



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA MIPYME D&D DISTRIBUCIONES”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Daniel Patricio Naranjo Vargas

Directora:

Ing. Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo – 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA MIPYME D&D DISTRIBUCIONES”

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Daniel Patricio Naranjo Vargas

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

F.-----

CALIFICADORA

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

F.-----

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Mg.

F.-----

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Mg.

F.-----

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

F.-----

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo – 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Daniel Patricio Naranjo Vargas, portador de la cédula de ciudadanía No. 180438304-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación; y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Daniel Patricio Naranjo Vargas

C.I. 180438304-8

AGRADECIMIENTO

A mi directora del proyecto de investigación, Mg. Andrea del Carmen González Bucheli, por su gran colaboración en el cumplimiento de este proyecto.

Un infinito agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a cada uno de sus docentes que poco a poco fueron fortaleciendo mi vida académica, en el camino hacia la excelencia.

Y el agradecimiento más importante a mis padres, por inculcarme y brindarme una educación de primer nivel.

DEDICATORIA

A Dios por la generosidad tan grande que ha tenido conmigo y mi familia, para poder enfrentar cada una de las dificultades presentadas en el camino hacia el cumplimiento de cada objetivo.

A mi padre y madre, por demostrarme el valor del trabajo, lo dura que puede ser la vida en ocasiones y sobre todo a que siempre existe una oportunidad de emprender y levantarse, solo hay que arriesgarse, tener fe en Dios y encontrar el camino del éxito; a mi hermana, por ser el motor que me motiva día a día a crecer y sobre todo, a mi ángel en el cielo Chelita siempre presente en mi corazón y en cada paso de mi vida.

DANIEL

RESUMEN

La empresa MIPYME familiar “D&D Distribuciones” se dedica a la comercialización de obsequios para ocasiones especiales durante todo el año y, en la temporada navideña elabora fundas de caramelos y canastillas, cubriendo las necesidades y requerimientos de calidad e innovación que la caracterizan; sin embargo por su organización empírica a lo largo de los años de presencia en el mercado, no se evidencia un crecimiento sostenido. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión administrativa, que permita establecer una estructura formal que contribuya al mejoramiento administrativo, para mejorar los servicios prestados, optimizar las ventajas competitivas, cumplir la proyección en ventas y el crecimiento. El trabajo está sustentado metodológicamente en dos tipos de investigación; de campo, en la cual se analiza la situación de la empresa, y bibliográfica que permite obtener información documental y teórica del tema presentado, aportando con soluciones eficientes al caso de estudio. Mediante un análisis FODA y una línea de cotejo de la organización, se estableció los factores que determinan la situación en la que se encuentra la empresa, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión Administrativa que establece la estructura organizacional de la empresa para analizar su entorno y tomar acciones para designar las tareas y funciones de cada colaborador, logrando un mejor funcionamiento y control de la empresa.

Palabras claves: modelo de gestión administrativa, empresas familiares, MIPYME

ABSTRACT

The family SME D&D Distribuciones sells gifts for special occasions all-year round, and during the Christmas season, it creates bags of sweets and gift baskets, which fit the needs and requirements of quality and innovation which characterize the business. However, owing to its empirical organization, throughout its years in the market there, is no evidence of sustained growth. The objective of the research project is to develop an administrative management model, permitting the establishing of a formal structure which in turn contributes to administrative improvement, thereby improving the services offered, optimizing competitive sales, and helping to meet sales and growth forecasts. This research is informed methodologically by two types of research; field work, during which the situation of the company was analyzed; and bibliographic research, where documental and conceptual information on the subject at hand was obtained. This information contributed to the formation of efficient solutions to the problems faced. Through a SWOT analysis and the use of organizational checklists, determining factors in the situation of the company were established, with the aim of creating a model for administrative management in which the organizational structure is established in order to analyze the business surroundings and take action to design the tasks and duties of each contributor, improving functioning of and control over the business.

Keywords: administrative management model, family businesses, SME

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Macro	4
1.2.1.2. Meso	5
1.2.1.3. Micro	5
1.2.2. Análisis Crítico	6
1.2.3. Antecedentes del Problema	7
1.2.4. Prognosis	7
1.3. Formulación del Problema	7
1.4. Delimitación del Objetivo de Investigación.....	8
1.4.1 Delimitación Contextual	8
1.4.2. Delimitación Espacial	8
1.4.3. Delimitación Temporal	8
1.5. Justificación.....	8
1.6. Objetivos	9
1.6.1. Objetivo General	9
1.6.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Legal	12
2.2.1. Fundamentos Legales.....	12
2.2.1.1. Código de Trabajo.....	12
2.3. Categorías Fundamentales	14
2.3.1. Modelo de Gestión Administrativa	14

2.3.1.1. Definición.....	14
2.3.1.2. Importancia de la Gestión Administrativa	16
2.3.1.3. Etapas de un modelo de Gestión Administrativa	17
2.3.1.4. Modelos de Gestión Administrativa	18
2.3.1.5. Proceso Administrativo	18
2.3.1.5.1. Planeación	20
2.3.1.5.2. Organización	21
2.3.1.5.3. Dirección	23
2.3.1.5.4. Control	24
2.3.2. Comercialización.....	26
2.3.2.1. Características	26
2.3.2.2. Comercialización en la empresa.....	26
2.3.3. Estacionalidad	27
2.3.3.1. Mercado estacional.....	27
2.3.3.2. Periodos de Aumento de un Mercado Estacional	29
2.3.3.3. Estado de un producto en la Estacionalidad.....	30
2.3.4. Segmentación de Mercados.....	31
CAPITULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. Metodología	33
3.2. Técnicas para levantar información	33
3.3. Tipo de Investigación.....	34
3.4. Instrumentos de Recolección de Información.....	34
3.5. Fuentes de la Información	35
3.5.1. Primaria.....	35
3.5.2. Secundaria	35
3.6. Población y muestra	35
CAPITULO IV.....	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1. Entrevista.....	36
4.2. Observación.....	40
4.2.1. Análisis FODA.....	41
4.2.1.1. Matriz de Estrategias.....	42
4.2.1.2. Matriz Plan de Acción.....	43
CAPITULO V	44
PROPUESTA.....	44

5.1. Tema.....	44
5.2. Datos Informativos.....	44
5.3. Antecedentes de la propuesta.....	44
5.4. Objetivo General.....	45
5.5. Objetivos Específicos.....	46
5.6. La empresa.....	46
5.6.1. Misión.....	47
5.6.2. Visión.....	47
5.6.3. Valores Corporativos.....	47
5.6.4. Organigrama.....	49
5.6.4.1. Organigrama Estructural.....	50
5.6.4.2. Organigrama Funcional.....	51
5.6.5. Análisis de Mercado.....	52
5.6.6. Manual de Procesos.....	53
5.6.6.1. Objeto.....	53
5.6.6.2. Alcance.....	53
5.6.6.3. Estructura General de los Procesos.....	53
5.6.6.4. Proceso de Recepción de Pedidos.....	54
5.6.6.5. Proceso de Elaboración de Pedidos.....	55
5.6.6.6. Proceso de Entrega de Pedido.....	56
5.6.7. Manual de Funciones.....	57
5.6.8. Orden de pedido.....	69
5.6.9. Problemas a solucionar.....	70
CAPITULO VI.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
6.1. CONCLUSIONES.....	71
6.2. RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	78
ANEXO 1: Encuesta.....	78
ANEXO 2: Lista de cotejo.....	80
ANEXO 3: Exhibición de productos (Objetivo matriz plan de acción).....	82
ANEXO 4: Órdenes de pedido actuales.....	84
ANEXO 5: Implementación DataFast.....	85
ANEXO 6: Ley Orgánica (Ecuatoriana) de Defensa del Consumidor.....	86

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Grafico 2.1: Proceso del desarrollo de la innovación del modelo de negocio	15
Grafico 2.2: Etapas de un modelo de Gestión Administrativa.....	17
Grafico 2.3: Modelos de Gestión Administrativa	18
Gráfico 2.4: El Proceso de la Administración.....	19
Gráfico 2.5: Los tres periodos de aumento en un mercado estacional.....	29
Gráfico 2.6: Estado de un producto en un mercado estacional	30
Gráfico 2.7: Tipos de Segmentación	32
Gráfico 5.1: Modelo de Gestión Propuesto.....	46
Grafico 5.2: Estructura general de los procesos de la empresa “D&D Distribuciones”	53
Grafico 5.3: Diagrama de flujo recepción de pedidos “D&D Distribuciones”	54
Grafico 5.4: Diagrama de flujo elaboración de pedidos “D&D Distribuciones”	55
Grafico 5.5: Diagrama de flujo entrega del pedido “D&D Distribuciones”	56

TABLAS

Tabla 4.1: Matriz FODA “D&D Distribuciones”	41
Tabla 4.2: Matriz Estrategias FODA “D&D Distribuciones”	42
Tabla 4.3: Matriz plan de acción “D&D Distribuciones”	43
Tabla 5.1: Estaciones principales de ventas D&D Distribuciones.....	45
Tabla 5.2: Problemas a solucionar “D&D Distribuciones”	70

INTRODUCCIÓN

La administración empírica ha sido uno de los problemas más frecuentes para el declive y desaparición de muchas de las iniciativas empresariales, que no han conseguido potencializar esta debilidad. El crecimiento de cualquier tipo de empresas empieza desde una figura administrativa formal y organizada que permite desarrollar actividades, tomar decisiones y tener un mejor control en cada una de las funciones que realizan los integrantes de la organización.

El presente Proyecto de Investigación, contiene los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Se identifica el problema, se contextualiza de manera Macro, Meso y Micro, se presenta el análisis crítico, antecedentes del problema, pronóstico, formulación y delimitación del problema, justificación y los respectivos objetivos que se pretenden concretar.

CAPÍTULO II: Se encuentran los antecedentes investigativos, considerando que existen estudios anteriores similares al presente tema de investigación, también se aborda la fundamentación legal que está basada en la ley orgánica de defensa del consumidor y la ley de compañías actual, por último constan las categorías fundamentales, en las que se presenta de manera teórica los conceptos más importantes referentes al tema de estudio.

CAPÍTULO III: Se aborda la metodología de investigación, la técnica, que corresponde a la entrevista, también se identifica la población y muestra que en este caso son todos los involucrados con la empresa “D&D Distribuciones”.

CAPÍTULO IV: Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista, realizando un diagnóstico actual de la empresa, lo que permite tener elementos de valor para implementar en la propuesta.

CAPÍTULO V: Se plantea la propuesta y se la ejecuta en base a los objetivos establecidos, la finalidad es darle solución a la problemática presentada, con la intención de mejorar los procesos administrativos de la empresa.

CAPÍTULO VI: Se establecen las conclusiones de todo el proyecto realizado, y las recomendaciones que se puede dar a los propietarios para que pongan en marcha la propuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la MIPYME “D&D Distribuciones”

1.2. Planteamiento del Problema

Son muy pocas las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) comerciales que logran ser pioneras en el mercado; “D&D Distribuciones” tuvo un periodo de resistencia al cambio de 15 años, al cambiar a una figura administrativa con un pequeño conocimiento en la materia se logró una ventaja competitiva en el campo empresarial ambateño a base de esfuerzo y sacrificio, si tomamos como referencia que en la ciudad de Ambato predomina el benchmarking en gran parte de los negocios, esta ventaja se vería amenazada por competidores con miras a ganar terreno en la oferta de productos y servicios similares a los ofrecidos por la organización. La empresa caso de estudio, carece de una planificación general, la administración empírica que ha tenido desde su creación y sumado al escaso control de gastos; ha sido un punto de repercusión para el mal aprovechamiento de recursos y el estancamiento de la empresa a lo largo de los años. Es así, que si la organización

con un escaso conocimiento logro posicionarse, a través de la aplicación de un modelo administrativo que gestione sus actividades como las estrategias a implementar en los meses de bonanza y recesión económica, la introducción de nuevos productos y la organización estructural de la MIPYME que permita delegar funciones a los colaboradores de la empresa y cumplir los objetivos propuestos.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

En Ecuador, existen 194 compañías formalmente establecidas a nivel nacional hasta el 2012 ubicadas en la categoría G4719.0 - Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados, según la Superintendencia de Compañías, que ofertan la misma línea de productos que la empresa caso de estudio, es así que como referente se consideran las siguientes; la cadena Locuras *Hallmark* que es una empresa dedicada a la comercialización de obsequios, peluches y demás regalos, con presencia varios locales comerciales en todo el país; las grandes cadenas de supermercados como Corporación Favorita, Grupo El Rosado, Supermercados Santa María, Tiendas Industriales Asociadas (T.I.A), ofrecen a sus clientes una gran variedad de fundas de caramelos y canastillas navideñas consideradas las distribuidoras más grandes a nivel nacional, ambos casos sobrepasan el promedio de ventas por mucho a la empresa “D&D Distribuciones”.

1.2.1.2. Meso

Dentro de la provincia de Tungurahua existe una gran variedad de tiendas de distintos tipos de obsequios y confiterías que comercializan fundas de caramelos y canastillas por temporada navideña, con un mismo servicio que no las diferencia una de la otra, existiendo aproximadamente 25 distribuidores formales (siendo su mayor concentración en el cantón Ambato), y un ilimitado número de comerciantes informales que aprovechan la temporada comercial para generar un ingreso extra. Ante esta situación, “D&D Distribuciones” sobresale al ofrecer varias opciones con un servicio exclusivo y personalizado a los clientes de la provincia.

1.2.1.3. Micro

La MIPYME “D&D Distribuciones” lleva en el mercado local 20 años brindando un producto diferente y exclusivo a sus clientes en las distintas épocas comerciales del año, entre estos mencionamos fundas de caramelos, canastillas navideñas, arreglos en madera, arreglos en cristales, arreglos en hierro. Es una empresa familiar fundada por la Licenciada Luisita Vargas Torres, quien al no experimentar un crecimiento económico, decide poner al negocio en manos de su hijo el Señor Daniel Naranjo Vargas, quien asumió la responsabilidad de sacarla adelante y lograr un posicionamiento en el mercado, dirigiéndola acertadamente a través de conocimientos previos adquiridos en Planificación Estratégica, Contabilidad de Costos, Marketing, Proyección de ventas y Finanzas que se adquirieron en el proceso de preparación del señor mencionado antes.

