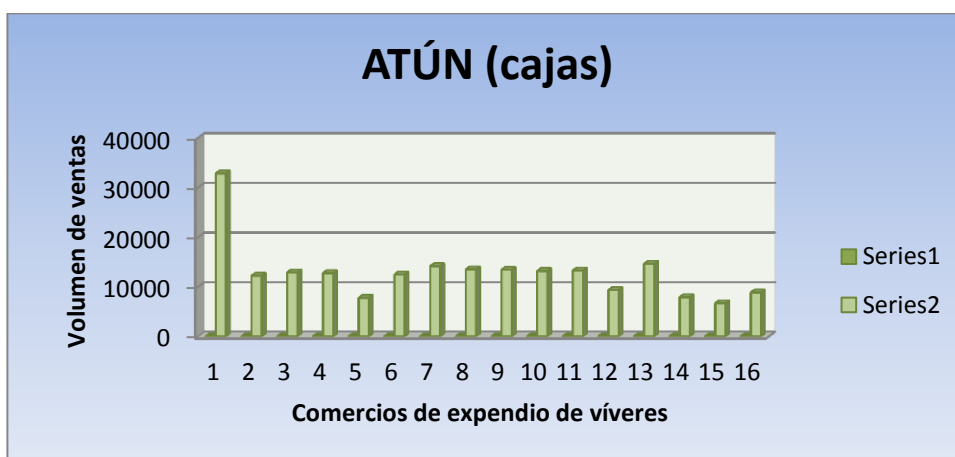
Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 53 Volumen de Ventas por Empresa Aceite vegetal.



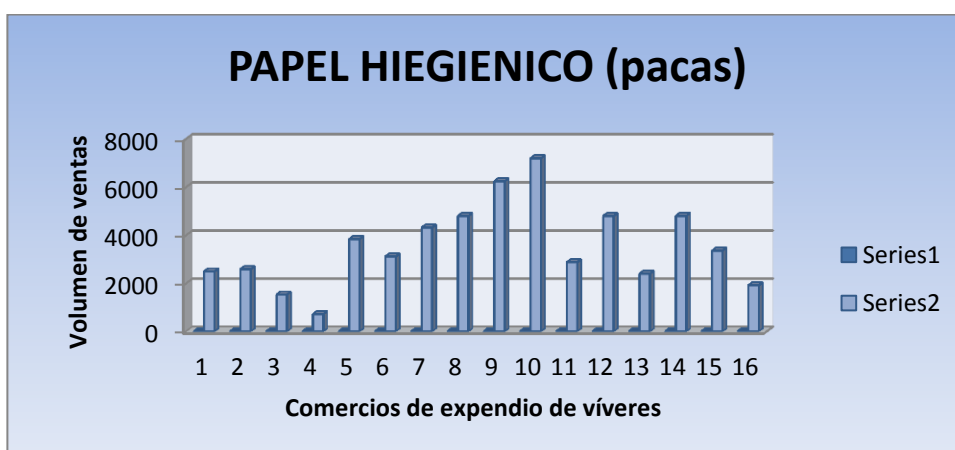
Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 54 Volumen de Ventas por Empresa Atún.



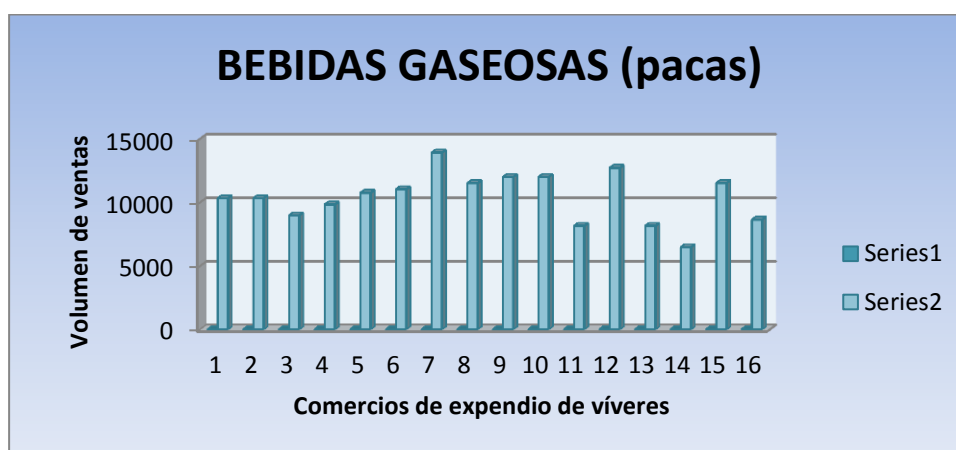
Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 55 Volumen de Ventas por Empresa Papel Higiénico.



Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 56 Volumen de Ventas por Empresa Bebidas Gaseosas.



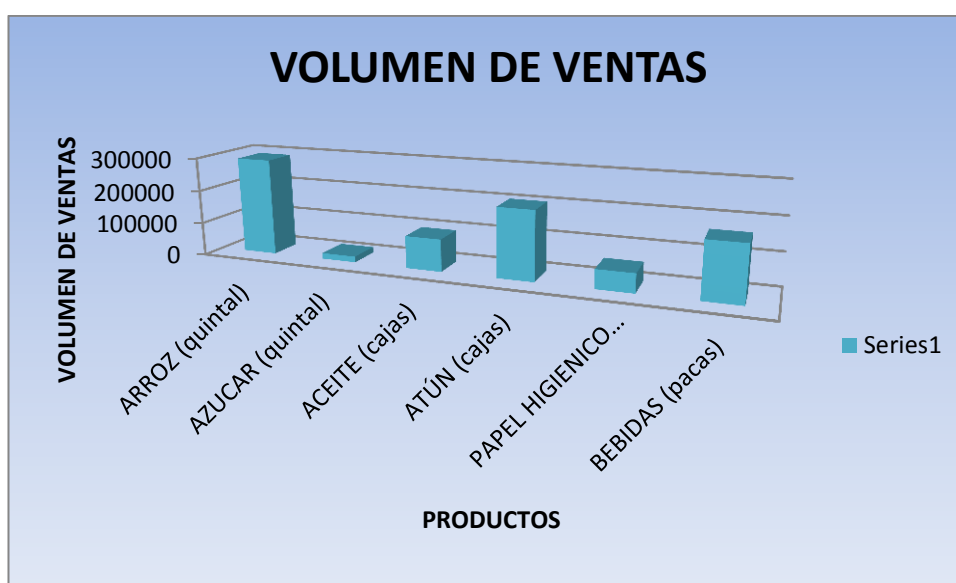
Elaborado por: Milton Pinchao

Tabla 51 Volumen de Ventas por Productos.

PRODUCTOS	VOLUMEN VENTAS
ARROZ (quintal)	291600
AZUCAR (quintal)	17472
ACEITE (cajas)	96816
ATÚN (cajas)	206160
PAPEL HIGIENICO (pacas)	57024
BEBIDAS (pacas)	166368

Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 57 Volumen de Ventas por Productos.



Elaborado por: Milton Pinchao

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

En nuestro medio existen gran número de comercios que se dedican al expendio de víveres, se encuentran ubicados en el centro y sur de la ciudad, en donde, el sector centro se encarga de abastecer o proveer de estos productos a la ciudadanía de Tulcán, la Parroquia de Julio Andrade y Huaca; mientras el sector norte como clientes potenciales son los clientes colombianos que demandan en grandes cantidades estos productos, los mismos que les resulta mejor comprar en el Ecuador que en su propio país Colombia.

Muchos de estos negocios no cuentan con una administración formalizada, la manera en que se administra es de manera empírica o subjetiva, es decir, las actividades que se realiza y las decisiones empresariales que se toman se las ejecuta de acuerdo a la experiencia y años que llevan en sus negocios.

En lo referente a clientes, muy pocos negocios son los que tratan de crear fidelidad o atender sus necesidades, por la situación al existir mucha competencia, los clientes tienen más opciones de compra y acuden en donde se les realice algún tipo de descuento, por tal motivo el trato de los clientes es de manera igualitaria.

Estos negocios de expendio de víveres por sus características propias requiere el movimiento de las mercaderías de un lugar a otro, tanto para su ingreso al negocio o despacho al cliente de las mismas, por lo que se requiere la fuerza física de las personas, en muchos casos las personas que laboran no utilizan ningún equipo de protección individual o no se realizan actividades en donde se pueda prevenir algún tipo de riesgo o peligro.



La mayor parte de negocios no utiliza ningún tipo de comunicación para promocionar sus negocios conjuntamente con sus productos, los propietarios piensan que no es necesario porque existe gran cantidad de demanda por parte del sector y por parte de la gente colombiana; por tal motivo no logran crear una comunicación con los clientes y proyectar una imagen como empresa.

Lo que se intenta conseguir, es solucionar un problema de gestión administrativa, específicamente en la empresa comercial, "Abarrotes La Economía" cuya actividad económica es el expendio de víveres; al no poseer un sistema de administración formalizada, le ha ocasionado un mal direccionamiento, principalmente en el manejo de recursos, buscando como objetivo principal mejorar su rentabilidad mediante una adecuada toma de decisiones gerenciales.

Se diseñó una filosofía organizacional en la empresa Abarrotes "La Economía", enmarcada en los valores y comportamientos éticos de las personas, para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades de manera eficiente.

Se realizó un manual de funciones que sirve de apoyo al personal, además, permitirá establecer la distribución de funciones, así como sus competencias ocupacionales para el cargo administrativo y trabajadores de la empresa.

Se elaboró un manual de selección y reclutamiento de personal idóneo y calificado, que se ajuste a las necesidades del área que corresponda, además, permite identificar dentro de un grupo de candidatos, aquel que cumple con las características que lo hace óptimo para ingresar a la empresa.

Se diseñó un manual de seguridad industrial, que orientada a todo el personal que labora en Abarrotes "La Economía", con la finalidad de mantener informada de las situaciones de riesgo que puedan presentarse, pero sobre todo conocer como pueden ser evitados.

Se diseñó un proceso de compras y ventas con las especificaciones de calidad, cantidad, precios, fechas de entrega, formas de pago y lugar de entrega que permita al propietario realizar su actividad de manera normal.

Se elaboró un análisis económico y financiero para la realizar la proyección de las ventas, cuyo incremento se lo alcanzará en parte, mediante la implementación de un plan de acción publicitario cuyo fin es incrementar el volumen de ventas y por ende obtener una mayor participación del mercado.

Con la implementación del sistema de gestión administrativa para la empresa “Abarrotes La Economía” se pretende incrementar su nivel de ventas. Por tanto en el primer año el crecimiento de las ventas será del 4,94%; en el segundo año un 10,12%; en el tercer año un 15,56%; y en el cuarto año un 21,27%.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

Estos negocios de carácter familiar por lo general no permiten el involucramiento de terceras personas para que se encarguen del manejo administrativo, cuando un negocio es pequeño el control que se requiere es pequeño, pero cuando un negocio ha crecido o va creciendo se requiere de mucho más control y es ahí donde se requiere los servicios de otras personas que tengan los conocimientos necesarios para llevar el negocio a flote y sirva de soporte para lograr un crecimiento más sostenible.

La situación geográfica en donde se encuentran ubicados todos estos comercios de expendios de víveres, es una gran oportunidad de negocio, Tulcán al ser una ciudad fronteriza con Colombia, hay mucha afluencia de personas colombianas que demandan mucho de estos productos por lo que es aconsejable crear una ventaja competitiva que permita lograr diferenciarse de la competencia.

Estos negocios son administrados de manera empírica, es recomendable que los propietarios empiecen a tener una cultura administrativa, la

administración es aplicada a cualquier tipo de empresa y tamaño, lo importante es que el campo administrativo ofrece algunas herramientas o técnicas que permite tener un mayor control sobre sus actividades y le permite proyectarse a futuro con un negocio más rentable.

Los propietarios de estos negocios deben realizar mayores esfuerzos para lograr crear una imagen y fidelidad hacia el cliente, en donde se pueda dar un valor agregado en el servicio o atención, eliminando de esta manera la rivalidad de precios que existe entre sus competidores.

En estos negocios de expendio de víveres es aconsejable que se tomen medidas o actividades de seguridad laboral, debido a que las personas realizan bastante esfuerzo físico al levantar ciertos pesos de los productos que se comercializa, por lo que es recomendable que se utilice ciertos equipos o accesorios que permitan realizar sus actividades de una mejor manera y así evitar o minimizar cualquier tipo de accidente o riesgo dentro del lugar de trabajo.

Se mira recomendable que en estos negocios se realice algún tipo de publicidad, con la finalidad de lograr una comunicación y acercamiento hacia el cliente o posibles clientes, buscando como resultado tener una mayor presencia dentro del mercado y de esta manera poder incrementar en parte su volumen de ventas.

La propietaria de la empresa comercial Abarrotes “La Economía” debería poner en práctica la presente propuesta de gestión administrativa, la misma que ayudará a tener un control eficiente sobre sus recursos, el cual agilizará el mejoramiento de sus procesos y actividades que se desarrollan para lograr un incremento de ventas deseado.

Se debe aplicar una filosofía organizacional, en la que permita determinar al propietario y colaboradores de manera clara, el motivo para qué fue creada la empresa y que es lo que se pretende alcanzar a largo plazo; bajo esta

perspectiva se estaría marcando un punto de inicio para establecer comportamientos éticos en las personas en el desarrollo de sus funciones.

Se mira necesario establecer una estructura organizacional, como también el diseño de un manual de funciones, los mismos que debe ser aprobado por la propietaria de la empresa; su finalidad es determinar las funciones que deben cumplir los trabajadores en cada área, evitando que el nivel de responsabilidad y solución de problemas recaigan en una sola persona.

Es recomendable disponer de un manual de funciones para la contratación de nuevo personal debido a la acumulación de actividades que recae en la propietaria; este manual permitirá elegir a las personas más idóneas para el cumplimiento de las funciones.

La propietaria debe aprobar el manual de seguridad industrial y hacer las modificaciones que se crea pertinente con la finalidad de realizar acciones correctivas y preventivas de riesgos y accidentes de las personas dentro de la empresa.

Se sugiere aplicar los procesos de compras y ventas propuestos, los mismos que incidirán para mejorar en el proceso de comercialización, dando una respuesta inmediata a los requerimientos de adquisición, almacenamiento y venta de los productos.

Se recomienda formalizar la contabilidad en la empresa, ya cumple un papel importante dentro del proceso de control; la contabilidad permite realizar un análisis económico-financiero de manera rápida y oportuna con la finalidad de determinar su crecimiento y rentabilidad, además, sería la herramienta apropiada para poder evaluar el crecimiento y volumen de ventas.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA. (Investigación cualitativa)**

#### **5.1. TÍTULO**

Gestión Administrativa en los lugares de expendio de víveres de la ciudad de Tulcán, que permita un óptimo manejo y control de recursos para mejorar su rentabilidad.

#### **5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

##### **ABARROTÉS LA ECONÓMICA**

La empresa Abarrotés “La Economía” es un negocio que se dedica a la comercialización al por mayor e detal de alimentos, bebidas y demás productos de tipo alimenticio, que son indispensables en el consumo diario de muchas familias. La señora Aracely Guevara es la gerente propietaria, su local comercial se encuentra ubicado entre las calles Sucre y Venezuela, en el sector norte de la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi.

Su negocio inicia en el año de 1999, durante la crisis financiera que cruzaba el Ecuador, esta fue una época muy difícil para muchas personas; es ahí donde la señora Aracely decide emprender con su negocio; para financiarse realizó la venta de un terreno y un vehículo, empezó como todos, con pocos productos básicos; cuando no lo conocen en este campo del comercio, lo consideran un extraño pero poco a poco la gente lo va conociendo. Los clientes conforme requerían determinados productos, los mismos eran solicitados a las casas comerciales; es así como los proveedores han depositado la confianza en ella, concediéndole algún tipo de descuentos, créditos y tiempos de gracia para su respectivo pago, siendo esta una de las varias razones que ha permitido que su negocio vaya creciendo poco a poco y logre tener un posicionamiento dentro del mercado.

Este crecimiento ha sido resultado gracias a la constancia, el sacrificio, el trabajo diario. Incluso ha tenido que dedicar menor tiempo a su familia, muchas veces olvidar de los días festivos, por una sola razón, tratar de

seguir creciendo y hacer que su negocio sea más rentable. Actualmente su negocio está siendo manejado por la propietaria, su madre y una persona más que les colabora como su empleado, el mismo que por su dedicación al trabajo les ha ayudado a superarse.

Prácticamente los clientes ecuatorianos no son muy frecuentes, dentro de la zona de frontera sus clientes principales son colombianos, gracias a ellos se ha podido crecer económicamente; las compras que realizan día a día, ha hecho que el negocio crezca, no únicamente el de ella, sino el de muchos comerciantes que se encuentran dentro del sector, por tal motivo en este negocio se maneja dólares y pesos colombianos.

El hecho de estar ejerciendo esta actividad comercial, le ha permitido conocer a proveedores de varias empresas muy importantes que operan en el Ecuador, de igual manera ha tenido que enfrentar muy malas experiencias, pero la constancia y el trabajo ha sido uno de los pilares para superarse, por tal situación está donde está, con un negocio que le genera rentabilidad, genera beneficios propios y para las personas que le acompañan en su labor diaria.

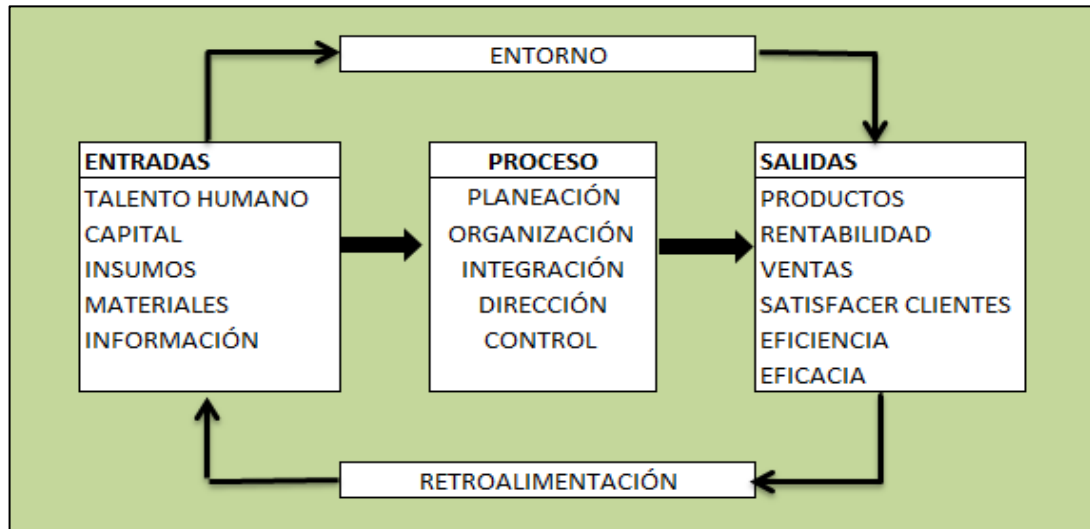
### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

Lo que se intenta conseguir, es solucionar un problema de gestión administrativa, específicamente en la empresa comercial, Abarrotes “La Economía”, cuya actividad económica es el expendio de víveres; al no poseer un sistema de administración formalizada, le ha ocasionado un mal direccionamiento, principalmente en el manejo de recursos, buscando como objetivo principal mejorar su rentabilidad mediante una adecuada toma de decisiones gerenciales.

La realización de este proyecto me permitirá obtener datos reales sobre la situación en la que se encuentra la empresa, de esta manera se pretende proponer un método que proporcione información confiable al propietario sobre su actividad económica, principalmente en los temas relacionados a

planeación, organización, integración, dirección y control según el modelo que propone Harold Koontz y otros, eliminando el riesgo de pérdida de recursos y de tiempo mal utilizado.

Gráfico 58 Modelo de Gestión Administrativa.



Elaborado por: Milton Pinchao

En lo que respecta a generar un impacto educativo, permite crear una cultura de investigación y generación del conocimiento en el investigador y socialmente permite al propietario crear una cultura administrativa, de organización y control de su negocio, permitiéndole generar mayor transparencia en sus movimientos comerciales al momento de la rendición de cuentas.

## 5.4. OBJETIVOS

### 5.4.1. General

Diseñar un sistema de gestión administrativa para la empresa Abarrotes “La Economía” que le permita mejorar su nivel de ventas.

### 5.4.2. Específicos:

- Diseñar una misión, visión, políticas y valores corporativos con el fin de lograr crear una imagen organizacional en la empresa.

- Diseñar una estructura organizacional en la que permita identificar el orden jerárquico de la empresa.
- Realizar un manual de funciones que sirva de apoyo al personal administrativo y operativo para el desempeño de sus cargos, orientados a la gestión del talento humano.
- Realizar un manual de selección y reclutamiento de personal idóneo y calificado, que esté acorde a las necesidades del área que corresponda.
- Realizar un manual de seguridad industrial, que permita prevenir riesgos y accidentes en la empresa, logrando incrementar la calidad de vida de los trabajadores.
- Diseñar un proceso de compras y ventas que permita al propietario realizar su actividad de manera normal en los tiempos y forma acordada.
- Elaborar un plan de acción publicitario cuyo fin es obtener una mayor participación del mercado y generar posicionamiento en la mente del consumidor.
- Realizar un análisis económico y financiero para realizar las respectivas proyecciones de ventas.

## **5.5. FUNDAMENTACIÓN**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa abarrotes “La Economía” es un negocio, cuya actividad económica es la comercialización al mayor y por menor de productos alimenticios y bebidas. Sus principales productos son los siguientes:

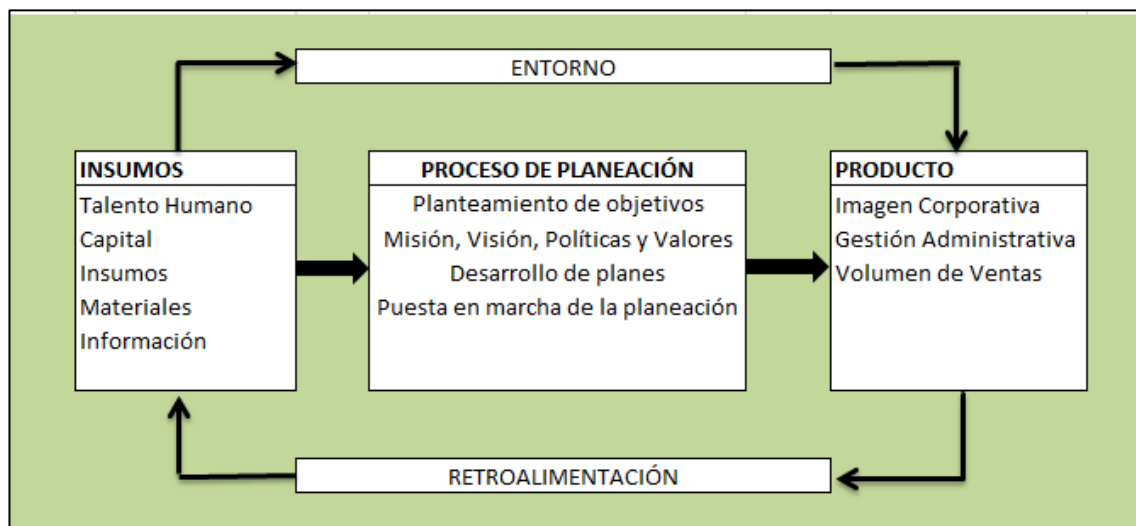
- Productos alimenticios: arroz, azúcar, aceite de cocina, atún.
- Otros productos: gaseosas, agua embotellada, papel higiénico, licores, entre otros.

Estos productos son vendidos en el mercado local; principalmente el mercado objetivo de estos productos y los que demandan en mayor cantidad es el cliente colombiano; situación que se da gracias a la situación fronteriza que viven estos dos países hermanos como son Ecuador y Colombia. Por tal



razón el diseño de gestión administrativa, ayudará al propietario a iniciar e implementar una filosofía organizacional que permita marcar un horizonte en el futuro acorde a sus principios y valores.

Gráfico 59 Modelo del Proceso de la Planeación.



Elaborado por: Milton Pinchao

La planeación implica determinar las actividades que van a ser ejecutadas para alcanzar las metas y objetivos establecidos, por tanto requiere de la toma de decisiones que permitan elegir un curso de acción que garantice el éxito organizacional a corto, mediano y largo plazo. Abarrotes La Economía al contar con una administración informal, no cuenta con una misión, visión, políticas y valores debidamente formalizada, se ve recomendable o se sugiere aplicar las siguientes:

### MISIÓN

Proveer productos de calidad, a precio justo, con una excelente atención, mediante el esfuerzo y trabajo en equipo, siendo poseedores de principios éticos, comprometidos con la empresa y orientados a la satisfacción de nuestros clientes.

### VISIÓN

Para el año 2015 Abarrotes “La Economía” logrará una excelente gestión administrativa, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos de comercialización y satisfacción del cliente.

## VALORES CORPORATIVOS

En toda empresa sean estas pequeñas, medianas o grandes, es necesario orientar la atención en aquellos valores corporativos que permitan regular el comportamiento y vivencia de las personas dentro de una empresa, por lo que se ha considerado para la empresa comercial, Abarrotes “La Economía” los siguientes valores:

- **Honestidad:** Procedemos con transparencia, ofreciendo a nuestros clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir, siendo coherentes con su misión, actuando con sinceridad, respeto y responsabilidad en cada negociación que se realice.
- **Perseverancia:** Trabajamos constantemente, a pesar de las dificultades y problemas que se puedan presentar dentro de nuestro negocio, con el propósito de llegar a cumplir nuestras metas y objetivos.
- **Trabajo en Equipo:** Lograr cooperación, coordinación, y la mutua ayuda entre las personas que trabajamos, apoyándonos de unos a otros para que permita mejorar las acciones que realizamos.
- **Responsabilidad Social:** Garantizar que todas las operaciones realizadas por nuestra empresa se encuentren bajo la normativa legal, aplicadas hacia la prevención de problemas sociales proyectando una imagen positiva ante nuestros clientes y la sociedad.
- **Comunicación:** Establecer un buen diálogo entre el personal, con el objetivo de mejorar sus relaciones laborales y el desempeño de sus actividades, así como también, lograr una buena comunicación con nuestros clientes atendiendo sus necesidades y requerimientos.
- **Servicio al cliente:** Atender de manera oportuna las quejas y necesidades de nuestros clientes, propiciando una relación continua y perdurable, como tal el cliente merece un excelente servicio y productos de calidad.
- **Puntualidad:** Saber realizar las cosas en el tiempo y lugar acordado, así como el cumplimiento de entregas de mercaderías, en función a los requerimientos del cliente, logrando así su satisfacción.

- Respeto y cordialidad: Realizamos nuestro trabajo diario como seres humanos con derechos y obligaciones dando un buen trato, respeto y cordialidad hacia el cliente y demás personas que formamos la empresa.

## POLÍTICAS INSTITUCIONALES

La empresa debe proporcionar los mecanismos administrativos, logísticos y financieros que permitan cumplir con eficiencia sus actividades. Por lo que es necesario definir políticas bajo los cuales se lleven a cabo las relaciones comerciales, estableciendo un estilo de gestión que garantice la rectitud, transparencia y excelencia en los procesos.

Las Políticas Empresariales, son decisiones corporativas, mediante las cuales se establecen criterios y normas de actuación que orientan la gestión en los niveles de la empresa, como institucional, intermedio y operativo en aspectos específicos. Una vez implementadas, se convierten en guías de comportamiento y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es disminuir la incertidumbre, además, permite conducir los esfuerzos hacia la consecución de un objetivo de la empresa, las mismas que se fundamentan en:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Desarrollo personal
- Formulación de estrategias
- Servicio al cliente

## NIVEL INSTITUCIONAL

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA	ALCANCE Y RESPONSABLES
<b>1. TOMA DE DECISIONES</b>	
Destinar el 40% de los dividendos obtenidos en el ejercicio económico para la reinversión, con la finalidad de incrementar el activo y por ende el patrimonio empresarial.	Abarca al nivel institucional y el encargado del cumplimiento es el gerente.
Realizar diversificación en los productos cada tres meses de acuerdo a las	Comprende el nivel institucional y el nivel intermedio y el responsable de su

necesidades del cliente y mercado.	cumplimiento es el jefe de ventas, con la autorización de la asistente de gerencia.
Mantener una reunión de trabajo mensual, a fin de realizar evaluaciones en todos los procesos de la empresa, para definir soluciones.	Abarca los tres niveles y el encargado del cumplimiento es el gerente.
<b>2. LIDERAZGO</b>	
En la ejecución de planificación anual de la empresa se debe tomar en cuenta la opinión de todos sus colaboradores.	Comprende los tres niveles organizacionales. El responsable de su cumplimiento es el gerente.
Mantener en la empresa un sistema de información sobre las actividades realizadas en cada función de manera mensual.	Implica los tres niveles y el encargado del cumplimiento es el gerente.
<b>3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	
El personal que incumpla con sus funciones se notificará en tres procedimientos: verbal, escrita y sanción económica equivalente al 5% del salario básico unificado.	Abarca niveles intermedio y operativo. El responsable directo es el encargado de contabilidad. Y el cumplimiento de la sanción se encarga el departamento Administrativo.
Motivar a los vendedores por el cumplimiento de la cuota de venta mensual, mediante un incentivo salarial.	Abarca el departamento de ventas y el encargado de su cumplimiento son los vendedores.
Comercializar productos alimenticios de calidad que permita aumentar la fidelidad de nuestros clientes, teniendo como resultado mayor rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado.	Comprende el nivel institucional y el nivel intermedio y el responsable de su cumplimiento es el jefe de ventas.

## NIVEL INTERMEDIO

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA	ALCANCE Y RESPONSABLES
<b>1. TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Establecer un compromiso mutuo entre todos los colaboradores de la empresa creando un ambiente apropiado para el desarrollo personal y laboral.	El alcance como su responsable son los tres niveles organizacionales y el responsable de su cumplimiento es el gerente.
<b>2. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	
No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.	Abarca el nivel intermedio hasta el operativo. El jefe administrativo es el encargado de seleccionar al personal de acuerdo a los requerimientos del puesto.
Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter multifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.	Incluye al nivel operativo. Los responsables del cumplimiento es el nivel intermedio.

Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano mediante acciones metódicas de formación personal.	Implica al nivel institucional y el encargado del cumplimiento es el gerente.
---	---

## NIVEL OPERATIVO

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA	ALCANCE Y RESPONSABLES
<b>1. SERVICIO AL CLIENTE</b>	
Lograr la fidelidad de los clientes brindándoles productos de calidad y un excelente servicio de venta.	Abarca al nivel operativo. Atender al cliente es responsabilidad de todos los colaboradores de la empresa.
La gerencia deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente interno o externo, utilizando valores éticos y morales.	Cubre el departamento de ventas y el responsable de su cumplimiento son todos sus colaboradores.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Abarrotes “La Economía”, es una empresa de tipo comercial, cuya función es acercar los productos desde el productor o fabrica hacia el cliente, sin realizar cambios de forma, ni de fondo en la naturaleza de los mismos.

Uno de los requisitos importantes al momento de iniciar una actividad económica es constituirla legalmente. Constituir una empresa permite que ésta sea legalmente reconocida, que esté sujeta a créditos, en la que se pueda emitir comprobantes de pago, comercializar y promocionar productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

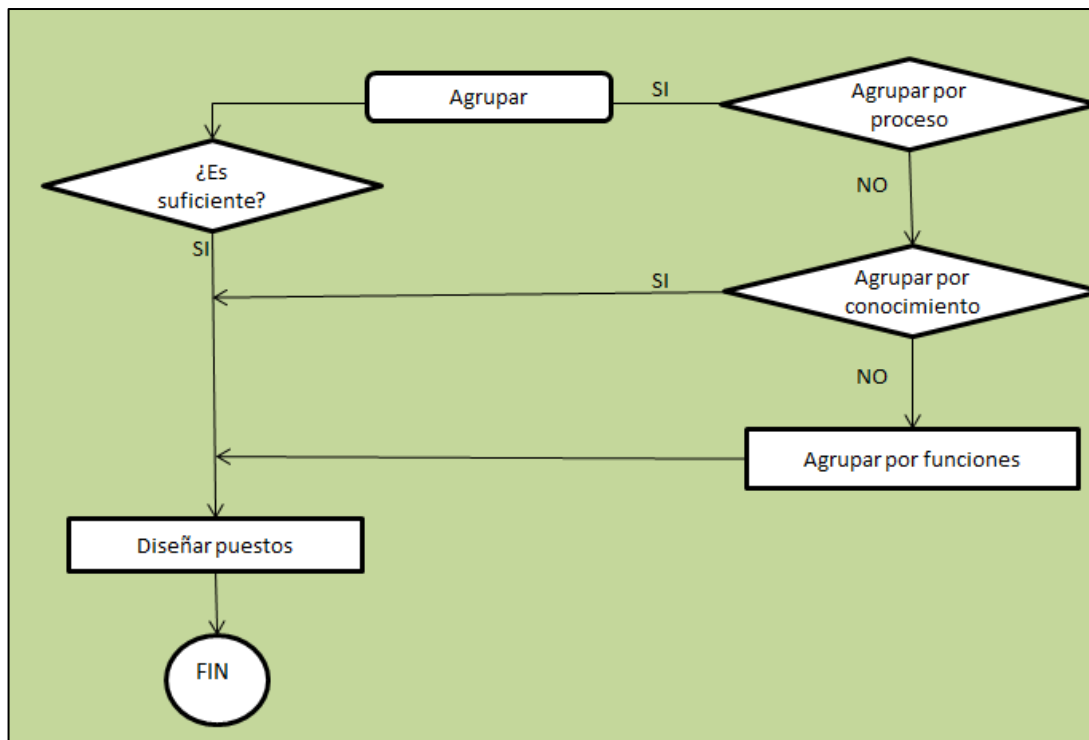
## ORGANIGRAMA

El organigrama es la herramienta administrativa que muestra la manera como se encuentra estructurada una empresa, también indica las funciones, los departamentos o puestos de trabajo y la forma de cómo estos se relacionan. Al hablar de departamento, se refiere a un área, división o segmento de una empresa sobre la cual una persona tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

### Departamentalización por Funciones:

Permite agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Habitualmente las empresas buscan generar utilidad dentro de una economía de mercado; para la empresa, Abarrotes La Economía sus funciones fundamentales son: la contabilidad, la administración y las ventas, estas actividades básicas se pueden agrupar en, división de contabilidad, de administración y de ventas.

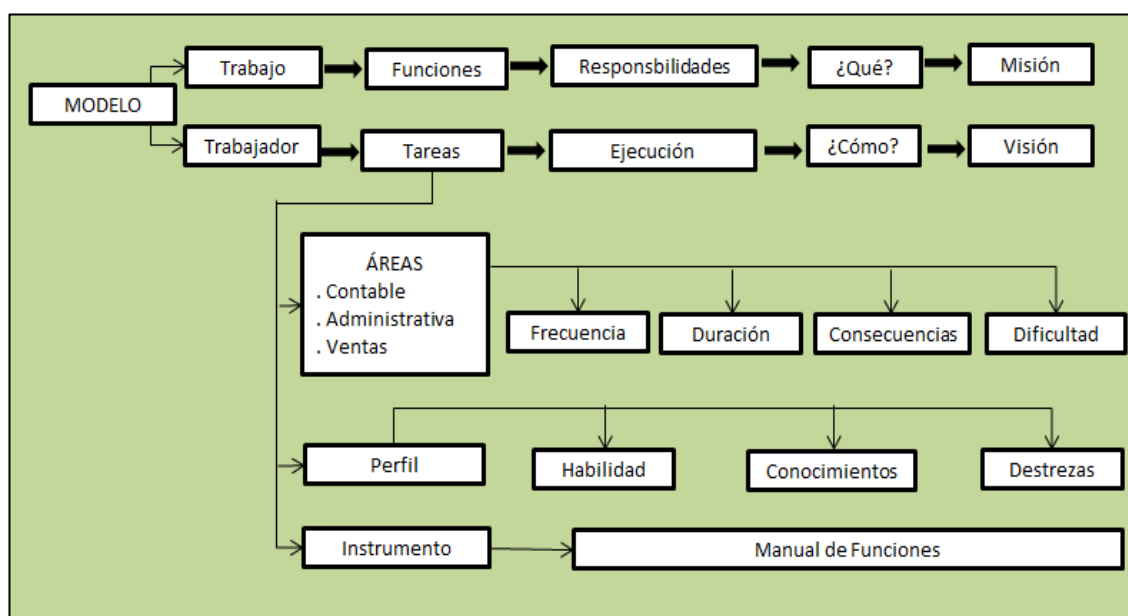
Gráfico 60 Proceso de decisión para identificar puestos.



Elaborado por: Milton Pinchao

Mediante la gestión administrativa, lo que se intenta es realizar un nuevo diseño organizativo fundamentado en el análisis de los puestos de trabajo y de las funciones que debe cumplir cada persona dentro de la empresa, la misma generara una administración participativa y eficiente entre los trabajadores, cuyos resultados serán evidenciados mediante un buen servicio y atención hacia los clientes. El diseño de este modelo permitirá superar problemas de centralidad de toda la administración, no solo se realizaran las actividades de manera diferente, sino también se las realizará de manera más eficiente.

Gráfico 61 Esquema del Análisis del Puesto de Trabajo.



Elaborado por: Milton Pinchao. Adaptada según el modelo de Gorriti Mikel y López Joseba. Análisis de puestos de trabajo en la administración Pública.

A continuación se presenta el organigrama correspondiente de la empresa comercial Abarrotes “La Economía”, el mismo que no se encuentra estructurado formalmente, pero se lo graficó, de acuerdo al criterio del administrador, en nuestro caso, la propietaria del negocio.

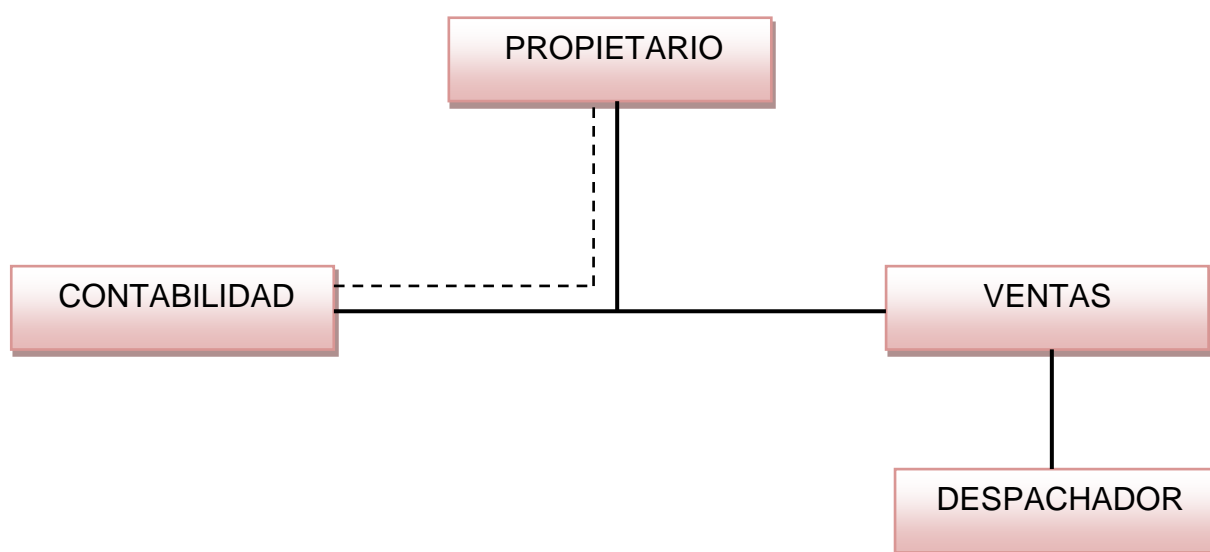
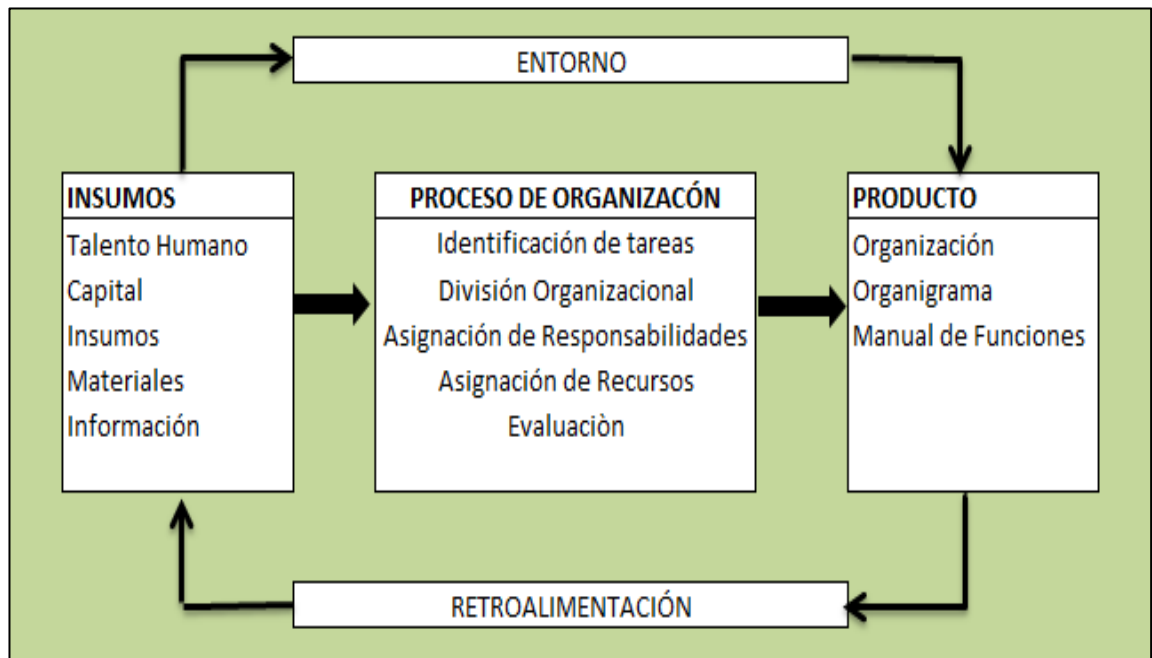


Gráfico 62 Modelo del Proceso de Organización.

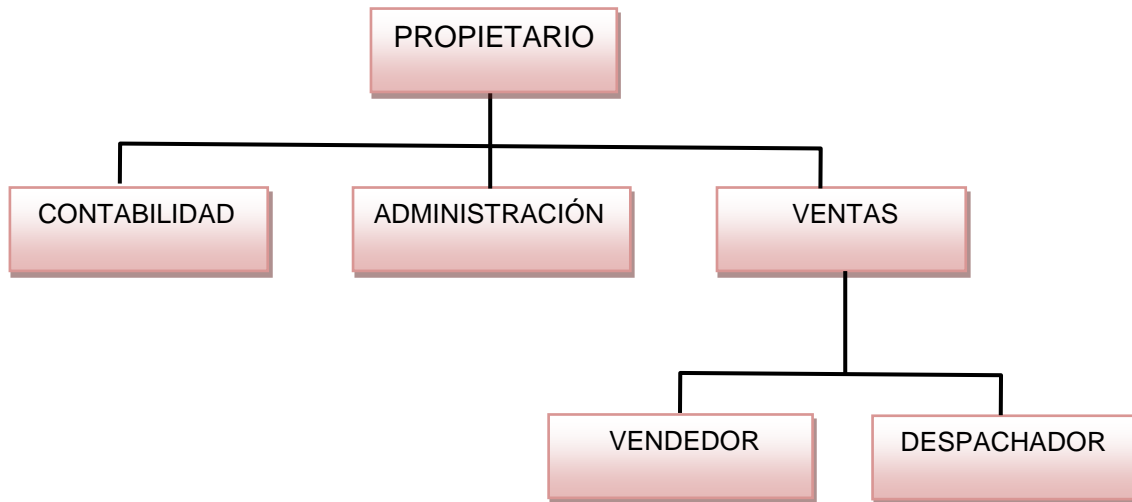


Elaborado por: Milton Pinchao

De acuerdo al análisis realizado y con la información obtenida, se determina que la acumulación o ejecución de las tareas, son realizadas en su mayoría por la propietaria del negocio Abarrotes “La Economía”, lo que le ocasiona un mal direccionamiento y un mal manejo administrativo a la hora de tomar decisiones; cuando un negocio va creciendo, el número de actividades también crecen y su control se vuelve más complejo, lo que imposibilita a que una sola persona esté a cargo de todo; por tanto se ve la necesidad de contratar más personal para el cumplimiento de varias funciones que estén encaminadas a sus necesidades y con el giro de la empresa.

Se recomienda aplicar la siguiente estructura organizacional, debido a que la empresa desde su inicio ha tenido un crecimiento sustentable y se ve necesario la implementación de la siguiente estructura.





### 5.5.1. MANUAL DE FUNCIONES

#### JUSTIFICACIÓN

La empresa Abarrotes “La Economía” adopta la administración como un sistema que sirve de apoyo a las actividades que se realizan durante el proceso de comercialización hasta que el producto es adquirido por el cliente; por el cual se debe diseñar estrategias organizacionales que permitan controlar cada proceso, mejorando en la calidad del servicio y los resultados en rentabilidad para la empresa, con el propósito de cumplir su misión.

Por tal situación el manual de funciones y competencias se constituye en una herramienta administrativa imprescindible para el desarrollo de una cultura organizacional para todas las personas que integran la organización, que parte desde los altos niveles hasta el nivel operativo, enmarcada en los valores y comportamientos éticos, para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades de manera eficiente.

## INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como fin establecer la distribución de funciones, así como sus competencias ocupacionales para el cargo administrativo y trabajadores de la empresa, la organización es una función administrativa que permite diseñar y controlar todos los procesos de una empresa, además, pone en orden todas las actividades que se deberán de cumplir, es decir, relaciona las actividades y dispone el perfil de las personas quien podrá desempeñarlas correctamente.

En la actualidad la situación económica en que vivimos, los cambios del mercado, la gran rivalidad que existe entre competidores de un mismo sector productivo, los cambios tecnológicos, la presión tributaria por parte del estado, crea la necesidad de realizar un cambio de actitud y mentalidad de los empresarios, para impulsar nuevas formas de crecimiento y permanencia de nuestras empresas en el mercado.

La administración es una herramienta administrativa que permite generar una interacción activa y controlada entre todos los recursos disponibles con los que posee la empresa buscando como objetivo, generar una rentabilidad en un determinado periodo de tiempo, y es así como la organización se convierte en una parte esencial para llevar un adecuado funcionamiento de las actividades empresarial con la mayor eficiencia y eficacia posible.

## ALCANCE

Este documento describe la organización interna de Abarrotes “La Economía”, las funciones generales y específicas en cada uno de los departamentos y niveles jerárquicos, su objetivo es lograr mayor comprensión de la estructura orgánica de la empresa así como las funciones en los distintos niveles, permitiendo a cada trabajador conocer las funciones que debe cumplir dentro de la empresa y cumpla su trabajo con total responsabilidad.

## COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales se refieren a nuevas tendencias administrativas, que especifica las capacidades que debe poseer una persona, así como su personalidad, su comportamiento, el nivel de estudio y la experiencia para desempeñar un puesto de trabajo con base a resultados positivos, las capacidades se puede definir por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer una persona para ocupar un cargo en una determinada empresa.

## OBJETIVO GENERAL

Este manual de funciones tiene como objetivo general, servir de apoyo al personal administrativo y operativo de Abarrotes “La Economía”, para el desempeño de sus cargos, orientado a la gestión del talento humano, que contiene funciones y competencias para el cumplimiento efectivo de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer que todas las áreas de la empresa cuenten con funciones y requisitos que deben cumplir las personas para realizar sus cargos, cumpliendo así con la misión institucional.
- Especificar las funciones, conocimientos, experiencias y competencias que debe cumplir cada trabajador en la empresa.
- Facilitar el control de cada área de trabajo por parte de los trabajadores.
- Generar mayor eficiencia y desempeño en los trabajadores en cada una de sus actividades.
- Aportar con una herramienta administrativa que permita gestionar el talento humano en términos de calidad y autocontrol.

### 5.5.1.1. GERENTE GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA ABARROTES "LA ECONOMÍA "	
Datos de Identificación	
Localización	Gerencia General
Cargo	Gerente
Nivel de reporte inmediato	Ninguno

Misión del Cargo
Administrar de manera eficiente los recursos y el talento humano con los que dispone la empresa, enfocados al cumplimiento de la misión organizacional y lograr su visión en el tiempo planificado.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Contador General Ejecutivos de Ventas Vendedores	Todos los departamentos de la Empresa.	Clientes locales e internacionales.  Proveedores locales y provinciales.  Cámara de Comercio, Asociación de Comerciantes Mayoristas "Ciudad de Tulcán" y otras instituciones importantes.

Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas,  Deseable: Ingeniero en Administración de Empresas o afines	Manejo de sistemas informáticos: Microsoft Office, otros.  Conocimientos contables.  Conocimientos laborales.  Conocimientos legales y tributarios.  Manejo de indicadores financieros y de gestión.  Conocimientos de la información y comunicación.	Inglés nivel: Medio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Hablado</li> <li>• leído</li> </ul>	De 1 a 3 años en áreas o funciones similares.
Responsabilidades del cargo				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar objetivos alcanzables y medibles de acuerdo a los recursos disponibles de la Empresa, asignando un presupuesto razonable destinado a las necesidades de la empresa, buscando generar utilidad al final de un periodo contable.</li> <li>2. Implementar un sistema administrativo que posea los elementos necesarios para el control de los</li> </ol>				

- procesos del negocio y para el desarrollo de los planes de acción.
3. Fijar metas, objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo.
  4. Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para volver operativos los planes y estrategias establecidas.
  5. Medir continuamente la ejecución de los planes acción y comparar con los resultados reales.
  6. Supervisar periódicamente los indicadores de la empresa, con el fin de tomar decisiones acertadas, encaminadas a alcanzar un mejor desempeño de la empresa.
  7. Establecer las descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional con el propósito de evitar duplicidad de actividades.
  8. Brindar apoyo a todas las áreas comerciales de la Empresa, mediante el asesoramiento técnico y funcional cuando la situación lo requiera.
  9. Crear un ambiente de trabajo que motive de manera positiva a las personas a ejecutar sus actividades en el menor tiempo posible.
  10. Seleccionar personal competente y ejecutar programas de capacitación para mejorar sus capacidades.
  11. Mantener relaciones continuas con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, insumos y productos más apropiados.
  12. Establecer los precios de venta, descuentos en los productos y condiciones de crédito.
  13. Cualquier transacción financiera como obtención de préstamos, firma de cheques de la empresa, etc., deben contar con su aprobación.

Indicadores de medición	
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Utilidad de la Empresa Satisfacción del cliente interno y cliente externo Flujo de Caja	Cumplimiento del Plan de Acción.

Condiciones de trabajo
Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, con una oficina con el apropiado espacio y las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Las funciones del cargo requieren trasladarse a otros lugares fuera de la empresa.

Perfil de Competencias	
Competencias Estructurales	
1. Compromiso	
Atributo	Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia	Promueve las metas, respeta y promueve las normas de la empresa, expresa sentido de pertenencia en todas sus actividades, se siente identificado con la misión y visión institucional.
Lealtad	Cuenta un gran compromiso organizacional, apoya a la empresa en situaciones difíciles, anteponiendo las necesidades de la empresa como personales, exige colaboración y responsabilidad de todos sus colaboradores.

Respeto		Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, el respeto y la cordialidad hacia el cliente y las demás personas que conforman la empresa.
<b>2. Trabajo en equipo</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Cooperación		Desarrolla planes y programas de mejoramiento e integración de las personas en las diferentes áreas, centrándose en el logro de objetivos compartidos, valorando las ideas y experiencias de los demás con una actitud positiva para aprender.
Sinergia		Capacidad de trabajar en colaboración e involucrar al personal de las diferentes áreas en objetivos comunes de la empresa, actúa para desarrollar un buen clima laboral y un alto espíritu de colaboración que garantice el éxito del equipo y la empresa.
<b>3. Integridad</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Moral		Es un referente de ejemplo, actúa de acuerdo a los principios éticos, las buenas costumbres y las buenas relaciones laborales dentro de la empresa.
Profesionalismo		No culpa a sus colaboradores y se responsabiliza de las consecuencias negativas que son resultado de sus propias decisiones erróneas. Utiliza el sentido común para explicar a sus colaboradores de manera sencilla sobre situaciones o problemas complejos relacionados con el trabajo.
Respeto a la institucionalidad		Define las pautas y políticas de la empresa, asegura el cumplimiento de leyes que rigen en nuestro país que afecten directamente con la actividad del negocio.

<b>Competencias Gerenciales</b>		
<b>4. Orientación al cliente y mercado</b>		
<b>Atributo</b>		<b>Nivel ideal requerido</b>
Énfasis en el servicio y cliente		Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes conociendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de compromisos		Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una comunicación para conocer sus necesidades y responder a las mismas.
Identificación de oportunidades de negocio		Investiga activamente más allá de las necesidades de los clientes, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos logrando alcanzar un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
<b>5. Liderazgo</b>		

Atributo		Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas		Identifica necesidades de formación, capacitación, desarrollo de sus colaboradores y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Conducción efectiva de equipos		Integrar las diversas cualidades y habilidades de las personas para optimizar el desempeño en sus funciones. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación / empoderamiento		Permite niveles de autonomía en sus colaboradores con el fin de estimular su desarrollo integral y poder de decisión. Asigna nuevas tareas y retos para poder desarrollar sus capacidades.
Visión de largo plazo		Identificar posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente, diseñando escenarios alternativos encaminados a desarrollar un plan estratégico para la empresa.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Definición de objetivos		Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para establecer los estándares de medición de nivel ejecutivo y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas		Entiende el comportamiento del mercado, sus características y cambios, mediante un análisis situacional. Establece objetivos y plazos para cumplimiento de las tareas y verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos		Aporta soluciones incluso frente a problemas graves y en escenarios cambiantes del mercado a través de la utilización de herramientas administrativas minimizando al máximo las debilidades y amenazas identificadas en la empresa. Compromete recursos y tiempo tomando las medidas necesarias para reducir los riesgos.
Generación de valor		Logra que todos realicen un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga.

<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo		Busca generar un factor diferencial competitivo, lo que hace ser diferente a la competencia y verifica su cumplimiento efectivo a través del análisis de la cadena de valor del negocio, delineando estrategias para lograr una ventaja competitiva.
Valor percibido por el cliente		El trabajo se ha realizado bien cuando el cliente expresa que sus necesidades y requerimientos han sido satisfechas y demuestra felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación		Promueve la utilización de nuevas tecnologías para agregar valor al trabajo. Define nuevas estrategias comerciales que buscan generar

		un factor diferencial y competitivo en el mercado.
8. Conocimiento del mercado		
Atributo		Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado		Conoce e investiga de manera objetiva las condiciones específicas del entorno de trabajo, del mercado, clientes y competidores en cuanto a procesos, productos y servicios, impulsando nuevas ideas de mejora que involucren a toda la empresa.
Exploración y curiosidad		Busca siempre el mejoramiento continuo en todo el proceso y actividades de la empresa para mejorar la productividad y la calidad de los productos y servicio.
Implementación de acciones y estrategias		Realiza un análisis situacional e identifica fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para establecer las estratégicas que regirán la actividad del negocio. Involucra a todos sus colaboradores y genera acciones para su cumplimiento.
9. Orientación a la calidad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia		Investiga y expresa nuevas formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar. Propone mejoras en los procesos aunque no haya un problema específico que deba ser solucionado.
Mejora continua		Desarrolla cambios puntuales o específicos en las técnicas de trabajo, modificación de los procesos para conseguir mejoras. Crea un ambiente de trabajo que estimula el mejoramiento continuo del servicio y la orientación a la excelencia.
Enfoque de calidad		Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y servicio, realizando las cosas bien, desde el primer momento sin requerir la supervisión y control para la generación de calidad.

Competencias Técnico Funcionales		
1. Capacidad de Relacionamiento Gubernamental y Empresarial.		Capacidad de establecer y mantener relaciones de trabajo duraderas con diferentes entes económicos y organismos gubernamentales, buscando generar oportunidades para la empresa.
2.Capacidad de Negociación		Capacidad para emplear mecanismos de negociación con clientes y proveedores, mediante acuerdos satisfactorios para las partes involucradas, identificando las ventajas y destacar los desacuerdos en el caso de existir.
3. Trabajo Bajo Presión		Capacidad para desarrollar su trabajo de manera satisfactoria, bajo situaciones complicadas, de emergencia, de tiempo, procurando evitar problemas innecesarios; logrando obtener los resultados esperados.
4. Análisis Financiero Económico		Capacidad de realizar un análisis económico financiero de la empresa como interpretación de los balances generales, de resultados, entre otros, identificando el correcto manejo de los recurso para una acertada toma de decisiones y comparar esos resultados con la



	situación financiera actual.
5. Manejo de relaciones con clientes	Establecer y mantener una buena relación con el cliente, basadas en la comunicación y el respeto, transmitiendo las ideas, sentimientos e información, evitando con ello situaciones erróneas que puedan ocasionar conflictos.
6. Visión de Mercado	Capacidad de identificar oportunidades y nichos de mercado cuando surjan y las mismas permitan alcanzar los resultados de ventas esperados. Prevé situaciones y escenarios futuros de mercado con acierto.
7. Capacidad de Planeación y Organización	Capacidad para establecer metas y objetivos de la empresa, identificando las acciones, los responsables, el tiempo y los recursos para su cumplimiento. Organiza eficazmente sus actividades y establece prioridades para su cumplimiento y ejecución.
8. Habilidad Numérica	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, aplicando cálculos matemáticos de manera rápida y fiable, en diferentes situaciones operativas y financieras.
9. Administración de proyectos	Habilidad de administrar y formular proyectos, mediante la planeación y coordinación de actividades, personas y recursos. Aplicar y socializar metodologías para la estructuración, ejecución y evaluación de proyectos de inversión.

#### 5.5.1.2. JEFE DE VENTAS

Datos de Identificación	
Localización	Ventas
Nivel de reporte inmediato	Gerente General

Misión del Cargo
Realizar estrategias de venta y comercialización para posicionar la empresa como líder en la comercialización de víveres y satisfacer los requerimientos del cliente mediante productos de calidad y un excelente servicio.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerencia Contabilidad Administración	Clientes o usuarios

Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia

Tecnología o licenciatura en administración y marketing.	Manejo de sistemas informáticos: Microsoft Office, otros. Conocimientos contables. Conocimientos laborales. Manejo de indicadores financieros y de gestión. Conocimientos de la información y comunicación. Servicio al cliente.	Inglés nivel: Medio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Hablado</li> <li>• Leído</li> </ul>	De 1 a 2 años en áreas o funciones similares. Experiencia como Vendedores de productos de consumo masivo.
--	---	---	--

Responsabilidades del cargo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la satisfacción del cliente mediante una atención oportuna y adecuada, a través del buen trato y conocimiento de los productos.</li> <li>2. Tener en cuenta los precios del producto tanto al costo como para la venta al público.</li> <li>3. Realizar informes y reportes de ventas de manera mensual.</li> <li>4. Atender y receptar las necesidades e inquietudes de los clientes.</li> <li>5. Mantener preocupación por el auto desarrollo y capacitación del personal de ventas para mejorar la atención al cliente, transmitiendo información sobre productos, políticas administrativas y comerciales.</li> <li>6. Realizar estudios de mercado para determinar nuevas formas de ofertar el producto y las necesidades de los clientes.</li> <li>7. Diseñar un slogan, y promociones para inducir al cliente a comprar nuestros productos.</li> <li>8. En la recepción de mercadería por parte de los proveedores, revisar su procedencia, documentación, cantidades, número de lote, fecha de fabricación y vencimiento de los productos, además, debe realizar el respectivo registro.</li> <li>9. Estar al tanto de los nuevos productos que ingresan al mercado y la demanda de los mismos por parte de los clientes.</li> <li>10. Investigar toda la línea de productos que venden las empresas proveedoras con la finalidad de evaluarlos y clasificarlos según los requerimientos de la empresa.</li> <li>11. Verificar si el pago de la mercadería es en efectivo o si se tiene algún tipo de crédito.</li> <li>12. Tener un stock elevado para que no exista desabastecimiento de productos, para cubrir las necesidades de los clientes.</li> <li>13. Verificar las existencias de productos para la confirmación de pedidos.</li> <li>14. Coordinar la exhibición del producto, ubicándolos de tal manera que el cliente los pueda identificar.</li> <li>15. Vigilar el buen estado de la mercadería, mediante un conteo periódico.</li> </ol>

16. Aplicar y analizar los diferentes indicadores estadísticos de gestión de ventas de acuerdo a las metas establecidas: incremento de ventas, rotación de inventario, etc.
17. Realizar inventario de mercadería cada tres meses.
18. Controlar la caja, verificando con la facturación estén de manera correcta.
19. Garantizar que el dinero de las ventas del día o del día anterior sea depositado a la cuenta bancaria de la empresa, constatando que el cierre de caja este correcto.
20. Cumplir las demás funciones asignadas por su jefe superior, relacionadas con el cargo.

