



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DEL ECUADOR**  

---

**SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**Tema:**

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO  
“VÍVERES PIEDADCITA” DE LA CIUDAD DE PELILEO, PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA  
COMERCIALIZACIÓN.

**Disertación de grado previo a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial con énfasis en Marketing.**

**Autor:**

**PAOLA MARICELA PICO LLERENA**

**Director:**

**ING. JORGE NUÑEZ**

**Ambato - Ecuador**

**Junio 2008**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO  
“VÍVERES PIEDADCITA”, PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL Y LA COMERCIALIZACIÓN.

**Autor:**

Paola Maricela Pico Llerena

<b>DIRECTOR DE DISERTACIÓN</b>	<b>f.</b>	.....
<b>CALIFICADOR</b>	<b>f.</b>	.....
<b>CALIFICADOR</b>	<b>f.</b>	.....
<b>DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA</b>	<b>f.</b>	.....
<b>SECRETARIO GENERAL PUCESA</b>	<b>f.</b>	.....

**Ambato – Ecuador**

**Junio 2008**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Paola Maricela Pico Llerena portadora de la cédula de ciudadanía No. 180373429-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con énfasis en Marketing, 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.

Paola Maricela Pico Llerena

CI. 180373429-0

Ing. Jorge Núñez

## **DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo investigativo: “REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NEGOCIO “VÍVERES PIEDADCITA”, PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA COMERCIALIZACIÓN”, desarrollado por la Señorita Paola Maricela Pico Llerena, observa las orientaciones metodológicas de la investigación científica.

Que ha sido dirigido en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, junio del 2008

Ing. Jorge Núñez

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la Escuela de Administración de Empresas, Autoridades, Personal Docente y Administrativo, por sus conocimientos y contribución a mi formación personal, académica y profesional.

Al negocio “Viveres Piedadcita”, por su valiosa colaboración para el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Jorge Núñez, tutor de mi disertación que con sus conocimientos me ha guiado en el desarrollo de la investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios que con su presencia ilumina todos los momentos de mi vida y me permite alcanzar metas para beneficio personal, familiar y social.

A mis queridos Padres por su sacrificada labor y ejemplo, que son mi apoyo en mi superación y formación.

A mi adorada hija María Paulita, inspiración y razón de mi vida.

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación para reestructurar la administración del negocio “Viveres Piedadcita”, tiene como fundamento la aplicación de cuestionarios que permiten diagnosticar la actual estructura y determinar las expectativas de los clientes respecto a la actividad comercial del negocio, en función de lo cual la propuesta es diseñada por áreas de gestión tanto administrativas como comercial conformada por: Compras y Adquisiciones, Almacenamiento, Tesorería, Nóminas y Recurso Humano, Marketing y Ventas, que contribuyen al cumplimiento del objetivo general que es mejorar la gestión empresarial y comercial y a la vez posibilitan la ampliación del ámbito comercial de acuerdo a las expectativas de los clientes.

La información generada por las áreas requiere de un registro resumen informático ya sea en Visual Basic, Aries Plus, que permita un acceso y análisis ágil de la información, con un proceso de toma de decisiones eficientes.

## **ABSTRACT**

### **EXECUTIVE SUMMARY**

The research for restructuring the management of “Viveres Piedadcita” is going to serve for improving the enterprising and commercial action of the company. The company has its basis on the application of questionnaires which allow us to diagnose the present structure and determine the expectations of the clients in relation to the commercial activity of the business. Based on this experience, this proposal is designed for business areas as well as administrative and commercial conformed by: Purchases and Acquisition, Storing, Treasury, Pay Rolls and Human Resources, Marketing and Sales, which are important for the achievement of the general objective which is to improve the management and commercial part at the same time, so the business can broaden commercial limits according to the client’s expectations.

The information generated by the areas requires a computing record by using Visual Basic or Aries Plus. This record will allow easy access and quick analysis of the information with an efficient process of making decisions.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE DISERTACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE FORMAS.....	xx
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis Crítico.....	14
1.2.3 Prognosis.....	16
1.2.4 Delimitación.....	17

1.2.5 Formulación del problema.....	18
1.3 Justificación.....	20
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo General.....	21
1.4.2 Objetivo Específico.....	21
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Antecedentes investigativos.....	22
2.1.1 Diseño clásico organizacional.....	22
2.1.2 Diseño neoclásico organizacional.....	23
2.1.3 Diseño de contingencia organizacional.....	24
2.2 Fundamentación filosófica.....	27
2.3 Fundamentación legal.....	28
2.4 Fundamentación teórica.....	28
2.4.1 Estructura organizacional.....	28
2.4.2 Gestión organizacional.....	37
2.4.3 Administración de Recursos.....	41
2.4.4 Procesos y áreas de gestión.....	48
2.4.4.1 Importancia y métodos para mejorar los procesos.....	50
2.4.4.2 Reestructuración del proceso empresarial.....	52
2.4.4.3 Etapas para el mejoramiento de procesos.....	52
2.4.4.4 Áreas de gestión.....	54
2.5 Marketing.....	58
2.5.1 Producto.....	59
2.5.2 Precio.....	61

2.5.3 Distribución.....	62
2.5.4 Comunicación Comercial.....	66
2.5.5 Servicio.....	67
2.6 Comercialización.....	70
2.6.1 Compras.....	73
2.6.2 Transporte.....	74
2.6.3 Almacenamiento.....	74
2.6.4 Venta.....	75
2.6.5 Cobranzas.....	76
2.7 Sistema de Información Gerencial.....	77
2.8 Hipótesis.....	78
2.9 Variables.....	78
2.9.1 Variable independiente.....	78
2.9.2 Variable dependiente.....	78
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>79</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>79</b>
3.1 Modalidad de la investigación.....	79
3.2 Tipo de investigación.....	80
3.3 Población y muestra.....	81
3.4 Operacionalización de variables.....	83
3.4.1 Matriz de Operacionalización de variables.....	83
3.5 Técnicas e instrumentos.....	85
3.6 Procesamiento y análisis de la información.....	86
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>88</b>

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	88
4.1 Encuesta a todo el Recurso Humano (empleados y dueños) del negocio “Viveres Piedadcita”.....	88
4.2 Encuesta dirigida a los clientes del negocio “Viveres Piedadcita.”.....	116
CAPITULO V.....	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1 Conclusiones.....	140
5.2 Recomendaciones.....	145
CAPITULO VI.....	148
PROPUESTA DE SOLUCION.....	148
6.1 Título.....	148
6.2 Justificación.....	148
6.3 Fundamentación.....	149
6.4 Objetivo.....	151
6.5 Ubicación sectorial.....	151
6.6 Factibilidad.....	152
6.7 Descripción de la propuesta.....	153
6.7.1 Área de Compras y Adquisiciones.....	154
6.7.1.1 Proceso de copras y adquisiciones.....	156
6.7.1.2 Proceso de pago.....	158
6.7.1.3 Formas para registro del área de compras y adquisiciones.....	161
6.7.2 Área de almacenamiento.....	169

6.7.2.1 Proceso de almacenamiento.....	171
6.7.2.2 Proceso para realizar los recuentos físicos.....	174
6.7.3 Área de ventas y Marketing.....	177
6.7.4 Área de Financiera.....	184
6.7.4.1 Proceso del área financiera.....	185
6.7.5 Área de nóminas y personal.....	198
6.7.5.1 Procedimientos y controles del área.....	199
6.7.6 Sistema de información administrativo y comercial.....	221
6.8 Impacto.....	222
BIBLIOGRAFÍA.....	224
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	224
FUENTES DE INTERNET.....	225
ANEXOS.....	226
ANEXO A.....	227
ANEXO B.....	229
ANEXO C.....	235

## INDICE DE TABLAS

Tabla: 1.1 Nivel educacional.....	3
Tabla: 1.2 Características de comercialización de los productos.....	12
Tabla: 3.1 Variable independiente: Sistema de Administración.....	83
Tabla: 3.2 Variable dependiente: Resultados de la empresa, en lo administrativo y comercial.....	84
Tabla 4.1 Áreas de Gestión que debe tener el negocio.....	88
Tabla 4.2 Disponibilidad de personal adecuado para cada una de las áreas de gestión.....	89
Tabla 4.3 Organigramas que tiene la empresa.....	90
Tabla 4.4 Áreas con procesos y procedimientos técnicamente establecidos.....	91
Tabla 4.5 Aspectos con que cuentan los procesos implementados.....	93
Tabla 4.6 Disponibilidad adecuada de recursos.....	94
Tabla 4.7 Sistema de Información Gerencial adecuado.....	95
Tabla 4.8 Aspectos Contables y Financieros que tiene la empresa.....	96
Tabla 4.9. Período en el que se hace la conciliación de los auxiliares con el mayor contable.....	97
Tabla 4.10 Tipo de contador que lleva la contabilidad.....	98
Tabla 4.11 Forma de llevarse la contabilidad.....	98
Tabla 4.12 Tipo de Información Financiera que tiene la empresa.....	99
Tabla 4.13 Recursos inventariados.....	100
Tabla 4.14 Aspectos con que cuentan los registros de inventarios.....	101
Tabla 4.15 Sistema de inventarios que tiene la empresa.....	103

Tabla 4.16	Autorización de compras y adquisiciones.....	104
Tabla 4.17	Coordinación entre bodega y el área de compras.....	105
Tabla 4.18	Autorización especial para volúmenes de compras mayores...	106
Tabla 4.19	Aspectos considerados para realizar compras.....	107
Tabla 4.20	Autorización de ventas a crédito.....	108
Tabla 4.21	Aspectos considerados para las ventas.....	109
Tabla 4.22	Consideraciones en las ventas a crédito.....	111
Tabla 4.23	Información respecto a facturación e ingreso a caja.....	112
Tabla 4.24	Elementos de marketing que tiene la empresa.....	113
Tabla 4.25	Aspectos del mercado conocidos por la empresa.....	114
Tabla 4.26	Problemas en la relación comercial.....	116
Tabla 4.27	Factores adecuados del servicio.....	117
Tabla 4.28	Satisfacción.....	118
Tabla 4.29	Servicios complementarios que se deben implementar.....	120
Tabla 4.30	Nivel de satisfacción con el servicio.....	121
Tabla 4.31	Formas de comercialización preferidas.....	122
Tabla 4.32	Razones para cambiarse a otro negocio.....	123
Tabla 4.33	Razones para mantenerse como cliente del negocio.....	125
Tabla 4.34	Otros productos que requieren los clientes.....	126
Tabla 4.35	Tipo de promoción dada por el negocio.....	128
Tabla 4.36	Resumen de los resultados de las encuestas. Cuestionario orientado a todo el Recurso Humano (empleados y dueños) del negocio.....	130
Tabla 4.37	Resumen de los resultados de las encuestas.	

Cuestionario dirigido a los clientes del negocio “Viveres Piedadcita”.....137

Tabla 6.1 Estados de resultados proyectados.....223

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1.1 Organigrama “Viveres Piedadcita” .....	7
Gráfico: 1.2 Flujograma del Proceso de Compras.....	8
Gráfico: 1.3 Flujograma del Proceso de Ventas.....	9
Gráfico: 1.4 Organigrama Funcional “Viveres Piedadcita” .....	10
Gráfico: 1.5 Árbol de problemas.....	19
Gráfico: 2.1 Correspondencia entre estrategia, estructura y ambiente....	25
Gráfico: 2.2 Proceso de la teoría de sistemas.....	26
Gráfico: 2.3 Proceso organizacional.....	35
Gráfico: 2.4 Esquema de estructura organizacional.....	36
Gráfico: 2.5 Proceso administrativo.....	38
Gráfico: 2.6 Mejoramiento de procesos.....	50
Gráfico: 2.7 Mix de Marketing.....	56
Gráfico: 2.8 Esquema de Marketing.....	59
Gráfico: 2.9 Selección del Canal de Distribución.....	64
Gráfico: 2.10 Canales de distribución.....	65
Gráfico: 2.11 Proceso de Comercialización.....	71
Gráfico: 2.12 Elementos de una Investigación Comercial.....	72
Gráfico 4.1 Áreas de Gestión que debe tener el negocio.....	89
Gráfico 4.2 Disponibilidad de personal adecuado para cada una de las áreas de gestión.....	90
Gráfico 4.3 Organigramas que tiene la empresa.....	91
Gráfica 4.4 Áreas con procesos y procedimientos técnicamente establecidos.....	92

Gráfico 4.5 Aspectos con que cuentan los procesos implementados.....	93
Gráfico 4.6 Disponibilidad adecuada de recursos.....	94
Gráfico 4.7 Sistema de Información Gerencial adecuado.....	95
Gráfico 4.8 Aspectos Contables y Financieros que tiene la empresa.....	96
Gráfico 4.9. Período en el que se hace la conciliación de los auxiliares con el mayor contable.....	97
Gráfico 4.10 Tipo de contador que lleva la contabilidad.....	98
Gráfico 4.11 Forma de llevarse la contabilidad.....	99
Gráfico 4.12 Tipo de información financiera que tiene la empresa.....	100
Gráfico 4.13 Recursos Inventariados.....	101
Gráfico 4.14 Aspectos con que cuentan los registros de inventario.....	102
Gráfico 4.15 Sistema de inventarios que tiene la empresa.....	103
Gráfico 4.16 Autorización de compras y adquisiciones.....	104
Gráfico 4.17 Coordinación entre bodega y el área de compras.....	105
Gráfico 4.18 Autorización especial para volúmenes de compra mayores...	106
Gráfico 4.19 Aspectos considerados para realizar compras.....	107
Gráfico 4.20 Autorización de ventas a crédito.....	109
Gráfico 4.21 Aspectos considerados para las ventas.....	110
Gráfico 4.22 Consideraciones en las ventas a crédito.....	111
Gráfico 4.23 Información respecto a facturación e ingreso a caja.....	112
Gráfico 4.24 Elementos de marketing que tiene la empresa.....	113
Gráfico 4.25 Aspectos del mercado conocidos por la empresa.....	115
Gráfico 4.26 Problemas en la relación comercial.....	116
Gráfico 4.27 Factores adecuados del servicio.....	117
Gráfico 4.28 Satisfacción.....	119

Gráfico 4.29 Servicios complementarios que se deben implementar.....	120
Gráfico 4.30 Nivel de satisfacción con el servicio.....	122
Gráfico 4.31 Formas de comercialización preferidas.....	123
Gráfico 4.32 Razones para cambiarse a otro negocio.....	124
Gráfico 4.33 Razones para mantenerse como cliente del negocio.....	125
Gráfico 4.34 Otros productos que requieren los clientes.....	127
Gráfico 4.35 Tipo de promoción dada por el negocio.....	128
Gráfico 6.1 Ámbito de actividades administrativas y comerciales del negocio “Comercial Piedadcita” .....	150
Gráfico 6.2 Diagrama de proceso del área de compras.....	155
Gráfico 6.3 Compras y su relación con otras áreas.....	169
Gráfico 6.4 Diagrama de proceso de almacenamiento.....	170
Gráfico 6.5 Esquema de verificación de la información.....	173
Gráfico 6.6 Bodega y su relación con otras áreas.....	176
Gráfico 6.7 Diagrama de proceso del área de ventas.....	178
Gráfico 6.8 Diagrama de proceso de ventas a crédito.....	179
Gráfico 6.9 Diagrama de proceso de cobro de cheques.....	187
Gráfico 6.10 Diagrama de proceso de anticipos y emisión de dinero.....	189
Gráfico 6.11 Diagrama de proceso de documentación justificante.....	190
Gráfico 6.12 Flujo proceso de pago de nóminas.....	193
Gráfico 6.13 Flujo proceso de pago a proveedores (Compras).....	195
Gráfico 6.14 Área financiera y su relación con otras áreas.....	197
Gráfico 6.15 Proceso esquemático del área de nóminas.....	198
Gráfico 6.16 Flujo proceso de nóminas.....	204
Gráfico 6.17 Sistema de información.....	221

## INDICE DE FORMAS.

Forma 6.1	Solicitud de Compra.....	161
Formato 6.2	Solicitud de cotización de productos.....	162
Formato 6.3	Registro resumen de cotizaciones.....	163
Formato 6.4	Orden de compra.....	164
Formato 6.5	Recepción de productos.....	165
Formato 6.6	Requerimiento de pago.....	166
Formato 6.7	Orden de pago.....	167
Formato 6.8	Registro de egreso.....	168
Forma 6.9	Registro permanente de productos en bodega. ....	172
Forma 6.10	Recuento físico. ....	175
Forma 6.11	Registro de Pedidos.....	180
Forma 6.12	Registro de notas y facturas emitidas.....	181
Forma 6.13	Registro de pagos cheques de clientes.....	182
Forma 6.14	Cuentas por cobrar.....	183
Forma 6.15	Documento interno de recepción del cheque.....	186
Forma 6.16	Arqueo de Caja.....	191
Forma 6.17	Ficha laboral.....	200
Forma 6.18	Registro de horas trabajadas.....	201
Forma 6.19	Registro de trabajadores.....	202
Forma 6.20	Nóminas.....	203
Forma 6.21	Formato para evaluación del personal.....	205

Forma 6.22	Formato de hoja electrónica Excel para pronósticos de ventas.....	215
Forma 6.23	Formato de presupuesto de venta programada para cada período.....	217
Forma 6.24	Formato de hoja electrónica Excel para presupuesto de caja.....	218

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema.**

Reestructuración administrativa del negocio “Viveres Piedadcita” de la ciudad de Pelileo, para mejorar la gestión empresarial y la comercialización.

### **1.2 Planteamiento del problema.**

#### **1.2.1 Contextualización.**

##### **Macro.**

Las microempresas en América Latina proporcionan empleo a unos 67 millones de personas, dentro de los cuales unos 47 millones son propietarios y unos 20 millones están como empleados; generan un 83% del empleo. El desarrollo de la actividad microempresarial produce trabajo para 1'018.135 personas aproximadamente y sus ventas aportan con el 25,7% del producto interno bruto, ocupando el 25% de la mano de obra urbana.

En el Ecuador aproximadamente existen un total de 646.084 microempresarios y tienen bajo su responsabilidad la operación de 648.850 microempresas.

Dentro de los limitantes que tiene el sector se señala: competencia desleal, escasa tecnología para competir, dificultad para acceder a créditos.

Este sector requiere como aspectos estratégicos de apoyo: capacitación y asistencia técnica, facilidad para obtener créditos, financiamiento a tasas de interés conveniente, identificar técnicamente nuevas líneas y formas de negocio, identificación de nuevos mercados, legislación favorable.

Según la revista Mapeo de Actores del Sector Productivo de Tungurahua auspiciado por el H. Consejo Provincial de Tungurahua(2006), se tiene que dentro de lo que es el marco legal y tributario, un 75% de las empresas inmersas en el sector microempresarial no cuentan con el registro único de contribuyentes, el 75% aproximadamente desarrollan sus actividades sin permisos municipales, un 80% no lleva registros contables de acuerdo a normativas de general aceptación y un 85 % no tienen afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

De acuerdo a la misma fuente de información, en Ecuador el 55,2% del sector microempresarial desarrolla actividades comerciales, dentro del esquema de la población económicamente activa las mujeres representan el 30,7%, pero en cuanto al entorno microempresarial el 46.7% se halla

conformado por ellas. El 86,9 % de los microempresarios trabaja a tiempo completo y para el 67,7% es su principal fuente de ingresos, una microempresa tiene un promedio de ventas al mes de USD 778, quedando un ingreso mensual neto de USD 308 y se considera que un 70% gana más que al ser empleados.

El nivel de educación del microempresario es relativamente bajo así:

**Tabla: 1.1 Nivel educacional.**

<b>Porcentaje</b>	<b>Nivel</b>
46%	Primaria
21,1%	Secundaria incompleta
20,9%	Secundaria completa.
12%	Algo más de secundaria.

**Fuente: Mapeo de Actores Sector Productivo de Tungurahua.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

### **Entorno.**

El entorno se caracteriza por cuanto se halla conformado por nichos de mercado pequeños con expectativas de crecimiento lento y pequeño en la mayoría de casos, afrontan un ambiente muy competitivo; en cuanto al desarrollo de sus actividades la falta de metodología administrativa hacen

que los niveles de productividad sean bajos y por lo general su capacidad instalada es subutilizada.

### **Meso.**

Dentro de las actividades que desarrollan los socios de la Cámara de Microempresarios de Tungurahua, de un total de 1500 miembros, se dedican al comercio de víveres un 10%, según la muestra recopilada por este organismo, ocupando un tercer lugar.

Dentro de los limitantes que se observan en el sector microempresarial de la provincia de Tungurahua tenemos:

- Competencia desleal.
- Escasa técnica en el desarrollo de sus actividades.
- Difícil acceso a créditos.

Entre las potencialidades se tiene un mercado en crecimiento.

Los aspectos estratégicos de apoyo que se requieren son:

- Obtener financiamiento a tasas de interés convenientes.
- Capacitación y asistencia técnica.
- Establecer nuevas ideas de negocio y nuevos mercados.
- Legislación que favorezca al sector.

Conforme a registros de las principales actividades micro empresariales de los clientes del Banco PROCREDIT, de su portafolio de clientes, un 12% corresponden a víveres y abarrotes, ocupando el sexto lugar con 587 clientes.

### **Micro.**

#### **Viveres Piedadcita.**

Sus actividades comerciales empiezan en el año de 1957 como una tienda de abarrotes, en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo; siendo sus propietarios: el Señor César Aníbal Llerena Paz y la Señora María Piedad Flores Naranjo; cuya actividad principal era la comercialización de productos de primera necesidad.

Actualmente, cincuenta años después, la magnitud de comercialización ha ido creciendo hasta ubicarla como un negocio de mediano tamaño.

Las actividades Administrativas y Comerciales se las lleva de manera empírica, carente de información que permitan visualizar con claridad los resultados de la Gestión Comercial y peor aún, no tener una evaluación que permita tomar decisiones seguras.

Los aspectos de crecimiento, al igual que las características del negocio con llevan a la urgente necesidad de proceder a la reestructuración del Sistema

Administrativo y Comercial de manera que respondan eficientemente a las condiciones antes mencionadas y garanticen su permanencia en el entorno en que desarrolla sus actividades; al igual que, el crecimiento adecuado del mismo.

### **Misión.**

“Abastecer al mercado local de productos de primera necesidad tanto en calidad y en cantidad en forma oportuna, de tal manera que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes a precios competitivos y dentro de un marco de comercialización caracterizado por la honestidad”.

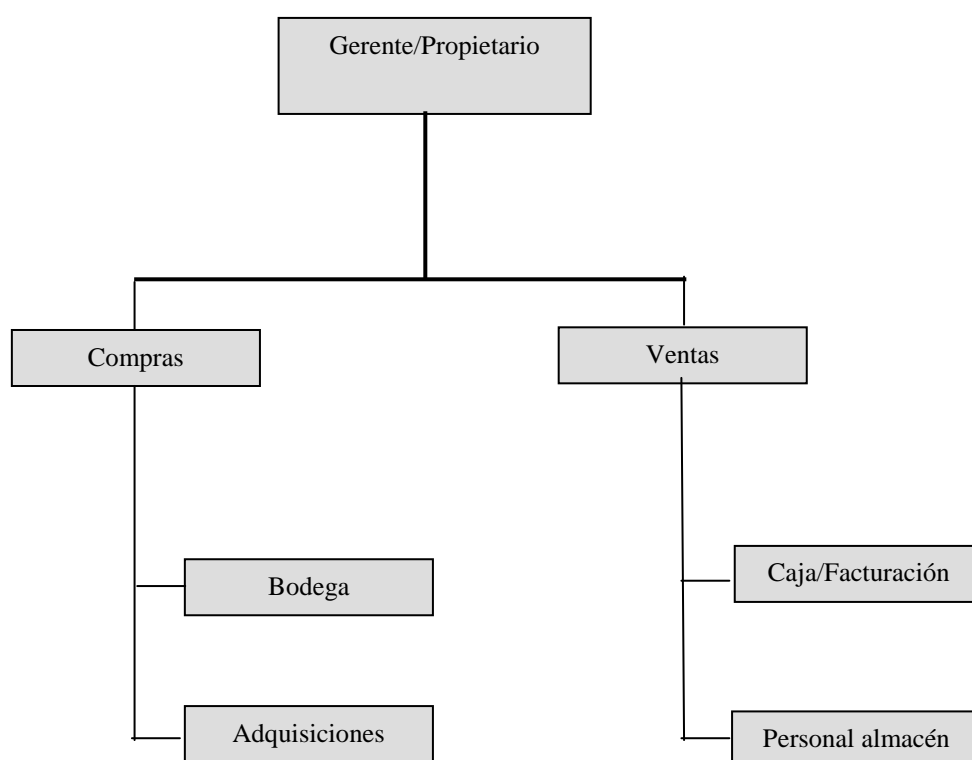
### **Visión.**

“Liderar el mercado local basados en un mejoramiento oportuno y permanente del servicio, optimizando el manejo de nuestros recursos a fin de alcanzar altos niveles de competitividad y solidez que aseguren el bienestar de nuestros clientes y la permanencia de la empresa en el entorno comercial”.

## Sistema de Gestión Empresarial actual.

El negocio en sí, cuenta con la siguiente estructura organizacional:

**Gráfico: 1.1 Organigrama “Viveres Piedadcita”.**



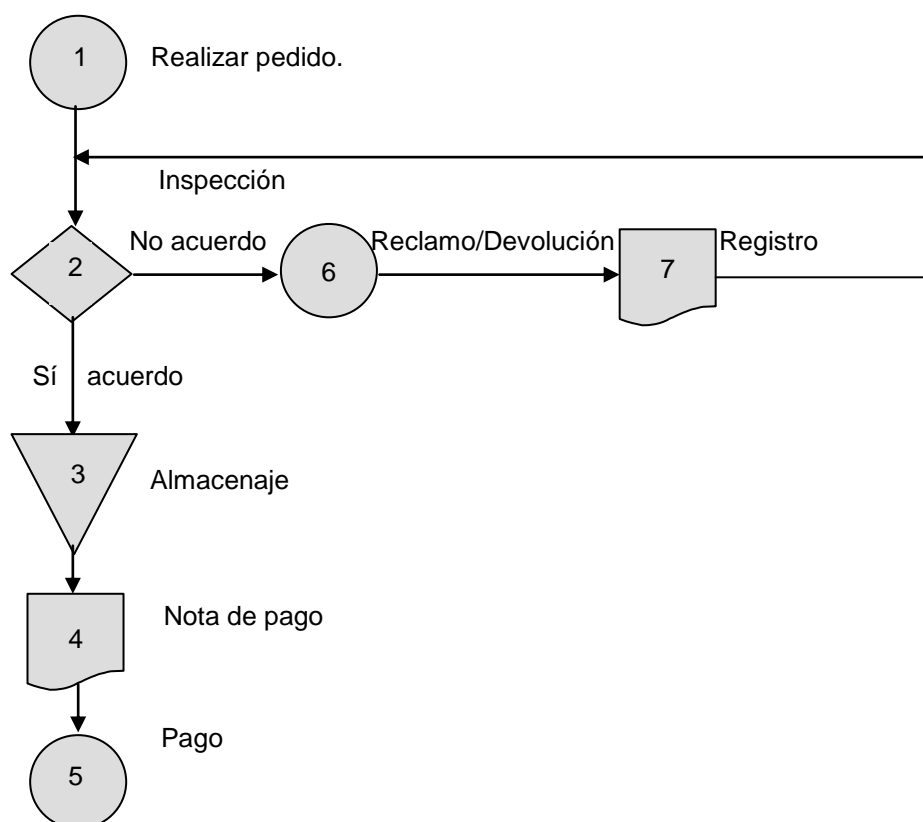
<b>REFERENCIA:</b> — Autoridad — Auxiliar — Asesoría	ELABORADO POR: PICO, Paola. FECHA: :28-9-07	APROBADO: POR: FECHA.
---	--	-----------------------------

**Fuente: Viveres Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

Se cuenta con un desarrollo de actividades en función de una interacción de los empleados y propietario del mismo y no porque sus actividades estén establecidas de una manera técnica; teniéndose los siguientes flujogramas de compras y ventas, que se presentan a continuación:

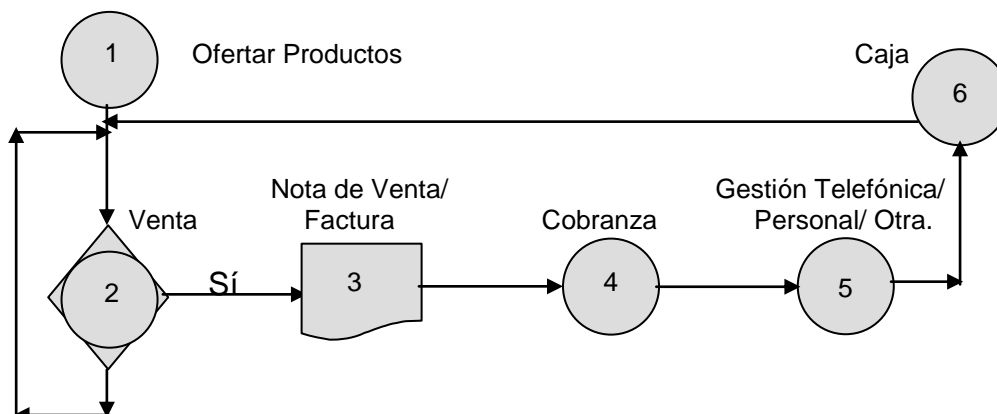
**Gráfico: 1.2 Flujograma del Proceso de Compras.**



**Fuente: Viveres Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

**Gráfico: 1.3 Flujograma del Proceso de Ventas.**



**Fuente: Víveres Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

La información generada respecto al desarrollo de las actividades es básicamente la tradicional que se lleva en una tienda de abarrotes requiriéndose de una reestructuración de procedimientos e información por áreas de una manera metódica, clara y objetiva que aseguren que cada decisión tomada sobre la gestión de los recursos sea acertada y genere beneficios tanto a los clientes internos como a los clientes externos del negocio.

No se cuentan con los registros que nos ayuden a identificar claramente cuáles son los productos que tienen una mayor rotación comercial y cuáles por el contrario son los de menor rotación dentro del portafolio de productos; por otro lado los márgenes de contribución a la utilidad de los mismos.

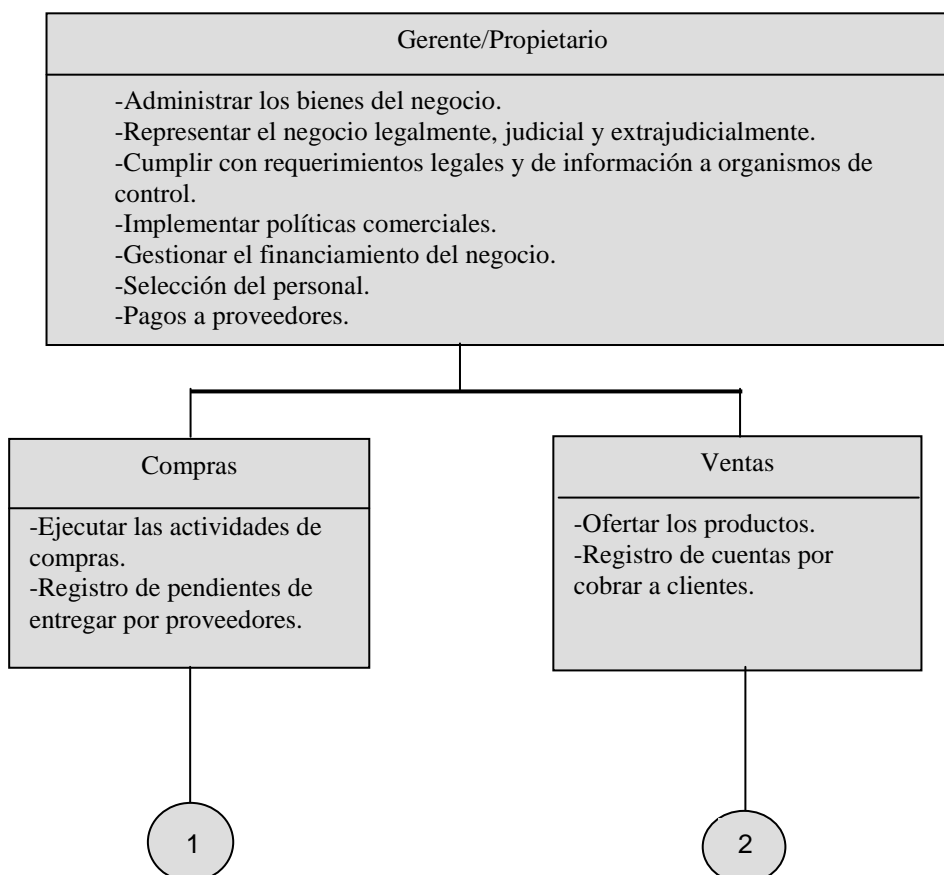
Su actual política de otorgar créditos que van de 8, 15 y 30 días, requieren la adopción de políticas innovadoras; así como, las bases informativas para un

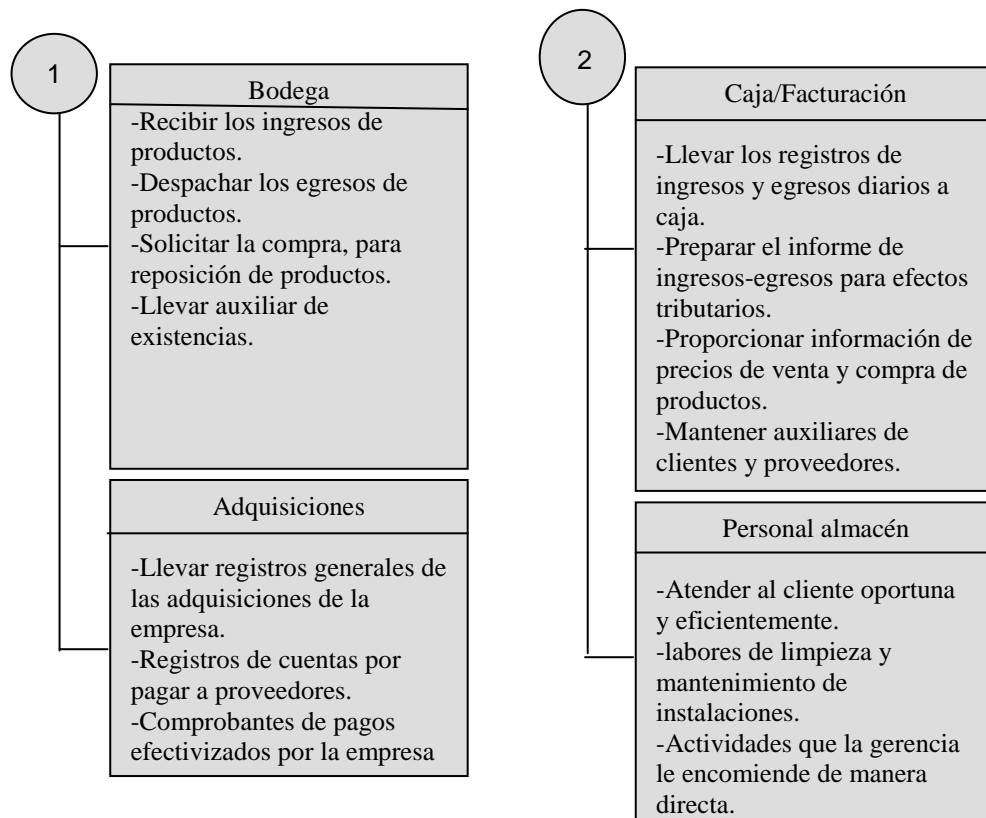
control adecuado del portafolio de clientes a crédito, al igual que el desarrollo de estrategias comerciales.