Sin embargo, a pesar de reflejar cierto crecimiento en los últimos años, la empresa mantiene una administración empírica al carecer de un modelo administrativo que permita un mayor control en las distintas áreas que comprenden la organización; por ejemplo el gerente actual se encuentra a cargo de todos los departamentos administrativos sin apoyo, cuando un nuevo colaborador llega a la organización no tiene sus funciones definidas y se espera a que el gerente tome cualquier decisión, la forma con la que se toman los pedidos se limita a un cuaderno, los procesos no tienen un control y seguimiento, esto respecto a la gerencia actual. El principal causante del declive de la empresa fue la entrega productos sin ningún contrato previo, motivando a que el producto sobrante sea devuelto, lo que llevo al endeudamiento con proveedores y al no tener como afrontar estos gastos se requirió a métodos no tradicionales de financiamiento.

1.2.2. Análisis Crítico

El problema objeto de estudio es la administración empírica que ha presentado la organización en los últimos años, a pesar de tener varios años desde su creación no se percibió un crecimiento hasta los últimos años cuando se cambió de gerencia, se ha demostrado que la empresa tiene una proyección de crecimiento y al no tener un modelo definido impide una mejoría netamente como organización formal.

1.2.3. Antecedentes del Problema

“D&D Distribuciones”, se ha establecido como una empresa con un alto grado de competitividad frente a empresas que poseen mayor porcentaje en ventas e índices económicos muy fuertes, especialmente en épocas estacionales como navidad, con sus productos estrella como son canastillas, fundas de caramelos y arreglos en madera. La administración de la empresa hace cuatro años empezó con un manejo más formal y con mayor conocimiento en la toma de decisiones estratégicas que permitieron cierto crecimiento, sin embargo es indispensable contar con un modelo administrativo que permita dar continuidad a la empresa a través de estrategias y objetivos planificados a corto y mediano plazo, y así aprovechar el potencial que es la innovación en sus regalos y la forma de atención al cliente.

1.2.4. Prognosis

Si la MIPYME “D&D Distribuciones”, no desarrolla un modelo de gestión administrativo que sea útil para los planes de crecimiento y estructuración formal de la empresa, perderá competitividad frente a empresas fuertes que podrían copar su mercado.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores administrativos que inciden en el crecimiento o decrecimiento de la MIPYME “D&D Distribuciones”?

1.4. Delimitación del Objetivo de Investigación

1.4.1 Delimitación Contextual

Campo: Administrativo

Área: Desarrollo Empresarial

Aspecto: Estructura Organizacional

1.4.2. Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación se lo realizara en la empresa “D&D Distribuciones”, ubicada en la calle Isaías Sánchez y Av. Víctor Hugo, Huachi Chico, Ambato, Ecuador.

1.4.3. Delimitación Temporal

El presente proyecto de investigación se realiza en el periodo comprendido de Mayo a Octubre del 2016.

1.5. Justificación

El trabajo se justifica plenamente en buscar una administración de la organización con una figura formal, buscando el crecimiento sostenido de la MIPYME “D&D

Distribuciones”, que se encuentra administrada empíricamente, para lo cual es necesario tener criterios administrativos que sirvan como modelo a seguir para facilitar la administración de la misma.

El proyecto de investigación ayuda a mejorar la gestión de la empresa, permitiendo tener una visión clara de lo que se quiere alcanzar en el futuro y así mejorar su desempeño, a través de decisiones oportunas que lleven a la consecución de metas.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Desarrollar de un modelo de gestión administrativa para la MIPYME “D&D Distribuciones”

1.6.2. Objetivos Específicos

- Sustentar teóricamente el modelo de gestión administrativa para la MIPYME “D&D Distribuciones”
- Analizar la situación actual de la MIPYME “D&D Distribuciones”
- Establecer un modelo de gestión administrativa para la MIPYME “D&D Distribuciones”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación, se revisaron referentes investigativos respecto al tema, encontrando lo siguiente:

Llerena Pozo, M. (2012). “Desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa en la empresa artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena para mejorar la rentabilidad”. (Tesis inédita de Ingeniería Comercial con mención en Marketing). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador, concluye que el modelo de gestión administrativa, nos permite afirmar que es un proceso continuo, el cual debe ser seguido para administrar eficientemente una empresa, sin importar el tamaño o el sector al que pertenezca.

Tomando en cuenta su análisis respecto al proceso administrativo de la empresa estudiada, en cada etapa del proceso existe un limitado cumplimiento de las tareas de cada colaborador, es decir en todas existen falencias que se deben mejorar a través de un modelo administrativo.

Por otra parte Leiton Crespín, A. (2014). “Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para las hospederías comunitarias recinto Puerto El Morro, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2014”. (Tesis inédita de Licenciatura en Administración de Turismo). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador, afirma que el modelo de Gestión Administrativa que se dio por proceso en el caso de estudio, facilitó el trabajo que se requiere a los administradores ya que por no poseer una guía se presentaban problemas, por tal motivo no se brindaba el servicio demandado por los clientes.

El servicio es el punto de referencia para el uso de este análisis, aquí exponen que a través de un modelo de gestión se puede contar con una poderosa herramienta para el direccionamiento de la gestión administrativa, asegurando procesos operativos y administrativos con estándares de calidad.

Además Díaz Chalén, M. (2012). ”Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Nivel de Producción en la empresa VIST-TT de la ciudad de Ambato” (Tesis inédita de Ingeniería de Empresas). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, determina que al incorporar un modelo de gestión administrativa que mejore los flujos de trabajo en el área administrativa (JUST IN TIME), se pueden estructurar funciones y tratar la información del área administrativa.

El modelo aplicado concluye en que las tareas deben designarse de mejor forma y se jerarquice la comunicación partiendo desde sus principales ejes estratégicos, su misión, visión, objetivos, estructura orgánica y funcional.

El control de las operaciones como pedidos, producción, clientes y proveedores para que reflejen informes reales definiendo la postura financiera y productiva de la empresa.

2.2. Fundamentación Legal

2.2.1. Fundamentos Legales

Para el presente Proyecto de Investigación se tiene como base legal el Código de Trabajo, dentro de uno de los temas que se desarrollaran en la propuesta se contempla un manual de funciones para los colaboradores de la organización, por lo que debemos tener claro derechos y obligaciones de cada una de las partes que comprenden una organización.

2.2.1.1. Código de Trabajo

Tomado del Código de Trabajo del Ecuador (2016), los artículos más notables son:

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los

casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente previsto en este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil y el Código Orgánico General de Procesos.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales.

2.3. Categorías Fundamentales

2.3.1. Modelo de Gestión Administrativa

2.3.1.1. Definición

“La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir los objetivos planteados” (Werther, 2000).

Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1996) determinaron que:

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en este proceso.

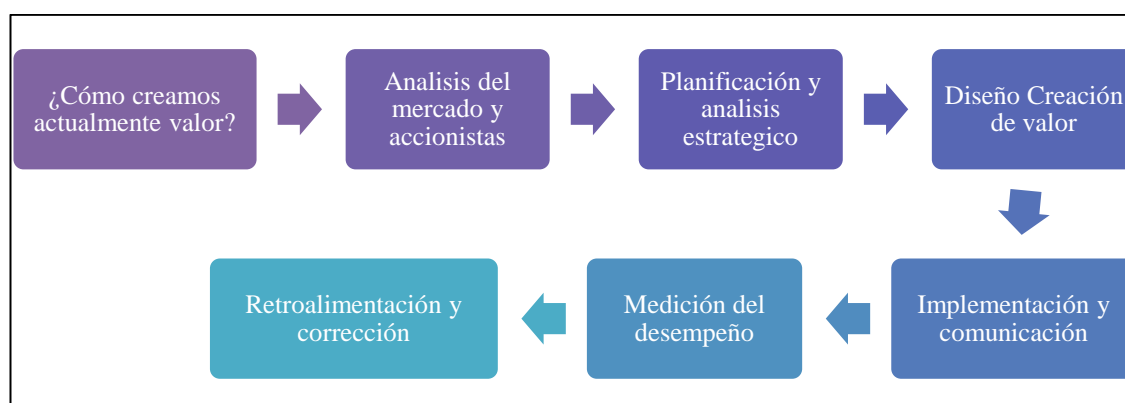
Un sistema de gestión administrativa aplica directamente el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, con el fin de cumplir los objetivos propuestos de la organización a través de un régimen seguimiento en cada uno de los procesos.

La introducción de un modelo de gestión administrativa permite tener una radiografía de la situación actual de la empresa, para que de esta manera se puedan introducir distintas acciones orientadas al logro de objetivos.

Según el criterio de Martínez, A. (2013), considera que:

La innovación no debemos considerarla sólo como un proceso de mejora o desarrollo de un nuevo producto, sino que debemos considerarla desde una visión amplia de la empresa, ya que será igual de importante el cómo se hace, que lo que se hace. Por ello, las empresas, como las PYMES en su entorno de globalización e internacionalización, tendrán que revisar y reconfigurar su modelo de negocio con cierta periodicidad.

Grafico 2.1: Proceso del desarrollo de la innovación del modelo de negocio



Fuente: Revista Calidad (2013, Enero – Marzo). España.

2.3.1.2. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa dentro de una organización cumple un papel relevante debido a que permite cumplir con el proceso administrativo (planear – organizar – dirigir – controlar) de las actividades que realizan los miembros de la organización con el fin de llegar al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Matosabreu, S. (2003):

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

Según Farro, Francisco (1995). “En situaciones complejas, donde se requiere una gran provisión de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos”. Entonces podemos determinar que la importancia de la gestión administrativa radica en la posición que ocupa ante el cumplimiento de objetivos, siendo la encargada de emprender dichas acciones.

2.3.1.3. Etapas de un modelo de Gestión Administrativa

Cuatrecasas, Lluís (2012), sintetiza las etapas de un modelo de gestión administrativa en los siguientes pasos:

Análisis de la estructura funcional de la institución: Consiste en realizar una descripción de las funciones y los objetivos de todas las unidades de la empresa.

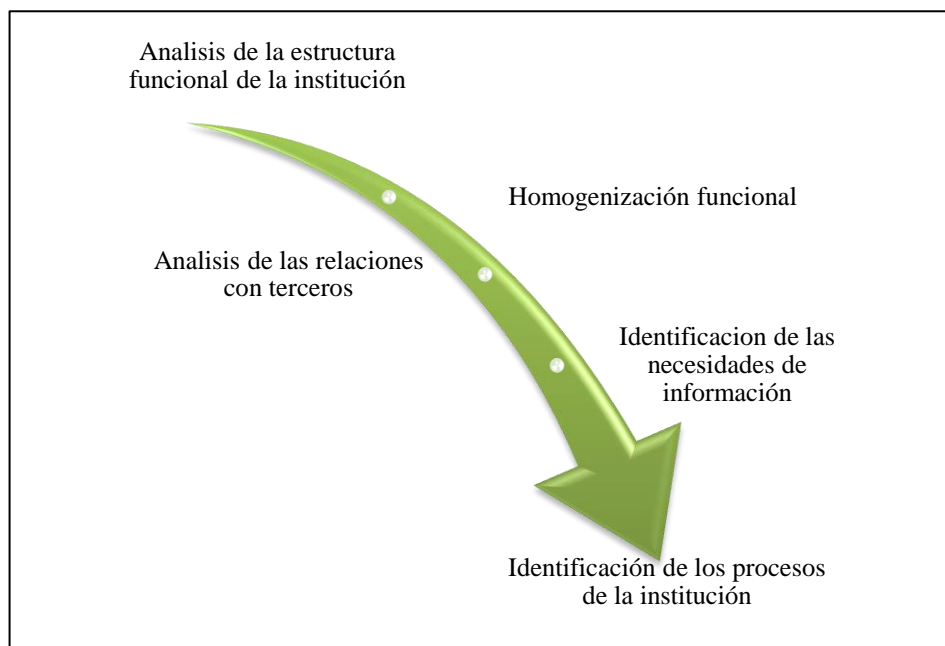
Homogenización funcional: Atender criterios de funciones similares, de tal forma que se evite el uso excesivo de los recursos que dispone la empresa.

Análisis de las relaciones con terceros: Permite identificar y caracterizar las entidades que interactúan el servicio y el objeto de dicha interrelación.

Identificación de las necesidades de información: Implica llevar a cabo un diagnóstico de cada una de las unidades de la empresa para poder determinar sus necesidades y requisitos.

Identificación de los procesos de la empresa: Fase final que permite establecer en la empresa los circuitos funcionales y los servicios que esta presta a sus clientes.