Indicadores de medición	
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Rentabilidad	Venta Efectiva
Satisfacción del Cliente interno y cliente externo	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas
Flujo de Caja	

Condiciones de trabajo
Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, con una oficina con el apropiado espacio y las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Las funciones del cargo requieren trasladarse a otros lugares fuera de la empresa.

Perfil de Competencias		
Competencias Estructurales		
1. Compromiso		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia		Se siente identificado, con la misión, visión y practica los principios organizacionales.
Lealtad		Se encuentra comprometido con la empresa en todo momento, transmite los valores organizacionales a su equipo de trabajo, respeta a la empresa y sus colaboradores.
Respeto		Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, es comunicativo, cordial con el cliente y las demás personas que conforman la empresa.
2. Trabajo en equipo		
Atributo		Nivel ideal requerido
Cooperación		Trabajar de manera comprometida, respetando las diferencias personales existentes en el equipo de trabajo. Fomenta los valores y objetivos comunes, de modo que mejore el desempeño en sus actividades.
Sinergia		Capacidad de trabajar en equipo, participa, apoya e involucra a sus colaboradores hacia la consecución de un objetivo o meta en común.
Integración Organizacional		Capacidad de entender sus funciones y el impacto que puede ocasionar en la empresa al momento de tomar decisiones. Apoyara las diferentes áreas de la empresa con la información que se requiera, para generar una eficiente comunicación organizacional.

3. Integridad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Ética		Actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas con el trabajo. Transmite el respeto entre sus colaboradores y busca el bienestar para toda la empresa.
Profesionalismo		Se sujeta a las normas y principios de la empresa, demuestra una actitud responsable con sus funciones y es puntual con las actividades que deben ejecutar sus colaboradores.
Respeto a la institucionalidad		Cumple con las normas y políticas de la empresa, establece ideas de mejora a las mismas.

Competencias Gerenciales		
4. Orientación al cliente y mercado		
Atributo		Nivel ideal requerido
Énfasis en el servicio y cliente		Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes conociendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de compromisos		Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una comunicación para conocer sus necesidades y responder a las mismas.
Identificación de oportunidades de negocio		Investiga activamente más allá de las necesidades de los clientes, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos logrando alcanzar un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
5. Liderazgo		
Atributo		Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas		Identifica necesidades de formación, capacitación, desarrollo de sus colaboradores y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Conducción efectiva de equipos		Integrar las diversas cualidades y habilidades de las personas para optimizar el desempeño en sus funciones. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación / empoderamiento		Permite niveles de autonomía en sus colaboradores con el fin de estimular su desarrollo integral y poder de decisión. Asigna nuevas tareas y retos para poder desarrollar sus capacidades. Confirma el desarrollo del trabajo y reporta los resultados a su jefe inmediato.
Visión de largo plazo		Identificar posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente y propone soluciones a corto y mediano plazo, con lo que respecta al cumplimiento de su trabajo.
6. Orientación a resultados		
Atributo		Nivel ideal requerido

Definición de objetivos	Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas	Establece objetivos, metas y plazos para el respectivo cumplimiento de las tareas. Verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos	Aporta soluciones frente a problemas graves y en escenarios cambiantes del mercado a través de la utilización de herramientas administrativas, minimizando al máximo las debilidades y amenazas identificadas en la empresa.
Generación de valor	Logra que todos realicen un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga.

Competencias Técnicas	
7. Sentido de competitividad	
Atributo	Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo	Busca generar un factor diferencial mediante la optimización de recursos y disminución de costos, promueve y aplica conjuntamente entre sus colaboradores dichas concepciones en sus actividades diarias de trabajo.
Valor percibido por el cliente	El trabajo se ha realizado bien cuando el cliente expresa que sus necesidades, los requerimientos han sido satisfechos y demuestran felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación	Expone sus ideas para la identificación de oportunidades o la solución de problemas, generando alternativas para mejorar la calidad en su trabajo.
8. Conocimiento del mercado	
Atributo	Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado	Conoce y entiende el mercado, así como los competidores, clientes, productos y servicios que se ofrecen, impulsando nuevas ideas de mejora que involucran a toda la empresa.
Exploración y curiosidad	Investiga y evalúa información actualizada sobre productos y servicios de la empresa, para la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
Implementación de acciones y estrategias	Vincula los resultados de sus actividades con la consecución de la estrategia organizacional.
9. Orientación a la calidad	
Atributo	Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia	Cumplir con los estándares de calidad y preocuparse en mejorar sus actividades, la de sus colaboradores y el servicio para los clientes.
Mejora continua	Busca resultados positivos en su trabajo mediante el mejoramiento continuo de las actividades y procesos que se realiza, generando un impacto positivo al cliente.
Enfoque de calidad	Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y del

		servicio, realizando bien sus actividades desde el primer momento sin supervisión alguna y control para la generación de calidad.
--	--	---

Competencias Técnico Funcionales		
1.Capacidad de Negociación		Capacidad para identificar posiciones propias y ajenas de negociación con clientes, proveedores y otras peticiones de importancia para la empresa, con el objetivo de conseguir relaciones mutuamente beneficiosas para ambas partes y manejar conflictos, basados en el respeto.
2. Técnicas de Venta		Investiga y aplica nuevas estrategias de ventas para lograr concretar o cerrar una venta mediante un razonamiento técnico y comercial.
3. Manejo de relaciones con clientes		Establecer y mantener una buena relación con el cliente, basadas en el respeto y una comunicación abierta, para atender sus requerimientos de manera satisfactoria y oportuna.
4. Atención al Cliente		Capacidad para atender, valorar las necesidades y peticiones de los clientes con educación, eficacia y rapidez, de conformidad con el servicio que brinda la empresa, para lograr su satisfacción.
5. Habilidad Numérica		Capacidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos y realizar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa.
6. Administración de proyectos		Habilidad de administrar proyectos, para asegurar el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa, mediante la planeación y coordinación de actividades, personas y recursos. Aplica procesos administrativos y financieros, para prever y controlar problemas o conflictos que puedan incurrir.

### 5.5.1.3. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Datos de Identificación	
Localización	Administración
Nivel de reporte inmediato	Gerente General

Misión del Cargo
<p>Colaborar al gerente en el asesoramiento y coordinación con las distintas áreas.</p> <p>Fijar políticas, planear, organizar coordinar y controlar lo relacionado con el área Comercial, además adoptar y ejecutar los planes, programas, proyectos y actividades para administrar los recursos humanos, físicos y financieros de la Entidad.</p>

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerencia Contabilidad Ventas	Clientes

Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Cursando los primeros años de administración de empresas, o carreras afines.  Recomendable ingeniería en administración de empresas.	Utilitarios informáticos: Microsoft Office Contabilidad básica Conocimientos tributarios y laborales	Inglés Nivel: Básico	1 año en funciones o posiciones similares

Responsabilidades del cargo	
1.	Brindar asistencia al gerente en lo que requiera.
2.	Elaborar o revisar proyectos y cualquier documento que requiera la empresa que sea solicitado por el gerente.
3.	Realizar todos los trámites legales relacionados con el IESS.
4.	Transferir la información de nómina a Contabilidad, archivar y elaborar respaldos.
5.	Negociar las condiciones de compra con los proveedores en lo referente a precios, descuentos, nivel de servicio, costes indirectos, transportes, formas de pago y créditos, etc.
6.	Selección y evaluación de proveedores.
7.	Rotación de los productos de acuerdo a la demanda tomando en cuenta temporadas altas o bajas.
8.	Determinar el tiempo máximo de los productos que puede permanecer en el almacén antes de su consumo.
9.	Determinar la capacidad de almacenamiento de la bodega y del área de ventas.
10.	Establecer los costos asociados a mantener el inventario en stock, desperdicios, daños de la mercadería, etc.,
11.	Investigar a la competencia y los posibles productos que ofrecen al mercado.
12.	Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
13.	Control de costos con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
14.	Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
15.	El asistente administrativo interactuará con las otras áreas funcionales para que la empresa opere

de manera eficiente, todas las decisiones de negocios. Por ejemplo, las decisiones que afectan al crecimiento de ventas, requerimientos de inversión disponibilidad de fondos, recursos, personal, etc.
16. Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado certeza.
17. Manejo, supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
18. Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los reportes diarios de caja, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la Empresa.
19. Asesorar y aportar elementos de juicio al Gerente en la toma de decisiones, formulación de políticas, planes, programas, proyectos y normas que conduzcan al crecimiento de la empresa.
20. Orientar y evaluar el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema administrativo.
21. Colaborar con otras dependencias de la Empresa en que sea solicitada por su jefe inmediato.

Indicadores de medición	
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Rentabilidad. Satisfacción del cliente. Flujo de Caja.	Cumplimiento de los planes y objetivos fijados en la empresa.

Condiciones de trabajo
Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, con una oficina con el apropiado espacio y las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Las funciones del cargo requieren trasladarse a otros lugares fuera de la empresa.

Perfil de Competencias		
Competencias Estructurales		
1. Compromiso		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia		Se siente identificado, con la misión, visión y practica los principios organizacionales.
Lealtad		Se encuentra comprometido con la empresa en todo momento, transmite los valores organizacionales a su equipo de trabajo, respeta a la empresa y sus colaboradores.
Respeto		Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, es comunicativo, cordial con el cliente y las demás personas que conforman la empresa.
2. Trabajo en equipo		
Atributo		Nivel ideal requerido
Cooperación		Trabajar de manera comprometida, respetando las diferencias personales existentes en el equipo de trabajo. Fomenta los valores y



	objetivos comunes, de modo que mejore el desempeño en sus actividades.
Sinergia	Capacidad de trabajar en equipo, participa, apoya e involucra a las demás áreas hacia la consecución de un objetivo o meta en común.
Integración Organizacional	Capacidad de entender sus funciones y el impacto que puede ocasionar en la empresa al momento de tomar decisiones. Apoyar a las diferentes áreas de la empresa con la información que se requiera, para generar una eficiente comunicación organizacional.
3. Integridad	
Atributo	Nivel ideal requerido
Ética	Actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas con el trabajo con una conducta intachable. Transmite el respeto entre las personas y busca el bienestar para toda la empresa.
Profesionalismo	Se sujeta a las normas y principios de la empresa, demuestra una actitud responsable con sus funciones que desempeña, y puntual es puntual con las actividades que deben ejecutar las demás áreas.
Respeto a la institucionalidad	Cumple con las normas y políticas de la empresa, establece ideas de mejora a las mismas.

Competencias Gerenciales	
4. Orientación al cliente y mercado	
Atributo	Nivel ideal requerido
Énfasis en el servicio y cliente	Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno, como del cliente externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes cubriendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de compromisos	Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una comunicación permanente para conocer sus necesidades y responder a las mismas.
Identificación de oportunidades de negocio	Investiga activamente más allá de las necesidades de los clientes o usuarios, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos que permiten mejorar el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
5. Liderazgo	
Atributo	Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas	Identifica necesidades de formación, capacitación, desarrollo de las personas y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Conducción efectiva de equipos	Establece planes de acción para la consecución de resultados y mejora de los mismos. Integra las diversas cualidades y habilidades de las personas para optimizar el desempeño en sus funciones. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación /	Promueve los niveles de autonomía en las diferentes áreas con el fin

empoderamiento		de estimular su desarrollo integral y poder de decisión, delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no. Confirma el desarrollo del trabajo y reporta los resultados a su jefe inmediato.
Visión de largo plazo		Identifica posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente y propone soluciones a corto y mediano plazo, con lo que respecta al cumplimiento de su trabajo.
6. Orientación a resultados		
Atributo		Nivel ideal requerido
Definición de objetivos		Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas		Establece objetivos, metas y plazos para el respectivo cumplimiento de las tareas. Verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos		Aporta soluciones frente a problemas graves y en escenarios cambiantes del mercado a través de la utilización de herramientas administrativas minimizando al máximo las debilidades y amenazas identificadas en la empresa.
Generación de valor		Logra que todos realicen un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga. Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas.

Competencias Técnicas		
7. Sentido de competitividad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo		Busca generar un factor diferencial mediante la optimización de recursos y disminución de costos, promueve y aplica conjuntamente entre sus colaboradores dichas concepciones en sus actividades diarias de trabajo.
Valor percibido por el cliente		El trabajo se ha realizado bien cuando el cliente expresa que sus necesidades y requerimientos han sido satisfechas y demuestran felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación		Expone sus ideas para la identificación de oportunidades o la solución de problemas, generando alternativas para mejora la calidad en su trabajo.
8. Conocimiento del mercado		
Atributo		Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado		Conoce y entiende el mercado, así como los competidores, clientes, productos y servicios que se ofrecen, impulsando nuevas ideas de mejora que involucren a toda la empresa.
Exploración y curiosidad		Investiga y evalúa información actualizada sobre productos y servicios de la empresa, para la implementación de nuevas tecnologías y

		métodos de trabajo.
Implementación de acciones y estrategias		Vincula los resultados de sus actividades con la consecución de la estrategia organizacional.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia		Cumplir con los estándares de calidad y preocuparse en mejorar sus actividades, la de sus colaboradores y los servicios para los clientes.
Mejora continua		Busca resultados positivos en su trabajo mediante el mejoramiento continuo de las actividades y procesos que se realiza, en la que se genere impacto positivo hacia el cliente.
Enfoque de calidad		Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y del servicio, realizando bien sus actividades desde el primer momento sin supervisión alguna y control para la generación de calidad.

<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
1. Habilidad numérica		Capacidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos y realizar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa.
2. Capacidad de análisis		Habilidad para recolectar e interpretar hechos o datos relacionados con al movimiento económico relacionado con la actividad del negocio.
3. Manejo de información estadística		Capacidad de analizar e interpretar datos estadísticos, relacionados a volumen de ventas, ingresos, gastos, participación de mercado, rentabilidad, etc., mediante el uso y aplicación de herramientas estadísticas.
4. Atención al cliente		Capacidad para atender y valorar las necesidades y peticiones de los clientes con educación, eficacia y rapidez, de conformidad con el servicio que brinda la empresa, conociendo así sus necesidades y atender oportunamente a las mismas para lograr su satisfacción.
5. Atención Telefónica		Capacidad de atender las llamadas telefónicas de clientes internos y externos con amabilidad y agilidad, atendiendo todas sus inquietudes y requerimientos.
6. Manejo de Correspondencia		Habilidad de manejar adecuadamente la correspondencia de la empresa de forma ágil, oportuna y eficiente, referente a cartas, oficios, comunicados o cualquier documentación o información que sea de interés con la gerencia.
7. Control de Efectivo		Capacidad de manejar efectivo y las cuentas relacionadas a la actividad del negocio, realiza conciliaciones bancarias y contables.

8. Visión de Mercado		Capacidad de identificar oportunidades y nichos de mercado cuando surjan para alcanzar los resultados de ventas esperados.

#### 5.5.1.4. CONTADOR

Datos de Identificación	
Localización	Contabilidad / secretaria
Nivel de reporte inmediato	Administración

Misión del Cargo
Asegurar el registro y consolidación de las operaciones contables, a fin de elaborar los Estados Financieros, efectuar la interpretación, análisis de los mismos, elaborar los informes correspondientes y llevar la contabilidad de acuerdo a las normas y leyes establecidas en el Ecuador.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerencia Ventas Administración	Clientes o usuarios

	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
Perfil	Tecnología o nivel superior en manejo contable. Recomendable contador público autorizado.	Manejo de sistemas informáticos: Microsoft Office, otros. Conocimientos contables. Conocimientos laborales. Manejo de indicadores financieros y de gestión. Conocimientos de la información y comunicación. Servicio al cliente.	Inglés nivel: Básico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Hablado</li> <li>• Leído</li> </ul>	De 1 a 2 años en áreas o funciones similares. Experiencia como auxiliar contable. Manejo de software contables.

### Responsabilidades del cargo

1. Velar porque la contabilidad se lleve de acuerdo con las normas establecidas en el Ecuador.
2. Preparar la información contable para ser presentada a la gerencia y otras entidades que lo requieran.
3. Realizar mensualmente todas las notas y ajustes contables necesarios y el cierre mensual de las operaciones para la obtención de los informes financieros.
4. Recepción de facturas.
5. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
6. Llevar un proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los trabajadores.
7. Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
8. Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
9. Clasificar, codificar y analizar, de acuerdo con el plan único de cuentas los documentos fuente y asegurar su registro en el sistema contable.
10. Efectuar mensualmente las conciliaciones bancarias, comunicar los resultados y ajustes requeridos para el registro correspondiente.
11. Elaborar el Balance General, el estado de la actividad económica, financiera, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de cambios de la situación financiera, el estado de flujo de efectivo y demás informes contables y financieros requeridos.
12. Los documentos fuente clasificados, codificados y registrados en el sistema contable.
13. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de archivo y correspondencia.
14. Mantener, conservar y controlar la documentación contable en el archivo del Departamento; así como ejercer la supervisión de los documentos contables que se encuentran en el Archivo.
15. Brindar apoyo administrativo y secretarial a la gerencia en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades.
16. Elaborar las cartas, memorandos, informes y demás documentación que le fuera solicitado.
17. Atender al personal telefónicamente o que se acerque al área y fijar las entrevistas que sean autorizadas por el jefe.
18. Tramitar los pedidos de útiles y papelería de la oficina.
19. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.
20. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

### Indicadores de medición

Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Estados financieros	Reportes de ingresos y egresos
Satisfacción del Cliente interno	Informes económico-financieros
Flujo de Caja	

### Condiciones de trabajo

Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, en una oficina con el apropiado espacio y las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Las funciones del cargo requieren trasladarse a otros lugares fuera de la empresa.

Perfil de Competencias		
Competencias Estructurales		
1. Compromiso		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia		Se siente identificado, con la misión, visión y practica los principios organizacionales.
Lealtad		Se encuentra comprometido con la empresa en todo momento, transmite los valores organizacionales a su equipo de trabajo, respeta a la empresa y a sus compañeros.
Respeto		Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, es comunicativo, cordial con el cliente y las demás personas que conforman la empresa.
2. Trabajo en equipo		
Atributo		Nivel ideal requerido
Cooperación		Trabajar de manera comprometida, respetando las diferencias personales existentes en el equipo de trabajo. Fomenta los valores y objetivos comunes, de modo que mejore el desempeño en sus actividades.
Sinergia		Capacidad de trabajar en equipo, participa, apoya e involucra al resto hacia la consecución de un objetivo o meta en común.
Integración Organizacional		Capacidad de entender sus funciones y el impacto que puede ocasionar en la empresa al momento de tomar decisiones. Apoyar a las diferentes áreas de la empresa con la información que se requiera, para generar una eficiente comunicación organizacional.

3. Integridad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Ética		Actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas con el trabajo con una conducta intachable. Transmite el respeto y busca el bienestar para toda la empresa.
Profesionalismo		Se sujeta a las normas y principios de la empresa, demuestra una actitud responsable con sus funciones que desempeña.
Respeto a la institucionalidad		Cumple con las normas y políticas de la empresa, establece ideas de mejora a las mismas.

Competencias Gerenciales		
4. Orientación al cliente y mercado		
Atributo		Nivel ideal requerido
Énfasis en el servicio y cliente		Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes conociendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de		Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una

compromisos		comunicación para conocer sus necesidades y responder a las mismas.
Identificación de oportunidades de negocio		Investiga activamente mas allá de las necesidades de los clientes, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos logrando alcanzar un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
<b>5. Liderazgo</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas		Identifica necesidades de formación, capacitación y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivo y metas.
Conducción efectiva de equipos		Integrar las diversas cualidades y habilidades de las personas para optimizar el desempeño en sus funciones. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación / empoderamiento		Permite niveles de autonomía con el fin de estimular su desarrollo integral y poder de decisión. Confirma el desarrollo del trabajo y reporta los resultados a su jefe inmediato.
Visión de largo plazo		Identificar posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente, propone soluciones a corto y mediano plazo, con lo que respecta al cumplimiento de su trabajo.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Definición de objetivos		Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas		Establece objetivos, metas y plazos para el cumplimiento de las tareas. Verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos		Aporta soluciones frente a problemas graves y en escenarios cambiantes del mercado a través de la utilización de herramientas administrativas minimizando al máximo las debilidades y amenazas identificadas en la empresa.
Generación de valor		Logra que todos realicen un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga.

<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo		Busca generar un factor diferencial mediante la optimización de recursos y disminución de costos, promueve y aplica conjuntamente entre los integrantes de la empresa dichas concepciones en sus actividades diarias de trabajo.

Valor percibido por el cliente		El trabajo se ha realizado bien, cuando el cliente expresa que sus necesidades, los requerimientos han sido satisfechos y demuestran felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación		Expone sus ideas para la identificación de oportunidades o la solución de problemas, generando alternativas para mejorarla calidad en su trabajo.
<b>8. Conocimiento del mercado</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado		Conoce y entiende el mercado, así como los competidores, clientes, productos y servicios que se ofrecen, impulsando nuevas ideas de mejora que involucran a toda la empresa.
Exploración y curiosidad		Investiga y evalúa información actualizada sobre productos y servicios de la empresa, para la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
Implementación de acciones y estrategias		Vincula los resultados de sus actividades con la consecución de la estrategia organizacional.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia		Cumplir con los estándares de calidad y preocuparse en mejorar sus actividades y los servicios para los clientes.
Mejora continua		Busca resultados positivos en su trabajo mediante el mejoramiento continuo de las actividades que realiza, en la que se genere un impacto positivo hacia el cliente.
Enfoque de calidad		Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y servicio, realizando bien sus actividades desde el primer momento sin supervisión y control para la generación de calidad.

<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
1. Habilidades secretariales		Habilidad para realizar tipeo y redacción de documentos de oficina, la atención a personas, organización de agendas así como el manejo y distribución de documentos importantes.
2. Técnicas de Venta		Investiga y aplica nuevas estrategias de ventas para lograr concretar o cerrar una venta mediante un razonamiento técnico y comercial.
3. Manejo de archivo		Tener conocimiento sobre métodos, técnicas o procedimientos para ordenar, clasificar, codificar y archivar distintos tipos de documentos, con la finalidad de que su búsqueda sea rápida y oportuna.
4. Atención al Cliente		Capacidad para atender, valorar las necesidades y peticiones de los clientes con educación, eficacia y rapidez, de conformidad con el servicio que brinda la empresa, para lograr su satisfacción.
5. Habilidad Numérica		Capacidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos y realizar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa.



6. Atención Telefónica	Capacidad de atender las llamadas telefónicas de clientes internos y externos con amabilidad y agilidad.
7. Capacidad de análisis	Habilidad para recolectar e interpretar hechos o datos relacionados con la actividad del negocio.
8. Trabajo Bajo Presión	Capacidad para desarrollar su trabajo de manera satisfactoria, bajo situaciones complicadas, de emergencia, de tiempo, procurando evitar problemas innecesarios; logrando obtener los resultados esperados.

#### 5.5.1.5. CAJERA/O

Datos de Identificación	
Localización	Caja
Nivel de reporte inmediato	Jefe de ventas

Misión del Cargo
Garantizar las operaciones del área de caja, el control de los movimientos monetarios, así como asegurar que el movimiento de dinero en el punto de venta sea el adecuado. Además, brindar un oportuno servicio al cliente externo.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerencia Contabilidad Administración Ventas	Clientes o usuarios

Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Grado de escolaridad bachiller en carreras administrativas o contabilidad. Recomendable un año de educación superior.	Manejo de sistemas informáticos: Microsoft Office, otros. Conocimientos contables. Conocimientos de la información y comunicación. Manejo de máquinas registradoras. Servicio al cliente.	Inglés nivel: Básico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Hablado</li> <li>• Leído</li> </ul>	De 3 meses a 1 año de experiencia.

Responsabilidades del cargo
1. Conocer los diferentes productos que comercializa la empresa así como sus atributos.
2. Tener en cuenta los precios del producto tanto al costo como para la venta al público.

3. Atender y receptar las necesidades e inquietudes de los clientes.
4. Elaboración de egresos, recibos de caja y archivo de los mismos.
5. Controlar la caja verificando con la facturación estén de manera correcta.
6. Garantizar que los registros y reportes de ventas sean oportunos y confiables, con el fin de controlar el movimiento de dinero y mercancía.
7. Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo.
8. Garantizar que el dinero de las ventas del día o del día anterior sea depositado a la cuenta bancaria de la empresa, constatando que el cierre de caja este correcto, lo anterior garantiza que el dinero ingrese a las cuentas de la empresa.
9. Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
10. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
11. Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.
12. Realiza un memo en donde especifica cuantos dólares y pesos van, de qué valor, número de serie, también especifica cuánto dinero entró, cuanto se consignó en cheque y cuanto en efectivo.
13. Realizar reportes de ventas diarias, esto con el fin de colaborar en el control diario de las ventas.
14. Colaborar en ventas, cuando el local está lleno de clientes y la persona encargada de las ventas no se encuentra o está ocupada, se encarga de atender a los clientes.
15. Colaborar en la verificación de mercancía esto con el fin de verificar la falta o sobrantes de mercancía en el local.
16. Realiza cierre de caja el último día de cada mes, realiza el mismo trámite que para el cierre diario, esto con el fin de llevar el control mensual de ventas.
17. Crear en el sistema nuevos clientes, cuando se realiza la factura, se le pide al cliente datos personales como nombre, cédula, teléfono, entre otros; lo anterior con el propósito de contar con una base de datos de nuestros clientes, llevando a cabo estrategias de mercadeo.
18. Cumplir con otras funciones asignadas por su jefe superior, relacionadas con el cargo.

Indicadores de medición	
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Ventas	Venta Efectiva
Satisfacción del Cliente externo	
Cierre de Caja	

Condiciones de trabajo
Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, en un área apropiada y con las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Perfil de Competencias
Competencias Estructurales
1. Compromiso

Atributo	Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia	Se siente identificado, con la misión, visión y practica los principios organizacionales.
Lealtad	Se encuentra comprometido con la empresa en todo momento, transmite los valores organizacionales en el equipo de trabajo.
Respeto	Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, es comunicativo, cordial con el cliente y las personas que conforman la empresa.

#### 2. Trabajo en equipo

Atributo	Nivel ideal requerido
Cooperación	Trabajar de manera comprometida, respetando las diferencias personales existentes en el equipo de trabajo. Fomenta los valores y objetivos comunes, de modo que mejore el desempeño en sus actividades.
Sinergia	Capacidad de trabajar en equipo, participa, apoya al resto hacia la consecución de un objetivo o meta en común.
Integración Organizacional	Capacidad de entender sus funciones y el impacto que puede ocasionar en la empresa al momento de tomar decisiones. Apoya a las diferentes áreas de la empresa con la información que se requiera, para generar una eficiente comunicación organizacional.

#### 3. Integridad

Atributo	Nivel ideal requerido
Ética	Actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas con el trabajo. Transmite el respeto y busca el bienestar para toda la empresa.
Profesionalismo	Se sujeta a las normas y principios de la empresa, demuestra una actitud responsable con sus funciones, es puntual con las actividades que deben ejecutar.
Respeto a la institucionalidad	Cumple con las normas y políticas de la empresa, establece ideas de mejora a las mismas.

#### Competencias Gerenciales

#### 4. Orientación al cliente y mercado

Atributo	Nivel ideal requerido
Énfasis en el servicio y cliente	Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes conociendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de compromisos	Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una comunicación para conocer sus necesidades y responder a las mismas.

Identificación de oportunidades de negocio		Investiga activamente más allá de las necesidades de los clientes, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos logrando alcanzar un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
<b>5. Liderazgo</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas		Identifica necesidades de formación, capacitación y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Conducción efectiva de equipos		Apoya los planes de acción para la consecución de resultados y mejora de los mismos. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación / empoderamiento		Permite niveles de autonomía con el fin de estimular su desarrollo integral y poder de decisión. Confirma el desarrollo del trabajo y reporta los resultados a su jefe inmediato.
Visión de largo plazo		Identificar posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente y propone soluciones a corto y mediano plazo, con lo que respecta al cumplimiento de su trabajo.
<b>6. Orientación a resultados</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Definición de objetivos		Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas		Establece objetivos, metas y plazos para el respectivo cumplimiento de las tareas. Verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos		Aporta soluciones frente a problemas graves identificados en su área de trabajo con el fin de corregir los errores y mejorar sus funciones.
Generación de valor		Realiza un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga.