Las adquisiciones de productos no responden a un análisis técnico de la rotación de los artículos, realizándolos al azar, sin considerar por otro lado, los períodos de caducidad.

Dentro de su esquema informal las funciones se desempeñan de la siguiente manera:

**Gráfico: 1.4 Organigrama Funcional “Viveres Piedadcita”.**





<b>REFERENCIA:</b> _____ <b>Autoridad</b> _____ <input type="checkbox"/> Auxiliar <input type="checkbox"/> Asesoría	<b>ELABORADO POR:</b> PICO, Paola. <b>FECHA: :</b> 2-10-07	<b>APROBADO: POR:</b>  FECHA.

**Fuente: Víveres Piedadcita.**  
**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

**Productos de Comercialización.**

Los productos comercializados comprenden una gran variedad, totalizando aproximadamente los 1000 artículos, que se enmarcan dentro de los productos de primera necesidad principalmente; los licores, cigarrillos, confites, lácteos, gaseosas, aseo personal e higiene, son productos

complementarios que también se hallan inmersos dentro de la comercialización; así:

**Tabla: 1.2 Características de comercialización de los productos.**

<b>Productos de primera Necesidad más comercializados</b>	<b>Artículos de alta rotación</b>	<b>Productos de baja rotación</b>	<b>Productos que requieren mayor control de caducidad.</b>
Arroz.	Caramelos.	Salsa de tomate.	Lácteos.
Maíz.	Chupetes.	Sopas instantáneas.	Salsa de tomate.
Afrecho.	Chicle.	Mantequillas.	Margarina.
Morocho.	Tabacos.	Margarinas.	Galletas.
Harina.	Vinos.	Gelatinas.	
Aceites.	Gaseosas y agua.	Maicenas.	
Manteca.	Fósforo.	Lenteja.	
Jabones.	Enlatados.	Maní.	
Sal.		Chocolate.	
Avena.		Galletas.	
Fideos.		Especerías.	
		Vinagre.	
		Licores.	

**Fuente: Víveres Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

Los productos antes señalados se comercializan tanto al por mayor y menor.

Toda esta información es general, pero no se cuenta con ninguna metodología adecuada que permita realizar un análisis de tipo comercial de los mismos.

### **Distribución de la infraestructura física.**

El negocio cuenta con una infraestructura física amplia conformada por dos plantas, la planta baja destinada a la atención a los clientes donde se encuentran distribuidos los productos de tal manera que permite la adecuada exhibición de los mismos con una facilidad de accesos a todos ellos, también se dispone de dos bodegas; la primera para azúcar y la segunda para arroz. En la parte alta se tiene una bodega para aceites, avena, fideo, manteca y otros artículos.

### **Valores en la gestión de comercialización.**

Los valores comerciales intangibles del negocio “Viveres Piedadcita”, son:

- Ética.
- Calidad
- Responsabilidad.
- Compromiso.

Estos valores comerciales contribuyen a la satisfacción de los clientes internos como externos y a la vez motivan a una constante superación; el aseguramiento de tales valores demanda la implementación de una nueva etapa en cuanto a la gestión administrativa del negocio.

### **1.2.2 Análisis crítico.**

El tema a investigarse tiene como finalidad reestructurar el Sistema Administrativo y Comercial de tal manera que permita desarrollar una eficiencia administrativa y comercial y por lo tanto un aseguramiento de la auto sustentación del negocio en el largo plazo, dado que, la ejecución de las actividades antes mencionadas de manera empírica como las llevadas a cabo en el negocio ocasionan dificultades, que no permiten tener una clara visualización y control sobre el manejo de los recursos necesarios para el sostenimiento y crecimiento del mismo negocio.

La falta de una visión gerencial genera una limitación de tipo administrativo, que a la persona a cargo de la conducción del negocio no le permite saber si están o no siendo aprovechados eficientemente sus recursos; de igual manera un mal control del manejo de los recursos puede ocasionar pérdidas que pondrían en peligro la estabilidad del mismo.

Por lo cual se origina la necesidad de reestructurar e implementar un sistema que desarrolle y regule de manera adecuada las actividades antes

mencionadas, permitiendo alcanzar niveles de crecimiento que puedan ser visualizados , analizados y medidos.

La carencia de un Sistema Administrativo y Comercial que responda a principios técnicos se refleja en:

- Falta de una adecuada visualización de la eficiencia con que se desarrollan las actividades administrativas.
- Carencia de control sobre la administración de los recursos.
- Imposibilidad de delegar la administración del negocio a otras personas que no sean los dueños.
- No tener información clara, precisa y confiable, que permitan evaluar las actividades comerciales.
- No contar con procesos que permitan regular de manera eficiente las actividades administrativas y operativas, que aseguren la productividad, calidad y competitividad del negocio.
- Carencia de planificación del crecimiento empresarial.
- Falta de una fundamentación técnica, para el desarrollo de estrategias de tipo comercial.

- Administración del negocio en base a una gerencia empírica.

### **1.2.3 Prognosis.**

La falta de un Sistema Administrativo y Comercial en el negocio “Viveres Piedadcita” originará un desaprovechamiento de los recursos, resultado de una inadecuada gestión de los mismos dada la falta de información técnicamente estructurada de las actividades administrativas y operativas; así como, la inexistencia de técnicas que evalúen la ejecución de las mismas; incurriéndose en toma de decisiones inadecuadas respecto a aspectos administrativos y operacionales que afectarán la competitividad y la posible pérdida de mercado con problemas de tipo financiero reflejados como pérdidas, que producirán una descapitalización y un desequilibrio de tipo financiero.

El no tener la información, metodologías de análisis e informes claros y precisos, generarán a largo plazo una completa falta de óptica de:

¿Cómo vamos?

¿Por dónde vamos?

¿Hacia dónde vamos?

La falta de un proceso adecuado de retroalimentación operacional puede ocasionar serios problemas económicos al negocio, más aún si

consideramos que en el nivel actual de crecimiento del mismo, es vital la aplicación de procesos técnicos tanto administrativos como comerciales que aseguren tal crecimiento.

#### **1.2.4 Delimitación.**

##### **Temporal:**

Se realizará en el período comprendido entre abril del 2007 a abril del 2008.

##### **Espacial:**

El estudio se lo realizará a las áreas administrativas-comercial del negocio “Viveres Piedadcita”, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, en la avenida Calicuchima 3-84 y Ricaurte.

##### **Contextual:**

La reestructuración del Sistema que planteamos contendrá:

- La determinación de las áreas administrativas del negocio.
  
- Conformar una estructura operativa adecuada, que soporte el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y comerciales.

- Diseñar e implementar un sistema de control administrativo.
- Establecer la metodología y mecanismos para dar tratamiento a la información, de tal manera que nos permita generar una planeación estratégica comercial y la toma de decisiones oportuna.

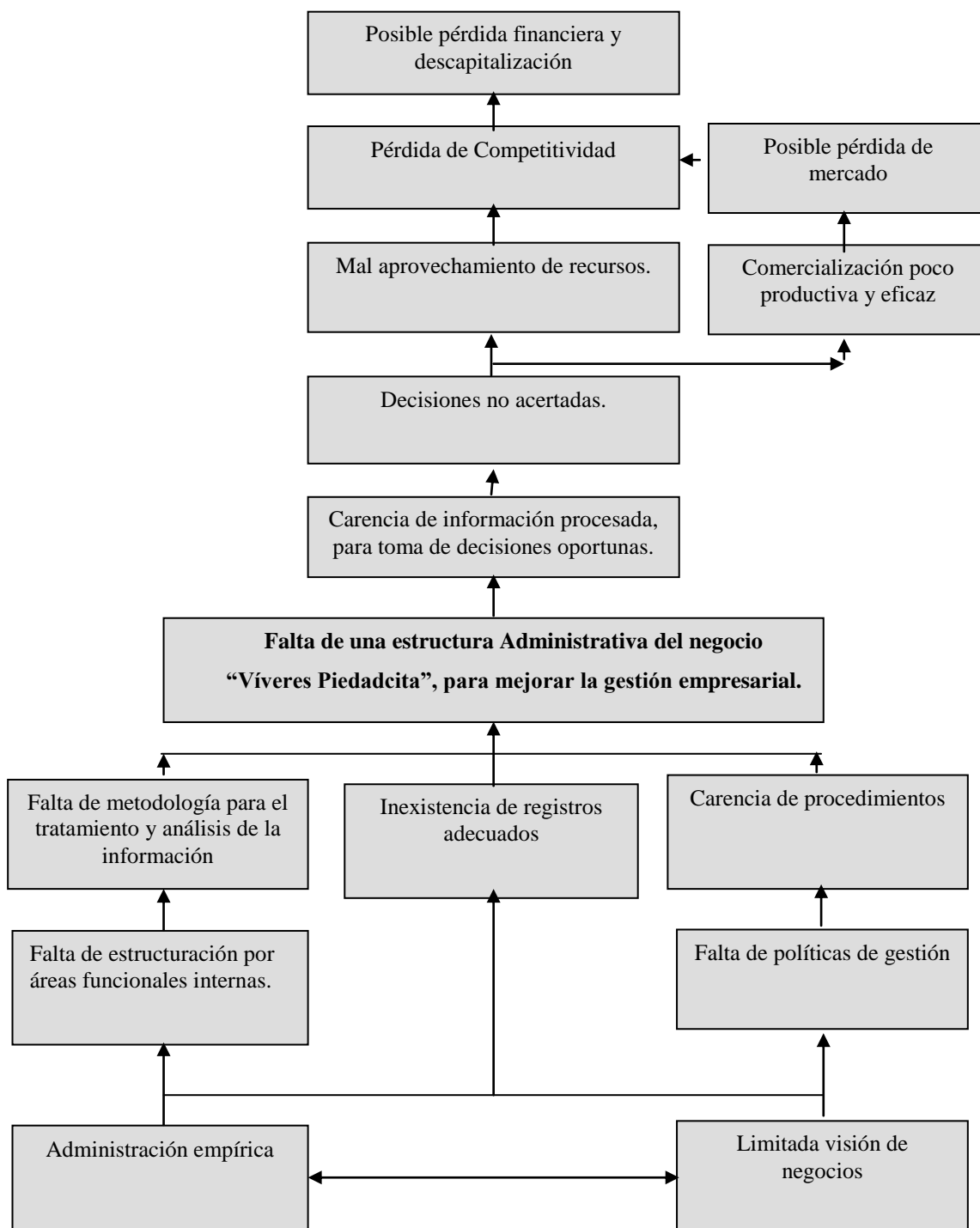
### **1.2.5 Formulación del problema.**

El cuestionamiento que nos plantea el problema es: ¿Qué Sistema de Administración debe implementar el negocio, para tener un mejoramiento de la gestión empresarial y comercial?

Es indispensable, implementar un Sistema que tenga ciertas características técnicas que proporcionen información en calidad y cantidad adecuadas, para el control y regulación de la administración de los recursos, delegar la administración con seguridad, tener una perspectiva clara del negocio que faciliten el desarrollo de estrategias comerciales que permitan el crecimiento y aseguramiento de participación dentro del ámbito comercial en que se desenvuelve, mediante una mejor competitividad.

Gráfico: 1.5

## Árbol de problemas.



Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: PICO, Paola (2007).

### **1.3 Justificación.**

El Sistema Administrativo y Comercial, lo conforman varias áreas que se relacionan e interactúan, desarrollando diversas actividades dentro de la gestión del negocio, de las características que tenga la información y del tratamiento técnico que se de a la misma, se tendrá una mejor visualización y control del logro de los objetivos.

Lo descrito anteriormente y el desarrollo competitivo alcanzado por el sector comercial de víveres en nuestro medio, hacen necesario el contar con un Sistema de las características antes mencionadas, que responda a fundamentos técnicos, permitiendo el adecuado crecimiento del negocio “Viveres Piedadcita”.

El beneficio generado, será contar con una estructura administrativo que permita el mejoramiento continuo de la gestión de los recursos y la comercialización; así como, afianzar la supervivencia competitiva del negocio con beneficio tanto para clientes como inversionistas, contar con una base informativa que nos permita planificar estrategias comerciales de manera técnica.

El desarrollo de la investigación es factible ya que se cuenta en el aspecto teórico con información amplia, ya sea a través de fuentes académicas, institucionales y bibliográficas que facilitarán el desarrollo del estudio de

reestructuración planteado, contándose con el respaldo y la colaboración por parte de todos los miembros que conforman el negocio.

Por otro lado su aporte dentro del marco comercial es convertirse en un factor motivador e innovador para que otros negocios incorporen técnicas administrativas y comerciales dentro de la gestión de sus recursos.

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Reestructurar el Sistema Administrativo y comercial del negocio “Viveres Piedadcita”, para mejorar la gestión empresarial y sus resultados comerciales.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Establecer una estructura por áreas administrativas, para tener un mejor desempeño de las actividades desarrolladas, mediante una adecuada coordinación de funciones.
- Estructurar un sistema de información interna, que nos permita utilizarla en procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones oportuna sobre las diversas secciones administrativas y comerciales del negocio.
- Elaborar las políticas, procedimientos y funciones internas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos.**

Las primeras investigaciones sobre temas administrativos intentaron establecer un conjunto de principios que aplicados dieran como resultado estructuras eficientes en cuanto a la gestión de los recursos que conforman una empresa, cabe señalar que estas investigaciones no consideraban la influencia que recibe la organización tanto del medio ambiente como de las estrategias.

##### **2.1.1 Diseño clásico organizacional.**

Bajo la óptica clásica del diseño organizacional fueron autores como Frederick Taylor y Henri Fayol quienes aportaron conocimientos más notables, al igual que Max Weber, estos investigadores fundamentaban la eficiencia en función de la estructura jerárquica, en la cual los miembros de la organización basaban su accionar acorde a normas y reglas, siendo la especialización de tareas, establecer sistemas, nombramientos por méritos, oportunidades de desarrollo de carrera y ambiente racional e impersonal sinónimo de desarrollo pleno

organizacional. Los aspectos señalados configuraban una estructura organizacional de tipo burocrático que para aquella época eran las más modernas y eficientes pero con el transcurrir del tiempo se ha visto que muchas de las ventajas que ofrecía este enfoque burocrático se transformaron en desventajas dada la falta de flexibilidad de este diseño.

Dentro de los argumentos negativos de la estructura burocrática tenemos el considerar que los miembros de la organización están motivados por aspectos económicos únicamente, es muy rígido y no tiene la flexibilidad requerida para adaptarse a los cambios frecuentes del entorno que ejercen influencia sobre la empresa, no considera la falta de contacto del gerente general o administrador por efecto del crecimiento de la organización, así como, no considerar los mejores conocimientos del personal nuevo y su contribución al mejoramiento de la gestión gerencial, generándose distorsiones en cuanto a sobreponer a los objetivos empresariales las metas específicas de especialización de los empleados, contribuir a que los gerentes se sientan más inseguros por la carga de responsabilidad sobre ellos depositada que hace que traten de protegerse adoptando comportamientos distantes hacia el resto de personal.

### **2.1.2 Diseño neoclásico organizacional.**

Bajo el enfoque neoclásico se intentó solucionar los problemas principales que presentaba el modelo anterior y se centraron en lograr la

satisfacción del trabajador y la económica, se centraba en estudios como los de Hawthorne que observaban un incremento de la productividad cuando la administración mostraba interés en los trabajadores, afirmándose por algunos investigadores de esta tendencia que la estructura burocrática podía mejorarse con una reducción de la exagerada formalidad y dando paso a la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Entre los principales investigadores de este enfoque tenemos a Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris quienes manifestaban que los gerentes autoritarios no motivaban el mejoramiento del desempeño de sus subordinados y por el contrario los volvían exageradamente dependientes de estos.

Este enfoque refleja como desventajas el basarse en fundamentos clásicos que no consideran las influencias del entorno y en teorías poco flexibles como la X e Y sobre la motivación humana.

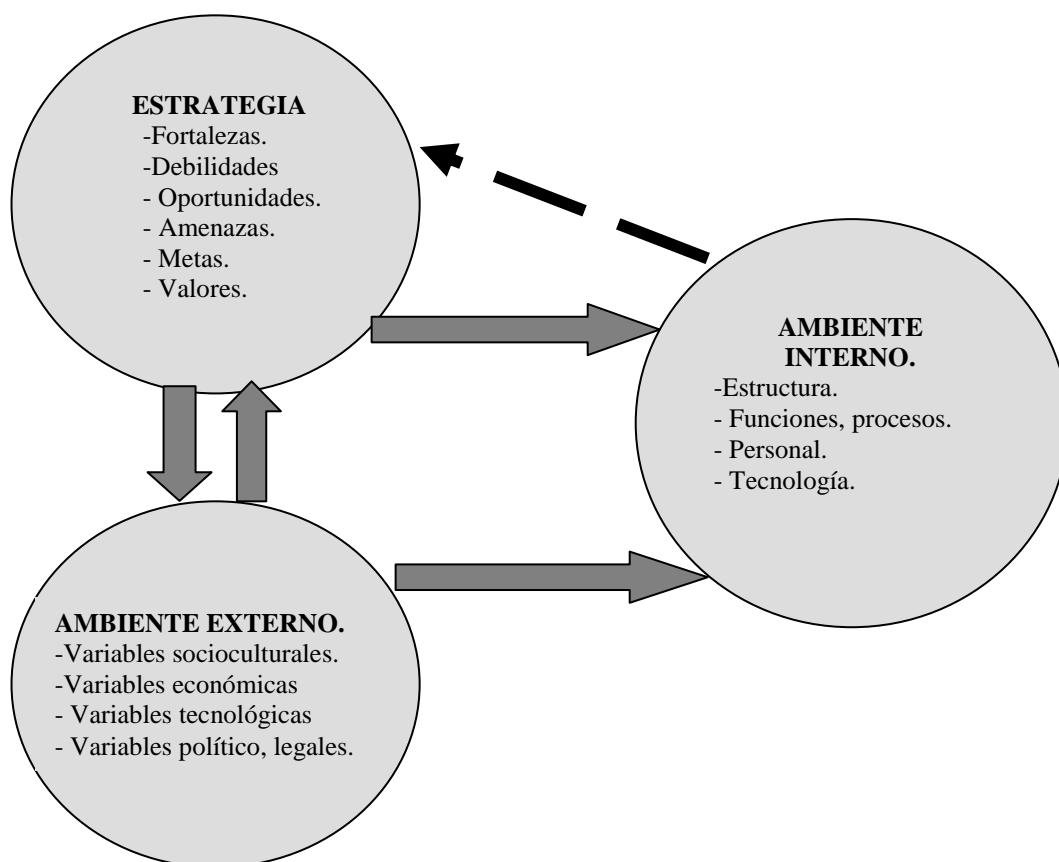
### **2.1.3 Diseño de contingencia organizacional.**

En la actualidad la estructura más adecuada para la organización de una empresa está condicionada por las particularidades que esta tiene en un determinado período de tiempo y que tienen que ver con el entorno en el cual desarrolla sus actividades, la manera y técnicas como las efectúa y la estrategia; se requiere establecer una correspondencia entre estructura y las variables antes señaladas. Cabe señalar que los cambios de estrategia dan origen a cambios en el diseño organizacional, todo

crecimiento ya sea por la introducción a nuevos mercados o la incorporación de nuevos productos conllevan a una transición de una estructura muy centralizada, a una con más independencia en los niveles más bajos de la organización para tener una reacción más rápida a la evolución del entorno.

Es indispensable que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios constantes del entorno y que tengan una capacidad adecuada de respuesta, identificando los elementos del entorno donde más influencia ejerce e interactúan.

**Gráfico: 2.1 Correspondencia entre estrategia, estructura y ambiente.**



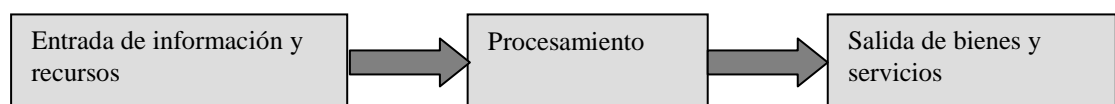
**Fuente: Autoría Propia.  
 Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

La estrategia esta relacionada con la elección de la tecnología y las característica que el personal requiere para ejecutar las tares determinadas por esta, es decir la estrategia nos establece el entorno particular en que la organización operará y su influencia en la estructura.

Bajo la consideración del enfoque de sistemas se realiza las interrelaciones de los componentes de una organización y compagina con la teoría de contingencias que al igual que la anterior gira en torno a las relaciones existentes entre las partes de la organización, es por esto que dentro de esta óptica es importante conceptualizar a los factores principales de un proceso y determinar las interacciones que este desarrolla con otros procesos conexos. Se manifiesta que bajo este esquema se reúnen los mejores argumentos de toda la amplia gama de conocimientos de la teoría administrativa, es importante recalcar que muchos de los administradores que aplican los principios propuestos por los teóricos clásicos se encontraron con una realidad que presenta particularidades para cada caso y como consecuencia de estas, variedad de problemáticas a solucionarse.

**Gráfico: 2.2**

**Proceso de la teoría de sistemas**



**Fuente: Autoría Propia.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

## 2.2 Fundamentación filosófica.

La administración moderna es una ciencia de características ideográficas, que tiene una ubicación paradigmática. Paradigma que está relacionado con concreciones científicas, que han tenido reconocimiento universal y que producen soluciones a problemas mediante la interpretación y comprensión de la realidad del entorno en el cual se produce el fenómeno y nos permiten establecer el problema de la gestión de los recursos para encontrar una solución oportuna mediante la aplicación de estructuras con criterios actuales que respondan a las condicionantes del entorno cambiante; así como, de las estrategias a implementarse.

El paradigma crítico propositivo al cual responde nuestra investigación considera en primer lugar la realidad de un mundo innovador y dinámico, en segundo término lo identifica como una totalidad concreta, la tercera establece que la ciencia es imparcial, sobre ella existe la influencia de valores y la cuarta que el conocimiento se edifica a través de la investigación con la participación de los entes y mecanismos involucrados para una transformación positiva de la sociedad mediante un mejoramiento de la calidad de existencia del ser humano mediante una aplicación práctica de los aspectos teóricos que la ciencia administrativa desarrolla como respuesta a los problemas empresariales que se generan en el entorno en el cual desarrolla sus actividades.

## **2.3 Fundamentación legal.**

La gestión administrativa del negocio “Viveres Piedadcita” debe cumplir con ciertas exigencias legales establecidas por el Estado Ecuatoriano, siendo bajo la observación de estas normativas y reglamentos que desarrollará sus actividades y operaciones comerciales, así:

- Constitución de la República.
- Código de Trabajo.
- Código de Comercio.
- Código Civil.
- Ley de Régimen Tributario Interno y Reglamento respectivo.
- Ley de Seguro Social.
- Normas Internacionales y Principios Contables generalmente aceptados.

## **2.4 Fundamentación teórica.**

### **2.4.1 Estructura organizacional.**

“En su sentido más general, por *organización* se entiende el *proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente.*

Podemos definir la *estructura organizacional* como el *arreglo e*

*interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía.”<sup>1</sup>*

Según lo anterior una estructura organizacional guarda relación con la forma en que las actividades son relacionadas y asignadas a las personas integrantes de una organización con la finalidad de lograr metas de manera eficiente, en primer lugar la estructura da estabilidad y seguridad en las actividades desarrolladas por los miembros y son indispensables para la consecución de objetivos. Bajo la adopción de una estructura, los administradores determinan tareas, responsabilidades e interacciones; así, establecen la manera de seleccionar, adiestrar y desarrollar al personal.

La estructura organizacional debe diseñarse en función de:

- Los objetivos, los planes y las estrategias.
- El personal en cuanto a funciones y disponibilidad.
- La tecnología a la que se puede aspirar.

Dentro de su contenido deberá permitir una:

- Especialización de actividades y funciones.
- Adecuada interdependencia de actividades.
- Establecimiento de áreas de gestión.
- Estandarización de los procesos.
- Adecuada gestión, planeación estratégica y toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> STONER, James. ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. p. 277

“La *división del trabajo* es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea. La *departamentalización* es el agrupamiento de actividades para que las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí se realicen juntas. La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.”<sup>2</sup>

De acuerdo a esto, bajo la especialización se cumplen dos aspectos, definir las tareas individuales, de grupo, y asociarlas a áreas de trabajo.

La estandarización tiene como objetivo establecer una metodología eficiente que nos permita compararse con los logros alcanzados, debe abarcar dos aspectos importantes: la eficiencia y la cobertura total de actividades. Cada negocio tiene características, que hacen que la gestión deba ser orientada específicamente a esta, por lo cual cada empresa o negocio debe diseñar un esquema propio el cual debe ser ejecutado como una normativa, eliminándose así una restricción política.

Las metodologías deben ser registradas por escrito y se aplicarán independientemente de quién o que tipo de actividad este siendo ejecutada, los flujos procesos de gestión aplicados a cada área nos permite el cumplimiento de esta meta.

---

<sup>2</sup> STONER, James. ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. p. 269

## LOS MANUALES

“En un programa, como instrumento que realiza la programación, mientras los objetivos tienden a indicar los resultados que interesa alcanzar, la política indica el comportamiento a través del cual hay que conseguirlos y los procedimientos están de acuerdo con los objetivos”...

### ...Clases de políticas.

...sería más exacto referirse a las políticas ya que raramente es única la norma que guía la acción....

...Distinguimos ahora entre:

1. Políticas generales de empresas que son la guía a la que deben conformarse todas las demás políticas.
2. Políticas de gestión que establecen las principales orientaciones para los niveles más altos directivos de la empresa.
3. Políticas operativas que conciernen a los niveles medios o sea a aquellos que reciben planes y programas de los dirigentes.

4. Políticas funcionales propias de unidades especializadas como el sector del personal, el de compras, el de control, etc.”...<sup>3</sup>

...”Los procedimientos son finalmente las mismas acciones ordenadas en tal secuencia, que garantice la obtención de los resultados prefijados del modo más económico.”<sup>4</sup>

“El manual del personal es el medio más difundido de los empleados para llevar a todos los niveles de la organización el conocimiento de las directrices de la política del personal.

Por medio de él todos aquellos que están ligados al programa de personal reciben instrucciones específicas sobre el papel que juega y las tareas confiadas. Desde este punto de vista, el manual puede ser considerado como instrumento formativo para todos aquellos que estén ligados de algún modo a la función de personal.

El manual debe contener las siguientes indicaciones:

1. Cómo está constituido y que funciones tiene la Dirección de Personal.
2. Cuáles son los objetivos que se propone.
3. Cuáles son las líneas seguidas en política de personal.

---

<sup>3</sup> TESTA, G. Organización y Dirección del Personal. Editorial Deusto. Bilbao-España. p. 162-163

<sup>4</sup> TESTA, G. Organización y Dirección del Personal. Editorial Deusto. Bilbao-España. p. 165

4. Cuáles son las líneas de autoridad que deben aplicar.
5. A quién corresponde la responsabilidad de las diversas fases.
6. Cuáles son los procedimientos en que se concreta la política.
7. Cuáles son los reglamentos internos que disciplinan el sector de personal...

...El manual del que se ha extraído algunos capítulos como ejemplos en el presente volumen, está compuesto de seis partes y tres apéndices.

Las partes son:

1. La Dirección de Personal.
2. Líneas de política de personal.
3. Organigramas de la Dirección de Personal.
4. Las funciones...
- ...5. Los procedimientos...
- ...6. Los reglamentos internos.”<sup>5</sup>

De lo anterior se interpreta, que cada incumplimiento a la normativa establecida en los procesos se los considera como desviaciones y estas deben ser analizadas para determinar las causas, los efectos y determinar los correctivos que retroalimentarán el Sistema de Gestión, sin dejar de lado los que deban aplicarse al personal.

---

<sup>5</sup> TESTA, G. Organización y Dirección del Personal. Editorial Deusto. Bilbao-España. p. 173-174

Es necesario que la estructura de gestión cuente con diagramas de interrelación entre áreas; así como, de un adecuado sistema de comunicación.

La estandarización es desarrollada a través de los procedimientos que aseguran la efectividad con que las actividades se ejecutarán, esta es definida ya sea mediante los organigramas y diagramas de procesos que permitirán la consecución de resultados mediante la uniformidad de ejecución de las actividades. Este aspecto contribuye a obtener la coordinación, ésta en sí, se halla constituida por procedimientos que integran las actividades desarrolladas por subunidades que se encuentran dentro de la organización.

Por otra parte, es importante definir la forma en que la toma de decisiones será compartida a los diferentes niveles de la organización (descentralización) y más aún cuando se aplican esquemas de descentralización horizontal (otorgar ciertas decisiones a niveles no gerenciales). El tamaño del área está definido por el número de empleados que conforman ésta.

**Gráfico: 2.3      Proceso organizacional**

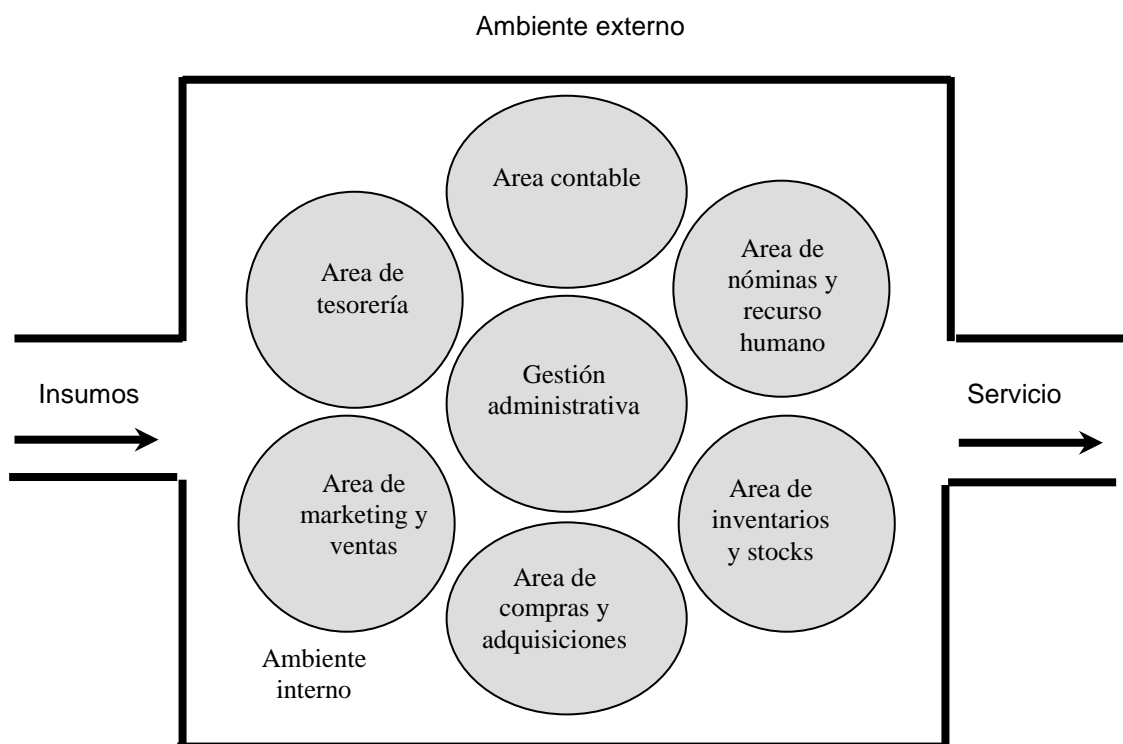
**Fuente:** Adaptación de STONER, James. *Administración*. P. 268.

**Elaborado por:** PICO, Paola (2007).

De acuerdo al gráfico 2.3 (Proceso organizacional), se detalla que el primer paso a definirse dentro de la estructura es describir las actividades a desarrollarse para alcanzar las metas establecidas por la organización, un segundo aspecto a considerarse es definir las actividades que pueden ser ejecutadas por una persona o grupo de estas, en tercera instancia esta combinar de manera eficiente y lógica el desarrollo de las actividades, en cuarto lugar, se establecerá la forma en la que se coordinarán las actividades de manera que no haya interferencia ni pérdidas de tiempo, y por último se definirá como se supervisará los niveles de eficiencia del desarrollo de las actividades de la empresa y la manera de retroalimentar y establecer el mejoramiento continuo de estas.

Lo antes señalado nos da la idea de que la organización comprende el proceso para alcanzar una estructura adecuada a los objetivos, recursos y ambiente, bajo una interacción eficiente de los componentes de la empresa.

**Gráfico: 2.4 Esquema de estructura organizacional.**



**Fuente: Autoría Propia.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

## 2.4.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

### 1. Introducción.

¿Cómo debe la empresa organizar sus actividades para crear mayor valor y cuando debe reestructurarse?

Depende de la forma como la organización utilice las disposiciones organizacionales de manera más eficiente, esto se lo ejecuta mediante el DISEÑO ORGANIZACIONAL, lo que involucra determinar una combinación de estructura y sistemas de control.

La estructura y control organizacional tiene un doble rol, así:

- COORDINAR las actividades de manera que se trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
- MOTIVAR y proporcionar los incentivos para alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los clientes.

Las organizaciones al modificar sus estrategias, deben realizar cambios en sus metodologías de trabajo, en sus niveles jerárquicos, en la coordinación, sistemas de planificación y control, sistemas de toma de

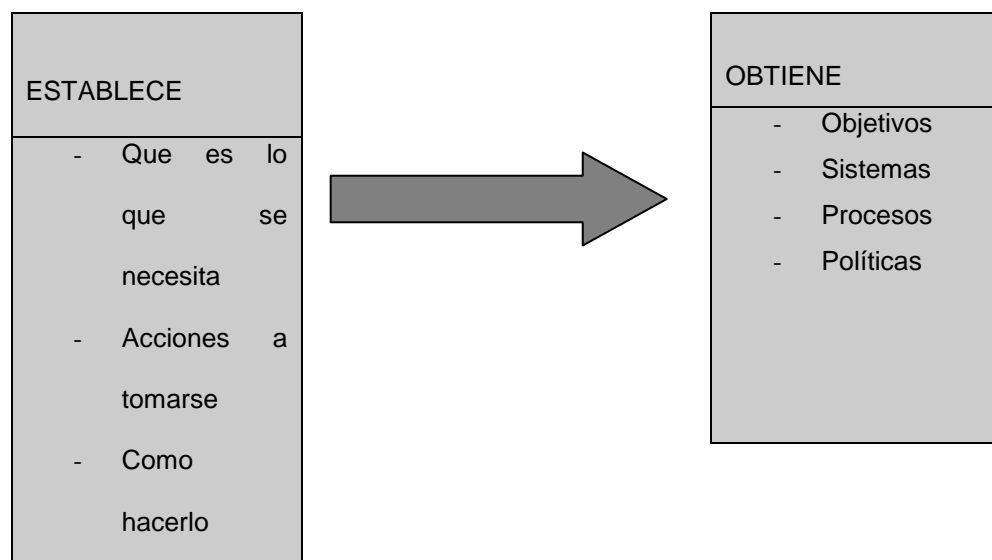
decisiones; de otra forma el cambio estratégico será únicamente un trabajo intelectual.