Grafico 2.2: Etapas de un modelo de Gestión Administrativa

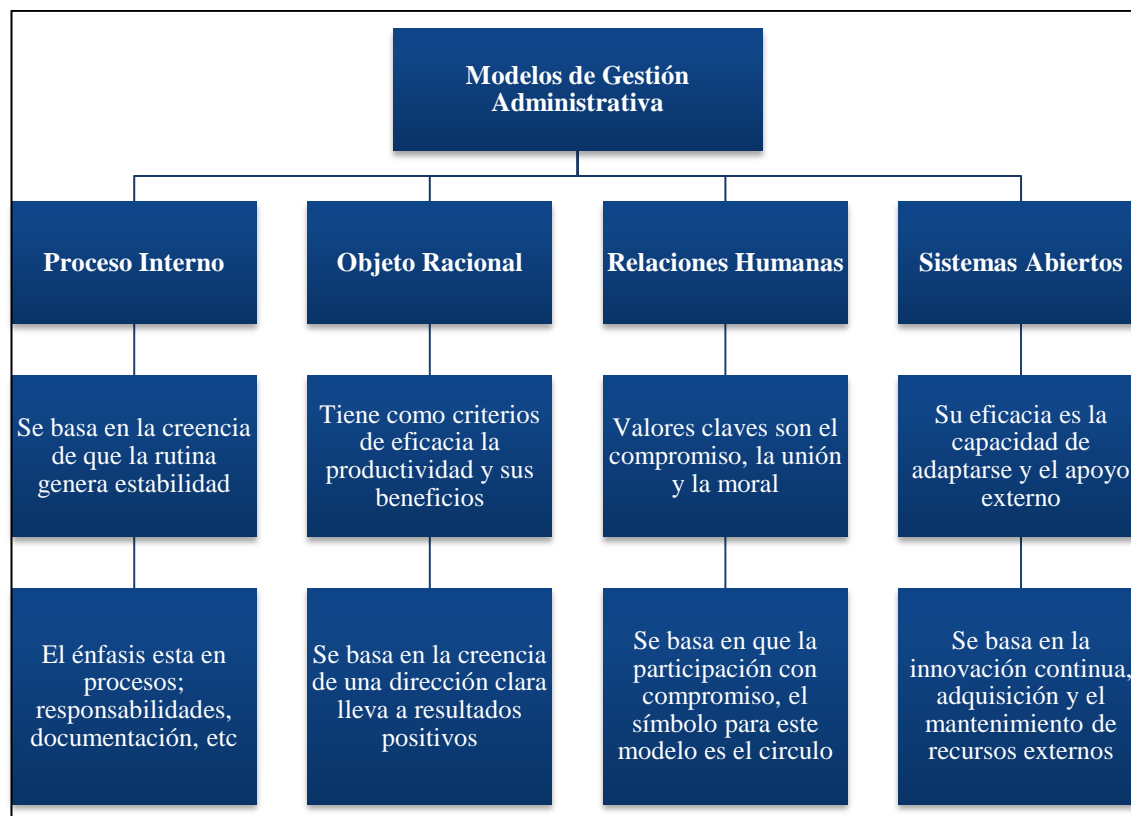


Fuente: Cuatrecasas, Lluís (2012)

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

2.3.1.4. Modelos de Gestión Administrativa

Grafico 2.3: Modelos de Gestión Administrativa



Fuente: (Quinn Robert, 1998)

2.3.1.5. Proceso Administrativo

“Es un proceso emprendido por uno o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (Ivancevich, 1996).

El proceso administrativo como tal tiene el fin de cumplir un proceso, seguir un orden (Planeación – Organización – Dirección – Control) que permita un seguimiento en cada toma de decisiones, elaboración de planes operativos o seguimiento de procesos, que se lleven a cabo dentro de la organización. Tomando en cuenta que si se mantiene una buena comunicación entre las partes involucradas conllevará al cumplimiento de objetivos.

Una definición más actualizada la sintetiza Daft (2004), de la siguiente manera:

La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes:

- 1) Las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar.
- 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente.

Gráfico 2.4: El Proceso de la Administración



Fuente: (Daft, 2004)

2.3.1.5.1. Planeación

Robbins y De Cenzo (2009, p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Elementos de la Planificación

Espinosa, R. (2012):

- **Visión:** Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.
- **Misión:** Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.
- **Valores:** Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.
- **Objetivos:** Son la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro.
- **Estrategias:** Es el curso de acción elegido por los directivos frente a los diferentes caminos acción posibles que tenga la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados.

2.3.1.5.2. Organización

Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (2005, p.9) explica que: “Organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”.

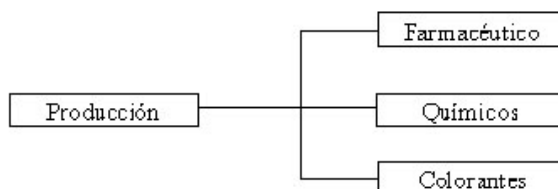
Departamentalización de la Organización

Según Guillen, Y. y Ramírez, A. (2013), la organización como parte de proceso administrativo, tiene diferentes estructuras dependiendo las necesidades de cada empresa y las clasifica de la siguiente manera:

1. Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



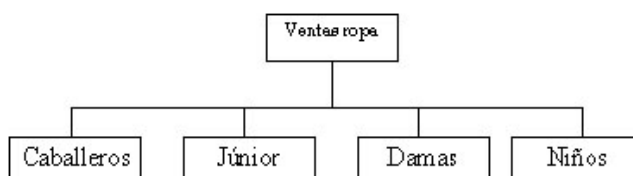
2. Por producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



3. Geográfica o por Territorios: En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa



4. Por clientes: Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



2.3.1.5.3. Dirección

Finch, Freeman y Gilbert (2006) consideran que:

La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección permite tener influencia por parte del administrador hacia la ejecución de planes, buscando una respuesta positiva de sus colaboradores a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo.

Elementos de la Dirección

El proceso motivacional

Medel, M. (2010): “Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados”.

La comunicación

Lara, O. (2006):

La comunicación horizontal: Es la que tiene lugar entre los niveles y cargos situados en un mismo nivel de la estructura jerárquica. Mediante la comunicación horizontal se efectúa la coordinación y cooperación entre personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo y entre grupos y colectivos.

La comunicación vertical: Se produce entre niveles de la estructura jerárquica, pueden ser a su vez Descendentes (Se producen desde los cargos de mayor autoridad hacia los cargos de menor autoridad) y Ascendente (Se refiere a los mensajes emitidos por los cargos más bajos hacia los cargos de mayor autoridad).

El liderazgo

Valdés, C. (2009):

Todo equipo para desarrollar la labor que le ha sido asignada, tiene determinadas necesidades, una de las cuales es la de un líder que actúe en representación del grupo el cual se hace cada vez más necesario en dependencia de las complejidades del grupo, tanto por el trabajo a realizar, como por las relaciones a desplegar. El líder es valorado, por el grupo, por sus capacidades para dar solución a los problemas presentados, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

2.3.1.5.4. Control

El control es una de las partes más importantes del proceso administrativo, debido a que a pesar de contar con una planificación correcta, una organización estructurada y una dirección eficiente, no se podrá evaluar cómo se encuentra la organización sin una etapa de control.

Alegre, Berné y Galve (2000), sostienen que:

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la

comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

Fases del Control

Según, Navarrete, K. (2013) las fases de control en el proceso administrativo son:

1. Establecimiento de estándares: Establece los criterios de evaluación o comparación.

Existen cuatro tipos de estándares:

Estándares de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.

Estándares de calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones.

Estándares de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.

Estándares de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

2. Evaluación del desempeño: Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

3. Comparación de desempeño con el estándar establecido: Compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

4. Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

2.3.2. Comercialización

2.3.2.1. Características

Según Kotler (1995):

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

Álvarez, Santos y Vázquez (2000)

Desde esta perspectiva podemos decir que la orientación al mercado como cultura debe promover la orientación externa a los públicos mencionados (clientes, competidores y fuerzas del entorno empresarial), la integración de funciones que permitan el diseño de una respuesta competitiva común y la visión estratégica o visión a largo plazo, es decir, la capacidad empresarial de proporcionar mayor valor a largo plazo.

2.3.2.2. Comercialización en la empresa

El papel que cumple la comercialización en la empresa según Hatten K. I. (1987), cambió mucho al transcurrir los años y analiza 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

2.3.3. Estacionalidad

2.3.3.1. Mercado estacional

Mercado estacional es cuando un producto o servicio vende más o menos en determinadas épocas del año; o también se ofertan productos de manera exclusiva en determinado momento.

Las empresas que poseen este tipo de mercados están limitadas a obtener sus ganancias solo en determinado tiempo, por lo que la utilidad que les resta en una

época la deben prorratear con el fin que sostenga la economía de la empresa en los meses con menor porcentaje en ventas.

Feijoo G. (2015) indica:

Cuando pregunto a un empresario cómo van sus ventas, y responde con resignación “tranquilo, no hay clientela” lo considero una respuesta desafortunada. Nada de que “tranquilo”, un negocio no tiene tranquilidad sin ventas. En esos momentos, es cuando el empresario deberá pensar creativamente y encontrar soluciones.

El secreto para poder mantener una empresa estacionalmente es la innovación constante, vender algo distinto, averiguar lo que el cliente desea y cuál es la tendencia de precios actual acorde al presupuesto del mercado, todo con el fin de que podamos atraer al cliente y convertirlos en potenciales.

Feijoo G. (2015):

Recuerda que si sigues siempre el mismo camino, llegarás al mismo sitio. Si haces más de lo mismo, obtendrás los mismos resultados. Si piensas inteligentemente en tu negocio, y discutes el cambio conveniente, necesario y posible, entonces empréndelo, acepta el reto y disfrútalo. La aplicación de tu inteligencia, de tu creatividad y tu empeño y perseverancia para salir adelante, son tus mejores recursos.

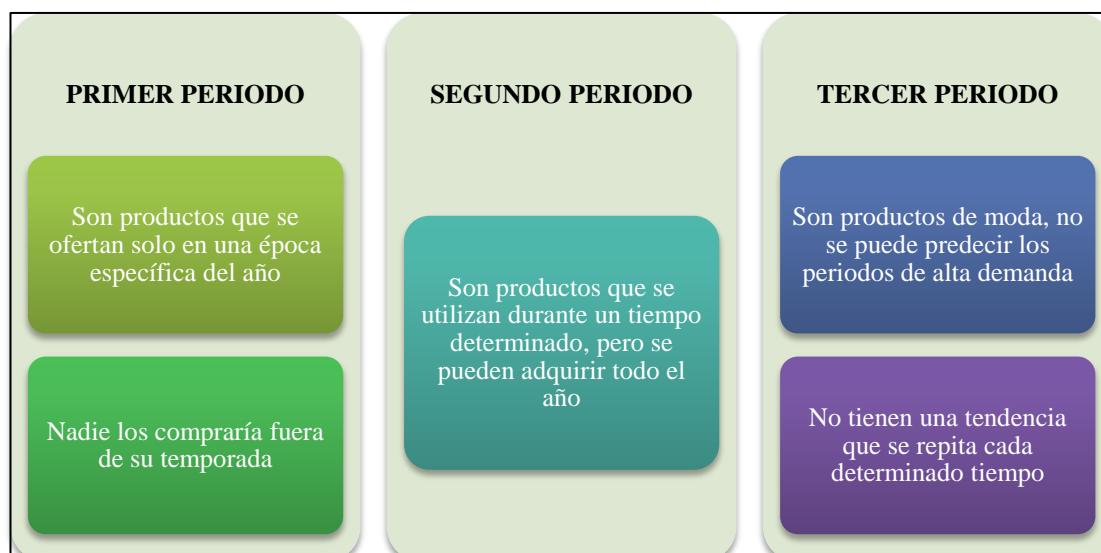
2.3.3.2. Periodos de Aumento de un Mercado Estacional

Según Villalva A. (2012) se considera que:

La estacionalidad va muy relacionada con celebraciones, por lo que regularmente el comprador no es el usuario final, más bien compra para regalar a otras personas. En tiempos de celebración los consumidores presentan conductas diferentes a las del resto del año. Las personas están dispuestas a comprar, por eso es más fácil persuadirlas. Debido a que la mayoría de las compras son regalos, se presenta poca sensibilidad al precio.

El 95% de las decisiones de compra son inconscientes, guiadas por sentimientos, es por eso que la tendencia de investigaciones de mercado son antropológicas y psicológicas, que analizan el inconsciente de las personas. Los productos estacionales van muy enfocados al aspecto inconsciente de las personas y principalmente con deseos.

Gráfico 2.5: Los tres periodos de aumento en un mercado estacional

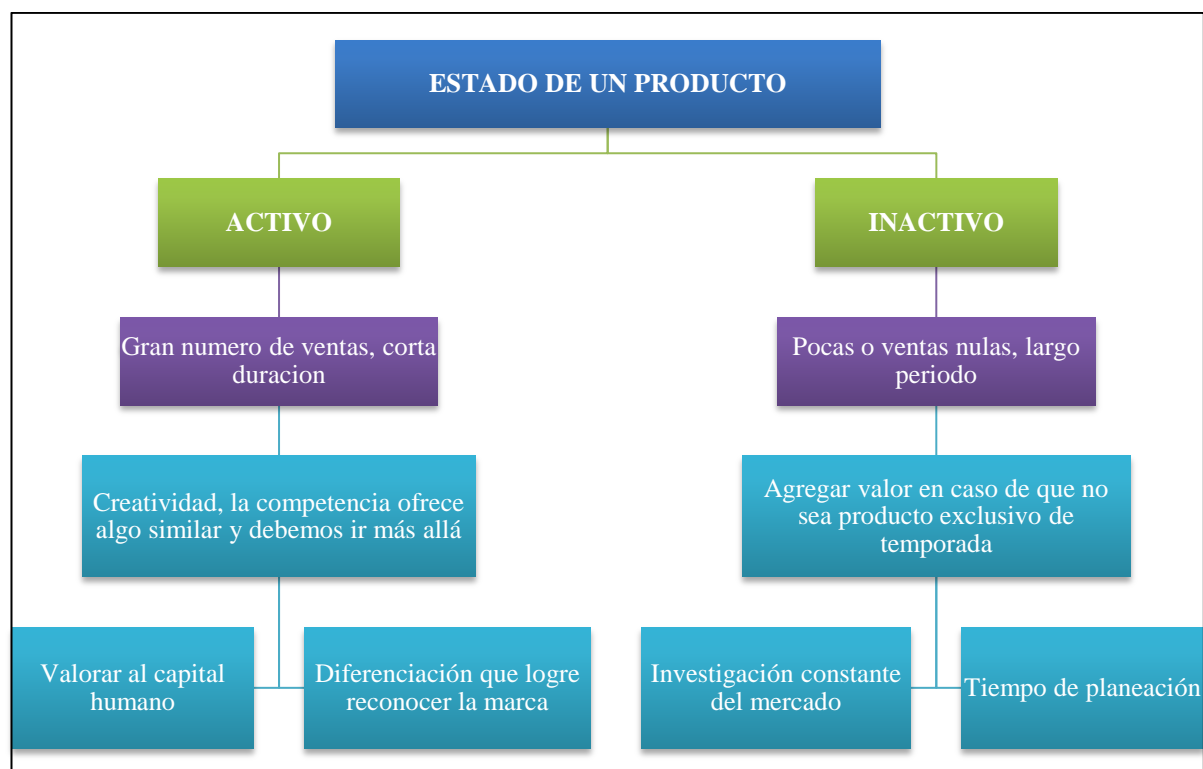


Fuente: Villalva A. (2012)

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

2.3.3.3. Estado de un producto en la Estacionalidad

Gráfico 2.6: Estado de un producto en un mercado estacional



Fuente: Villalva A. (2012)

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

Hoy en día el comportamiento del consumidor tiene muy poca duración, esto exige a las empresas que innoven constantemente. Una estrategia ante esta problemática, mantener por poco tiempo un producto en el mercado, las novedades duren menos tiempo y sea sustituido inmediatamente por uno mejor y así lograr que el producto genere ingresos en menos tiempo y que, el sustituto lo genere de igual manera.

