



## **Administración de Empresas**

### **Modelo de Gestión Administrativa para la Comercializadora Otavalito en la Parroquia Miguel Egas**

**Otavaló Lema, Saúl**

**Autor**

**Aragón Suarez, Edgar Mauricio, MSc.**

**Tutor**

Proyecto de grado presentado como requisito para la obtención del título de  
Ingeniero en Administración y Desarrollo de empresas  
mención Contabilidad, Auditoría y Tributación

Otavaló, 2014



UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE  
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 5 de marzo 2015.

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**Modelo de gestión administrativa para la comercializadora Otavalito en la Parroquia Miguel Egas.**

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Otavalo Lema, Saúl

C.I: 100229911-1

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Díaz Gispert, Lidia Inés, PhD.

C.I: #426606

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Aragón Suarez, Edgar Mauricio, MSc.

C.I: 1001600566

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Andrade Orbe, Adrián Manuel, MBA.

C.I: 100284167-2

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Cadena Erazo, Edgar Ramiro, Eco.

C.I: 040016722-8

## **DEDICATORIA**

De todo corazón a Dios Padre celestial que me ha dado la salud y vida para poder terminar con éxito ésta carrera superando cualquier obstáculo que se presentó en el transcurso de los estudios. A mi madre y a mi esposa quienes con su apoyo, esfuerzo y sacrificio depositaron en mí su confianza para la obtención de este importante logro; a mis hermanas y mi hermano por su colaboración económica y apoyo moral; a mis dos hijas que me dieron la fuerza y la esperanza para mejorar.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar expreso el reconocimiento a quienes me guiaron y colaboraron con la presente investigación.

A mis padrinos por su amor, dedicación, comprensión y estímulo para que culminará una etapa más de mi vida.

A los docentes y amigos quienes sin egoísmo me entregaron sus valiosos conocimientos, especialmente al Magister Luis Salazar, Francisco Becerra, Dr. Rueda, Ing. Mauricio Aragón, quienes con mucha capacidad, profesionalismo y don de gentes oriento éste trabajo, gracias por su enseñanza.

A los distinguidos colegas de trabajo de la comercializadora Otavalito, por ayudar moralmente y dando tiempo fuera del horario de trabajo cuando más necesitaba para realizar esta investigación.

A la Carrera de Ciencias Administrativas mención Contabilidad de la Universidad de Otavalo por darme la formación para poder desenvolverme en la actividad empresarial y aportar al progreso de nuestro país.

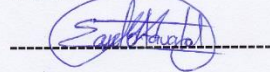
© DERECHOS DE AUTOR

Yo, Saúl Otavalo Lema, portador de la cédula número 100229911-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio de la presente documento certificado que he leído lo establecido por la Ley de la Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

**FIRMA**



**Nombre:** Saúl Otavalo Lema

**C.I. :** 1002299111

**Fecha:** 25 de febrero del 2015

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

<b>Tema:</b> .....	xiii
<b>Antecedentes:</b> .....	xiii
<b>Justificación</b> .....	xiii
<b>Enfoque internacional</b> .....	xiv
<b>Planteamiento del problema</b> .....	xvii
<b>Objetivos</b> .....	xviii
<b>Objetivo General</b> .....	xviii
<b>Objetivos Específicos</b> .....	xviii
<b>Idea a defender</b> .....	xix
<b>Metodología</b> .....	xx
<b>1.- DIAGNÓSTICO</b> .....	1
<b>1.1.- Matriz de diagnóstico:</b> .....	1
<b>1.1.1.- Objetivo general:</b> .....	1
<b>1.2.- Entrevista estructurada</b> .....	3
<b>1.3.- Diagrama de Pareto</b> .....	7
<b>1.4.- Concurrencia de los clientes a la Comercializadora Otavalito</b> .....	8
<b>1.5.-Entrevista no estructurada</b> .....	9
<b>Resumen de la entrevista no estructurada al personal administrativo de la Comercializadora Otavalito</b> .....	9
<b>1.6.- Entrevista Test</b> .....	11
<b>1.7.- Conclusiones Generales de la Investigación:</b> .....	15
<b>1.8.- Recomendación General de la investigación</b> .....	16
<b>2.- MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.1.- Diagrama Causa Efecto</b> .....	17
<b>2.2.- Diagrama de Pareto</b> .....	17
<b>2.3.- Método Cuantitativo</b> .....	17
<b>2.3.1.- Proceso en la Metodología Cuantitativo</b> .....	18
<b>2.4.- Metodología Cualitativa</b> .....	18
<b>2.5.- Entrevista Estructurada</b> .....	19

<b>2.6.- Entrevista no estructurada .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.- Gestión .....</b>	<b>19</b>
<b>2.8.- Administración Efectiva.....</b>	<b>20</b>
<b>2.9.- Etapas de la Administración Estratégica.....</b>	<b>21</b>
<b>2.10.- Planificación .....</b>	<b>22</b>
<b>2.10.1.- Características de la Planeación.....</b>	<b>22</b>
<b>2.10.2 Tipos de planes .....</b>	<b>23</b>
<b>2.10.3 Proceso de Planeación por etapas:.....</b>	<b>23</b>
<b>2.10.4.- Herramientas de la Planeación.....</b>	<b>24</b>
<b>Componentes de la declaración de la Misión.....</b>	<b>24</b>
<b>2.11.- La Organización.....</b>	<b>30</b>
<b>2.11.1.- Modelo Organización Orgánica.....</b>	<b>30</b>
<b>2.11.2.- Modelo Burocracia Profesional .....</b>	<b>30</b>
<b>2.11.3.- Modelo Burocracia Mecánica.....</b>	<b>31</b>
<b>2.11.4.- Modelo Adhocracia.....</b>	<b>31</b>
<b>2.11.5.- Modelo de Estructura simple.....</b>	<b>31</b>
<b>2.12.- Dirección.....</b>	<b>33</b>
<b>2.12.1.- Medios y Componentes de Dirección .....</b>	<b>33</b>
<b>2.12.2.- La Integración .....</b>	<b>34</b>
<b>2.12.3.- Liderazgo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.12.4.- Motivación .....</b>	<b>34</b>
<b>2.12.5.- Comunicación.....</b>	<b>34</b>
<b>2.12.6.- Supervisión de resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>2.12.7 Toma de decisiones.....</b>	<b>35</b>
<b>2.13.- Control.....</b>	<b>37</b>
<b>2.14.- Calidad y los 14 principios de Deming.....</b>	<b>38</b>
<b>2.15.- Estrategias Kaizen .....</b>	<b>39</b>
<b>2.16.- Cinco S japonés .....</b>	<b>39</b>
<b>2.17.- Un buen Housekeeping en cinco pasos.....</b>	<b>40</b>
<b>2.18.- SEITON (STRAIGHTEN – ORDENAR).....</b>	<b>40</b>
<b>2.19.- Procesos .....</b>	<b>41</b>
<b>2.20.- Programas .....</b>	<b>42</b>
<b>2.21.- Presupuesto .....</b>	<b>42</b>
<b>2.22.- Cuello de botella en administración .....</b>	<b>42</b>

<b>3.- CASO PRÁCTICO</b> .....	43
<b>3.1.- Introducción</b> .....	43
<b>3.2.- Estructura del modelo:</b> .....	44
<b>3.4.- Justificación</b> .....	44
<b>5.5.- Objetivo general</b> .....	45
<b>3.5.1.- Objetivos específicos</b> .....	45
<b>3.6.- Descripción y Aplicación</b> .....	46
<b>3.7.- Planificación</b> .....	46
<b>3.7.1.- Situación propuesta</b> .....	46
<b>3.7.2.- Planificación</b> .....	46
<b>3.8.- Aplicación de la planificación en la Comercializadora Otavalito</b> .....	47
<b>3.8.1.- Misión</b> .....	47
<b>3.8.2.- Visión</b> .....	47
<b>3.8.3.- Objetivo Operacional</b> .....	48
<b>3.8.4.- Valores Corporativos</b> .....	49
<b>3.8.5.- Políticas</b> .....	50
<b>3.8.6.- Matriz FODA</b> .....	51
<b>3.8.7.- Procesos Principales de la Comercializadora Otavalito</b> .....	54
<b>3.8.8.- Proceso de organización del inventario</b> .....	55
<b>3.8.9.- Proceso de organización de perchas</b> .....	57
<b>3.9.- Aplicación de la organización en la Comercializadora Otavalito</b> .....	59
<b>3.9.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL</b> .....	59
<b>Organigrama funcional para la Comercializadora Otavalito</b> .....	60
<b>3.9.2.- Diseño de cargos</b> .....	61
<b>Perfil y manual de Operación</b> .....	61
<b>3.10.- DIRECCIÓN TALENTO HUMANO</b> .....	65
<b>3.10.1.- Motivación</b> .....	66
<b>Modelo Jerárquico de necesidades</b> .....	66
<b>3.10.2.- Proceso toma de decisiones</b> .....	67
<b>3.10.3.- Control de ventas</b> .....	69
<b>3.10.4.- Proceso de control de arqueo de Caja</b> .....	71
<b>3.10.5.- Proceso de Venta</b> .....	73
<b>3.10.6.- Proceso de Compra</b> .....	75
<b>4.- IMPACTOS</b> .....	77

<b>4.1.- IMPACTO ECONÓMICO</b> .....	77
<b>4.2.- IMPACTO ADMINISTRATIVO</b> .....	78
<b>4.3.- IMPACTOS SOCIALES:</b> .....	80
<b>4.4.- IMPACTOS AMBIENTALES</b> .....	81
<b>5.- CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	83
<b>6.- RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	84
<b>7.- BIBLIOGRAFÍA</b> .....	85
<b>Anexos</b> .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N<sup>a</sup> 1.</b> Nota. Matriz de Diagnostico .....	1
<b>Tabla N<sup>a</sup>2.</b> Matriz FODA. Nota. Ver anexo 2.....	2
<b>Tabla N<sup>a</sup>3.</b> Nota. Respuestas pregunta 1 .....	3
<b>Tabla N<sup>a</sup> 4.</b> Nota. Respuesta pregunta 2.....	4
<b>Tabla N<sup>a</sup>5.</b> Nota. Respuesta pregunta 3.....	4
<b>Tabla N<sup>a</sup>6.</b> Nota. Respuesta pregunta 4.....	5
<b>Tabla N<sup>a</sup>7.</b> Nota. Respuesta pregunta 5.....	6
<b>Tabla N<sup>a</sup>8.</b> Nota. Respuesta pregunta 6.....	6
<b>Tabla N<sup>a</sup>9.</b> Nota. Horario de concurrencia de clientes .....	8
<b>Tabla N<sup>a</sup>10.</b> Nota. Misión propuesta para la comercializadora Otavalito .....	47
<b>Tabla N<sup>a</sup>11.</b> Nota. Visión propuesta para la comercializadora Otavalito.....	47
<b>Tabla N<sup>a</sup>12.</b> Nota. FODA propuesta para la comercializadora Otavalito .....	51
<b>Tabla N<sup>a</sup>13.</b> Nota. Programación de estrategias y actividades propuesta para la comercializadora Otavalito .....	52
<b>Tabla N<sup>a</sup>14.</b> Nota. Cronograma de actividades propuesta para la comercializadora Otavalito.	53
<b>Tabla N<sup>a</sup>15.</b> Nota. Procesos principales y de apoyo propuesto para la comercializadora Otavalito.....	54
<b>Tabla N<sup>a</sup>16.</b> Nota. Perfil y manual de operación Gerente propuesta para la comercializadora Otavalito.....	61
<b>Tabla N<sup>a</sup>17.</b> Nota. Cargo y perfil de Administrador propuesta para la comercializadora Otavalito.....	62
<b>Tabla N<sup>a</sup>18.</b> Nota. Cargo y perfil de Auxiliar Contable propuesta para la comercializadora Otavalito.....	62
<b>Tabla N<sup>a</sup>19.</b> Nota. Cargo y perfil de Bodeguero propuesta para la comercializadora Otavalito	63
<b>Tabla N<sup>a</sup>20.</b> Nota. Cargo y perfil de Cajero propuesta para la comercializadora Otavalito.....	63
<b>Tabla N<sup>a</sup>21.</b> Nota. Cargo y perfil de Perchero propuesta para la comercializadora Otavalito .	63
<b>Tabla N<sup>a</sup>22.</b> Nota. Técnica de toma de decisión propuesta para la comercializadora Otavalito .....	68
<b>Tabla N<sup>a</sup>23.</b> Nota Modelo de arqueo de caja propuesta para la comercializadora Otavalito ....	72
<b>Tabla N<sup>a</sup>24.</b> Nota. Niveles de impacto prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito .....	77
<b>Tabla N<sup>a</sup>25.</b> Nota .Impacto Económico prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito .....	78
<b>Tabla N<sup>a</sup>26.</b> Nota .Impacto Administrativo prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito.....	79
<b>Tabla N<sup>a</sup>27.</b> Nota .Impacto Social prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito .....	80
<b>Tabla N<sup>a</sup>28.</b> Nota .Impacto Ambiental prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito .....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N<sup>o</sup>1.</b> Diagrama de Pareto.....	7
<b>Gráfico N<sup>o</sup>2.</b> Nota. Codificación de perchas propuesta para la comercializadora Otavalito...	58
<b>Gráfico N<sup>o</sup> 3.</b> Nota. Organigrama funcional propuesta para la comercializadora Otavalito ....	60
<b>Gráfico N<sup>o</sup> 4.</b> Nota. .Orden de prioridades de las necesidades humanas Maslow propuesta para la comercializadora Otavalito .....	66
<b>Gráfica N<sup>o</sup>5.</b> Nota .proyección de ventas sin modelo de gestión propuesta para la comercializadora Otavalito .....	69
<b>Gráfico N<sup>o</sup>6.</b> Nota .proyección de ventas con modelo de gestión propuesta para la comercializadora Otavalito .....	70
<b>Gráfico N<sup>o</sup>7.</b> Nota. Proceso de venta propuesta para la comercializadora Otavalito .....	74
<b>Gráfico N<sup>o</sup> 8.</b> Nota. Proceso de compra propuesta para la comercializadora Otavalito.....	75

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Nota. Horizonte donde quiere llegar después.....	48
<b>Imagen N<sup>o</sup>2.</b> Nota. Clasificación de productos propuesta para la comercializadora Otavalito	56

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nació de la gran preocupación del autor, quien conociendo algunas deficiencias en la Gestión Administrativa de la comercializadora Otavalito, desea sugerir un modelo técnico para mejorar los procesos administrativos.

La estructuración del marco teórico, tomo como base la información bibliográfica especializada, otras investigaciones afines con el problema y la observación técnica del mismo, para orientar la contextualización del área objeto de estudio.

El diagnóstico situacional confirmó el inadecuado desempeño administrativo en las diferentes áreas. A su vez, deja claro que la empresa no cuenta con ninguna herramienta administrativa. Las referencias que supo dar el personal que labora en la comercializadora a través de las entrevistas dejan entrever, las causas del desorden de los inventarios y el incumplimiento de las tareas del personal de la empresa; generando así bajas ventas.

La propuesta que se presenta en este proyecto es para mejorar la problemática existente, es en cierta manera un conjunto de recomendaciones que llevados a efecto tendrán como único objetivo contribuir a disminuir las debilidades existentes en la gestión administrativa y poder controlar las amenazas.

**Palabras claves:** MODELO; GESTIÓN-ADMINISTRATIVA; MICROMERCADO; PEGUCHE; OTAVALO

## **ABSTRACT**

This study came about the importance to the quality of administrative and financial Project management for small business “Otavalito”.

The theoretical structural framework was based on the bibliographical resources and the technical observation to oversee the subject study of this problem.

Once the situational analysis was done, it was confirmed an inadequate administrative financial management system in several areas. This “Otavalito” small business doesn’t have any administrative tools when the personnel were interviewed; and this is the result why they generated low sales.

In this Project, I propose to improve and solve the problems and I will also give some recommendations to contribute to diminish this weakness within the administrative and financial project management at this small business “Otavalito”.

**Key words:** ADMINISTRATIVE FINANCIAL MANAGEMENT; MICRO BUSINESS; PEGUCHE; OTAVALO.

**Tema:**

Modelo de Gestión Administrativa para la Comercializadora Otavalito ubicado en la Parroquia Miguel Egas, Cantón Otavalo, provincia Imbabura.

**Antecedentes:**

La globalización exige a la Comercializadora Otavalito brindar un servicio más eficiente para poder ganar mercado, y contar con una administración que ayude a utilizar los recursos físicos, económicos y humanos de manera efectiva.

La comercializadora Otavalito no tiene una planificación operacional, para verificar si los objetivos fueron alcanzados. La administración debe ser guiada con las herramientas diseñadas para dicho fin. Esta situación justifica el planteamiento de la propuesta de un modelo de gestión administrativo que puede ser aplicado de acuerdo a las tareas operacionales.

Un elemento constante en el análisis de la Comercializadora es el desorden, y esto generalmente provoca la insatisfacción en los consumidores, trabajadores e inversionistas. Esto puede traer consigo grandes pérdidas económicas.