Por lo cual la meta de la Administración es que se realicen las cosas, en función de un proceso integrado por planificación, organización, ejecución y control, en el uso de los recursos para la consecución de los objetivos establecidos.

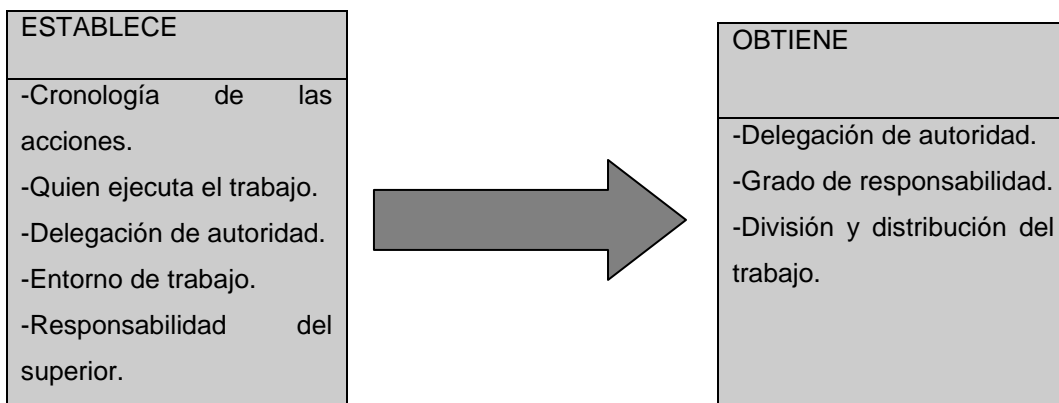
Un proceso administrativo debe contar con:

**Gráfico: 2.5      Proceso administrativo.**

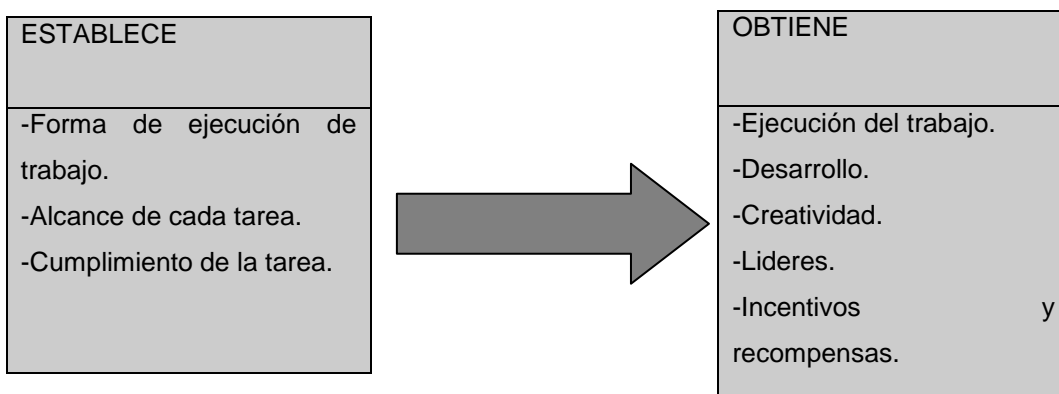
1.- PLANIFICACION



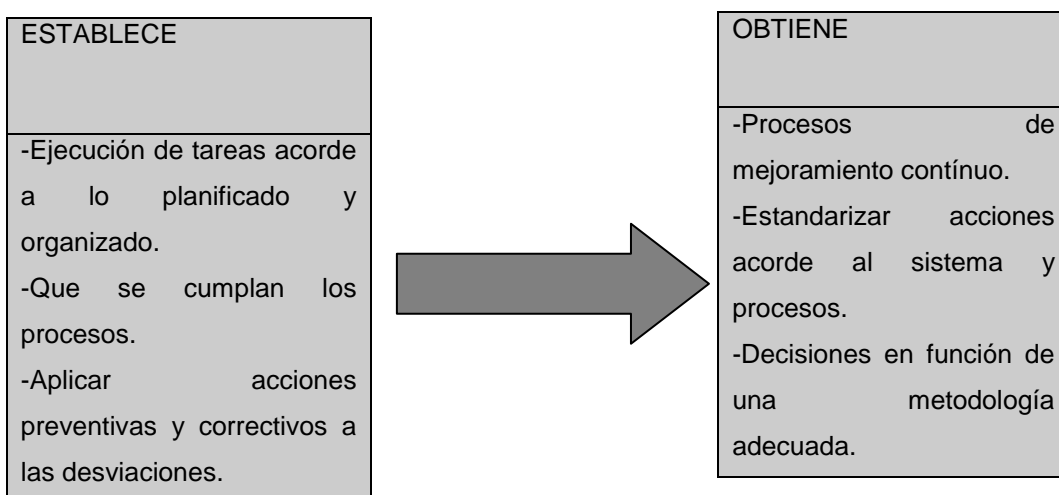
## 2.- ORGANIZACIÓN



## 3.- OPERATIVIDAD



## 4.- CONTROL Y EVALUACION.



Fuente: Autoría Propia.

Elaborado por: PICO, Paola (2007).

El proceso antes señalado requiere de la observación a los principios administrativos, que se constituyen en un marco referencial que tiene que cumplirse, con la aplicación de una estructura de gestión así:

- Autoridad.
- Disciplina.
- Jerarquía.
- Orden.
- División de tareas.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés personal al colectivo.
- Centralización.
- Remuneración.
- Equidad.
- Estabilidad.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Toda estructura organizacional requiere de insumos y áreas para desarrollar los procesos que producirán los servicios mediante la gestión de cada uno de los recursos.

### **2.4.3 Administración de Recursos.**

“Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en la planeación de Empresas.”<sup>6</sup>

La definición anterior implica la imposibilidad que un negocio tenga una cantidad ilimitada de recursos, esto se identifica como restricciones físicas, por lo cual es necesario optimizar el uso de los mismos mediante un desarrollo de actividades (procedimientos), que permitan conseguir los objetivos. Por otro lado también existen las restricciones políticas; identificadas como la falta o existencia de normativas informales que no contribuyen para la consecución de los objetivos, de acuerdo a lo antes enunciado los negocios deben ser gestionados con estructuras que guarden relación con las características de estos.

Mediante la aplicación de una estructura de Gestión Administrativa se busca tener la suficiente información adecuadamente estructurada para una visualización clara del manejo de los recursos, que nos permita evaluar, retroalimentar y planear estrategias comerciales.

Se ha mencionado el manejo eficiente de los recursos; por lo cual, es indispensable que se consideren a los recursos que conforman el negocio, así:

---

<sup>6</sup> REINOSO, Víctor. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Editorial Pedagógica Freire. p. 263

## **Recurso Humano.**

“Los recursos más importantes de una organización son sus recursos humanos: la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo. De ahí que, entre las tareas centrales de un gerente, se cuenten la selección, adiestramiento y desarrollo de las personas que ayudarán más a la empresa a conseguir sus metas. Sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les parecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que las fijan.”<sup>7</sup>

Según esto, el recurso es uno de los factores fundamentales dentro de la dinámica del negocio, la forma de cómo sacar ventajas sobre las restricciones de los otros recursos dependerá en mucho del desempeño en relación con los objetivos. La estructura debe adaptarse a la disponibilidad que la empresa pueda proporcionar respecto a este recurso, basado en la restricción- subordinación, con la propuesta de que a futuro las restricciones se irán superando.

Es notorio que el recurso humano, de la misma manera que el resto de recursos esta influenciado por las restricciones físicas y políticas, lo cual requiere mejorar, eliminando en primer lugar una restricción política basada en la falta de normativa y luego las físicas.

---

<sup>7</sup> STONER, James. ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. p. 364

Ante estos antecedentes, este recurso puede manifestar, la no utilización adecuada del tiempo, no asumir responsabilidades, duplicidad en la ejecución de funciones; por lo cual es necesaria que estas sean asignadas de una manera técnica que guarden relación con las exigencias profesionales que el personal requiera en cada una de las áreas de gestión. De igual manera deberá determinarse las características de la información que estas proporcionarán y un control mediante el cual, la misma persona no ejecute actividades vinculadas que faciliten la evasión del mismo.

### **Desempeño.**

Es necesario que junto a la reestructuración se apliquen programas de capacitación que aseguren que la nueva estructura tenga resultados satisfactorios en cuanto a su operatividad, sin causar perjuicios sobre el factor motivacional de los empleados, con la finalidad de alcanzar un mayor grado de eficiencia en cuanto a la solución de problemas en la ejecución de las actividades operativas y de gestión.

### **Recurso Material.**

“Los recursos materiales en una empresa es aquella que establece los objetivos y determina un curso de acción a seguir, de los siguientes elementos:

1. **Instalaciones:** edificios, predios, plantas de fabricación, etc.
  
2. **Equipo:** maquinaria, herramienta, medios de transporte, etc.
  
3. **Materiales de producción:** materias primas, materiales directos e indirectos.

El objetivo de la planeación de los recursos materiales es la utilización óptima de estos para la obtención de una eficaz rentabilidad económica.”<sup>8</sup>

Es evidente que lo anterior involucra el manejo de los recursos materiales bajo la óptica de mantener la disponibilidad de estos, ya sea en cantidad como calidad, para satisfacer los requerimientos comerciales.

Mediante una adecuada programación y asignación de los recursos financieros; así como, consideraciones respecto a características técnicas (especificaciones) de infraestructura, equipamiento y productos, se puede dar una adecuada respuesta a la exigencia de la demanda y captar un mayor mercado potencial.

---

<sup>8</sup> REINOSO, Víctor. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Editorial Pedagógica Freire. p. 266

En cuanto a las restricciones de capacidad, estas deben ser identificadas y superadas hasta llegar a niveles adecuados y necesarios para satisfacer los requerimientos de la demanda, mediante la estructuración de un portafolio de clientes de cuyo estudio, análisis de características y de las perspectivas del mercado se podrán planificar estratégicamente las políticas que nos permitan un crecimiento comercial equilibrado.

Es importante considerar dentro de este recurso, el aspecto de la logística, cuya gestión dependerá del flujo de información entre el área de ventas y la de bodega, evitando así la generación de cuellos de botella en el proceso de comercialización, lo cual genera pérdidas en el aspecto financiero.

### **Recurso Económico.**

La cantidad de Activo, es la restricción mas importante respecto a este recurso, su gestión esta vinculada a la dirección ejecutiva del negocio (Gerencia); así como, de la alta dirección, de las estrategias y adecuadas políticas de financiamiento dependerá que este recurso genere un crecimiento intrínseco y extrínseco positivo para la empresa y su adecuada visualización estará en función de la información , que el área contable financiero genere, las restricciones físicas de este recurso deben ser superadas para que ocurra lo mismo con las del recurso material.

**Recurso Financiero.**

“Son los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades. En la planeación de recursos financieros se requiere determinar: las necesidades financieras de la empresa, definir cómo se originan(o adquieren) y cuál será la asignación (o aplicación) de tales recursos.”<sup>9</sup>

El concepto involucra aspectos referentes al flujo del dinero, que en el negocio es suministrado por las ventas (intrínseco) o por el endeudamiento (extrínseco), estos estarán supeditados a la demanda (mercado) que regula el nivel de ingresos.

El manejo de este recurso involucra la intervención del área contable-financiero, mediante el suministro de información basada en índices extraídos de los balances; al igual que, del área comercial como los niveles de ventas, crecimiento del portafolio de clientes, portafolio de productos, que permitirán controlar los movimientos de este recurso para planificar estrategias que aseguren un adecuado aprovechamiento del mismo.

---

<sup>9</sup> REINOSO, Víctor. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Editorial Pedagógica Freire. p. 264

## Recurso Tecnológico

“Itami y Numagami (1992) analizan la interacción entre estrategia y recursos, centrando la atención en los recursos tecnológicos (dado que los consideran críticos). Falkenberg (1996) extiende este modelo a todo tipo de recursos y añade una cuarta perspectiva (dinámica) entre estrategia y recursos.”..... “Así, desde una perspectiva dinámica, se considera que la estrategia debe hacer uso efectivo de los recursos y capacidades generados previamente y debe generar recursos y capacidades suficientes para hacer viable la estrategia futura. Ello implica una interacción dinámica entre estrategia y recursos a lo largo del tiempo.

**Proposición 1.** Existe una relación dinámica y recursiva a lo largo del tiempo entre recursos y estrategia. Así, la cartera de recursos actual de la empresa determina la estrategia futura y la estrategia actual determina la cartera de recursos futura de la empresa.”<sup>10</sup>

Las consideraciones enunciadas implican que este recurso esté asociado con los otros recursos existentes en el negocio, la aplicación adecuada de este a través de la informática es un agente de ayuda en la superación de las restricciones, control, evaluación de las operaciones, que permiten un aprovechamiento adecuado de estos, para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

---

<sup>10</sup> <http://www2.eco.uva.es/ecadem>. Dpto. Economía y Administración de Empresas Universidad de Valladolid-España.

La gestión estará sujeta a los requerimientos por cambios técnicos ya sean materiales o de información; al igual que, de la cantidad de recursos financieros que se puedan destinar a la innovación.

El principal aspecto a ser mejorado dentro del esquema, es el de la información que a su vez permitirá la planificación estratégica comercial y así lograr la superación de las restricciones.

Para una adecuada Gestión Gerencial es necesario contar con la ayuda técnica de la información, muy especial con lo del control y la planeación, por lo cual se requiere de un Sistema de Información que cumpla con la finalidad de informar a la Dirección del negocio (Gerencia); así como, servir de soporte en la toma de decisiones, siempre será necesario relevar la importancia de evaluar si los beneficios producidos justifican los costos.

#### **2.4.4 Procesos y áreas de gestión.**

“La administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que se persigue. Dicho proceso es sólo posible debido a la circunstancia de que, siendo un

producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana.”<sup>11</sup>

Por ello el proceso es interpretado como un conjunto de actividades concatenadas que ocurren en una forma cronológica de acuerdo a la forma de ejecutar el trabajo con la finalidad de alcanzar un objetivo.

Dentro de las actividades se encuentra una gama de operaciones que interactúan entre sí, sirviendo los antecedentes de base para las siguientes hasta alcanzar la meta y que deben producirse sin paralizaciones ni demoras para evitar los tiempos muertos. El proceso nos da respuestas respecto al ¿cómo?, ¿dónde?, ¿quién?, del trabajo a ejecutarse.

Los procesos integran factores humanos y materiales encaminados a un objetivo a través de la ocurrencia de etapas sucesivas y complementarias. El proceso en sí, debe ser estable y no cambiar con frecuencia; los cambios se producirán sólo en casos relevantes que así lo requieran, esto implica la necesidad de flexibilidad para solucionar casos emergentes sin que esto altere toda la estructura establecida.

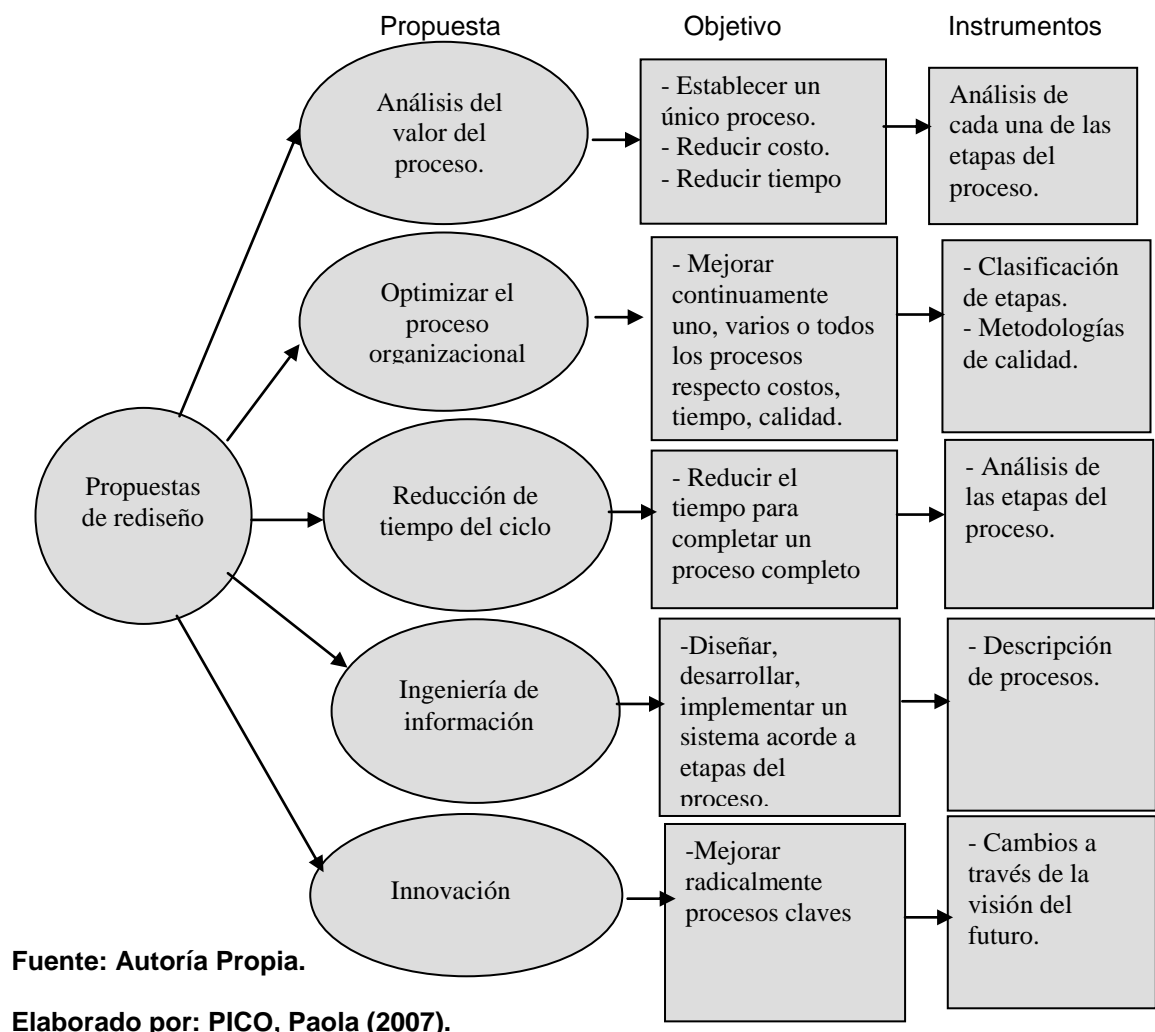
---

<sup>11</sup> REINOSO, Víctor. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Editorial Pedagógica Freire. p. 323

### 2.4.4.1 Importancia y métodos para mejorar los procesos.

Los procesos tienen su importancia en cuánto evitan tener actividades ilógicas, contradictorias o injustificadamente complejas que no permitan alcanzar las metas u objetivos que la empresa requiere. El mejoramiento de los procesos hace una propuesta en función de un objetivo mediante la utilización de instrumentos y métodos, así como se muestra en la gráfica presentada a continuación:

**Gráfico: 2.6** Mejoramiento de procesos.



Un factor fundamental en el momento de analizar un proceso es el análisis del valor añadido. El análisis del valor añadido es un examen cuidadoso de cada etapa de un proceso, para determinar si satisface a las necesidades o requerimientos de la empresa.

Las técnicas para analizar el valor añadido, cuando se utilizan adecuadamente mediante una metodología de procesos esquemática, constituyen instrumentos efectivos para alcanzar la meta de optimizar las etapas que aportan valor añadido y minimizar o eliminar las que no contribuyen; el análisis del valor añadido de las etapas de las que se componen los procesos es una parte fundamental en el tratamiento de los métodos de mejora de procesos.

La ingeniería de la información es una de las herramientas más utilizadas para analizar los distintos aspectos de los procesos empresariales. Estos aspectos incluyen los datos, relaciones y el flujo de información.

La ingeniería de la información a través de procesos específicos y modelos averigua la manera de mejorar los procesos de información esto lo realiza mediante racionalizar un proceso mejorando el flujo de información y controlando las relaciones entre los entes organizacionales.

#### **2.4.4.2 Reestructuración del proceso empresarial.**

La reestructuración del proceso empresarial radica en conseguir procesos útiles es efectuar un cambio radical o parcial. Un cambio total sugiere un mayor aprendizaje junto a un compromiso significativo de tiempo y dinero, por lo cual es necesario evaluar si nos dará la solución al problema que se plantee.

En un análisis de cambios parciales del proceso empresarial hay que identificar mejoras a corto plazo mediante una forma relativamente simple y fácil; por lo tanto, el análisis de valor añadido puede ser importante al lograr que se consiga reducciones en el tiempo de ciclo del proceso y variar por lo tanto los beneficios generados respecto a los obtenidos antes de que la solución de modificación del proceso (reingeniería) sea aplicado.

#### **2.4.4.3 Etapas para el mejoramiento de procesos.**

Las etapas que debe realizarse en un mejoramiento de procesos son: mapeo, levantamiento de la información, análisis, diseño, implementación y evaluación de procesos.

- El mapeo de procesos requiere:
  - Representar gráficamente los procesos desarrollados.
  - Identificar los subprocesos de un proceso.

- Descripción utilizando diagramas de bloque de procesos.
  - La recopilación de la información, contiene:
- Diagramación de actividades: Señalar las actividades mediante diagramas de flujo.
- Descripción de las características de las actividades: Código de la actividad, descripción, cargo, tiempo efectivo y de transición, documentación.
  - El análisis comprende:
    - Analizar el valor agregado que aporta el proceso.
    - Identificar las oportunidades de mejora: simplificación, eliminar duplicación de funciones, eliminar burocracia, automatización.
  - Para diseñar el proceso será necesario:
    - Diagramar el proceso innovado y mejorado respecto a las actividades: actualizar el mapeo de procesos, incluir recomendaciones sobre aspectos a mejorarse en las actividades de cada subproceso.
    - Definir los indicadores de gestión necesarios.
    - Documentación que requiere el proceso mejorado.

#### 2.4.4.4 Áreas de gestión.

“Fayol reconoce y describe seis diferentes funciones en la organizaciones industriales:

- Técnica( la función de producir y mantener la planta)
- Comercial ( la compra, venta e intercambio)
- Financiera ( búsqueda y uso óptimo del capital)
- Contable ( balance de operación, inventarios, costos)
- De seguridad ( proteger a las personas y la propiedad)
- Administrativa (proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar)...

...El sistema de organización actual de las empresas es bastante similar al propuesto por Henry Fayol, sólo que la función contable y financiera, se considera en una sola: “la financiera”. Además las funciones de seguridad y administrativa están implícitas en las otras funciones...

A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etcétera.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> REINOSO, Víctor. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Editorial Pedagógica Freire. p. 280-281.

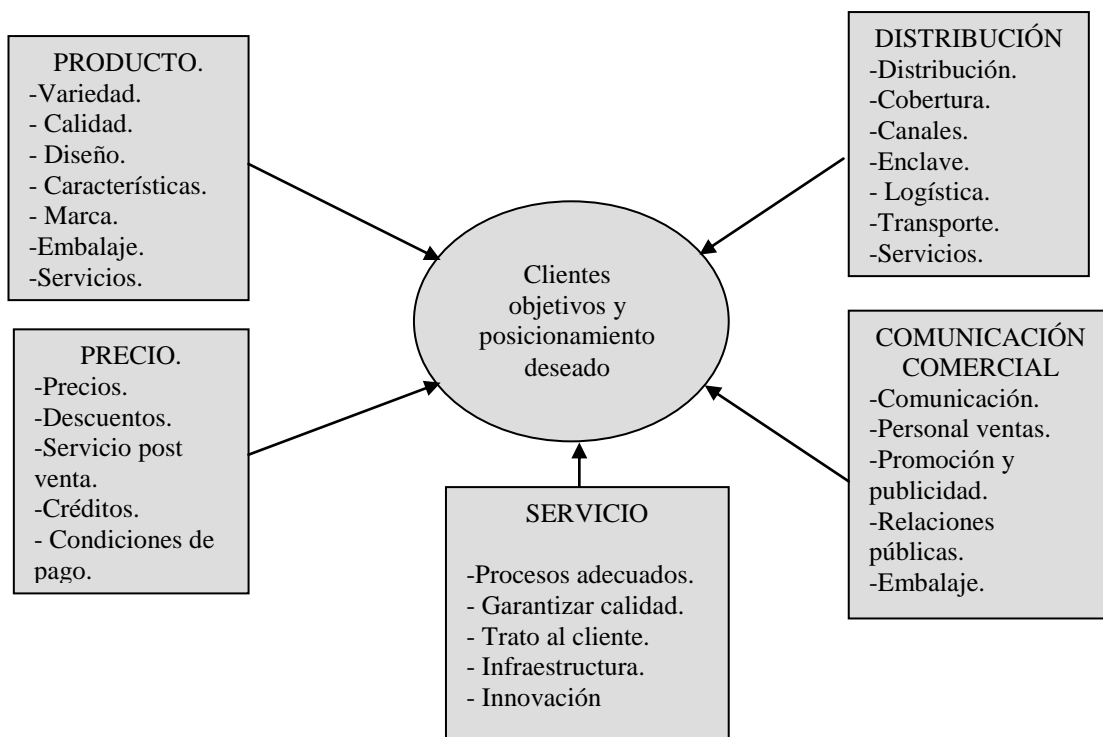
Una estructura se halla conformada por lo general por las siguientes áreas, debiendo establecerse las necesarias, acorde a los requerimientos determinados por el estudio realizado a la organización; según esto se consideran como áreas de gestión:

- Área Financiera: Esta área se encarga del manejo del efectivo de la empresa; así como, de la asignación e ingresos, su función está relacionada con la gestión de ingresos y egresos de dinero.
  
- Área Contable: El área contable realiza los registros de los movimientos tanto de ingresos como de egresos de las respectivas cuentas previa la verificación de la documentación soporte que justifica dichos asientos, es parte de sus funciones el establecer los informes como balance general, de pérdidas y ganancias e informes sobre índices requeridos por la gerencia para la toma de decisiones financieras.
  
- Área de Nóminas y Recurso Humano: Se encarga de las nóminas del personal al igual que de las contrataciones temporales, uso de personal, asistencia y rol de pagos.
  
- Área de Compras y Adquisiciones: Gestiona las compras requeridas para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa, se relaciona con los pasivos y las cuentas por pagar a proveedores.

- Área de Inventarios y Stocks: Las existencias se controlan mediante registros que permitan planificar y desarrollar eficientemente las actividades comerciales de la empresa. Periódicamente esta área debe ejecutar inventarios físicos sobre existencias.

- Área de Marketing y Ventas: Las ventas son la parte fundamental de las actividades que realiza la empresa ya que estas proveen de los recursos financieros y más aún si se trata de una empresa comercializadora de productos, orientándolas hacia un mercado donde hay demanda.

**Gráfico: 2.7 Mix de Marketing.**



**Fuente: Autoría Propia.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

Las gráfica 2.7 guarda relación con las cuatro “C”, que tienen que ver con el consumidor y las soluciones que se ofrecen a las necesidades de este, costes para el consumidor, conveniencia y comunicación.

Los productos y servicios son externos mientras que las experiencias se dan en la mente del cliente y proporcionan sensaciones emocionales, físicas, espirituales e intelectuales.

Dentro del marketing se ha ampliado el concepto de producto a ofrecer ya sea ofertas organizacionales, personales, lugar e ideas.

Las organizacionales pretenden vender su imagen organizacional a través de la publicidad, en cuánto al personal se trata de crear, mantener o cambiar la actitud o comportamiento del público respecto a una persona ya sea el fundador del negocio o empresa y valerse de esto como un mecanismo de atracción de la empresa al cliente, la oferta de lugar aprovecha las características o condiciones de un lugar tal el caso de la cercanía, facilidad de acceso, transporte, etc., en cuánto a la idea se origina la creencia en una idea para influir en le comportamiento de los clientes y el entorno comercial.

Para definir la estrategia de producto de la empresa se puede considerar cuatro formas de aumentar el negocio:

- Añadir nuevas líneas de productos y determinar si cuentan con la misma reputación que las ya existentes.
  
- Alargar líneas de productos para convertirlas en líneas más completas.
  
- Añadir más variedad de versiones de cada producto, profundizando más el Mix.
  
- Buscar consistencia en línea de productos en base a tener una buena reputación en uno o más campos.

## **2.5 Marketing.**

“Suministrar bienes o servicios para los que se sabe que existe una demanda por parte de los consumidores, contrario al enfoque que se basa en vender lo que la empresa desea producir. Al centrarse en el consumidor y sus necesidades la empresa está en mejor posición para alcanzar un nivel adecuado de rentabilidad. En este caso, se dice que la empresa está “orientada al mercado”.<sup>13</sup>

Por lo cual cabe manifestar que la empresa tiene puntos fuertes (fortalezas), puntos débiles (debilidades), estas procuran identificar cuales son las necesidades de los consumidores que tengan relación con las fortalezas y

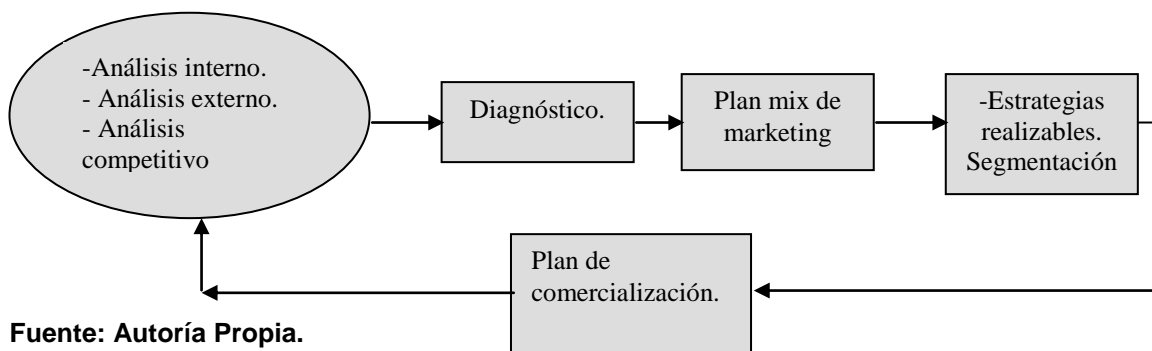
---

<sup>13</sup> LEPPARD, John. LA AUDITORÍA DE MARKETING. Editorial Díaz Santos. Madrid-España. 1991. p. 1

basar en ellas sus variedades de productos para establecer nexos con los clientes; es innegable la existencia de procesos de acoplamiento de la empresa al mercado y así reducir las debilidades que tenga.

El entorno de la empresa se basa en los consumidores existentes, potenciales y la competencia, entre otros que escapan al control de esta; los cambios del entorno son originados por: necesidades, tecnología, moda, situaciones del medioambiente, economía, competencia, legislación, entre otros. Consecuencia de los factores que originan los cambios se generan oportunidades y amenazas, el conocimiento de estos es primordial para el éxito.

**Gráfico: 2.8 Esquema de Marketing.**



**Fuente: Autoría Propia.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

### 2.5.1 Producto.

“Todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad.”<sup>14</sup>

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Editorial Pearson Educación. España. 2004. p. 289

## Mix de productos (o surtido de productos)

“Conjunto de todas las líneas de productos y demás artículos que un vendedor pone a la venta...”

...El mix de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones importantes: amplitud, longitud, profundidad y consistencia...

...La *amplitud del mix* de productos se refiere al número de líneas de productos diferentes con el que cuenta la empresa...

...La *longitud del mix* de productos se refiere al número total de artículos que ofrece la empresa dentro de las distintas líneas de productos...

...La *profundidad del mix* de productos se refiere al número de versiones que se ofrecen de cada producto dentro de una misma línea...

...Por último, la *consistencia del mix* de productos se refiere a la similitud o diferencia de las diferentes líneas de productos respecto del uso final, de los requisitos de producción, de los canales de distribución, etc....

...Estas dimensiones del *mix* de productos ofrecen unas directrices para definir la estrategia de producto de la empresa.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Editorial Pearson Educación. España. 2004. p. 303

Según lo anterior se puede expresar que la planificación del marketing mix empieza con la generación de valor para los consumidores en la formulación de una oferta que satisfaga sus necesidades, siendo esta la base sobre la que la empresa establece una relación rentable con los clientes.

Entre el ofrecer productos tangibles y servicios que tienen que ver con los intangibles se dan numerosas combinaciones de productos y servicios.

Dentro del diseño del producto y servicio se debe considerar:

- Lo que quiere adquirir verdaderamente el comprador.
- Proporcionar el beneficio en un producto real.
- Mejorar el servicio en función del beneficio y del producto real.

### **2.5.2 Precio.**

“El precio constituye otra de las variables dentro del plan de mercadeo, pero se lo dedican un punto aparte debido a que es un aspecto generalmente descuidado, pensándose que es sólo un costo más un porcentaje de utilidad deseada. Sin embargo su determinación es fundamental ya que influye directamente sobre el nivel de la demanda, el posicionamiento deseado, el nivel de comparación y debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia utilizada. Como dice Hardy, “el precio de una marca siempre constituye una decisión clave, y con una nueva marca tiene importancia especial”, pero muchas veces se toman decisiones de precio sólo

considerando los costos o precios de competidores, desconociéndose todo lo demás.

En términos generales, las empresas deberían fijar objetivos de precios (utilidades, ventas, status, etc.) y analizar los factores que influyen en su determinación (demanda, precio esperado, competencia, elasticidad, canales, promociones, etc.), para finalmente especificar las políticas y estrategias de precios.”<sup>16</sup>

Según lo anterior el precio es un factor importante que incide sobre el éxito comercial y financiero, se debe considerar elementos como los costos, demanda y competencia; la empresa debe seleccionar un precio alto que haga una selección de clientes o un precio bajo que contribuya a una penetración rápida de mercado, se debe considerar que la última opción requiere de un sistema de distribución intensiva y mayores niveles de inversión para una mayor capacidad de comercialización, esta se la utiliza especialmente bajo condiciones de demanda elástica, fuerte competencia, costos unitarios bajos y mayor rotación de productos.

### **2.5.3 Distribución.**

“Por canal de distribución se entiende la combinación de intermediarios a que recurren los fabricantes para poner sus productos a disposición del

---

<sup>16</sup> SCHNARCH, Alejandro. (1991). NUEVO PRODUCTO. Edit. MacGraw Hill. Bogotá - Colombia. Pg.144.

consumidor final. A los intermediarios que forman un canal de distribución se les llama **instituciones comerciales**.

Representan a gran variedad de negociaciones que realizan las funciones requeridas por los fabricantes para dirigir sus productos, a través del canal, hasta los usuarios. Esas funciones pueden ser muy complicadas y costosas e implicar la propiedad, la posesión y la promoción de los bienes, o no representar ni la propiedad ni la posesión y sólo un mínimo de promoción.”<sup>17</sup>

Los aspectos mencionados con anterioridad nos permiten manifestar que la distribución adecuada de los productos vendidos se revierte en la cobertura del mercado, siendo necesario en la selección del canal adecuado considerar el tamaño y el valor comercial del mercado al cual va orientado. Otro factor a ser considerado es el control que se desea tener sobre el producto a lo largo de las etapas de comercialización, siendo este un elemento a analizarse para optar por la participación de intermediarios cuya intervención reduce la cantidad de actividades que la empresa debe ejecutar.