2.3.4. Segmentación de Mercados

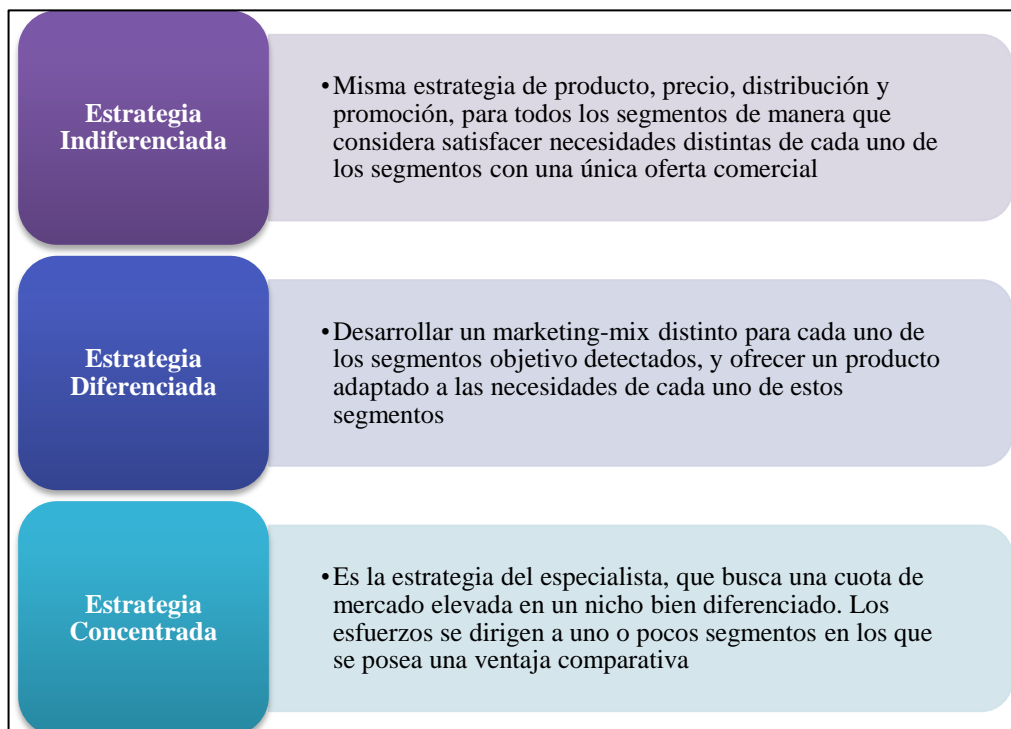
“Es la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (Charles W. L. Hill y Gareth Jones, 2011).

Patricio Bonta y Mario Farber (2002) definen la segmentación del mercado como:

El proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento.

La segmentación de mercados dentro de un mercado estacional debe encontrarse bien seccionadas con el fin de poder ofertar un producto acorde a la época del año y al presupuesto, necesidades o gustos del consumidor. Esto implica que exista una gran oferta de estos productos, poniendo a prueba el empoderamiento que pueda aplicar una empresa para poder cautivar a su cliente y lograr que pase de ser cliente estacional a un cliente activo.

Una estrategia que se aplica mucho para mantener la fidelidad es la continuidad de un producto pero en disimiles tamaños, que tengan un costo proporcional a su dimensión.

Gráfico 2.7: Tipos de Segmentación

Fuente: Santesmases Mestre (2012)

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

La metodología de la investigación es exploratoria, debido a que con la recopilación de datos e información de artículos y libros referentes al modelo de gestión administrativa para una empresa, se han implementado en la elaboración del trabajo del proyecto de investigación; además se utilizan como referencia direcciones electrónicas con contenido académico para complementar el desarrollo del marco teórico.

3.2. Técnicas para levantar información

Las técnicas de investigación se realizan a través de la observación y entrevista, integrando de esta manera la experiencia empírica adquirida a través de los años por parte de la fundadora y los colaboradores que han influenciado en los últimos años, además una experiencia vivencial de la problemática que existe dentro de la empresa, a fin de profundizar los conocimientos adquiridos con esta información adicional.

3.3. Tipo de Investigación

Se han considerado dos tipos de investigación para realizar el proyecto de investigación:

En primer lugar, se encamina a una investigación de Campo debido a que el estudio se realiza a través de hechos vivenciales en el lugar del caso de estudio, MIPYME “D&D Distribuciones”.

En segundo lugar, una investigación de carácter bibliográfico con énfasis en los datos obtenidos en textos, revistas, para después poder procesar esta información y citarla en el proyecto de investigación con argumentos correlacionados al tema de estudio.

3.4. Instrumentos de Recolección de Información

La técnica de observación utiliza como instrumento una línea de cotejo para determinar el análisis interno y externo de la organización con los colaboradores internos; y, la entrevista recurre a un cuestionario detallado para la recolección de información en la entrevista.

3.5. Fuentes de la Información

3.5.1. Primaria

La fuente de información primaria utilizado en este caso de estudio es la entrevista dirigida al gerente anterior de la empresa y técnicas de observación a través de una línea de cotejo al gerente actual y sus colaboradores.

3.5.2. Secundaria

Las fuentes de información secundarias se centran en las investigaciones realizadas anteriormente sobre temas relacionados al proyecto de investigación actual, entre ellos se encuentran fuentes bibliográficas, digitales, etc.

3.6. Población y muestra

Según Prieto (2009), “La población es el conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común”

Para el proyecto de investigación se trabaja con una población de tres personas correspondientes a los involucrados de la organización, debido al mercado estacional que posee la empresa no se puede realizar a clientes externos. Por tanto, se realiza un censo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Entrevista

Una vez aplicada la técnica de la entrevista, desprenden los siguientes resultados:

1. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la empresa?

Pienso que la falta de liquidez económica impide un crecimiento de la empresa, así como el espacio físico se ha quedado corto.

2. ¿Considera que la empresa es eficiente?

Si, debido a que se enfoca en ofrecer calidad y un buen servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades.

3. ¿Existe actualmente la resistencia al cambio en la empresa?

Las cuentas por pagar que han perseguido a la empresa, ha sido el principal factor que impide la adquisición de muebles y enseres que fortalezcan el adecuamiento visual de la empresa.

4. ¿Qué cambios generarían un mejor rendimiento de la empresa?

Tener una mayor planificación en el área de marketing con mayor publicidad en los meses con mayores ventas, implementación de nuevas formas de pago como DataFast.

5. ¿Consideraría usted la contratación de personal durante todo el año?

No, debido a que no es rentable debido a que la empresa tiene un movimiento comercial en temporadas de mayor movimiento económico como Navidad, San Valentín, Día de la madre y Día del padre.

6. ¿Cómo ha visto el crecimiento de la empresa en los últimos años?

Bueno, debido a que existe una mejor administración, las cosas han cambiado totalmente se han innovado nuevos productos, la empresa ha tenido una mejor visión y mejor rentabilidad económica.

7. ¿Qué opinan sobre una estructuración formal de la empresa?

Bueno, debido a que esto ayuda a tener una visión formal de lo que es la empresa y cómo se maneja, teniendo una mayor planificación y no desviarnos del rumbo que tiene la empresa.

8. ¿Está de acuerdo con un cambio estructural para los próximos años?

Por supuesto, sería un beneficio para la empresa porque eso es lo que se busca seguir creciendo día a día.

9. ¿Qué opina de la idea de implementar un modelo de gestión administrativa?

Esta empresa es pequeña y a medida que se van incluyendo nuevas cosas que mejoren la administración como planes estratégicos y una mejor planificación, la empresa va tomando forma, porque definitivamente el mayor problema de la empresa es la organización y un control en todas las áreas de la empresa, esto permite evitar pérdidas y así tener en datos reales como se encuentra la empresa.

10. ¿Qué empresas se han establecido con el mismo segmento de mercado de D&D Distribuciones?

Ninguna, debido a que las únicas empresas que han querido tomar nuestra iniciativa son una fiel copia de nuestra empresa, todos los productos que ofrecemos son de nuestra autoría y hemos sido pioneros desde hace cinco años.

11. ¿Hace que tiempo y en qué sectores se han ubicado estas empresas?

Prácticamente, son dos años que han venido con la copia de nuestros productos y se han ubicado en la zona centro, lugar en el que no nos involucramos porque siempre mantenemos nuestro estilo y exclusividad.

12. ¿Los consideran potenciales competidores?

Al presentar nuestra misma línea de productos con precios más bajos se convierten en competidores sin embargo la calidad y el servicio es lo que nos diferencia, y mucha gente que conoce el valor del producto y sabe diferenciar prefiere mil veces nuestros productos.

13. ¿Ha tenido la oportunidad de ingresar a estos locales?

Si he podido entrar y me molesta que bajen la calidad del producto que nosotros ofertamos al intentar hacer una copia con un pésimo acabado.

Una vez realizada la entrevista a la anterior gerente podemos llegar a la conclusión de que es trascendental y de suma importancia la aplicación de un modelo de negocio para la empresa “D&D Distribuciones” debido a que la empresa tiene un mercado muy potencial, gracias a la calidad y servicio que poseen cada uno de sus productos, entonces al tener una mejor estructura formal de la empresa se podrán realizar

mejoras que repercutan en la parte administrativa y estas concatenen a todas las áreas que posee la empresa con un cambio en lo que es marketing, readecuamiento de la parte visual, mejor toma de decisiones, y muchos más cambios a futuro que permitan que la empresa crezca día a día, para poder consolidarse en el mercado de la zona centro del país.

4.2. Observación

Una vez aplicada la lista de cotejo como instrumento de la observación, se plasma un FODA de la organización, para que a partir de este análisis se realice una matriz FODA, una matriz de estrategias FODA y una matriz plan de acción. Estos son los resultados que arrojaron la lista de cotejo:

INDICADORES	SI	NO
La empresa innova constantemente sus productos	X	
Los productos son de buena calidad y cuentan con un buen servicio	X	
Los proveedores mantienen una constante fidelización a la empresa		X
El empoderamiento de los clientes internos es una característica de la organización	X	
Los colaboradores se encuentran bien capacitados		X
Podrían los colaboradores ser capacitados en un área específica	X	
La mercadería que posee la empresa tiene un control de inventarios		X
La empresa cuenta con una buena calificación en las entidades bancarias	X	
Existen competidores que puedan invadir su mercado empresarial	X	
En las épocas de mayor competitividad la oferta incrementa	X	
El aumento de aranceles han afectado a la organización	X	

4.2.1. Análisis FODA

Al implementar la entrevista a la fundadora de la empresa, más el aporte del conocimiento del gerente actual, se determinó los factores internos (Fortalezas – Debilidades) y externos (Oportunidades – Amenazas) de la organización.

Tabla 4.1: Matriz FODA “D&D Distribuciones”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Innovación constante de productos	O1: Nuevos ingresos de capital de instituciones financieras
F2: Productos de alta calidad	O2: Posibilidad de especialización en ciertas áreas de productividad
F3: Contar con un equipo humano comprometido con la empresa	O3: Hallazgo de nuevos proveedores
F4: Buena cultura financiera de la empresa en instituciones bancarias	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Recurso humano mal capacitado	A1: Llegada de nuevos competidores
D2: Grandes volúmenes de inventarios de mercadería estancados	A2: Incremento de aranceles en importaciones
D3: Plan de reducción de costos inexistente	A3: Saturación de oferta en el mercado

Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

4.2.1.1. Matriz de Estrategias

Tabla 4.2: Matriz Estrategias FODA “D&D Distribuciones”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Innovación constante de productos</p> <p>F2: Productos de alta calidad</p> <p>F3: Contar con un equipo humano comprometido con la empresa</p>	<p>D1: Recurso humano mal capacitado</p> <p>D2: Grandes volúmenes de inventarios de mercadería estancados</p> <p>D3: Plan de reducción de costos inexistente</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1: Hallazgo de nuevos proveedores</p> <p>O2: Hallazgo de nuevos proveedores</p> <p>O3: Posibilidad de especialización en ciertas áreas de productividad</p>	<p>F1O1: Alianzas empresariales con proveedores para la actualización de cartera de productos.</p> <p>F2O2: Estrategias de merchandasing para una exposición adecuada de los productos.</p>	<p>D1O3: Capacitación técnica del recurso humano para su desarrollo profesional.</p> <p>D2O2: Reestructuración de inventarios para identificar los productos con mayor rotación.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1: Llegada de nuevos competidores</p> <p>A2: Incremento de aranceles en importaciones</p> <p>A3: Saturación de oferta en el mercado</p>	<p>F1A1: Aprovechamiento de la innovación como defensa ante la llegada de un futuro benchmarking.</p> <p>F3A1: Empoderamiento interno del equipo humano para que permanezca en la empresa.</p>	<p>D1A1: Incorporación de personal idóneo en base a un sistema de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>D3A3: Análisis de la cartera de productos para innovar aquellos que están en una etapa de declive.</p>

Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

4.2.1.2. Matriz Plan de Acción

Tabla 4.3: Matriz plan de acción “D&D Distribuciones”