<b>Competencias Técnicas</b>		
<b>7. Sentido de competitividad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo		Busca generar un factor diferencial mediante la optimización de recursos y disminución de costos, promueve y aplica conjuntamente entre el equipo de trabajo dichas concepciones en sus actividades diarias.
Valor percibido por el cliente		El trabajo se ha realizado bien cuando el cliente expresa que sus necesidades, los requerimientos han sido satisfechos y demuestran felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación		Expone sus ideas para la identificación de oportunidades o la solución de problemas, generando alternativas para mejorar la calidad en su

		trabajo.
<b>8. Conocimiento del mercado</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado		Conoce y entiende el mercado, así como los competidores, clientes, productos y servicios que se ofrecen, impulsando nuevas ideas de mejora que involucren a toda la empresa.
Exploración y curiosidad		Investiga y evalúa información actualizada sobre productos y servicios de la empresa, para la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
Implementación de acciones y estrategias		Vincula los resultados de sus actividades con la consecución de la estrategia organizacional.
<b>9. Orientación a la calidad</b>		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia		Cumplir con los estándares de calidad y preocuparse en mejorar sus actividades y el servicio para los clientes.
Mejora continua		Busca resultados positivos en su trabajo mediante el mejoramiento continuo de sus actividades que realiza, en la que se genere un impacto positivo al cliente.
Enfoque de calidad		Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y del servicio, realizando bien sus actividades desde el primer momento sin supervisión alguna y control para la generación de calidad.
<b>Competencias Técnico Funcionales</b>		
1.Habilidad en el manejo de dinero		Realizar el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
2. Optimizar el tiempo de respuesta al cliente		Capacidad para atender y valorar las peticiones de los clientes con educación, eficacia y rapidez, para lograr su satisfacción.
3. Manejo de relaciones con clientes		Establecer y mantener una buena relación con el cliente, escucha activamente y demuestra tolerancia por diferentes opiniones y puntos de vista.
4. Habilidad Numérica		Capacidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos y realizar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa.
5. Organización del trabajo		Prioriza actividades para la ejecución de su trabajo y cumple con la metas y plazos establecidos para cumplir eficientemente sus funciones.
6. Trabajo Bajo Presión		Capacidad para desarrollar su trabajo de manera satisfactoria, bajo situaciones complicadas, de emergencia, de tiempo, procurando evitar problemas innecesarios; logrando obtener los resultados esperados.
8. Control de Efectivo		Capacidad de manejar efectivo y las cuentas relacionadas a la actividad del negocio.

### 5.5.1.6. VENDEDOR

Datos de Identificación	
Localización	Local comercial
Nivel de reporte inmediato	Jefe de ventas

Misión del Cargo
Prestar un excelente servicio al cliente, brindando la mayor atención, satisfaciendo sus necesidades de compra y así lograr adquirir fidelidad con la empresa.

Colaboradores directos	Contactos Internos	Contactos externos
Ninguno	Gerencia Contabilidad Administración Ventas	Clientes o usuarios

Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	Grado de escolaridad bachiller. Recomendable que tenga conocimientos administrativos.	Manejo de sistemas informáticos: Microsoft Office, otros. Conocimientos de la información y comunicación. Servicio al cliente.	Inglés nivel: Básico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Hablado</li> <li>• Leído</li> </ul>	De 3 meses a 1 año de experiencia. Como vendedor o servicio al cliente.

Responsabilidades del cargo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los diferentes productos que comercializa la empresa así como sus atributos.</li> <li>2. Tener en cuenta los precios del producto tanto al costo como para la venta al público.</li> <li>3. Garantizar que el local permanezca aseado y en el arreglo de la bodega.</li> <li>4. Atender y receptar las necesidades e inquietudes de los clientes, con el fin de generar una retroalimentación sobre reclamos, quejas, sugerencias y otra información de relevancia.</li> <li>5. Mantiene en orden el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>6. Colaborar en la verificación de mercancía esto con el fin de verificar la falta o sobrantes de mercancía en el local.</li> <li>7. Establecer un vínculo entre el cliente y la empresa, comunicando adecuadamente acerca de los productos que comercializa como: mensajes promocionales, marcas, precios, atributos del producto, etc.</li> <li>8. Asesorar al cliente acerca de los productos que ofrece la empresa, o la manera como debe utilizarlos para que tengan una buena experiencia con los mismos.</li> <li>9. Contribuir activamente a la solución de problemas de la empresa como pérdidas de clientes, baja participación de mercado, bajos volúmenes de venta, problemas con los productos o servicio.</li> <li>10. Ubicar los productos de modo atractivo y ordenado para el cliente.</li> </ol>

11. Verificar que la mercancía esté completa, de acuerdo con el registro y referencia de cada producto.
12. Realizar la venta cada vez que llega un cliente, intentando satisfacer las necesidades del mismo, mostrándole diversos productos haciendo una descripción de las características del producto y marca con el fin de cerrar la venta y generar fidelidad en el cliente.
13. Reemplazar al cajero siempre que sea necesario y realizar las diferentes funciones de estos cargos.
14. Realizar inventarios con el fin de saber con qué mercancía cuenta el local y conocer las necesidades para realizar los respectivos pedidos.
15. Pedir mercancía cuando sea necesario.
16. Cumplir con otras funciones asignadas por su jefe superior, relacionadas con el cargo.

Indicadores de medición	
Indicador Empresarial	Indicador de Proceso
Volumen Ventas	Venta Efectiva
Satisfacción del Cliente externo	

Condiciones de trabajo	
Realizar sus funciones en condiciones adecuadas, en un área apropiada y con las condiciones requeridas para cumplir sus actividades, con poco riesgo o peligro de tener algún accidente. Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.	
Perfil de Competencias	
Competencias Estructurales	
1. Compromiso	
Atributo	Nivel ideal requerido
Sentido de pertenencia	Se siente identificado, con la misión, visión y practica los principios organizacionales.
Lealtad	Se encuentra comprometido con la empresa en todo momento, transmite los valores organizacionales en el equipo de trabajo.
Respeto	Propicia un ambiente laboral basado en la tolerancia, es comunicativo, cordial con el cliente y personas que conforman la empresa.
2. Trabajo en equipo	
Atributo	Nivel ideal requerido
Cooperación	Trabajar de manera comprometida, respetando las diferencias personales existentes en el equipo de trabajo. Fomenta los valores y objetivos comunes, de modo que mejore el desempeño en sus actividades.
Sinergia	Capacidad de trabajar en equipo, participa, apoya al resto hacia la consecución de un objetivo o meta en común.
Integración Organizacional	Capacidad de entender sus funciones y el impacto que puede ocasionar en la empresa al momento de tomar decisiones. Apoyar a las diferentes áreas con la información que se requiera, para generar

	una eficiente comunicación organizacional.
--	--

3. Integridad	
Atributo	Nivel ideal requerido
Ética	Actúa de acuerdo a las normas éticas y morales relacionadas con el trabajo con una conducta intachable. Transmite respeto y busca el bienestar para toda la empresa.
Profesionalismo	Se sujeta a las normas y principios de la empresa, demuestra una actitud responsable con sus funciones, y es puntual con las actividades que deben ejecutar.
Respeto a la institucionalidad	Cumple con las normas y políticas de la empresa, establece ideas de mejora a las mismas.

Competencias Gerenciales	
4. Orientación al cliente y mercado	
Atributo	Nivel ideal requerido
Énfasis en el servicio y cliente	Implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente interno y externo. Busca obtener beneficios a largo plazo para sus clientes conociendo sus expectativas mediante soluciones inmediatas a sus requerimientos.
Cumplimiento de compromisos	Atiende y valora las peticiones de los clientes, estableciendo una comunicación para conocer sus necesidades y responder a las mismas.
Identificación de oportunidades de negocio	Investiga activamente más allá de las necesidades de los clientes, adecua los productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos logrando alcanzar un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
5. Liderazgo	
Atributo	Nivel ideal requerido
Desarrollo de personas	Identifica necesidades de formación, capacitación y propone acciones para satisfacerlas, potencializando las habilidades individuales con las de la empresa en el cumplimiento de los objetivos y metas.
Conducción efectiva de equipos	Apoya los planes de acción para la consecución de resultados y mejora de los mismos. Prioriza el interés del equipo por encima del interés individual.
Delegación / empoderamiento	Permite niveles de autonomía con el fin de estimular su desarrollo integral y poder de decisión. Confirma el desarrollo del trabajo y reporta los resultados a su jefe inmediato.
Visión de largo plazo	Identificar posibles oportunidades y amenazas con el tiempo requerido para actuar oportunamente, propone soluciones a corto y mediano plazo, con lo que respecta al cumplimiento de su trabajo.



6. Orientación a resultados		
Atributo		Nivel ideal requerido
Definición de objetivos		Trabaja con objetivos claramente establecidos, alcanzables y realistas, utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
Cumplimiento de metas		Establece objetivos, metas y plazos para el respectivo cumplimiento de las tareas. Verifica la información para asegurarse que se han realizado las acciones previstas.
Administración de riesgos		Aporta soluciones frente a problemas graves identificados en su área de trabajo con el fin de corregir los errores y mejorar sus funciones.
Generación de valor		Realiza un trabajo de calidad en el momento y tiempos previstos con los recursos que se disponga. Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas.
Competencias Técnicas		
7. Sentido de competitividad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Creación de diferencial competitivo		Busca generar un factor diferencial mediante la optimización de recursos y disminución de costos, promueve y aplica conjuntamente entre el equipo de trabajo dichas concepciones en sus actividades diarias.
Valor percibido por el cliente		El trabajo se ha realizado bien cuando el cliente expresa que sus necesidades y requerimientos han sido satisfechas y demuestra felicidad y complacencia.
Creatividad e innovación		Expone sus ideas para la identificación de oportunidades o la solución de problemas, generando alternativas para mejorar la calidad en su trabajo.
8. Conocimiento del mercado		
Atributo		Nivel ideal requerido
Inteligencia de mercado		Conoce y entiende el mercado, así como los competidores, clientes, productos y servicios que se ofrecen, impulsando nuevas ideas de mejora que involucren a toda la empresa.
Exploración y curiosidad		Investiga y evalúa información actualizada sobre productos y servicios de la empresa, para la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
Implementación de acciones y estrategias		Vincula los resultados de sus actividades con la consecución de la estrategia organizacional.
9. Orientación a la calidad		
Atributo		Nivel ideal requerido
Sentido de excelencia		Cumplir con los estándares de calidad y preocuparse en mejorar sus actividades y los servicios para los clientes.
Mejora continua		Busca resultados positivos en su trabajo mediante el mejoramiento continuo de las actividades, en la que se genere un impacto positivo

		hacia el cliente.
Enfoque de calidad		Impulsa el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y del servicio, realizando bien sus actividades desde el primer momento sin supervisión alguna para la generación de calidad.

Competencias Técnico Funcionales		
1.Habilidad en el manejo de dinero		Realizar el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
2. Optimizar el tiempo de respuesta al cliente		Capacidad para atender y valorar las peticiones de los clientes con educación, eficacia y rapidez, para lograr su satisfacción.
3. Manejo de relaciones con clientes		Establecer y mantener una buena relación con el cliente, escucha activamente y demuestra tolerancia por las diferentes opiniones y puntos de vista.
4. Habilidad Numérica		Capacidad para analizar, organizar, presentar datos numéricos y realizar cálculos matemáticos de forma ágil y precisa.
5. Organización del trabajo		Prioriza actividades para la ejecución de su trabajo y cumple con la metas y plazos establecidos para cumplir eficientemente sus funciones.
6. Trabajo Bajo Presión		Capacidad para desarrollar su trabajo de manera satisfactoria, bajo situaciones complicadas, de emergencia, de tiempo, procurando evitar problemas innecesarios; logrando obtener los resultados esperados.
7. Control de Efectivo		Capacidad de manejar efectivo y las cuentas relacionadas a la actividad del negocio.
8. Capacidad de Planeación y Organización		Capacidad de establecer objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

## 5.5.2. MANUAL DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

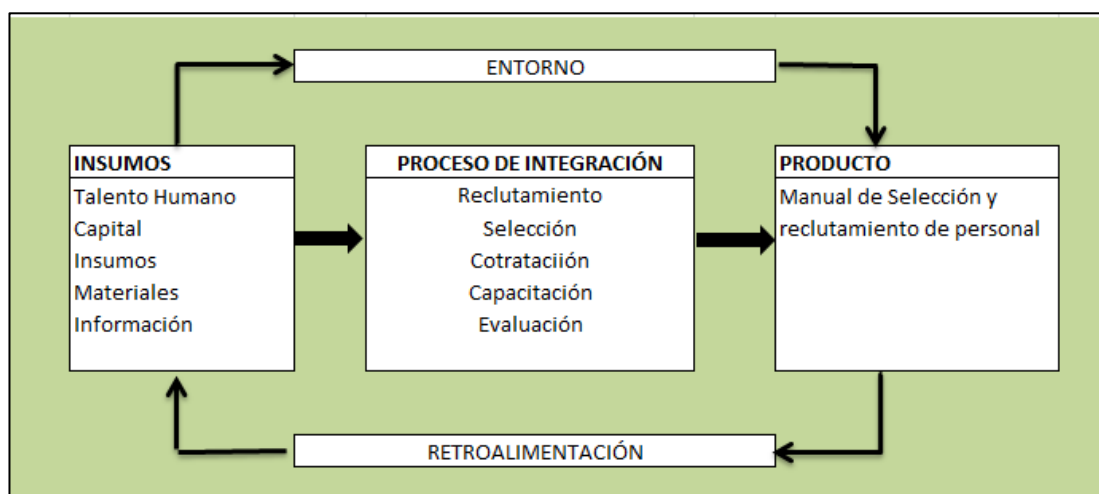
### 5.5.2.1. INTRODUCCIÓN

Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. El proceso de reclutamiento implica el llamamiento de posibles candidatos potencialmente calificados para desempeñar un cargo o función en una organización, sea esta pública o privada, independientemente de la actividad económica que realice, esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades o requerimientos del área que corresponda y con los requisitos del manual de funciones correspondiente.

El proceso de selección y reclutamiento le permite identificar dentro de un grupo de candidatos, aquel que cumple con las características que lo hace óptimo para ingresar a la organización, este proceso inicia con la aparición de una vacante, el cual conlleva a la búsqueda, reclutamiento, evaluación y contratación de un nuevo empleado o trabajador para la empresa que suple la vacante existente.

Esta guía se constituye la base para elaborar el Manual de Procedimientos para el reclutamiento y selección de personal. El manual debe presentar la forma en que debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y preselección, define los pasos a seguir mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

Gráfico 63 Modelo del Proceso de Integración.



Autor: Milton Pinchao

### 5.5.2.2. OBJETIVOS DEL MANUAL

#### Objetivo General

Servir como una herramienta administrativa para la empresa, en la que permita gestionar la planificación, reclutamiento y selección de un personal idóneo y calificado.

#### Objetivos Específicos

- Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Proporcionar a la empresa una guía práctica que le permita seleccionar al personal de manera fácil y sencilla.
- Establecer los procedimientos que se seguirán para el reclutamiento y selección de personal y su debido proceso de contratación.
- Proporcionar un entorno de libre competencia para los postulantes a un cargo dentro de la empresa.

### 5.5.2.3. PROCESO

El proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal tiene el propósito de atraer hacia la empresa, personas calificadas para cada uno de los puestos de trabajo.

Una persona que realiza sus funciones de manera eficiente, se siente satisfecha de sí misma y con la empresa, le permite asegurar estabilidad en el empleo, a su vez reporta las siguientes ventajas:

- Facilidad de capacitación.
- Fácil adaptación a su nuevo puesto de trabajo.
- Mayor Productividad.
- Menor rotación de personal.
- Mantener un buen ambiente agradable de trabajo.
- El individuo al estar en el puesto adecuado, realiza sus funciones con mayor satisfacción.

El proceso cuenta con un número de pasos que se debe seguir, el no cumplimiento puede llevar a una mala selección del personal, dichos pasos son los siguientes:

- Requisición de personal
- Fuentes de reclutamiento
- Preselección de Hojas de Vida
- Entrevista
- Verificación de referencias laborales y personales
- Informes de Evaluación
- Elementos para la contratación de personal

- Presentación del nuevo empleado a la unidad administrativa y su posterior traslado a la unidad de inducción
- Entrenamiento
- Terminación de la relación de trabajo
- Liderazgo y motivación
- Evaluación del desempeño de los empleados

## REQUISICIÓN DEL PERSONAL

Como es normal el reclutamiento se inicia cuando surge una vacante en un área de trabajo en donde se requiere de un empleado o trabajador, esta guía formaliza la búsqueda de una persona para ingresar a la empresa en donde describe el perfil, las competencias específicas para ocupar el puesto; toda persona que realice o vaya a realizar una función dentro de la empresa, debe cumplir con las características y requerimientos que se encuentran en el perfil de cada cargo. (Ver Anexo 1)

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Para cubrir un puesto o una vacante con el personal idóneo, es necesario contar con algunos postulantes para que se pueda llevar a cabo un efectivo proceso de selección de personal, por lo que es necesario realizar un reclutamiento interno y externo.

### 1. Reclutamiento interno

Como primera fuente de reclutamiento, si existe disponibilidad de personal se lo puede realizar en la propia empresa, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales.

#### Ventajas:

- Es más económico para la empresa porque evita gastos de anuncios de prensa, costos de recepción, costos de admisión, costos de capacitación, tiempo, etc.
- Es más rápido, evita todo el tiempo y proceso que se requiere para realizar un reclutamiento externo.

- Presenta mayor seguridad de la persona que se contrata, puesto que ya se conoce al candidato.
- Sirve de motivación para los empleados o trabajadores, debido que ofrece una posibilidad de desarrollo dentro de la empresa

Desventaja:

Puede generar conflictos de intereses personales y generar una actitud negativa con los miembros del equipo de trabajo al no lograr esa oportunidad de crecimiento.

## 2. Reclutamiento externo

El aviso externo publicado en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo.

Este procedimiento consiste en buscar fuera de la empresa, personal con el perfil indicado para ocupar la vacante existente, los medios generalmente utilizados para este tipo de reclutamiento son:

- Publicación en medios de comunicación como: Radio, televisión, periódico, internet, otros.
- Personal recomendado por conocidos o por los propios empleados.
- Solicitudes directas de personas interesadas en ingresar a la empresa.

Se recomienda que el aviso contenga, como mínimo, la siguiente información:

- El nombre del cargo
- Logotipo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Dirección de la empresa
- Teléfonos de la empresa
- Título del cargo
- Nivel de preparación académica
- Años de experiencia
- Documentos que deberán cumplir y presentar

Es importante tomar en cuenta que el modelo del aviso y su contenido, si se desea atraer habilidades muy especializadas, el aviso debe destacar el requerimiento de éstas; sin embargo, si el objetivo es atraer talentos, el aviso debe ser menos específico y abierto.

Ventajas:

- Trae nuevas experiencias, nuevas ideas, nuevos conocimientos y diferentes enfoques para solucionar los problemas internos de la empresa.
- Aprovecha las capacitaciones y desarrollo del personal realizadas por otras instituciones, empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas:

- Por lo general es más demoroso que el reclutamiento interno, pues se requiere de mayor tiempo en todo el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Requiere de mayores costos y gastos en capacitación, anuncios de prensa, etc.
- Al inicio no es tan confiable como el reclutamiento interno, ya que los postulantes son desconocidos o se corre el riesgo de que no se adapte a las necesidades de la empresa.

## PRESELECCIÓN HOJAS DE VIDA

Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se procede a receptar las hojas de vida, luego se procede a analizar y a seleccionar aquellos que cumplan con el perfil requerido.

Las personas que no sean seleccionadas en este proceso previo, deben ser comunicadas vía telefónica o mediante carta de agradecimiento por haber participado.

## ENTREVISTA

La entrevista constituye una etapa muy importante de la selección, por su medio se obtiene información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse.

Hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, por lo que es recomendable realizar una entrevista estructurada.

A continuación se presentan las dos entrevistas:

### a. Entrevista semi-libre

Se realiza siguiendo un modelo preestablecido, pero sin necesidad de mantenerlo de una manera rígida. El entrevistador sabe que hay aspectos sobre los que ha de recoger datos: formación, experiencia, intereses, ambiente familiar, etc.

### b. Entrevista selección por parte del jefe inmediato

La realiza el jefe inmediato del empleado, el evaluador tendrá la oportunidad de conocer al candidato, validar o invalidar impresiones, profundizar en la información que para él y para su equipo de trabajo sean importantes, lo que permitirá tener más opción de acertar en la decisión sobre cuál es el candidato que se debe elegir.

### c. Formato general de entrevista

Pasos de la entrevista de preselección de personal:

#### A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Datos personales: Nombre, nacionalidad, estado civil, edad, cédula, lugar de residencia, número telefónico.

#### B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

2. Información previa: descripción del puesto, perfil del candidato, oferta de servicios.



3. Desarrollo académico y profesional: preparación académica, experiencia profesional.
4. Historia laboral.
5. Historia personal.
6. Actividades e intereses actuales.
7. Resumen de méritos.
8. Resumen de deficiencias.

## VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES

Concluidos los pasos anteriores, se procede a solicitar las referencias laborales, esto se lleva a cabo mediante vía telefónica o escrita, lo que permite comprobar que las referencias suministradas son confiables y verdaderas.

Este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- a. Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
- b. Solvencia en las relaciones interpersonales.
- c. Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos.
- d. Calidad de los trabajos dentro de una escala de 1 a 10 y dentro de los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.

Es recomendable que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y expresar su posterior agradecimiento por la atención.

(Ver Anexo 2)

## INFORME DE EVALUACIÓN

Una vez aplicadas las pruebas, se procede a la calificación correspondiente y se procede a emitir el concepto final tomando en cuenta características destacables de los candidatos en proceso de evaluación, de igual forma se realizan aclaraciones y sugerencias sobre los candidatos evaluados y su seguimiento si es pertinente.

## ELEMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Se procede a anunciar al candidato seleccionado tal decisión, así como acordar la fecha y los primeros parámetros de ingreso a la empresa.

El empleado debe incluir en el curriculum vitae los siguientes documentos:

- 3 recomendaciones personales
- 2 recomendaciones laborales
- Certificados de estudio
- 2 fotocopias de la cédula de identidad y certificado de votación
- Record policial o pasado judicial actualizado

Luego de cumplir con estos procedimientos, se procede a realizar las actividades necesarias para la contratación.

- Afiliación al IESS: Si el trabajador no se encuentra afiliado, se diligencia la correspondiente tramitación de afiliación y aseguramiento.
- Apertura de Cuenta de ahorro: Al trabajador se le entrega una carta solicitando una apertura de cuenta de nómina, él debe traer el número correspondiente para incluirlo en la nómina.
- Firma de Contrato: Se elabora el contrato, el empleado y empleador lo firman. Al contrato se le anexa una copia del manual de funciones.

(Ver Anexo 3)

El periodo de prueba debe quedar estipulado dentro del contrato. Este depende de la legislación de cada país, y se debe sujetar de acuerdo lo que estipula el Código de Trabajo.

PRESENTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA INTERESADA Y SU POSTERIOR TRASLADO A LA UNIDAD DE INDUCCIÓN

Se lleva al nuevo colaborador a la unidad administrativa ante sus compañeros de trabajo para que conozcan de su ingreso. Se le conduce hacia su nuevo puesto de trabajo para su adaptación (conocimiento de la empresa, políticas, objetivos, organización, etc.).

## ENTRENAMIENTO

De acuerdo a las funciones que el cargo exige, al candidato se le informa las responsabilidades de su puesto de trabajo, manejo de información, entradas y salidas para realizar sus tareas correctamente, utilización de recursos físicos, virtuales o documentación, personas a su cargo y se brinda información acerca de los diferentes clientes internos con los que tendrá contacto.

El entrenamiento es realizado por la persona que entrega su puesto de trabajo, por el jefe directo o por un colaborador asignado por el mismo, el cual cuenta con los conocimientos de las funciones a realizar.

Una vez culminado el proceso de inducción, y entrenamiento; la persona cumplió adecuadamente el programa, se le denominará en adelante, como empleado de la organización.

## TERMINACIÓN DE LA RELACION DE TRABAJO

El contrato de trabajo se terminará en los siguientes casos:

- Por las causas que se encuentran estipuladas en el contrato.
- Por acuerdo voluntario de ambas partes.
- Por la terminación del contrato.
- Por muerte del empleado o trabajador.
- Por incapacidad permanente del trabajador para realizar sus funciones.

Existen causas por las cuales un empleado puede ser despedido sin previo aviso como las siguientes:

- La no asistencia puntual al trabajo sin causa justificada a juicio del empleador, por dos o más veces.
- Que el trabajador llegue al trabajo bajo los efectos de cualquier sustancia estupefaciente, así como el consumo de una de tales sustancias en las dependencias de la Empresa o en el sitio de trabajo.
- La no asistencia a una jornada completa o más de trabajo.
- Por todo acto inmoral o delictuoso cometido en las dependencias de la empresa.
- Todo acto de violencia, injuria, insulto o malos tratos a sus compañeros de trabajo que perjudique el desempeño de sus labores.
- Todo daño causado intencionalmente o con grave negligencia a los bienes, equipos o máquinas utilizados por la empresa.
- La revelación de secretos o informaciones confidenciales de la empresa.

## LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

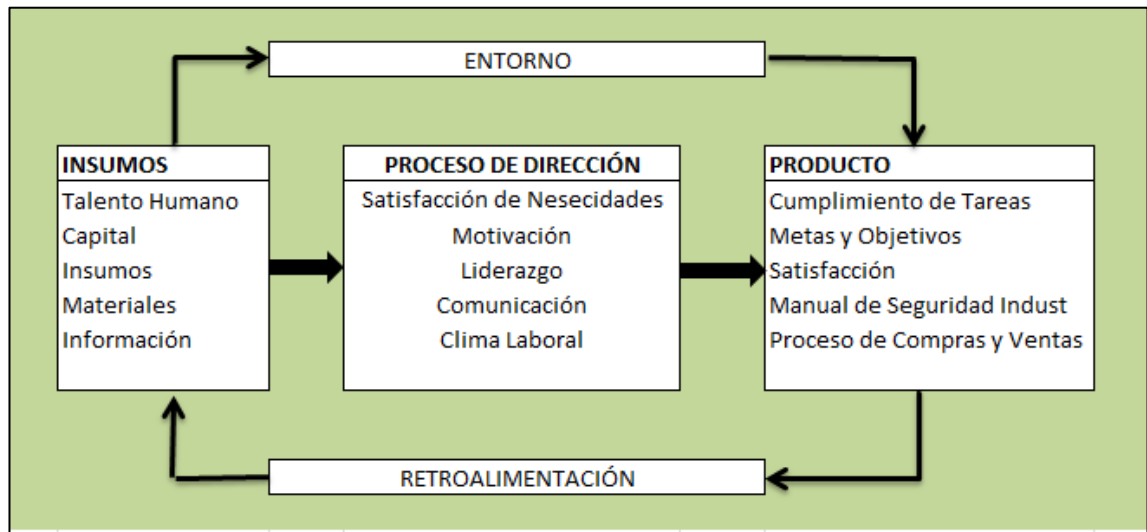
El administrador de la empresa debe velar porque todo se desarrolle óptimamente, motivo por el cual asistirá a su personal constantemente, le reclamará oportunamente cuando algo no está bien pero sobre todo lo motivará, así evitará la supervisión constante.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADO

El gerente puede realizar dos evaluaciones de desempeño al año, una evaluación que consiste en que todos los miembros evalúen al trabajador, y su jefe inmediato; puede ser una evaluación de funciones realizada únicamente por el jefe inmediato; la evaluación también puede hacerse observando los resultados económicos o de crecimiento del local comercial. Es pertinente resaltar que la evaluación debe hacerse con base en las funciones que aparecen en el manual de funciones y las metas que la empresa tenga.

### 5.5.3. MANUAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Gráfico 64 Modelo del Proceso de Dirección.



Elaborado por: Milton Pinchao

La dirección es el hecho de influenciar en los trabajadores, para que ejecuten de manera eficiente sus funciones y contribuyan en favor de las metas organizacionales, su propósito es incrementar la productividad mediante la motivación y condiciones de trabajo en que se encuentran las personas; un lugar de trabajo que presente condiciones inadecuadas, genera un ambiente desagradable de trabajo entre las personas, los mismo que influenciaran con los resultados de la empresa, por tanto se debe mejorar los niveles de estadía y convivencia de las personas dentro de la empresa; las acciones que se realice hacia el aspecto humano, a largo plazo generan mayores niveles de producción.

#### 5.5.3.1. INTRODUCCIÓN

Cabe mencionar que las guías de seguridad e higiene industrial deberían ser adoptadas por las empresas independientemente de su actividad económica, por lo que se debe ir tomando conciencia de su importancia y empezar a desarrollar una cultura de prevención en la que ayude a salvaguardar las vidas de sus clientes y trabajadores frente a cualquier peligro o riesgo que se pueda presentar. Una empresa que toma medidas de seguridad para prevenir cualquier acontecimiento, genera un ambiente de

confianza entre sus colaboradores, clientes y visitantes, que repercute de manera positiva en la ejecución de sus funciones.

Esta guía de prevención de riesgos ayudara a mitigar los efectos y daños causados por eventos esperados e inesperados, ocasionados por el hombre, permitiendo realizar una serie de actividades planeadas que sirven para crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad. Por ello se hace necesario elaborar una guía que permita garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud y seguridad de los trabajadores.

#### 5.5.3.2. OBJETIVOS

##### Objetivo General

Prevenir riesgos y accidentes en la empresa Abarrotes “La Economía”, en donde ayude a incrementar la calidad de vida de sus trabajadores.

##### Objetivos Específicos:

- Identificar zonas de peligro y evaluar los riesgos encontrados en la empresa.
- Desarrollar las guías para los riesgos de tipo moderado.
- Elaborar sugerencias preventivas y reactivas para los riesgos de tipo tolerable.
- Diseñar planes de protección y prevención contra incendios con la finalidad de dar respuesta ante un peligro.
- Dar a conocer al propietario de la empresa los distintos temas relacionados con la seguridad e higiene industrial, para reducir los riesgos y accidentes.
- Difundir una cultura preventiva de accidentes del trabajo mediante el adecuado uso de equipos o herramientas en el trabajo.

#### 5.5.3.3. ALCANCE

Abarrotes “La Economía”, es una empresa que realiza una actividad comercial, para su funcionamiento dispone de sus propias instalaciones, en donde laboran sus colaboradores en las diferentes áreas administrativas, lo cual están expuestos a riesgos propios de tareas que ejecutan y del entorno.