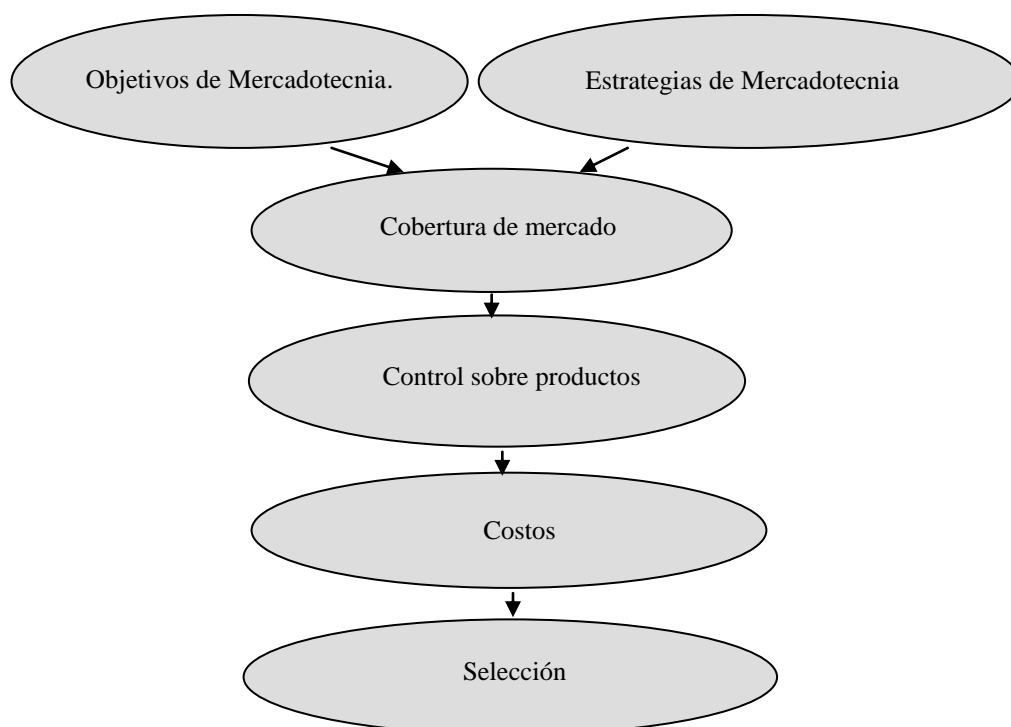
Los costos generados por la adopción de uno u otro canal de distribución debe ser considerados, señalándose que no necesariamente un canal corto tendrá un menor costo, ya que por otro lado está la eficiencia que los intermediarios tienen frente a las deficiencias que a este respecto puede

---

<sup>17</sup> KENNETH, Davis. Administración en Mercadotecnia. Editorial Limusa. México. 1988. p. 431

tener el productor y que un canal más amplio genera una cobertura más amplia. Es necesario ejecutar un análisis en función de las ventas que se generarán con la aplicación de uno u otro sistema; ya que, este estará en relación coste-ventas.

**Gráfico: 2.9 Selección del Canal de Distribución.**



**Fuente:** Autoría Propia.

**Elaborado por:** PICO, Paola (2007).

### **Canales de distribución.**

Los canales más conocidos de distribución son:

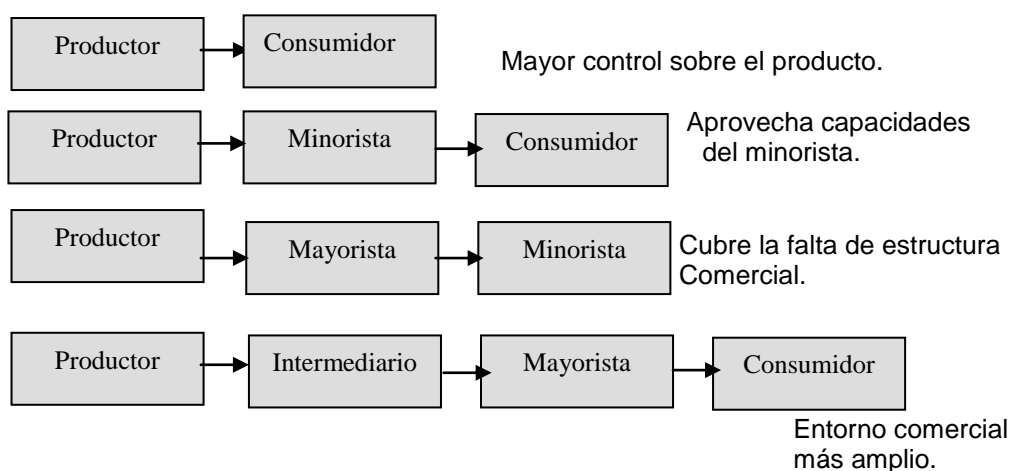
**Canal productor-consumidor.**-Es el más rápido y corto, se caracteriza por la no intervención de los intermediarios. Dentro de este canal tenemos las ventas puerta en puerta, venta telefónica y telemercadeo.

**Canal productor-minorista-consumidor.-** Es más utilizado en las ventas al público, se requiere de un equipo de ventas que permita al productor tener contacto para ventas y entrega de bienes a los minoristas, quienes a su vez se encargarán de las ventas al consumidor final.

**Canal productor-mayorista-minorista.-** Se lo utiliza para distribuir productos de gran demanda y en los cuales el productor no tiene la estructura comercial para abastecer a todo el mercado, en este aspecto se tiene la distribución de alimentos, medicina, etc.

**Canal productor-intermediario-mayorista-consumidor.-** Es el más extenso, se caracteriza por generar un entorno comercial más amplio y tiene a agentes como intermediarios, es muy utilizado en productos que tienen corto tiempo de consumo.

**Gráfico: 2.10 Canales de distribución.**



**Fuente: Autoría Propia.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

#### 2.5.4 Comunicación Comercial.

“La comunicación en general, es un proceso en el cual intervienen los siguientes elementos: Emisor (quien envía el mensaje), codificación (proceso de expresión), mensaje (símbolos transmitidos), medio (vías utilizadas), decodificación (interpretación), receptor (destino), respuesta (reacciones) y, retroalimentación (respuesta recibida).”<sup>18</sup>

Este aspecto incide en la aceptación o rechazo de la empresa comercial, ya que no basta con ofrecer un producto con un precio adecuado; sino que, es necesario dar a conocer lo que se ofrece, cualidades y beneficios a los clientes para fomentar con promociones y argumentos la demanda.

Es indispensable definir a los receptores ya que de esto depende el qué, cómo, cuándo, dónde y quién debe entregar el mensaje para luego pasar a desarrollarlo considerando la estructura, contenido y forma; entregando así una comunicación de los beneficios generados, dentro de ellos podemos encontrar:

- Comunicación masiva (publicidad): radio, prensa, televisión, revistas, vallas, etc.

---

<sup>18</sup> SCHNARCH, Alejandro. (1991). NUEVO PRODUCTO. Edit. MacGraw Hill. Bogota-Colombia. Pg. 147.

- Promoción (acciones comerciales que facilitan la penetración de mercado): material, demostración, modelos, exposiciones, ofertas especiales, etc.
- Venta personal, para lo cual se requiere de una selección adecuada, formación, motivación y ubicación adecuada.
- Relaciones públicas (mantener y mejorar la imagen comercial del negocio).
- Comercialización por teléfono.
- Marketing directo (correo o computador).
- Merchandising (Punto de venta).

Los medios de comunicación a utilizar dependerán de la decisión de cuánto invertir, del presupuesto y el método escogido de acuerdo a la estrategia.

### **2.5.5 Servicio.**

“Cualquier actividad o beneficio, fundamentalmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleve propiedad alguna.”<sup>19</sup>

Esto implica la determinación y ejecución de procesos adecuados; al igual que, disponer de proveedores que garanticen la calidad de los productos y la disponibilidad de la infraestructura que originen una capacidad de generación de servicios junto al proceso de comercialización que permitan la satisfacción de las expectativas de los clientes, así:

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Editorial Pearson Educación. España. 2004. p. 289

- Planificar y controlar los procesos de marketing, comercialización, distribución, solucionando de manera adecuada las restricciones tanto físicas como políticas, de tal forma que no se produzcan los cuellos de botella en la atención a los clientes.
- Disponer de la Infraestructura de atención adecuada con la disponibilidad de todos los recursos requeridos en condiciones óptimas, evitando paralizaciones o retrasos en la entrega de productos.
- Evaluar constantemente la calidad y niveles de satisfacción que el servicio genera en el cliente.
- Desarrollar servicios complementarios que cubran todos los requerimientos de la demanda.
- Tener capacidad de innovación para cubrir las expectativas en todos los aspectos intrínsecos al servicio de comercialización.
- Ubicación que ofrezca condiciones de comodidad, seguridad e imagen comercial adecuada.

Las empresas orientadas a la generación de servicios comerciales necesitan tener una estructura organizacional encaminada a la satisfacción de las exigencias del cliente, a través de una planificación y

técnicas que garanticen unas óptimas relaciones con estos y dentro de esto juega un papel importante las relaciones humanas.

Se puede contar con indicadores ya sean cuantitativos y cualitativos del servicio en cuanto a la relación cliente-empleado, así:

- Tiempo de atención.
- Tiempo de espera.
- Retrasos.
- Nivel de cumplimiento respecto a lo solicitado.
- Correcta y exacta facturación.
- Atención.
- Cortesía.
- Confort.
- Seguridad.
- Confianza.
- Alternativas de pagos y créditos.
- Alternativas de selección de productos.
- Asesoramiento a clientes.

El servicio al cliente puede ser analizado de las siguientes maneras:

- Estadísticamente.
- Cuantitativamente.
- Por las actitudes.

- Por conductas observables.
- Por el tiempo.
- Por el nivel de satisfacción.
- Por los costos.
- Por el número de clientes.
- Por la quejas.
- Por errores.

## **2.6 Comercialización.**

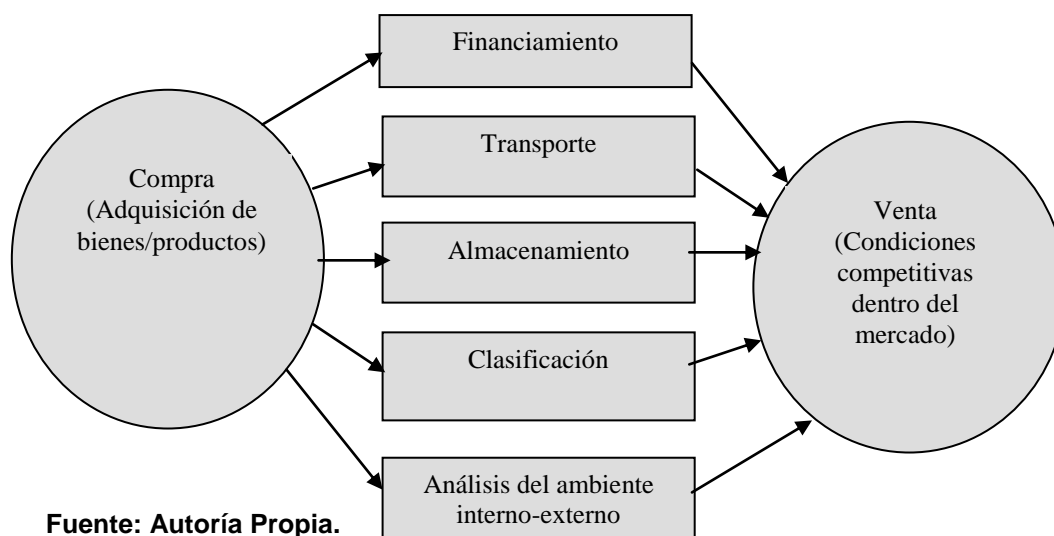
La comercialización consiste en abastecer a los consumidores productos que desean y requieren de manera oportuna; así como, adecuada en cuanto a lugar y precio.

Toda empresa comercializadora ejecuta fundamentalmente actividades de compra (adquisición) y venta de bienes, teniéndose actividades intermedias como de financiamiento, transporte, almacenamiento, clasificación y análisis de la información que genera el comportamiento de los diferentes factores tanto del ambiente interno como externo de la empresa.

La compra es la función de buscar bienes y servicios en condiciones adecuadas, mediante la evaluación de los proveedores y las ventajas que ofrecen, las cuales nos permitirán competir de mejor manera en el proceso de venta a través de adecuadas estrategias de promoción y penetración de mercado.

Las funciones de almacenamiento, clasificación y transporte constituyen la parte operativa que permite el adecuado intercambio de compra y venta; cuya optimización de procesos permitirán tener costos adecuados que a su vez se revertirán en la obtención de precios competitivos de los productos que se ofertan. De igual manera, otro factor importante es la obtención del financiamiento cuyos costos tienen que permitir tener una rentabilidad del negocio para ser accesible.

**Gráfico: 2.11 Proceso de Comercialización.**



**Fuente: Autoría Propia.**

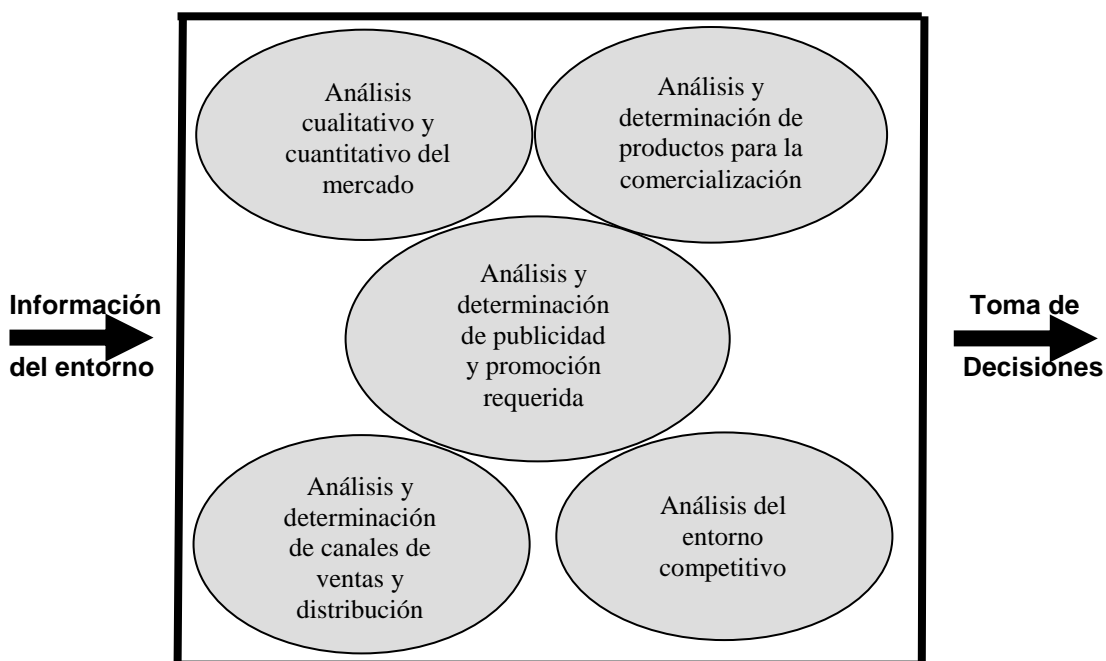
**Elaborado por: PICO, Paola (2007).**

El conocimiento del mercado mediante el acceso y disponibilidad adecuado de información referente a clientes reales y potenciales; así como, el comportamiento, potencialidades y debilidades de la competencia, es importante para una gestión comercial eficiente que serán decisivos en el momento de encontrar el posicionamiento y participación adecuado dentro del entorno comercial al cual se dedica la empresa.

La información requerida para la gestión antes señalada, se la obtiene de la investigación comercial, la cual tiene que abarcar los siguientes aspectos para servir en la toma de decisiones empresarial, así:

- Análisis cualitativo y cuantitativo del mercado.
- Análisis y determinación de bienes/productos para comercialización.
- Análisis y determinación de publicidad y promoción requerida.
- Análisis y determinación de los canales de ventas y distribución.
- Análisis del entorno competitivo.

**Gráfico: 2.12 Elementos de una Investigación Comercial.**



Fuente: Autoría Propia.

Elaborado por: PICO, Paola (2007).

### **2.6.1 Compras.**

Abarca la adquisición de mercaderías, bienes y servicios y que guarda relación con la incorporación de activos fijos, existencias; así como de las cuentas de gastos. Las actividades estarán de acuerdo a las características del negocio pero se pueden considerar de manera general las siguientes:

- Definir políticas con proveedores (precios, capacidad, calidad, crédito, descuentos, etc.).
- Confeccionar, preparar y dar seguimiento a los requerimientos de compras y su ejecución.
- Verificar las entradas de pedidos al igual que la calidad de los mismos.
- Valorar los productos recibidos.
- Controlar y registrar las cuentas a pagar derivadas de los pedidos de compra.
- Establecer el proceso de pago a proveedores.

Para lo anterior es necesario disponer de los diferentes registros, archivos y detalles que faciliten la operatividad del área de compras.

### **2.6.2 Transporte.**

Se deben definir los procesos de transporte de las mercancías hasta el almacén (compras), y de este a los puntos de destino (ventas), para lo cual se consideran los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de vehículos.
- Tipo de transporte.
- Rutas necesarias.
- Transporte directo a almacén (compras), a los clientes (ventas).
- Vehículos totalmente cargados (compras).
- Transportes especiales (ventas).
- Sistema de comunicación para planificación y optimización de rutas.
- Definir los plazos de entrega y fechas, tanto en las compras como en las ventas.
- Establecer los costos y contratación de transporte y distribución.
- Estructurar los planes de coordinación entre comercialización (compras y ventas) y la logística del negocio.

### **2.6.3 Almacenamiento.**

La distribución física de los bienes y productos es otro de los elementos importantes, ya que debido a esto se pueden generar costos menores dada la facilidad, comodidad, distancia para transportar, manipular y entregar los

productos. Su acción está circunscrita a la planificación, ejecución y control del movimiento de los productos para su comercialización y consumo final.

Dentro de la generación de costos, tienen una mayor participación el transporte, control de inventarios y stocks, almacenaje y servicios al cliente. Es importante la aplicación de herramientas adecuadas en cuanto a determinación de inventarios, formas de transportación, localización; la atención oportuna es determinante para crear un mercado real y potencial mucho mayor a través de mejores servicios y precios competitivos.

El diseño de un sistema de distribución física se debe fundamentar en los requerimientos de los clientes reales y potenciales, tales como: oportunidad de entrega, inventarios suficientes; complementado con un análisis de lo que ofrecen los sistemas utilizados por los principales competidores del mercado.

#### **2.6.4 Venta.**

Se refiere a las actividades relacionadas con la entrega de productos, bienes al igual que la entrega de servicios, tienen que ver con las existencias principalmente y con los ingresos que generan derechos de cobro que se hallan conformados por las cuentas de clientes.

Estas funciones se desarrollan con las actividades de ingresos o comercialización y dependen de las características particulares del negocio, pero se puede establecer las siguientes:

- Definir políticas con clientes (fijación de precios, condiciones comerciales, políticas de ventas a crédito).
- Establecer límites de crédito.
- Presupuestos de venta.
- Captar y dar tratamiento a los pedidos.
- Controlar y dar seguimiento a las entregas.
- Control del proceso de facturación; así como, de las cuentas por cobrar.

#### **2.6.5 Cobranzas.**

Para poder procesar todas las actividades operativas comerciales es necesario contar con los formatos, registros y archivos, al igual que la sistemática y gestión del cobro; todo esto permite realizar el respectivo análisis de las evoluciones de los ingresos, así:

- Listado detallado de la cartera de clientes a crédito.
- Registro y control de devoluciones en ventas facturadas y sin abonar.
- Registro de notas y facturas de venta.
- Archivo-registro de clientes relacionados con cobros.
- Informes mensuales de clientes a crédito.

Esta actividad está relacionada con las ventas y con los ingresos al área financiera de la empresa y por lo delicado de sus funciones requiere de un especial cuidado en el desarrollo de las mismas.

## 2.7 Sistema de Información Gerencial.

*“Método formal de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesita para facilitar el proceso de la toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización.”<sup>20</sup>*

La información generada por las áreas de gestión debe conformar un sistema que en primer lugar cubra las necesidades de estas, tanto para los niveles operativos como para el gerencial.

Los niveles operativos del negocio requieren conocer sobre el uso de los recursos, disponibilidad de estos, ubicación, estado de operaciones comerciales, entre otras, y que servirán para la planeación y proyección de las operaciones comerciales que deben ser reportadas a gerencia para que sean analizadas y autorizadas por el ente correspondiente (dirección empresarial).

Por otra parte es necesario que el nivel gerencial cuente con un marco de información que sustente la toma de decisiones en los campos financieros, operativos, inversiones, estrategias de crecimiento y comerciales, mediante el uso de índices que ayuden a visualizar los correctivos a adoptarse y así tener un mecanismo de retroalimentación. La planificación mediante mecanismos adecuados de información evitará pérdidas ocasionadas por

---

<sup>20</sup> STONER, James. ADMINISTRACIÓN. Editorial Pearson Educación Latinoamericana. p. 714

cuellos de botella en la generación del servicio comercial o tiempos muertos que podrían generar la pérdida de clientes, reputación que se traducirían en bajas de ventas, ingresos y utilidades para el negocio.

## **2.8 Hipótesis.**

Un Sistema Administrativo técnicamente estructurado, permitirá el mejoramiento continuo de la gestión administrativa y de la comercialización.

## **2.9 Variables.**

### **2.9.1 Variable independiente.**

-Sistema Administrativo.

### **2.9.2 Variable dependiente.**

- Resultados de la empresa.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO.**

#### **3.1 Modalidad de la investigación.**

El trabajo de investigación tiene un predominio cualitativo, sus variables responden a características cualitativas, es participativa por ser un proceso que modifica el medio administrativo- comercial; por su objetivo es una investigación aplicada ya que cambia una realidad actual con fines prácticos. De acuerdo al lugar, se identifica como investigación de campo ya que es donde se encuentra el objeto a investigarse y donde será observado el fenómeno, que se trata de explorar y describir.

La investigación producirá una reestructuración del sistema administrativo y comercial en el negocio “Viveres Piedadcita”, mediante la aplicación de aspectos teóricos relacionados con estructura organizacional, procesos, estandarización de actividades, coordinación, descentralización de toma de decisiones, establecimiento de áreas de gestión.

Para la ejecución se recurrirá a varias fuentes de información, de donde se recopilarán los datos, que permitan el análisis y propuesta planteados; así:

**a) Fuente Primaria.-** La investigación por su carácter exploratorio y descriptivo, requiere aplicar técnicas de observación, herramientas como cuestionarios de encuestas, para la recolección de la información primaria.

**b) Fuente Secundaria.-** También participa de la Investigación Bibliográfica, ya que se fundamenta en los aspectos teóricos de contribuciones producidas por otros investigadores en el área de la Gestión Administrativa y Comercial; relacionando de esta manera la parte teórica con la práctica, así: libros, diccionarios, tesis, sitios Web, permitiendo obtener información actualizada que permitirá visualizar el escenario a investigarse y complementar la información primaria lograda.

### **3.2 Tipo de investigación.**

El trabajo por su propósito corresponde a la investigación exploratoria y descriptiva; ya que pretende conocer en profundidad el fenómeno investigado y, luego las relaciones entre sus variables.

Respecto al lugar donde esta se desarrolla se identifica con la investigación de campo, medio donde se encuentra el objeto de estudio y en el cual será investigado el fenómeno de tipo administrativo y comercial. Respecto a lo circunstancial, nuestro estudio pertenece al tipo de investigación descriptiva

ya que se quiere describir la forma en que las variables de la investigación deben operar para generar eficiencia en la gestión.

### **3.3 Población y muestra.**

#### **Población y Muestra.**

La población sobre la que se realizará el trabajo de investigación se halla conformado por todo el Recurso Humano del negocio “Viveres Piedadcita”, por lo tanto, al tratarse de un censo, no existirá muestra.

La población total a censar, es de 8 personas (incluido los dueños); tendrán aplicaciones distintas en su profundidad, las encuestas al Recurso Humano y la entrevista a los dueños del negocio.

Las áreas de gestión están conformadas por: gerente-propietario, contador, cajera facturadora, bodeguero, personal de almacén.

Los clientes y consumidores constituyen otro sector a ser analizado, en la cual sí se tomará una muestra, determinada mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1)+1}$$

Donde:

n (tamaño de la muestra).

N (Población) = 50.

E: Error de muestreo (5%)

Por lo cual, tenemos:

$$n = \frac{50}{0.05^2 (50-1)+1} = 44.54$$

n = 45 clientes, a ser encuestados.

### 3.4 Operacionalización de variables

#### 3.4.1 Matriz de Operacionalización de variables.

Tabla: 3.1

Variable independiente: Sistema de Administración.

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Establecimiento de procesos, procedimientos, coordinación, control y evaluación de las actividades de gestión operativas y administrativas del negocio.	Areas de gestión administrativa	- Área de compras y adquisiciones. -Área contable. -Área de inventarios y stocks. -Área financiera. -Área de nóminas y recurso humano. -Área de ventas y marketing.	-¿Se tiene establecidas las áreas de gestión administrativa del negocio?  -¿Se han determinado los procesos, procedimientos, registros, controles y evaluaciones que desarrollarán cada una de las áreas?	-Cuestionarios  -Lectura científica.
	Sistema de información	Información operacional. Información gerencial.	¿Se cuenta con un sistema de información que permita visualizar, analizar, controlar, evaluar, las actividades desarrolladas?	-Cuestionarios -Lectura científica.

Elaborado por: PICO, Paola (2007).

Tabla: 3.2

**Variable dependiente: Resultados de la empresa, en lo administrativo y comercial.**

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Acciones conducentes a la consecución del objetivo de un negocio mediante el efecto de administrar los recursos, para negociar (comprar, vender) y entregar productos en condiciones adecuadas.	Gestión de recursos.	-Recurso humano. -Recurso material. -Recurso económico. -Recurso financiero. -Recurso tecnológico.	¿Se han asignado áreas de gestión a cada uno de los recursos del negocio; así como, procesos y procedimientos que permitan una adecuada y eficiente gestión de estos?	-Cuestionarios  -Lectura científica.
	Gestión de comercialización.	- Producto. - Precio. - Plaza, lugar. - Promoción.	¿Se tiene establecido una planificación, procesos y procedimientos de ventas y marketing adecuados al tipo de comercialización del negocio?	-Cuestionarios  -Lectura científica.

Elaborado por: PICO, Paola (2007).

### **3.5 Técnicas e instrumentos.**

El proyecto de reestructuración necesita información secundaria recopilada de investigaciones realizadas que se encuentran en material bibliográfico y que se la recopilará mediante técnicas bibliográficas, como : análisis de textos, Internet; así como, de información primaria recopilada del personal a cargo de la ejecución de las diversas actividades del negocio mediante la observación, la encuesta, mediante la aplicación de cuestionarios sobre las actividades que deben desarrollar las diversas áreas de gestión, para establecer cuales son las funciones y la forma como en la actualidad se gestionan los recursos y la comercialización y determinar la forma como serán reestructuradas estas, para mejorarlas.

Para ello se aplicarán las siguientes herramientas para la recolección de datos:

- Guía de entrevista (Anexo A).
  
- Cuestionario para encuesta dirigida al Recurso Humano del negocio “Viveres Piedadcita” (Anexo B).
  
- Cuestionario para encuesta a los clientes del negocio “Viveres Piedadcita” (Anexo C).

### **3.6 Procesamiento y análisis de la información.**

La información será codificada de acuerdo a la temática y áreas a establecerse, analizada para proceder a la estructuración de áreas y herramientas a ser utilizadas en el Sistema de Gestión, que será el objeto del procesamiento y análisis.

La investigación aplica cuestionarios de diagnóstico de la estructura Administrativa por áreas, así: área de compras y adquisiciones, contable, inventarios y stocks, nóminas y recurso humano, tesorería, ventas y marketing; que consideran aspectos relacionados con la gestión de cada uno de los recursos y la comercialización; al igual que la entrevista que servirá para la elaboración de la micro contextualización del Capítulo I.

La información obtenida será analizada, de tal manera que nos permita tener una óptica de la estructura actual del negocio mediante el conocimiento de cual es el nivel de estructura implementada en la empresa y cuales faltan; así como, el nivel de coordinación y gestión que el Sistema de Administración tiene.

La determinación de los puestos existentes se lo hará por medio de la información recopilada en el cuestionario de nóminas y recurso humano. Para la recopilación de la información de las áreas se contará con el aporte de la gerencia general, contador, encargado financiero, encargado de compras, encargado de ventas y marketing, encargado de bodega.

Es importante establecer el personal que tiene el negocio, ya que esta es una restricción física; al igual que, la de los demás recursos con que el Sistema de Administración propuesto desarrollará su gestión y que tendrán que ser superadas de manera progresiva en el futuro.

Para que la etapa de recopilación de la información sea más ágil y eficiente, se organizan talleres dirigidos con la participación de gerencia general, contador, encargado financiero, encargado de compras, encargado de ventas y marketing, encargado de bodega y se cuenta con la asistencia técnica del investigador que proporcionará información sobre las inquietudes que los participantes del taller tengan respecto a los cuestionarios, reduciendo de esta manera la factibilidad de recopilar información errónea que obligarían a la realización de nuevos talleres para correcciones.

En cuanto a la información generada por la muestra conformada por los clientes, se ha considerado una población en capacidad de entregar la información requerida para el análisis respectivo, que focaliza el ámbito del servicio y las razones por las que prefieren comprar en nuestro local, así como las expectativas que tienen respecto a nuestro negocio comercial.

El análisis estará fundamentado en la tabulación y gráficos de resultados porcentuales de cada una de las preguntas realizadas en los cuestionarios, luego de lo cual se establecerán las conclusiones y recomendaciones generales.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

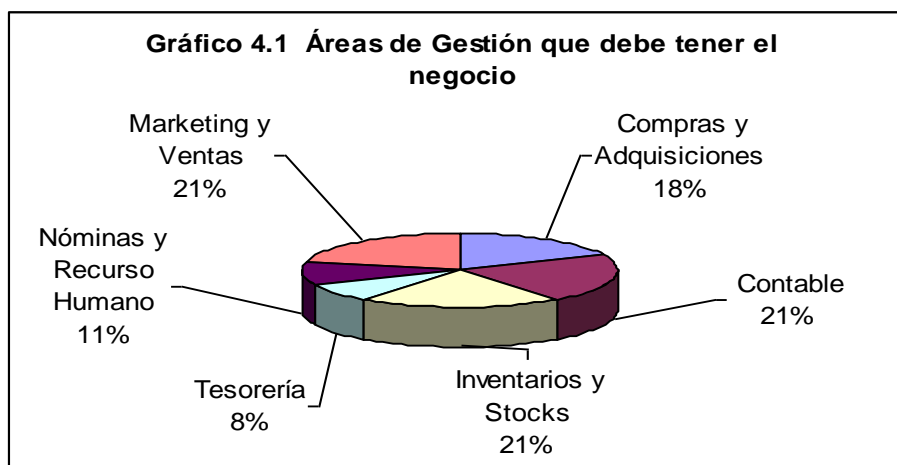
#### 4.1 Encuesta a todo el Recurso Humano (empleados y dueños) del negocio “Viveres Piedadcita”

1. ¿Con cuáles de las siguientes áreas de gestión Administrativa debe contar el negocio?

Tabla 4.1 Áreas de Gestión que debe tener el negocio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compras y Adquisiciones	7	18
Contable	8	21
Inventarios y Stocks	8	21
Tesorería	3	8
Nóminas y Recurso Humano	4	11
Marketing y Ventas	8	21
TOTAL	38	100

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.

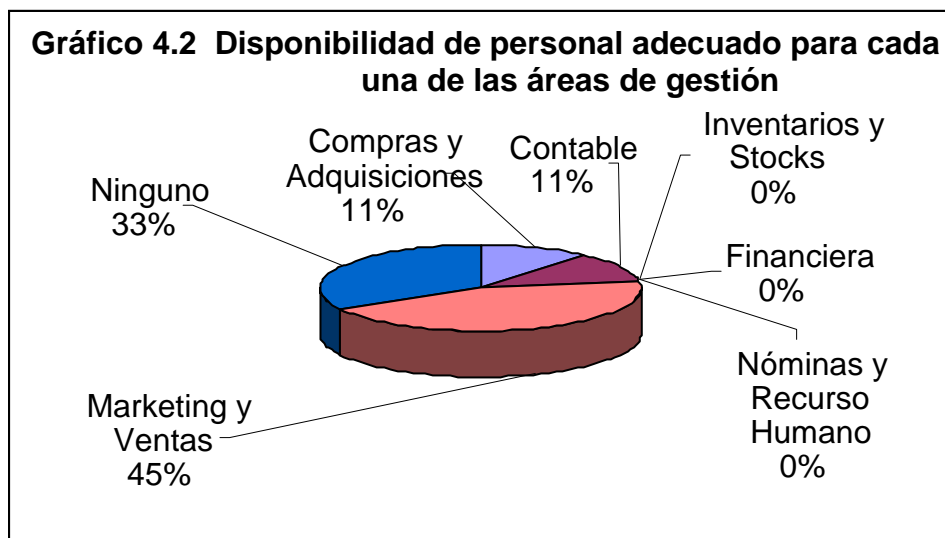
**Análisis e interpretación.-** Un 21% de los encuestados manifiesta que se deben implementar el área contable; así como, Inventarios y Stocks 21% y Marketing y ventas 21%; un 18% el área de compras y adquisiciones, el 11% la de nóminas y recurso humano y el 8% la de Tesorería. Según los propietarios y recurso humano le dan mayor preferencia a la estructuración de las áreas de contabilidad, marketing y ventas, Inventarios y Stocks.

## 2. ¿Se dispone de personal adecuado para cada una de las áreas?

Tabla 4.2 Disponibilidad de personal adecuado para cada una de las áreas de gestión.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compras y Adquisiciones	1	11
Contable	1	11
Inventarios y Stocks	0	0
Tesorería	0	0
Nóminas y Recurso Humano	0	0
Marketing y Ventas	4	45
Ninguno	3	33
TOTAL	9	101

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.

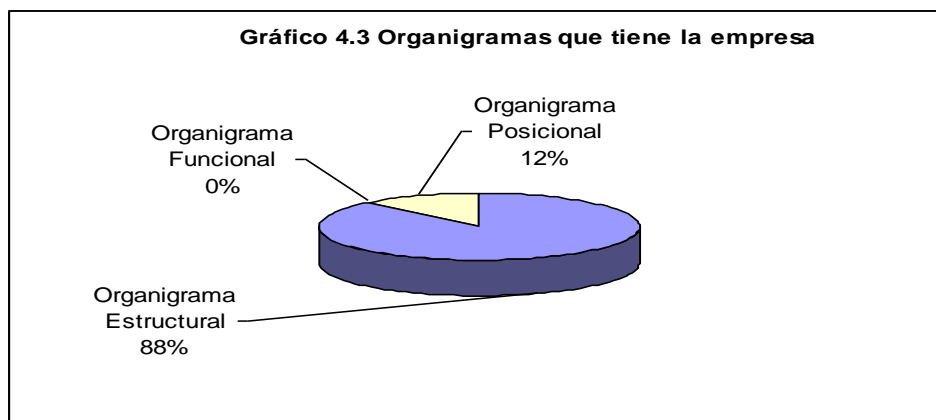
**Análisis e interpretación.-** El 45% del recurso humano y dueños de la empresa considera que el área de Marketing y ventas tiene el personal adecuado, un 11% afirma que el de Compras y Adquisiciones, al igual que el Contable con un 11%, un 33% cree que ninguna de las áreas posee personal idóneo.