**Justificación**

Con la propuesta del presente trabajo se sugiere algunas posibles soluciones a los problemas administrativos que se originan debido a la falta de una administrativa técnica. Las empresas productivas con fines y sin fines de lucro que cuentan con un modelo de gestión, son más efectivas en comparación con las que se manejan empíricamente.

También se puede mencionar que una actividad con procesos caducos no ayuda al buen desarrollo de la empresa. “A principios del siglo veinte, Henry Fayol, un

empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecuten cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Actualmente la propuesta de Fayol se ha resumido en cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

La gerencia debe asegurar el cumplimiento eficaz de los procesos administrativos, para poder organizar y mejorar el desempeño y cumplir los objetivos planteados por la organización.

Según Peter Drucker el más profundo tratadista del tema de gerencia y gestión de empresas, expresó “Hoy sabemos que el origen de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento. Si aplicamos conocimiento a las tareas que ya sabemos ejecutar, lo llamamos “productividad”; si lo aplicamos a las tareas que son nuevas y distintas, lo llamamos “innovación”. Sólo el conocimiento nos permite alcanzar esas dos metas”.

### **Enfoque internacional**

Definitivamente con la globalización el cliente y el trabajador demandan un nuevo orden administrativo que incluyen modelos innovadores en los que se aplican los principios de planeación, organización, dirección, control y evaluación tanto a nivel macro como micro. Las empresas que cuentan con modelos de gestión serán las que prevalecen en el futuro. Aunque esto no garantiza el éxito total de los negocios, pero hasta ahora son utilizados por las empresas grandes, pues desde la planeación hasta la evaluación son factores necesarios para que dichos organismos cumplan con los objetivos planteados.

“Para conservar una posición de liderazgo en cualquiera de los países desarrollados, un negocio – sea grande o sea pequeño – necesita alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en todos los mercados desarrollados del mundo” Peter Drucker; 1993; 31.

### **Enfoque Nacional**

En el Ecuador, según los resultados del Censo Económico 2010, la mayor cantidad de empleos son generados por los establecimientos comerciales más pequeños. Establecimientos conformados por entre 1 y 9 personas, concentran el 44% del personal ocupado a nivel nacional. Las cadenas de Súper Mercados registran el 44.1% de las ventas, frente al 16.4% de ventas de los establecimientos pequeños.

Debido a la falta de aplicación de un modelo de gestión administrativo dentro de la Comercializadora Otavalito, los inversionistas van perdiendo económicamente y así dejan escapar de sus manos un mercado productivo que les puede ayudar a generar rentabilidad en las transacciones comerciales.

El sector detallista que incluye las tiendas familiares, mercados populares y ventas ambulantes, permanecen como rasgo distintivo del comercio en el país, aunque su influencia está disminuyendo en las grandes ciudades donde la tendencia se ha volcado a favor de las grandes cadenas de supermercados y centros comerciales. Las pequeñas tiendas y los negocios informales no pueden competir con precios, calidad y variedad.

En el actual régimen hay muchos cambios que exigen a las organizaciones gestionar de una manera eficaz y ordenada, desarrollando procesos que ayuden al cumplimiento de los objetivos del cliente, empresa y Estado.

Según David Jacoby“...la gestión de estas existencias es un blanco móvil, y necesita habilidad y colaboración para controlar”. (*Cadenas de Suministros, 2010:23*)

La comercializadora Otavalito sigue manejándose de forma empírica en el siglo XXI. Es más seguro que no pueda alcanzar los objetivos propuestos por la empresa sino es manejada técnicamente.

Según Sun Tzu dice que "...el terreno que es posible atravesar libremente por ambos lados se llama terreno accesible. En un terreno accesible se deben ocupar, antes que el enemigo, los puntos elevados y soleados, y proteger cuidadosamente la línea de suministro. Así será capaz de combatir con enorme ventaja.". (*El arte de la guerra, 2006:143*)

Si la Comercializadora Otavalito no está cumpliendo con los objetivos propuestos, es porque algo está pasando dentro de la empresa. Es imperante y necesario investigar las actividades que se realiza y aplicar el modelo de gestión administrativa. Al proponer dichas herramientas de manejo, estará en la capacidad de lograr los objetivos, porque el propósito de una empresa con fines de lucro es obtener rentabilidad económica por la inversión realizada.

Actualmente en las actividades económicas hay mayor control por parte del Estado, las empresas obligadas a llevar contabilidad son responsables de pagar un impuesto anticipadamente. Dicho pago se lo realiza en dos cuotas en julio y septiembre respectivamente y se convierte en un impuesto mínimo. Es conveniente desarrollar los procesos administrativos antes de iniciar una actividad económica. Esto con el fin de ser efectivos y por ende obtener rentabilidad por el capital invertido.

Cuando el líder de la empresa cumpla con todas sus responsabilidades para direccionar la empresa, los resultados serán positivos para todos los que conforman el sistema empresarial. Dice Deming Edward que en una empresa influyen los inversionistas, proveedores, trabajadores, clientes y el Estado que recibirán los beneficios alcanzados por la organización. Las instituciones educativas tendrán la posibilidad de seguir formando profesionales para que ocupen dichos puestos.

Según David Jacoby“...lo que sabemos que no sabemos, incluye un cierto número de incertidumbres operacionales que, con frecuencia, pueden ser pronosticadas basándose en la historia pasada”. (*Cadena de Suministros*, 2010:42)

## **Planteamiento del problema**

El principal problema que tiene la comercializadora “Otavalito” son las ventas bajas, debido a las siguientes causas:

- Falta de uso de procesos administrativos.
- Descuadre de inventario físico con el sistema de venta.
- Polvo que ingresa de la calle pública.
- Productos caducados en las góndolas.
- Falta de una mejor exhibición de productos.
- Desorden en la ubicación de los productos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión administrativa utilizando herramientas que ayuden a lograr el propósito de la Comercializadora Otavalito ubicado en la parroquia Miguel Egas.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y operativos de la Comercializadora.
- Revisar los conceptos y teorías aplicables para el desarrollo del proyecto.
- Elaborar los procesos administrativos para la Comercializadora Otavalito.
- Determinar la técnica de ordenar los productos existentes en la Comercializadora Otavalito.
- Estandarizar el proceso de compra y venta de la comercializadora Otavalito.
- Determinar el nivel de impacto de una administración técnica.

## **Idea a defender**

La elaboración de los procesos administrativos es la parte primordial para una organización. Para poder lograr efectividad se necesitan herramientas administrativas, sin el uso de dichas herramientas es como una casa sin buenos cimientos.

Para que una empresa pueda lograr con efectividad los objetivos de la organización lo primero es la planificación, organización, dirección y control.

La planificación es la dirección o el horizonte de la empresa que ayuda a un gerente a tomar las decisiones correctas sobre el manejo del personal. Si no planifica es igual que una persona que sale a la calle sin saber a dónde ir, lo mismo le da cualquier camino a seguir. Si una empresa no planifica es igual que una persona que quiere ganar la lotería sin comprar la lotería.

Organizar las responsabilidades y tareas ayuda a desempeñar mejor la labor dentro de la empresa, crea un ambiente de trabajo y una imagen empresarial positiva en el entorno.

La dirección es una de las herramientas que ayuda a seguir en marcha a la empresa, las personas que no están motivadas no rendirán igual que una persona que está motivada.

El control es una herramienta administrativa que ayuda a prevenir el riesgo que puede estar causando dentro de la empresa. Es como un termómetro que mide la temperatura, si está de acuerdo con el grado de temperatura no hay problema caso contrario se toman las respectivas medidas; sino se realiza dicho proceso traería consigo resultados no deseados.

## Metodología

En la metodología a seguirse para el desarrollo de la elaboración del caso práctico se usará método, técnica e instrumentos, dependerá además de los objetivos planteados, de los recursos materiales, humanos y económicos.

Con la expectativa de comprender claramente las técnicas administrativas, en la presente investigación se utilizarán los métodos inductivo, deductivo y analítico, que se emplearán con las siguientes técnicas de investigación:

- **Encuesta:** En primer lugar se utilizará la técnica de encuesta, la misma que se dirigirá hacia el personal operativo de dicha empresa con preguntas cerradas, para conocer el nivel de la organización desde el punto de vista del operario y realizar un FODA de la encuesta realizada.
- **Entrevista:** En segundo lugar se utilizará la técnica de investigación de la entrevista, la misma que se dirigirá hacia los niveles administrativos y unos operativos con diferentes preguntas, para conocer de primera mano y detalladamente la situación actual y conocer la causa del por qué nace el problema.
- **Observación:** En tercer lugar se utilizará la observación como técnica de investigación, será esencial ya que ayudará al investigador a encontrar la posible causa que origina el problema.
- **Test:** En cuarto y último lugar se utilizará la técnica de test que se llevará, será de tipo abierto, la misma que se dirigirá al personal staff de la comercializadora Otavalito, funcionarios de empresas privadas de Ecuador, de la provincia de Imbabura, y por ultimo al funcionario del Ministerio de Relaciones Laborales de Imbabura. La investigación tendrá la finalidad de recopilar información acerca de cómo se maneja una empresa.

La investigación será directamente en las instalaciones de la empresa para cerciorarse directamente de las características del problema.

## 1.- DIAGNÓSTICO

### 1.1.- Matriz de diagnóstico:

#### 1.1.1.- Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y operacionales con el fin de mejorar el desempeño de la Comercializadora Otavalito.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Analizar los procesos administrativos de la Comercializadora Otavalito.	Administrativa	Organigrama Manual de funciones Plan operativo.	Entrevista	Administrador
Conocer el manejo financiero y contable de la Comercializadora Otavalito.	Financiero-contable	Sistema contable. Control financiero. Presupuesto.	Entrevista	Auxiliar contable. Administrador.
Determinar la cantidad y nivel de educación del recurso humano que labora en la Comercializadora Otavalito.	Recursos Humanos.	Nivel de educación. Capacitación Experiencia	Entrevista Encuesta	Administrador. Trabajadores Roles de pago
Identificar y conocer el estado de la infraestructura y equipamiento que dispone el local donde funciona la Comercializadora Otavalito.	Infraestructura y equipamiento.	Tamaño de la infraestructura. Estado del mobiliario. Equipos tecnológicos.	Entrevista	Administrador Establecimiento Oficina Muebles Equipos

*Tabla N° 1. Nota. Matriz de Diagnostico*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con personal de educación superior en mayor porcentaje.</li> <li>• Cuenta con una infra estructura grande.</li> <li>• Cuenta con personal multifunción.</li> <li>• La empresa cuenta con un sistema “PICO” que ayuda agilizar los procesos de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar nuevas líneas de productos o servicios.</li> <li>• Atraer más clientes nuevos y fidelizar a los clientes existentes</li> <li>• Actualmente las personas buscan comprar con factura y rápido, con el sistema “PICO” la empresa puede cumplir las expectativas de dicho mercado.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con plan operativo.</li> <li>• Falta capacitación al personal.</li> <li>• No cuenta con administración técnica.</li> <li>• El desorden de los inventarios causa malestar dentro de la empresa y es transmitido al cliente mediante la fatigada espera.</li> <li>• Falta organizar la tarea y perfil requerido para dicha tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegada de nuevas empresas similares a la Comercializadora Otavalito</li> <li>• Creación de nuevas normas por parte del Estado.</li> <li>• Sanciones económicas por parte del Estado</li> <li>• Abandono del trabajo por parte del trabajador.</li> </ul>

*Tabla N°2. Matriz FODA. Nota. Ver anexo 2*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## 1.2.- Entrevista estructurada

Con el fin de investigar las causas principales de las ventas bajas, se procedió a realizar la investigación utilizando la entrevista estructurada a todo el personal de la Comercializadora “Otavalito”

**Se obtuvo los siguientes resultados:**

### Pregunta 1

¿Cuál es la causa del descuadre del inventario en el sistema PICO versus existencia física?

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta un proceso de venta y de compra	5	100%
No compran con factura todos los productos.	0	0%
No tiene fuente de energía propia.	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Tabla N°3. Nota. Respuestas pregunta 1*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### Análisis pregunta 1

Esto indica que el 100% es causado por el personal que está en la caja, no puede manejar con agilidad los teclados de la computadora para registrar la venta por el sistema de facturación, solo cuando se registra en el sistema la venta bajará del Kardex.

## Pregunta 2

¿Cuáles son las causas que origina el polvo en el local?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Por falta de una persona que se responsabilice.	5	100%
No saben limpiar bien.	0	0%
Total	5	100%

*Tabla N° 4. Nota. Respuesta pregunta 2*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## Análisis pregunta 2

La causa que existe polvo dentro del local es por falta de responsabilidad, al no tener asignado a la persona que se encargue de esa tarea.

## Pregunta 3

¿Cuáles es el origen de los productos que se caducan?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Desorden en la bodega y en las góndolas.	5	100%
Compran mucho inventario	0	0%
Total	5	100%

*Tabla N°5. Nota. Respuesta pregunta 3*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### Análisis pregunta 3

Las causas del origen que se caducan los productos nos indican que se olvidan de sacar los productos de la bodega y perchan los productos que llegan último es porque no están ordenados adecuadamente.

### Pregunta 4

¿Cuál es la causa que no hay cumplimiento de tareas?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No hay tarea especificada para cada área	5	100%
No hay motivación	0	0%
Total	5	100%

*Tabla N°6. Nota. Respuesta pregunta 4*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### Análisis pregunta 4

Claramente indica que las tareas que se debe realizar no son socializadas y no existe un manual de funciones para que el personal realice las actividades por su propia responsabilidad.

### Pregunta 5

¿Por qué se genera el mal servicio al cliente?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No hay señalización por sección de productos	5	100%
Producto de mala calidad	0	0%
Total	5	100%

*Tabla N°7. Nota. Respuesta pregunta 5*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otava

### Análisis pregunta 5

El origen del mal servicio al cliente se da porque falta señalización de la ubicación de los productos. Es muy importante invertir para dar una mejor atención con políticas claras que ayuden a los clientes, proveedores y a la empresa.

### Pregunta 6

¿Qué ocasiona que las góndolas estén sin productos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No hay puesto preestablecido para cada cosa.	3	80%
Falta previsión en compra de productos.	2	20%
Total	5	100%

*Tabla N°8. Nota. Respuesta pregunta 6*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

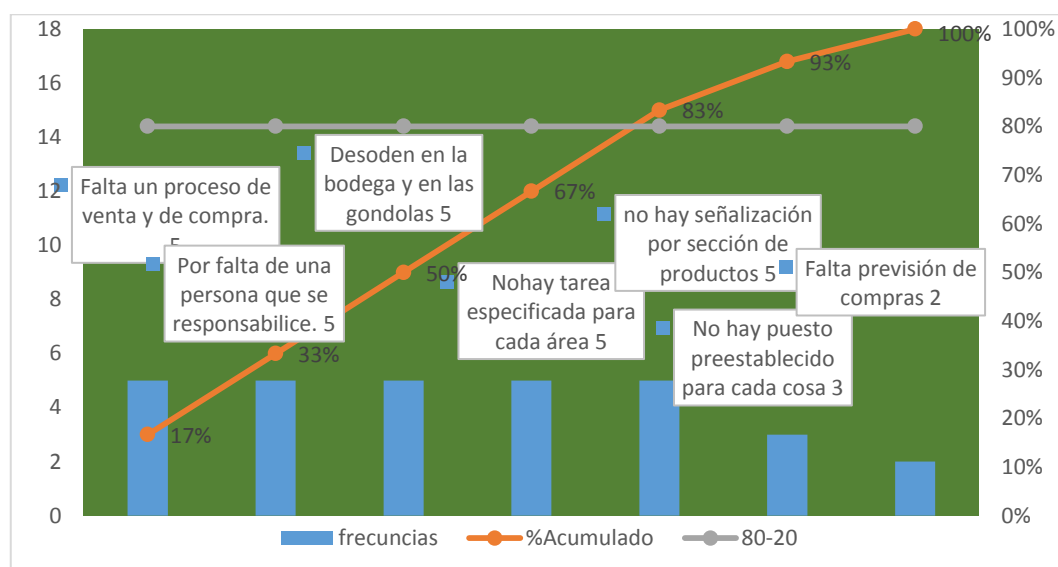
**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## Análisis pregunta 6

La causa del desorden se da por no haber, un sitio preestablecido para cada producto. Indican que hay cosas que no se usan y están ocupando el sitio que se podría ocupar para colocar mercadería atractiva para una rápida visualización y brindar comodidad al cliente.

### 1.3.- Diagrama de Pareto

Con el fin de poder conocer las causas principales que se debe solucionar y que son necesarias y urgentes, se procedió a utilizar esta herramienta de Pareto en el que se puede identificar gráficamente y por porcentaje las causas posibles a la problemática. Se puede evidenciar que el 80% del problema se solucionaría resolviendo el 20% de las causas.



**Grafico N°1.** Diagrama de Pareto

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### Análisis del diagrama de Pareto

El 100% de problema que causa las ventas bajas y desorden proviene de cuatro aspectos, una vez superadas estas causas que corresponden al 33% estaría solucionado el 67% de dicha problemática. Según la Ley de Pareto el 80% de los problemas es causado por el 20% de las causas que originan el problema.