Es por eso que la guía de prevención de riesgos y accidentes estará orientada a todo el personal que labora en esta empresa, con la finalidad de mantener informada de las situaciones de riesgos que se pueden presentar, pero sobretodo conocer como pueden ser evitados.

#### 5.5.3.4. RESPONSABILIDAD

Dentro de la siguiente guía de prevención de riesgos y accidentes los involucrados directamente son:

- Propietario del negocio
- Trabajadores y empleados
- Asesoría de Organismos especializados como: Cruz Roja, Policía Nacional, Bomberos, etc.

#### 5.5.3.5. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

El propietario es el responsable de promover la prevención de riesgos laborales en su empresa y se encarga de tomar las respectivas medidas preventivas en la misma.

Medidas a Tomar:

- Aprobar la guía de seguridad e higiene industrial para su ejecución.
- Proveer los recursos y equipos necesarios para su ejecución.
- Velar por su cumplimiento.
- Difundir la cultura de seguridad en sus empleados y trabajadores.
- Establecer las respectivas acciones correctivas y preventivas.
- Socializar la guía de seguridad entre sus colaboradores.
- Medir el grado de impacto de los accidentes y propiciar los medios para su restablecimiento físico y psicológico.

## Políticas de Seguridad:

Estas políticas promueven el bienestar y fomentan la seguridad a las personas en su lugar de trabajo de una manera planificada, de tal manera que pueda prevenir, disminuir o eliminar los riesgos profesionales.

A continuación se detalla las siguientes políticas:

- Propiciar un ambiente adecuado de trabajo, para lograr mejorar los resultados productivos de todo el personal, a través de inspecciones que identifiquen las condiciones inseguras que alteren o pongan en peligro la vida del personal, así como también tomar las respectivas acciones correctivas para reducir o eliminar los accidentes de trabajo.
- Informar y capacitar al nuevo personal.
- Instalar y vigilar el correcto funcionamiento de los equipos contra incendios.
- Determinar y evaluar los equipos de protección personal necesarios para minimizar la exposición a riesgos o algún tipo de accidente.
- Promover la señalización de las áreas de peligro o lugares en las que pueda ocasionar un accidente y prever que sean visibles por las personas que laboren o transiten en dichas áreas.
- Promover y disponer de un programa de capacitación para asuntos de riesgos.

### 5.5.3.6. RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADOR Y TRABAJADOR

#### a. Obligaciones del empleador:

- Cumplir las normas en materia de prevención de riesgos y accidentes.
- Mantener en buen estado de uso las instalaciones, equipos, bienes y herramientas para un trabajo seguro.
- Entregar gratuitamente a sus trabajadores ropa adecuada para el trabajo y los medios de protección personal necesarios.
- Informar sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la manera para prevenir al personal nuevo que ingresa a la empresa.



- Entregar a cada trabajador un ejemplar del reglamento interno de seguridad e higiene industrial dejando constancia su entrega.
- Dar aviso inmediato a las autoridades del trabajo y al IESS, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridas en el lugar de trabajo.
- Indemnizar a los empleados por los accidentes que sufrieran en el trabajo y por las enfermedades profesionales que ocasionare algún tipo de incapacidad conforme a lo estipulado en el Art. 38 del código de Trabajo.

Asistencia en caso de accidente:

El empleador estará obligado a prestar, sin derecho a reembolso, asistencia médica o quirúrgica y farmacéutica al trabajador víctima del accidente hasta que, según el dictamen médico, esté en condiciones de volver al trabajo o se le declare comprendido en alguno de los casos de incapacidad permanente y no requiera ya de asistencia médica.

Referencia: Código de Trabajo, Art. 371.

Obligaciones con respecto de la Prevención de Riesgos:

- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores.
- Los trabajadores están obligados a catar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Referencia: Código de Trabajos, Art. 416.

b. Obligación del Trabajador:

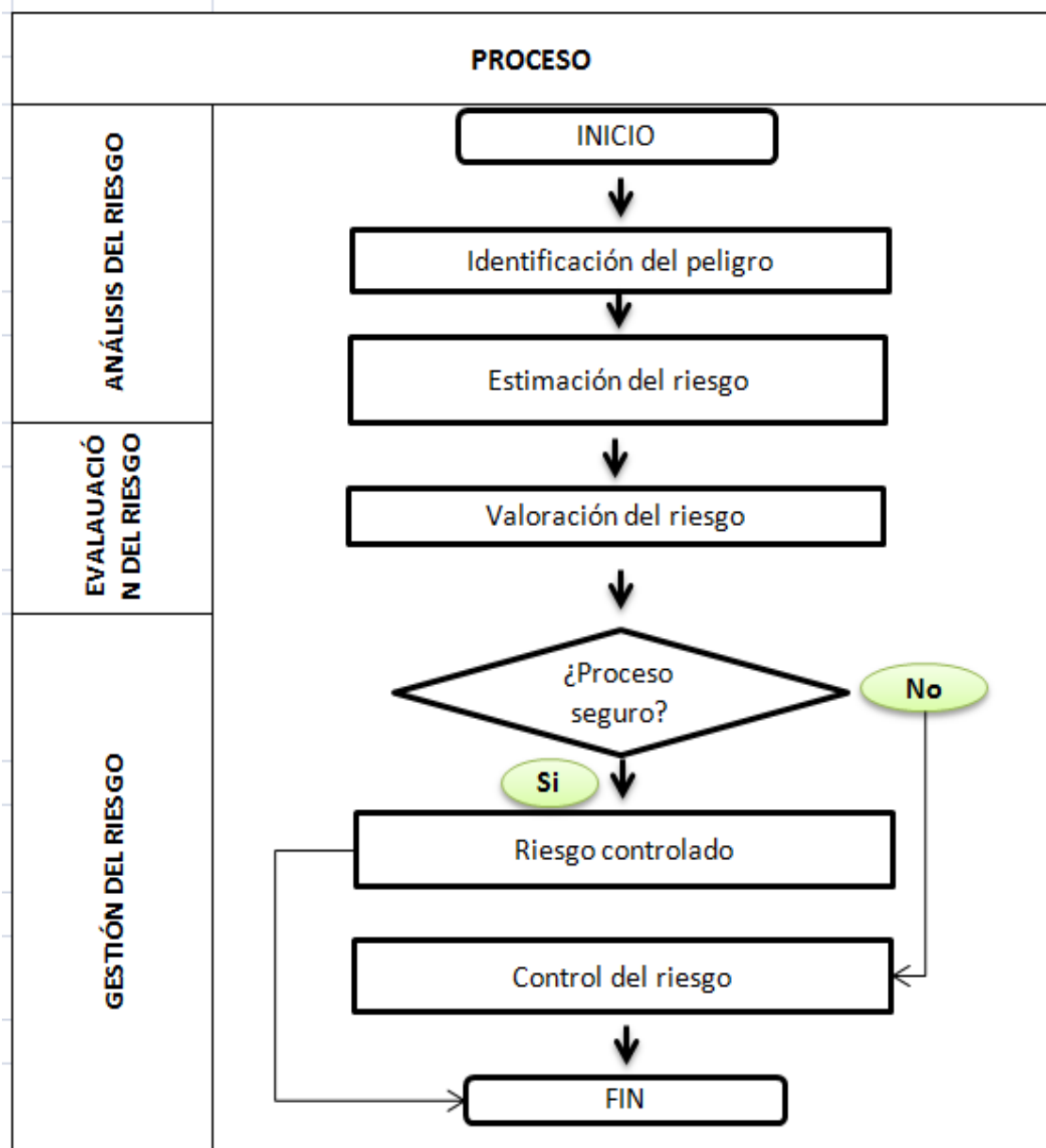
- Cooperar con su empleador o jefe inmediato para garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo.
- Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza los medios y equipos de protección facilitados.

- Informar al empleador y demás compañeros de trabajo acerca de cualquier situación que considere pueda presentar un riesgo para la seguridad y salud.
- Cuidar de su higiene personal para prevenir el contagio de enfermedades y someterse a reconocimientos médicos programados por la entidad.
- No portar armas en hora de trabajo a no ser con permiso de la autoridad respectiva.
- No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo efectos de dichas sustancias.
- Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados.
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficacia del mismo.

#### 5.5.3.7. EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos es la base de una gestión activa de seguridad y salud en el trabajo, se lo realiza con la finalidad de obtener información, así como también de tomar decisiones preventivas antes de que ocurra un accidente y reactivas después de que haya ocurrido el accidente.

Gestión del riesgo:



Para la identificación de las zonas de peligro se debe de utilizar técnicas de observación, encuestas y entrevistas a todos los miembros que integran la empresa con la finalidad de poder determinar en qué lugar existe mayor o menor probabilidad de riesgo, con esto se procederá a realizar las guías para evitar alguna lesión dentro o fuera de la empresa.

Gráfico 65 Evaluación de riesgos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS	
ACTIVIDAD: PUESTO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN N° 001 FECHA:

n°	PELIGRO IDENTIFICADO	PROBABILIDAD			CONSECUENCIAS			ESTIMACION DEL RIESGO				
		B	M	A	LD	D	ED	T	TO	MO	I	IN
	PROPIOS DE LA ACTIVIDAD											
1	Incendio	X			X					X		
2	Fugas de agua por ruptura de tuberías.	X			X				X			
3	Derrame de químicos	X				X			X			
4	Alergias por emanación de polvo	X			X			X				
5	Caídas en el interior de la empresa		X			X				X		
6												
	DEL ENTORNO TECNOLÓGICO											
1	Mal funcionamiento de equipos informáticos	X				X			X			
2												
	DEL ENTORNO SOCIAL											
1	Asaltos	X				X			X			
2												

Matriz sobre la evaluación de riesgos. (Red ecuatoriana de consultores ambientales independientes, curso de prevención de riesgos laborales, 2010, p. 139), adaptada por Milton Pinchao.

#### 5.5.3.8. ESTIMACIÓN DEL RIESGO

Para cada uno de los peligros identificados se deberá estimar el Riesgo, determinar las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia.

Matriz 10 Estimación del riesgo.

		Consecuencias		
		Ligeramente Dañino LD	Dañino D	Extremadamente Dañino ED
Probabilidad	Baja B	Riesgo trivial T	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO
	Media M	Riesgo tolerable TO	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I
	Alta A	Riesgo moderado MO	Riesgo importante I	Riesgo intolerable IN

Matriz sobre la estimación del riesgo. (Red ecuatoriana de consultores ambientales independientes, curso de prevención de riesgos laborales, 2010, p. 137)

### 5.5.3.9. VALORACIÓN DEL RIESGO

Para poder tomar una decisión se deberá contar con un criterio, estableciendo este método.

Matriz 11 Valoración del riesgo.

RIESGO	ACCION Y TEMPORARIZACIÓN
Trivial (T)	No se requiere acción específica.
Tolerante (TO)	No se necesita mejorar la acción preventiva sin embargo se debe considerar soluciones más rentables o mejoras que supongan una carga económica importante. Se requiere comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficiencia de las medidas de control.
Moderado (M)	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo determinando las inversiones precisas. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisara una acción posterior para establecer con más precisión la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante (I)	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precise recursos considerables para controlar el riesgo cuando el riesgo

	corresponda a un trabajo que se está realizando debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable (IN)	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo incluso con recursos ilimitados debe prohibirse el trabajo.

Matriz sobre la estimación del riesgo. (Red ecuatoriana de consultores ambientales independientes, curso de prevención de riesgos laborales, 2010, p. 137)

#### 5.5.3.10. DESARROLLO DE LAS GUÍAS

La presente Guía de prevención y seguridad debe ser el resultado del proceso de análisis, llevado a cabo por medio de observación y evaluación con el objetivo de garantizar la seguridad de las personas en su lugar de trabajo.

#### GUÍA PARA PREVENIR INCENDIOS

	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS</b></p>	Edición:20/08/2012
		Revisión:
Código: 001		Fecha:
		Página:
<b>1. OBJETIVOS</b>		
Conocer cómo evitar, prevenir y actuar frente a un incendio, para desenvolverse oportuna y eficazmente en este tipo de emergencias.		
<b>2. ALCANCE</b>		
Esta guía abarca al Área administrativa, Contable y de Ventas.		
<b>3. RESPONSABLE</b>		
El Gerente o Propietario del negocio.		
<b>4. ACCIONES PREVENTIVAS A REALIZARSE</b>		
<p>TIPOS DE MEDIDAS:</p> <p><b>SEÑALIZACIÓN</b></p> <p>Utilización de las señales en puntos específicos del local donde pudiera existir riesgo de incendio.</p>		

## FORMACIÓN DEL PERSONAL

Equipo humano de seguridad contra incendios:

- Formación suficiente sobre protección, prevención y primeros auxilios.
- Prácticas de Extinción del fuego en colaboración con los bomberos.
- Conocimiento de la normativa.
- Tiene que controlar los medios de extinción a su alcance.

## MÉTODO DE TRABAJO

- Coordinar las acciones con los departamentos implicados.
- Separar o proteger los materiales combustibles en lugares seguros.
- Establecer acciones precisas de actuación.
- Controlar las chispas o llamas producidas en el lugar de trabajo.
- Estar alerta en cada momento durante la jornada de trabajo.

## INSPECCIÓN DE LA INSTALACIÓN CONTRA INCENDIOS Y PUNTOS DE RIESGO

Plan de inspección de las áreas de riesgo y de los equipos contraincendios:

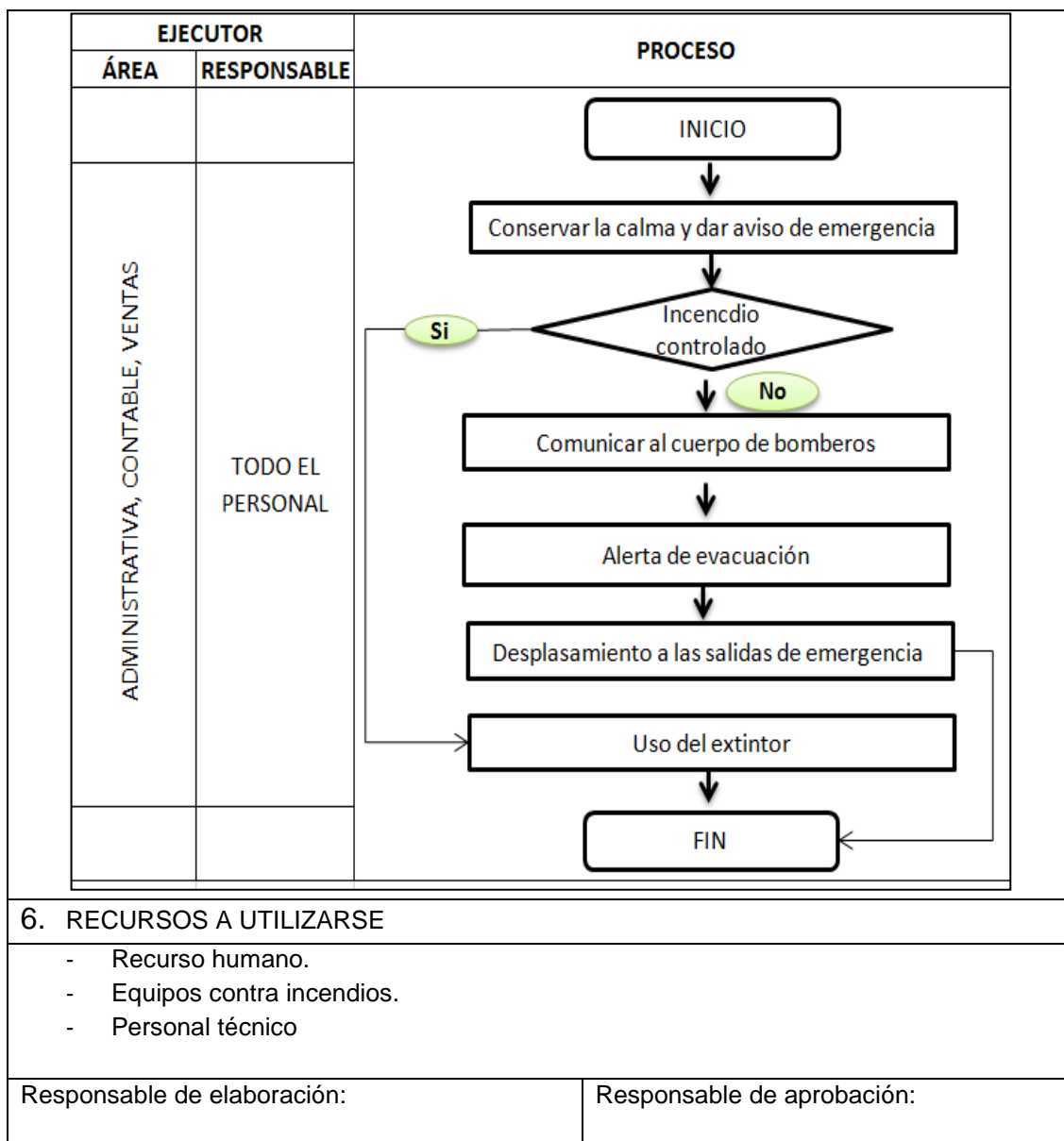
En las áreas de riesgo:

- Verificar las señalizaciones.
- Verificar que se cumplan las normas establecidas.
- Verificar que los extintores se encuentren llenos.

En las instalaciones y equipos contra incendios:

- Ausencia de obstáculos que posibilite el uso adecuado de los equipos.
- Crear rutas de salida en caso de emergencia.
- Evitar conectar múltiples dispositivos en un mismo tomacorriente.
- Cambiar los cables eléctricos siempre que estén perforados.
- No obstruir pasillos, puertas, escaleras o salidas de emergencia con ninguna clase de obstáculos.

## 5. DIAGRAMA DE FLUJO



### CAÍDAS EN EL INTERIOR DE LA EMRESA

	<b>PROCESO PARA PREVENIR CAIDAS EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA</b>	Edición:
		Revisión:
Código:		Fecha:
		Página:
<b>1. OBJETIVO</b>		
Evitar caídas en el interior de las instalaciones que puedan ocasionar lesiones o daños en las personas que integran la empresa.		
<b>2. ALCANCE</b>		
Este proceso involucra a todo el Personal que labora en la empresa de manera constante y ocasional en el Área Administrativa, Contable y de Ventas, quienes deben tomar en cuenta ciertas medidas para prevenir caídas leves y graves.		



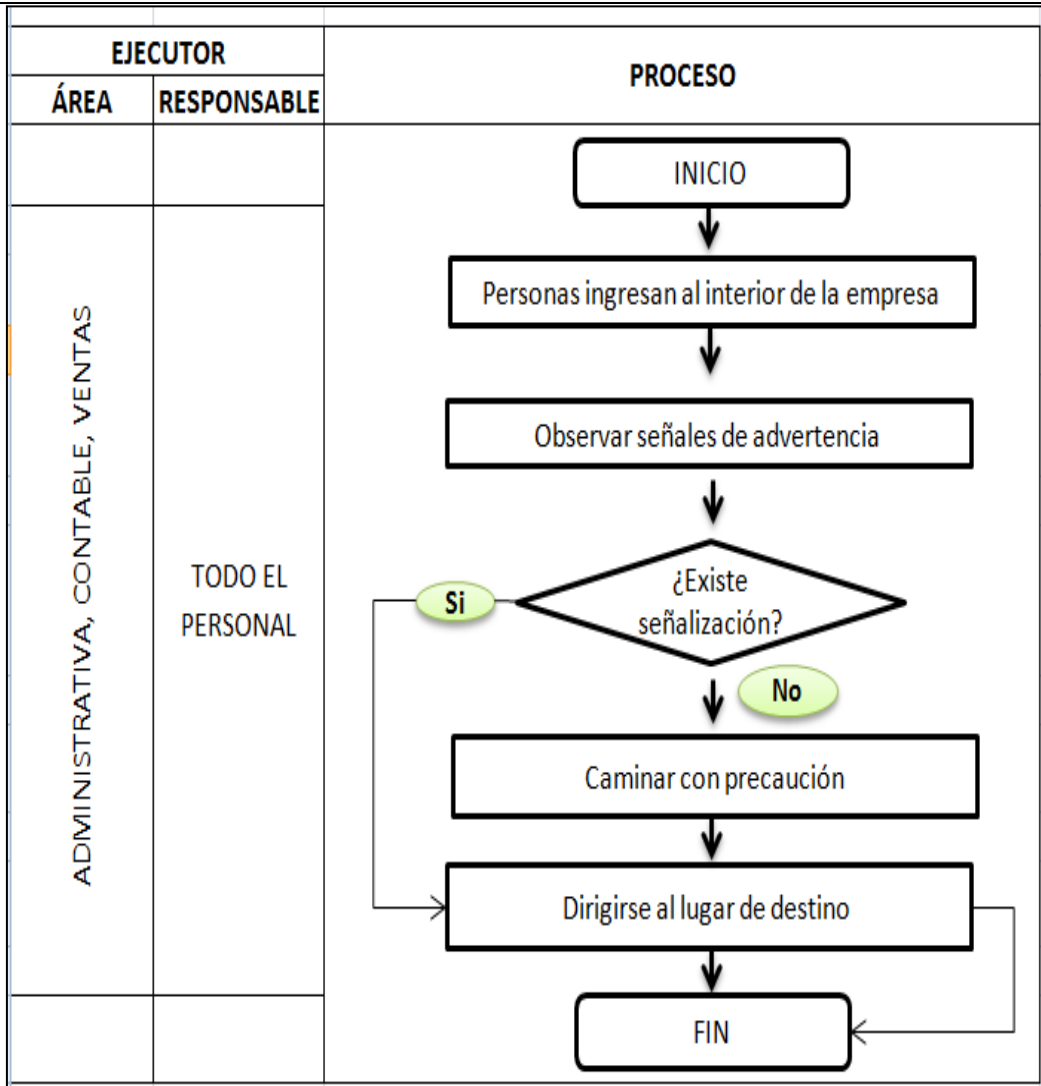
**3. RESPONSABLES**

El gerente o propietario del negocio.

**4. ACCIONES PREVENTIVAS A REALIZARSE**

- Deshacerse de alfombras o cables que provocan tropiezos.
- No aplicar cera en los pisos
- Limpiar los derrames de líquidos de forma inmediata.
- Utilizar calzado adecuado
- Implementar un botiquín de emergencia.

**5. DIAGRAMA DE FLUJO**



**6. RECURSOS UTILIZADOS**

- Recurso humano.
- Equipos de primeros auxilios,
- Personal técnico

Responsable de elaboración:

Responsable de aprobación:

### 5.5.3.11. SUGERENCIAS PARA PREVENIR ACCIDENTES CAIDAS EN EL EXTERIOR DEL EDIFICIO

	CAIDA EN EL EXTERIOR DEL EDIFICIO	Edición:
Código:		Revisión:
		Fecha:
		Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener pavimentos limpios sin la presencia de agua, grasas, aceites, etc.</li> <li>- Existencia de huecos abiertos o mal protegidos</li> <li>- Utilización de elementos adecuados para subir o alcanzar objetos a otra altura (sillas en lugar de escaleras)</li> <li>- Adecuar la iluminación adecuada en los espacios externos al edificio.</li> <li>- Ubicar objetos en el lugar adecuado.</li> </ul> <p><b>SUGERENCIAS REACTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con personal de apoyo para que le brinde atención médica.</li> </ul>		

### CAIDA DE OBJETOS EN LOS DEPARTAMENTOS

	CAIDA DE OBJETOS EN LOS DEPARTAMENTOS	Edición:
Código:		Revisión:
		Fecha:
		Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar los objetos o herramientas en el lugar que corresponda.</li> <li>- Ubicar los suministros de oficina en la estantería adecuada</li> <li>- Limpie el polvo de una manera organizada.</li> <li>- Métodos seguros de apilamiento de los productos, por lo que no se deben sobrecargar las áreas de almacenamiento.</li> </ul> <p><b>SUGERENCIAS REACTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar un buen uso de las herramientas necesarias de acuerdo a su instructivo.</li> <li>- Ubicar los objetos o productos de acuerdo al peso.</li> <li>- Ubicar los suministros de oficina dependiendo en el departamento que se encuentre.</li> </ul>		

### ALERGIAS POR EMANACIÓN DE POLVO

	ALERGIAS POR EMANACIÓN DE POLVO	Edición:
Código:		Revisión:
		Fecha:
		Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con el equipo de protección individual.</li> <li>- Guarde todos los útiles de limpieza en un balde o recipiente plástico.</li> <li>- Use un plumero de plumas para sacudir el polvo de los objetos pequeños.</li> </ul>		

- Rociar con agua constantemente los lugares que puedan generar polvo.
- Limpiar continuamente las áreas que se encuentran afectadas por el polvo.
- Aspirar alfombras, tapetes y demás lugares que tengan mayor concentración de polvo.
- Utilizar mascarillas para evitar el contagio de enfermedades respiratorias.

#### SUGERENCIAS REACTIVAS

- Utilice un paño suave, húmedo y doblado a manera de almohadilla de modo que pueda dejar hilos sueltos sobre lo que se limpia.
- Comience con los artículos que están ubicados más arriba y siga quitando el polvo hacia abajo.
- Retirar alfombras y tapetes que generen mayor concentración de polvo.
- Guardar objetos pequeños en anaqueles o escritorios.

### PREVENIR ASALTOS

		Edición:
		Revisión:
Código:	PREVENIR ASALTOS	Fecha:
		Página:

#### SUGERENCIAS PREVENTIVAS

- Evite caminar por lugares solitarios y oscuros por la noche o muy temprano.
- Trate de caminar siempre acompañada por una o más personas en zonas solitarias.
- No porte joyas u objetos de valor que llamen la atención.
- Porte siempre una identificación.
- Aléjese y evite situaciones de peligro.
- Cuando aborde un autobús o un taxi, hágalo en lugares iluminados.
- Cuando camine sola, observe si alguien la sigue.
- Desconfíe de cualquier persona, aunque vista de manera elegante y sea educado.
- No se detenga a dar información o a conversar con extraños.

#### SUGERENCIAS REACTIVAS

- Si sufre algún ataque, grite y llame la atención de los transeúntes.
- Diríjase a un grupo de personas y permanezca con ellas mientras llega el auxilio adecuado.
- Si es asaltado no ponga resistencia y conserve la calma.
- Si es víctima de asalto no trate de luchar ni de resistir físicamente.
- Cumpla con las instrucciones que le den, de la mejor forma posible y no lo contradiga.
- Registre mentalmente las características de los asaltantes, contextura, altura, edad, pelo, ojos, etc., para después denunciarlo a la Unidad de Policía más cercano.
- Ante ninguna circunstancia exponga su vida, es más importante que cualquier cosa, recuerde que en su casa hay una familia que los espera.

## FUGAS POR RUPTURA DE TUBERÍAS

	<b>FUGAS POR RUPTURA DE TUBERÍAS</b>	Edición:
Código:		Revisión:
		Fecha:
		Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un mantenimiento periódico de tuberías instaladas.</li> <li>- Evitar el contacto de humedad cerca a las tuberías de agua para evitar su deterioro.</li> <li>- No dejar las instalaciones de tuberías a la intemperie.</li> <li>- Aislar las tuberías principalmente las que se encuentra cerca de las paredes exteriores.</li> </ul> <p><b>SUGERENCIAS REACTIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el sector donde se ha presentado la ruptura de la tubería.</li> <li>- Cerrar la llave de paso general y dejar vaciar todas las tuberías, para evitar la fuga.</li> <li>- Marcar el lugar de rotura de la tubería y luego llamar al plomero.</li> <li>- Reemplazar la pieza deteriorada por una nueva.</li> <li>- Realizar pruebas para que se encuentre en perfecto funcionamiento.</li> <li>- Reubicar las instalaciones de energía eléctrica que se encuentren junto a las tuberías de agua.</li> </ul>		

## BOTIQUÍN DE EMERGENCIAS

	<b>BOTIQUÍN DE EMERGENCIAS</b>	Edición:
Código:		Revisión:
		Fecha:
		Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <p>La empresa deberá poseer un Botiquín de Primeros Auxilios, debido a que un accidente puede ocurrir a cualquiera, en cualquier lugar y momento, por tal situación es necesario estar preparados y contar un botiquín destinado a dar la primera atención en caso de accidentes o lesiones.</p> <p>El botiquín deberá tener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Debe estar en un lugar seguro, lejos del alcance de los niños.</li> <li>• Debe colocarlo en un lugar seco.</li> <li>• Cada vez que use un instrumento debe lavarlo y luego desinfectar.</li> <li>• Todas las personas que trabajen en la empresa, deben saber en qué lugar está ubicado el botiquín.</li> </ul> <p><b>SUGERENCIAS REACTIVAS</b></p> <p>Elementos Mínimos que Debe Contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabón desinfectante.</li> <li>• Crema para quemaduras.</li> <li>• Analgésicos.</li> <li>• Vendas de género y elásticas.</li> <li>• Tela adhesiva.</li> <li>• Algodón.</li> <li>• Gasa.</li> </ul>		

- Tijeras.
- Pinzas.
- Guantes quirúrgicos.
- Soluciones desinfectantes: agua oxigenada, alcohol u otros similares.

## ACTOS INSEGUROS

	<b>ACTOS INSEGUROS</b>	Edición: Revisión:
Código:		Fecha: Página:
<p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <p>En cuanto a actos inseguros se determinaron al igual que en el análisis de riesgos y las condiciones inseguras por medio de entrevistas, y la observación proceso.</p> <p>A continuación se detallan los actos inseguros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso u operación no autorizados de herramientas y equipo.</li> <li>• El apilar o cargar de una manera no equilibrada los productos en bodega y en otros lugares.</li> <li>• El trabajar a una velocidad insegura. Esto incluye correr o tomar atajos dentro de las áreas de trabajo.</li> <li>• Descomponer los aparatos de seguridad. (Por ejemplo, retirar las protecciones de seguridad de los equipos.)</li> <li>• Usar herramientas o equipos defectuosos.</li> <li>• Utilizar herramientas o equipos de manera que no sea segura.</li> <li>• Permanecer en un lugar inseguro o asumir una postura insegura.</li> <li>• Reparar equipos que estén en movimiento o trabajando.</li> <li>• Participar en bromas que distraigan, asusten y molesten.</li> <li>• No utilizar el equipo protector personal.</li> </ul>		

## RIESGOS ELÉCTRICOS

	<b>RIESGOS ELÉCTRICOS</b>	Edición: Revisión:
Código:		Fecha: Página:
<p>Electricidad</p> <p><b>SUGERENCIAS PREVENTIVAS</b></p> <p>Antes de usar equipo eléctrico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el equipo está en perfecto estado.</li> <li>• Informarse del procedimiento adecuado al trabajar con dicho equipo.</li> </ul> <p>Al operar con un equipo eléctrico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No anular, alterar o modificar los dispositivos de seguridad del equipo.</li> <li>• No deben retirarse las protecciones de las instalaciones o equipos eléctricos.</li> <li>• Respetar la señalización industrial.</li> <li>• No manipular sobre instalaciones eléctricas ni emplear equipos eléctricos si están húmedos o si se tienen los pies o las manos húmedas.</li> </ul>		

- Al terminar la tarea desconectar los cables de alimentación.