### 3. ¿Con que tipo de Organigramas se cuenta?

**Tabla 4.3 Organigramas que tiene la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organigrama Estructural	7	88
Organigrama Funcional	0	0
Organigrama Posicional	1	12
TOTAL	8	100

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico



**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico**

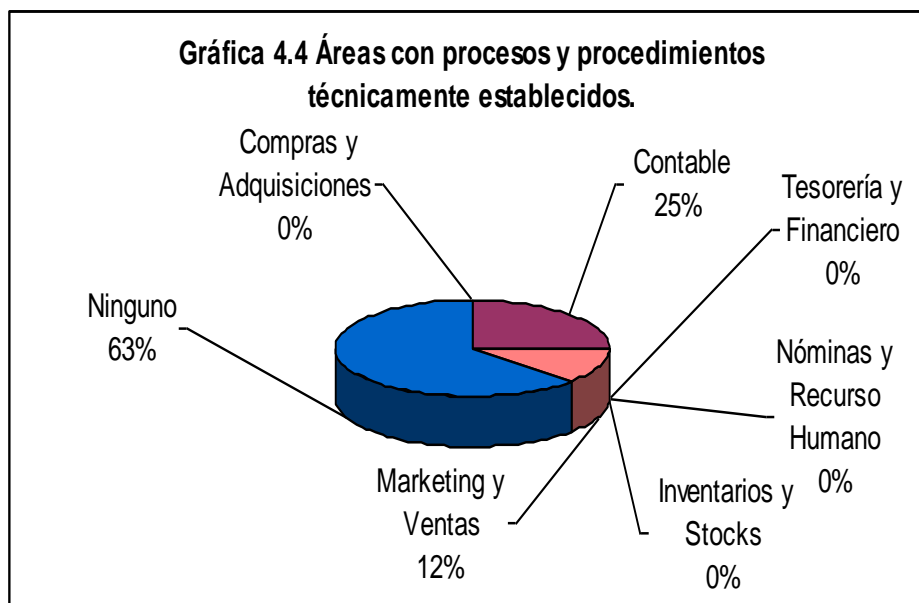
**Análisis e interpretación.-** Un 88% manifiesta que la empresa cuenta con el Organigrama Estructural, mientras que un 12% el Posicional. Es necesario señalar que no todo el Recurso Humano de la empresa tiene conocimiento de la existencia o no de estos organigramas, realizada la verificación de información se comprueba la existencia del organigrama estructural.

#### **4. ¿Señale los procesos y procedimientos técnicamente establecidos con que se cuenta?**

**Tabla 4.4 Áreas con procesos y procedimientos técnicamente establecidos.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compras y Adquisiciones	0	0
Contable	2	25
Inventarios y Stocks	0	0
Tesorería y Financiero	0	0
Nóminas y Recurso Humano	0	0
Marketing y Ventas	1	12
Ninguno	5	63
TOTAL	8	100

**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico**



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico

**Análisis e interpretación.-** El 63% de los encuestados dice que ninguna de las áreas cuenta con procesos y procedimientos técnicamente establecidos, el 25% que solo conoce de procesos y procedimientos en el área de Contabilidad, mientras un 12% en el área de Marketing y Ventas. Es necesario recalcar el desconocimiento del Recurso Humano de la existencia de estas herramientas de operatividad de la empresa.

Realizada la verificación los procesos y procedimientos en las áreas antes señaladas es sólo parcial y no formalmente establecidos.

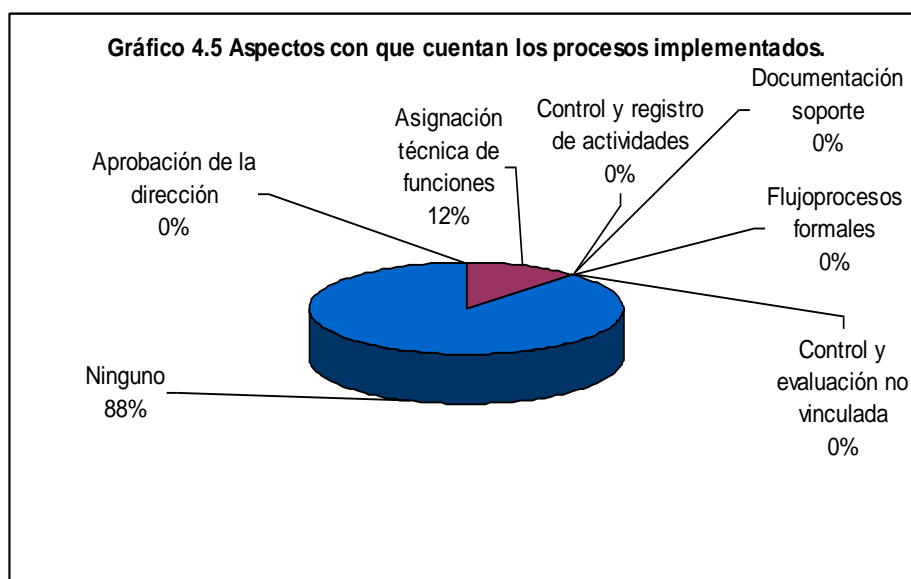
**5. ¿Señale los aspectos con que cuentan los procesos implementados en la empresa?**

**Tabla 4.5 Aspectos con que cuentan los procesos implementados.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aprobación de la dirección	0	0
Asignación técnica de funciones	1	12
Control y registro de actividades	0	0
Control y evaluación no vinculada	0	0
Documentación soporte	0	0
Flujo procesos formales	0	0
Ninguno	7	88
TOTAL	8	100

**Fuente: Encuestas.**

**Elaborado por: Paola Pico**



**Fuente: Encuestas.**

**Elaborado por: Paola Pico**

**Análisis e interpretación.-** Los procesos implementados según un 88% de los empleados no cuentan con ninguno de los siguientes aspectos: aprobación de la dirección, asignación técnica de funciones, control y

registro de actividades, documentación soporte, flujo procesos formales, control y evaluación ejecutada por personal no vinculado a las mismas, mientras que según un 12%, los procesos cuentan con una asignación técnica de funciones.

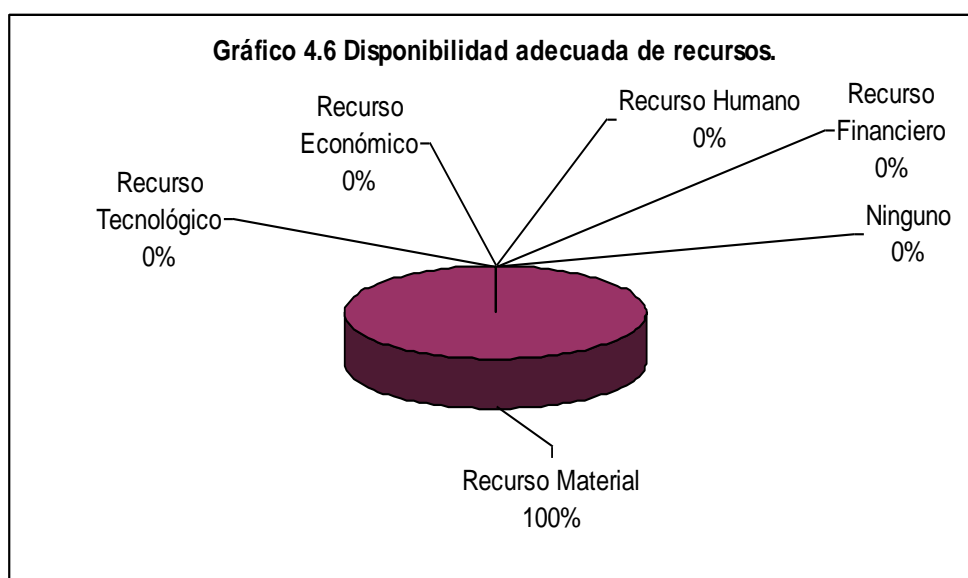
## 6. ¿Señale los recursos que el negocio dispone de manera adecuada y técnica?

**Tabla 4.6 Disponibilidad adecuada de recursos.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recurso Humano	0	0
Recurso Material	1	100
Recurso Económico	0	0
Recurso Financiero	0	0
Recurso Tecnológico	0	0
Ninguno	0	0
TOTAL	1	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico

**Análisis e interpretación.-** El 100% del personal y dueños de la empresa manifiestan que el único recurso adecuadamente disponible es el material, lo cual denota una falta de implementación y gestión adecuada del resto de recursos.

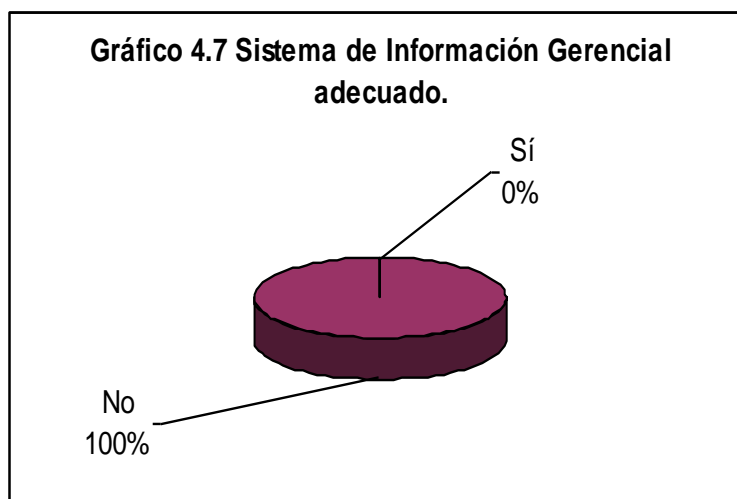
## 7. ¿Se cuenta con un Sistema de Información Gerencial adecuado?

**Tabla 4.7 Sistema de Información Gerencial adecuado.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0
No	8	100
TOTAL	8	100

**Fuente: Encuestas.**

**Elaborado por: Paola Pico**



**Fuente: Encuestas.**

**Elaborado por: Paola Pico**

**Análisis e interpretación.-** Un 100% de los encuestados informan que la empresa no tiene un Sistema de Información Gerencial adecuado, que facilite el proceso de toma de decisiones.

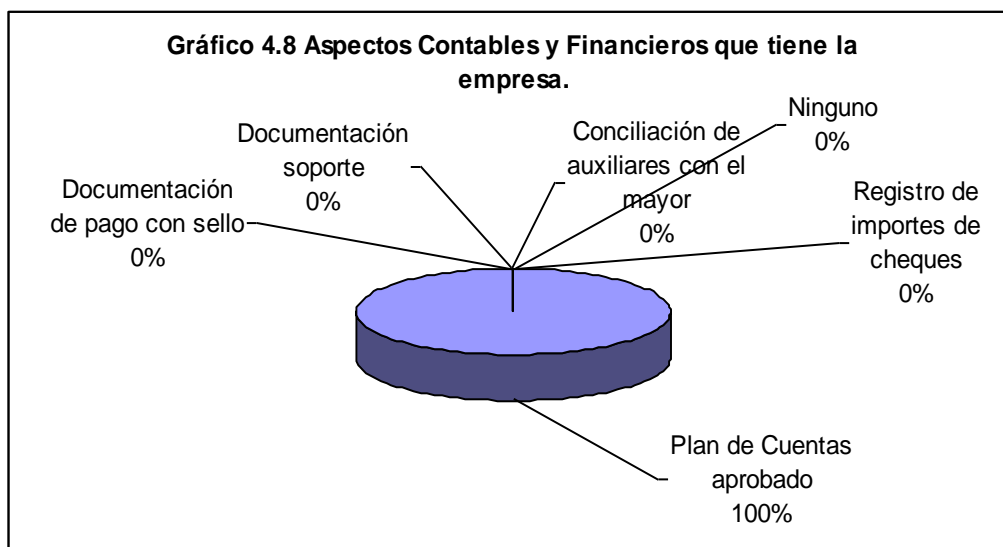
**8. ¿Señale los aspectos Contables y Financieros con que cuenta la empresa?**

**Tabla 4.8 Aspectos Contables y Financieros que tiene la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plan de Cuentas aprobado	8	100
Documentación soporte	0	0
Conciliación de auxiliares con el mayor	0	0
Registro de importes de cheques	0	0
Documentación de pago con sello	0	0
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico

**Análisis e interpretación.-** El 100% del personal y dueños encuestados manifiestan poseer un plan de cuentas contable, mientras no se posee: Documentación soporte adecuadamente establecida, conciliación de

auxiliares con el mayor, registro de importes de cheques, documentación de pagos con certificación y sello; lo cual denota una falta de procedimientos y estructura contable del negocio.

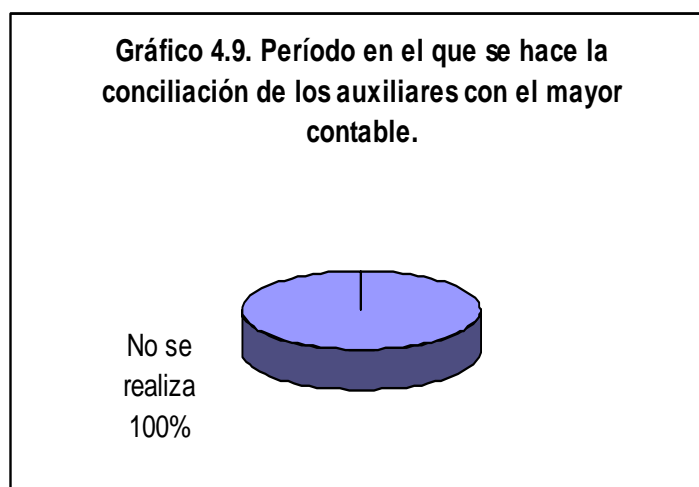
**9. ¿Cada que tiempo se hace la conciliación de los auxiliares con el mayor contable?**

**Tabla 4.9. Período en el que se hace la conciliación de los auxiliares con el mayor contable.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se realiza	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico

**Análisis e interpretación.-** Un 100% de encuestados dicen que no se realiza conciliaciones de los auxiliares con el mayor contable, lo cual denota una falta de control y verificación del manejo de estos.

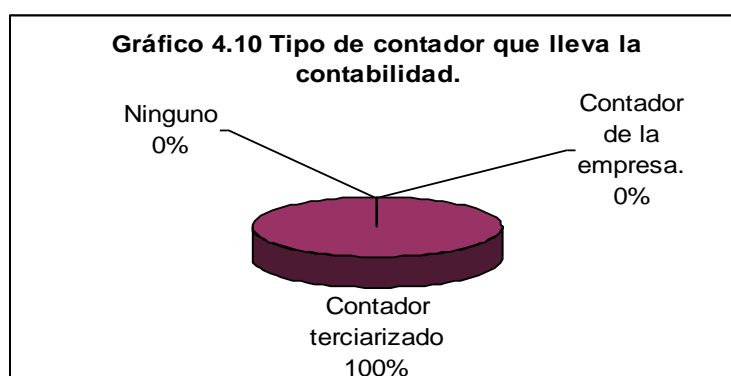
## 10. ¿La contabilidad es llevada por?

**Tabla 4.10 Tipo de contador que lleva la contabilidad.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador de la empresa.	0	0
Contador terciarizado	8	100
Ninguno	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico

**Análisis e interpretación.-** La contabilidad es llevada por una persona terciarizada según el 100% del personal encuestado, factor técnico administrativo no muy beneficioso para la empresa.

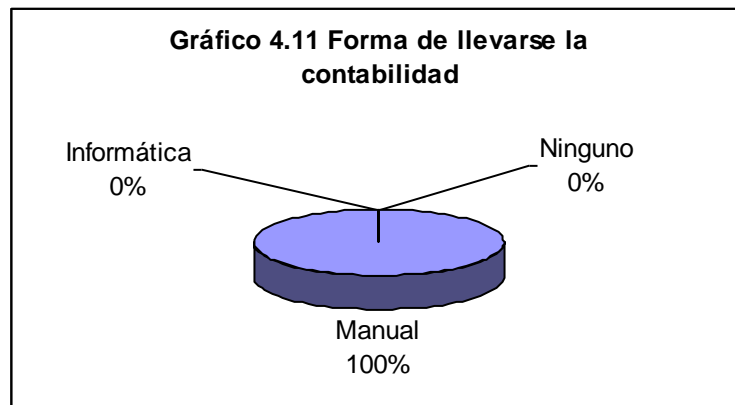
## 11. ¿Indique que tipo de contabilidad es llevada por el negocio?

**Tabla 4.11 Forma de llevarse la contabilidad**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual	8	100
Informática	0	0
Ninguno	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



**Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.**

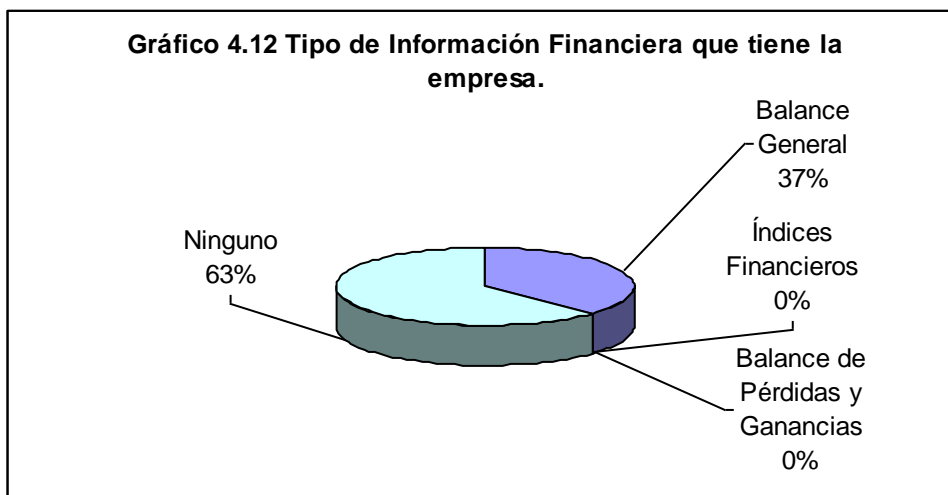
**Análisis e interpretación.-** Según el 100% de personal informante la contabilidad es llevada manualmente, denota una falta de innovación tecnológica en los aspectos administrativos del negocio.

## 12. ¿La empresa cuenta con que tipo de información financiera?

**Tabla 4.12 Tipo de Información Financiera que tiene la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Balance General	3	37
Balance de Pérdidas y Ganancias	0	0
Índices Financieros	0	0
Ninguno	5	63
TOTAL	8	100

**Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.**



**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico.**

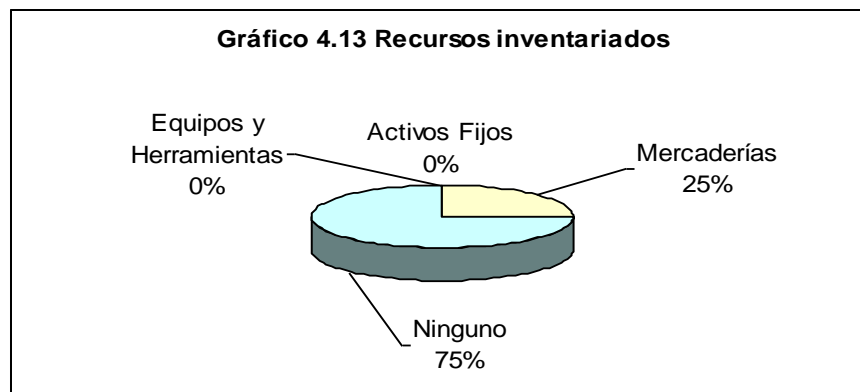
**Análisis e interpretación.-** El 63% manifiesta que el negocio no cuenta con información financiera, mientras que un 37% correspondiente a los dueños de la empresa afirman tener el Balance General; se carece del Balance de Pérdidas y Ganancias e Índices Financieros. Se aprecia que el personal no tiene mayor conocimiento respecto la información financiera.

### 13. ¿Indique los recursos de la empresa que son inventariados?

**Tabla 4.13 Recursos inventariados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Activos Fijos	0	0
Equipos y Herramientas	0	0
Mercaderías	2	25
Ninguno	6	75
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico.**



**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico.**

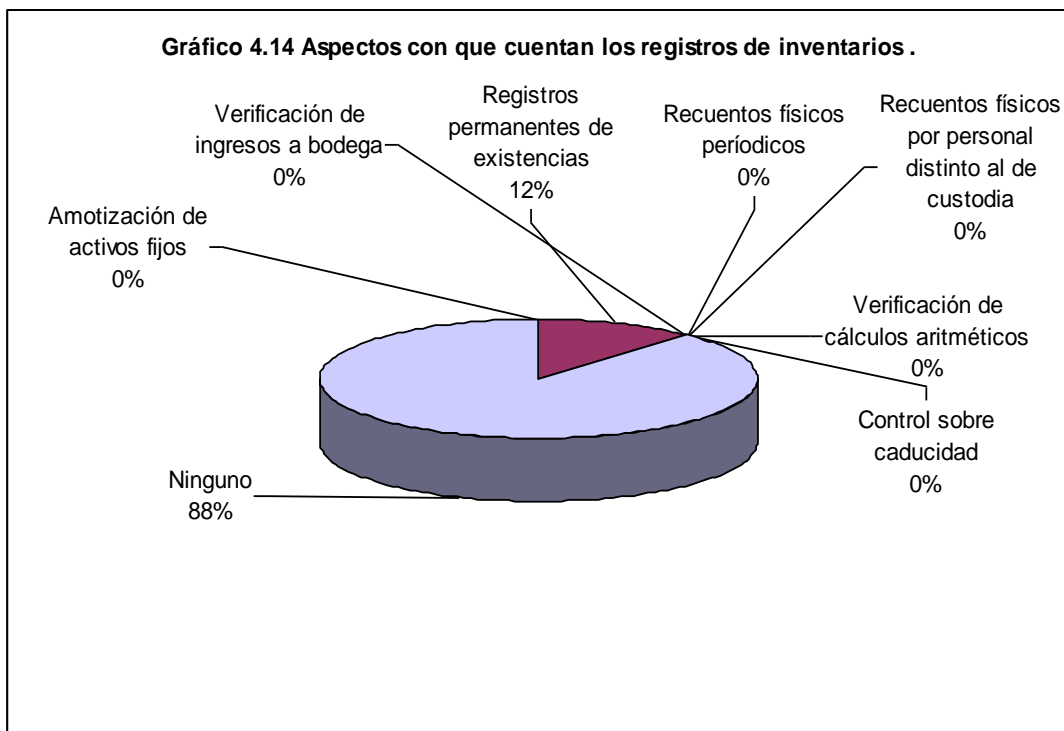
**Análisis e interpretación.-** Un 75% de encuestados afirman que la empresa no cuenta con inventarios de equipos y herramientas, activos fijos, mercaderías; un 25% aseveran que se tiene inventarios de mercaderías. La verificación de información confirma que las mercaderías poseen un inventario parcial y no adecuado.

#### 14. ¿Aspectos con que cuentan los registros de inventarios?

**Tabla 4.14 Aspectos con que cuentan los registros de inventarios.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amortización de activos fijos	0	0
Registros permanentes de existencias	1	12
Recuentos físicos periódicos	0	0
Verificación de ingresos a bodega	0	0
Recuentos físicos por personal distinto al de custodia	0	0
Verificación de cálculos aritméticos	0	0
Control sobre caducidad	0	0
Ninguno	7	88
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico.**



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

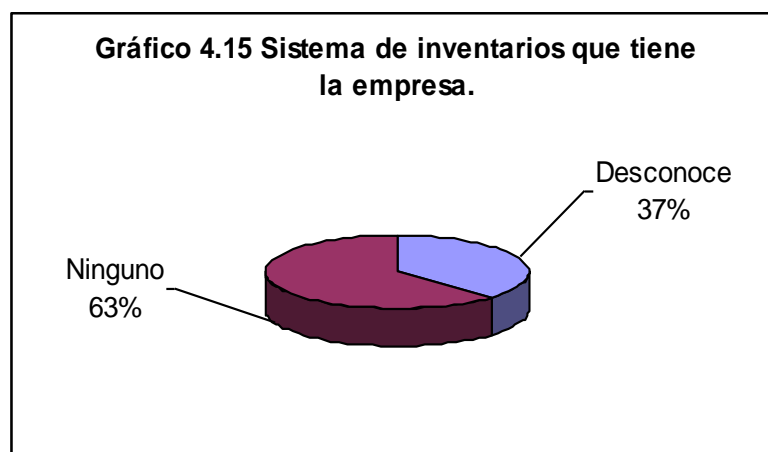
**Análisis e interpretación.-** Un 88% de la muestra encuestada aseveran que los registros de inventarios no tiene: amortización de activos, verificación de ingresos a bodega, registros permanentes de existencia, recuentos físicos periódicos, recuentos por personal distinto al de custodia, verificación de cálculos aritméticos, control sobre caducidad de productos; mientras que un 12% señala tener registros permanentes de existencias.

### 15. ¿Qué sistema de inventarios se tiene en la empresa?

Tabla 4.15 Sistema de inventarios que tiene la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconoce	3	37
Ninguno	5	63
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Se manifiesta por un 63% de encuestados que no se tiene un sistema de inventarios, por otro lado un 37% manifiesta desconocer la existencia de los mismos; se denota una falta de estructura del manejo de inventarios.

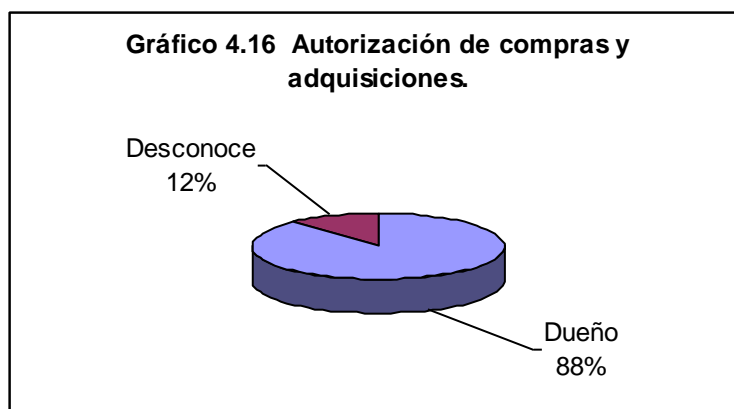
## 16. ¿Quién determina las compras y adquisiciones que debe hacer el negocio?

Tabla 4.16 Autorización de compras y adquisiciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dueño	7	88
Desconoce	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El 88% afirma que el dueño del negocio es quien autoriza las compras y adquisiciones, un 12% desconoce quién es la persona que da tal autorización. Al tratarse de una empresa comercial es importante que todo el personal sepa quién tiene esta responsabilidad.

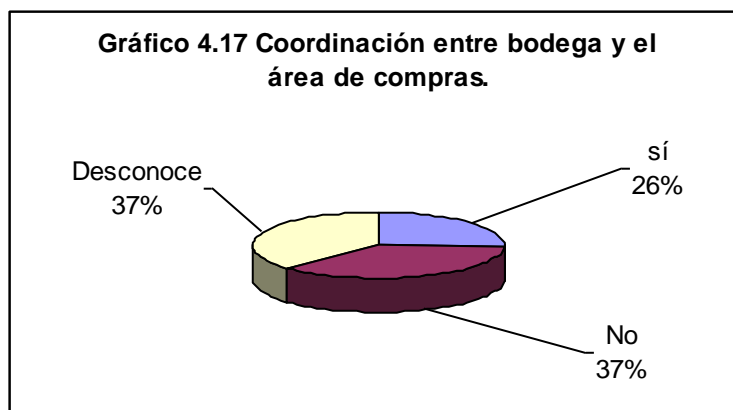
## 17. ¿Existe coordinación entre bodega y el área de compras?

Tabla 4.17 Coordinación entre bodega y el área de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
sí	2	26
No	3	37
Desconoce	3	37
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Un 37% desconoce si existe coordinación entre bodega y el área de compras, un 37% manifiesta que no se tiene, mientras que un 26% señala que si existe, lo cual denota que la coordinación es parcial.

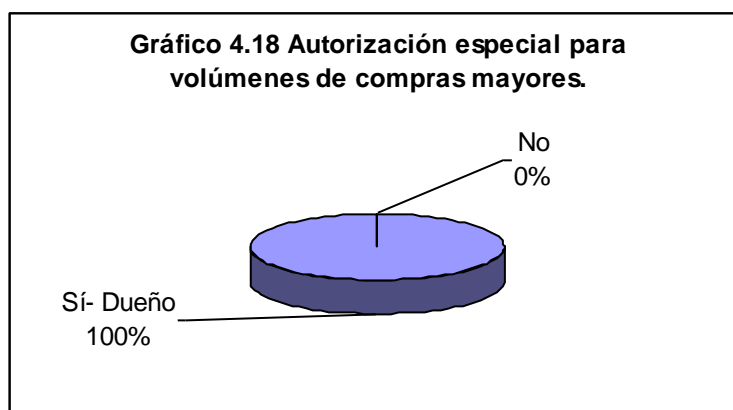
**18. ¿Se requieren de autorizaciones especiales para volúmenes de compras mayores, de quién?**

**Tabla 4.18 Autorización especial para volúmenes de compras mayores.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí- Dueño	8	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El 100% aseveran que las autorizaciones para compras de volúmenes mayores son realizadas por el dueño del negocio, se aprecia una falta de delegación de funciones y responsabilidad.

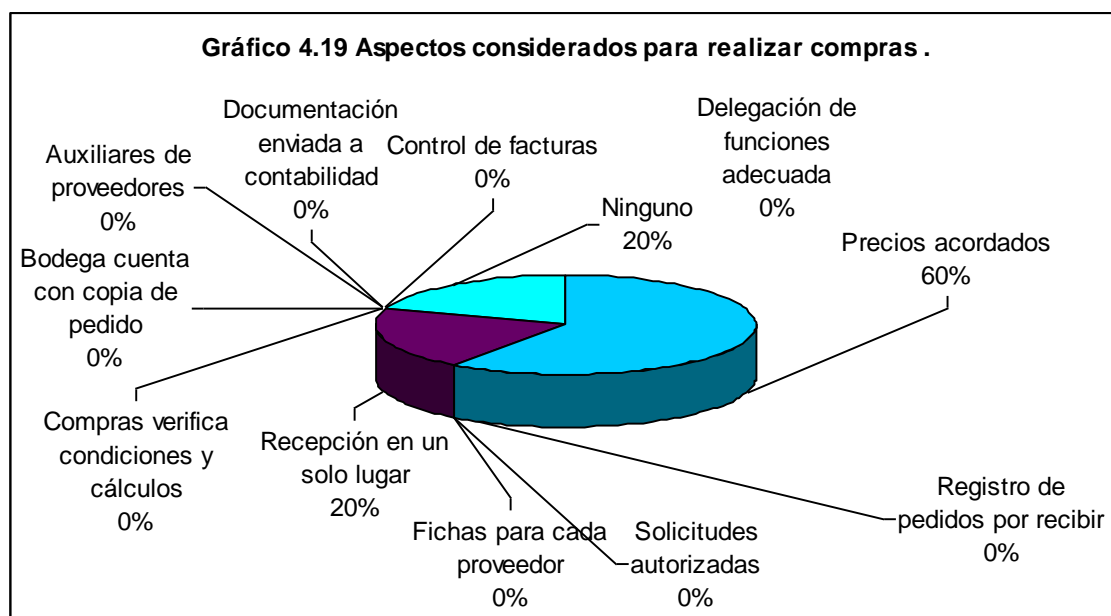
## 19. ¿Respecto a cuales de los siguientes aspectos son realizadas las compras?

Tabla 4.19 Aspectos considerados para realizar compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios acordados	6	60
Solicitudes autorizadas	0	0
Fichas para cada proveedor	0	0
Registro de pedidos por recibir	0	0
Recepción en un solo lugar	2	20
Bodega cuenta con copia de pedido	0	0
Documentación enviada a contabilidad	0	0
Compras verifica condiciones y cálculos	0	0
Control de facturas	0	0
Auxiliares de proveedores	0	0
Delegación de funciones adecuada	0	0
Ninguno	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** De los siguientes aspectos considerados para realizar compras: precios acordados, solicitudes autorizadas, fichas para cada proveedor, registro de pedidos por recibir, registro de pedidos por recibir, bodega cuenta con copia de pedido, documentación enviada a contabilidad, compras verifica condiciones y cálculos, control de facturas, auxiliares de proveedores, delegación de funciones adecuada; un 60% manifiestan que se tiene precios acordados, 20% dicen que la recepción se la hace en un solo lugar y un 20% aseveran que no se tienen ninguno de los aspectos mencionados.

Los aspectos implementados son muy pocos para realizar una gestión adecuada de la compras, se puede manifestar que los aspectos administrativos son solamente conocidos por el área implicada en la gestión, mientras que el resto desconoce de las mismas.

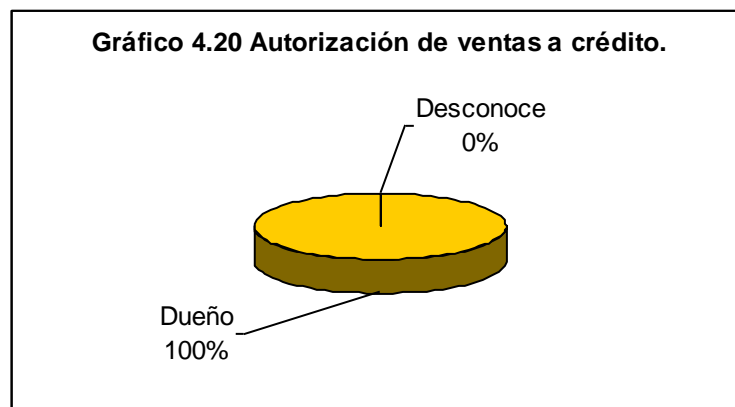
## 20. ¿Quién es el responsable para dar autorización para las ventas a crédito?