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Desarrollar trimestralmente planes de negociación, enfocados a alianzas empresariales con proveedores para un manejo adecuado de la cartera de productos	Alianzas empresariales con proveedores para la actualización de cartera de productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de proveedores. - Verificación del presupuesto de ventas. - Diagnóstico de la cartera de productos - Determinación de acuerdos entre las partes. 	- Gerente General	\$100,00	Cada tres meses, iniciando el primero de septiembre.	$\%N.E = \frac{N.E}{T.N}$ <p>Dónde: %N.E: Porcentaje negociaciones exitosas N.E: Negociaciones exitosas T.N: Total de negociaciones</p>
Diseñar una exhibición de productos en la temporada navideña, implementando merchandising para destacar la calidad de los productos introducidos.	Estrategias de merchandising para una exposición adecuada de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de productos. - Análisis de las necesidades del mercado. - Diseño de la nueva exhibición. - Publicidad y marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Área de ventas - Área de empaque y decoración 	\$850,00	Dos meses, iniciando la tercera semana de Octubre	$\%N.C = \frac{C.G}{M.U}$ <p>Dónde: %N.C: Porcentaje de nuevos clientes C.G: Clientes ganados M.U: Marketing utilizado</p>
Obtener un crédito financiero para el próximo semestre, con entidades financieras, para incrementar los inventarios.	Compromisos con entidades financieras para incrementar el capital de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación del presupuesto necesitado. - Postulación para adquirir el crédito. - Buscar solvencia para las futuras cuentas por pagar 	- Gerente General	\$4000,00	Inversión financiada a un año, desde el día que inicie el crédito	$\%I.P = \frac{I.P}{C.A}$ <p>Dónde: %I.P: Porcentaje de interés pagado I.P: Interés pagado C.A: Capital adquirido</p>

Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Tema

“Desarrollo de un modelo de Gestión Administrativa para la MIPYME D&D Distribuciones”

5.2. Datos Informativos

Nombre de la Empresa: D&D Distribuciones

Razón Social: Naranjo Vargas Daniel Patricio

Actividad: Venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor

Dirección: Isaías Sánchez s/n y Av. Víctor Hugo

Beneficiarios: Personal administrativo y clientes

5.3. Antecedentes de la propuesta

La empresa “D&D Distribuciones” fue creada hace 20 años por iniciativa de tener un negocio propio y poder obtener ingresos. Sin embargo, el problema ha radicado en la falta de una estructura administrativa que permita tomar decisiones de manera eficiente, en especial al ser una empresa con un mercado estacional; se busca aplicar

un modelo de gestión administrativo con un proceso interno, para así crear un plan estratégico aplicable las distintas épocas de ventas.

Existen varias alternativas de productos que representan a distintas fechas del año, cada una de ellas con características diferentes y a más de ello cada cliente posee una perspectiva diferente en sus gustos. Esto implica que la comercialización de obsequios debe ser personalizada y con una constante innovación. Las fechas consideradas como las de mayor afluencia en ventas se ajustan a las siguientes:

Tabla 5.1: Estaciones principales de ventas D&D Distribuciones

Época	Fecha celebrada	Características	Productos con mayor demanda
Día del Amor y la Amistad	14 de febrero	Tendencia de obsequios que expresen ternura y amor para un ser amado	- Arreglos frutales - Arreglos personalizados - Arreglos en madera
Día de la Madre	Segundo domingo de Mayo	Gran movimiento comercial , en reconocimiento al ser más especial	- Arreglos en hierro - Arreglos en madera - Desayunos a domicilio
Día del Padre	Tercer domingo de Junio	Gran movimiento comercial	- Arreglos en madera - Desayunos a domicilio
Cumpleaños	Todo el año	Regalos de acuerdo a los gustos del homenajeado	- Arreglos personalizados - Arreglos en madera - Desayunos a domicilio
Navidad	Octubre a Diciembre	Gran influencia para agasajos en empresas e instituciones educativas	- Fundas de caramelos - Canastillas navideñas - Arreglos en madera

Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.4. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión administrativa para la MIPYME D&D Distribuciones

5.5. Objetivos Específicos

- Estructurar el modelo de gestión administrativa para la MIPYME “D&D Distribuciones”.
- Crear una matriz estratégica para la MIPYME “D&D Distribuciones” con los resultados obtenidos en el análisis interno.
- Implementar el modelo de gestión administrativo a la MIPYME “D&D Distribuciones”.

5.6. La empresa

Gráfico 5.1: Modelo de Gestión Propuesto



Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.1. Misión

Ofrecer a nuestros exigentes clientes una gama de productos innovadores para cada ocasión, encontrando productos de calidad con los mejores precios del mercado.

5.6.2. Visión

Consolidarnos en los próximos cinco años como una empresa líder de la zona centro del Ecuador, en la entrega de productos exclusivos en épocas especiales, cubriendo las necesidades y requerimientos del cliente, siendo reconocida regionalmente, por la calidad de sus servicios y productos.

5.6.3. Valores Corporativos

Siempre enfocada a la calidad y el buen servicio, los valores que representan a la empresa y sus colaboradores se mencionan a continuación:

Calidad

Ofrecemos un producto único que satisfaga las necesidades del cliente, logre cautivarlo y empoderarlo a nuestra organización, atraído por la calidad en el producto y servicio brindado.

Compromiso y puntualidad

Tenemos la obligación de velar por que cada uno de los pedidos que se realicen, sean entregados en el tiempo estipulado, en la cantidad exacta y el lugar indicado por el cliente.

Innovación

Cada uno de los productos que son ofrecidos al cliente, tienen una vigencia máxima de dos años con el fin de poder ofrecer a nuestro selecto mercado un producto diferente año tras año, siempre innovando en su calidad, presentación y funcionabilidad para cada cliente.

Ética Profesional

Nuestros colaboradores tienen la misma importancia y relevancia que el cuerpo administrativo, nos enfocamos en tener un grupo humano liderado por una organización que busca el crecimiento técnico y personal de cada uno de ellos.

Actitud positiva, calidez y alegría

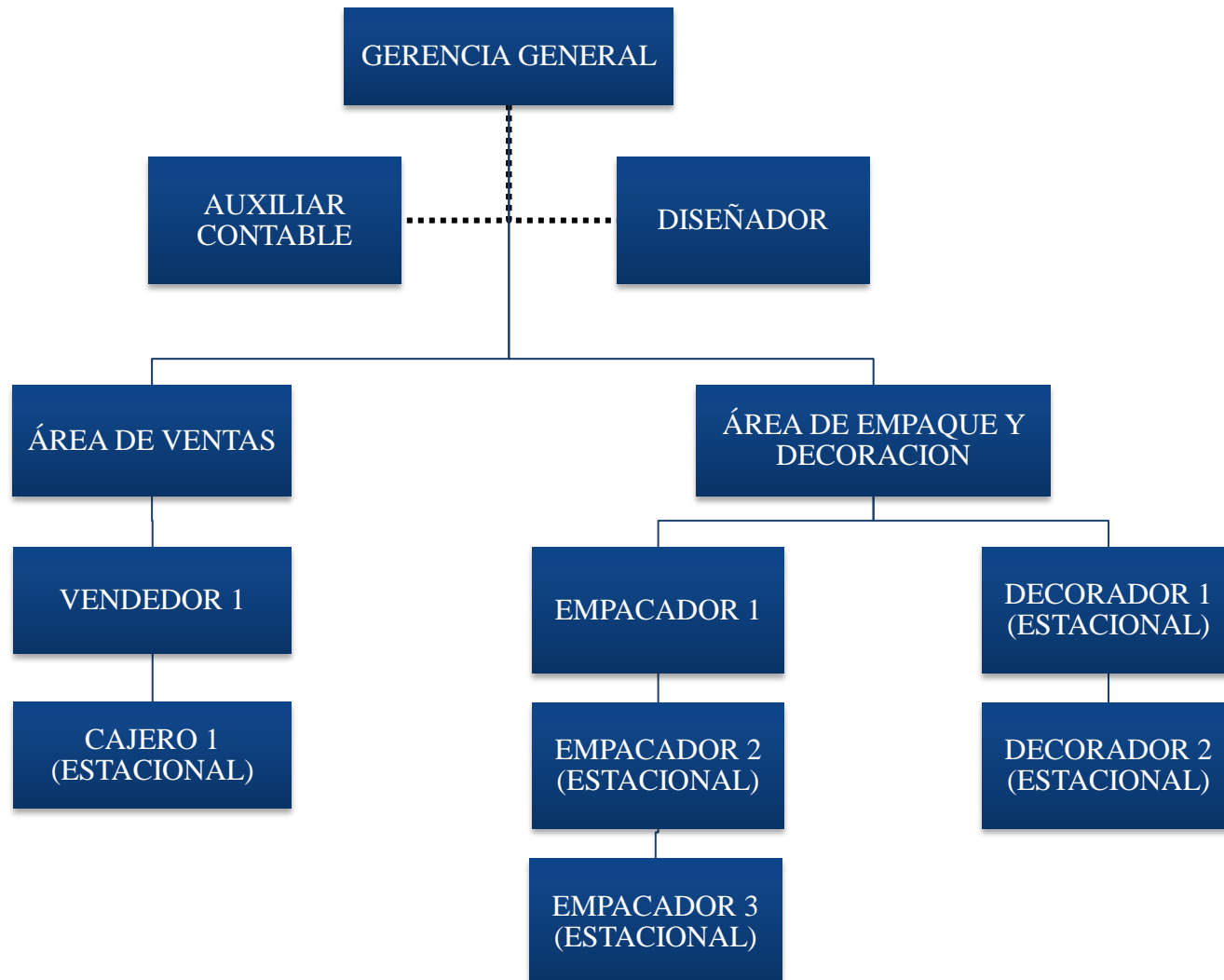
El servicio que brindamos a cada cliente es personalizado, es necesario que se sientan identificados con la empresa y sobre todo buscar que aquellos clientes aun no potenciales, se conviertan en un futuro en ellos, independientemente de la magnitud de compra. Todos siempre serán atendidos con una sonrisa y la mejor actitud.

5.6.4. Organigrama

El organigrama correspondiente a la MIPYME “D&D Distribuciones”, tiene una estructura jerárquica muy básica y sencilla, debido que al no contar con personal fijo durante todo el año, tiene únicamente tres personas que trabajan directamente con la empresa y un externo que se encuentra colaborando cuando la organización lo considera necesario.

El personal que colabora con la empresa en épocas de gran movimiento, se los ha incluido dentro del organigrama pero considerándolos como estacionales.

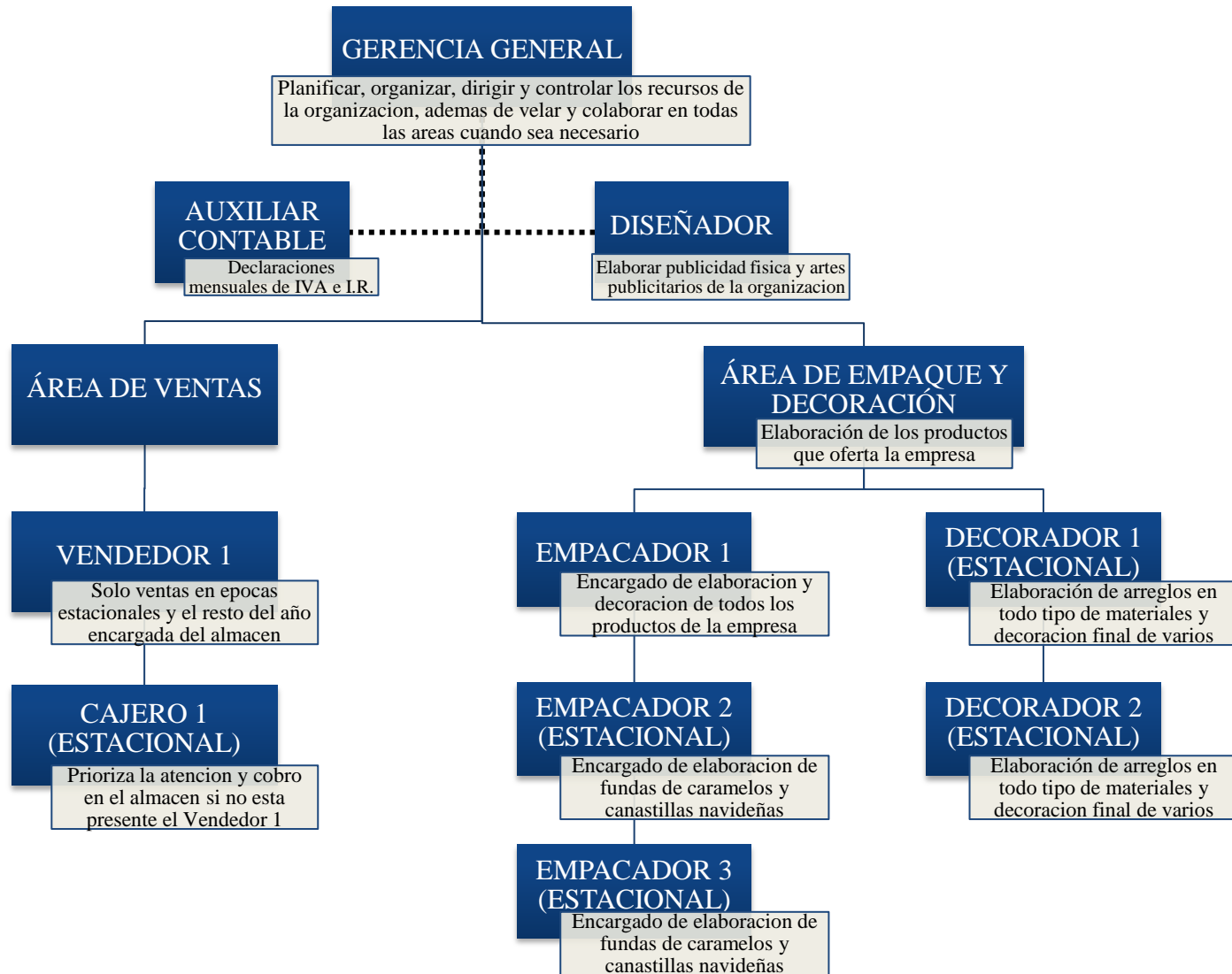
5.6.4.1. Organigrama Estructural



Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.4.2. Organigrama Funcional



Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.5. Análisis de Mercado

Mercado Potencial

Habitantes de la zona urbana del cantón Ambato 215651 personas que corresponden a la población económicamente activa (INEC, 2010)

Mercado Disponible

Habitantes de la zona urbana del cantón Ambato con poder adquisitivo segmentado en dos sectores: medio, medio y alto.