#### SUGERENCIAS REACTIVAS

En caso de falla o anomalías en maquinaria:

- Desconectar el equipo inmediatamente.
- Se debe informar sobre la anomalía.
- No tratar de hacer reparaciones de equipos eléctricos.

### EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

Cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador/a para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo.

Partes del cuerpo susceptibles de necesitar protección:

- Cinturón de sujeción del tronco
- Zapatos de, suela antideslizante
- Mandil de tela jean
- Otros

#### 5.5.3.12. SEÑALÉTICA

Todas las áreas deberán contar con señaléticas de Prevención de Riesgos, esta norma específica las señales y símbolos usados para prevenir accidentes, riesgos a la salud y enfrentar condiciones de emergencia o peligros inminentes.

Tipos de señales de seguridad:

##### 1. Señales de Prohibición:

La señal de prohibición es circular, con un borde ancho de color rojo de seguridad enmarcando la señal, una barra oblicua más estrecha atravesada diametralmente, el fondo de color blanco y el símbolo de color negro.

		
PROHIBIDO FUMAR	PROHIBIDO HACER FUEGO, ENCENDER LLAMA Y FUMAR	CRUCE PROHIBIDO PARA PEATONES

##### 2. Señal Mandataria:

Son aquellas conocidas como señales de precaución. Su confección debe realizarse como sigue:

		
USAR ANTEOJOS PROTECTORES	USAR PROTECTOR AUDITIVO	USAR CASCO PROTECTOR

### 3. Señal de Advertencia:

Son aquellas que advierten las salidas de emergencias y sectores seguros de trabajo.

		
VÍA DE EVACUACIÓN	VÍA DE EVACUACIÓN	SALIDA DE EMERGENCIAS

### 5.5.3.13. SEÑALIZACIÓN Y PROTECCIÓN ZONAS DE TRABAJO

Se entiende como zona de trabajo el lugar donde se ejecutan las tareas, lo cual interfiere con el movimiento normal de las personas, tanto en interiores como exteriores de las instalaciones.

El objetivo fundamental de un sistema de protección de una zona de trabajo, es separar los sitios de trabajo y de circulación, lo cual se logra prestando atención a lo siguiente:

- Advertir las condiciones de clientes y trabajadores.
- Guiar el movimiento de las personas hacia rutas seguras.
- Proteger a las personas que trabajan y a las demás que se encuentran en el lugar.

Determina el tipo de señalización propuesta y la ubicación correspondiente. Su fin es observar la ubicación de la señalización dentro de la empresa.

#### 1. Capacitación del personal:

Al elaborar programas de capacitación es preciso considerar los lineamientos generales, los materiales del curso y métodos de información. Las capacitaciones en seguridad se planifican anualmente y deben ser completadas con campañas educativas e informativas, ya que el proceso de

capacitación es continuo. Las capacitaciones han de ser elaboradas para las siguientes necesidades:

- Para formar a trabajadores nuevos.
- Cuando se piensa introducir nuevos equipos o procesos o tecnologías.
- Cuando se desea transmitir nueva información.
- Cuando se necesita mejorar métodos y rendimiento de los trabajadores.

En cuanto a la inducción es la capacitación que se le brinda al trabajador en el primer día de ingreso a su trabajo.

## 2. Guía para la investigación de accidentes de trabajo:

Esta guía o formato establecido sirve para la recolección de la información en el caso de que una persona sufra algún accidente dentro las instalaciones de la empresa. (Ver Anexo 4)

## 3. Investigación sindical del accidente de trabajo

Esta guía o formato establecido tiene como función proporcionar información para determinar las condiciones y ambiente de trabajo en que se ha producido el accidente. (Ver Anexo 5)

### 5.5.3.14. GLOSARIO:

**Seguridad y Salud en el Trabajo:** Es la disciplina que determina las normas y técnicas para prevención de riesgos laborales, que afectan el bienestar de todas las personas que laboran en una empresa y cualquier otra persona que se encuentre en el sitio de trabajo.

**La seguridad industrial:** Se refiere al conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para reducir, controlar y eliminar accidentes en el trabajo, además, se encarga de implementar las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

**Higiene industrial:** Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente que provienen del trabajo, así como se encarga de analizar las condiciones de trabajo y como pueden éstas afectar la salud de los empleados.



Accidente: Todo suceso imprevisto y repentino que ocasione al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, por consecuencia del Trabajo, que ejecuta por cuenta del empleador.

Peligro: Característica o condición física de un sistema, proceso o equipo con potencial de daño a las personas, instalaciones o medio ambiente y puede convertirse en causa de accidente.

De la fuerza de trabajo: Cuando las personas realizan tareas energicas y muy repetitivas, la propia naturaleza de los productos obliga con frecuencia a utilizar trabajadores para su manipulación al inspeccionar o cargar un producto antes y durante del proceso de comercialización, además, el manejo o movimiento de los productos son capaces de provocar enfermedades o lesiones.

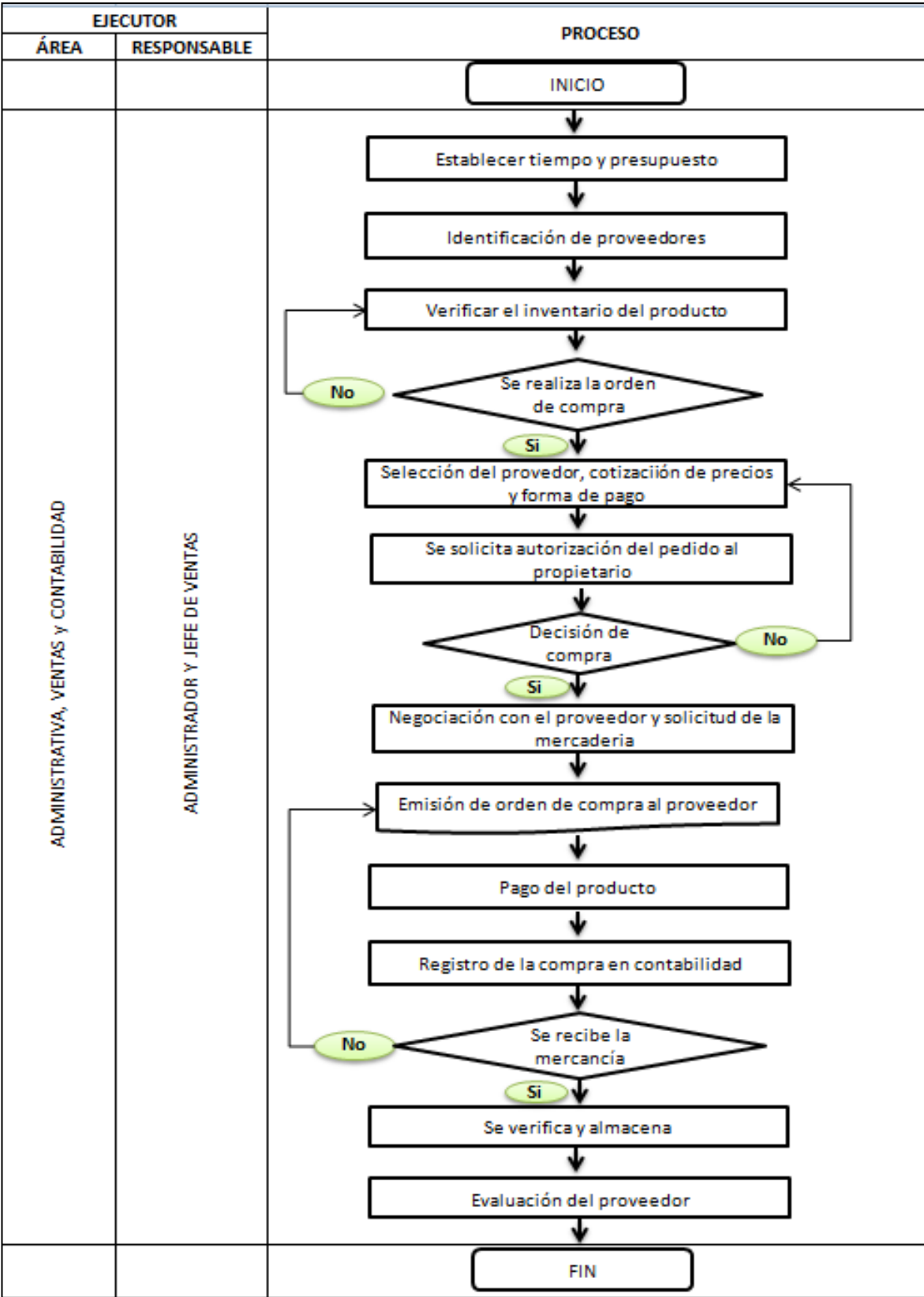
Orden: Permite mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado, así conseguir un mejor aprovechamiento del espacio y un entorno más seguro, se involucrarán en el procedimiento de orden y limpieza todas las áreas de la empresa, con el fin de hacerlas más seguras para los trabajadores. Se deben descubrir las causas que originan desorden, suciedad y vertidos incontrolados con el fin de adoptar las medidas necesarias para su eliminación.

Disciplina: La disciplina en una organización se debe entender como la capacitación que corrige, moldea las actividades y la conducta de todos los empleados, para que los esfuerzos individuales de estos se encaminen mejor hacia la cooperación y el desempeño. Un primer tipo de disciplina es la llamada preventiva, en donde la organización hace todo lo posible para que los empleados cumplan las normas y procedimientos para evitar inconvenientes. Un segundo tipo de disciplina se le conoce como correctiva y esta debe educar, corregir, y alentar a los empleados para que los errores no se vuelvan a repetir.

#### 5.5.4. PROCESO DE COMPRAS

Gestionar la compra de productos es necesario para realizar la actividad normal de la empresa, en tiempo y forma acordada, cumpliendo además con las especificaciones de calidad, cantidad, precios, fechas de entrega, formas de pago y lugar de entrega. Para establecer el proceso de compra se debe realizar las siguientes actividades:

- Se debe establecer un tiempo y presupuesto para poder adquirir las cantidades necesarias en las fechas que se requiera del producto.
- Hay que identificar los posibles proveedores y analizar los acuerdos y condiciones que se establecen.
- Se debe revisar constantemente el stock de inventarios para determinar las cantidades existentes de productos y así evitar desabastecimiento de los mismos.
- A continuación se realiza la orden de compra con los productos que se requiere.
- Se realiza una cotización de precios, se selecciona el proveedor más conveniente.
- Una vez establecida la negociación con el proveedor se pide la autorización del pedido al propietario.
- Se establece una negociación con el proveedor y se realiza la solicitud de la mercadería.
- Se envía la orden del pedido al proveedor con las condiciones establecidas.
- Se procede a cancelar el valor de los productos que se va a adquirir.
- Una vez realizado el pago respectivo, se realiza el registro de la compra.
- Cuando se recibe la mercadería, se procede a verificar la calidad y cantidad de productos que cumplan con las características acordadas, para su posterior almacenamiento.
- Una vez realizado el proceso de compras, se debe realizar una evaluación del proveedor, para determinar si ha cumplido o no con lo establecido, caso contrario la empresa seleccionará otros proveedores.



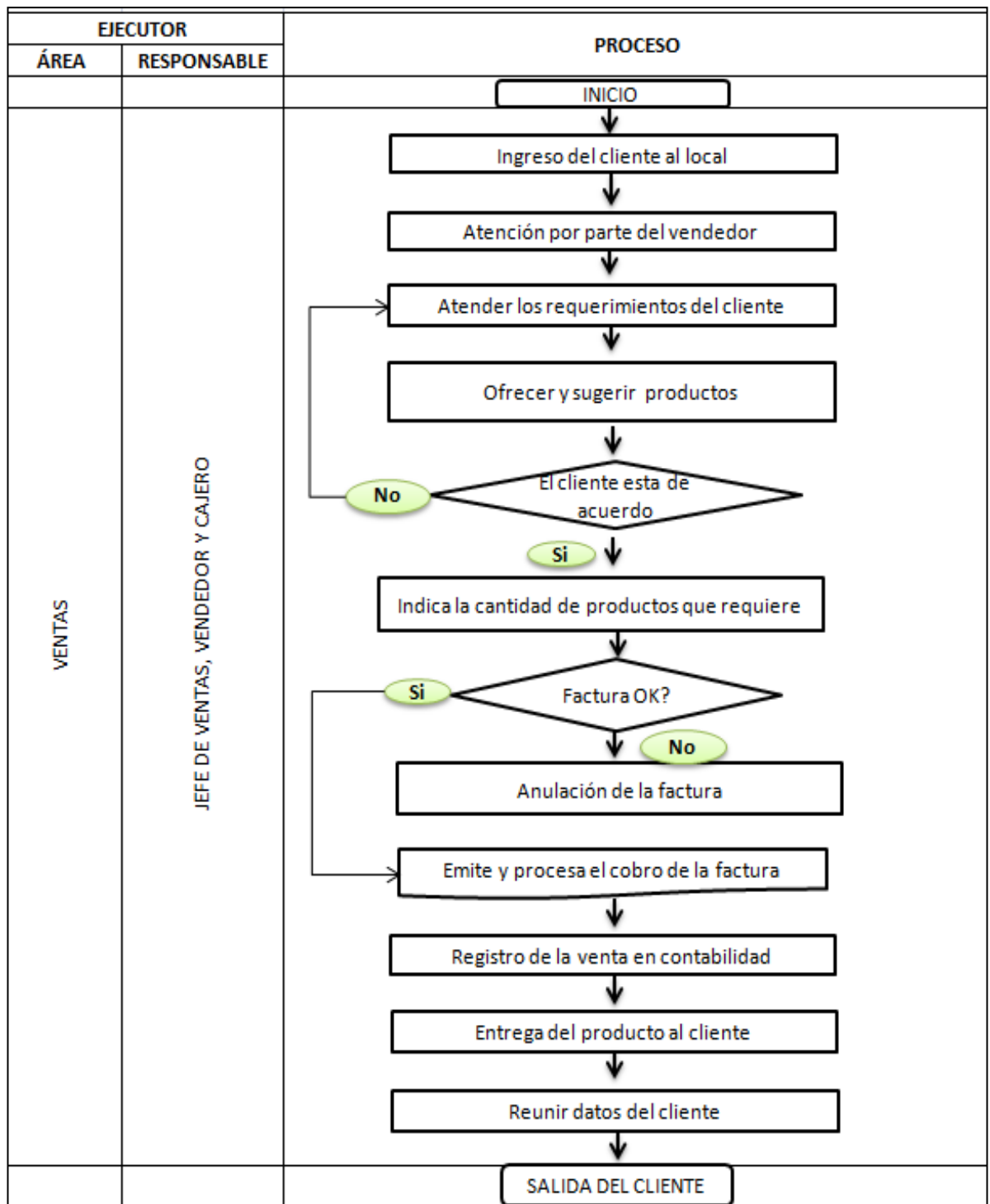
Elaborado por: Milton Pinchao

### 5.5.5. PROCESO DE LAS VENTAS

Las ventas dentro de una empresa comercial son importantes para su desarrollo y crecimiento económico, las ventas permiten generar ingresos, los cuales se destinan para cubrir algunos gastos propios de acuerdo al giro del negocio.

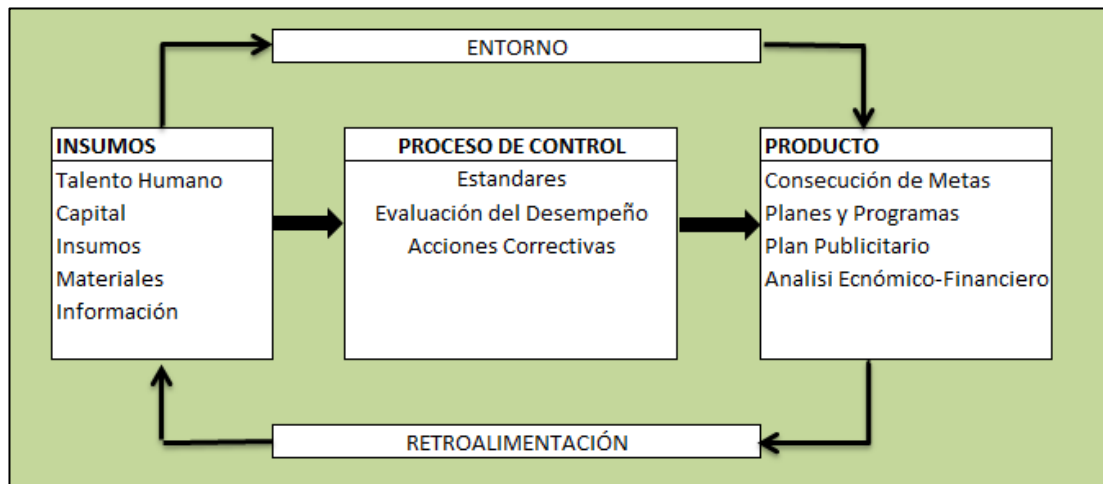
Las ventas son un proceso personal que permite persuadir al cliente para que adquiera un producto o servicio, por lo cual se debe realizar las siguientes actividades:

- El proceso inicia desde que el cliente ingresa al local comercial.
- El vendedor debe atender amablemente al cliente, dándole un buen trato.
- Se debe escuchar las necesidades del cliente de acuerdo a sus requerimientos.
- El vendedor debe señalar las características del producto, así como también debe sugerir otras marcas, otros productos que oferta la empresa.
- El cliente está de acuerdo con la adquisición del producto, se establece los precios y cantidad de los mismos.
- Se procede a la respectiva facturación de los productos.
- Se emite y procesa el cobro de la factura al cliente, verificando que los billetes sean originales.
- Se procede al registro de la venta en contabilidad.
- El producto es entregado al cliente de acuerdo a las especificaciones de la factura, con el fin de evitar posibles reclamos.
- Antes de que salga el cliente se debe reunir sus datos personales, para realizar una base de datos.
- Despedida y salida del cliente.



Elaborado por: Milton Pinchao

Gráfico 66 Modelo del Proceso de Control.



Elaborado por: Milton Pinchao

Mediante el control los administradores miden el desempeño individual y organizacional, lo que permite que los hechos se ajusten a lo planeado; el control hace que los planes se ejecuten; para el control se debe reunir constantemente información sobre las actividades ejecutadas, hacer comparaciones y encontrar nuevas formas de mejorar o alcanzar los resultados deseados en el caso de que exista desviaciones.

## 5.5.6. PLAN DE ACCIÓN PUBLICITARIO

### 5.5.6.1. JUSTIFICACIÓN

Abarrotes “La Economía” es una empresa de tipo comercial, cuya actividad es la venta de víveres en la ciudad de Tulcán, la relación de calidad y precio de los productos están al alcance de cualquier cliente o consumidor final; cuando una empresa se encuentra dentro de un sector, en donde la competencia es muy alta, es necesario realizar algún tipo de actividad para tratar de llegar al cliente y poder lograr diferenciación ante las demás.

Según el estudio de mercado realizado, los negocios que existen en nuestra localidad, en su gran mayoría, no han realizado ningún tipo de publicidad para poder atraer a más clientes o tratar de incrementar sus ventas, teniendo una concepción negativa de que invertir en publicidad es un gasto, en un

inicio puede ser verdad, pero a futuro puede generar mayores ventas y rentabilidad.

Este plan publicitario lo que pretende, es generar una imagen corporativa en la mente del cliente, además, va a permitir posicionarse de forma competitiva dentro del sector; una manera de lograr diferenciación, es que la empresa se dé a conocer al mercado aplicando algún tipo de comunicación. Una estrategia de comunicación se la puede diseñar a partir del uso del marketing, pero hay que tener en cuenta el mensaje que se quiere transmitir al mercado, lo que va a permitirnos posicionar y a diferenciarnos de la competencia. Por tanto, la elección de un buen mensaje es esencial para que la estrategia de comunicación sea efectiva y se llegue al mercado objetivo.

#### 5.5.6.2. OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un plan publicitario que permita crecer como empresa, obteniendo una mayor participación del mercado y generar posicionamiento en la mente del consumidor.

Objetivos específicos:

- Incrementar su participación de mercado para generar confianza y competitividad en el sector.
- Incrementar el volumen de las ventas en un 5% en un periodo no mayor a un año.
- Mejorar la imagen de la empresa y posicionarla en la mente del consumidor, de acuerdo al mensaje que quiera proyectar.

#### 5.5.6.3. ANALISIS DEL MERCADO

MATRIZ DE ANSOFF

La aplicación de esta matriz forma parte del marketing estratégico, esta herramienta es utilizada para determinar mercados y productos con el

objetivo de determinar su atractivo y de esta manera poder incrementar el volumen de ventas.

Matriz 12 Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Disponible en: <http://wowwwwmarketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>

Tomando en cuenta los factores analizados con esta matriz, se ha determinado que para incursionar en este tipo de negocio se toma en cuenta los mercados actuales con productos actuales, representado en la matriz en el cuadrante penetración del mercado.

**PENETRACIÓN EN EL MERCADO** (productos existentes / mercados existentes)

Este cuadrante describe la situación en donde la empresa, cuenta con productos existentes, pretendiendo ganar una mayor participación en el mercado también existente. Esto implica vender más productos a los clientes actuales o intentar quitárselos a la competencia.

Se pretende incrementar el número de clientes o consumidores, o aumentar la participación de mercado. Si esto se logra con los productos de la empresa, se lograría incrementar su participación, por ende, los niveles de ventas también se incrementarían. Se está tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas. Aquí puede, usar publicidad, para animar a más personas a elegir nuestros productos.



## MERCADO:

La iniciativa de este plan es lograr obtener mayor participación en el mercado y lograr llegar a un número elevado de clientes en la cual permita establecerse como una empresa en el sector comercial de la venta de víveres.

Actualmente la fuerte competencia, hace que otras empresas pequeñas tengan la necesidad de publicitarse mediante el uso de algún medio de comunicación, de modo que se pueda ocupar un segmento significativo dentro del mercado.

- Clientes: Esta segmentación va a permitir seleccionar el grupo de personas a los que se va a dirigir con los productos de la empresa.
- Mercado objetivo: Nuestros principales clientes son todas las personas que tengan la necesidad de adquirir víveres en tiendas de abarrotes, tanto particulares, como las demás tiendas que se dedican a la venta al menudeo.
- Target (Perfil del consumidor): Nuestro target principalmente es el cliente Colombiano, pero no descartamos la posibilidad de expansión a nivel local.
- Oportunidad del segmento de mercado: Alta demanda de productos en tienda de abarrotes, a nivel fronterizo, por parte del cliente colombiano.

## COMPETENCIA DIRECTA

En nuestro medio contamos con un gran número de competidores, lo que dificulta posicionar la empresa en el mercado, generando una desventaja para lograr una mayor participación.

La competencia más directa la constituye un grupo de empresas o negocios que operan con grandes capitales de dinero, las mismas se encuentran localizadas dentro del mismo sector, se trata de empresas totalmente consolidadas, que tienen su trayectoria a través de los años, así como también, por su reconocimiento por parte del público.

## LOCALIZACIÓN

Macro localización: Abarrotes “La Economía” actualmente se encuentra ubicada en Ecuador, provincia del Carchi, Cantón Tulcán.

Micro localización: Se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Tulcán, entre las calles Sucre y Venezuela, tras la Iglesia La Dolorosa.

### 5.5.6.4. PLAN COMERCIAL

Se debe tener en cuenta que la empresa no está sola en el mercado, por tanto, los clientes pueden tener o no satisfechas sus necesidades, entonces, se tiene que ofrecer productos y servicio de mejor manera, por lo que es importante darnos a conocer en el mercado mediante la aplicación de una buena comunicación hacia nuestro mercado objetivo.

En el plan de comunicación deberá indicar que nuestra empresa ofrece productos más atractivos para el público y una excelente atención.

## VARIABLES DE MARKETING

### 1. EL PRODUCTO Y SERVICIO

La empresa ofrece productos de consumo masivo, ofertando a sus clientes las mejores marcas que existen en el mercado. El mercado de este tipo de productos está en constante crecimiento, debido a que en su mayoría son utilizados en el diario vivir de muchas familias, otro factor importante, es que sus precios son más económicos en relación al país Colombiano.

La ubicación de la empresa se encuentra en lugar estratégico, puesto que se encuentra en un lugar que es netamente comercial y tiene un gran fluido de clientes nacionales y extranjeros, siendo una característica propicia del mercado para ejecutar las labores de la empresa.

Para la definición del producto, es preciso considerar:

- La marca: Los productos que se comercializa provienen de empresas que son altamente reconocidas a nivel nacional.
- La calidad: Los atributos que ofrece los productos han logrado satisfacer las expectativas de la clientela, ya que tienen una relación muy estrecha con las marcas de las empresas que proveen los mismos.
- Estrategias sobre el producto y servicio: La estrategia de diferenciación, se la realizaría mediante la diversificación de productos, con la finalidad de que el cliente tenga opción de elegir y mediante el servicio se brindará una excelente atención que permita contribuir con los valores de la empresa y el cliente los sepa identificar como únicos en el mercado.

## 2. PRECIO

El precio de venta al público, es el valor que debe pagar el cliente por un producto en el mercado.

Estrategia de precio:

Unas de las alternativas para fijar el precio de los productos son las siguientes:

- Precios con orientación al costo: Se lo calcula añadiendo un porcentaje de ganancia al costo unitario del producto. Cabe mencionar que estos productos ya tienen un costo establecido por parte de las empresas o proveedores y según su costo se puede establecer un porcentaje de ganancia, que puede ir desde un 5% hasta un 15%.

Para calcular el precio tendremos en cuenta:

Costo de adquisición + Utilidad = Precio de Venta al Público

- Precios con orientación a la competencia: El precio estará por encima si nuestro producto tiene ventajas comparativas claras; y por debajo si es de menor calidad o si queremos buscar la participación en el mercado.

### 3. PLAZA

Nuestro campo de actuación es a nivel local, en un punto de venta propio, el mercado objetivo es el mercado de Colombia, sin descartar los clientes de la propia localidad. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica que el producto llegue al público indicado, en el momento justo según sean las etapas que recorre el producto hasta el cliente.

La estructuración de los canales de distribución será la siguiente:



Este canal será el más apropiado, está enfocado hacia el mercado objetivo, es decir, inicia desde un punto de partida que es la empresa que vende sus productos a intermediarios o minoristas, para que luego estos los vendan al consumidor final al menudeo.

### 4. PROMOCIÓN

Es necesario que la empresa informe a los compradores sobre sus productos, así como de las acciones comerciales que tendrán que ejecutarse.

La promoción es la estrategia para:

- Informar a los clientes sobre nuestros productos.
- Potenciar la imagen de la empresa dentro nuestra localidad.
- Incrementar su demanda, por tanto, el volumen de ventas.
- Desarrollar una campaña publicitaria dirigida al mercado objetivo.

En esta etapa se establece la política de comunicación:

- El mensaje que queremos transmitir.
- El soporte de nuestro mensaje: folletos, anuncios, carteles, imagen del establecimiento, etc.

- Los medios de difusión: radio, pancarta publicitaria, tarjetas de presentación, hojas volantes.
- Los costes de promoción y publicidad.

## 5. EJECUCIÓN Y CONTROL

El responsable de hacer ejecutar el plan y realizar el respectivo seguimiento es el jefe del departamento administrativo. El administrativo realizara una reunión mensual, conjuntamente con el área de ventas, para monitorear la ejecución del mismo y verificar que el plan se esté ejecutando según lo planificado. A partir de esta evaluación se efectuarán reportes para la gerencia para dar a conocer los resultados sobre su ejecución.

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
Actividades																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Objetivo 1:</u> Incrementar su participación de mercado para generar confianza y competitividad en el sector.</li> </ul>																												
1.- Actividad. Realizar una cuña radial durante un mes, en la radio que tenga mayor renombre dentro de la localidad.																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Objetivo 2:</u> Incrementar el volumen de las ventas en un 5% en un periodo no mayor a un año.</li> </ul>																												
1.- Actividad. Realización y distribución de hojas volantes en la localidad.																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Objetivo 3:</u> Mejorar la imagen de la empresa en la mente del consumidor, de acuerdo al mensaje que quiera proyectar.</li> </ul>																												
1.- Actividad. Diseño de una pancarta publicitaria.																												
2.- Actividad. Diseño y elaboración de tarjetas de presentación para los clientes.																												

Elaborado por: Milton Pinchao

## 7. PRESUPUESTO

Tabla 52 Presupuesto.

	CANT.	P.U	TOTAL
Cuña radial	1 h	84,00	84,00
Hojas volantes	500 h	0.02	10,00
Pancarta publicitaria	1	85,00	85,00
Tarjetas de presentación	50 h	0.60	30,00
<b>TOTAL</b>			209,00

Elaborado por: Milton Pinchao

## 8. DISEÑO PUBLICITARIO

Teniendo en cuenta los objetivos anteriores, la campaña de publicidad se enfocara hacia nuestro mercado objetivo, en donde se comunicará los valores de la empresa, así como también se informara a los clientes sobre nuestros productos. (Ver Anexo 6)

## 5.5.7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Tabla 53 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.