**Tabla 4.20 Autorización de ventas a crédito.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Dueño	8	100
Desconoce	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuestas.**

**Elaborado por: Paola Pico.**



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

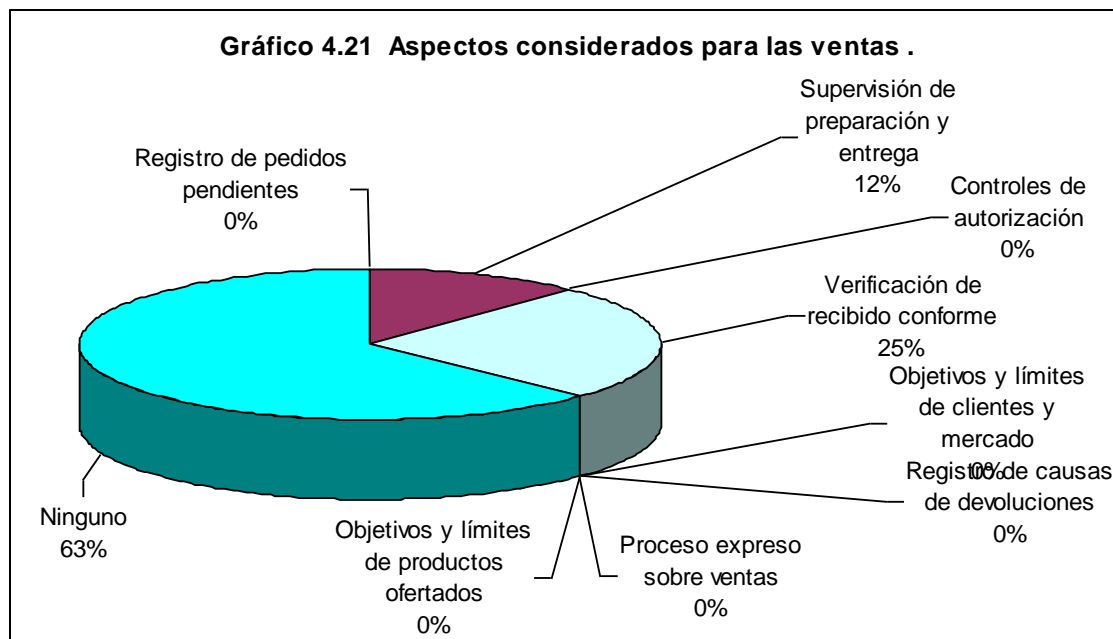
**Análisis e interpretación.-** La autorización de las ventas a crédito las realiza la dueña del negocio, según el 100% de los encuestados, se denota una concentración de funciones sobre el dueño del negocio.

**21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son considerados en las ventas?**

**Tabla 4.21 Aspectos considerados para las ventas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Registro de pedidos pendientes	0	0
Supervisión de preparación y entrega	1	12
Controles de autorización	0	0
Verificación de recibido conforme	2	25
Registro de causas de devoluciones	0	0
Proceso expreso sobre ventas	0	0
Objetivos y límites de productos ofertados	0	0
Objetivos y límites de clientes y mercado	0	0
Ninguno	5	63
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** De los siguientes aspectos considerados para la realización de las ventas: registro de pedidos pendientes, supervisión de preparación y entrega de pedidos, controles de autorización de entrega, verificación de recibido conforme, objetivos y límites sobre clientes y mercado, objetivos y límites sobre productos ofertados, registro de causas de devoluciones, procesos implementados de manera expresa sobre ventas; el 63% manifiesta que no se cuenta con ninguno, para el 25% se tiene verificación de recibido conforme y el 12% manifiesta que se realiza supervisión en la preparación y entrega de pedidos.

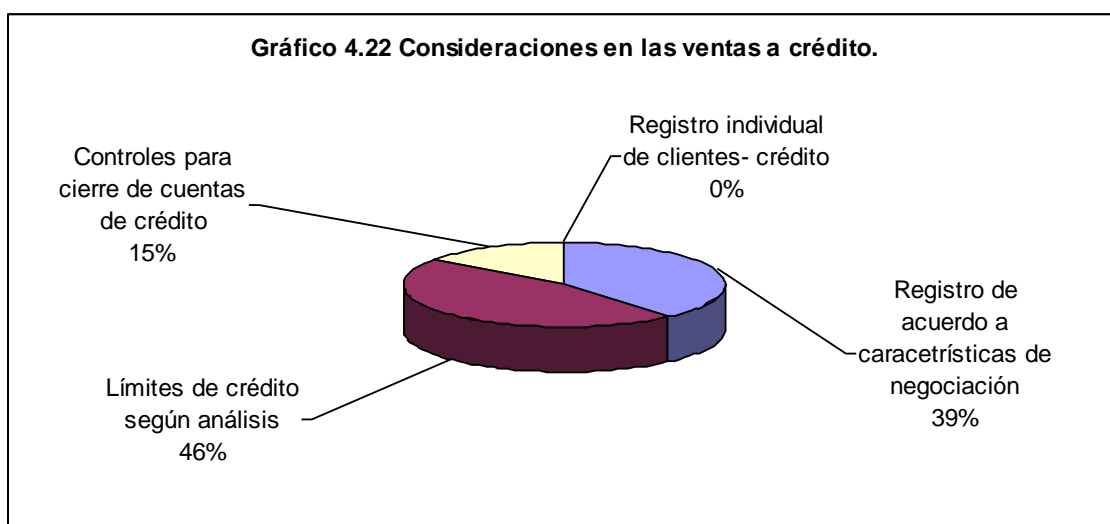
## 22. ¿Qué consideraciones se establecen para las ventas a crédito?

Tabla 4.22 Consideraciones en las ventas a crédito.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Registro de acuerdo a características de negociación	5	39
Límites de crédito según análisis	6	46
Controles para cierre de cuentas de crédito	2	15
Registro individual de clientes- crédito	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El 46% de la muestra conformada por los dueños y el personal del negocio afirman que los límites de crédito a los clientes se los establece luego de un análisis, un 39% aseveran que se tiene un registro de acuerdo a las características del negocio y un 15% que existen controles para establecer cierre de cuentas de crédito, no

existe un registro individual adecuado de clientes a crédito. Se constituye en uno de los aspectos mejor implementados del negocio.

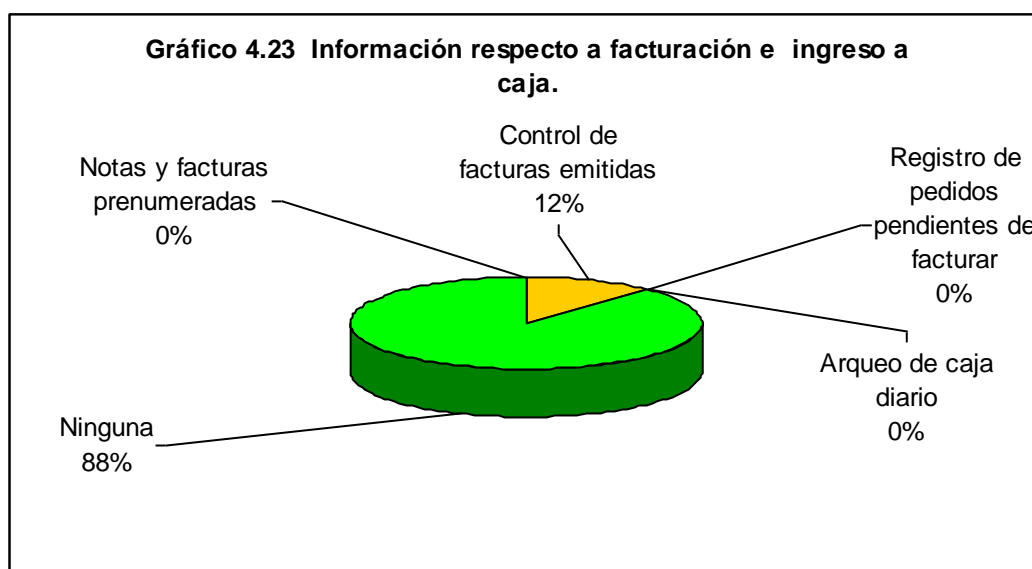
**23. ¿Se genera información respecto a las siguientes consideraciones de facturación e ingreso a caja?**

**Tabla 4.23 Información respecto a facturación e ingreso a caja.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Notas y facturas prenumeradas	0	0
Control de facturas emitidas	1	12
Registro de pedidos pendientes de facturar	0	0
Arqueo de caja diario	0	0
Ninguna	7	88
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** En cuánto a información sobre facturación e ingreso a caja, el 88% manifiesta que no se tiene información adecuada, el 12 % asevera que se tiene solamente un control de facturas emitidas; factor que es una falta de control sobre los ingresos que podrían generar desvíos de dinero que no serían detectados.

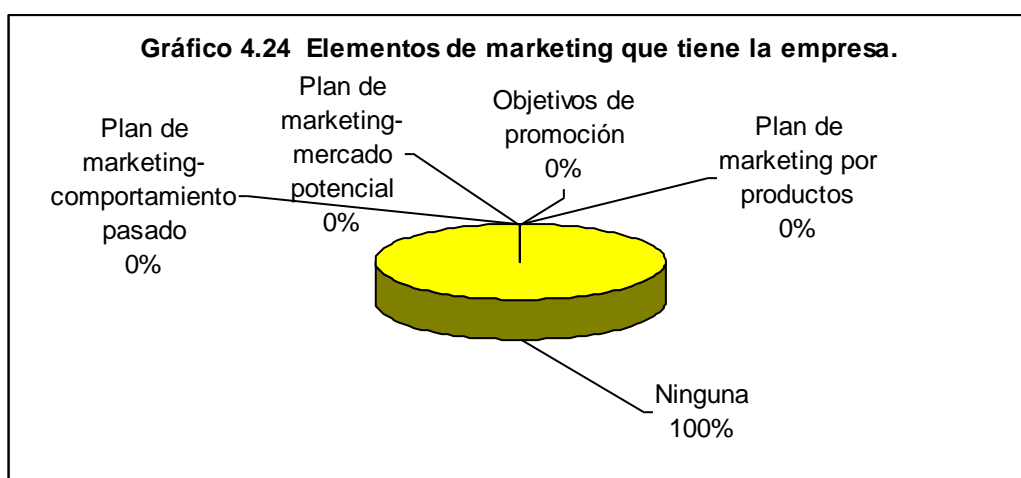
**24. ¿Cuáles de los siguientes factores han sido tomados en cuenta para el marketing?**

**Tabla 4.24 Elementos de marketing que tiene la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivos de promoción	0	0
Plan de marketing-mercado potencial	0	0
Plan de marketing-comportamientos pasados	0	0
Plan de marketing por productos	0	0
Ninguna	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

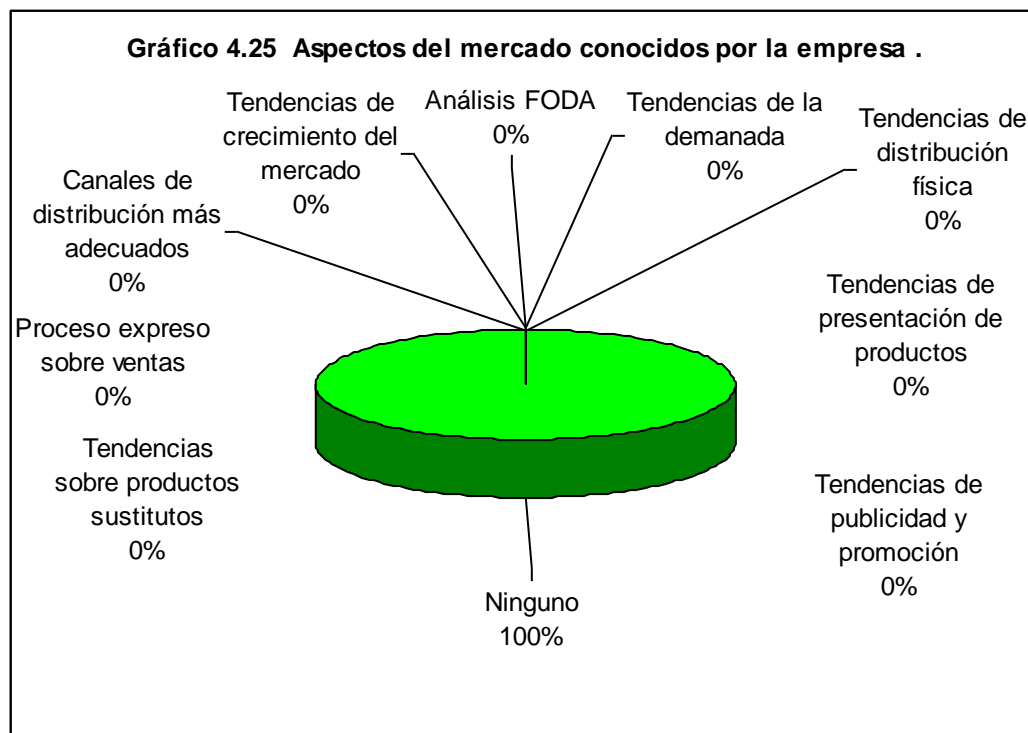
**Análisis e interpretación.-** La empresa no cuenta con ninguno de los elementos de marketing como son: plan de marketing en función del comportamiento pasado, plan de marketing en función del mercado potencial, plan de marketing por productos, objetivos de promoción, por lo cual el 100% de los encuestados manifiestan no contar con ninguno de ellos, aspecto que no permite la planificación estratégica del negocio.

## 25. ¿Qué aspectos del mercado conoce?

**Tabla 4.25 Aspectos del mercado conocidos por la empresa.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Análisis FODA	0	0
Tendencias de crecimiento del mercado	0	0
Tendencias de la demanda	0	0
Tendencias de presentación de productos	0	0
Tendencias sobre productos sustitutos	0	0
Proceso expreso sobre ventas	0	0
Tendencias de distribución física	0	0
Tendencias de publicidad y promoción	0	0
Canales de distribución más adecuados	0	0
Ninguno	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuestas.**  
**Elaborado por: Paola Pico.**



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Según el 100% de los encuestados no se tiene por la empresa ninguno de los siguientes aspectos: Tendencias de productos sustitutos, Proceso expreso sobre ventas, conocimiento de los canales más adecuados de distribución, tendencias de crecimiento del mercado, análisis FODA, tendencias de la demanda, tendencias de distribución física, tendencias de presentación de productos, tendencias de publicidad y promoción, aspectos que afectan el proceso de comercialización y al igual que el aspecto anterior, la planificación estratégica del negocio.

## 4.2 Encuesta dirigida a los clientes del negocio

### “Viveres Piedadcita.”

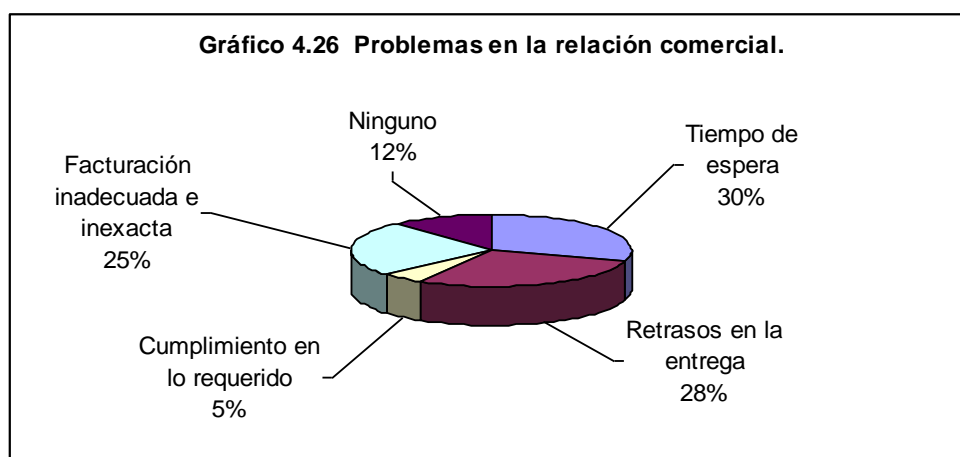
1. ¿Señale en cuales de los aspectos ha tenido problemas en su relación comercial con el negocio “Viveres Piedadcita”?

Tabla 4.26 Problemas en la relación comercial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de espera	18	30
Retrasos en la entrega	17	28
Cumplimiento en lo requerido	3	5
Facturación inadecuada e inexacta	15	25
Ninguno	7	12
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Un 30% de los clientes encuestados manifiesta haber tenido problemas con el tiempo de espera, un 28% con retrasos en la

entrega, el 25% con una facturación inadecuada e inexacta, 5% con cumplimiento en lo requerido y un 12% no haber tenido ningún problema.

Se denota que la mayor parte de clientes encuestados ha tenido algún problema y muy en especial en cuanto a despacho de las mercaderías.

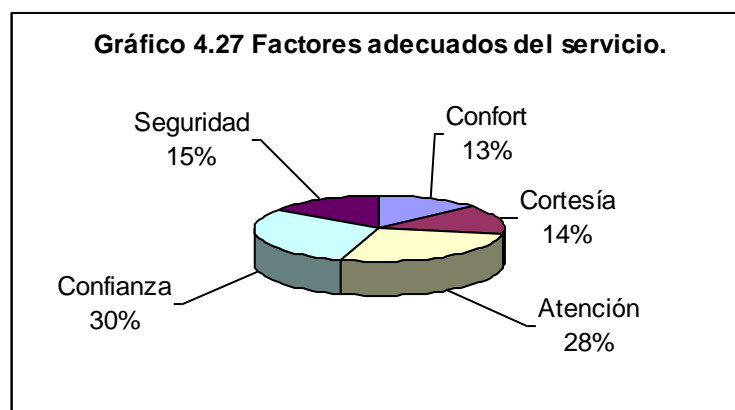
## 2. ¿Considera usted adecuados los siguientes factores?

Tabla 4.27 Factores adecuados del servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confort	15	13
Cortesía	16	14
Atención	31	28
Confianza	33	30
Seguridad	17	15
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>101</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Los clientes manifiestan en un 30% que la confianza es uno de los factores del servicio más adecuado que los motiva a comprar, un 28% se refiere a la atención, el 15% menciona a la seguridad, 14% a la cortesía por parte del personal y un 13% el confort de las instalaciones.

Se nota que factores como la cortesía, confort, tienen porcentuales bajos de clientes que manifiestan haber sentido adecuados estos aspectos, lo que requiere de una mayor atención de los mismos por parte del personal y de los dueños del negocio.

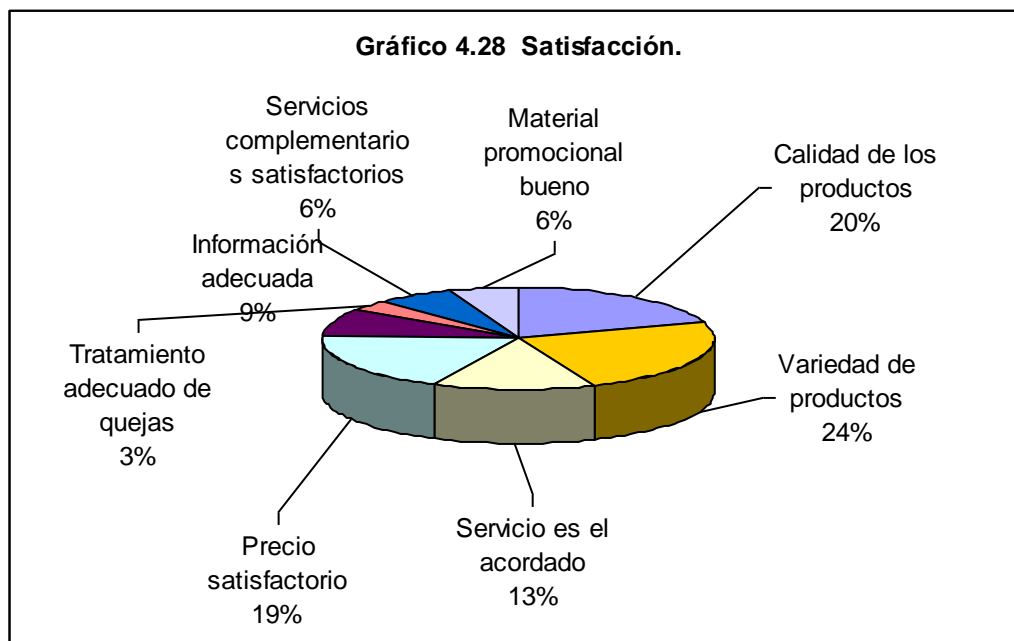
### 3. ¿Se encuentra satisfecho en cuánto a lo siguiente?

**Tabla 4.28 Satisfacción.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Calidad de los productos	30	20
Variedad de productos	36	24
Servicio es el acordado	20	13
Precio satisfactorio	28	19
Información adecuada	14	9
Tratamiento adecuado de quejas	5	3
Servicios complementarios satisfactorios	9	6
Material promocional bueno	9	6
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas.

**Elaborado por:** Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El 24% de encuestados manifiesta que la variedad de los productos es lo que mayor satisfacción les produce, un 20% la calidad de los mismos, el 19% el precio, 13% el que el servicio es el acordado, 9% la información adecuada que le brinda el personal, un 6% hacen mención a los servicios complementarios, con igual porcentaje, el 6% al material promocional que brinda el negocio y el 3% al tratamiento adecuado de quejas.

Se nota que los aspectos más importantes para los clientes es la variedad y la calidad de los productos, en un rango intermedio se tiene al precio, servicio acordado; con parámetros menores se tiene el de la información, servicios complementarios, material promocional y tratamiento de quejas, pero esto no implica que estos factores deban ser

descuidados ya que son muy importantes desde el punto de vista estratégico para el crecimiento del negocio.

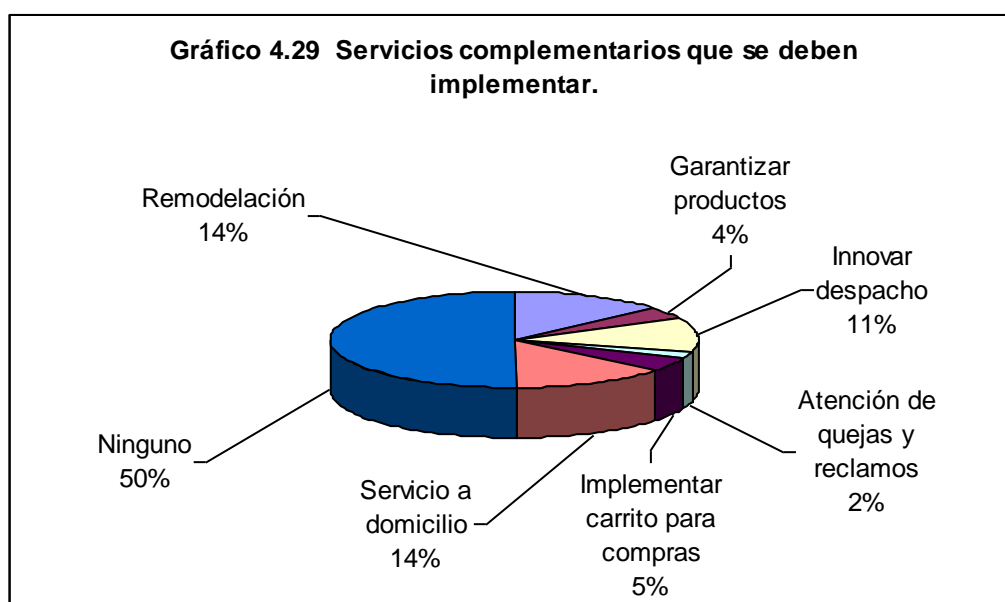
#### 4. ¿Qué otros servicios complementarios cree usted que puede implementar el negocio?

**Tabla 4.29 Servicios complementarios que se deben implementar.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remodelación	6	14
Garantizar productos	2	4
Innovar despacho	5	11
Atención de quejas y reclamos	1	2
Implementar carrito para compras	2	5
Servicio a domicilio	6	14
Ninguno	22	50
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Los clientes del negocio Víveres Piedadcita en un 50% se hallan satisfechos con los servicios complementarios existentes, para un 14% se requiere la remodelación de las instalaciones que la hagan más adecuado, otro 14% requiere la implementación del servicio a domicilio, un 11% la innovación del despacho, el 5% manifiesta la necesidad del carrito de compras, un 4% la garantía sobre los productos que son comprados en el negocio y un 2% mejorar el tratamiento de quejas.

Los servicios complementarios son importantes para darle un valor agregado al servicio que ayudaría a mejorar las potencialidades para tener una mayor penetración en el mercado.

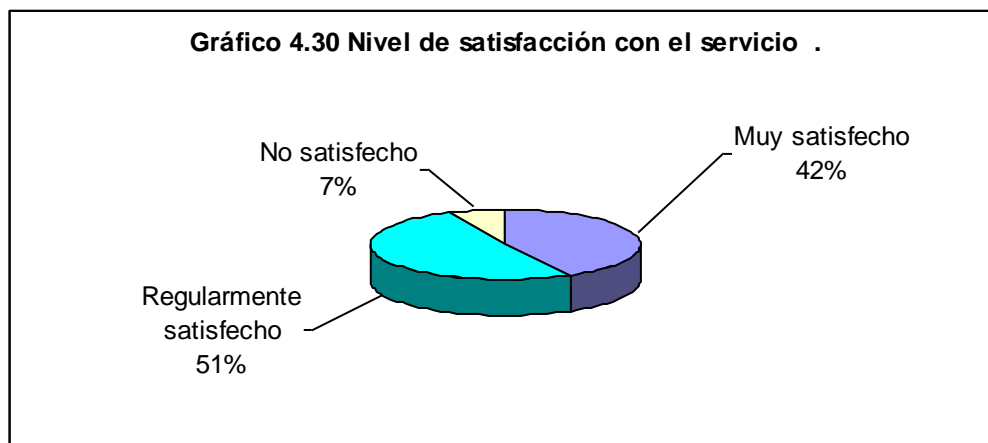
##### 5. ¿Cómo se encuentra usted con el servicio prestado?

Tabla 4.30 Nivel de satisfacción con el servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	18	42
Regularmente satisfecho	22	51
No satisfecho	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Un 42% manifiesta estar muy satisfecho con el servicio, pero un porcentaje muy importante de clientes, el 51% se encuentra regularmente satisfecho, mientras que solo un 7% no se halla satisfecho.

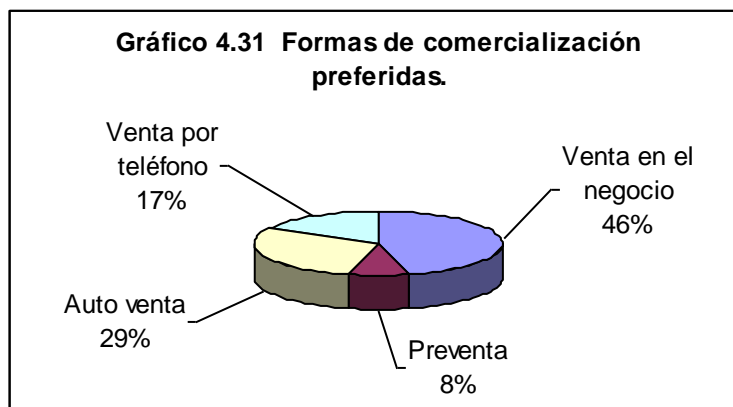
Se aprecia un bajo porcentual de clientes no satisfechos que se puede atribuir a casos puntuales debiéndose resolver los mismos, pero por otro lado un 51% de los mismos requieren de un mayor esfuerzo para que el negocio los satisfaga completamente en cuánto a sus requerimientos.

## 6. ¿Qué formas de comercialización preferiría usted?

**Tabla 4.31 Formas de comercialización preferidas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Venta en el negocio	24	46
Preventa	4	8
Auto venta	15	29
Venta por teléfono	9	17
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Los clientes prefieren en un 46% la venta en el negocio, un 29% la auto venta, el 17% la venta por teléfono complementada con la anterior y un 8% la preventa.

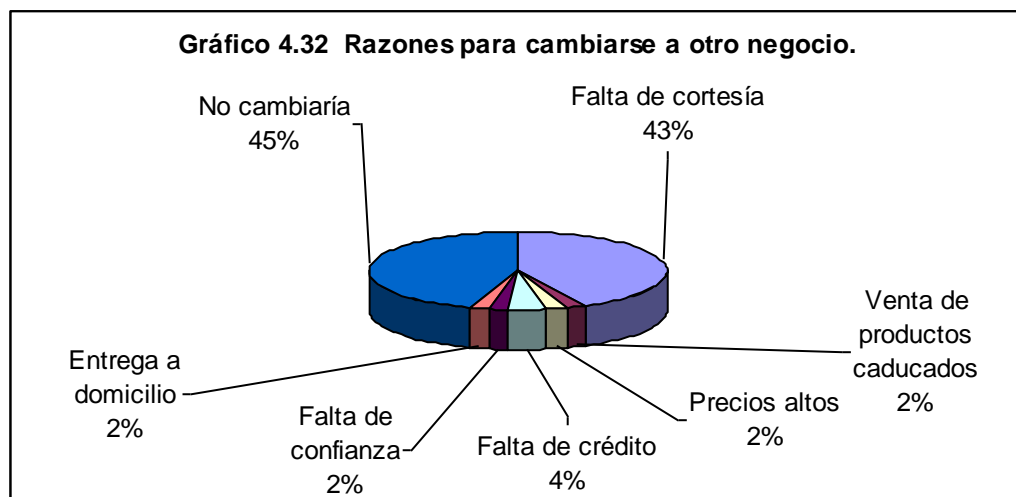
Los clientes en un buen porcentaje prefieren las características actuales, pero un 54% restante exige innovaciones en cuanto a la venta y una de ellas es el auto venta, mediante la incorporación de un equipo que entregue los productos solicitados en su propio domicilio.

## 7. ¿Por qué razones usted cambiaría sus compras a otro negocio?

**Tabla 4.32 Razones para cambiarse a otro negocio.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de cortesía	20	43
Venta de productos caducados	1	2
Precios altos	1	2
Falta de crédito	2	4
Falta de confianza	1	2
Entrega a domicilio	1	2
No cambiaría	21	45
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El factor más importante que motivaría a un 43% de los clientes ha cambiarse a otro local comercial es la falta de cortesía, un 45% no cambiaría, con un 4% se tiene la falta de crédito y con un 2% respectivamente para cada una de las siguientes razones: falta de confianza, incorporación por parte de otro negocio de la entrega a domicilio, los precios altos, venta de productos caducados.

Se tiene un alto porcentaje de clientes fieles al negocio, pero un porcentual también alto argumenta la falta de cortesía, factor que tiene que ser muy considerado en la prestación de servicios; por otro lado también se aprecia que la falta de innovación es un elemento que podría generar la pérdida de clientes.

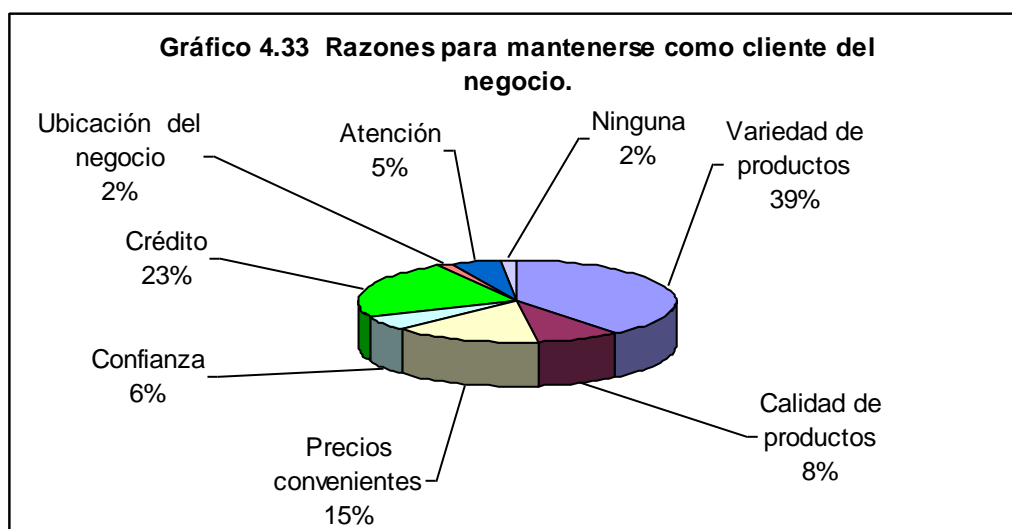
## 8. ¿Por qué razones usted se mantendría como cliente de nuestro negocio?

Tabla 4.33 Razones para mantenerse como cliente del negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Variedad de productos	24	39
Calidad de productos	5	8
Precios convenientes	9	15
Confianza	4	6
Crédito	14	23
Ubicación del negocio	1	2
Atención	3	5
Ninguna	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** Como uno de las razones que más consolidan la fidelidad de los clientes se tiene la variedad de productos con un 39% de los clientes, un 23% hacen referencia al crédito, el 15% los precios, la calidad de los productos es una razón para el 8% de los

encuestados, la confianza para un 6%, 5% la atención, con un 2% la ubicación del negocio y para un 2% no existe ninguna razón.

El porcentaje de clientes no fieles al negocio es muy pequeño (2%), lo cual da un porcentaje alto de clientes que tienen fidelidad gracias a una serie de razones que el negocio ha ido fortaleciendo en cada uno de los clientes, siendo los principales la variedad, el crédito, los precios y la calidad.

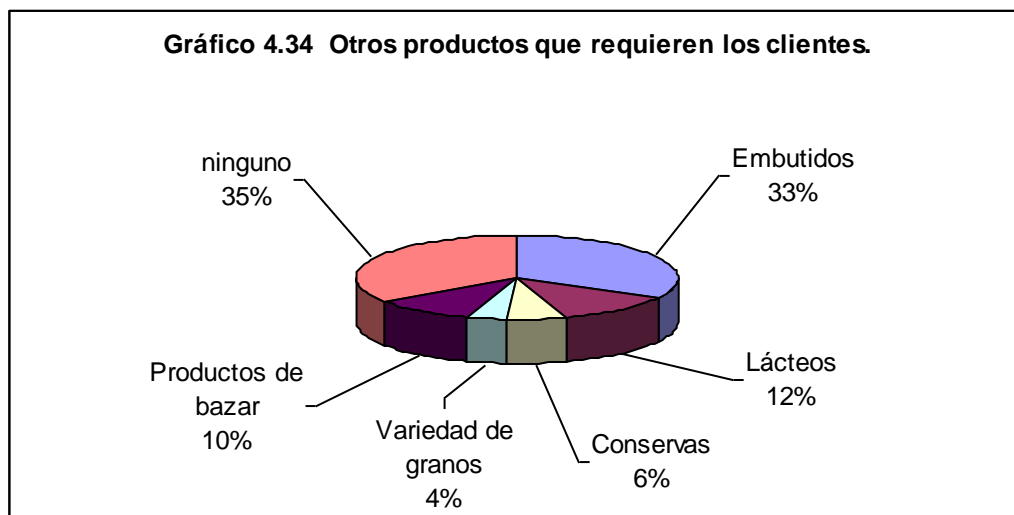
### 9. ¿Qué otros productos desearía que le sean ofrecidos?

**Tabla 4.34 Otros productos que requieren los clientes.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Embutidos	16	33
Lácteos	6	12
Conservas	3	6
Variedad de granos	2	4
Productos de bazar	5	10
ninguno	17	35
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



**Fuente:** Encuestas.  
**Elaborado por:** Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El producto que un 33% de clientes encuestados requieren sean incorporado a la comercialización son los embutidos, seguido con un 12% el requerimiento de lácteos, 10% solicitan incorporar productos de bazar, el 6% conservas, el 4% incrementar variedad de granos, y un 35% ningún otro producto.

Se aprecia que para un 35% de clientes los productos son los adecuados; pero un 65% requieren la incorporación de otros productos que le darán al negocio la posibilidad de mejorar sus ingresos y volúmenes de ventas.