#### 1.4.- Concurrencia de los clientes a la Comercializadora Otavalito

Con la técnica de observación se pudo verificar la concurrencia de los clientes a la Comercializadora Otavalito. Estos datos fueron recogidos utilizando el método cuantitativo con la técnica de observación en el lugar donde está instalado la empresa.

La empresa abre sus puertas al cliente desde la 06:00 am hasta las 21:00pm de lunes a sábado, sin saber a ciencia cierta a qué hora hay más cliente. Esta es la razón de la investigación.

Desde – Hasta	VENTA POR PORCENTAJE Y POR HORA
06:00-07:00	3.75%
07:00-08:00	8.92%
08:00-09:00	7.72%
09:00-10:00	4.78%
10:00-11:00	8.07%
11:00-12:00	6.69%
12:00-13:00	4.09%
13:00-14:00	7.17%
14:00-15:00	3.89%
15:00-16:00	.4.88%
16:00-17:00	4.91%
17:00-18:00	5.43%
18:00-19:00	11.62%
19:00-20:00	10.13%
20:00-21:00	7.97%
Total	100%

*Tabla N<sup>o</sup>9. Nota. Horario de concurrencia de clientes*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### **Análisis de la concurrencia de clientes al comercial Otavalito**

El mayor porcentaje de los clientes que visitan a la empresa “Otavalito” ocurre a partir desde las 7:00 am hasta las 14:00 Pm, o sea en porcentaje representa que el 47% del total del cliente que concurre a la empresa. Desde las 18:00 pm hasta 21:00pm hay otro porcentaje alto de clientes que concurren a la comercializadora. Esto representa el 30% del total de los clientes que ingresan diariamente. Si sumamos los dos porcentajes del total del día de las horas que son más visitados por los clientes corresponde a un 77% o sea, si aplicamos la Ley de Pareto quiere decir que la venta global del día el 80% de ingresos es generado a esas horas.

### **1.5.-Entrevista no estructurada**

Esta técnica de entrevista ayuda al investigador a tener una información más clara de lo que está investigando.

### **Resumen de la entrevista no estructurada al personal administrativo de la Comercializadora Otavalito**

**Paola Velásquez** (Auxiliar contable de la empresa)

Según la auxiliar contable las actividades de la empresa no están específicamente responsabilizadas. Las góndolas están con polvo y sin productos, se ve estéticamente desorganizado, y crea un ambiente de trabajo negativo y existe a la vez un des interés por parte del cliente a la hora de comprar algo más.

**Ana Lucía Vega** (Asistente de administración)

Según la asistente nadie cumple satisfactoriamente con las actividades que se le ha encomendado. Se administra empíricamente. Cada semana hay que trabajar por metas y con una planificación diaria, porque si no cumple con la actividad diaria no se puede cumplir con la meta semanal. No hay un organigrama donde indique a cada personal las funciones que debe cumplir.

**Saúl Otavalo** (Administrador)

La falta de personal que tenga conocimientos que ayuden en el desarrollo de un manejo técnico, es la primera causa que no deja administrar de forma adecuada. La cultura empresarial de dicha empresa no existe, la cual conlleva al mal ambiente de trabajo dentro de la organización.

## 1.6.- Entrevista Test

La técnica de la entrevista será utilizada con el método cualitativo-inductivo, que ayudará a que el fenómeno de investigación se desarrolle de la mejor manera, por ende los datos recolectados serán esenciales para la elaboración del modelo de gestión administrativa para la Comercializadora Otavalito.

### **Resumen de la entrevista test realizado a diferentes autores que entiende de la gestión administrativa**

Según Luis Salazar docente de la Universidad de Otavalo dice que un modelo de gestión tiene tres fundamentos.

- Lograr la eficacia es lograr el objetivo utilizando cualquier herramienta.
- Lograr eficiencia es lograr el mismo objetivo con menos recursos.
- Lograr efectividad es lograr los mismos objetivos con menos recursos y con menos tiempo.

Un modelo de gestión tiene que poseer la calidad total, no puede haber una sola hebra suelta o que no sea lana. Es la manera o la forma de trabajar, también son las políticas que tiene cada empresa. A eso podríamos llamar que es un modelo de gestión de tal empresa.

Actuamos luego de planificar. En el ciclo de PHVA son las funciones de la gestión, planificar, hacer, verificar y actuar.

¿Qué significa PHVA?

- P= Planificar que hacer como hacer.
- H= Hacer lo planificado.
- V= Verificar si las actividades se realizaron según lo planificado.
- A= Actuar para mejorar la próxima vez.

La mejora continua es un método de gestión, permite medir la eficacia de los planes y la correcta ejecución de los procesos. Partiendo del diagnóstico que es un análisis profundo de la problemática, se diseña un plan con estrategias para realizar paso a paso el proceso indicado.

El Plan de fortalecimiento contiene 14 estrategias con sus respectivas tareas o actividades.

El proceso de mejora va fortalecimiento continuamente, por tanto en el modelo de benchmarking hay un quiebre justo cuando no puede avanzar al logro del objetivo, porque se implemente otra técnica para seguir avanzando en esta etapa del proceso. Esto lo denominamos un modelo de salto. En un proceso normal de mejora continua el desarrollo de actividades se realiza de forma lenta, pero en el modelo de benchmarking es rápido.

Durante el cumplimiento de los objetivos no se puede tener un sentimiento de buena voluntad, o en su defecto el buen sentimiento no exime del no cumplimiento de los objetivos. En términos empresariales si no se cumplió los objetivos planteados la empresa no crece y puede caer en crisis.

Según los objetivos planteados se determina el método aplicar. No cualquier método se aplica para una empresa, el método que se requiere debe estar de acuerdo con la meta que se quiere alcanzar.

### **Según el Ing. Edwin Flores Gerentes Regional del Banco de Barrio para Imbabura**

Edwin señala que realiza una planificación semanal y diaria; y al término de la semana evalúa si se cumplió o no con lo planteado. En el caso del no cumplimiento de todo el cronograma semanal se determina que no se cumplió con los planes diarios.

La Planificación mensual define las metas para un determinado mes. Una vez diseñados los objetivos se procede a realizar las respectivas planificaciones semanales, las mismas que tienen estrecha relación con las actividades diarias. Dentro del proceso de desarrollo de la planificación dependiendo de la situación nos encontraremos con alguna amenaza o debilidad que de alguna forma no permitirá que se cumpla con las actividades.

Es importante como empresa comercial tener estrategias para cumplir y medir la eficiencia y la deficiencia en cuanto se refiere a la capacidad de ingreso económico, porque en todo sentido dependemos de nuestro cliente, y si no los mantenemos satisfechos quiere decir que algo marcha mal.

La planificación mensual permite al personal desarrollar las actividades sin presiones y sin necesidad de recibir órdenes, que muchas veces resultan innecesarias por cuanto molestan a los empleados. Para motivarse en el trabajo hay dos factores según Edwin Flores: Factor interno y externo.

**Factor interno o motivación principal:** Es la familia, porque el ingreso que obtiene por el trabajo alcanza a cubrir los gastos familiares. Si cumpla con la meta obtendrá el salario sin descuentos y eso ayuda a tener mayores ingresos para satisfacer las necesidades familiares. Si las personas sobrepasan en el cumplimiento de las metas merecen un reconocimiento moral por su logro. Por el contrario si el jefe da un bono por

el cumplimiento de los objetivos, el personal se va acostumbrarse y después va pensar que es obligación del jefe dar el bono cuando cumple con la meta.

En el control es necesario e importante y tener indicadores para verificar si están cumpliendo con las actividades encomendadas mediante un control efectivo.

**¿Por qué las empresas tienen éxito?** Según Ing. Edwin Flores hay cuatro casos importantes:

- El primer punto es la visión y el objetivo que se quiere alcanzar.
- Tener conocimiento del lugar que está trabajando, porque dicha información le permitirá desenvolverse de manera natural en su entorno laboral.
- Realizar las actividades no solamente por el incentivo económico, sino también por tener el gusto de realizarlo.
- La constancia es el factor importante en el negocio. No es una condición que muestra resultados rápidamente, sino más bien indica resultados a largo plazo y para eso se requiere de mucha paciencia y eficacia en todas las actividades.
- En una empresa no debe haber jefe debe haber líder porque él ayuda a cumplir las metas a los subordinados.

### **Análisis del Test aplicado al personal staff de la Comercializadora Otavalito.**

**Ing. Jorge Jaramillo.** (Encargado de sistemas informáticos)

Dice que si manejaran bien el sistema contable “PICO” (Procesos Integrales Contables) podría ayudar a la empresa a tener en orden el inventario y poder realizar compras con los datos de venta de periodos anteriores en los mismos meses. Esto ayudaría a invertir solo en inventario necesario y no acumularse solo porque está en promoción.

**Ing. Consuelo Andrade** (encargada de realizar las declaraciones tributarias)

Organizar bien el inventario y comprar y vender todo con factura; capacitar al personal para que sean más atentos en sus labores y con los clientes que visitan la Comercializadora.

Hay que cambiar lo más pronto posible la razón social de la empresa porque los cheques que se giran no están a nombre de la señora y eso nos puede traer consecuencias a largo plazo.

**Dr. Franklin Mayalita.** (Inspector de Trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales)

Trabajar toda una semana entera sin descanso o con descansos intermedios no se puede. Pero si se puede contratar a una persona que trabaje los 5 días a la semana incluido los días sábado y domingo pero tiene que tener un descanso consecutivo de 48 horas.

### **1.7.- Conclusiones Generales de la Investigación:**

- Para mejorar el desempeño de la comercializadora Otavalito lo primero que nos muestra es que se debe realizar los procesos de organización dentro de la empresa. Antes de ubicar los productos se debe pre establecer cada cosa en su lugar, y cada personal debe responsabilizarse de cumplir una tarea específica. Si no hay una política de orden, en las empresas siempre faltara personal que trabaje, porque al estar buscando un producto sin saber dónde está pierde tiempo y dinero tanto el cliente como la empresa. Sin un panorama claro y limpio no se puede observar que hay y no hay hasta que las cosas se caducan, o se encuentra después cuando ya no se necesitan. Por eso es muy importante el orden y la imagen empresarial.

- El personal de la empresa no cuenta con su responsabilidad. El incumplimiento de las normas de la empresa están generando grandes pérdidas económicas.
- La empresa no cuenta con procesos estandarizados que ayuden al personal a mejorar el proceso de compra y de venta dentro de la organización.
- Los empleados de la empresa no conocen el plan estratégico de la Comercializadora Otavalito. Según los expertos dice que la responsabilidad del administrador es cumplir con el desarrollo de los procesos administrativos.

#### **1.8.- Recomendación General de la investigación**

- Es necesario e importante utilizar los Cinco S Japoneses es una herramienta que ayuda a organizar cada cosa en su lugar y es fácil de aplicar dentro de una organización,
- Para mejorar el desempeño de las tareas del personal de la empresa, es necesario diseñar un manual de funciones en el que se especifique las actividades que se debe realizar tomando en cuenta el perfil de cada puesto.
- El administrador de la empresa debe estandarizar los procesos que se debe realizar en cada una de las actividades, para poder realizar de acuerdo a las normas establecidas de la empresa. De esta forma el personal puede cumplir con las expectativas del administrador.
- El administrador debe planificar, organizar, direccionar y controlar según Henry Fayol. Según Edward Deming hay que planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), para cumplir con el objetivo de la empresa.

## 2.- MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA

### 2.1.- Diagrama Causa Efecto

“diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores”. (Estándares Industriales Japoneses, control de calidad estadístico II, 2002: 28)

*Este método de diagnóstico nos ayuda a describir el origen de los problemas que están causando la inadecuada gestión de una empresa.*

### 2.2.- Diagrama de Pareto

“Es una técnica gráfica, que consiste en poner de manifiesto los problemas más importantes sobre lo que deben concentrarse los esfuerzos de mejora y determinar en qué orden resolverlos”. (Estadística II, 2012: 4)

*Este método de diagnóstico ayuda a simplificar el problema para una solución efectiva en el caso de que las causas del problema sean elegidas correctamente. La Ley de Pareto dice que el 20% de las causas producen el 80% de los efectos.*

### 2.3.- Método Cuantitativo

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio dice: “... parte de una idea que va señalando y, una vez marcados, se derivan objetivos. Cada etapa que es en sí un proceso, precede a la siguiente orden rigurosa. No podemos definir y seleccionar la muestra si aún no hemos establecido la idea a defender, tampoco es posible recolectar o analizar datos si previamente no hemos desarrollado el diseño o definido la muestra...” (Métodos de Investigación, 2006: 8)

*El método cuantitativo nos ayuda a seleccionar la muestra de la población que se va a investigar.*

### 2.3.1.- Proceso en la Metodología Cuantitativo

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio dice: “Primero se tiene la idea, segundo planteamiento del problema, tercero revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico, cuarto visualización del alcance del estudio, quinto elaboración de hipótesis y definición del variable, sexto desarrollo del diseño de investigación, séptimo definición y selección de muestra, octavo recolección de datos, noveno análisis de los datos, décimo elaboración del reporte de resultados.” (Métodos de Investigación, 2006: 9)

*La investigación es un proceso constituido por diversas etapas, pasos o faces interconectadas de una manera lógica y dinámica. La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.*

### 2.4.- Metodología Cualitativa

“Se recolecta primero la información y luego se analiza y se sigue realizando la entrevista hasta estar de acuerdo con lo que investiga y luego desarrollamos una teoría después de haber obtenido todos los datos y se sigue obteniendo datos, hasta el punto de llegar a confirmar o rechazar la hipótesis planteada...”

...En el método cualitativo no tenemos estructurados la observación, se realiza la entrevista abierta, revisión de documentos, su evento se mueve de la interpretación y la respuesta y el desarrollo de la teoría, Con esta técnica uno puede recolectar información experimentada y analizar las informaciones recolectadas. En la investigación cualitativa la reflexión es el puente que vincula al investigador”. (Métodos de Investigación, 2006: 10)

*Éste método nos ayuda a recolectar datos amplios, con preguntas no estructuradas hasta tener respuestas que convengan al investigador. La técnica de observación nos permite recolectar datos cuando se está realizando algún tipo de investigación, en este caso para resolver el problema de la Comercializadora.*

## 2.5.- Entrevista Estructurada

Según El Dr. Miguel Angel Posso Yépez dice: "...conocida también como estandarizada por su carácter formal. Se lo realiza en función de un cuestionario de preguntas previamente preparado. En el interrogatorio se formulan idénticas preguntas, presentadas con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados y, de éstos deben escoger las respuestas de entre las alternativas que se le ofrece; o responder libremente con su propia forma de expresarse". (*Metodología para el Trabajo de Grado, 2004:125*)

*La entrevista como técnica nos permite en gran medida la recopilación importante de la información. Los datos obtenidos los podemos estructurar de tal manera que sean aplicables a la necesidad de los procesos requeridos durante la investigación.*

## 2.6.- Entrevista no estructurada

Según Dr. Miguel Angel Posso Yépez dice: "...que tiene carácter flexible y deja mayor libertad para formular las preguntas y elaborar las respuestas." (*Metodología para el Trabajo de Grado, 2004: 127*)

*Este método de recolección de datos, es una manera sencilla e informal de recopilar información necesaria durante un proceso investigativo. En este tipo de entrevista, la conversación es más fluida y el entrevistado no siente la presión del entrevistador.*

*Con esta técnica se realizará entrevistas a los respectivos administradores de diferentes instituciones privadas de la provincia de Imbabura, a quienes se les preguntará como realizan su trabajo.*

## 2.7.- Gestión

Según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un objetivo dado. A la vez según Sergio y Hernández. Alejandro Pulido Martínez:

"...la gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo." (*Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011:2*)

*La gestión es el software del sistema empresarial que le ayuda a asegurar el futuro de la empresa. Ejemplo: una computadora está compuesto por software y hardware, los dos son factores importantes e inseparables. Sin el software la computadora no podría funcionar, o sin el hardware tampoco podría funcionar, ambos tienen una relación de reciprocidad. De igual manera es un factor importante la gestión para una empresa. La gestión se encarga de hacer que la empresa se desarrolle. Las herramientas que debe utilizar son importantes para que una empresa pueda alcanzar los objetivos. Las técnicas o métodos de dirección son necesarios antes de emprender cualquier tipo de actividad comercial. En primera instancia se debería desarrollar primero las herramientas de administración. Una vez que este realizada la planificación, el siguiente paso es la organización. Finalmente, podemos implementar la dirección y el control de los diferentes procesos que se desenvuelven dentro de la empresa.*

“...la administración era una función universal que podía definirse en término de varios procesos, los cuales podían ser desarrollados por los administradores.” (Morgan, 1996:15)”.