DETALLE PRODUCTOS	MENSUAL				AÑO	
	Q	MES COSTO	MES PVP	UTILIDAD MENSUAL	COSTO	PVP
<b>ARROZ (quintal)</b>						
Americano	200	8,600.00	8,700.00	100.00	103,200.00	104,400.00
Rico Arroz	40	1,820.00	1,840.00	20.00	21,840.00	22,080.00
Tres Marías	200	7,880.00	8,000.00	120.00	94,560.00	96,000.00
Melav	80	2,920.00	2,960.00	40.00	35,040.00	35,520.00
Conejo Blanco	80	2,760.00	2,800.00	40.00	33,120.00	33,600.00
Precocido Doña Bella	80	3,320.00	3,360.00	40.00	39,840.00	40,320.00
Don Eloy	200	7,500.00	7,600.00	100.00	90,000.00	91,200.00
Doña Isabel	80	3,000.00	3,040.00	40.00	36,000.00	36,480.00
Hoteles y Restaurantes	40	1,780.00	1,800.00	20.00	21,360.00	21,600.00
Flor Guayas	20	840.00	850.00	10.00	10,080.00	10,200.00
Granillo	4	82.00	84.00	2.00	984.00	1,008.00
<b>FIDEOS (pacas)</b>						
Catedral	60	1,599.00	1,620.00	21.00	19,188.00	19,440.00
Universal	4	90.00	92.00	2.00	1,080.00	1,104.00
Oriental	20	630.00	640.00	10.00	7,560.00	7,680.00
<b>AZUCAR (quintal)</b>						
Taina	20	790.00	800.00	10.00	9,480.00	9,600.00
San Carlos	40	1,660.00	1,680.00	20.00	19,920.00	20,160.00
<b>AVENA (quintal)</b>						
Los Andes	8	180.00	184.00	4.00	2,160.00	2,208.00
Quaker	20	430.00	440.00	10.00	5,160.00	5,280.00
<b>ACEITE</b>						
Sabrosón caja	200	4,400.00	4,500.00	100.00	52,800.00	54,000.00
Sabrosónbidón	60	1,710.00	1,740.00	30.00	20,520.00	20,880.00
Supremo caja	120	2,280.00	2,340.00	60.00	27,360.00	28,080.00
Palma de Oro caja	80	1,560.00	1,600.00	40.00	18,720.00	19,200.00
<b>MANTECA</b>						
Sabrosa balde	160	6,840.00	6,960.00	120.00	82,080.00	83,520.00
Serrana caja	120	2,400.00	2,460.00	60.00	28,800.00	29,520.00
Mantequilla Fabripan caja	800	18,000.00	18,400.00	400.00	216,000.00	220,800.00
La Reina caja	40	1,120.00	1,140.00	20.00	13,440.00	13,680.00



ATÚN (cajas)							
Isabela	400	20,000.00	20,200.00	200.00		240,000.00	242,400.00
Bancams	200	10,700.00	10,800.00	100.00		128,400.00	129,600.00
Cardinal	40	1,700.00	1,800.00	100.00		20,400.00	21,600.00
Selecto	20	690.00	700.00	10.00		8,280.00	8,400.00
Diplomático	40	1,000.00	1,020.00	20.00		12,000.00	12,240.00
Marbraba	40	1,060.00	1,080.00	20.00		12,720.00	12,960.00
ZARDINA (cajas)							
Bancams Roja	40	1,040.00	1,060.00	20.00		12,480.00	12,720.00
Bancams Verde	40	1,160.00	1,180.00	20.00		13,920.00	14,160.00
Isabel Roja	40	960.00	980.00	20.00		11,520.00	11,760.00
Isabel Verde	20	880.00	900.00	20.00		10,560.00	10,800.00
Selecto Rojo	20	670.00	680.00	10.00		8,040.00	8,160.00
Selecto Verde	20	830.00	840.00	10.00		9,960.00	10,080.00
Diamante	80	2,840.00	2,880.00	40.00		34,080.00	34,560.00
HARINA (quintal)							
Tomebamba	20	710.00	720.00	10.00		8,520.00	8,640.00
Pultier	400	14,600.00	14,800.00	200.00		175,200.00	177,600.00
Estrella Octubre	20	730.00	740.00	10.00		8,760.00	8,880.00
Superior	20	750.00	760.00	10.00		9,000.00	9,120.00
GALLETAS (cajas)							
Festival	20	780.00	790.00	10.00		9,360.00	9,480.00
Rellena	200	800.00	840.00	40.00		9,600.00	10,080.00
Llanta	40	168.00	180.00	12.00		2,016.00	2,160.00
Ducales	40	1,200.00	1,220.00	20.00		14,400.00	14,640.00
Salticas	80	680.00	704.00	24.00		8,160.00	8,448.00
LAVAPLATOS (cajas)							
Lava vajilla de 12	60	1,500.00	1,530.00	30.00		18,000.00	18,360.00
Lava vajilla de 16	60	1,290.00	1,320.00	30.00		15,480.00	15,840.00
Lava vajilla de 36	60	1,410.00	1,440.00	30.00		16,920.00	17,280.00
PAPEL HIGIENICO (pacas)							
Familia	120	1,098.00	1,140.00	42.00		13,176.00	13,680.00
Scoth	40	396.00	408.00	12.00		4,752.00	4,896.00
DETERJENTE (pacas)							
Fab de 100	40	940.00	960.00	20.00		11,280.00	11,520.00
Fab de 200	20	530.00	540.00	10.00		6,360.00	6,480.00
Fab de 4 kilos	8	284.00	288.00	4.00		3,408.00	3,456.00

JABON (cajas)							
Lider	400	8,600.00	8,720.00	120.00		103,200.00	104,640.00
Lavatodo	200	4,860.00	4,900.00	40.00		58,320.00	58,800.00
Protex	20	850.00	860.00	10.00		10,200.00	10,320.00
Raid insecticida paca	12	510.00	516.00	6.00		6,120.00	6,192.00
BEBIDAS (pacas)							
Big Grande	80	520.00	536.00	16.00		6,240.00	6,432.00
Big Mediana	40	140.00	148.00	8.00		1,680.00	1,776.00
Big Pequeña	200	780.00	840.00	60.00		9,360.00	10,080.00
Cifrut Grande	120	900.00	936.00	36.00		10,800.00	11,232.00
Cifrut Pequeño	120	468.00	504.00	36.00		5,616.00	6,048.00
Pony Malta	400	4,000.00	4,120.00	120.00		48,000.00	49,440.00
Gatore	20	166.00	176.00	10.00		1,992.00	2,112.00
Red Bull	4	150.00	154.00	4.00		1,800.00	1,848.00
LICORES (cajas)							
Norteño botella	60	2,370.00	2,460.00	90.00		28,440.00	29,520.00
Licor Oro	12	270.00	276.00	6.00		3,240.00	3,312.00
Cerveza	40	360.00	380.00	20.00		4,320.00	4,560.00
						2,166,372.00	2,203,872.00

Elaborado por: Milton Pinchao  
Fuente: Abarrotes La Economía

Esta tabla detalla los productos que comercializa la empresa Abarrotes La Economía, así como también detalla las diferentes marcas, permitiendo conocer el volumen de ventas mensual, al precio de costo y el precio de venta al público, siendo esto una información que permitirá realizar la respectiva proyección de precios, como también la proyección del estado de resultados y elaboración del flujo de efectivo.

Estos datos fueron obtenidos mediante una entrevista directa a la propietaria del local comercial, dicha información fue de gran importancia ya que me permitirá el análisis económico-financiero de la empresa.

#### 5.5.7.1. PROYECCIONES

Para el cálculo de las proyecciones se tomó en cuenta la tasa de inflación del 4.94% del mes de Octubre del 2012, publicado en la página web del Banco Central del Ecuador.

## Método para el cálculo del precio

Fórmula:

$$Pa = (Pb + i)^n$$

Pa =	Precio a pronosticar
Pb =	Precio base
i =	Tasa de inflación
n =	Número Años a pronosticar

## Proyección del precio al costo

Tabla 54 Precio al costo.

AÑO	COSTO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	COSTO ACTUALIZADO
0	2,166,372.00	1	2,166,372.00
1	2,166,372.00	1.0494	2,273,390.78
2	2,166,372.00	1.10124036	2,385,696.28
3	2,166,372.00	1.155641634	2,503,549.68
4	2,166,372.00	1.21273033	2,627,225.03

Elaborado por: Milton Pinchao

## Proyección del precio de venta al público

Tabla 55 Precio de venta al público.

AÑO	PRECIO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	PRECIO ACTUALIZADO
0	2,203,872.00	1	2,203,872.00
1	2,203,872.00	1.0494	2,312,743.28
2	2,203,872.00	1.10124036	2,426,992.79
3	2,203,872.00	1.155641634	2,546,886.24
4	2,203,872.00	1.21273033	2,672,702.42

Elaborado por: Milton Pinchao

## Proyección de los gastos de administración

Tabla 56 Gastos de administración.

AÑO	GASTOS ADMINSTR.	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	G. ADM. ACTUALIZADO
0	17,460.00	1	17,460.00
1	17,460.00	1.0494	18,322.52
2	17,460.00	1.10124036	19,227.66
3	17,460.00	1.155641634	20,177.50
4	17,460.00	1.21273033	21,174.27

Elaborado por: Milton Pinchao

GASTOS MENSUALES		MENSUAL	ANUAL
ADMINISTRATIVOS			
Sueldo Gerente propietario	292.00		
Sueldo Contador	292.00		
Sueldo administrador	292.00		
TOTAL		876.00	10,512.00
Servicios Básicos		100.00	1,200.00
Suministros de oficina		50.00	600.00
Depreciación Equipo de Computo			540.00
Depreciación Muebles y Enseres			108.00
Depreciación Edificio			4,500.00
TOTAL GASTOS ADMINSTRATIVOS		1026.00	17,460.00

### Proyección de los gastos de venta

Tabla 57 Gastos de venta.

AÑO	GASTOS VENTA	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	G. VENTA ACTUALIZADO
0	13,721.00	1	13,721.00
1	13,721.00	1.0494	14,398.82
2	13,721.00	1.10124036	15,110.12
3	13,721.00	1.155641634	15,856.56
4	13,721.00	1.21273033	16,639.87

Elaborado por: Milton Pinchao

VENTAS		MENSUAL	ANUAL
Sueldo Jefe de Ventas	292.00		
Sueldo cajero	292.00		
Sueldo vendedor	292.00		
TOTAL		876.00	10,512.00
Facturas		250.00	3,000.00
Gato de publicidad		209.00	209.00
TOTAL GASTOS DE VENTA			13,721.00

### 5.5.7.2. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Para la depreciación de activos fijos, se ha tomado en cuenta el método de lineal, considerando un valor residual del 10% del costo total del activo.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil}}$$

EQUIPO DE CÓMPUTO

COSTO	600.00
VALOR RESIDUAL 10%	60.00
VIDA UTIL	3 AÑOS

$$\text{Depreciación} = \frac{600 - 60}{3 \text{ Años}}$$

Depreciación = 180,usd

Tabla 58 Depreciación equipo de cómputo.

Años	Deprec. Anual	Deprec. Acum.	Valor Libros
0			600.00
1	180.00	180.00	420.00
2	180.00	360.00	240.00
3	180.00	540.00	60.00
	540.00		

Elaborado por: Milton Pinchao

MUEBLES Y ENSERES

COSTO	1,200.00
VALOR RESIDUAL 10%	120.00
VIDA UTIL	10 AÑOS

$$\text{Depreciación} = \frac{1200 - 120}{10 \text{ Años}}$$

Depreciación = 108, usd

Tabla 59 Depreciación muebles y enseres.

Años	Deprec. Anual	Deprec. Acum.	Valor Libros
0			1,200.00
1	108.00	108.00	1,092.00
2	108.00	216.00	984.00
3	108.00	324.00	876.00
4	108.00	432.00	768.00
5	108.00	540.00	660.00
6	108.00	648.00	552.00
7	108.00	756.00	444.00
8	108.00	864.00	336.00
9	108.00	972.00	228.00
10	108.00	1,080.00	120.00
	1,080.00		

Elaborado por: Milton Pinchao

#### EDIFICIO

COSTO	100,000.00
VALOR RESIDUAL 10%	10,000.00
VIDA UTIL	20 AÑOS

$$\text{Depreciación} = \frac{100000 - 10000}{20 \text{ Años}}$$

$$\text{Depreciación} = 4500 \text{ usd}$$

Tabla 60 Depreciación de edificio.

Años	Deprec. Anual	Deprec. Acum.	Valor Libros
0			100,000.00
1	4,500.00	4,500.00	95,500.00
2	4,500.00	9,000.00	91,000.00
3	4,500.00	13,500.00	86,500.00
4	4,500.00	18,000.00	82,000.00
5	4,500.00	22,500.00	77,500.00
6	4,500.00	27,000.00	73,000.00
7	4,500.00	31,500.00	68,500.00

8	4,500.00	36,000.00	64,000.00
9	4,500.00	40,500.00	59,500.00
10	4,500.00	45,000.00	55,000.00
11	4,500.00	49,500.00	50,500.00
12	4,500.00	54,000.00	46,000.00
13	4,500.00	58,500.00	41,500.00
14	4,500.00	63,000.00	37,000.00
15	4,500.00	67,500.00	32,500.00
16	4,500.00	72,000.00	28,000.00
17	4,500.00	76,500.00	23,500.00
18	4,500.00	81,000.00	19,000.00
19	4,500.00	85,500.00	14,500.00
20	4,500.00	90,000.00	10,000.00
	90,000.00		

Elaborado por: Milton Pinchao

### 5.5.7.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 61 Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	2,203,872.00	2,312,743.28	2,426,992.79	2,546,886.24	2,672,702.42
(-) COSTO	2,166,372.00	2,273,390.78	2,385,696.28	2,503,549.68	2,627,225.03
(=) UTILIDAD BRUTA VENTAS	37,500.00	39,352.50	41,296.51	43,336.56	45,477.39
(-) GASTOS OPERATIVOS	31,181.00	32,721.34	34,337.78	36,034.06	37,814.14
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	17,460.00	18,322.52	19,227.66	20,177.50	21,174.27
GASTOS DE VENTA	13,721.00	14,398.82	15,110.12	15,856.56	16,639.87
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJ	6,319.00	6,631.16	6,958.74	7,302.50	7,663.24
(-) 15% TRABAJADORES	947.85	994.67	1,043.81	1,095.37	1,149.49
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	5,371.15	5,636.48	5,914.93	6,207.12	6,513.76
(-) 24 % IMPUESTO RENTA	1,289.08	1,352.76	1,419.58	1,489.71	1,563.30
(=) UTILIDAD NETA	4,082.07	4,283.73	4,495.34	4,717.41	4,950.45

Elaborado por: Milton Pinchao

#### 5.5.7.4. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 62 Flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
<b>INGRESOS</b>					
Ventas		2,312,743.28	2,426,992.79	2,546,886.24	2,672,702.42
saldo inicial	2,166,372.00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,166,372.00</b>	<b>2,312,743.28</b>	<b>2,426,992.79</b>	<b>2,546,886.24</b>	<b>2,672,702.42</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos totales	2,166,372.00	2,273,390.78	2,385,696.28	2,503,549.68	2,627,225.03
Gastos de administración	17,460.00	18,322.52	19,227.66	20,177.50	21,174.27
Gastos de venta	13,721.00	14,398.82	15,110.12	15,856.56	16,639.87
15% Participación trabajadores	947.85	994.67	1,043.81	1,095.37	11,49.49
24% Impuesto a la Renta	1,289.08	1,352.76	1,419.58	1,489.71	1,563.30
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,199,789.93</b>	<b>2,308,459.55</b>	<b>2,422,497.45</b>	<b>2,542,168.82</b>	<b>2,667,751.96</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-33,417.93</b>	<b>4,283.73</b>	<b>4,495.34</b>	<b>4,717.41</b>	<b>4,950.45</b>
Depreciación Equipo de Computo	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Depreciación Muebles y Enseres	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
Depreciación Edificio	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-28,269.93</b>	<b>9,431.73</b>	<b>9,643.34</b>	<b>9,865.41</b>	<b>10,098.45</b>

Elaborado por: Milton Pinchao

Los datos nos permiten conocer el flujo de efectivo que tiene la empresa, saber en dónde se ha gastado o invertido, es decir, cuál es el efectivo que entra y sale de la empresa, determinando si el dinero es de operación, de financiamiento, o de inversión.

#### 5.5.7.5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$VAN = -I + \frac{F1}{(1+r)^1} + \frac{F2}{(1+r)^2} + \frac{F3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+r)^n}$$

COSTO DE CAPITAL		TASA DE MERCADO	VALOR PONDERADO
CAPITAL PROPIO 100%	1	0.07	0.07
TASA DE INFLACIÓN			0.0494
r =			0.1194



Tabla 63 Valor actual neto.

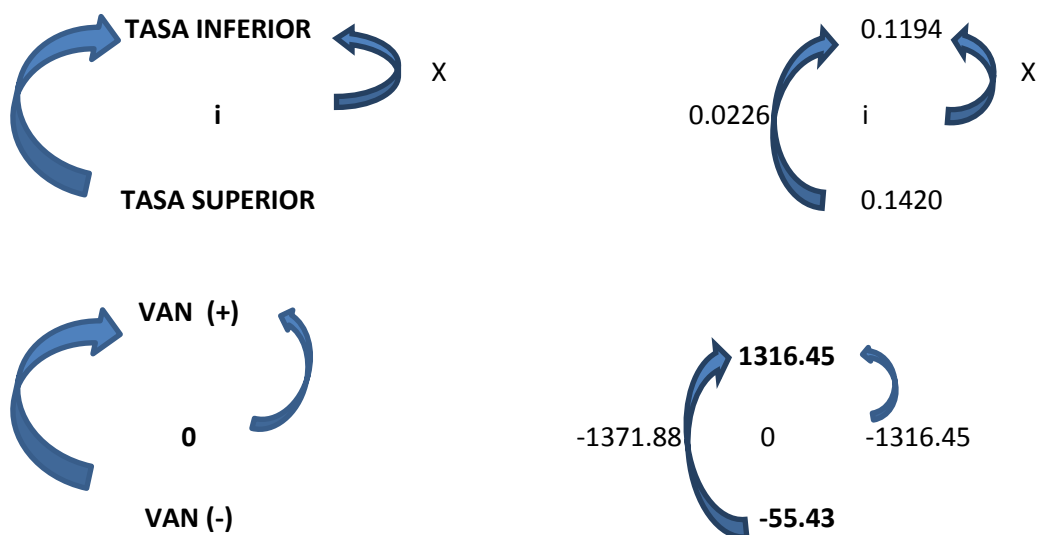
AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNED
0	-28,269.93	0.1194	-28,269.93
1	9,431.73	0.1194	8,425.70
2	9,643.34	0.1194	7,695.86
3	9,865.41	0.1194	7,033.30
4	10,098.45	0.1194	6,431.52
VAN =			1,316.45

Elaborado por: Milton Pinchao

Con los datos calculados se puede verificar que existe un valor actual neto de 1316.45 dólares, lo que significa que el negocio es rentable, permite medir, comparar los ingresos y gastos futuros que tendrá la empresa el día de hoy y determinar las posibles ganancias si descontamos la inversión inicial, en este caso el VAN fue mayor que cero, entonces el negocio o actividad económica es viable y rentable.

#### 5.5.7.6. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

$$TIR = TASA INFERIOR + X$$



### Cálculo del TIR

0.0226	-1371.88
X	-1316.45
X=	0.0217

TIR = Tasa Inferior + x

TIR = 0.1194 + 0.0217

TIR = 0.1411

TIR = 14.11%

En estos cálculos se tiene una tasa interna de retorno del 14.11%, esto significa que en la inversión realizada se obtendrá un rendimiento, es decir, que este TIR representa la rentabilidad sobre la inversión y como es mayor a la tasa de descuento este negocio si es factible.

Para su comprobación debemos considerar lo siguiente:

TIR > TASA DE DESCUENTO

14.11% > 11.94

### 5.5.7.7. INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 64 Indicadores financieros.

No	INDICADOR	FÓRMULA	FUNCIÓN	RESULT.
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD O GERENCIA</b>				
1	Rotación inventarios	$= \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Inventarios}}$	Mide el número de veces que el inventario rota durante el año. Representa las veces que los costos en inventario se convierten en efectivo. Mientras más alta sea la rotación más efectivo será el manejo de inventarios de la Empresa.	No veces
2	Días de Inventarios	$= \frac{\text{Inventarios} * 360}{\text{Costo Ventas}}$	Evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios manteniendo el mismo nivel de ventas. Permiten precisar el periodo de tiempo que los inventarios necesitan para convertirse en dinero. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.	Días
3	Margen de utilidad bruta	$= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo ventas}}{\text{Ventas}}$	Mide el % de utilidad que generaron las ventas durante el año.	%

			Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que vende.	
4	Margen de utilidad operacional	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	Se define como las utilidad operacional sobre las ventas netas e indica si el negocio es o no lucrativo. Mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.	%
5	Margen de utilidad neta	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}}$	Mide el % de utilidad que está quedando a los propietarios por operar la empresa, por cada dólar invertido se generan xxx dólares de utilidad.	%
<b>RAZONES DE CRECIMIENTO</b>				
Evalúa la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el segmento donde se desenvuelve, además, permite comparar el crecimiento de la empresa.				
6	Ventas	$= \frac{\text{Ventas actuales}}{\text{Ventas anteriores}}$	Permite comparar el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía.	%
7	Utilidad neta	$= \frac{\text{Utilidad neta actual}}{\text{Utilidad Neta anterior}}$	Permite comparar el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía.	%

Elaborado por: Milton Pinchao

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESOS	2.203.872,00	2.312.743,28	2.426.992,79	2.546.886,24	2.672.702,42
(-) COSTO	2.166.372,00	2.273.390,78	2.385.696,28	2.503.549,68	2.627.225,03
(=) UTILIDAD BRUTA VENTAS	37.500,00	39.352,50	41.296,51	43.336,56	45.477,39
(-) GASTOS OPERATIVOS	31.181,00	32.721,34	34.337,78	36.034,06	37.814,14
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	17.460,00	18.322,52	19.227,66	20.177,50	21.174,27
GASTOS DE VENTA	13.721,00	14.398,82	15.110,12	15.856,56	16.639,87
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRABAJO	6.319,00	6.631,16	6.958,74	7.302,50	7.663,24
(-) 15% TRABAJADORES	947,85	994,67	1.043,81	1.095,37	1.149,49
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	5.371,15	5.636,48	5.914,93	6.207,12	6.513,76
(-) 24 % IMPUESTO RENTA	1.289,08	1.352,76	1.419,58	1.489,71	1.563,30
(=) UTILIDAD NETA	4.082,07	4.283,73	4.495,34	4.717,41	4.950,45

Elaborado por: Milton Pinchao

## Rotación de Inventario

La rotación del inventario, indica el número de veces que se recupera la inversión de mercadería en existencias, o cuantas veces el inventario se convierte en dinero durante un periodo. Esta rotación sirve para tener en cuenta, cuantas veces el propietario tiene que invertir en el inventario en un año, ya que sin él la empresa no tendría que vender.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Tabla 65 Rotación de inventarios.

Detalle de productos	Número de veces
ARROZ (Quintal)	39.55
AZÚCAR (Quintal)	40.83
ACEITE (Caja y bidones)	21.63
ATÚN (Cajas)	47.50
ZARDINA (Cajas)	32.23
PAPEL HIGIENICO (Pacas)	9.34
BEBIDAS (Pacas)	7.24

Elaborado por: Milton Pinchao

Nota: Para determinar los cálculos (ver anexo 7)

## Días de inventario

El número de días que permanecen inmovilizados las mercancías en la empresa, desde el día que se compra hasta el día que es vendido al cliente o consumidor final. El resultado indica, la cantidad de días reales que el inventario dura en la empresa, además, le permite saber al propietario el número de días que permanecerán los productos en la empresa, días que tendrá que financiarlos.

$$\text{Días de Inventario} = \frac{\text{Inventario} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

Tabla 66 Días de inventarios.

Detalle de productos	Número de días
ARROZ (Quintal)	9.10
AZÚCAR (Quintal)	8.82
ACEITE (Caja y bidones)	16.64
ATÚN (Cajas)	7.58
ZARDINA (Cajas)	11.17
PAPEL HIGIENICO (Pacas)	38.55
BEBIDAS (Pacas)	49.72

Elaborado por: Milton Pinchao

Nota: Para determinar los cálculos (ver anexo 8)

#### Margen de Utilidad Bruta

$$Utilidad Bruta = \frac{Ventas - Costo de Ventas}{Ventas}$$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1,70%	1,70%	1,70%	1,70%

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de utilidad que generaron las ventas durante el año, es decir, el 1,70% Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que vende.

#### Margen de Utilidad Operacional

$$Utilidad Operacional = \frac{Utilidad Operacional}{Ventas}$$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
0,29%	0,29%	0,29%	0,29%

El margen de utilidad operacional define como la utilidad operacional sobre las ventas netas está generando la suficiente utilidad para cubrir las actividades del negocio, es decir, indica si el negocio es o no lucrativo.

### Margen de Utilidad Neta

$$Utilidad\ Neta = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
0,19%	0,19%	0,19%	0,19%

Mide el porcentaje de utilidad que está quedando al propietario por operar la empresa, el margen de utilidad neta es de 0,19% lo que significa que por cada dólar invertido la empresa gana 0.19 centavos de dólares de utilidad.

### Crecimiento de las Ventas

$$Ventas = \frac{Ventas\ Actuales}{Ventas\ Anteriores}$$

Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
100,00%	104,94%	110,12%	115,56%	121,27%

Permite comparar el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía.

Para determinar si la empresa está creciendo o no, determinamos un año base y el mismo sirve para realizar la comparación con los siguientes años posteriores. Por tanto en el primer año el crecimiento de las ventas será del 4,94%; en el segundo año un 10,12%; en el tercer año un 15,56%; y en el cuarto año un 21,27%.

### Crecimiento de la Utilidad Neta

$$Utilidad\ Neta = \frac{Utilidad\ Neta\ Actual}{Utilidad\ Neta\ Anterior}$$

Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
100,00%	104,94%	110,12%	115,56%	121,27%

Permite comparar el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía.

Para determinar si la empresa está creciendo o no, determinamos un año base, el mismo sirve para realizar la comparación con los siguientes años posteriores. Por tanto en el primer año el crecimiento de las ventas será del 4,94%; en el segundo año un 10,12%; en el tercer año un 15,56%; y en el cuarto año un 21,27%.

## 5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

### 5.6.1. Instrumentos

#### 5.6.1.1. Ficha de observación

El uso y aplicación de las fichas de observación tuvieron como objetivo la de recolectar información de primera mano sobre aspectos importantes, tales como: planeación, organización, dirección, y control, dentro del proceso de compras y ventas que se realiza en la empresa Abarrotes “La Economía”, dicha información obtenida me permitió sustentar de manera técnica la sustentación de mi presente proyecto de tesis de grado.

Además, se hizo uso de este instrumento porque me permitió registrar la información de manera secuencial sobre las tareas que involucra el proceso de comercialización, permitiéndome registrar todos los elementos y recursos que se requiere para el cumplimiento efectivo de las actividades.

#### 5.6.1.2. Cuestionario no estructurado

Cuando una persona se está adaptando a un ambiente de trabajo, al inicio es muy difícil tener en cuenta toda la información que se debe de disponer para cumplir las tareas, siempre se van a pasar por alto algunas situaciones que requiere obtener mucha más información o a su vez van a surgir inquietudes que deben ser aclaradas con urgencia y es ahí en donde se realizan preguntas de manera abierta porque surgen en el momento y en situaciones inesperadas.

## 5.6.2. Cronograma

Cronograma

TIEMPO \ ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>I EL PROBLEMA</b>												
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA												
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA												
DELIMITACIÓN												
JUSTIFICACIÓN												
OBJETIVOS												
<b>II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>												
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS												
FUNDAMENTACIÓN LEGAL												
FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA												
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA												
IDEA A DEFENDER												
VARIABLES												
<b>III METODOLOGÍA</b>												
MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN												
TIPO DE INVESTIGACIÓN												
POBLACIÓN Y MUESTRA												
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES												
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN												





### 5.6.3. Recursos

Tabla 67 Recursos.

DETALLE	RECURSOS
Adquisición de servicios	HUMANO
Consultarías	
Software e internet	TECNOLÓGICOS
Equipo de computo	
Llamadas telefónicas	ECONÓMICOS
Transporte	
Alimentación	
Imprevistos	
Suministros de papelería	MATERIALES
Fotocopias	
Impresiones y anillados	

Elaborado por: Milton Pinchao

### 5.6.4. Presupuestos

Tabla 68 Presupuesto.

DETALLE	RECURSOS	COSTO
Adquisición de servicios	HUMANO	80.00
Consultarías		30.00
Software e internet	TECNOLÓGICOS	80.00
Equipo de computo		500.00
Llamadas telefónicas	ECONÓMICOS	70.00
Transporte		60.00
Alimentación		40.00
Imprevistos		100.00
Suministros de papelería	MATERIALES	30.00
Fotocopias		20.00
Impresiones y anillados		90.00
<b>TOTAL</b>		<b>1100.00</b>

Elaborado por: Milton Pinchao

## CAPÍTULO VI

### 6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

Barrionuevo, C. (2010). *Análisis de la Gestión de Almacenamiento de la Bodega Principal de Productos Terminados: Caso de Productos de Consumo de Masivos*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral*.(1ra ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Bejarano, G.(2002). *Del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios*. Ecuador.

Camus, G. (2001). *Administración integral en la empresa*.México: Trillas.

Campaña, R. (2011). *Plan de mejoramiento de la gestión administrativa a través de la auditoría de gestión en distribuidora Ordoñez, durante el periodo comprendido de enero a diciembre del 2008, de la ciudad de Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Manual 14 Fijacion de precios, Ventas y Marketing*. Valencia: CEEI.

Correa, R. (2009). *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Ecuador.

Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*.(11ava ed.). México: Pearson Educación.

Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). *Esestrategia de marketing*. (3ra ed.). México: Thomson Editores, S.A.