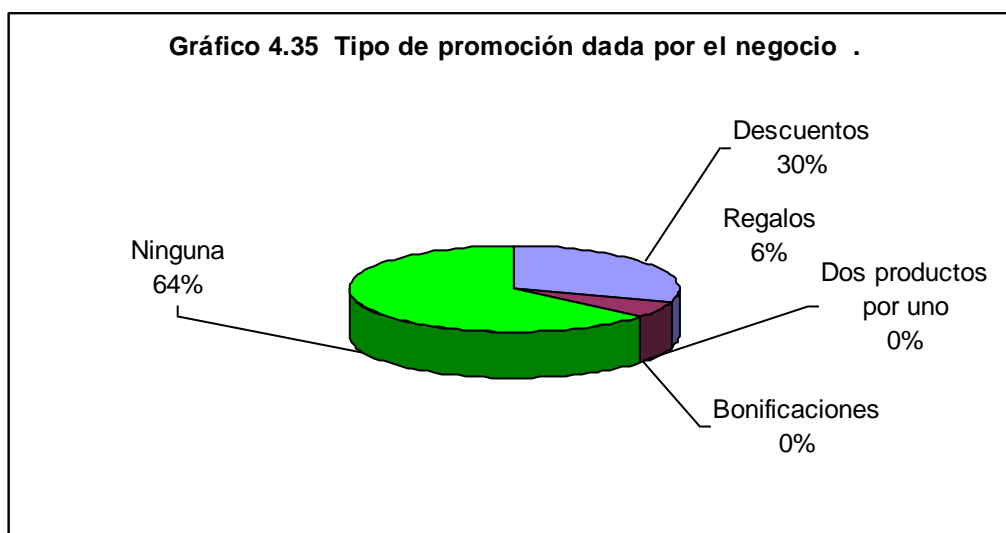
## 10. ¿El negocio le brinda algún tipo de promoción?

Tabla 4.35 Tipo de promoción dada por el negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	14	30
Regalos	3	6
Bonificaciones	0	0
Dos productos por uno	0	0
Ninguna	30	64
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Análisis e interpretación.-** El 64% de los clientes manifestaron no recibir por parte de la empresa ningún material ni política promocional, un 30% recibe descuentos y un 6% regalos por parte del negocio.

Al ser un negocio que se dedica a la comercialización es evidente que la empresa no cuenta con material promocional propio, pero debería servir

de mayor nexo para entregar el material promocional que los productores les proporcionan y gestionar ante estos la posibilidad que proporcionen un mayor volumen de este; así como, implementar políticas promocionales por determinados períodos del año que así lo justifiquen.

**Tabla 4.36 Resumen de los resultados de las encuestas.**

**Cuestionario orientado a todo el Recurso Humano (empleados y dueños) del negocio.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1.-¿Con cuales de las siguientes áreas de gestión debe contar el negocio?	Área de Compras y Adquisiciones	7	18
	Área Contable	8	21
	Área de inventarios y Stocks	8	21
	Área de tesorería	3	8
	Área de Nóminas y Recurso Humano	4	11
	Área de Marketing y Ventas	8	21
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2.-¿Se dispone de personal adecuado para cada una de las áreas?	Personal de Compras y Adquisiciones	1	11
	Personal Contable	1	11
	Personal de inventarios y Stocks	0	0
	Personal de tesorería	0	0
	Personal de Nóminas y Recurso Humano	0	0
	Personal de Marketing y Ventas	4	45
	Ninguno	3	33
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
3.- ¿Con qué tipo de Organigramas se cuenta?	Organigrama Estructural	7	88
	Organigrama Funcional	0	0
	Organigrama Posicional	1	12

Continuación tabla 4.36

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4.-¿ Señale los procesos y procedimientos técnicamente establecidos con que se cuenta?	Procesos y procedimientos de Compras y Adquisiciones	0	0
	Procesos y procedimientos Contables	2	25
	Procesos y procedimientos de Inventarios y Stocks	0	0
	Procesos y procedimientos de Tesorería y Financieros	0	0
	Procesos y procedimientos para manejo de Nóminas y Recurso Humano	0	0
	Procesos y procedimientos para gestión de Marketing y Ventas	1	12
	Ninguno	5	63
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5.-¿ Señale los aspectos con que cuentan los procesos implementados en la empresa?	Aprobación por el ente de dirección correspondiente, de acuerdo al proceso	0	0
	Asignación adecuada y técnica de funciones	1	12
	Control y registro de las actividades desarrolladas	0	0
	Control y evaluación de procesos por personas no vinculadas al mismo	0	0
	Documentación soporte de las actividades desarrolladas	0	0
	Flujo procesos establecidos formalmente	0	0
	Ninguno	7	88

Continuación tabla 4.36

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6.- ¿Señale los recursos que el negocio dispone de manera adecuada y técnica?	Recurso Humano	0	0
	Recurso Material	8	100
	Recurso Económico	0	0
	Recurso Financiero	0	0
	Recurso Tecnológico	0	0
	Ninguno	0	0
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
7.- ¿Se cuenta con un Sistema de información Gerencial adecuado?	Sí	0	0
	No	8	100
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
8.- ¿Señale los aspectos Contables y Financieros con que cuenta la empresa?	Plan de Cuentas aprobado	8	100
	Documentación soporte	0	0
	Conciliación de auxiliares con el mayor		0
	Registro de importes de cheques	0	0
	Documentación de pago con sello	0	0
	Ninguno	0	0
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
9.-¿Cada que tiempo se realiza la conciliación de los auxiliares con el mayor contable?	No se realiza	8	100
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
10.- ¿La contabilidad es llevada por?	Contador de la empresa.	0	0
	Contador terciarizado	8	100
	Ninguno	0	0

Continuación tabla 4.36

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
11.-¿Indique que tipo de contabilidad es llevada por el negocio?	Manual	8	100
	Informática	0	0
	Ninguno	0	0
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
12.-¿La empresa cuenta con que tipo de información financiera?	Balance General	3	37
	Balance de Pérdidas y Ganancias	0	0
	Índices Financieros	0	0
	Ninguno	5	63
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
13.- ¿Indique los recursos de la empresa que son inventariados?	Activos Fijos	0	0
	Equipos y Herramientas	0	0
	Mercaderías	2	25
	Ninguno	6	75
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
14.- ¿Aspectos con que cuentan los registros de inventarios?	Amortización de activos fijos	0	0
	Registros permanentes de existencias	1	12
	Recuentos físicos periódicos	0	0
	Verificación de ingresos a bodega	0	0
	Recuentos físicos por personal distinto al de custodia	0	0
	Verificación de cálculos aritméticos	0	0
	Control sobre caducidad	0	0
Ninguno	7	88	

Continuación tabla 4.36

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
15.-¿Qué sistema de inventarios se tiene en la Empresa?	Desconoce	3	37
	Ninguno	5	63
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
16.-¿Quién determina las compras y adquisiciones que debe hacer el negocio?	Dueño	7	88
	Desconoce	1	12
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
17.-¿Existe coordinación entre bodega y el área de compras?	sí	2	26
	No	3	37
	Desconoce	3	37
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
18.-¿Se requieren de autorizaciones especiales para volúmenes de compras mayores, de quién?	Sí- Dueño	8	100
	No	0	0
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
19.-¿Respecto a cuales de los siguientes aspectos son realizadas las compras?	Precios acordados	6	60
	Solicitudes autorizadas	0	0
	Fichas para cada proveedor	0	0
	Registro de pedidos por recibir	0	0
	Recepción en un solo lugar	2	20
	Bodega cuenta con copia de pedido	0	0
	Documentación enviada a contabilidad	0	0
	Compras verifica condiciones y cálculos	0	0
	Control de facturas	0	0
	Auxiliares de proveedores	0	0
	Delegación de funciones adecuada	0	0
	Ninguno	2	20

Continuación tabla 4.36

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
20.-¿Quién es el responsable para dar autorización para las ventas a crédito?	Dueño	8	100
	Desconoce	0	0
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
21.-¿Cuáles de los siguientes aspectos son considerados en las ventas?	Registro de pedidos pendientes	0	0
	Supervisión de preparación y entrega	1	12
	Controles de autorización	0	0
	Verificación de recibido conforme	2	25
	Registro de causas de devoluciones	0	0
	Proceso expreso sobre ventas	0	0
	Objetivos y límites de productos ofertados	0	0
	Objetivos y límites de clientes y mercado	0	0
	Ninguno	5	63
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
22.-¿Qué consideraciones se establecen para la venta a crédito?	Registro de acuerdo a características de negociación	5	39
	Límites de crédito según análisis	6	46
	Controles para cierre de cuentas de crédito	2	15
	Registro individual de clientes- crédito	0	0

Continuación tabla 4.36

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
23.- ¿Se genera información respecto a las siguientes consideraciones de facturación e ingreso a caja?	Notas y facturas prenumeradas	0	0
	Control de facturas emitidas	1	12
	Registro de pedidos pendientes de facturar	0	0
	Arqueo de caja diario	0	0
	Ninguna	7	88
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
24.- ¿Cuáles de los siguientes factores han sido tomados en cuenta para el marketing?	Objetivos de promoción	0	0
	Plan de marketing-mercado potencial	0	0
	Plan de marketing-comportamientos pasados	0	0
	Plan de marketing por productos	0	0
	Ninguna	8	100
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
25.- ¿Qué aspectos del mercado conoce?	Análisis FODA	0	0
	Tendencias de crecimiento del mercado	0	0
	Tendencias de la demanda	0	0
	Tendencias de presentación de productos	0	0
	Tendencias sobre productos sustitutos	0	0
	Proceso expreso sobre ventas	0	0
	Tendencias de distribución física	0	0
	Tendencias de publicidad y promoción	0	0
	Canales de distribución más adecuados	0	0
Ninguno	8	100	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

**Tabla 4.37 Resumen de los resultados de las encuestas.**

**Cuestionario dirigido a los clientes del negocio “Viveres Piedadcita”.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1.-¿ Señale en cuales de los aspectos ha tenido problemas en su relación comercial con el negocio "Viveres Piedadcita"?	Tiempo de espera	18	30
	Retrasos en la entrega	17	28
	Cumplimiento en lo requerido	3	5
	Facturación inadecuada e inexacta	15	25
	Ninguno	7	12
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2.-¿ Considera usted adecuados los siguientes factores?	Confort	15	13
	Cortesía	16	14
	Atención	31	28
	Confianza	33	30
	Seguridad	17	15
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
3.-¿ Se encuentra satisfecho en cuánto a lo siguiente?	Calidad de los productos	30	20
	Variedad de productos	36	24
	Servicio es el acordado	20	13
	Precio satisfactorio	28	19
	Información adecuada	14	9
	Tratamiento adecuado de quejas	5	3
	Servicios complementarios satisfactorios	9	6
	Material promocional bueno	9	6

Continuación tabla 4.37

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
4.-¿Qué servicios complementarios cree usted que puede implementar el negocio?	Remodelación	6	14
	Garantizar productos	2	4
	Innovar despacho	5	11
	Atención de quejas y reclamos	1	2
	Implementar carrito para compras	2	5
	Servicio a domicilio	6	14
	Ninguno	22	50
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5.-¿Cómo se encuentra usted con el servicio prestado?	Muy satisfecho	18	42
	Regularmente satisfecho	22	51
	No satisfecho	3	7
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6.-¿Qué formas de comercialización preferiría usted?	Venta en el negocio	24	46
	Preventa	4	8
	Auto venta	15	29
	Venta por teléfono	9	17
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
7.-¿Por qué razones usted cambiaría sus compras a otro negocio?	Falta de cortesía	20	43
	Venta de productos caducados	1	2
	Precios altos	1	2
	Falta de crédito	2	4
	Falta de confianza	1	2
	Entrega a domicilio	1	2
	No cambiaría	21	45

Continuación tabla 4.37

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8.-¿Por qué razones usted se mantendría como cliente de nuestro negocio?	Variedad de productos	24	39
	Calidad de productos	5	8
	Precios convenientes	9	15
	Confianza	4	6
	Crédito	14	23
	Ubicación del negocio	1	2
	Atención	3	5
	Ninguna	1	2
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9.-¿Qué otros productos desearía que le sean ofrecidos?	Embutidos	16	33
	Lácteos	6	12
	Conservas	3	6
	Variedad de granos	2	4
	Productos de bazar	5	10
	ninguno	17	35
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10.-¿El negocio le brinda algún tipo de promoción?	Descuentos	14	30
	Regalos	3	6
	Bonificaciones	0	0
	Dos productos por uno	0	0
	Ninguna	30	64

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Pico.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1 Conclusiones.**

- El sostenimiento de un mejor posicionamiento del entorno comercial de un negocio requieren de la adopción de una estructura administrativa técnicamente conformada.
- Comercial Piedadcita es un negocio que se caracteriza por el otorgamiento de créditos a sus clientes, quienes como característica principal son consumidores de productos de primera necesidad tanto de la zona rural como urbana del Cantón Pelileo, lo cual hace indispensable el establecimiento de registros y controles adecuados a la cartera de clientes a crédito.
- El crecimiento financiero obliga a contar con un esquema administrativo y de registros más eficiente por cuánto es mayor el manejo de recursos y el riesgo de pérdidas e impacto sobre el aspecto financiero del negocio puede ser mayor.

- Se determina que los productos de mayor rotación son los de primera necesidad, observándose una fortaleza en la comercialización de estos, por el contrario la rotación de productos como conservas y licores es baja traduciéndose como una debilidad comercial del negocio.
- Las fortalezas comerciales se basan en una mayor oferta y el otorgamiento de créditos, fruto de una buena solvencia financiera; mientras que las debilidades se originan en la saturación comercial y precios de ciertos productos que no permiten aplicar descuentos ni créditos a los clientes.
- Estructurar las áreas de gestión administrativa y comercial es importante por cuánto se podrá satisfacer las necesidades y requerimientos administrativos, operativos y comerciales, para así tener un Sistema de Administración integral que cumpla con las expectativas tanto de los clientes internos como externos de la empresa.
- De acuerdo al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se determina que es indispensable en orden de importancia y de acuerdo al criterio de los dueños y empleados del negocio las siguientes áreas: Contable, Inventarios y Stocks, Marketing y Ventas, Compras y Adquisiciones, Nóminas y Recurso Humano, Financiera.
- Un 33% de los encuestados tiene la opinión que no se tiene el personal adecuado para desempeñar las funciones en ninguna de las

áreas propuestas, se considera que las áreas en que el personal de mejor manera se desempeñan son: Marketing y Ventas, Contable, Compras y Adquisiciones, por el contrario no es tan eficiente las áreas de: Inventarios y Stocks, Financiera, Nóminas y Recurso Humano.

- La empresa cuenta con un organigrama estructural, pero se determina la carencia de una segregación de funciones formal que contribuyen a evadir responsabilidades y que estas no sean desarrolladas con eficiencia afectando la operatividad de la empresa; al igual que, se señala por un 63% del Recurso Humano que manifiesta que ninguna de las áreas tienen procesos y procedimientos técnicamente establecidos.

- La falta de registros y controles es notorio tal como se afirma por un 88% del Recurso Humano, lo cual no posibilitan el garantizar que los recursos y en especial el financiero están siendo utilizados adecuadamente pudiendo en un momento determinado producir pérdidas económicas que afecten el equilibrio financiero de la empresa.

- Se determina que el recurso material existe en cantidad y calidad adecuada, lo cual denota una suficiencia de recurso financiero; pero la deficiencia en los otros recursos (humano, tecnológico) hacen que los procesos no afiancen adecuadamente esta solvencia empresarial siendo un factor que entraña peligro.

- La falta de un Sistema de Información Gerencial adecuado; así como de uno operacional, implican la falta de certidumbre sobre el proceso de toma de decisiones administrativa y comercial del negocio que en un momento determinado pueden hacer que este tome rumbos administrativos y comerciales erróneos que afectarían su supervivencia dentro del entorno en que desarrolla sus actividades.
  
- La carencia de información financiera como el Balance de Pérdidas y Ganancias e Índices Financieros no permiten tener una visualización clara de los resultados financieros obtenidos; al igual que, la falta de una fundamentación informativa adecuada para la toma de decisiones financieras.
  
- Según un 88% de los empleados la empresa no cuenta con registros de inventarios adecuados lo cual afecta el control de salida e ingresos de mercaderías, al igual que un eficiente control sobre la caducidad de ciertos productos que pueden afectar la imagen comercial al poner productos vencidos a la venta.
  
- Se aprecia una concentración de funciones en el dueño del negocio, lo que contribuye a que la carga de trabajo y toma de decisiones sea fuerte, ocasionando una falta de eficiencia y la posibilidad mayor de errores en la ejecución de las actividades.

- La falta de una base técnica en cuanto a Marketing y conocimiento del mercado hacen que la planificación y establecimiento de estrategias sea deficiente y casi nula, ocasionando una falta de perspectiva comercial que aseguren el crecimiento empresarial.
  
- Se establece que los aspectos en que mayor problema han tenido los clientes es en cuanto al tiempo de espera, retrasos en la entrega y facturación inadecuada e inexacta; lo cual denota falta de personal, procesos adecuados y técnicos que ayuden en la eficiencia del servicio.
  
- Los clientes manifiestan en un 30% tener confianza en el negocio, mientras que entre los aspectos menos adecuados se tiene confort, cortesía y seguridad.
  
- La variedad y calidad de los productos es lo que más satisface a los clientes, mientras que lo menos satisfactorio es el tratamiento de quejas, los servicios complementarios, material promocional y la información que dependen de la gestión administrativa. Los servicios complementarios que mayormente se pide implementar son: remodelación, innovar el despacho y el servicio a domicilio.
  
- La venta en el negocio es la de mayor preferencia, seguido por los requerimientos de auto venta y venta por teléfono que denotan la necesidad de innovar la metodología de venta.

- Las mayores fortalezas comerciales del negocio se las establece en la variedad de productos, crédito y precios convenientes y que dan como resultado una fidelidad absoluta del 45% de clientes que no cambiarían por ninguna razón sus compras a otro negocio; los clientes son muy perceptivos a la falta de cortesía ya que en un 43% manifiestan ser la principal causa para cambiar sus compras a otro establecimiento.
- En cuanto a los productos ofrecidos se requieren de acuerdo a los clientes en orden de importancia la incorporación de: embutidos, lácteos y productos de bazar; así como, una mayor gama de promociones ya que la única con que cuenta un 30% de clientes son los descuentos, faltando mayor material promocional.

## **5.2 Recomendaciones.**

- Estructurar e implementar una gestión administrativa y comercial compuesta por las áreas: Contable, Inventarios y Stocks, Marketing y Ventas, Compras y Adquisiciones, Nóminas y Recurso Humano, Financiera.
- Establecer la capacitación adecuada del personal para que el desempeño de sus funciones sea eficiente y no genere malestar en la prestación del servicio a los clientes.

- Realizar un manual de funciones para delimitar acciones, delegar y establecer responsabilidades de cada puesto, evitando así la duplicación, centralización e interferencia de los mismos por parte de varios puestos que tengan conflictos de competencias.
  
- Contar con los registros y controles que permitan garantizar y evaluar la gestión adecuada de los recursos y muy en especial lo relacionado con la actividad comercial para evitar pérdidas ya sean financieras o de imagen empresarial al no manejarse adecuadamente los inventarios y stocks en lo que se refiere a la caducidad de artículos.
  
- Mejorar la eficiencia en los Recursos Humanos y Tecnológico para salvaguardar otros como el Financiero y Material.
  
- Estructurar un Sistema de Información Operativo y Gerencial que permita controlar y evaluar las operaciones; al igual que, la toma de decisiones reduciendo la incertidumbre mediante la incorporación de Balances, índices e informes operativos.
  
- Mejorar los procesos operativos con la finalidad de reducir los tiempos de espera, retrasos en entregas y facturación inadecuada e inexacta que afectan la imagen empresarial y comercial.

- Establecer un manejo técnico del Marketing y Comercialización que permitan la elaboración de objetivos y estrategias en ésta área del negocio; así como, la aplicación de metodologías de promoción.
  
- Implementar innovaciones respecto a: remodelación de infraestructura física, despacho de mercaderías y metodologías de ventas.
  
- Ampliar la gama de productos así: embutidos, lácteos y productos de bazar que cubran una mayor expectativa que tienen los clientes y que ampliarían el mercado comercial del negocio.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA DE SOLUCION.**

#### **6.1 Título.**

Reestructuración administrativa del negocio “Viveres Piedadcita”, para mejorar la gestión empresarial y la comercialización.

#### **6.2 Justificación.**

Del estudio realizado en el Capítulo IV sobre el análisis e interpretación de resultados; así como de las conclusiones y recomendaciones , se establece que la empresa requiere la implementación de una estructura administrativa fundamentada en áreas de gestión, así: Compras y Adquisiciones, Almacenamiento, Financiera, Nóminas y Recurso Humano, Marketing y Ventas; al igual que la adopción de formatos para registros que nos proporcionen información adecuada tanto para la toma de decisiones operativas y gerenciales; al igual que, para el control operativo y administrativo del negocio “Viveres Piedadcita”. La implementación y estructuración de las áreas exige la conformación de los procesos y el establecimiento de las relaciones que se originan entre estas.

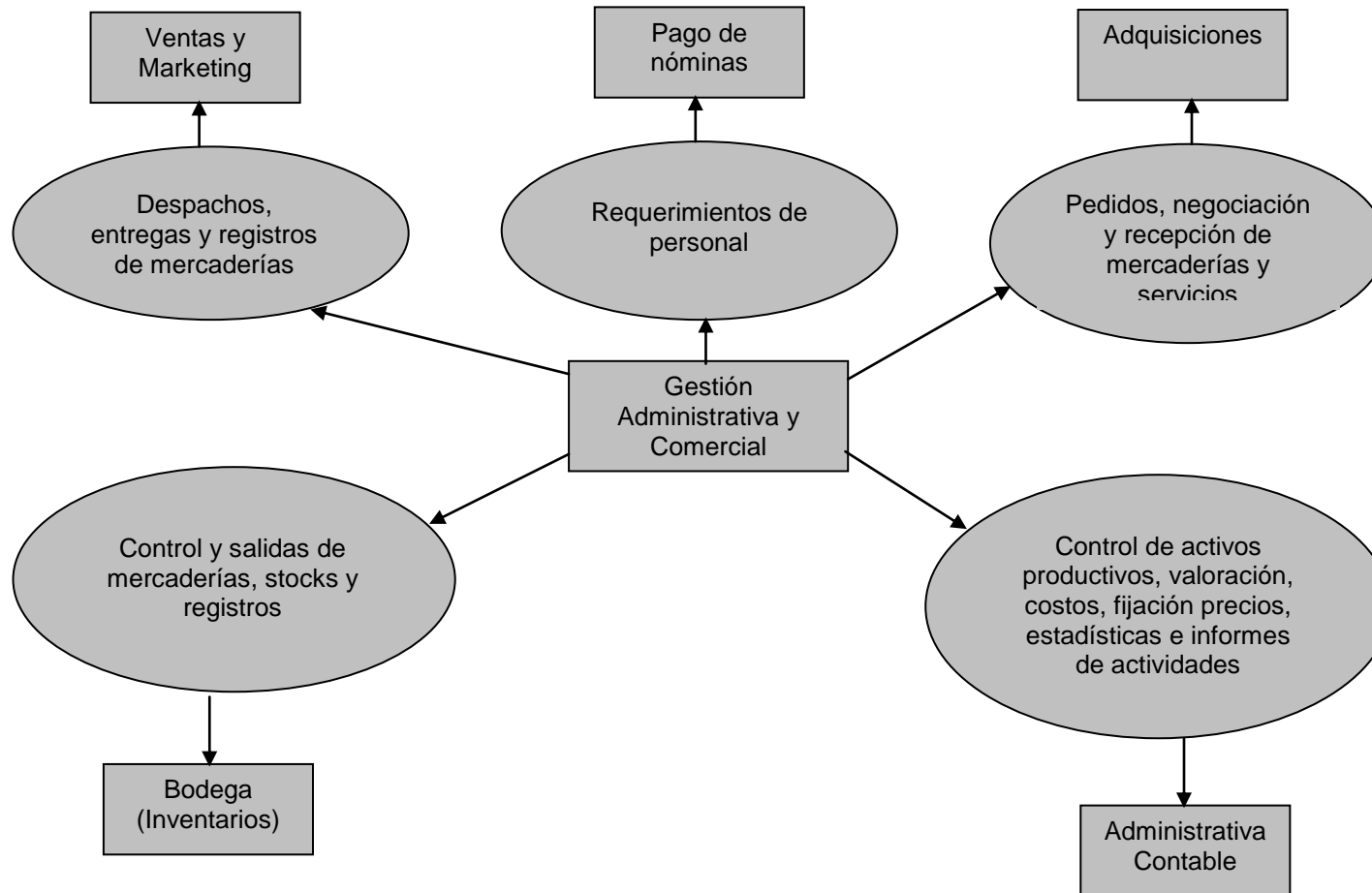
La asignación de responsabilidades y autoridad es otro de los factores que del análisis correspondiente se desprende, con la finalidad de tener una adecuada segregación de funciones que permitan el control del desarrollo de las actividades. La adopción de una denominación mucho más amplia que la de “Viveres Piedadcita”, que nos permita encaminar la actividad comercial hacia otros artículos, es otro aspecto que será abordado en la propuesta, para dar una mejor respuesta a las expectativas de los clientes.

Estos aspectos justifican la reestructuración administrativa tanto en la gestión empresarial y comercial del negocio, como el que se propondrá a continuación y que, se complementa con la estructuración de un sistema de información que agilite y facilite el acceder a datos requeridos en determinadas circunstancias para una toma de decisiones oportuna y eficiente y que este dentro de los recursos técnicos y académicos de posible acceso por parte del negocio.

### **6.3 Fundamentación.**

La reestructuración administrativa propuesta tiene su fundamento en la gestión por áreas tanto de los aspectos empresariales como en los comerciales del negocio y, que abarcan todo el ámbito de actividades que desarrolla el mismo, así:

**Gráfico 6.1. Ámbito de actividades administrativas y comerciales del negocio “Comercial Piedadcita”.**



**Fuente: Comercial Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2008).**

Las áreas a través de la implementación de los procesos nos proporcionan una ejecución adecuada de las actividades; así como a través de los formatos de registros nos dan de manera metódica la información requerida para los procesos de análisis, control, evaluación y toma de decisiones; estos aspectos se constituyen en la base de la nueva estructura y que a futuro nos permitirá implementar otros ítems de comercialización y otras modalidades, su conformación adopta criterios importantes de otros investigadores como los señalados en el Capítulo II del marco teórico del presente trabajo de investigación.

#### **6.4 Objetivo.**

Reestructurar el Sistema Administrativo y comercial del negocio “Viveres Piedadcita” de la ciudad de Pelileo, para mejorar la gestión empresarial y sus resultados comerciales.

#### **6.5 Ubicación sectorial.**

**Nombre del proyecto:** “Reestructuración administrativa del negocio “Viveres Piedadcita” de la ciudad de Pelileo, para mejorar la gestión empresarial y la comercialización.”

**Nombre de la institución:** Viveres Piedadcita.

<b>Filial/jurisdicción:</b>	Cantón Pelileo.
<b>Ubicación:</b>	Avenida Calicuchima 3-84 y Ricaurte.
<b>Cantón:</b>	Pelileo.
<b>Provincia:</b>	Tungurahua.
<b>Teléfonos:</b>	
<b>E-mail:</b>	
<b>Actividad:</b>	Venta al por mayor y menor de víveres en general.
<b>Tipo de proyecto:</b>	Gestión empresarial y comercial.
<b>Investigador:</b>	Paola Pico.
<b>Asesor:</b>	Ing. Jorge Núñez.

## **6.6 Factibilidad.**

La empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros que permitirá la reestructuración propuesta; al igual que la intervención directa del investigador como parte integrante del nivel administrativo del negocio, que le dan un conocimiento directo de cuales son los requerimientos de la gestión empresarial y comercial del mismo. Por su parte la predisposición de los propietarios y gerente de apoyar el desarrollo de la nueva estructura.

Las actividades que desarrollarán cada una de las áreas ha implementarse están orientadas a obtener eficiencia en el desarrollo de las tareas encomendadas al personal, tanto administrativo, como operativo del negocio “Viveres Piedadcita”, ya que cuentan con una fundamentación teórica

factible de ser llevada a la práctica, de la cual se cuenta con la suficiente información bibliográfica de investigadores de reconocida solvencia en el campo motivo de investigación. Los factores antes mencionados hacen factible la ejecución de la propuesta; así como, alcanzar el objetivo de mejorar la gestión empresarial y comercial mediante su implementación.

## **6.7 Descripción de la propuesta.**

La propuesta de reestructuración administrativa del negocio “Viveres Piedadcita”, para mejorar la gestión empresarial y la comercialización persigue:

- Establecer las operaciones necesarias para el desarrollo adecuado de las actividades administrativa y comercial del negocio, mediante el establecimiento de áreas de gestión; permitiendo a futuro la implementación de nuevos ámbitos de comercialización.
- Determinar los procesos que permitan incrementar su eficacia operativa.
- Establecer una coordinación administrativa que permita un flujo de actividades adecuado.
- Lograr un control de todas las actividades desarrolladas, ya sea por medio del cumplimiento de funciones, responsabilidades, autoridad; a través

del análisis de la información y evaluación de la gestión administrativa y comercial.

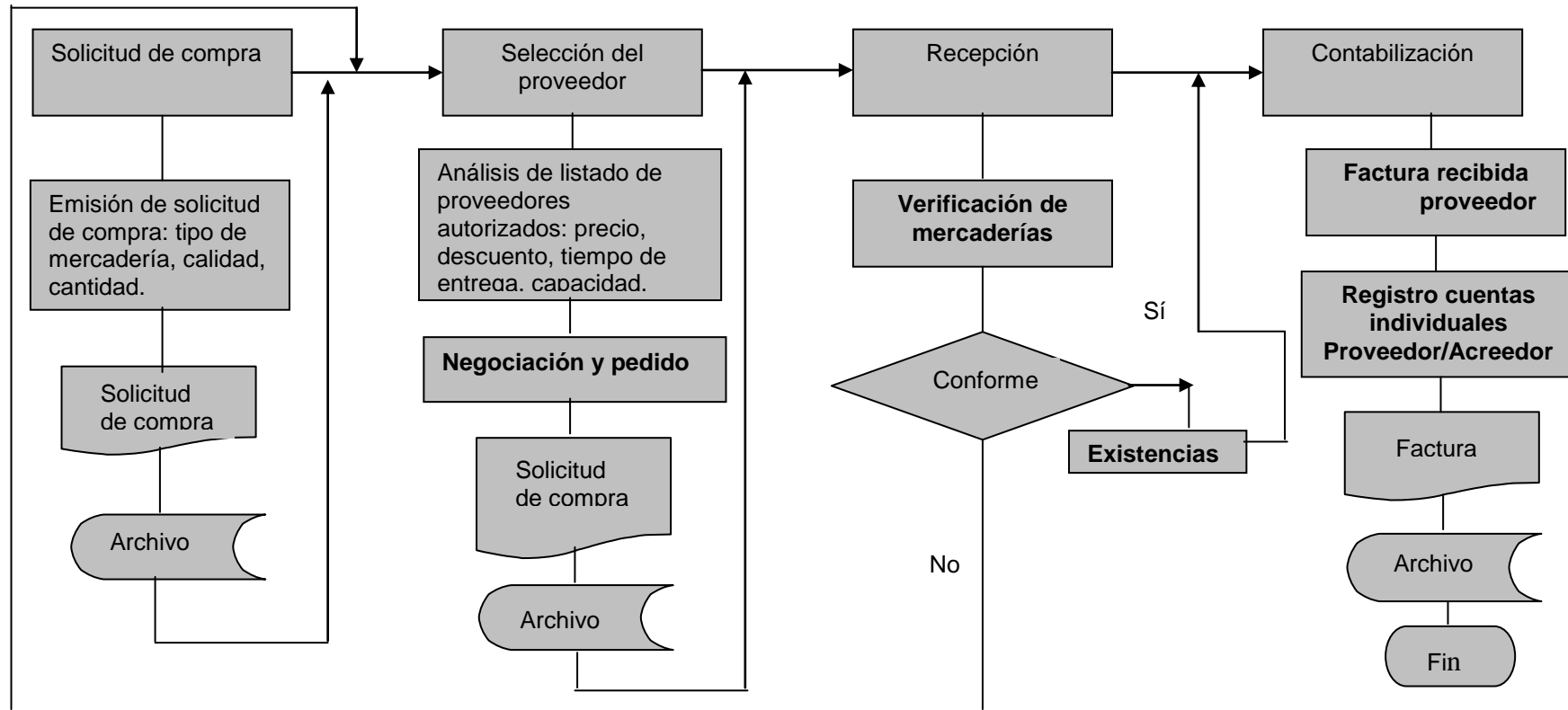
- Determinar las funciones que deben ser ejecutadas por cada una de las áreas, evitando la duplicidad.
  
- Establecer una comunicación adecuada sobre: ejecución adecuada de actividades e interrelaciones entre áreas que permitan un flujo adecuado y armónico de operaciones administrativas y comerciales, evitando paralizaciones de procesos que ocasionen pérdidas para el negocio.

Para ello se propone, en primer lugar el cambio de denominación del negocio de Víveres Piedadcita al de **Comercial Piedadcita**, lo cual nos permite tener una imagen comercial y de marketing mucho más amplia y la posibilidad de que a futuro se puedan incorporar nuevos ítems de comercialización como los sugeridos por nuestros clientes en la investigación realizada y cuyos resultados se aprecian en el Capítulo IV del presente trabajo, razones que hacen necesaria la implementación de las siguientes áreas:

#### **6.7.1 Área de Adquisiciones.**

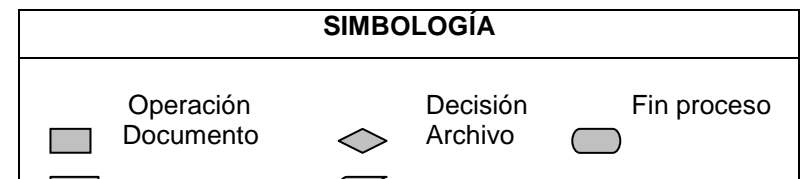
Por la magnitud de compras, es necesario establecer un proceso para el desarrollo de las actividades de esta área, así:

**Gráfico 6.2 Diagrama de proceso del área de Adquisiciones.**



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).



De acuerdo al diagrama de proceso, el área requiere del cumplimiento de las siguientes etapas:

#### **6.7.1.1 Proceso de compras.**

##### **1. Solicitud de Compras**

El proceso de compra inicia con la Solicitud de compra de los artículos y productos, etc., necesarios para cubrir con los requerimientos de bodega o niveles mínimos de stocks; este es emitido por la persona a cargo de bodega y constará de un original que será destinado a la persona a cargo de compras para que inicie las gestiones correspondientes y una copia para bodega como documento soporte del pedido realizado, estos documentos deben ser prenumerados, su diseño es presentado en la forma 6.1.

##### **2. Solicitud de cotización de productos.**

Esta será utilizada como paso previo a la selección de proveedor y emisión de la orden de cualquier compra o adquisición por parte del negocio y requiere de un original y una copia prenumeradas, el primero será remitido a los proveedores, solicitando información sobre las condiciones en que pueden suministrar los productos requeridos y la segunda al área de compras para tener un archivo de información acerca de a quien se solicitó la oferta. Dentro de su formato debe existir la identificación de solicitud de cotización para evitar confusiones con las órdenes de compra. Toda la

información recopilada por este documento debe ser transferido al formato 6.2 de resumen de cotizaciones.

### **3. Selección del proveedor.**

Luego de recibido las diversas cotizaciones enviadas por los proveedores se procede a compararlas y realizar un análisis, es necesario que se verifique directamente con el proveedor cualquier duda que existiera antes de seleccionarlo.