*El francés Henry Fayol, se interesó en los problemas de la dirección práctica y dejó un legado teórico para que otros lo siguieran. Fayol ideaba la gestión como un proceso de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar.*

## **2.8.- Administración Efectiva**

Según Stephen R. Covey: “la administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es <<lo primero>>, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica.” (*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 168.*)

## 2.9.- Etapas de la Administración Estratégica

“El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategia implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, la evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales:

1. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica”.  
(Fred R. David, 2013,6)

***Como primer paso para poner en función la planificación estratégica debe contener la formulación de estrategias, que son las directrices de la dirección que ayuda a tomar decisiones a un administrador y que le permitirá manejar de una forma eficiente y efectiva, tomando en cuenta el horizonte de la organización.***

## 2.10.- Planificación

Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez dice: “que esperar resultados positivos sin planear el futuro equivale a esperar “sacarse la lotería sin comprar el boleto”” (Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011:171)

Desde el notable filósofo chino Confucio, quien dijo: “un hombre que no planea futuro, encontrará problemas a su puerta” hasta un legendario entrenador de fútbol de Crimson Tide Paul “Bear” Bryant, quien decía, “Ten un plan síguelo y te sorprenderá qué tan exitoso puedes ser. La mayoría de las personas no tienen un plan, y por eso resulta sencillo vencerlas”, vemos de la importancia de la planeación. Los grandes gerentes necesitan aprender a planear y luego hacerlo. Como novelista, Richard Cushing dijo, “Siempre planea a futuro. No estaba lloviendo cuando Noé construyó el arca”. (Robbins Coulter, 2010, 117)

### 2.10.1.- Características de la Planeación

“El tamaño, los recursos y los giros de la empresa son determinantes para establecer las de planeación”. (Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011: 171)

Según Robbins Coulter: “la planeación formal tiende a enfocarse en cómo capitalizar las oportunidades actuales. Pero la planeación es una de las directrices que ayuda a la organización a tomar decisiones en momentos oportunos”. (Administración, 2010:147)

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué va hacerse?
- ¿Cuánto y cuando debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

### 2.10.2 Tipos de planes

Robbins Coulter nuevamente, refiriéndose a los planes dice. “los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particularmente de la organización se les llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios mientras que los operacionales son limitados.” (*Administración, 2010: .147*)

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez comentan sobre la clasificación de los planes:

- En primer término se clasifican en relación con la estrategia general, sus tácticas y operaciones.
- En segundo término se encuentran planes de contingencia para actuar en una situación de emergencia, no deseada, pero si calculada desde la planeación estratégica, lo que se conoce coloquialmente como “plan b”
- En tercer lugar se encuentran los planes únicos, en donde están los programas, proyectos y presupuestos anuales.
- En cuarto lugar están los planes continuos, que involucran políticas, normas, reglas, procedimientos, operaciones y estándares de calidad.
- En quinto lugar se ubican los planes de las áreas básicas: producción, ventas o mercadotecnia, finanzas y de recursos humanos.
- (*Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011: 175*)

### 2.10.3 Proceso de Planeación por etapas:

Para estos se sugiere que la planeación cumpla estas etapas:

- PRIMERA ETAPA. Conceptualización y estrategia
- SEGUNDA ETAPA. Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- TERCERA ETAPA. Establecimiento de premisas.
- CUARTA ETAPA. Definición de políticas generales para planes específicos de área.
- QUINTA ETAPA. Planes tácticos específicos de área.
- SEXTA ETAPA. Planes operativos de área

### En los planes se debe plasmar:

- La definición de las metas.
- Los tiempos para realizar las metas.
- Los recursos involucrados.
- El formato o modelo homogéneo para formularlos, y generar la alineación de los elementos de la planeación.
- La definición de las autoridades responsables de su elaboración, aprobación y difusión.

## 2.10.4.- Herramientas de la Planeación

“Las herramientas de la planeación gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa.” (Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011: 179)

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez mencionan que: “Definir la visión es primordial, pues representa un elemento fundamental para generar los planes rectores. Dicho en términos metafóricos, la Visión es el ADN de los planes y la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios.” (*Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011:177*).

### 2.10.4.1.- Declaración de la Visión y Misión

“Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión”. (Fred R. David, 2013,10)

### Componentes de la declaración de la Misión

- **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- **Tecnología.** ¿la empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
- **Auto concepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

(Fred R. David, 2013, 51,52)

#### **2.10.4.2.- Objetivos a largo plazo**

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centra en la coordinación y establecen una base para las actividades de la planeación, organización, dirección, y control”. (Fred R. David, 2013,11)

#### **2.10.4.3.- Objetivos Anuales**

“Los objetivos anuales son metas acorto plazo que las organizaciones deben alcanzar para lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados”. (Fred R. David, 2013,11)

#### **2.10.4.4.- Políticas**

“Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes”. (Fred R. David, 2013,10)

#### **2.10.4.5.- FODA**

“La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategia DO (debilidades-oportunidades), estrategia FA (fortalezas-amenazas), y estrategias DA (debilidades-amenazas)”. (Fred R. David, 2013)

#### **2.10.4.6.- Oportunidades y Amenazas “externas”**

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro”. (Fred R. David, 2013,10)

#### **2.10.4.7.- Fortalezas y Debilidades “internas”**

“Las fortalezas y debilidades internas son actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas, y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo de sistemas de administración de información de una empresa”. (Fred R. David, 2013,11)

#### **2.10.4.8.- Estrategias**

Según Fred R. David “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”

“¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”. (Robbins Coulter, 2010, 163)

Según Kenichi Ohmae, autor escultor de McKinsey y excandidato político en Japón, escribe que:

“las compañías no deberían concentrarse en analizar la competencia porque sí, sino más bien, deberían encontrar formas de atender a sus clientes a su entera satisfacción y satisfacerlos completamente en comparación con sus rivales”. (Arando en el mar, 2001: 56.)

#### **2.10.4.9.- Estrategias FO**

“Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general aplicaran estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrentan fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en la oportunidad”. (Fred R. David, 2013,176)

#### **2.10.4.10.- Estrategias DO**

“buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas”.

#### **2.10.4.11.- Estrategias FA**

“Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de la amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo”.

#### **2.10.4.12.- Estrategias DA**

“son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación”. (Fred R. David, 2013,176)

*La planeación es una de las primeras estrategias de un empresario, permite conseguir los resultados deseados con productividad. En la planeación se define el camino adonde se quiere llegar. Si una persona sale a la calle sin saber adónde ir le daría lo mismo ir a donde sea. Porque no sabe a dónde quiere llegar.*

*La planificación ocupa el lugar más importante. Sin la planeación de las actividades no se puede tener una organización y disciplina para llevar a cabo las actividades. Con esta estructura se puede completar todos los objetivos que*

*se fijarán. A pesar de que la planeación no asegura el éxito, en muchos de los casos las labores que tienen una estructura definida tienen más posibilidades de cumplirse.*

*Los planes estratégicos abarcan todos los objetivos globales de las empresas. Mientras que los objetivos operacionales son a corto plazo y específicos para el desarrollo de una tarea o área de trabajo. Para que toda planeación tenga éxito en el cumplimiento de todos sus objetivos y metas, debe necesariamente atravesar una serie de etapas que son parte sustancial del proceso en mención.*

*Estas herramientas son las pautas que se obtienen para que se pueda organizar y mantener ordenadas todas las gestiones que se requieren dentro de una empresa, tanto en el aspecto gerencial como en el administrativo. Por tanto debemos distinguir tan claramente la diferencia entre la gerencia y la administración, ya que la primera actúa dentro de lo que es el análisis, asesoramiento y guía a la empresa por un camino correcto; mientras que la administración ejecuta, organiza, sistematiza todo lo que se ha planificado dando un seguimiento exhaustivo a todos los procesos que se dan dentro de una empresa.*

*La visión nos indica donde estamos y donde quisiéramos estar después de implementar nuestras estrategias con los servicios que ofrecemos a nuestros clientes. Para realizar una declaración de la visión y misión es importante hacer partícipes a todo el personal administrativo y operativo de la organización. Para que sean los autores de la dirección que tiene que tomar la empresa y para que se comprometan cumplir a alcanzar dicha formulación elaborada por todos los que conforman la organización, en una palabra sencilla clara que todos puedan entender el significado.*

*El objetivo es el horizonte que ayuda a programar estrategias y políticas para alcanzar, si una empresa tiene objetivos puede planificar las maneras de cómo desea alcanzar, puede además organizar o delegar a quién debe hacer y direccionar para que se motiven para realizar las actividades. Finalmente controlar si se está cumpliendo las estrategias para cumplir con los objetivos. Las metas deben ser claras para poder medir y evaluar la gestión.*

*Son las pautas sobre las cuales se rigen las actividades y el personal que labora dentro de una empresa. Son la guía para que todas las labores en un negocio se cumplan de forma exitosa. Indican o limitan el proceso que debe desarrollarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos.*

*Las oportunidades y amenazas que se diagnostica para realizar el FODA son de fuente externa que puede causar el quiebre de la empresa o ayudar a que se desarrolle la empresa de manera eficiente y efectiva. Las fortalezas y debilidades internas son fuente de la misma organización y que se puede mejorar lo que está malo, y lo que está bien puede estandarizarlo para una mejor administración.*

*La estrategia es la manera de cómo se va a realizar una determinada gestión o tarea logrando la eficiencia y efectividad en los procesos para el cumplimiento del objetivo. Es una técnica en la que se describen las FORTALEZAS que tiene una empresa, analiza las OPORTUNIDADES que posee y encuentra las DEBILIDADES que la aquejan y percibe las AMENAZAS que la rodea.*

*Es una herramienta importante que sirve para diagnosticar de manera oportuna la situación de la empresa y ayuda a realizar estrategias para mejorar la gestión de la organización, ayuda a prevenir posibles fracasos.*

## **2.11.- La Organización**

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez dice que “Organizar es ordenar y agrupar las actividades para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir”.(*Gestión Empresarial, 2011: 192*)

Según Robbins Coulter: “las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados, el personal está muy capacitado, cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa”. (*Administración, 2010: 190, 191*)

Peter Drucker menciona que: “los reglamentos de trabajo y descripciones de oficios. Les prohíben a los trabajadores pasar de un oficio a otro, limitándose así a estrechas tareas repetitivas, por ejemplo pintar con pistola de aire las portezuelas de un vehículo”. (*Gerencia para el futuro. 1999: 133*)

### **2.11.1.- Modelo Organización Orgánica**

En la obra: “La riqueza de las naciones de Adam Smith”, empieza con un famoso pasaje sobre la división del trabajo. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó.

“un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente, cada uno habría producido en el mejor de los casos 20 alfileres al día” (Citado por Szlaifsztein, 2000)

### **2.11.2.- Modelo Burocracia Profesional**

Según Federico Tobar: “...involucra una división del trabajo por áreas temáticas. Recurre a la coordinación por estandarización de habilidades”. (*PDF Buenos Aires 2002: 66*)

### **2.11.3.- Modelo Burocracia Mecánica**

Según Federico Tobar se centra en: “la división del trabajo a través de definir diferentes pasos en el proceso. La comunicación es estrictamente formal y la coordinación esta predefinida en la estandarización de procesos (como por ejemplo, a través de manuales de procedimientos).” PDF Buenos Aires 2002:68.

### **2.11.4.- Modelo Adhocracia**

Según Federico Tobar: “es la forma más avanzada de división del trabajo y orienta toda la organización hacia la innovación. El nombre proviene del latín ad hoc y alude a que la división del trabajo no es fija sino eventual, es decir por proyecto. La coordinación es por ajuste mutuo, la comunicación informal”. (PDF Buenos Aires, 2002: 67)

### **2.11.5.- Modelo de Estructura simple**

Según Federico Tobar “Es aquel donde hay un vínculo directo entre superior y subordinado. La comunicación es informal (no estructurada) y la supervisión directa. Es un modelo apto para las organizaciones pequeñas y se adapta fácilmente a los cambios en el entorno”. PDF Buenos Aires 2002:66.

*Las actividades y tareas que se han planteado en la planificación se deben organizarlos para lograr los objetivos establecidos. El manual de funciones provoca reacciones positivas y negativas cuando se trata de su aplicación. El personal se limita a realizar únicamente lo que se detalla en el manual, sin embargo, rescatando lo positivo es que el personal tiene una guía para realizar las actividades dadas”.*

*El administrador tiene que buscar nuevos servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes, además debe tener conocimiento de que las tareas deben ser ejecutadas con la mayor precisión posible. Cuando los gerentes se organizan, definen las áreas del trabajo que son necesarias de ejecutarse, se debe crear una estructura que permita que esas actividades laborales sean*

*organizadas; pues de la organización depende la planificación. Se necesita dar responsabilidad a cada persona según las capacidades y aptitudes del personal para un mejor funcionamiento de la empresa, así todos saben sus responsabilidades y funciones.*

*El punto de vista de Smith sobre la gestión es la especialización. Nos muestra que es necesario que cada empleado se especialice en alguna actividad específica. De esta forma se puede producir más en menor tiempo. Es una forma de trabajo en grupo, el uno le anima y el otro le ayuda para que todos puedan alcanzar las metas diarias y semanales.*

*Cuando el trabajo es repetitivo y se tiene claro lo que se debe hacer y los procedimientos están ya establecidos y definidos, es claro que el trabajo ya está estructurado, por ende que la comunicación y la coordinación son aspectos esenciales en el desarrollo de las actividades empresariales. Cada uno tiene su propia autonomía y es responsable de los resultados obtenidos dentro de la gestión.*

*Las estructuras y modelos de organización dependen mucho del tamaño de la empresa, para una mejor comunicación con los actores de la organización.*

*“ejemplo de la organización” Un equipo de fútbol es uno de los modelos más claros de una organización. En este caso, cada jugador tiene ya definida su posición en el terreno de juego. Los jugadores dentro de la cancha, al momento de empezar el juego saben perfectamente que movimientos deben realizar para enfrentar al equipo contrincante. Sin duda el apoyo incondicional entre todos, garantizará su victoria.*

## 2.12.- Dirección

Según Sergio Hernández y Rodríguez, Alejandro Pulido Martínez: "... la dirección es la habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia, efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias". (*Fundamentos de gestión empresarial, 2011:214*)

Según Harold Koontz Dirigir: "...es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales, incluye el liderazgo y la comunicación".

Según Sergio Hernández y Rodríguez, Alejandro Pulido Martínez: "...la dirección significa conducción hacia un rumbo con un objetivo por lograr." (*Fundamentos de gestión empresarial, 2011: 214*)

Según Henri Fayol Dirigir: "...es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente el cuerpo social".

Según David Hampton: "...dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación".

Según RobbinsCoulter: "...los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y almacenen metas organizacionales. Esta es la función de la dirección propia de la gerencia".

Según Peter Drucker: "...lo primero del gerente es aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades. El segundo es reconocer que los líderes de una organización tienen que imponerse a sí mismos aquella congruencia entre hechos y palabras, entre conducta y creencias y valores expresados, que denominamos integridad personal". (*Gerencia para el futuro, 1993,116*)

### 2.12.1.- Medios y Componentes de Dirección

Según Sergio Hernández y Rodríguez, Alejandro Pulido Martínez: "...se conoce como medios de dirección los factores claves que se valen los responsables de la alta dirección; ellos son, entre otros." (*Fundamentos de gestión empresarial, 2011:215*)

- Integración
- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión de resultados

- Toma de decisión.

### **2.12.2.- La Integración**

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez: “La integración es una organización, se debe entender que somos un solo cuerpo cada parte tiene sus propias funciones, pero si cada uno quiere hacer como quiera, ¿por qué se queja de las cosas que va mal? está afectando al cuerpo no solo a una parte sino a toda la organización, la dirección es un equipo, es decir, un cuerpo plenamente integrado, no es un grupo de personas competentes que trabajan en forma aislada”. (*Fundamentos de gestión empresarial Pg. 216*)

### **2.12.3.- Liderazgo**

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez: “...la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.” (*Fundamentos de gestión empresarial Pg. 217*)

Según Peter Drucker “...un líder eficiente sabe que él, y nadie más, es el responsable final, no teme la fortaleza de colegas y subalternos, como la temen los falsos líderes. Éstos son los que dedican a las expurgaciones. En cambio un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos. Un líder eficiente sabe que la tarea última del liderazgo es crear energía humana”. (*Gerencia para el futuro, 1993: 119,120*)

### **2.12.4.- Motivación**

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez: “...la motivación es la fuente de energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia los determinados objetivos y metas.” (*Fundamentos de gestión empresarial Pg. 225*)

### **2.12.5.- Comunicación**

Según Stephen R. Covey: “...hay cuatro tipos de comunicación que es leer y escribir, también hablar y escuchar. “La comunicación se define como procesos por los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que

constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común”. (*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*)

“La dirección, o mejor dicho, quien hace la función directiva, requiere manejar hábilmente la comunicación organizacional. Muchas órdenes y decisiones correctamente fundamentales fracasan por la forma en que se comunicaron, más que por su esencia”. (Fundamentos de gestión empresarial, 2011, 228)

### **2.12.6.- Supervisión de resultados**

“Supervisión es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas. Por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos; es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica. Por otro lado, es una función de quién ejerce la dirección en cualquier nivel de gerencia”. (Fundamentos de gestión empresarial, 2011, 234)

### **2.12.7 Toma de decisiones**

Según Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez: “...las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambientales”. (*Fundamentos de gestión empresarial, 2011. 235*)

La información se convierte en comunicación únicamente cuando el destinatario la entienda y la acepta, pero esto no puede ocurrir si la información pasa únicamente hacia abajo.