Mercado Factible

Hombres y mujeres entre 20 y 50 años de edad

Mercado Objetivo

Escuelas, Colegios y Empresas medianas y grandes que operen en la Zona Centro del país

5.6.6. Manual de Procesos

MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “D&D DISTRIBUCIONES”



5.6.6.1. Objeto

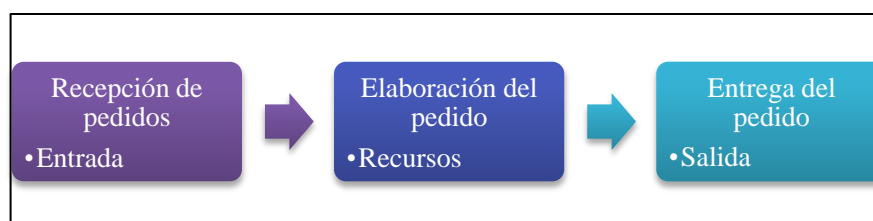
El siguiente manual tiene el objetivo de identificar y definir estructuralmente los procesos que tiene la empresa “D&D Distribuciones”

5.6.6.2. Alcance

En el manual se detallan los procesos que la empresa posee, para que las actividades tengan un mejor manejo y no únicamente pueda realizarlo la gerencia, sino cualquier involucrado de la organización.

5.6.6.3. Estructura General de los Procesos

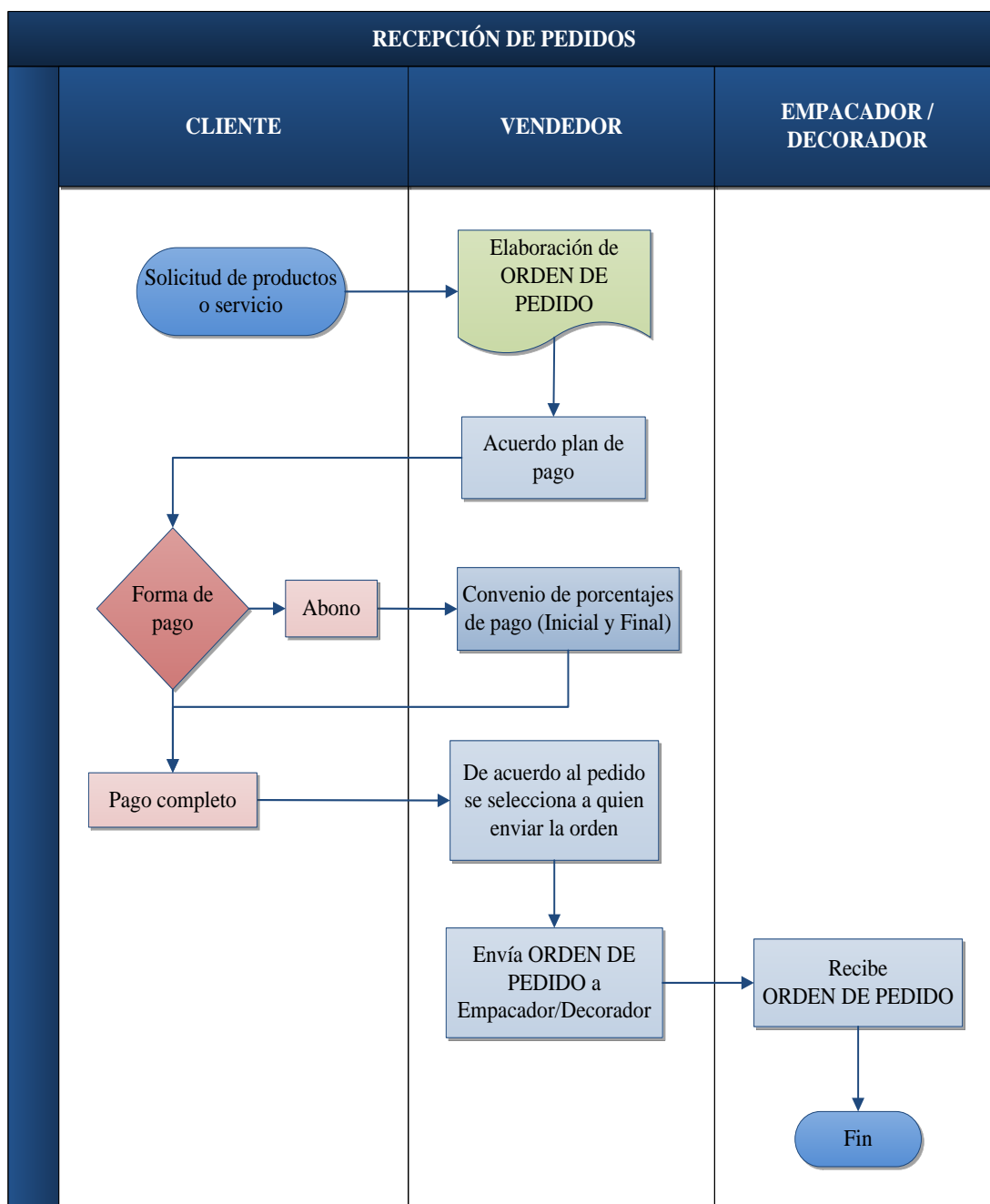
Grafico 5.2: Estructura general de los procesos de la empresa “D&D Distribuciones”



Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.6.4. Proceso de Recepción de Pedidos

Grafico 5.3: Diagrama de flujo recepción de pedidos “D&D Distribuciones”

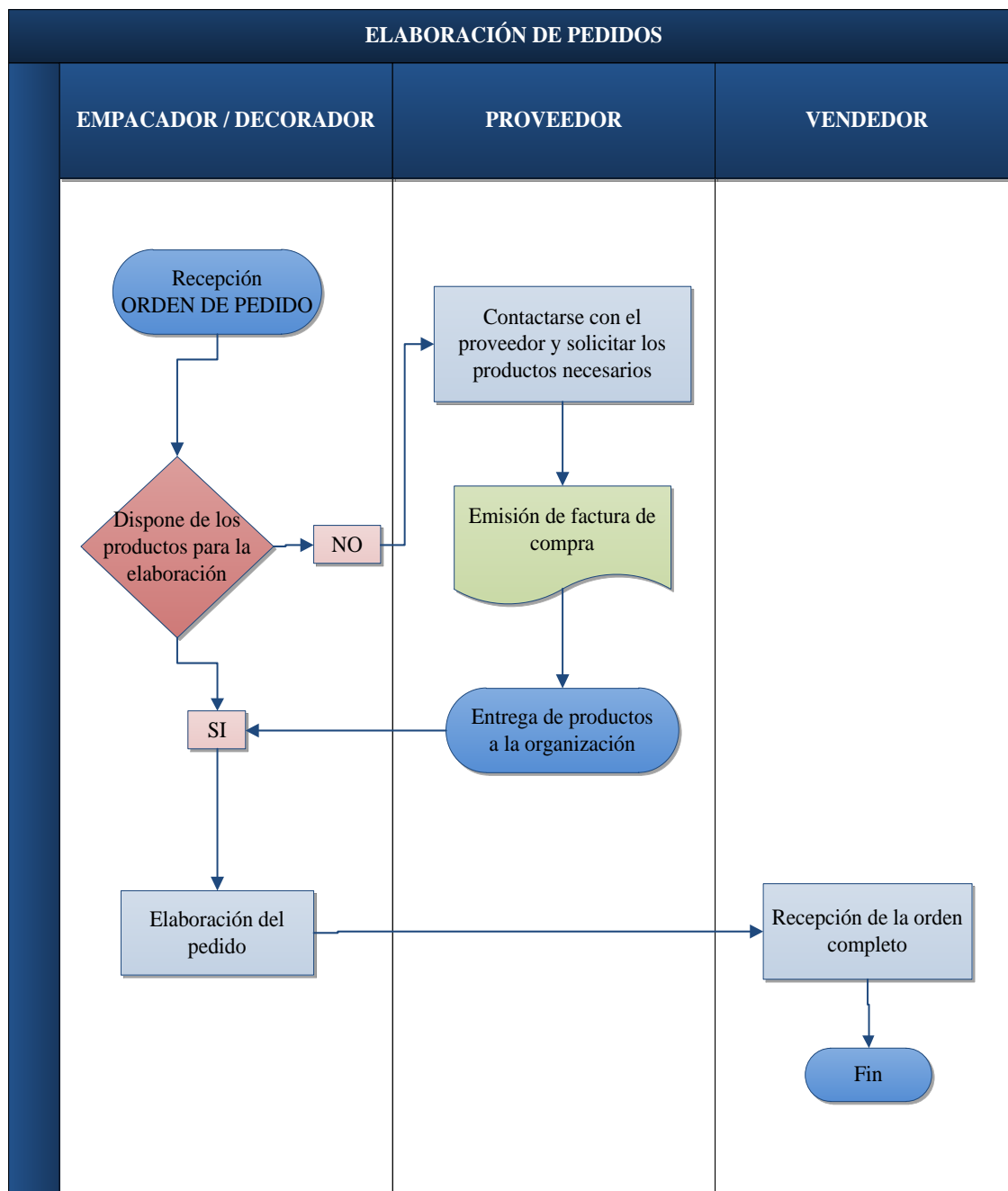


Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.6.5. Proceso de Elaboración de Pedidos

Grafico 5.4: Diagrama de flujo elaboración de pedidos “D&D Distribuciones”

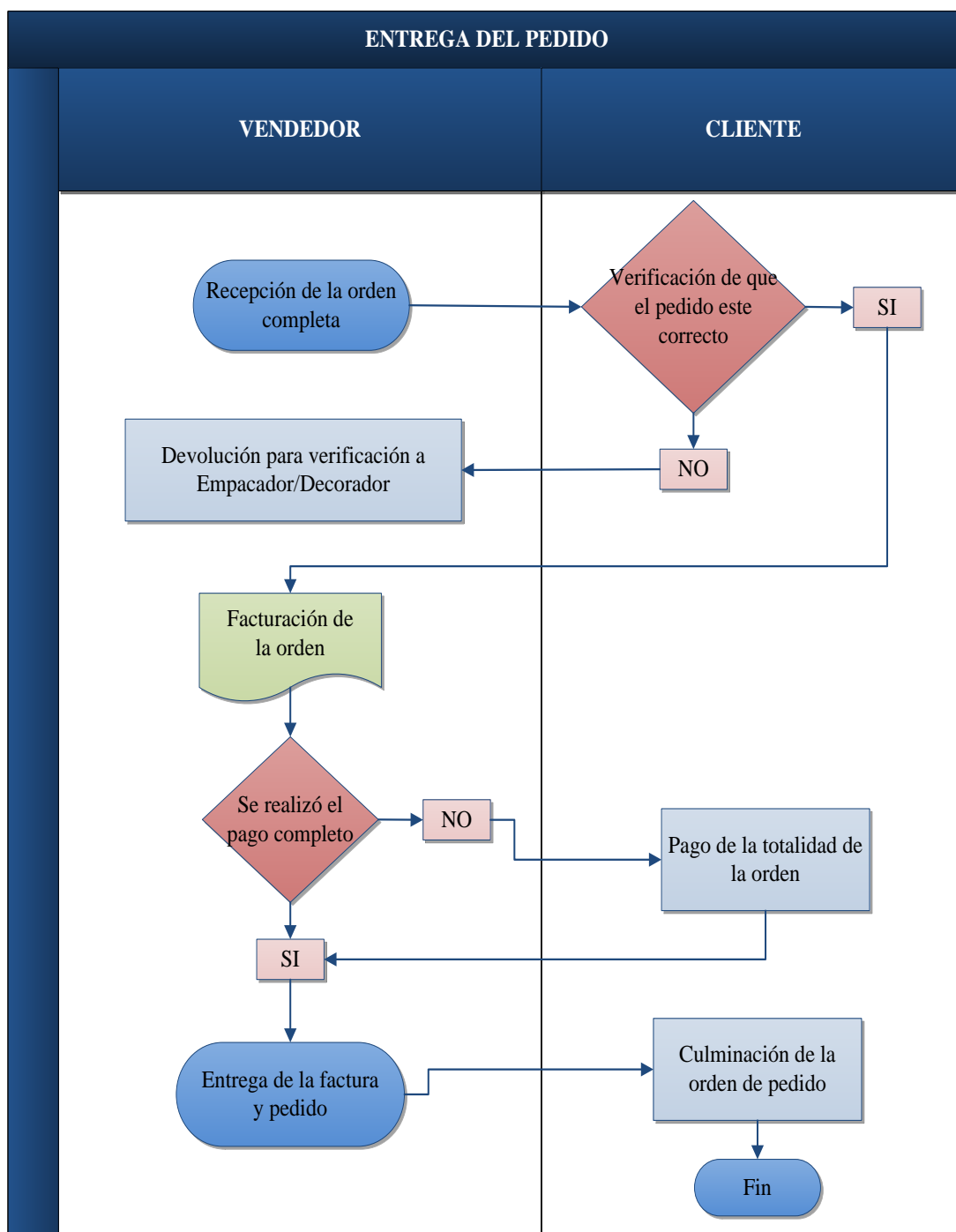


Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.6.6. Proceso de Entrega de Pedido



Grafico 5.5: Diagrama de flujo entrega del pedido “D&D Distribuciones”





Fuente: “D&D Distribuciones”