Gutiérrez, R. (2012). *Propuesta de un plan de gestión administrativa financiera y operativa para el "AUTO GUT MECANICENTRO"*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Hair, J., Rolph, E., Rajiv, M., y Babin, B. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. Cengage Learning Editores, S.A.

Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de costos, contabilidad y control*. (5ta ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández, C., y Mubert, C. (2009). *Fundamentos de marketing*. (1ra ed.). México: Pearson educación.

Harold, K., Heinz, W., y Mark, C. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (13ava ed.). México: Mc Graw Hill.

Mark, W., y Greg, W. (2009). *Administración de ventas*. (9 ed.). México: Mc Graw Hill.

Maigua, A. (2012). *Aplicación de los elementos de marketing para incrementar las ventas de los embutidos La Madrileña de la ciudad de Latacunga*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Munch, G. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. (2da ed.). Editorial Trillas, S.A.

Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Pavón, G. (1996). *Manual de gerencia básica para pequeña y micro empresa*. Ecuador: INSOTEC.

Pazmiño, I. (2007). *Investigación científica 1 Tiempo de investigar*. (1ra ed.). Quito-Ecuador: Editorial Gruleer.

Posso, M. (2009). *Metodología para el trabajo de grado*. (4ta ed.). Ibarra-Ecuador: Editorial Nina Comunicaciones.

Peralta, D. y Silva, G. (2011). *Reestructuración de la gestión administrativo-financiero del grupo empresarial "Artesanías Amazónicas" y evaluación de su impacto*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador

Raia, P. (2008). *Administración por objetivos*. México: Trillas.

Red ecuatoriana de consultores ambientales independientes, (2010). *Curso de prevención de riesgos laborales*.

Sabino, C. (1998). *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de descriptos* (ed. ampliada). Argentina: Editorial Lumen/Hvmanitas.

Yáñez, R. (2010). *Mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa con énfasis en el área logística de Roche Ecuador S.A. (División Diagnóstica)*. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador

s/n. *Código Tributario*. (2007). Ecuador.

s/n. Gobierno Nacional del Ecuador. *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Ecuador.

s/n. Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Ecuador.

s/n. Tribunal Supremo Electoral. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador.

s/n. Honorable Congreso Nacional. (s.f). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Ecuador.

## Linkografía:

Aguilar, Rosa. (s/f). [En línea], Consultado: [15 de Agosto de 2011.] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.

Acosta, Alina., Podadera, Elizabeth., Baez, Danay., Gonzalez, Yania., Machin, Yarelis. (2008). *La Administración por Objetivos y su Metodología*. [En línea]. Consultado: [28, mayo, 2011] Disponible en: [http://es.wikibooks.org/wiki/La\\_administraci%C3%B3n\\_por\\_objetivos\\_y\\_su\\_metodolog%C3%ADa](http://es.wikibooks.org/wiki/La_administraci%C3%B3n_por_objetivos_y_su_metodolog%C3%ADa).

Càrdenas, P. *Gestión de almacenes*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). [Citado el: 28 de Agosto de 2011.] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-almacenes/gestion-almacenes.shtml>.

Matriz de Ansoff. *Análisis de producto y mercados*. Recuperado de: <http://wowwwwmarketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>

Palma Ch., Osdashil de Jesus y Chirinos, Lisbeth. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). [Citado el: 18 de Agosto de 2011.] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-talento-humano/gestion-talento-humano2.shtml>.

(s/f). [En línea]. Consultado: [08, mayo, 2011] Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/empresa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/)

(s/f). [En línea], Consultado: [06 de Septiembre de 2011.] Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-de-ventas.html>.

(s/f). [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com). [Citado el: 10 de Septiembre de 2011.] Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/empresa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/).

## CAPÍTULO VII

### 7. ANEXOS

#### ANEXO 1

#### FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL:

FICHA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL													
FECHA:							No REQUISICIÓN						
DATOS DE LA EMPRESA													
NOMBRE:							No DE EMPLEADOS:						
CON QUIEN SE ENTREVISTA:					DEPARTAMENTO:								
DIRECCIÓN:													
CIUDAD:				TELÉFONO:				E-MAIL:					
DATOS GENERALES DEL PUESTO SOLICITADO													
PUESTO:										No DE VACANTES:			
MOTIVO DE LA VACANTE		SEXO		ESCOLARIDAD			COMENTARIO ADIC.						
Nueva creación		M	F	Ninguna									
Eventual		ESTADO CIVIL		Leer y escribir									
Sustitución		SOLTERO		Primaria			EXPERIENCIA						
Ampliación		CASADO		Secundaria			SI	NO					
Despido		DIVORCIADO		Profesional			Tiempo de experiencia						
Renuncia		UNION LIBRE		Técnico									
Otros		OTRO		Ingeniería			SUELDO A GANAR						
TURNO / HORARIO				Doctorado			USD:						
A tratar				Maestría									
Horario de oficina				Otro			Semanal						
Medio tiempo				PROFESIONAL EN:			Quincenal						
Tiempo completo				EDAD			Mensual						
Matutino		MÍNIMA		OBJETIVO DEL PUESTO:									
Vespertino		MÁXIMA											

La gráfica obtenida indica la situación real del candidato y permite definir con exactitud si es el apropiado o no.

## ANEXO 2

### FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

#### REFERENCIAS LABORALES

EMPRESA:
TELÉFONO:
NOMBRE DEL CONTACTO:
PUESTO:
RELACIÓN LABORAL:
TIEMPO LABORADO:
PUESTOS OCUPADOS:
CAUSA DE SEPARACIÓN:
¿CÓMO DESCRIBE SU DESEMPEÑO?

#### GRÁFICA DE ACTUACIÓN

	INFERIOR	BAJO	PROMEDIO	ALTO	SUPERIOR
INICIATIVA					
PUNTUALIDAD					
ASISTENCIA					
ADAPTABILIDAD					
CALIDAD DE TRABAJO					
HONRADEZ-RECTITUD					
COLABORACION					
RESPONSABILIDAD					
PROYECCION					
ACTITUD HACIA JEFE					
ACT. HACIA COMPAÑERO					
ACT. HACIA SUBORDINADO					

OBSERVACIONES:



### ANEXO 3

#### CONTRATO LABORAL DE TRABAJO

En la ciudad de Tulcán, el día 01 de noviembre del 20XX comparecen por una parte el señor ....., en su calidad de Gerente General y en nombre y representación de....., ubicado en ..... en su calidad de empleador, y por otra parte, la señora....., portadora de la cédula de ciudadanía N° ....., en su calidad de trabajadora, por sus propios derechos, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de trabajo contenido en las siguientes cláusulas:

##### PRIMERA: ANTECEDENTES.-

....., es una Compañía ecuatoriana de conformidad con las leyes nacionales, que dentro de su actividad propia, requiere contratar los servicios de una persona para que se desempeñe como trabajadora en las tareas encomendadas por la Compañía. La señora ha ofrecido sus servicios a la Compañía, la cual requiere de ellos. Ella es una persona que reúne los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones y funciones que por medio de este contrato asume.

##### SEGUNDA: FUNCIONES.-

La señora.....desempeñará la funciones de....., en tal virtud, desarrollará las tareas inherentes al cargo. En el desempeño de su trabajo cumplirá con las órdenes, instrucciones o directrices que le imparta su empleador, en forma directa o a través de terceros y se obliga a cumplir con las normas y reglamentos que corresponda.

##### TERCERA: REMUNERACIÓN.-

Por su parte la Compañía empleadora pagará a la trabajadora la suma mensual de US \$.....(...../100 DOLARES), más los beneficios de ley pagaderos por mensualidad vencida. De esta cantidad se le retendrá el valor correspondiente a los aportes al IESS, el impuesto a la rentas de haber lugar a ello y cualquier otra retención ordenada por autoridad competente.

**CUARTA: PLAZO.-**

El presente contrato de trabajo tendrá una duración de ....., plazo dentro del cual las partes pueden dar por terminado sin previa notificación, de continuar se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar un año. Pasados los plazos previstos se tendrá como contrato indefinido.

**QUINTA: HORARIO.-**

El horario en que laborará la trabajadora para la Compañía es de 8:30 h. hasta las 17:30 h., teniendo 1.00 h. para tomar un refrigerio en el horario de 13:00h. a 14:00h., pudiendo la Compañía reajustar el mismo si lo estimare conveniente.

**SEXTA: LUGAR DE TRABAJO.-**

Por la naturaleza especial del trabajo, no se establece un lugar de trabajo determinado; ya que unas veces dentro de la ciudad de Tulcán, otras veces será fuera de ella, acordando las partes que la trabajadora prestará sus servicios en el lugar que la Compañía le disponga, sin que por esta razón se pueda interpretar como cambio de lugar de trabajo; además la trabajadora da su consentimiento para ello, sin que ello signifique cambio de categoría o mengua en su remuneración.

**SEPTIMA: PROHIBICIONES.-**

A más de las prohibiciones contempladas en el Código de Trabajo, Leyes, Reglamentos, Instructivos y demás disposiciones legales: la trabajadora durante la vigencia de este contrato, no podrá prestar los servicios para otra persona natural o jurídica, salvo que la Compañía lo autorice expresamente por escrito; y, guardará absoluta confidencialidad sobre todos los asuntos relativos a la Compañía aún después de terminar la relación laboral; el contravenir esta disposición, dará lugar a la terminación inmediata de la relación laboral sin perjuicio de las acciones civiles y penales que le asiste a la Compañía.

**OCTAVA: SUJECION LEGAL.-**

El trabajador a través de la firma del presente contrato, acepta someterse y dar cumplimiento estricto a las normas del Código del Trabajo y demás leyes conexas, y a las propias de la Compañía contenidas en Reglamento,

Resoluciones, Instructivos u órdenes impartidas; en caso de no acatar lo anteriormente mencionado en las leyes laborales.

**NOVENA: TERMINACIÓN.-**

Este contrato terminará según en la cláusula cuarta, así como de conformidad con las disposiciones reglamentarias y legales que permitan darlo por concluido.

**DECIMA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-**

En caso de controversia sobre la aplicación del contrato las partes renuncian fuero y domicilio y se someterán a los jueces competentes de la ciudad de Tulcán.

Para constancia de lo estipulado y en prueba de aceptación las partes firman en tres ejemplares de igual contenido y valor, en la ciudad y fecha arriba indicadas.

Sra.....  
C.C. XXXXXXXXXXX-X  
EL TRABAJADOR

Srta.....  
C.C. XXXXXXXXXXX-X  
EL EMPLEADOR

## ANEXO 4

### GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO INFORMACION A OBTENER DEL ACCIDENTADO

#### 1.1. Datos del trabajador accidentado

NOMBRE Y APELLIDOS:				
EDAD:	SEXO:	M	F	
ANTIGÜEDAD en la empresa:			En el puesto de trabajo:	
PUESTO DE TRABAJO/ OCUPACION:				
SECCION:			TIPO DE CONTRATO:	

#### 1.2. Datos de la empresa

NOMBRE:				
DOMICILIO:				
ACTIVIDAD PRINCIPAL:				
PLANTILLA:	Eventuales:		Fijos:	
Hombres:		Mujeres:		Total:

#### 1.3. Datos del accidente

FECHA:	HORA DEL DIA:	HORA DE TRABAJO:
LUGAR DEL ACCIDENTE (Marque con una X el nº que corresponda):		
1. En el centro de trabajo habitual ( )		
2. Desplazamiento dentro de su jornada laboral ( )		
3. Al ir o volver del trabajo ( )		
4. En el lugar de trabajo (Nombre y dirección): ( )		

¿EL ACCIDENTADO ESTABA REALIZANDO SU TRABAJO HABITUAL?

DESCRIPCION DEL ACCIDENTE Y SUS CAUSAS:

#### 1.4. Datos asistenciales

DESCRIPCION DE LA LESIÓN:				
PARTE DEL CUERPO LESIONADA:				
GRADO DE LA LESION (Marque con una X el nº que corresponda):				
1 Leve	2 Grave	3 Muy Grave	4 Fallecimiento	
TIPO DE ASISTENCIA: (Marque con una X el nº que corresponda):				
1. Ambulatoria		2. Hospitalaria		
Si alguno de los datos que figuran en la parte no se consideran correctos en opinión de los trabajadores, especificarlos:				

## ANEXO 5

### INVESTIGACION SINDICAL DEL ACCIDENTE DE TRABAJO

#### 2.1. Condiciones y ambiente de trabajo en que se ha producido el accidente FACTORES DE RIESGO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Temperatura, humedad, ventilación	Posturas forzadas, incómodas
Iluminación	Movimientos repetitivos
Ruido, vibraciones	Horarios nocturnos insatisfactorios
Humos, gases, vapores	Ritmo de trabajo elevado
Polvo	Trabajo monótono, rutinario
Fatiga física o mental	Relaciones conflictivas
Manipulación de cargas	Estrés

¿LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN EL MOMENTO DEL ACCIDENTE ERAN LAS HABITUALES? En caso de respuesta negativa explicar porqué

¿QUÉ FACTORES O CONDICIONES DE LOS SEÑALADOS PUEDEN CONSIDERARSE QUE HAN INFLUIDO EN EL ACCIDENTE?

#### 2.2. Momento del accidente

¿CUANTAS HORAS LLEVABA TRABAJANDO EL ACCIDENTADO?		
¿ESTABA REALIZANDO HORAS EXTRAORDINARIAS?	SI	NO
¿ESTABA TRABAJANDO EN TURNO DE NOCHE?	SI	NO
¿ESTABA RECUPERANDO TIEMPO?	SI	NO

Si la respuesta es SI, ¿por qué?:
1. Por parada técnica.           ( )
2. Por aumento de producción.   ( )
3. Por otras causas.               ( )
4. Otros.                               ( )
Especificar:

#### 2.3. Tarea realizada en el momento del accidente

¿ERA SU TAREA HABITUAL?
Si la respuesta es SI, indicar:
¿El accidente ocurrió durante operaciones previstas en la tarea habitual?
¿El accidente ocurrió por intervención de una causa extraña a la tarea desarrollada habitualmente?
Si la respuesta es NO, indicar:
¿El accidente ocurrió como ocasión del cambio de tarea?
¿El accidentado tenía experiencia en la nueva tarea?
¿Había recibido instrucciones adecuadas?

#### 2.4. Estado de las instalaciones, equipos, herramientas, etc.

¿SE REALIZAN OPERACIONES PERIODICAS DE MANTENIMIENTO?	SI	NO
¿Cuándo se realizó el último control?:		
¿ALGUNAS DE LAS INSTALACIONES, EQUIPOS O HERRAMIENTAS CONSTITUYEN UNA INNOVACIÓN TECNICA RECIENTE?	SI	NO
¿REPRESENTABAN UNA NOVEDAD PARA EL ACCIDENTADO?	SI	NO
¿HA HABIDO ALGUNA DEFICIENCIA TECNICA DE FUNCIONAMIENTO?	SI	NO
¿Había sido avisado el trabajador?:		

¿LAS INSTALACIONES, EQUIPOS O HERRAMIENTAS IMPLICADAS EN EL ACCIDENTE ESTABAN DOTADAS DE SISTEMAS DESEGURIDAD? ¿Dicha protección era suficiente?:	SI	NO
¿EL ACCIDENTE HA OCURRIDO POR SUPRESION DE ALGUNO DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD? ¿Había sido avisado el trabajador?:	SI	NO

### 2.5. Medios de protección personal

¿EL ACCIDENTADO TENIA A SU DISPOSICION MEDIOS DE PROTECCION PERSONAL?	SI	NO
¿DICHOS MEDIOS DE PROTECCION PERSONAL ESTABAN EN BUEN ESTADO?	SI	NO
¿EL ACCIDENTADO HABIA RECIBIDO INSTRUCCIONES PARA SU CORRECTA UTILIZACION?	SI	NO
¿EL ACCIDENTADO UTILIZABA LOS MEDIOS DE PROTECCION PERSONAL A SU DISPOSICION EN EL MOMENTO DEL ACCIDENTE?	SI	NO
¿DICHOS MEDIOS DE PROTECCION SE CONSIDERAN TOLERABLES PARA TODA LA JORNADA LABORAL?	SI	NO

### 2.6. Aspectos de prevención

¿EL ACCIDENTE PODIA HABERSE EVITADO?, ¿COMO?

¿EL ACCIDENTADO HABIA SUFRIDO CON ANTERIORIDAD OTRO ACCIDENTE (con lesiones) O INCIDENTE (sin lesiones)?, DESCRIBIR:

¿SE HABIAN PRODUCIDO ACCIDENTES O INCIDENTES EN EL MISMO PUESTO DE TRABAJO EN LOS ULTIMOS 12 MESES?	
Accidentados: nombres y apellidos:	Fecha del accidente:

¿EL ACCIDENTE OCURRIDO HABIA SIDO PREVISTO POR LOS TRABAJADORES?		
¿Había sido puesto en conocimiento de la empresa?	SI	NO
¿Había sido denunciado a la Inspección de Trabajo?	SI	NO

¿LO OCURRIDO EN EL ACCIDENTE HA SIDO INVESTIGADO? (Si la respuesta es SI, indicar por quién:	SI	NO
1. Inspección de Trabajo. ( )		
2. Gabinete de Seguridad e Higiene de la Consejería. ( )		
3. Técnicos de seguridad de la empresa. ( )		
4. Servicio de Prevención / mutua. ( )		
5. Comité de Salud y Seguridad. ( )		
6. Comité de Empresa. ( )		
7. Otros:		
Especificar:		

¿ALGUNO DE LOS FACTORES QUE HAN PROVOCADO ESTE ACCIDENTE HABIAN CAUSADO CON ANTERIORIDAD OTROS ACCIDENTES O INCIDENTES?, ¿Cuáles?	SI	NO

#### OBSERVACIONES:

--

## ANEXO 6

### ELABORACIÓN Y DISEÑO DEL MENSAJE:

#### RADIO

Abarrotes “La Economía” ofrece a nuestros clientes y público en general, la Venta al mayor y por menor de alimentos, bebidas y demás productos de tipo alimenticio”

Abarrotes “La Economía” se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Tulcán, entre las calles Sucre y Venezuela, tras la iglesia La Dolorosa.

Según lo indicado, se establecen las siguientes actuaciones:

Tres Anuncios diarios de un minuto, de lunes a viernes, durante el periodo de un mes, en jornadas de audiencia media.

Minutos	Costo U	Total
15´	1,40	21,00
15´	1,40	21,00
15´	1,40	21,00
15´	1,40	21,00
Total Mes		84,00

#### HOJAS VOLANTES

El diseño de las hojas volantes tendrá que incluir los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa
- Logotipo y eslogan de la empresa
- Misión o actividad de la empresa
- Contactos
- Dirección
- Horarios de atención

Para su reproducción de fotocopiado a blanco y negro, se imprimirán 500 hojas con dos anuncios, dando un total de 1000 hojas volantes.



## TARJETAS DE PRESENTACIÓN

El diseño de las tarjetas de presentación tendrá que incluir los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa
- Logotipo o eslogan de la empresa
- Misión o actividad de la empresa
- Contactos
- Dirección
- Horarios de atención



Atenderlo será un placer...

# Abarrotes “La Economía”

**ARACELY GUEVARA PROPIETARIA**

**Ofrece a nuestros clientes y público en general, la Venta al mayor y por menor de alimentos, bebidas y demás productos de tipo alimenticio, a un precio justo y con una excelente atención.**

**Estamos orientados a la satisfacción de nuestros clientes.**

**TELÉFONO: 0991672840**  
**DIRECCIÓN: Tulcán entre calles Sucre y Venezuela, tras la Iglesia La Dolorosa.**

**HORARIO DE ATENCIÓN:**  
**De Lunes a Sábado.**  
**09 am - 13 pm. y de 15 a 18 pm.**

Para su reproducción se imprimirán unas 50 hojas con doce tarjetas en cada una, dando un total de 600 tarjetas de presentación.

#### PANCARTA PUBLICITARIA

El diseño de la pancarta será elaborada por un experto en publicidad, en donde tendrá que incluir los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa
- Logotipo o eslogan de la empresa
- Misión o actividad de la empresa
- Contactos



# ABARROTES "LA ECONOMÍA"

Atenderlo sera un Placer...

Ofrece a nuestros clientes y público en general, la Venta al mayor y por menor de alimentos, bebidas y demás productos de tipo alimenticio, a un precio justo y con una excelente atención.

Estamos orientados a la satisfacción de nuestros clientes.



TELÉFONO: 0991672840

HORARIO DE ATENCIÓN: De Lunes a Sábado. 09 am - 13 pm. y de 15 a 18 pm.

## ANEXO 7

### Cálculos de la rotación de inventario

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

ARROZ (quintal)	Q	COSTO	BEBIDAS (pacas)	Q	COSTO
Americano	2400	103,200.00	Big Grande	960	6,240.00
Rico Arroz	480	21,840.00	Big Mediana	480	1,680.00
Tres Marías	2400	94,560.00	Big Pequeña	2400	9,360.00
Melav	960	35,040.00	Cifrut Grande	1440	10,800.00
Conejo Blanco	960	33,120.00	Cifrut Pequeño	1440	5,616.00
Precocido Doña Bella	960	39,840.00	Pony Malta	4800	48,000.00
Don Eloy	2400	90,000.00	Gatore	240	1,992.00
Doña Isabel	960	36,000.00	Red Bull	48	1,800.00
Hoteles y Restaurantes	480	21,360.00			
Flor Guayas	240	10,080.00			
Granillo	48	984.00			
	12288	486,024.00		11808	85,488.00

ATÚN (cajas)	Q	COSTO	ZARDINA (cajas)	Q	COSTO
Isabela	4800	240,000.00	Bancams Roja	480	12,480.00
Bancams	2400	128,400.00	Bancams Verde	480	13,920.00
Cardinal	480	20,400.00	Isabel Roja	480	11,520.00
Selecto	240	8,280.00	Isabel Verde	240	10,560.00
Diplomático	480	12,000.00	Selecto Rojo	240	8,040.00
Marbraba	480	12,720.00	Selecto Verde	240	9,960.00
			Diamante	960	34,080.00
	8880	421,800.00		3120	100,560.00

PAPEL HIGIENICO (pacas)	Q	COSTO	AZUCAR (quintal)	Q	COSTO
Familia	1440	13,176.00	Taina	240	9,480.00
Scoth	480	4,752.00	San Carlos	480	19,920.00
	1920	17,928.00		720	29,400.00

ACEITE	Q	COSTO
Sabrosón caja	2400	52,800.00
Sabrosón bidón	720	20,520.00
Supremo caja	1440	27,360.00
Palma de Oro caja	960	18,720.00
	5520	119,400.00

$$RI = \frac{486024}{12288} = 39.55 \quad RI = \frac{85488}{11808} = 7.24 \quad RI = \frac{421800}{8880} = 47.50$$

$$RI = \frac{100560}{3120} = 32.23 \quad RI = \frac{17928}{1920} = 9.34 \quad RI = \frac{29400}{720} = 40.83$$

$$RI = \frac{119400}{5520} = 26.63$$

## ANEXO 8

### Cálculos de los días de inventarios

$$\text{Días de Inventario} = \frac{\text{Inventario} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$DI = \frac{12288 \times 360}{1486024} = 9.10 \quad DI = \frac{11808 \times 360}{185488} = 49.72 \quad DI = \frac{8880 \times 360}{421800} = 7.58$$

$$DI = \frac{3120 \times 360}{100560} = 11.17 \quad DI = \frac{1920 \times 360}{17928} = 38.55 \quad DI = \frac{720 \times 360}{29400} = 8.82$$

$$DI = \frac{5520 \times 360}{119400} = 16.64$$



## INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**Cuestionario para Estudio de Mercado**  
**Encuesta**

*DIRIGIDA: A los propietarios de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y al por mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.*

*OJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo determinar la situación actual de la gestión administrativa y su incidencia en el volumen de ventas de los comercios de víveres de la ciudad de Tulcán.*

*Datos del entrevistado*

*Nombre del Local Comercial*

*Dirección:* \_\_\_\_\_ *Teléfono* \_\_\_\_\_  
*Nivel de educación* \_\_\_\_\_ *Sexo:* H ( ) M ( )

Instrucción: marque con una X la opción que defina su razón:

1. Considera usted que la toma de decisiones empresariales y el manejo administrativo aplicado en su negocio es:

Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

Porque: \_\_\_\_\_

2. Para realizar la administración o planificación de su negocio ha realizado algún análisis que identifique fortalezas (ventajas) y debilidades (desventajas).

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

3. Cada qué tiempo usted ha realizado este análisis:

Frecuentemente		Cada 6 meses		Cada año		Cada 2 años		Cada 3 años	
----------------	--	--------------	--	----------	--	-------------	--	-------------	--

Que, tiempo: \_\_\_\_\_

4. La administración de su negocio se basa en:

Objetivos		Sistemas		Procesos		Ninguno	
Metas		Técnicas		Etapas			

Otros, Cuál? \_\_\_\_\_

5. Su negocio tiene bien definido los siguientes aspectos:

Misión		Visión		Políticas		Valores		Ninguno	
--------	--	--------	--	-----------	--	---------	--	---------	--

Porque: \_\_\_\_\_

6. Su negocio cuenta con un organigrama estructural.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

7. Todos los procesos en su negocio son controlados de manera eficiente para prevenir problemas.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

8. En su negocio se elaboran presupuestos de gastos.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
9. Los clientes de su negocio son evaluados y clasificados.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
10. Su negocio realiza inventarios de mercadería constantemente.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
11. Su negocio dispone de documentación cronológica y consecutiva.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
12. Su negocio aplica políticas y normas de seguridad industrial.  

Si lo hacemos		No lo hacemos		Queremos hacerlo	
---------------	--	---------------	--	------------------	--

 Porque: \_\_\_\_\_
13. Su negocio cuenta con un sistema informático de control de transacciones.  

Si tenemos		No tenemos		Queremos hacerlo	
------------	--	------------	--	------------------	--

 Porque: \_\_\_\_\_
14. Su negocio tiene establecido un plan de cuentas contable.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
15. Los proveedores de mercadería que maneja son confiables y le suministran las cantidades de productos que usted desea.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
16. El tiempo de entrega de los productos y precio cotizados a sus proveedores se realizan dentro de plazos establecidos y razonables.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
17. Los márgenes de utilidad son establecidos por el propietario del negocio en cada rubro de los productos.  
 Si ( ) No ( )  
 Qué porcentaje: \_\_\_\_\_
18. En su negocio que métodos utiliza para determinar los márgenes de utilidad por productos.  
 Función del costo ( ) Función de la competencia ( ) Mixto ( )
19. En su negocio se evalúa la rotación de los productos.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
20. Se realizan análisis del mercado, para establecer los precios de venta.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_
21. Se emiten reportes o informes de ventas por periodos.  
 Si ( ) No ( )  
 Porque: \_\_\_\_\_

22. Los productos comercializados son reconocidos en el mercado.

Ninguno producto		Pocos productos		Todos los productos	
------------------	--	-----------------	--	---------------------	--

23. Qué medios de comunicación utiliza su negocio para comercializar sus productos.  
Radio ( ) Televisión ( ) Periódico ( ) Hojas volantes ( ) Otros ( ) Ninguno ( )

24. Su negocio establece cuotas o metas de ventas por productos.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

25. Del siguiente listado de productos mencione 10 que se venden en mayor cantidad.  
De acuerdo a la siguiente escala, siendo 10 el que mayor se vende y 1 el que menos se vende.

Arroz		Harinas		Galletas		Papel higiénico	
Azúcar		Morochillo		Confitería		Detergentes	
Aceite de cocina		Cebada		Gaseosas		Jabón de ropa	
Atún		Fideos		Licores		Jabón de baño	
Sardinas		Manteca		Sal		Lava platos	
Café		Mantequilla		Enlatados frutas /		Shampoos	

26. ¿En su local comercial cuenta con empleados?

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

27. Su negocio cuenta con manuales de funciones y procedimientos.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

28. Su negocio cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

29. Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

30. Los retiros voluntarios de empleados son muy frecuentes.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

31. Su negocio ofrece buenos beneficios para sus empleados.

Si ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
Cuestionario para el estudio de mercado  
Encuesta



*DIRIGIDA: A los empleados de los locales comerciales cuya actividad económica es venta al por menor y al por mayor de alimentos, y bebidas en tiendas de abarrotes.*

*OJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo determinar la situación actual de la gestión administrativa y su incidencia en el volumen de ventas de los comercios de víveres de la ciudad de Tulcán.*

*Datos del entrevistado*

Nombre del Local Comercial: \_\_\_\_\_ Sexo: H ( ) M ( )  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nivel de educación: \_\_\_\_\_ Actividad: \_\_\_\_\_

Instrucción: marque con una X la opción que defina su razón:

1. En el negocio que labora es tomado(a) en cuenta para la toma de decisiones.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
2. Usted conoce la misión, visión, valores y políticas del negocio en el que labora.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
3. Para la solución de algún problema es tomado(a) en cuenta su opinión.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
4. Usted como empleado(a) se encuentra satisfecho con la labor que realiza.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
5. La empresa o local comercial imparte al personal capacitación en el uso de nuevos equipos o técnicas para mejorar sus funciones.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
6. Usted como empleado(a) se siente seguro en su lugar de trabajo.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
7. En su lugar de trabajo cuentan con sistemas de control.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_
  
8. Controlan la entrada y salida en la empresa que labora.  
Si ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_



9. Dispone de los elementos y materiales necesarios para realizar su trabajo.  
Si ( ) No ( )

Porque:\_\_\_\_\_

10. Existen retrasos o demoras en los despachos a los clientes.  
Si ( ) No ( )

Porque:\_\_\_\_\_

11. El personal del local comercial mantiene el precio de los productos de forma adecuada y visible.  
Si ( ) No ( )

Porque:\_\_\_\_\_

12. El personal del local comercial tiene conocimientos para explicar los atributos del producto al cliente.

Si ( ) No ( )

Porque:\_\_\_\_\_

13. El personal del local comercial posee habilidad para aconsejar al cliente sobre sus oportunidades de compra.

Si ( ) No ( )

Porque:\_\_\_\_\_

*Muchas gracias por su cooperación*

ANEXO 10  
ARTÍCULO CIENTÍFICO