*La herramienta de la dirección es la parte fundamental dentro de una organización, para que haya efectividad en las tareas y se pueda manejar los recursos humanos manteniéndolos motivados.*

*Si nos descuidamos de la salud de alguna parte de nuestro cuerpo, no se debilita solo esa parte sino más bien se ve afectado todo el organismo en su totalidad. No se podrá realizar las actividades de una manera efectiva. En un trabajo de equipo, se necesita el apoyo de todos los recursos humanos administrativos, operarios y proveedores de una determinada empresa. Deben*

*trabajar por una causa o con la finalidad de cumplir bien con el compromiso. Sin embargo, se debe mantener sobre todo los problemas personales fuera del lugar de trabajo.*

*Otro aspecto que debe mantenerse siempre es el respeto, independiente del cargo o responsabilidad que ocupe, esto con la finalidad de lograr confianza dentro del equipo. En todo caso, es necesario mantener la lealtad para que la empresa se pueda desarrollar efectivamente. Es importante la honestidad y valores aplicables para el bien común. La empresa podrá alcanzar los objetivos que se marcaron a la hora de crearse, cuando todos trabajan, cooperan y se establece una buena comunicación para cumplir con los objetivos.*

*La dirección dentro de la empresa incentiva al desarrollo de la habilidad de poder conocerse a uno mismo. Cuando uno diagnostica con una mente clara sin temer al resultado que descubra, es sincerarse con uno mismo y puede superar todas las dificultades que puedan presentarse en el camino de una gestión administrativa. El gerente que conoce cuál es la debilidad que tiene, trata de buscar ayuda para poder crecer como persona y líder, así puede cumplir con los objetivos propuestos.*

*Un gerente que direcciona a su personal con charlas de motivación, es puntual, crea un ambiente de comunicación, les ayuda a desarrollar su capacidad de reflexión; permite que sus empleados eleven su nivel de trabajo y rindan con mayor eficacia. El líder es la persona que guía, sabe que tiene que hacer y cómo hacer. El líder es el que impulsa a los demás, a realizar las tareas de una manera fácil.*

*La motivación nos lleva a alcanzar algo que se anhela con todo el corazón. Las personas motivadas tienen definidas sus propósitos en la vida. La persona*

*que trabaja con motivación realizará con más entusiasmo sus labores, mientras que una persona que no tiene motivación no tiene deseos de superación. Por tanto es indispensable mantener la motivación dentro del equipo de trabajo. Bajo esta condición, es necesario conocer las razones específicas del porque el personal trabaja dentro de la empresa. En este contexto el gerente debe encontrar todas las maneras posibles para motivar a su personal.*

*La comunicación es un canal donde fluye la información sobre los acontecimientos de algo, se expresa verbal o físicamente. Se debe tener especial cuidado con el tono de voz y la manera de expresar, porque una palabra tiene dos o tres significados. En la comunicación la imagen habla de una persona o de una organización. Es indispensable hablar poco y escuchar más para poder entender mejor y crear una comunicación efectiva. Para la toma de decisión efectiva es mejor tener más información, para que tenga los suficientes argumentos.*

### **2.13.- Control**

Según Freeman y Stoner: "...control es proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas".

Según los Hermanos McHugh: "control es la función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo".

Según Agustín Reyes Ponce: "...es establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes".

*Para alcanzar la visión se propone el trabajo por competencia y el mejoramiento continuo como factores determinantes, por lo tanto la empresa debe delegar a cada persona las actividades según sus habilidades y conocimientos. En este sentido le permitirán alcanzar dicha visión y trabajar en la capacitación constante con sus empleados, y así lograr altos niveles de calidad.*

## 2.14.- Calidad y los 14 principios de Deming

Según Deming: “La calidad no se instala. La calidad es un proceso de aprendizaje continuo, año tras año, siendo la gerencia quien lidera toda la organización” “la calidad es compromiso de todos”.

- Crear perseverancia en el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía
- Ceder la dependencia en inspección masiva.
- Acabar con la práctica de hacer negocios basados solo en el precio.
- Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio.
- Establecer el entrenamiento.
- Adoptar y establecer el liderazgo.
- Eliminar los miedos.
- Romper las berreras entre áreas.
- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas a la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas
- Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
- Establecer un programa de educación y re-capacitación.
- Tomar acción para llevar a cabo la transformación.

Según Kaoru Ishikawa: “la calidad empieza con educación y termina con educación”.

Según Kenneth Blanchard Spencer Johnson “La calidad consiste simplemente en dar a la gente el producto o servicio que desea o necesita realmente. (Ejecutivo al Minuto, nuevas técnicas de dirección, 2013, 32,34)

*La técnica de lograr la calidad enunciados por diferentes autores es hacer desarrollar las aptitudes y habilidades del personal mediante el feedback, para crear un ambiente de mejora continua y eliminar barreras que impiden hacer el trabajo correctamente. El administrador debe ceder el control autoritario, hay que hacer que pierda el miedo al personal, y ayudar mas que todo a que haya el sentido de pertenencia al trabajo.*

## 2.15.- Estrategias Kaizen

Según Patricia Wellington “El Kaizen significa mejoramiento continuo y gradual. Es importante reforzar la confianza, la motivación y la competencia de los empleados a través de conocimientos y entrenamiento en habilidades como lo es mejorar los procesos de manufactura o los estándares de desempeño en materia de servicio al cliente”. (Cómo brindar un servicio integral al cliente, 2001, 201)

*KAIZEN significa mejoramiento que guía a mantener un trato justo entre todos los que conformamos el sistema empresarial, hay refranes típicos y muy populares que dice que el cliente tiene la razón, en cambio la estrategia Kaizen dice que nadie tiene la absoluta razón, para lo cual todas las estrategias deben ser bien elaboradas desde el principio.*

## 2.16.- Cinco S japonés

El movimiento de 5-S toma su nombre de cinco palabras japonesas que principian con S: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. Como parte de la administración visual de un programa general, con frecuencia se colocan signos que repiten los pasos en el taller.

### **Paso 1 seiri (enderezar)**

- Trabajo en proceso
- Herramientas innecesarias
- Maquinaria no ocupada
- Productos defectuosos
- Papeles y documentos

**Diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario.**

### **Paso 2 seiton (poner las cosas en orden)**

**Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten. Un ingeniero mecánico estadounidense recuerda que pasaba horas buscando herramientas y partes cuando trabajaba en Cincinnati. Sólo después que se unió a una compañía japonesa y vio la facilidad con que los trabajadores podían encontrar lo que necesitaban se dio cuenta del valor del <<seito>>**

**Paso 3 seiso (limpieza)**

**Mantener limpio el lugar de trabajo.**

**Paso 4 seiketsu (aseo personal)**

**Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.**

**Paso 5 shitsuke (disciplina)**

**Seguir los procedimientos en el taller.**

**2.17.- Un buen Housekeeping en cinco pasos**

1. Seiri: diferenciar entre elemental necesarios e innecesarios en el gamba y descargar estos últimos.
2. Seiton: disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri.
3. Seiso: mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo.
4. Seiketsu: extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.

Shitsuke: construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares.

El primer paso del housekeeping, seiri, incluye la clasificación de los ítems del gamba en dos categorías –lo necesario y lo innecesario- y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario solo se necesita un número pequeños de estos; muchos otros objetos no se utilizan nunca o solo se necesitaran en un futuro distante.

**2.18.- SEITON (STRAIGHTEN – ORDENAR)**

“Seiton significa clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Los ítems que se dejan en gamba deben colocarse en el área designada. En otras palabras cada ítems debe tener su propia ubicación y viceversa, cada espacio en el gamba también debe tener su destino señalado. Cada pared debe estar numerada, utilizando nombres como pared A-1 y Pared B-2.

**SEISO (SCRUB – LIMPIAR)**

“Seiso significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas las máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo”.

SEIKETSU (SYSTEMATIZE – SISTEMATIZAR)“Seiketsu significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de la ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Otra interpretación de seiketsu es continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días. La gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de seiri, seiton y seiso”.

SHITSUKE (ATANDARDIZE – ESTANDARIZAR)“Shitsuke significa autodisciplina. Las personas que continuamente practican seiri seiton, seiso y seiketsu –personas que han adquirido el hábito de hacer actividades de su trabajo diario- adquieren autodisciplina”.  
(<http://sistemasvd.wordpress.com/2009/09/28/metodo-de-las-5-s%E2%80%99/>)

*Los cinco eses japoneses implementado por Edward Deming en la empresa Toyota para poder mejorar la producción. Para poder utilizar mejor el tiempo del recurso humano es importante ordenar creando puestos para cada cosa. Como resultado se puede lograr un mejor servicio y un ambiente laboral positivo, que se beneficiará el cliente y la empresa. Se necesita seguir estos pasos para empezar a ordenar en una empresa”.*

## **2.19.- Procesos**

“El flujo del trabajo de un extremo al otro, de entrada a salida de un producto o servicio. Por ejemplo, un proceso de reclutamiento típicamente incluye los siguientes pasos: desarrollar la especificación del trabajo, determinar criterios de selección, publicar una vacante, proveer información a los candidatos, seleccionar solicitantes, entrevistarlos, hacer ofertas, negociar y firmar contratos”. (Naomi Stanford, 2010, 314)

*Son los pasos que deben realizarse para cumplir una determinada tarea dentro de una organización.*

## 2.20.- Programas

“Sergio Hernández y Rodríguez. Alejandro Pulido Martínez dicen que en el área de la Mercadotecnia se establecen los programas de publicidad o de promociones de productos nuevos, o de ofertas anuales de productos. En el área financiera existen varias herramientas de programación, como los presupuestos, flujo de efectivo (cash flow) y planes de negocios entre otros”. (*Fundamentos de Gestión Empresarial: 2011: 182,183*)

*Los programas son la parte operativa que hace funcionar un organismo social productivo, sea por medio de un programa informático o por medio de un programa administrativo. Por lo regular, las empresas establecen programas anuales para consolidar su funcionamiento en cada área. En producción se establece programas de mantenimiento. En el área de capacitación periódicamente se establecen programas según las necesidades del personal de la materia.*

## 2.21.- Presupuesto

“Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán los fondos y se gastarán durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos financieros no deben considerarse como una herramienta para limitar los gastos sino como un método para lograr el uso más productivo y rentable de los recursos de una organización. Los presupuestos financieros pueden considerarse como la asignación planteada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos realizados”. (Fred R. David, 2013,270)

*Los presupuestos se calculan en base a datos que se requiere para que funcione la empresa. El presupuesto es una proyección de los ingresos que tendrá la empresa en cierto periodo para el cumplimiento del objetivo de cada área.*

## 2.22.- Cuello de botella en administración

Según Jonah un cuello de botella es un recurso cuya capacidad es igual o menor a la demanda que hay de él.

### **3.- CASO PRÁCTICO**

#### **3.1.- Introducción**

La comercializadora OTAVALITO nació en el barrio Atahualpa de la comunidad de Peguche, perteneciente a la Parroquia Dr. “Miguel Egas Cabezas”, cantón Otavalo, provincia Imbabura.

La actual comercializadora Otavalito, emprendió sus actividades en el año 1980 aproximadamente, con una inversión mínima, un recurso financiero y material escaso, instalándose como una pequeña tienda del barrio que cubría las principales necesidades de consumo masivo de los clientes.

En el año 2008 la empresa fue obligada a llevar contabilidad, con ello llegaron más tareas y obligaciones, como hacer retenciones a la FUENTE y de IVA según el proveedor, pagar lo que se retuvo al próximo mes según el noveno dígito del RUC, realizar respectivas declaraciones mensuales exigidas por las instituciones reguladoras del Estado.

Este trabajo ha nacido de la gran preocupación que causa la presencia del desorden de las tareas y gestiones dentro de la empresa, además la dirección del administrador y el personal operativo se ven afectados en el desempeño empresarial y en el ambiente laboral, situación que se ha confirmado en el diagnóstico. El no tener una visión clara es no tener un horizonte claro de lo que quiere lograr la organización.

Mediante la investigación realizada y la observación in situ en la comercializadora “Otavalito” se pudo determinar la necesidad de una administración técnica. La propuesta consiste en desarrollar los procesos administrativos que fueron propuestos por Henry Fayol antes del siglo XX. El objetivo del trabajo es mejorar las ventas en la Comercializadora Otavalito.

### **3.2.- Estructura del modelo:**

- Situación actual en la que se visualizará la realidad de cada elemento de estudio
- Situación propuesta en la que se formulará planes y programas de acuerdo a la necesidad empresarial.
- Control, con el fin de vigilar el cumplimiento de la propuesta se definirá una serie de elementos de inspección.

La propuesta que se presenta en este proyecto como parte de dar tratamiento al problema, es en cierto modo un conjunto de recomendaciones, que llevadas a efecto contribuirán a disminuir el impacto negativo causado por una administración empírica.

Los programas de actividades han sido planificados y desarrollados de una manera estratégica y periódica, con el fin de dar continuidad al mejoramiento del desempeño laboral. Se ha elaborado una guía administrativa en la que se sintetizan las herramientas que ayudarán en la dirección empresarial, no sólo en la comercializadora “Otavalito” sino para todas las empresas que tengan un problema similar.

### **3.4.- Justificación**

Henri Fayol y Taylor fueron quienes propusieron por primera vez que los gerentes deben realizar cinco funciones, que son: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar; pero hoy en día esto se han resumido en cuatro: planeación, organización, dirección y control. Para poder cumplir los objetivos de la organización hay que cumplir los procesos ya mencionados, aunque eso no garantiza por sí sólo el éxito de la empresa.

Para que la administración técnica de una pequeña empresa funcione eficientemente es fundamental la planificación, la cual ayudará a guiar de la mejor manera los esfuerzos que realiza la empresa.

Una empresa que no innova está limitando sus oportunidades y se está exponiendo a las amenazas que podría liquidarla, por eso en este trabajo se han utilizado los procesos administrativos para el buen desempeño de la organización.

Con la técnica de clasificar, ordenar, limpiar se conseguirá un buen clima de trabajo para el desempeño de toda la organización, clientes satisfechos y se resolverán los principales problemas en el desempeño de ventas y compras.

Se mejorará la presentación visual del área de ventas mediante: la previsión de inventarios con la técnica de justo a tiempo, el orden de los productos utilizando los 5-S japoneses, la codificación de góndolas para la ubicación de productos y la realización de un manual de funciones para el personal de la Comercializadora Otavalito.

### **5.5.- Objetivo general**

Desarrollar los procesos administrativos acorde a los objetivos propuestos para la Comercializadora Otavalito

#### **3.5.1.- Objetivos específicos**

- Desarrollar la planificación
- Desarrollar la organización
- Desarrollar la dirección
- Desarrollar el control

### 3.6.- Descripción y Aplicación

La comercializadora Otavalito es una organización con fines de lucro, en crecimiento. El proceso administrativo no ha sido desarrollado técnicamente y son visibles las deficiencias en la empresa, demostrando la limitación en el desempeño laboral y las ventas bajas.

A continuación se describirá la situación actual, la propuesta y la planificación operacional para cada aspecto de la planificación, empleando las técnicas y métodos más acertados que ayuden al desarrollo exitoso.

### 3.7.- Planificación

#### Situación actual

La empresa no cuenta con ninguna planificación técnica, lo que se evidenció en el diagnóstico, la forma empírica en la que se trabaja, causa la ineffectividad en las gestiones administrativas.

#### 3.7.1.- Situación propuesta

La comercializadora Otavalito debe contar con la planificación, la misma que sirve para direccionar hacia los objetivos y por esta razón se desarrolla la siguiente propuesta:

#### 3.7.2.- Planificación

- **Visión:** es lo que indica donde nos encontramos y donde queremos estar después de un determinado periodo.
- **Misión:** es la razón de ser de la empresa, a lo que se dedica la organización.
- **Objetivo general:** es lo que quiere lograr la empresa
- **Objetivos específicos:** es el proceso para lograr el objetivo general

- **Valores corporativos:** son la manera de comportar dentro de la empresa.
- **Políticas:** son ideologías de trabajo.
- **Cruces estratégicos:** se realiza estrategias utilizando el análisis FODA.
- **Programación de estrategias y actividades:** ayuda a identificar la estrategia que se va a realizar y las actividades.
- **Cronograma general de actividades y tareas:** identifica quien se encarga de realizar dicha tarea y cuantas veces se va a realizar durante un periodo.

### 3.8.- Aplicación de la planificación en la Comercializadora Otavalito

#### 3.8.1.- Misión

La Comercializadora Otavalito satisface las necesidades de sus clientes por medio de servicios de calidad, a precios competitivos del mercado, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles

*Tabla N°10. Nota. Misión propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

La misión es una estrategia, que ayuda a sintetizar la razón de ser de la empresa en palabras breves, motivadoras y claras.

#### 3.8.2.- Visión

**Posicionarse en un plazo de cinco años en el mercado local, con una diferenciación mediante un servicio integral al cliente, buscando cumplir con las obligaciones legales y el beneficio de los inversionistas, manteniendo también el personal altamente calificado.**

*Tabla N°11. Nota. Visión propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo



**Imagen 1.** Nota. Horizonte donde quiere llegar después

**Fuente.** Internet

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

La visión es el horizonte que marca la empresa, que indica la situación actual y donde quisiera estar después, en los procesos administrativos ayuda en la toma de decisiones al personal de la empresa.