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

5.6.7. Manual de Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 1 /12
		
MANUAL DE FUNCIONES		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 2 /12
<h2>ÍNDICE</h2>		
<p>INTRODUCCIÓN 59</p> <p>OBJETIVO DEL MANUAL 59</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN 59</p> <p>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL..... 60</p> <p>ORGANIGRAMA FUNCIONAL 61</p> <p>PUESTOS DE TRABAJO 62</p> <p> GERENTE GENERAL..... 62</p> <p> AUXILIAR CONTABLE 63</p> <p> DISEÑADOR..... 64</p> <p> VENDEDOR..... 65</p> <p> CAJERO (Estacional) 66</p> <p> EMPACADOR..... 67</p> <p> DECORADOR (Estacional) 68</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 3 /12
INTRODUCCIÓN		
<p>El manual de funciones para la empresa “D&D Distribuciones” tiene la finalidad de establecer las tareas y actividades que cada uno de los miembros de la organización tienen la responsabilidad de ejecutarlos a diario y en épocas estacionales.</p>		
<p>Este manual es realizado con información proporcionada por los involucrados administrativamente con la empresa, para poder plasmarlo como una guía fácil para que cada uno de los colaboradores que ingresen a la empresa, puedan conocer sus funciones y su posición dentro de la organización.</p>		
OBJETIVO DEL MANUAL		
<p>Suministrar a los trabajadores de la empresa “D&D Distribuciones” un manual de funciones que actúe como instrumento para el apropiado cumplimiento de las tareas que cumplirán al asumir su cargo.</p>		
ÁMBITO DE APLICACIÓN		
<p>El manual de funciones es aplicable en todas las áreas que comprende la empresa, al contener las funciones de cada uno de sus integrantes.</p>		



**MANUAL DE FUNCIONES
PARA TRABAJADORES**

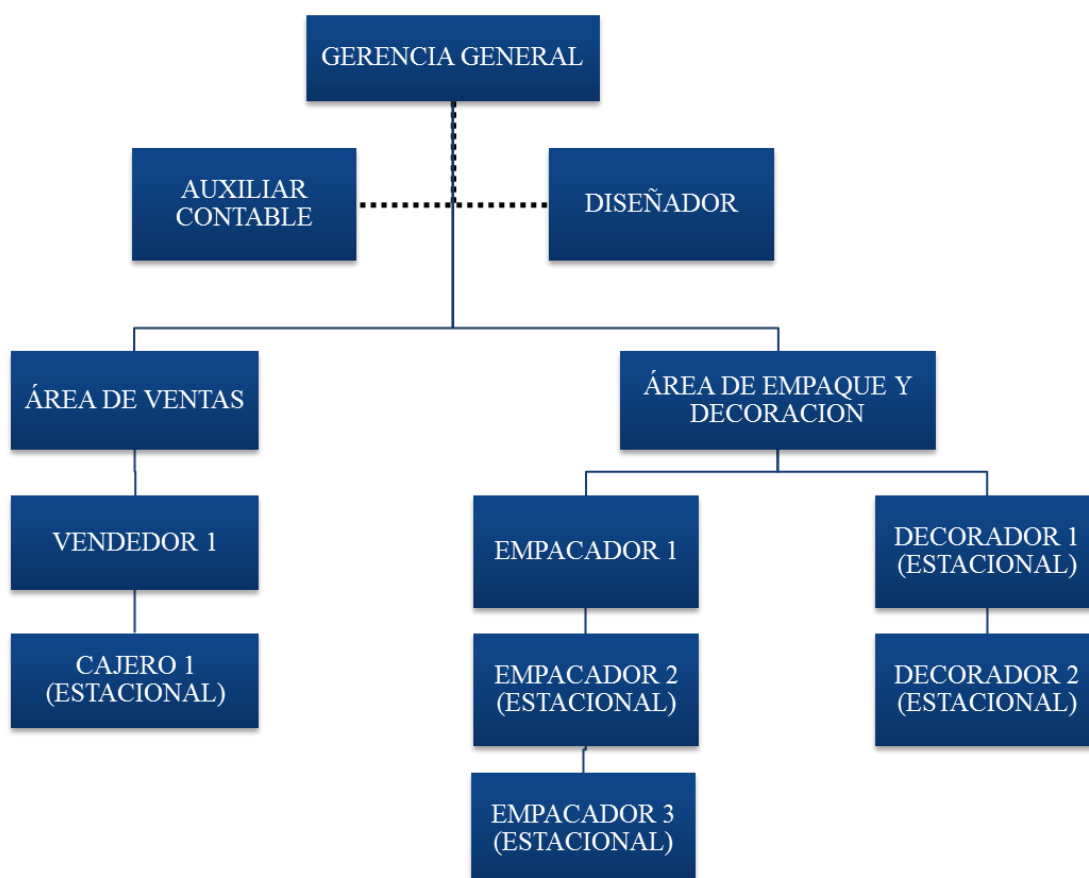
Código: MFDYD – 2016

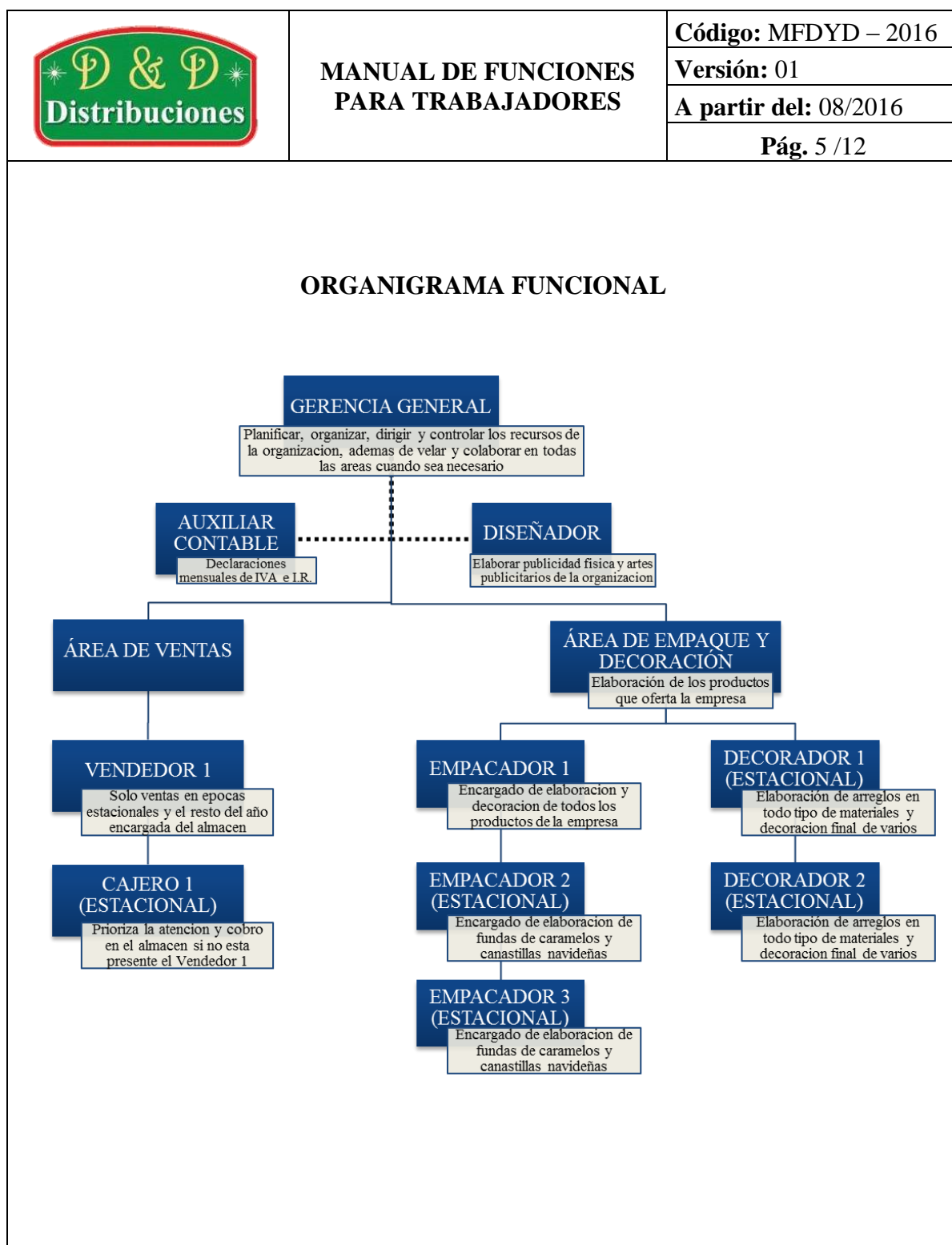
Versión: 01


A partir del: 08/2016


Pág. 4 /12


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL








	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 6 /12
PUESTOS DE TRABAJO		
GERENTE GENERAL		
<u><i>Funciones y Responsabilidades del cargo</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representa legalmente a la empresa “D&D Distribuciones” ➤ Planifica, organiza, dirige y controla los recursos de la organización ➤ Delega funciones al resto de colaboradores de la organización ➤ Autoriza la contratación de personal ➤ Autoriza la compra de productos cuando se prevea una falta de los mismos ➤ Realiza cobros a clientes y pagos a proveedores ➤ Realiza compras cuando ningún colaborador esté disponible ➤ Transporta los pedidos en el caso que el producto sea a domicilio ➤ Busca posibles potenciales clientes y nuevos proveedores (si fuese necesario) 		
<u><i>Competencias</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Responsabilidad ➤ Compromiso ➤ Innovación 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 7 /12
 AUXILIAR CONTABLE <i><u>Funciones y Responsabilidades del cargo</u></i> <ul style="list-style-type: none">➤ Realiza declaraciones mensuales de IVA e IR al SRI➤ Notifica al gerente los pagos que se deban realizar en el SRI <i><u>Competencias</u></i> <ul style="list-style-type: none">➤ Habilidades Contables➤ Responsabilidad➤ Compromiso		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 8 /12
DISEÑADOR		
<i><u>Funciones y Responsabilidades del cargo</u></i>		
<ul style="list-style-type: none">➤ Diseña los artes publicitarios para las distintas estaciones de ventas➤ Aporta nuevas ideas para mejorar la imagen y marca de la empresa➤ Elabora todo lo que corresponde a publicidad física como volantes, banners, etc.		
<i><u>Competencias</u></i>		
<ul style="list-style-type: none">➤ Creatividad e innovación➤ Responsabilidad➤ Excelente manejo de programas de edición grafica		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 9 /12
VENDEDOR		
<u><i>Funciones y Responsabilidades del cargo</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesora a los clientes acerca de los productos que satisfagan sus necesidades ➤ Vende todos los productos que se encuentren percha y ofrecer promociones al por mayor ➤ Implementa las ordenes de pedido para registrar las operaciones de venta ➤ Informa a los clientes sobre fechas de entrega y cualquier otro tipo de duda ➤ Colabora en la distribución y colocación productos en el local ➤ Realiza el cobro y facturación de la venta (Excepto en épocas estacionales) 		
<u><i>Competencias</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos sobre venta directa y facturación ➤ Lealtad para manipular el efectivo en caja chica ➤ Responsabilidad 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 10 /12
CAJERO (Estacional)		
<i><u>Funciones y Responsabilidades del cargo</u></i>		
<ul style="list-style-type: none">➤ Realiza el cobro y facturación de la venta➤ Ser soporte para el vendedor realizando sus funciones, en el caso que existan varios clientes buscando atención		
<i><u>Competencias</u></i>		
<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos sobre venta directa y facturación➤ Lealtad		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 11 /12
EMPACADOR		
<u><i>Funciones y Responsabilidades del cargo</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empaca los distintos productos de confitería en la elaboración de fundas de caramelos de toda denominación de acuerdo a las muestras correspondientes ➤ Coloca de manera adecuada los víveres en la elaboración de despensas y los confites en la elaboración de canastillas navideñas ➤ Receta los productos que son entregados por los proveedores ➤ Organiza en las estanterías toda la mercadería que ingrese ➤ Realiza compras cuando falten productos para la elaboración de órdenes de pedido de entrega inmediata ➤ Transporta los pedidos al lugar de entrega en el caso que sea necesario 		
<u><i>Competencias</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir las órdenes de pedido para la fecha establecida ➤ Evitar cualquier tipo de permisos en el mes de Diciembre considerado de gran afluencia de ventas ➤ Manipular los productos con mucho cuidado ya que la mayoría son frágiles 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA TRABAJADORES	Código: MFDYD – 2016
		Versión: 01
		A partir del: 08/2016
		Pág. 12 /12
DECORADOR (Estacional)		
<u><i>Funciones y Responsabilidades del cargo</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de lazos decorativos en papel y tela (previa capacitación gratuita) ➤ Realización de obsequios en varios materiales como madera, plástico, crista y hierro ➤ Retoca y reacomoda el producto de acuerdo a las características solicitadas por el cliente ➤ Verifica que el producto este en buenas condiciones previo a la entrega al cliente 		
<u><i>Competencias</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir las órdenes de pedido para la fecha establecida ➤ Evitar cualquier tipo de permisos en el mes de Diciembre considerado de gran afluencia de ventas ➤ Manipular los productos con mucho cuidado ya que la mayoría son frágiles 		

5.6.9. Problemas a solucionar

Estos son los problemas más notables que se han podido enfatizar en la empresa “D&D Distribuciones”, así se procede a buscar una solución para estos, y lograr que de esta manera la empresa pueda funcionar acorde a las necesidades que refleja un modelo de gestión.