### **3.8.3.- Objetivo Operacional**

Aumentar las ventas aplicando herramientas técnicas para tener mayor rentabilidad.

#### **3.8.3.1.- Objetivos Operacionales específicos**

- Ordenar los productos.
- Codificar las góndolas usando alfanuméricas.
- Crear políticas para el inventario justo a tiempo.
- Realizar un manual de operación para cada personal.
- Mejorar la atención al cliente

### 3.8.4.- Valores Corporativos

- **Honradez y respeto**

Es un valor importante que se debe implementar para mantener la relación con las partes que conforman el sistema empresarial, lo que ayuda a crear un buen ambiente de trabajo.

- **Puntualidad**

Las personas deben llegar puntuales como acto de respeto consigo mismo y con los demás

- **Ética**

Hacer prevalecer la verdad y cumplir las actividades con calidad

### 3.8.5.- Políticas

- Fijar los objetivos de forma participativa y abierta entre todos los miembros de la comercializadora.
- Mantener todo ordenado y limpio, cada cosa en su lugar.
- Definir por escrito las actividades a realizar dentro de la comercializadora.
- Mantener la relación comercial con proveedores que ayuden en el mejoramiento de la empresa.
- Comprar mercadería menor o igual a la demanda.
- Dar prioridad al cliente en la prestación de servicios para satisfacer sus necesidades.
- La comercializadora realizará sus ventas de productos y servicios al contado.
- Los precios de los productos y servicios se registrarán a los costos de operación, administración y rentabilidad para la comercializadora.
- En caso de incumplir los valores morales y éticos por parte del personal se tomarán las debidas acciones según demande el caso.
- Si existiesen sucursales de la comercializadora Otavalito siempre deberán ubicarse en una esquina.

### 3.8.6.- Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que ayuda a diagnosticar a la empresa, para poder aprovechar de las oportunidades que hay en el mercado y realizar estrategias para minimizar las amenazas y debilidades mediante las fortalezas de la empresa.

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener apoyo moral y económico de los miembros inversionistas.</li> <li>2. Cuenta con un sistema de venta informático, lectores fijos, lectores inalámbricos e impresora de código de barras.</li> <li>3. Cuenta con una infraestructura amplia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desorganización de productos y precios.</li> <li>2. Mal estado de la pintura de la tienda.</li> <li>3. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay competencia directa</li> <li>2. La población crece y cada vez más requiere de nuevas líneas de producto.</li> <li>3. Está situado en punto estratégico</li> </ol>	Aumentar nuevas líneas de producto (F1, O2)	Organizar con las técnica de las 5 s (D1, O2) Facilitar al personal un sistema informático de cobro y Capacitarn (DO, O3)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exceso de inspectores y normas reguladoras</li> <li>2. Aumento de 6% en los precios de los proveedores</li> <li>3. Aumento en los precios de los servicios básicos.</li> </ol>	Contratar un profesional que capacite en el uso de informáticos (F2, A1)	Capacitar o contratar personal que tenga agilidad en digitación (D3, A1) Renovar la pintura del local (D2, A1)

*Tabla N°12. Nota. FODA propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### 3.8.6.1.- Programación de Estrategias y Actividades

En la administración es importante realizar una programación para poder cumplir lo que se planifica, es una herramienta que ayuda a convertir lo teórico en práctico.

Línea estratégica	Actividades	Objetivos	Tiempo
Aumentar nuevas líneas de producto	<b>1.1</b> realizar un plan de negocio	<b>1.1.1</b> implementar nueva línea de producto	3 meses
Organizar con la técnica de las 5-S japoneses	<b>2.1</b> Clasificar, ordenar, limpiar	<b>2.1.1</b> organizar	3 meses
Capacitar y facilitar al personal en cumplir los procesos por cada cargo o tarea.	<b>3.1</b> enseñar al personal a manejar correctamente los procesos.	<b>3.1.1</b> contar con personal efectivo	6 meses
Renovar la pintura del local	<b>4.1</b> pintar el local	<b>4.1.1</b> mejorar la imagen de la empresa y dar seguridad a los clientes.	3 meses

**Tabla N°13.** Nota. Programación de estrategias y actividades propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### 3.8.6.2.- Cronograma de Actividades

Áreas	Actividades	Año 1				Año 2				Año 3			
<b>Administrador</b>	<b>1.1</b> Realizar un plan de negocios	*				*				*			
<b>Personal operativo</b>	<b>2.1</b> Clasificar, ordenar, limpiar	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Personal staff de sistemas</b>	<b>3.1</b> Enseñar al cajero a manejar correctamente el sistema de venta informático	*				*				*			
<b>Personal staff de construcción</b>	<b>4.1</b> Pintar el local	*				*				*			

*Tabla N°14. Nota. Cronograma de actividades propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

#### Control:

- El conocimiento de la misión, visión y el objetivo del área operacional por parte del personal.
- Puesta en práctica de los valores y políticas de la empresa
- Cumplimiento del cronograma general de las actividades y tareas

### 3.8.7.- Procesos Principales de la Comercializadora Otavalito

#### Situación actual

Según la investigación in situ, se ha identificado que la empresa tiene dos procesos que son la compra y la venta, además que las gestiones son realizadas empíricamente (anexo 2).

#### Situación propuesta

El administrador debe hacer cumplir los procesos de la empresa, realizar una selección de proveedores por sección de productos, utilizar las herramientas informáticas para obtener datos históricos de venta y de compra, descartar a proveedores que no se adapten con los procesos de la empresa.

<b>PROCESO. MAPA DE PROCESOS "COMERCIALIZADORA OTAVALITO"</b>		
<b>GOBERN.</b>	<b>Autoservicio de Víveres, Papelería, Bazar, Ferretería</b>	
<b>P. PRINCIPAL</b>	1.1 REVISAR STOCK	2.1 VERIFICACIÓN DE CAJA
	1.2 REVISAR COSTOS	2.2 COBRAR
	1.3 SELECCIONAR PROVEEDOR	2.3 ENTREGAR DINERO DE VENTA
	1.3 PLANIFICAR COMPRA	
<b>P. APOYO</b>	<b>3. SISTEMA</b>	<b>4. CONTABILIDAD</b>
	4.1 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	<u>4.1 SUMINISTROS</u>
	4.2 CONEXIÓN EN RED	<u>4.3 EQUIPO DE COMPUTACIÓN</u>
		4.4 CONEXIÓN EN RED

*Tabla N°15. Nota. Procesos principales y de apoyo propuesto para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## **Control**

El personal de la empresa debe cumplir con los procesos principales, y la organización tendrá que facilitar los procesos de apoyo y la obtención de datos para una mejor administración.

Para verificar si está cumpliendo con los procesos de compra y de venta debe haber realizado una reunión con los proveedores y el personal de la empresa.

### **3.8.8.- Proceso de organización del inventario**

#### **Situación actual**

En cuanto al perchado de los productos, se encontró que la ubicación de los mismos es de forma aleatoria, lo que causa algunos problemas con los clientes y vendedores al momento de hallar la mercancía.

#### **Situación propuesta**

Para poder satisfacer las necesidades del mercado se debe mantener orden específico en las perchas y en el inventario, para lo cual se define las propuestas de codificar y la unificar el sistema de ventas, además de la aplicación de la técnica 5-S Japoneses que implica:

- **Clasificar los productos:** separar los productos mediante etiquetas que identifiquen lo elementos servibles, inservible y desconocidos.
- **Ordenar los productos:** fijar un espacio específico para cada elemento, separando los que se usan con frecuencia de los que se deben embodegar.

- **Limpiar los productos y la percha:** en el tercer paso una vez que esté clasificado y ordenado, se deben limpiar todo el elemento incluyendo perchas, pisos y paredes.
- **Estandarizar los procesos:** es importante la continuidad de las tres herramientas anteriores para seguir manteniendo el orden de los elementos dentro de la Comercializadora Otavalito.
- **Crear hábito en el personal de la empresa** es fundamental para mejorar los resultados esperados.

## Control

La aplicación de las 5-S japonesas permite mantener el orden y la limpieza del lugar lo que evita el deterioro acelerado de los elementos de la empresa.



*Imagen N°2.* Nota. Clasificación de productos propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### **3.8.9.- Proceso de organización de perchas**

Organizar las perchas utilizando números, letras y alfanuméricos que identifique la ubicación del producto, de igual manera en el sistema de venta “PICO”.

#### **Situación actual**

Las perchas no están codificadas y señalizadas, lo que ocasiona el desfase de los tiempos de ubicación y de entrega, la pérdida de clientes debido a la inconformidad.

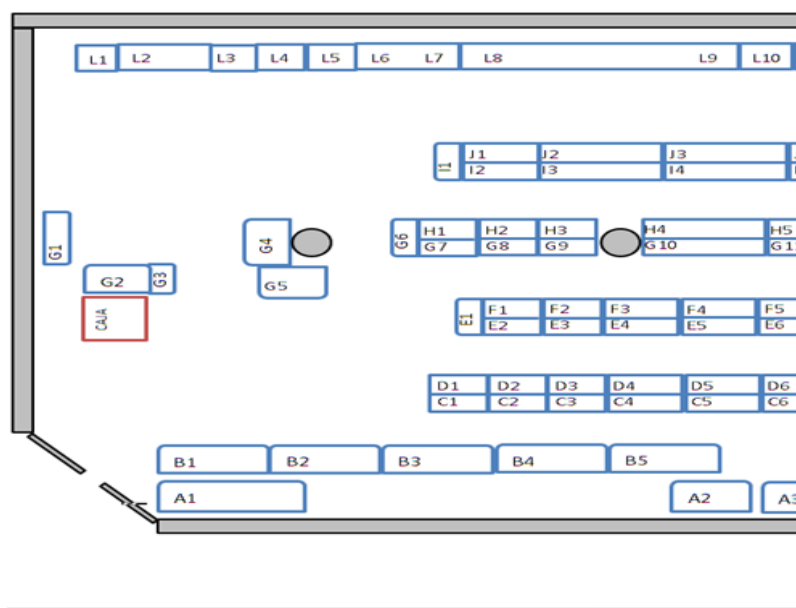
#### **Situación propuesta**

- La auxiliar contable debe ingresar al sistema la ubicación del producto.
- Las perchas deben estar pre-enumeradas.
- El ingreso libre del personal autorizado al sistema de la empresa para la ubicación rápida del producto.

#### **Control**

- Las perchas deben estar pre-enumeradas por medio de señaléticas. Como en el gráfico.
- Sistema de venta “PICO” actualizado
- Coincidencia de ubicación del producto en perchas y en el sistema de venta.

## Organizador gráfico de la ubicación de las perchas dentro del área de la comercializadora Otavalito



*Gráfico N°2.* Nota. Codificación de perchas propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### 3.9.- Aplicación de la organización en la Comercializadora Otavalito

#### 3.9.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

##### Situación actual

La empresa no cuenta con ninguna estructura organizacional.

##### Situación propuesta

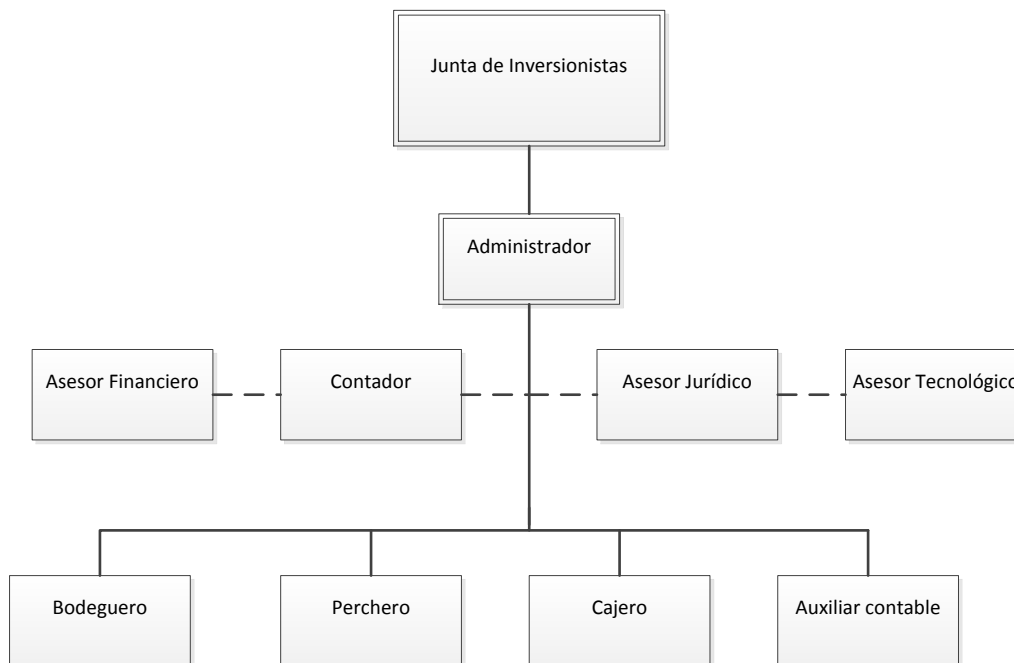
Todas las empresas necesitan de un organigrama organizacional para saber el orden jerárquico de las personas encargadas.

##### Proceso Organizacional

- **Departamentalización:** por área funcional, de acuerdo con la necesidad de la empresa.
- **Estructura jerárquica horizontal:** que permite mayor comunicación entre el cuerpo operativo y administrativo.
- **Autoridad personal:** autoridad formal, la jerarquía de las ordenes esta dado desde el superior, manteniendo la especialización de cada área, según Fayol es importante las cualidades y capacidades para dirigir y lograr los objetivos propuestos.
- **Comunicación formal descendente:** es importante para la empresa para tener una comunicación veraz y clara dentro de la organización.

## Organigrama funcional para la Comercializadora Otavalito

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA COMERCIALIZADORA OTAVALITO



**Gráfico N° 3.** Nota. Organigrama funcional propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## Control

- Conocimiento de los estatus jerárquicos dentro de la empresa.
- Colocación del organigrama en un lugar visible dentro de la empresa.

### 3.9.2.- Diseño de cargos

#### Situación actual

No cuenta con una organización correcta de responsabilidades. Los empleados realizan actividades aleatorias, con procesos empíricos y rutinarios, no existe control de tareas lo que causa desorden y mal ambiente de trabajo.

#### Situación propuesta

Realizar un manual operacional por cada área de función para el cumplimiento de las tareas establecidas.

#### Perfil y manual de Operación

Cargo y perfil.	Detalle de actividad	Jefe
<b>Gerente</b> Tener título de tercer nivel. Tener máximo 60 años. Ser tolerante.	Investigar mercados Analizar las políticas del Estado Evaluar las metas alcanzadas Pagar facturas a proveedores Realizar la planificación	Grupo de inversionistas

*Tabla N°16. Nota. Perfil y manual de operación Gerente propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

<b>Cargo y perfil.</b>	<b>Detalle de actividad</b>	<b>Jefe</b>
<b>Administrador</b> Tener título de tercer nivel en administración  Tener ideas innovadoras  Tener pensamiento flexible.	Realizar la planificación operacional.  Adaptar las estrategias para cumplir el objetivo. Innovar constantemente los servicios.  Realizar el informe semanal del objetivo logrado.  Seleccionar personal adecuado para dicha tarea.	Gerente

**Tabla N°17.** Nota. Cargo y perfil de Administrador propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

<b>Cargo y perfil.</b>	<b>Detalle de actividad</b>	<b>Jefe</b>
<b>Auxiliar Contable</b> Saber contabilidad básica.  Saber manejar herramientas informáticas.	Registrar e ingresar las facturas de compra según las políticas de la empresa.  Realizar las respectivas retenciones.  Tener ordenado y limpio los documentos y el lugar de trabajo.  Codificar y pegar los productos que no tienen código de barra.	Administrador

**Tabla N°18.** Nota. Cargo y perfil de Auxiliar Contable propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

<b>Cargo y perfil.</b>	<b>Detalle de actividad</b>	<b>Jefe</b>
<b>Bodeguero</b> Ser bachiller.  Conocimientos en comunicación.  Físico resistente.	Cumplir la técnica de 5-S japoneses  Tener control del inventario e informar al administrador cuando el producto se encuentre en el mínimo de existencia.  Sacar y recibir los productos de la bodega.  Abrir y cerrar las puertas del local, en sus respectivos horarios.  Sacar las promociones de productos en coordinación con el administrador.	Administrador Auxiliar contable.

*Tabla N°19. Nota. Cargo y perfil de Bodeguero propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

<b>Cargo y perfil.</b>	<b>Detalle de actividad</b>	<b>Jefe</b>
<b>Cajero</b> Habilidades en computación  Título de bachiller  Ser bilingüe.  Ser diplomático.	Cobrar con el sistema PICO  Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo.  Entregar el cierre de caja y facturas de venta del turno.  Registrar productos inexistentes.	Administrador Auxiliar contable

*Tabla N°20. Nota. Cargo y perfil de Cajero propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

<b>Cargo y perfil.</b>	<b>Detalle de actividad</b>	<b>Jefe</b>
<b>Perchero</b> Ser bachiller  Estado físico excelente.	Cumplir los 5-S japoneses  Colocación adecuada de productos  Actualizar precios de productos en las perchas.	Administrador Auxiliar contable Bodeguero Cajero

*Tabla N°21. Nota. Cargo y perfil de Perchero propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

**Control**

- Un manual orgánico funcional.
- Hoja escrita que detalle a cada personal el cargo que tiene que cumplir.
- Saber cada personal cuál es su responsabilidad
- Informes para el jefe inmediato.
- Todas las actividades se encuentran cumplidas

### **3.10.- DIRECCIÓN TALENTO HUMANO**

#### **Situación actual**

Mediante la investigación se determinó que el administrador no utiliza ninguna técnica de direccionamiento para fomentar la productividad en la empresa.

#### **Situación propuesta**

Para una dirección técnica del personal de la Comercializadora Otavalito, se ha elegido la técnica del ejecutivo al minuto, este tipo de dirección permitirá mejorar el ambiente de trabajo y una coordinación adecuada.

#### **El Ejecutivo Al Minuto**

“Las personas que se sienten satisfechas de sí mismas logran buenos resultados”  
(Kenneth Blanchard Spencer Johnson, 2013, 29)

Debe existir un trato adecuado en todas las áreas de la comercializadora, un administrador debe entender que el ser humano es más cambiante que la tecnología, por eso tiene que ser tolerante al igual que estricto y usar las técnicas de motivación.

#### **Control**

- El personal de la empresa debe realizar sus actividades según su capacidad, experiencia, educación y entrenamiento.

### 3.10.1.- Motivación

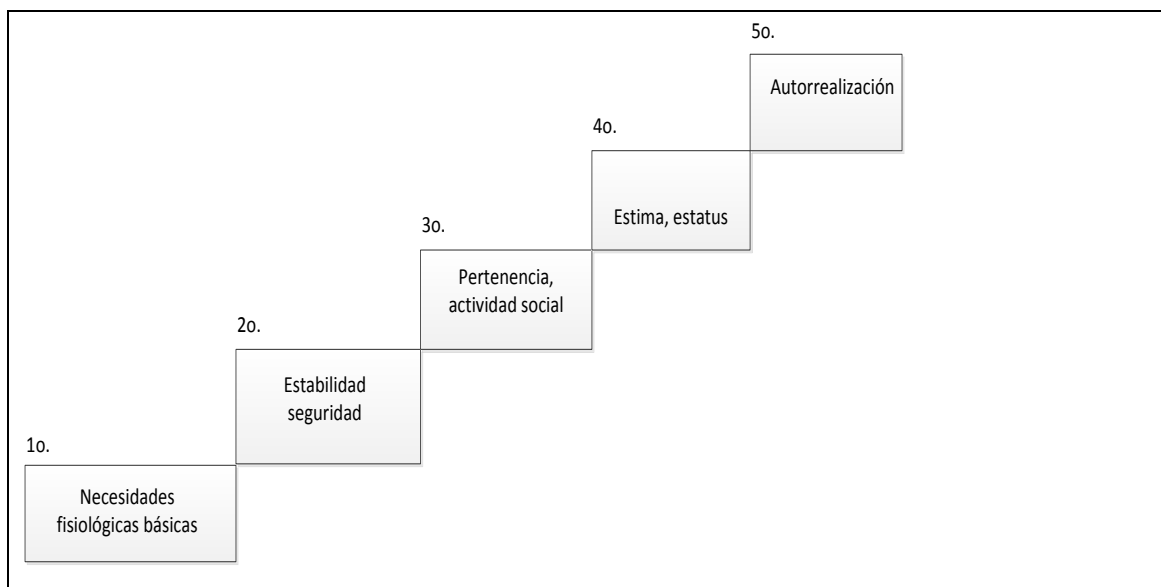
#### Situación actual

Mediante la investigación se determinó que el administrador no utiliza ninguna técnica de motivación para fomentar el entusiasmo por parte del personal.

#### Situación propuesta

Para mejorar la calidad del tiempo de trabajo se plantea la técnica de Maslow, en la que se propone un modelo jerárquico para establecer cuáles son las etapas de motivación según las necesidades cambiantes de los seres humanos.

#### Modelo Jerárquico de necesidades



**Grafico N° 4.** Nota. .Orden de prioridades de las necesidades humanas Maslow propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Internet

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## **Control**

- Ascenso de puesto
- Nivel de educación

### **3.10.2.- Proceso toma de decisiones**

#### **Situación actual**

El administrador no cuenta con una técnica de toma de decisiones que ayude en:

- Logro de objetivos semanales, mensuales o anuales en la gestión empresarial.
- Organización de tareas según su importancia.

Cuando el proceso de toma de decisiones es al azar no se puede lograr la efectividad en la actividad económica de la empresa.

### Situación propuesta

Una vez que se ha realizado la planificación es recomendable utilizar la técnica de Stephen R. Covey propuesta en el Cuadrante II, para un proceso efectivo de toma de decisiones.

<b>URGENTE IMPORTANTE</b>	<b>NO URGENTE IMPORTANTE</b>
Todas las transacciones comerciales deben ser realizadas con sustentación de facturas utilizando el sistema PICO	Realizar capacitación al personal operativo y administrativo de la empresa.
Organizar el inventario y las perchas	Actualizar cada 6 meses los datos de los proveedores, establecer fechas de compra y venta.
<b>URGENTE NO IMPORTANTE</b>	<b>NO URGENTE NO IMPORTANTE</b>
Investigar el tiempo de cada actividad.	Investigar nuevas líneas de negocio atractivas y rentables.

*Tabla N°22. Nota. Técnica de toma de decisión propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

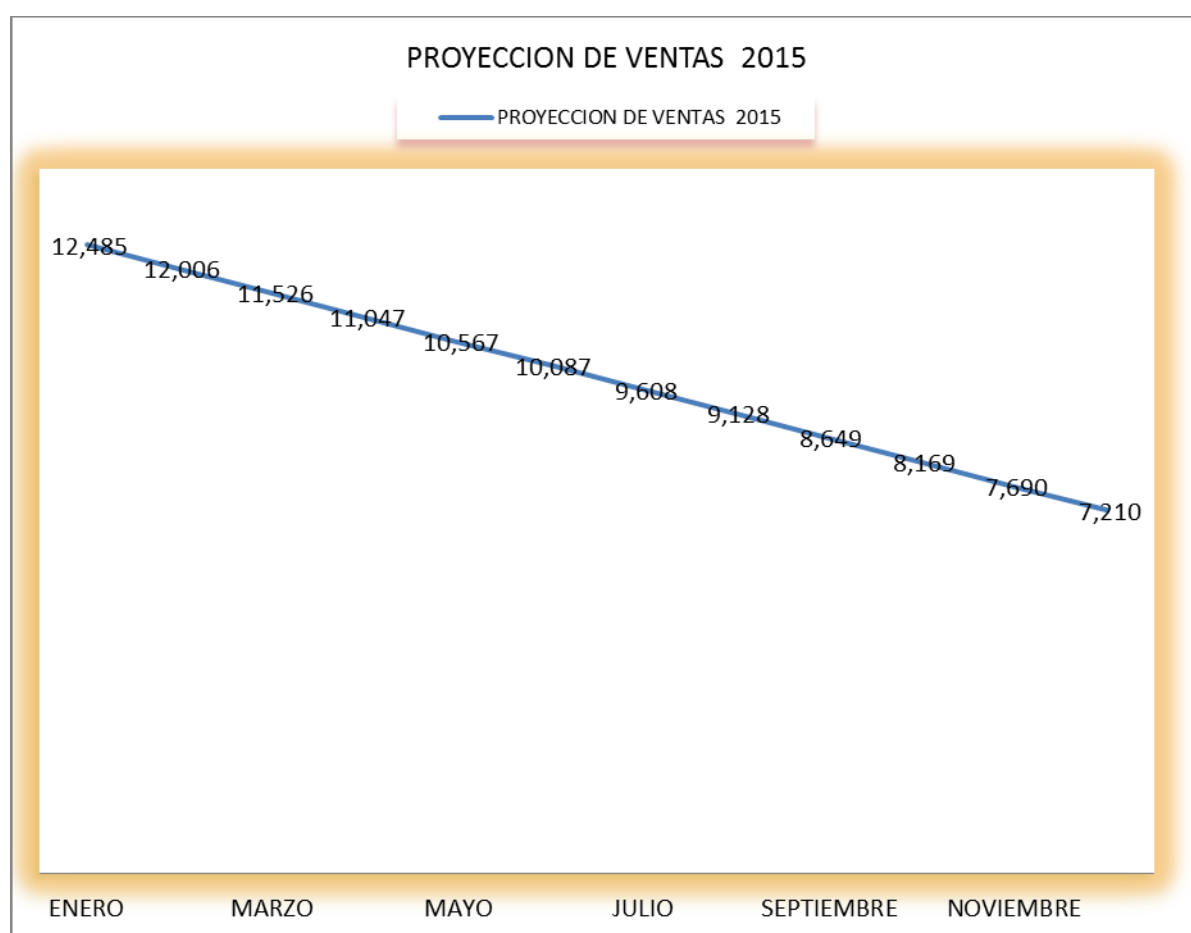
### Control

- El cumplimiento de cada objetivo en las fechas establecidas
- Conocimiento del personal sobre el modelo de toma de decisiones
- Efectividad en la utilización del sistema humano, capital y bienes

### 3.10.3.- Control de ventas

#### Situación actual

El manejo empírico de la empresa llevará a problemas financieros para el año 2015, lo que se demuestra con el cálculo del método de los mínimos cuadrados realizado con los datos de la declaración al Servicios de Rentas Internas (SRI) del año 2014.



**Gráfica N°5.** Nota .proyección de ventas sin modelo de gestión propuesta para la comercializadora Otavalito

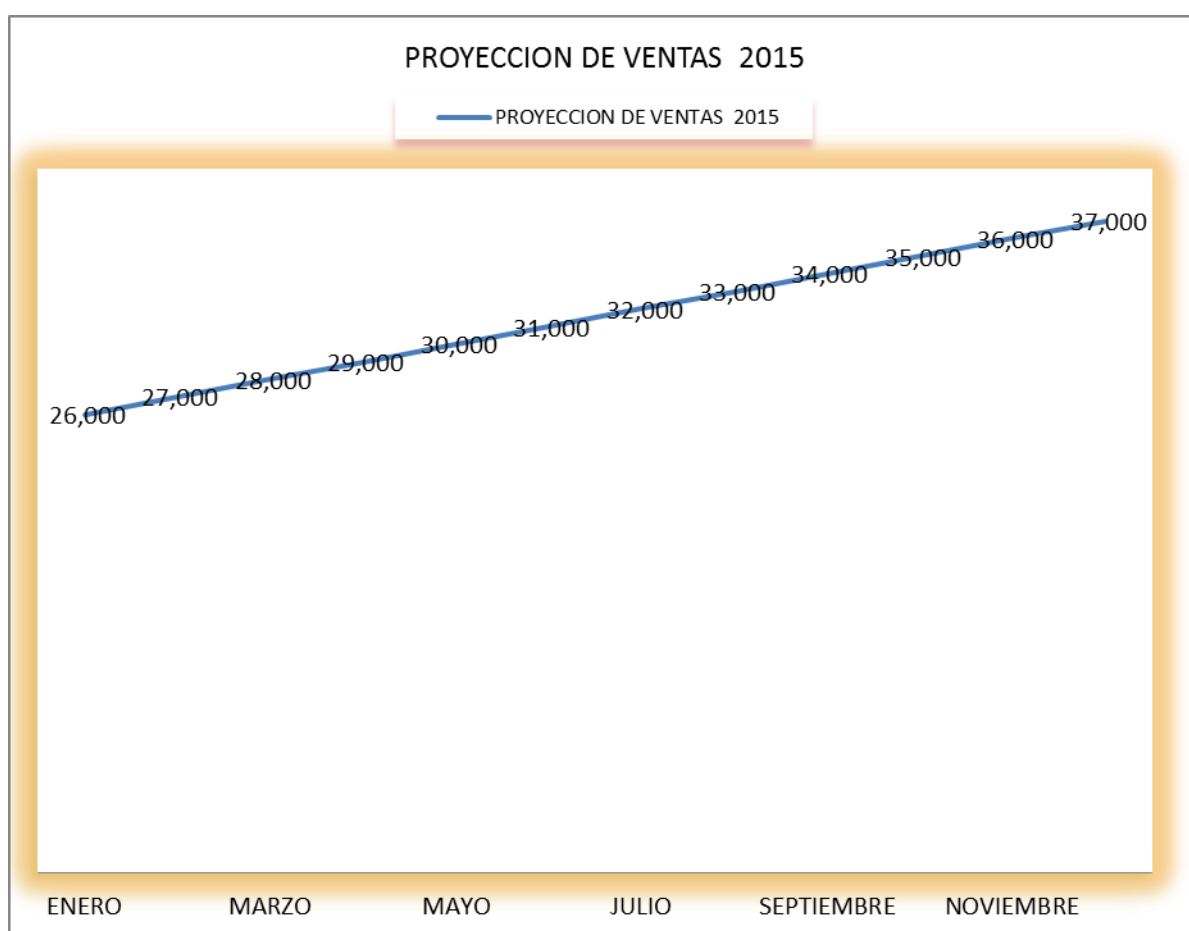
**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

Ver anexo 4

## Situación Propuesta

Si la empresa es manejada técnicamente con una dirección clara y desarrollando todos los procesos administrativos propuestos en este documento, se podrá lograr la satisfacción de los clientes lo que conllevará a la publicidad de boca en boca ayudando de esta manera a obtener mayores ingresos.



**Gráfico N°6.** Nota .proyección de ventas con modelo de gestión propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## **Control**

Con la proyección planteada para el 2015 se podrá evaluar las ventas mensuales, sin embargo lo más importante es que el personal participe en el cambio cultural de la empresa para que el proceso sea el esperado.

### **3.10.4.- Proceso de control de arqueo de Caja**

#### **Situación actual**

No se cuenta con un proceso de control de caja, impidiendo la verificación del arqueo de caja, lo que da a lugar a un abandono por parte del cajero y el cuadro incorrecto del sistema de ventas con el dinero obtenido.

#### **Situación propuesta**

Se debe realizar arqueos de caja aleatorios por parte del administrador y para ello se ejemplifica un proceso a seguir:

EMPRESA "Comercializadora Otavalito"		
Arqueo De Caja		
Enero 10 De 2015		
Saldo Según Libros		2385
<b>Detalle Del Arqueo :</b>		
<b>Billetes</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Total</b>
5	1	5
10	5	50
30	10	300
20	20	400
3	50	150
1	100	100
<b>Total Billetes</b>		<b>1005</b>
<b>Detalles Del Arqueo :</b>		
<b>Monedas</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Total</b>
500	0.01	5
500	0.05	25
400	0.1	40
200	0.25	50
100	0.5	50
80	1	80
<b>Total Monedas</b>		<b>250</b>
<b>Detalle del Arqueo:</b>		
<b>Cheques</b>		
<b>Numero</b>	<b>Bancos</b>	<b>Valor Total</b>
1010	Pacífico	300
2023	Guayaquil	500
503	Pichincha	200
<b>Total Cheques</b>		<b>1000</b>
<b>Saldo según libros</b>		2255
Arqueo de Cheques		1000
Arqueo de Efectivo		1255
<b>Total Arqueo</b>		<b>2385</b>
Faltante		-
Sobrante		-
<b>Firma Responsable</b>		

*Tabla N°23. Nota Modelo de arqueo de caja propuesta para la comercializadora Otavalito*

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## **Control**

- Sistema informático de facturación
- Facturas de venta
- Dinero en efectivo

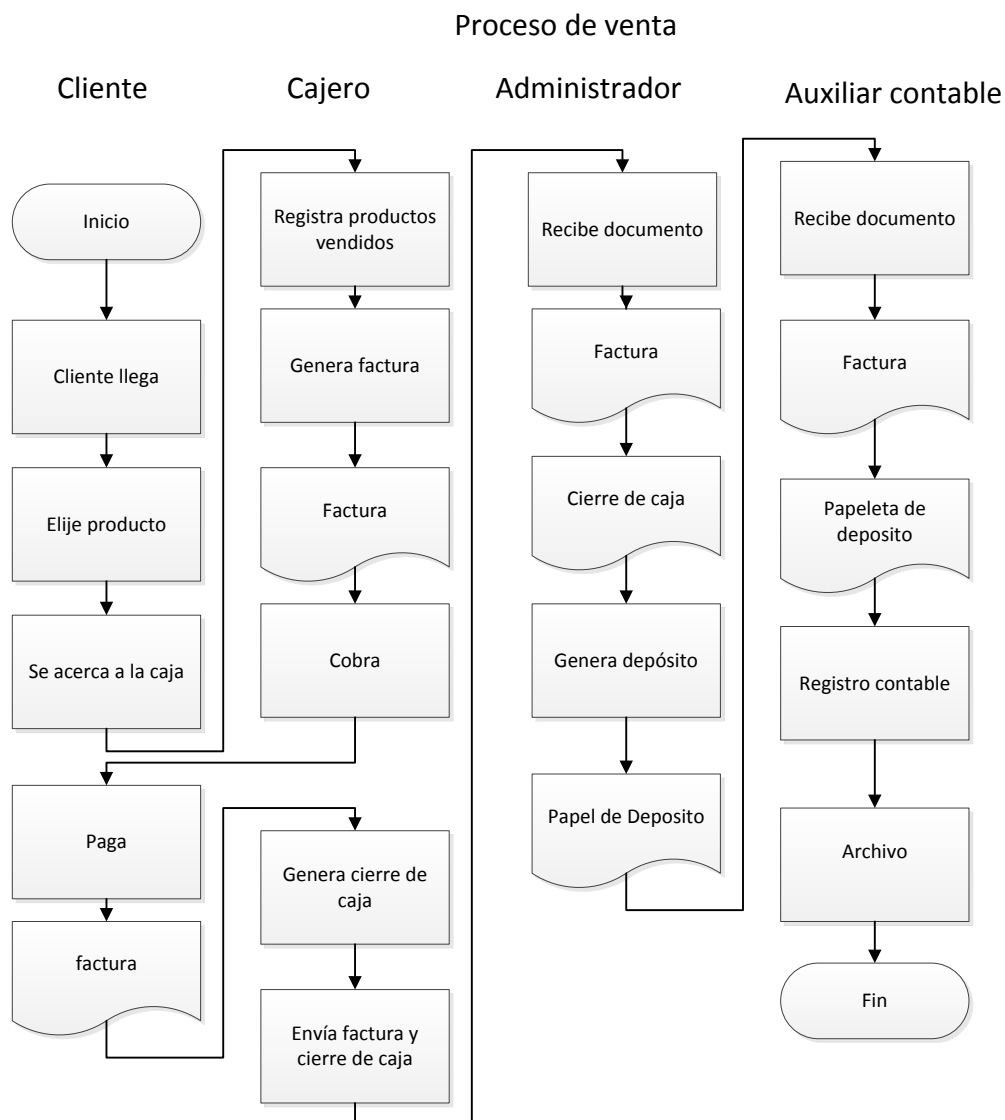
### **3.10.5.- Proceso de Venta**

#### **Situación actual**

La organización realiza un trabajo empírico, sin un proceso establecido por la empresa.