Tabla 5.2: Problemas a solucionar “D&D Distribuciones”

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Carencia de un proceso de captación de pedidos	Desorganización empresarial	Impuntualidad en la entrega de pedidos
Desaprovechamiento de ventaja competitiva	Administración empírica	Competidores abarcando mayor extensión de mercado
Ausencia de una política laboral para la empresa	Funciones laborales no definidas correctamente	Mal aprovechamiento de recursos y pérdidas de tiempo

PROBLEMA	SOLUCIÓN
Carencia de un proceso de captación de pedidos	La implementación del manual de funciones y la elaboración de procesos evitan las pérdidas de tiempo al limitar un objetivo para cada uno de los colaboradores. Con la elaboración de órdenes de pedido, se puede controlar y tener un seguimiento de los contratos, evitando retrasos y problemas que molesten al cliente.
Desaprovechamiento de ventaja competitiva	
Ausencia de una política laboral para la empresa	

Elaborado por: Naranjo, Daniel (2016)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La MYPIME “D&D Distribuciones” en los últimos años ha sido administrada de forma empírica, lo que ha impedido el crecimiento esperado, ocasionando una desorganización de tareas y funciones, al no tener un modelo de gestión apropiado para la misma.

La organización no cuenta con una planificación estructural. Al no poseer misión, visión y objetivos bien planteados no se podrá alcanzar el crecimiento esperado; el organigrama jerárquico, permite determinar el puesto que cada colaborador ocupa en la empresa y las labores de las cuales será responsable dentro de su periodo de trabajo.

Se analizó la situación actual de la MIPYME “D&D Distribuciones” donde se evidencio que la empresa no contaba con una estructura administrativa y a pesar que se tenía una visión clara de la estructura que conforma la organización, sino se plasmaba en un documento formal no tendría ningún desarrollo administrativo.

A través del análisis FODA se estableció los factores internos y externos que están influyendo en la situación actual de la empresa, y con estos se pudo determinar estrategias que permitirán el crecimiento de la empresa.

Se elabora un manual de funciones, que actuará como una herramienta que permita dar solución a los problemas de la empresa y esta pueda trabajar de manera óptima. El manual de funciones permite que la empresa ya tenga designadas las tareas de cada colaborador, así cualquier persona pueda tomar decisiones respecto al personal, en el caso que se cambiara de gerente.

Al elaborar una orden de pedido, se puede controlar y tener un seguimiento de los contratos que realice la empresa, evitando así retrasos y problemas que insatisfagan al cliente.

Dentro de la entrevista realizada a la gerente anterior de la organización, se mencionó la implementación del sistema de cobranzas DATA FAST, el mismo que fue introducido en el último trimestre del año 2016 obteniendo buenos resultados.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha el modelo de gestión administrativa señalado en el proyecto, con la finalidad de generar un enfoque más empresarial dentro de la organización y dejar completamente atrás la administración empírica con la que se venía manejando.

Se recomienda emplear el manual de funciones formulado para los colaboradores que ingresen a la empresa, para aclarar cuál es la posición de cada uno de ellos dentro de la organización y así mejorar el rendimiento, evitando confusiones laborales y duplicidad de funciones.

Se sugiere implementar la misión, visión, valores corporativos, organigramas, planes de acción y diagramas de procesos presentados anteriormente, con el propósito de dirigir a la empresa con un carácter formal.

Se recomienda mantener la constante innovación con la que ha venido trabajando la empresa, para mantener la fidelidad y constancia de los clientes en cada una de las estaciones de comercialización, logrando que siempre encuentren a su disposición un producto diferente con la calidad de siempre.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, L.; Berné, C. & Galve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Álvarez, L. I.; Santos, M. L. & Vázquez, R. (2000): *Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la Relación Orientación al Mercado*. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.
- Bonta, P. & Farber, M. (2002): *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cuatrecasas, Ll. (2012): *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Daft, R. (2004): *Administración, 6ª ed.*, México: Thomson.
- Díaz, M. (2012): *Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Nivel de Producción en la empresa VIST-TT de la ciudad de Ambato*. (Trabajo de investigación pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Ecuador. Leyes y Decretos (2015): *Código der trabajo leyes y reglamentos*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Espinosa, R. (2012): *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa.*

Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.

Farro, F. (1995): *Gerencia de centros educativos.* Lima, Perú: Centro de Proyección Cristiana.

Feijoo, G. (2015): *La estacionalidad de las ventas.* Recuperado de <http://universopyme.mx/?p=7603>.

Finch J.; Freeman E. & Gilbert D. (2006): *Administración, 6ª ed.* México: Pearson Educación.

Guillen, Y. y Ramírez, A. (2013): *La organización como componente del proceso administrativo.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>.

Hatten, K. (1987): *Strategic Management.* Chile: Corporation Analysis and Action.

Ivancevich, J; Lorenzi, P, Skinner, S. & Crosby, P (1996): *Gestión: Calidad y competitividad.* Madrid, España: Irwin

Lara, O. (2006): *La comunicación en la administración empresarial.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-la-administracion-empresarial/>,

Leiton, A. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para las hospederías comunitarias recinto Puerto El Morro, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2014* (Tesis de pregrado). UPSE. Matriz: Facultad de Ciencias Administrativas, La Libertad.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000): *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito, Ecuador.

Llerena, M. (2012). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativa en la empresa artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena para mejorar la rentabilidad* (Disertación de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.

Martínez, A. (Enero – Marzo 2013) Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial, *Revista CALIDAD*, p. 42.

Matosabreu, S. (2003): *Gestión administrativa de una empresa comercial*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>.

Medel, M. (2010): *Etapas de la dirección (Proceso administrativo)*. Recuperado de <http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>.

Quinn, R. Faerman, S., Thompson, M. & McGrath, M. (1995): *Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un Modelo Operativo de Competencias*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Robbins S. & DeCenzo D. (2009): *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Valdés, C. (2009): *Concepto, características y estilos de Liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>.

Villalba, A. (2012). *Mercados Estacionales*. Recuperado de <http://dhtic1988.blogspot.com/2012/07/mercados-estacionales.html>, DOI.

William B. Werther Jr., Keith Davis. (2000): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mac Graw – Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR

– Sede AMBATO –

Escuela de Administración de Empresas

ENTREVISTA FUNDADORA D&D DISTRIBUCIONES

La presente investigación tiene como objetivo recoger información de la fundadora de la empresa D&D Distribuciones, para realizar un análisis deductivo de la implementación de un modelo de gestión administrativa y su impacto.

PREGUNTAS INTERNAS DE LA EMPRESA

1. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la empresa?
2. ¿Considera que la empresa es eficiente?
3. ¿Existe actualmente la resistencia al cambio en la empresa?
4. ¿Qué cambios generarían un mejor rendimiento de la empresa?
5. ¿Consideraría usted la contratación de personal durante todo el año?
6. ¿Cómo ha visto el crecimiento de la empresa en los últimos años?
7. ¿Qué opinan sobre una estructuración formal de la empresa?
8. ¿Está de acuerdo con un cambio estructural para los próximos años?
9. ¿Qué opina de la idea de implementar un modelo de gestión administrativa?

PREGUNTAS EXTERNAS A LA EMPRESA

10. ¿Qué empresas se han establecido con el mismo segmento de mercado de D&D
Distribuciones?
11. ¿Hace que tiempo y en qué sectores se han ubicado estas empresas?
12. ¿Los consideran potenciales competidores?
13. ¿Ha tenido la oportunidad de ingresar a estos locales?

ANEXO 2: Lista de cotejo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR

– Sede AMBATO –

Escuela de Administración de Empresas

LISTA DE COTEJO GERENTE D&D DISTRIBUCIONES

La presente investigación tiene como objetivo captar información del gerente de la empresa D&D Distribuciones, para un análisis de la situación actual de la empresa previo a la implementación de un modelo de gestión administrativa y su impacto.

INDICADORES	SI	NO
La empresa innova constantemente sus productos		
Los productos son de buena calidad y cuentan con un buen servicio		
Los proveedores mantienen una constante fidelización a la empresa		
El empoderamiento de los clientes internos es una característica de la organización		
Los colaboradores se encuentran bien capacitados		
Podrían los colaboradores ser capacitados en un área específica		
La mercadería que posee la empresa tiene un control de inventarios		

La empresa cuenta con una buena calificación en las entidades bancarias		
Existen competidores que puedan invadir su mercado empresarial		
En las épocas de mayor competitividad la oferta incrementa		
El aumento de aranceles han afectado a la organización		

ANEXO 3: Exhibición de productos (Objetivo matriz plan de acción)



Fachada principal local de exhibición de productos temporada navideña 2016



Exposición de productos temporada navideña 2016 – Sala 1



Exposición de productos temporada navideña 2016 – Sala 2



Exposición de productos temporada navideña 2016 – Sala 3

ANEXO 4: Órdenes de pedido actuales

The image shows two handwritten order forms from 'D&D SISTEMAS'. The top form is numbered 0000042 and the bottom one is 0000050. Both forms include fields for client name, phone number, date, and a table for product descriptions, quantities, and prices. The bottom form has a table with the following entries:

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO ENTREGA	TOTAL
Playa Puerto			
Sa. Maria Antea	11		-> Retardo
Coca Cola	12		
Foto y Video	10		
...	+1		
...	1.20		

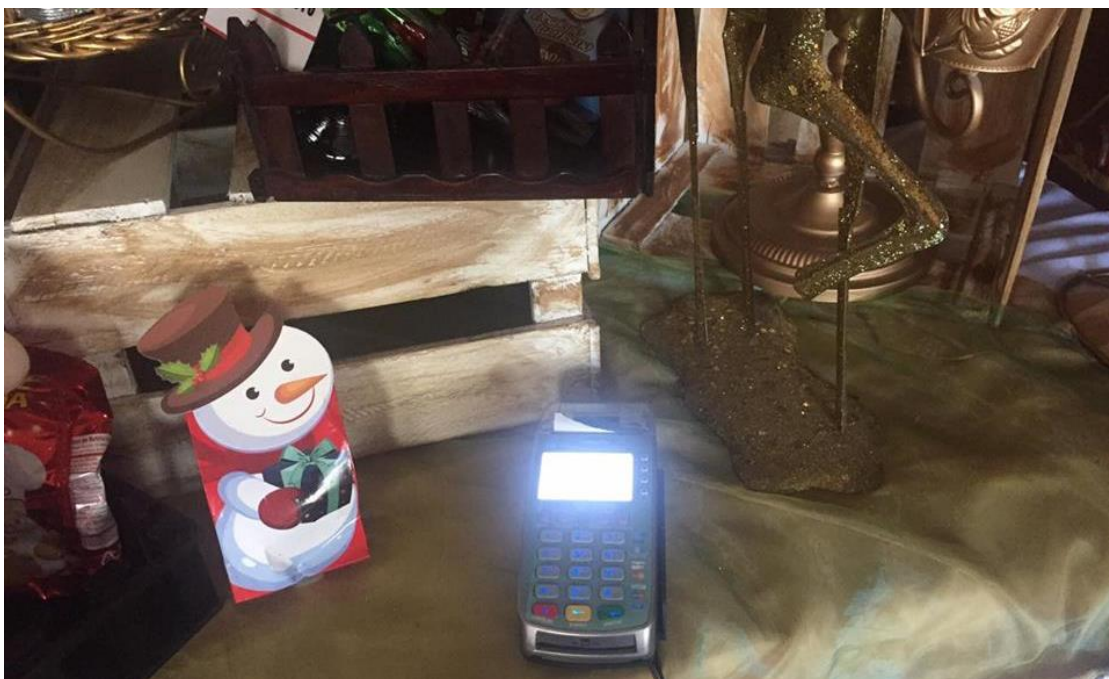
Additional notes on the forms include 'Lista por entrega' and 'Categoría de Ingenieros Civiles'. The bottom form is partially obscured by another document.

Ordenes de pedidos introducidos a la empresa

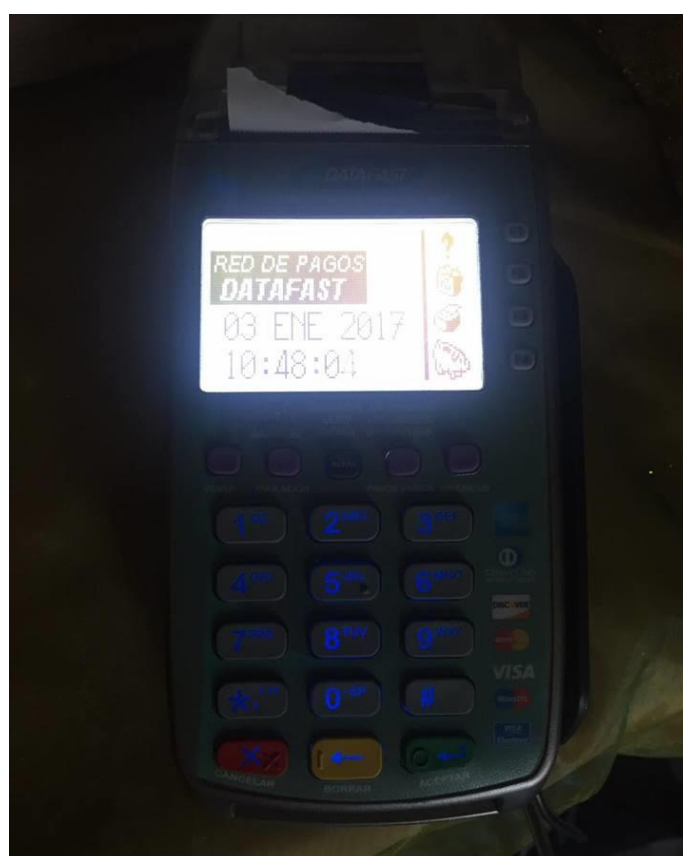
The image shows a folder containing multiple copies of order forms. The forms are yellow and have 'IDEAL' printed on them. The top form is numbered 0000050 and has the client name 'San Carlos'. The forms are organized in a folder for better control and tracking.

Archivo de las ordenes de pedido para mayor control

ANEXO 5: Implementación DataFast



Servicio de DataFast en el local comercial



Dispositivo electrónico P.O.S para D&D Distribuciones

ANEXO 6: Ley Orgánica (Ecuatoriana) de Defensa del Consumidor

En el capítulo I, de los Principios Generales

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídico que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello.

Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes

adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

En el capítulo II, de los Derechos y Obligaciones de los Consumidores

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

En el Capítulo V de las Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente. El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal...”.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.