#### **Situación propuesta**

Se propone el siguiente cuadro de cumplimiento



**Gráfico N°7.** Nota. Proceso de venta propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

## Control

- Documentos con números pre impresos
- Realizar el informe de arqueo de caja
- Realizar el inventario diariamente de los productos de mayor rotación por medio del sistema y la verificación física del producto

### 3.10.6.- Proceso de Compra

#### Situación actual

En cuanto al proceso de compra no hay un orden técnico que debe cumplir el personal de la organización.

#### Situación propuesta

Se propone la pre-enumeración de todos los documentos de transacción y la siguiente tabla para mejorar el proceso de compra

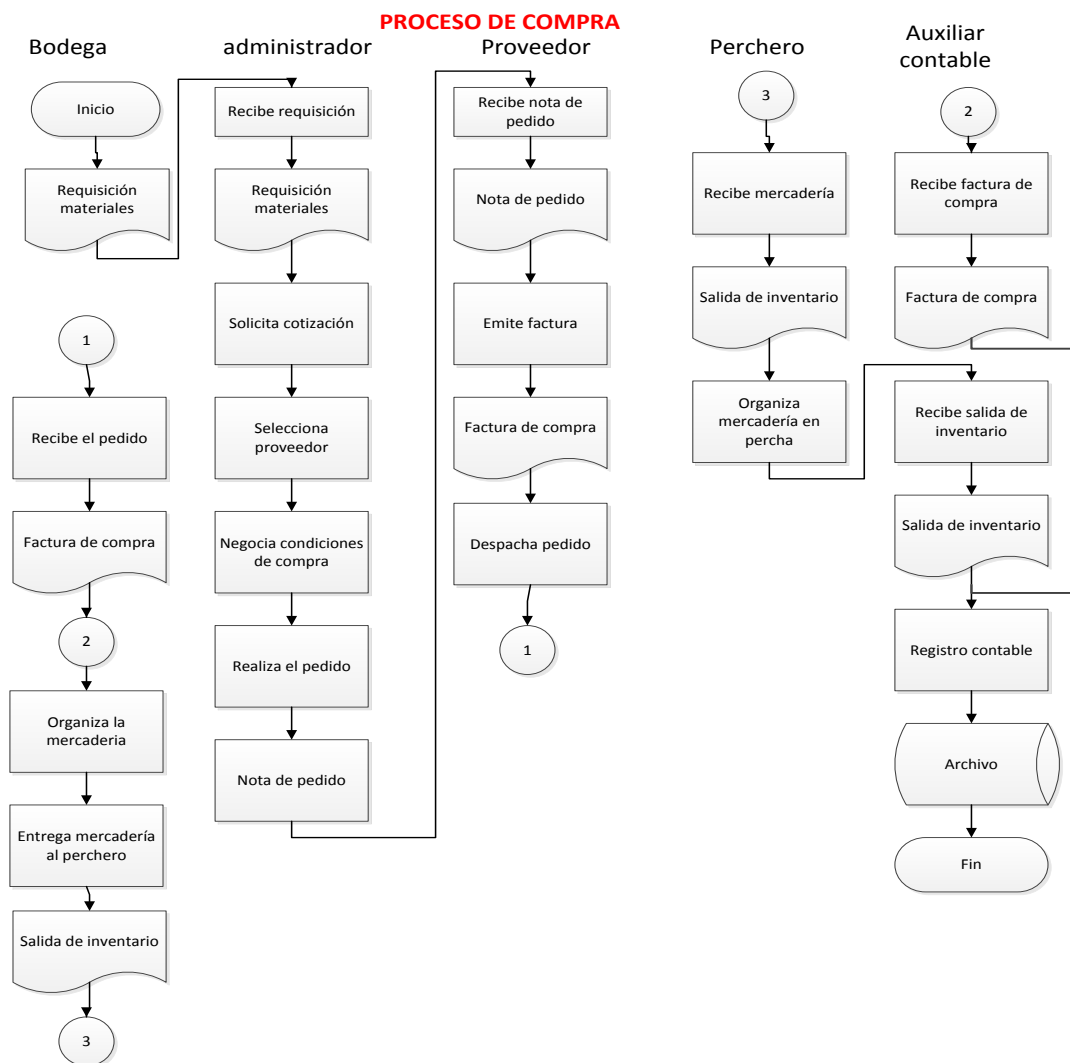


Gráfico N° 8. Nota. Proceso de compra propuesta para la comercializadora Otavalito

Fuente. Proyecto de grado 2014

Elaborado. Por Saúl Otavalo

**Control**

- Requerimiento del bodeguero
- Nota de pedido autorizada
- Factura de compra
- Ingreso de inventario
- Los documentos deben tener numero pre impresos
- Firmas de responsabilidad

#### 4.- IMPACTOS

Mediante la incidencia de indicadores se pudo analizar los impactos económicos y administrativos

Para los impactos determinados en el proyecto de implementación de un modelo de gestión administrativa para la comercializadora Otavalito, se ha tomado en cuenta la siguiente ponderación o evaluación. Además es menester mencionar que la propuesta tiene una proyección por lo que la evaluación de impactos es prospectiva.

NIVELES DE IMPACTO	
+ 3 = Alto Positivo	- 1 = Bajo Negativo
+ 2 = Medio Positivo	- 2 = Medio Negativo
+ 1 = Bajo Positivo	- 3 = Alto Negativo

**Tabla N°24.** Nota. Niveles de impacto prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

#### 4.1.- IMPACTO ECONÓMICO

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Total
<b>Indicadores</b>								
Incremento de ventas						X		
Nivel de utilidad						X		
Disminución en Costos de promoción							X	
<b>Total</b>						4	3	7

2,33

$$\frac{7 \text{ (Nivele de Impacto)}}{3 \text{ (No. Indicadores)}} = 2,33$$

**Tabla N°25.** Nota .Impacto Económico prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

**Impacto económico:** 2.33 impacto medio positivo.

### Análisis:

**Incremento de ventas.-** Este indicador tiene una valoración de medio positivo, lo que demuestra que las ventas van a incrementar.

**Nivel de Utilidad.-** El resultado obtenido en este aspecto es de medio positivo, lo que indica que el cliente al obtener productos variados y de calidad se verá interesado en los productos que se expenden en la comercializadora Otavalito.

**Disminución en costos de promoción.-** Este indicador nos muestra que los costos en promoción serán menores debido a la publicidad de boca en boca.

### 4.2.- IMPACTO ADMINISTRATIVO

Niveles de Impacto	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Total
Indicadores								
Competitividad							X	
Responsabilidad administrativa						X		
Cultura administrativa						X		
Innovación							X	
<b>Total</b>						4	6	9

2,50

$$\frac{10 \text{ (Total de niveles de Impacto)}}{4 \text{ (Indicador)}} = 2,50$$

**Tabla N°26.** Nota .Impacto Administrativo prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

### **Nivel de impacto 2.5 Medio positivo**

**Competitividad.-** Este indicador tiene una valoración de alto positivo, lo cual indica que la implementación del modelo de gestión administrativa otorgará mayor competitividad como empresa en el mercado local.

**Responsabilidad administrativa.-** El resultado de medio positivo nos indica que el proyecto será de gran importancia en el manejo administrativo.

**Cultura administrativa.-** El resultado es de medio positivo, lo que indica que la cultura administrativa mejorará dentro de la empresa.

**Innovación.-** La aplicación de tecnología ayuda a obtener un nivel de impacto positivo.

### 4.3.- IMPACTOS SOCIALES:

Niveles de Impacto	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Total
Indicadores								
Creación de fuentes de trabajo					X			
Mejoramiento de las relaciones con proveedores y clientes						X		
Mejoramiento de la imagen ante organismos financieros.							X	
Claridad y transparencia en los procesos de dirección frente a inversionistas						X		
<b>Total</b>					1	4	3	8

2,00

$$\frac{8 \text{ (Total de niveles de Impacto)}}{4 \text{ (Indicador)}} = 2,00$$

*Tabla N°27.* Nota .Impacto Social prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

#### **IMPACTO SOCIAL: Impacto medio positivo**

**Creación de fuentes de trabajo.** Este indicador tiene una valoración de bajo positivo lo que indica que la implementación del modelo de gestión administrativa no otorgará demanda de empleos empíricos.

**Mejoramiento de las relaciones con proveedores y clientes.** El resultado es de medio positivo alto, nos indica que el proyecto tendrá un enfoque con respecto a la función que desempeñan los funcionarios en el desarrollo de las actividades.

**Mejoramiento de la imagen ante organismos financieros.** Este indicador tiene una valoración de alto positivo, lo que indica que la implementación del modelo de gestión administrativa otorga mayor credibilidad como empresa.

#### 4.4.- IMPACTOS AMBIENTALES

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Total
Indicadores								
Desechos sólidos						X		
Espacios verdes				X				
Reciclaje					X			
<b>Total</b>				0	1	2	0	3

Tabla:

1,00

$$\frac{3 \text{ (Total de niveles de Impacto)}}{3 \text{ (Indicador)}} = 1,00$$

**Tabla N°28.** Nota .Impacto Ambiental prospectivo de la aplicación del proyecto propuesta para la comercializadora Otavalito

**Fuente.** Proyecto de grado 2014

**Elaborado.** Por Saúl Otavalo

**Impacto Ambiental:** Impacto bajo positivo

#### Análisis

**Desechos sólidos.-** este indicador tiene una valoración de medio positivo, no hay ningún riesgo de impacto ambiental, porque los desechos sólidos pueden tener un tratamiento de reciclaje tradicional y así evitar la contaminación ambiental.

**Espacios verdes.-** Mediante una buena gestión y aplicación del plan, se lograría contar con recursos financieros por la misma empresa para la construcción de espacios verdes orientados para el descanso y recreación del personal (horas libres) y clientes.

**Reciclaje.-** Mediante la aplicación del modelo de gestión administrativa se logrará evitar desperdicios causados por la empresa.

## 5.- CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de la investigación de la comercializadora Otavalito, con respecto a la forma en que opera el sistema administrativo, de planificación, organización, dirección, control y evaluación se ha logrado detectar fundamentalmente lo siguiente.

- Mediante el diagnóstico se pudo entender que la comercializadora no desarrolla procesos administrativos, las cuales causan muchas falencias en la administración, por la misma razón no tienen un horizonte claro que les guíe al logro de un reto. Con el diagrama de Pareto en el diagnóstico se pudo evidenciar claramente la raíz de los principales problemas que afecta a la empresa, sobre las ventas bajas.
- La empresa no cuenta con procedimientos o un manual de operación para cada personal que ayuden controlar que estén cumpliendo con los procesos encomendados a cada responsable.
- Revisando la teoría de los expertos en administración se encontró que la función de un gerente es planificar, organizar, direccionar y controlar para lograr con efectividad los objetivos planteados. Y a la vez en la parte teórica se encontró las herramientas de las cinco eses que sirve para empezar a ordenar los activos.

## 6.- RECOMENDACIONES GENERALES

- Se recomienda al administrador de dicha empresa seguir como ejemplo los procesos administrativos desarrollados en el caso práctico para lograr con efectividad el objetivo de la organización. se recomienda que se realice urgente un planificacion de capacitacion en los procesos de venta, y, con la herramienta de 5-S japoneses empezar a organizar el activo.
- En las horas picos estar minimo tres personas y en las horas que no hay clientes máximo estar dos, y ubicar a cada uno según las horas que se necesita para dar mejor servicio al cliente, y establecer claramente un manual de operaciones que responsabilice al personal. Aplicar los procesos principales de compra y de venta que están elaborados en el caso práctico. Comprar todo con factura y vender todo con factura, abrir una cuenta corriente a nombre de la propietaria para pagar todo con cheque, el dinero del giro del negocio siempre mantener en una institución financiera para más seguridad y mayor control.
- El personal administrativo sin excepción, debe realizar la planificacion, organización de tareas, la direccion y técnicas de control para medir si se esta cumpliendo con lo planificado. Sin excepción estos procesos deben ser elaborados para un mejor manejo recomendado por los expertos en administración.

## 7.- BIBLIOGRAFÍA

- Abdalla, M. (1 de 12 de 2014). *asclepio.revistas.csic.es*. Obtenido de <http://asclepio.revistas.csic.es/index.php/asclepio/article/view/2/2>
- Alles, M. (10 de 11 de 2014). *boooks google*. Obtenido de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=recursos+humanos&ots=wtSgF-QFZn&sig=1lp7cVX8nSk6nmR9BNC5V7HS8zU#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=true>
- Coulter, R. (2010). *Administración*. (L. F. Enríquez, Trad.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Pablo Miguel Guerrero Rosas.
- Covey, S. R. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (S. Paidós Ibérica, Trad.) Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.,.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro*. Bogota, Colombia: Norma S. A.
- Fraguela, Donoso, José Ángel; Carral Cauce, Luís; Troya Calatayud, José; Villa, Caro Raul. (20 de 11 de 2014). *ipen.org.br*. Obtenido de [http://www.ipen.org.br/downloads/simmtechnaval\\_2013/l\\_09.pdf](http://www.ipen.org.br/downloads/simmtechnaval_2013/l_09.pdf)
- García López, D. (30 de 11 de 2014). *enfoqueseducativos.es*. Obtenido de [http://www.enfoqueseducativos.es/ciencia/ciencia\\_11.pdf#page=101](http://www.enfoqueseducativos.es/ciencia/ciencia_11.pdf#page=101)
- Goldratt, M. Eliyahu. y Cox, Jeff. (1993). *La Meta*. Monterrey, Mexico: Castillo. S. A.
- Goleman, D. (20 de 10 de 2014). *books.google.es*. Obtenido de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=daniel+goleman&ots=5d1T1VzDuH&sig=gP8YCXMKymOS8dj1-xvTizwWBSs#v=onepage&q=daniel%20goleman&f=false>
- Goleman, D. (s.f.). *Inteligencia emocional*. Recuperado el 21 de 11 de 2014, de <http://books.google.es>
- Herman, Kahn. y Pepper Thomas. (1981). *El desafío japones*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Poter, M. E. (2001). *Arando En El Mar*. (M. R. Rosas, Trad.) Mexico, D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editres, S.A.
- Saracho, J. M. (1 de 10 de 2014). *books.google.es*. Obtenido de [http://books.google.es/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA129&dq=modelo+del+iceberg&hl=es&sa=X&ei=g7\\_fU\\_KSKOLksASwl4GwAQ&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=modelo%20del%20iceberg&f=true](http://books.google.es/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA129&dq=modelo+del+iceberg&hl=es&sa=X&ei=g7_fU_KSKOLksASwl4GwAQ&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=modelo%20del%20iceberg&f=true)
- Sistema de Información Científica. (20 de 06 de 2014). *redalyc.org*. Obtenido de [http://www.redalyc.org/pdf/290/29001902.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.redalyc.org/pdf/290/29001902.pdf?origin=publication_detail)
- Tzu, S. (2006). *El arte de la guerra*. (M. M. Elías, Trad.) Lima, Peru: Ebisa ediciones.

**Anexos**