En esta etapa ese requiere contar con un documento soporte respecto a que la decisión tomada fue la más conveniente para la empresa, por lo cual se requiere de un registro resumen de análisis de cotizaciones, tal como se muestra en la forma 6.3.

### **4. Orden de compra.**

Una vez seleccionado el proveedor y luego de verificar con Financiero de que se dispone del presupuesto o de las condiciones financieras adecuadas se procede a la emisión de la Orden de Compra, la cual debe tener la aprobación del Gerente que luego de cotejar con la respectiva solicitud de compra dará su visto bueno; este documento debidamente aprobado debe ser enviado al proveedor seleccionado par que suministre los productos requeridos. Es necesario que este formulario tenga un original para contabilidad y dos copias, una para que bodega pueda hacer la recepción de

los productos y otra que se archivará en el área de compras, estos documentos deben ser prenumerados.

## **5. Recepción de productos.**

En la recepción se deberá proceder a una verificación en cuánto a los ítems, cantidad y calidad de acuerdo a la orden de compra; así como, de que el envío de productos no haya sufrido algún daño durante el transporte desde el proveedor hasta nuestra bodega. Se requiere para el registro de recepción de un formato de Informe de Recepción, tal como el que se muestra en la forma 6.5. Este formato tendrá un original que será enviado a Contabilidad para su valoración y registro; al igual que, dos copias, una para el área de compras para que tramite el pago y lo archive y la otra para bodega para su correspondiente registro en inventario y archivo.

### **6.7.1.2 Proceso de pago.**

Para el pago correspondiente, el proveedor deberá emitir la correspondiente factura por los productos vendidos, en el cual deberá constar:

- Identificación de factura.
  
- Prenumeración consecutiva.

- Número de autorización.
  
- Fecha de expedición de la factura.
  
- Nombre de la persona, razón social o entidad; así como, su registro único de contribuyente (RUC).
  
- Nombre, razón social del adquiriente al igual que su RUC.
  
- Descripción, cantidad, valor unitario y valor total de los artículos.
  
- Valor del impuesto al valor agregado (IVA) de aquellos productos que estén gravados con este valor.
  
- Nombre, razón social; al igual que el RUC y el número de autorización de la imprenta.

Las facturas pueden ser elaboradas por una imprenta o por computador.

La factura debe tener un original que será remitido a contabilidad para su verificación y dos copias, una para tesorería para que proceda al pago correspondiente y otra a compras para el archivo.

El proceso de pago seguirá las siguientes etapas:

- La factura con el registro de informe de recepción, orden de compra deben ser recopilados por compras y su anexo a la correspondiente orden de pago.
- Los documentos son verificados por contabilidad.
- La liquidación es efectuada por financiero, mediante la elaboración del cheque que debe ser firmado por el gerente, para proceder al pago respectivo.
- El pago es registrado por contabilidad.

El proceso mencionado anteriormente está acorde con la Ley de Régimen Tributario Interno y servirá como soporte para la correspondiente liquidación tributaria al Sistema de Rentas Internas (SRI) por parte del comercial "Viveres Piedadcita".









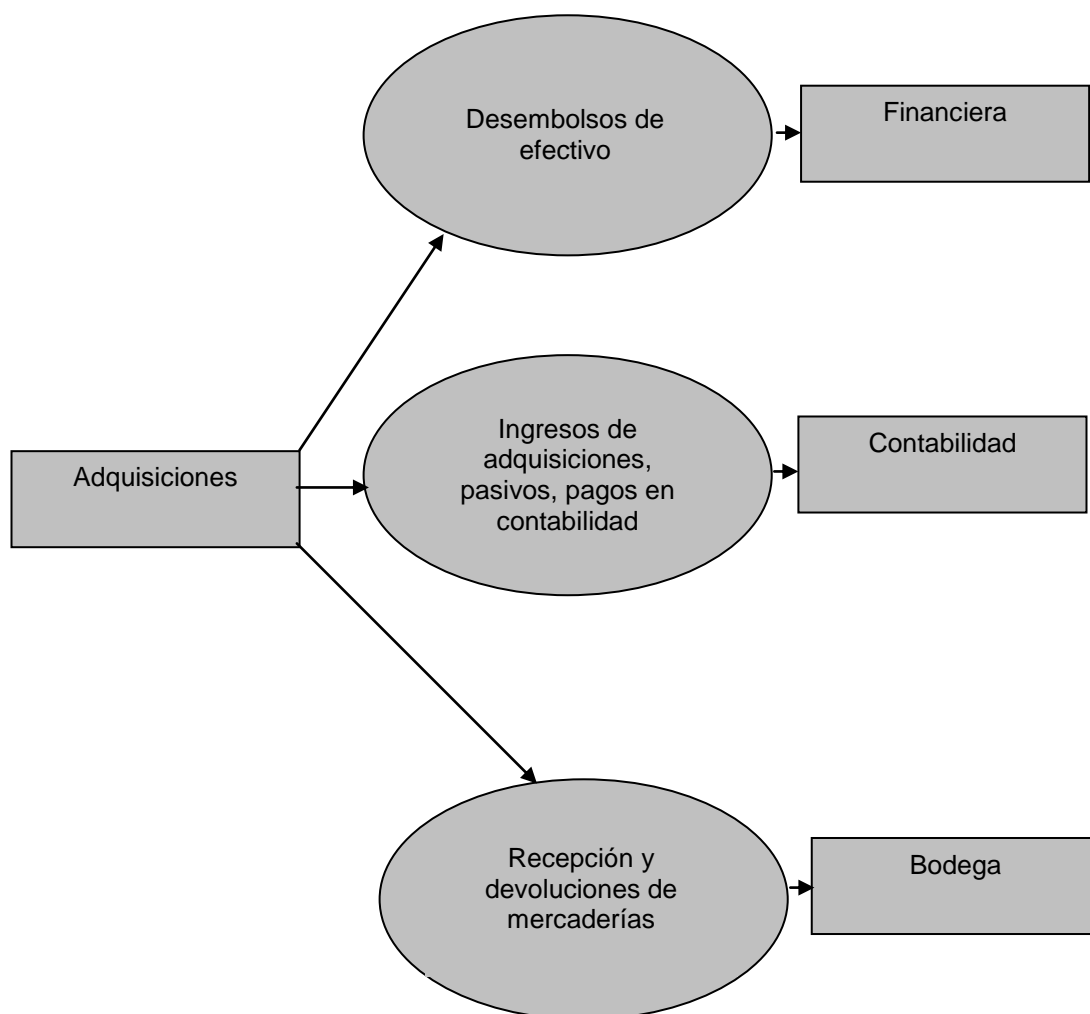




**Formato 6.7 Orden de pago.**

<i>Comercial "Piedadcita"</i>				
<b>Orden de pago.</b>			<b>No.001</b>	
<b>DATOS</b>				
Fecha:		Requerimiento de pago hecho por:		Orden de pago a favor de:
				RUC:
<b>PAGO</b>				
Por la cantidad de USD. _____				
Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Número..... Fecha:..... Banco: .....				
<b>RETENCIONES</b>				
Base de la retención		% de retención	Valor de retención	
CODIGO	CUENTA	CLAVE	DEBE	HABER
			<b>TOTAL</b>	
.....				
Elaborado por		Vto. Bueno		



**Gráfico 6.3 Adquisiciones y su relación con otras áreas.**

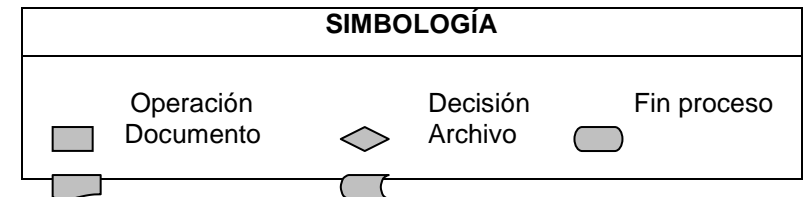
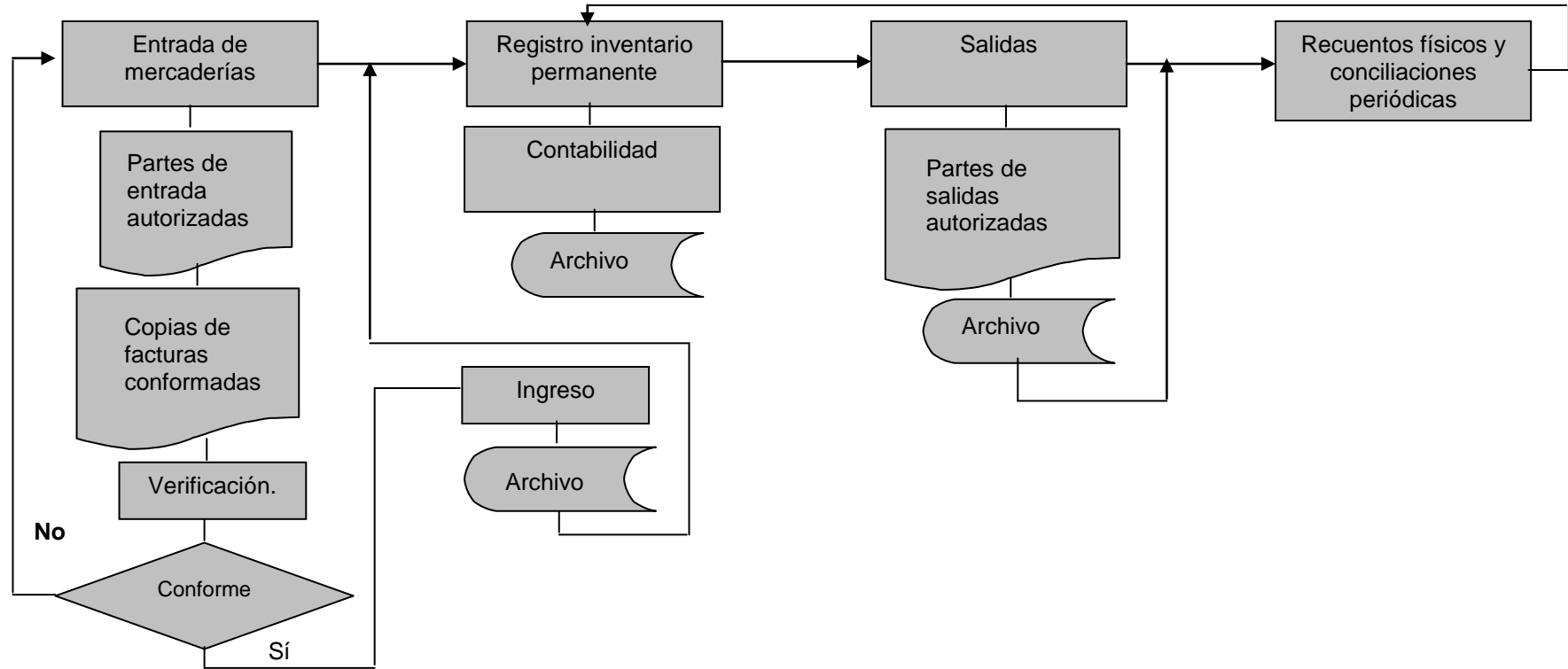
**Fuente:** Comercial Piedadcita.

**Elaborado por:** PICO, Paola (2008).

### 6.7.2 Área de almacenamiento.

Esta área se encargará del mantenimiento y control de las existencias, para lo cual es necesaria la aplicación del siguiente diagrama de proceso:

**Gráfico 6.4 Diagrama de proceso de almacenamiento.**



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

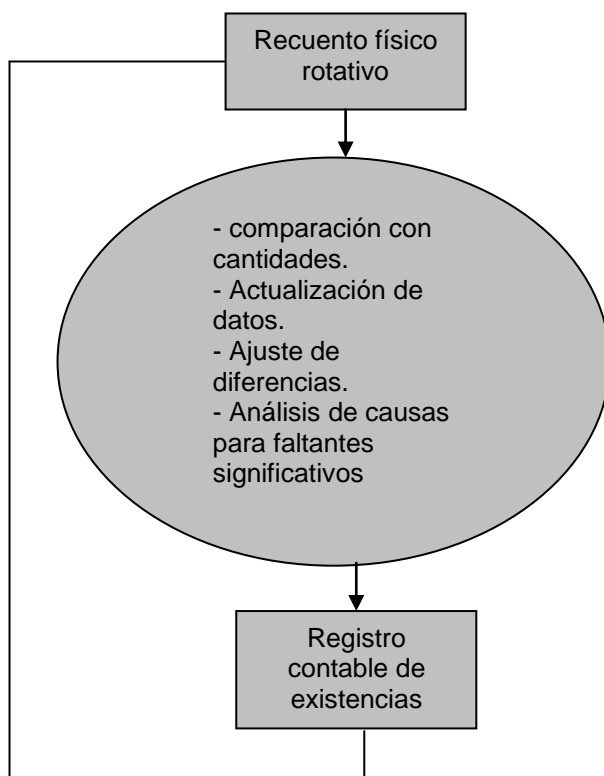
### **6.7.2.1 Proceso de almacenamiento.**

- Las entradas de mercaderías por compras, así como, las salidas por ventas y devoluciones, tendrán los documentos soporte en los cuales serán evidentes la autorización y aprobación para tales movimientos.
  
- Los movimientos físicos de mercaderías deben tener sus registros en formatos prenumerados y debidamente aprobados.
  
- Las existencias serán controladas mediante un registro permanente de existencias que se constituye en la base de información para la elaboración y determinación de las mismas en los balances de la empresa; así como, determinar los niveles de existencias, demanda de productos y su rotación.
  
- Los registros en el inventario permanente tendrán su soporte documental en registros prenumerados y aprobados, así:



- El registro de inventario permanente será conciliado mensualmente con la cuenta contable respectiva del mayor general.
- El control físico será realizado a través de recuentos físicos rotativos (mensuales) y si fuera necesario periódicos (anuales), lo que permitirá actualizar los datos del registro de inventario.

Gráfico 6.5 Esquema de verificación de la información.



**Fuente: Comercial Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2008).**

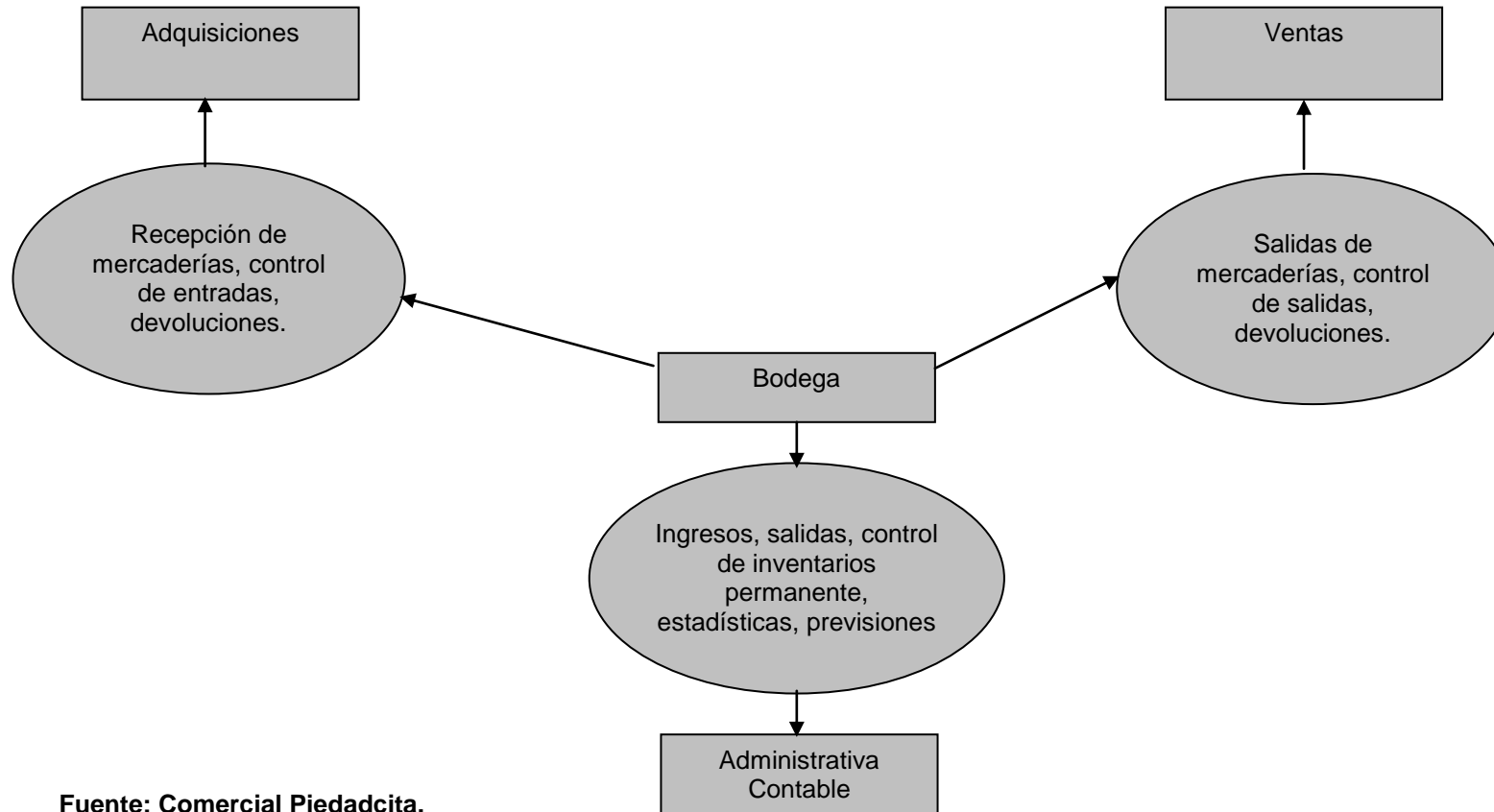
### **6.7.2.2 Proceso para realizar los recuentos físicos.**

El recuento físico debe ser realizado de acuerdo con la consideración de los siguientes aspectos:

- El supervisor es el responsable de dirigir, controlar, comprobar, revisar, el funcionamiento y cumplimiento del recuento, así como, de la conformación de los equipos.
- Los stocks deben estar debidamente ordenados y agrupados e identificados por tipo de existencia, tamaño, calidad, períodos de caducidad, etc. Los caducados, inservibles o considerados como desperdicios deben estar claramente identificados.
- El equipo de recuento está conformado por dos personas debidamente capacitados, la una procederá al conteo y la otra al registro; con un segundo conteo se confirmará la validez del registro y se procederá a colocar una marca que indique los productos y zonas ya recontadas, mediante el uso de una etiqueta.
- Los formatos de registro necesitan estar numerados, fechados y con firma de responsabilidad de cada equipo, luego de llenadas estas serán verificadas por el supervisor de recuento físico.



Gráfico 6.6 Bodega y su relación con otras áreas.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

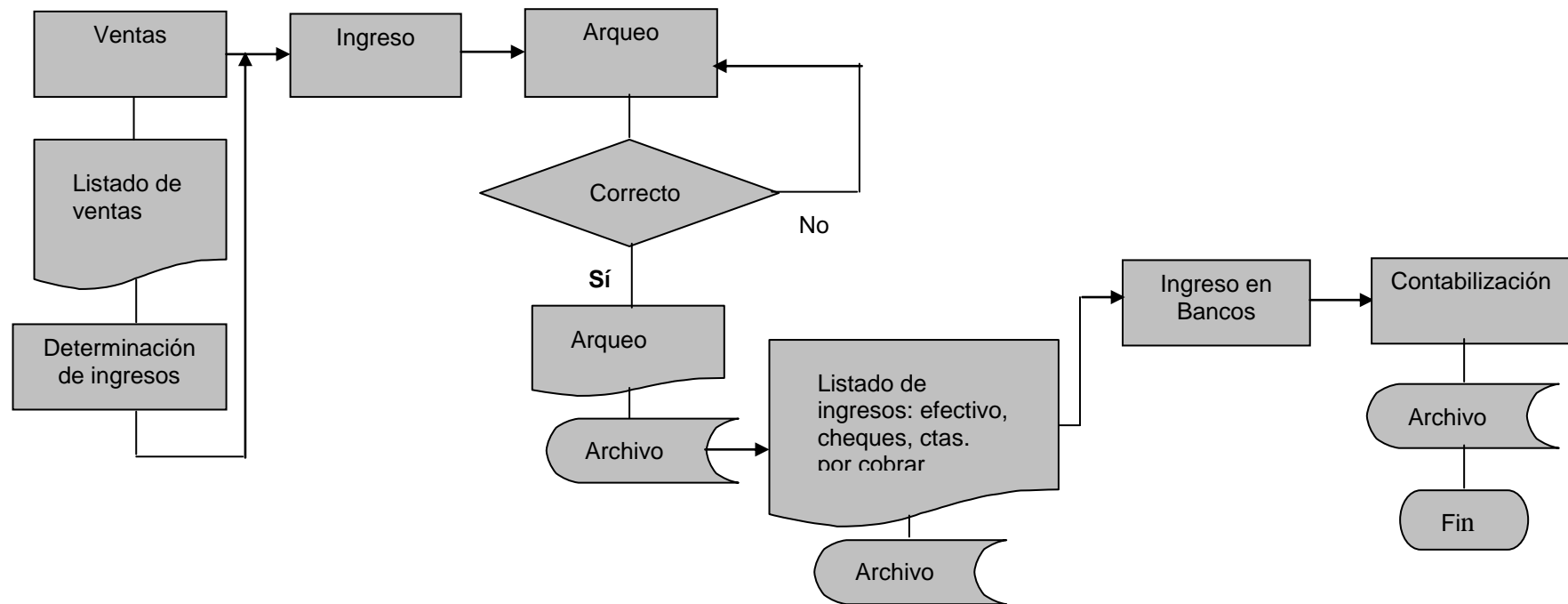
### **6.7.3 Área de ventas y Marketing.**

El área se relaciona con las funciones que tienen que ver con las ventas de los diversos productos y los servicios de comercialización que Comercial “Piedadcita” ofrece a todos sus clientes; su funcionamiento guarda relación con:

- Definir las políticas de comercialización y marketing de la empresa, ya sea fijación de precios, condiciones y modalidades en que las actividades comerciales se desarrollarán.
- Captar y tramitar los diversos pedidos de productos ya sea por ventas al contado o a crédito.
- Dar un adecuado seguimiento y control de las entregas de productos por parte de los despachadores.
- Registro y seguimiento de todo el proceso de facturación.
- Registro y seguimiento de los ingresos en efectivo; así como, de las cuentas a cobrar.
- Dar una adecuada y sistemática acción de cobro.
- Confeccionar una base de datos adecuada para el tratamiento de los clientes a crédito.
- Determinar los límites de crédito a la cartera de clientes bajo esta modalidad.
- Confeccionar los informes que sirvan para un análisis estadístico de comportamiento y evolución de las ventas.

Para el cumplimiento de los aspectos antes señalados es necesario implementar el siguiente proceso por parte del área, así:

**Gráfico 6.7 Diagrama de proceso del área de ventas.**



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

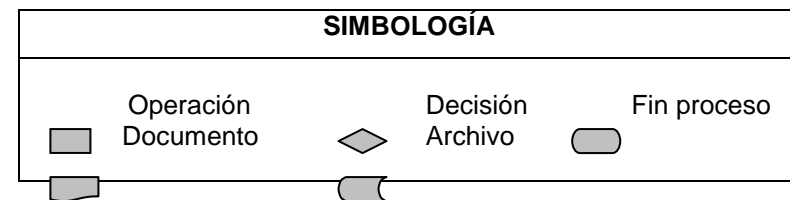
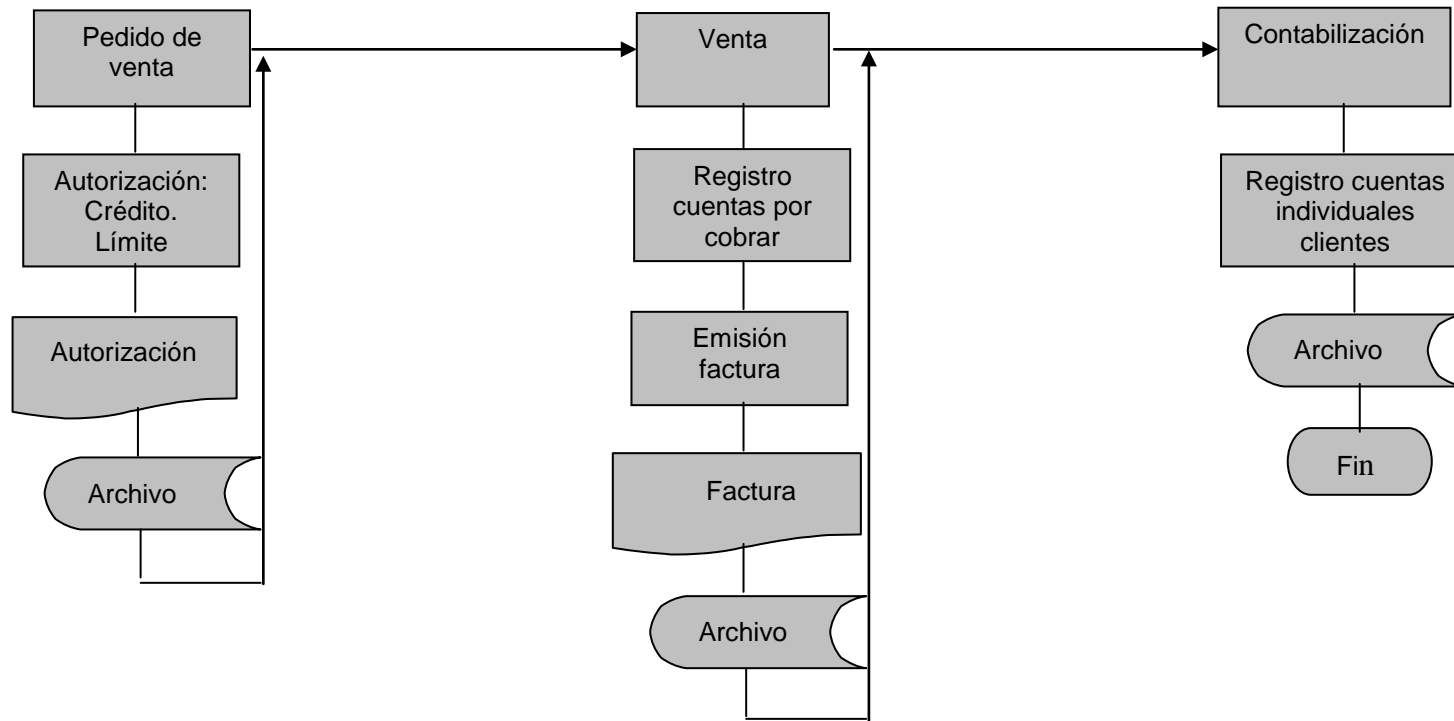
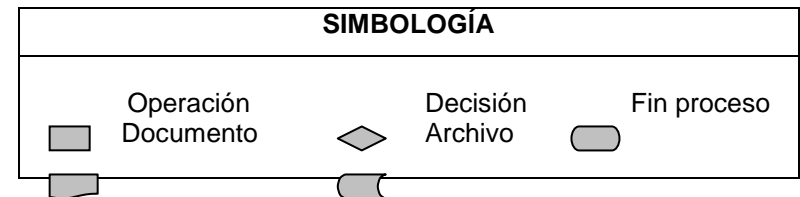


Gráfico 6.8 Diagrama de proceso de ventas a crédito.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).



## Etapas del proceso de ventas.

### 1. Emisión de pedidos.

Los despachadores antes de la entrega del pedido, emitirán una nota de pedido de cliente que será enviada a caja para que sea archivada en el registro de pedidos.

#### Forma 6.11 Registro de Pedidos.

<i>Comercial "Piedadcita"</i>			
Registro de pedidos clientes			No.0001
Fecha:...../...../...../			
CANTIDAD	ARTÍCULO	V. UNITARIO	V. TOTAL

Preparado por:  
.....

### 2. Emisión de notas y facturas de venta.

Recibida la nota de pedido, caja procederá a la emisión de la nota o factura de venta correspondiente, las cuales luego serán anotadas en el registro de notas y facturas emitidas, así:

**Forma 6.12 Registro de notas y facturas emitidas.**

<i>Comercial "Piedadcita"</i>						
Registro de notas y facturas emitidas				No.0001		
Mes:.....						
FECHA	NÚMERO NOTA/FACTURA	CÓDIGO	CLIENTE	BASE IMPONIBLE	IMPUESTOS	TOTAL IMPORTE NETO

La emisión de una nota o factura se la realiza luego de que el pedido ha sido preparado y despachado, con las respectivas autorizaciones y aprobaciones cuando se trate de ventas a crédito.





## **Marketing.**

La empresa direccionará el marketing en función de la aplicación periódica (anual o bianualmente) del Cuestionario sobre satisfacción y requerimientos del servicio por parte de los clientes que se muestra en el Anexo C del presente trabajo de investigación y cuyos resultados y análisis se presentan en el Capítulo IV del mismo.

### **6.7.4 Área Financiera.**

Tiene que ver con las funciones que atañe el manejo del efectivo, ya sea en las etapas de financiamiento, distribución e ingresos; en el negocio está muy ligada a las áreas de compras y ventas. El cumplimiento de sus actividades involucra la ejecución de las siguientes funciones:

- Custodia física del efectivo del comercial.
- Administración de las operaciones de inversión y financieras; así como, su ejecución y control.
- Actividades de ingresos y egresos de efectivo.
- Planes y negociaciones de tipo financiero para la consecución de créditos.
- Seguimiento y control del pago de capital e intereses de las deudas contraídas, al igual que, el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

#### **6.7.4.1 Proceso del área financiera.**

##### **1. Caja.**

Su registro y control se lo realiza a través del Libro de Caja, en el que constarán todos los movimientos realizados por esta en cuánto al efectivo. Los cobros fruto de las ventas deberán depositarse en forma diaria en la respectiva cuenta bancaria que la empresa mantendrá en una institución bancaria.

Los pagos que tenga que realizar el comercial se lo hará a través de cheques, mientras que los pequeños egresos de dinero lo hará a través del fondo de caja en efectivo.

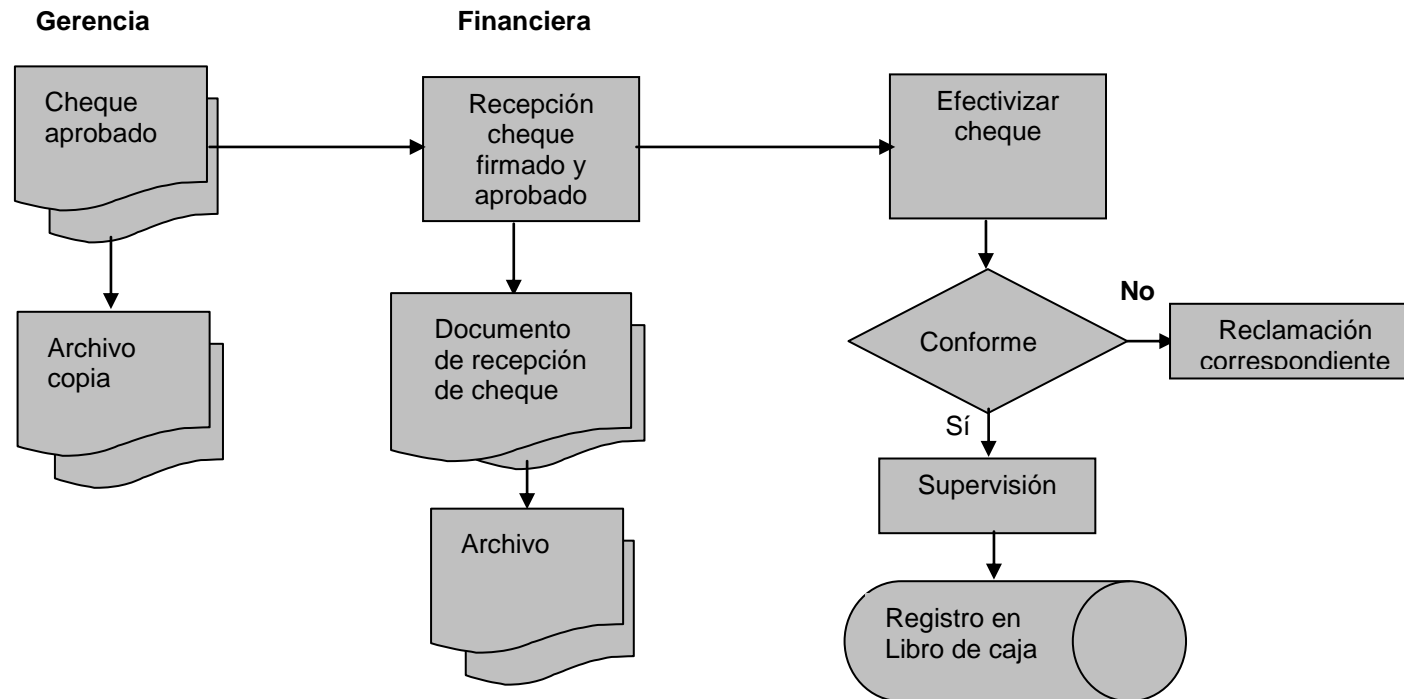
##### **Creación del fondo fijo de caja y emisión de efectivo.**

- A la cajera del Comercial se le entregará un cheque para la constitución o reposición del fondo; caja emitirá un documento interno de recepción del cheque acompañado de una copia del mismo.
  
- El cheque recibido será efectivizado por la persona encargada en el menor lapso de tiempo posible, evitándose de esta manera desvíos, pérdidas o robo. Es indispensable que para su ingreso y registro en el Libro de Caja sea conciliado el importe con el valor del cheque.

## Forma 6.15 Documento interno de recepción del cheque.

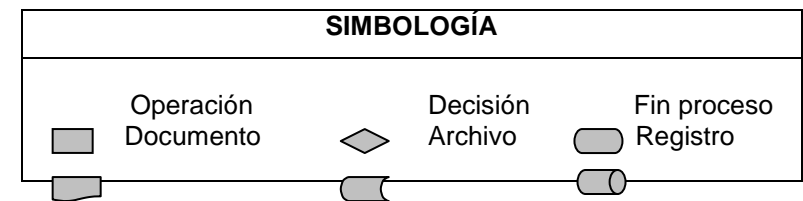
<i>Comercial "Piedadcita"</i>	
Recepción de cheques	No.0001
Número/código Cheque:.....	
Entidad emisora:.....	
Concepto:.....	Cantidad:.....
Fecha de recepción:...../...../...../	
Entregado por:	Recibido por:      Conforme: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
.....	.....
Se adjunta fotocopia:   Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
<b>Comentarios:</b>	
.....	
.....	

Gráfico 6.9 Diagrama de proceso de cobro de cheques.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).



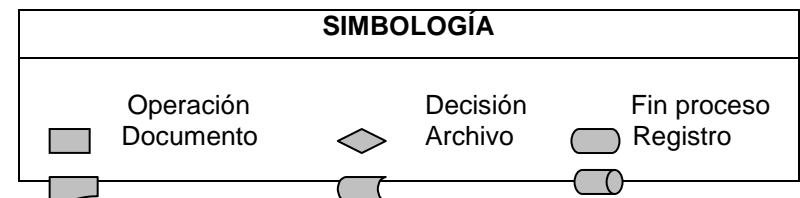
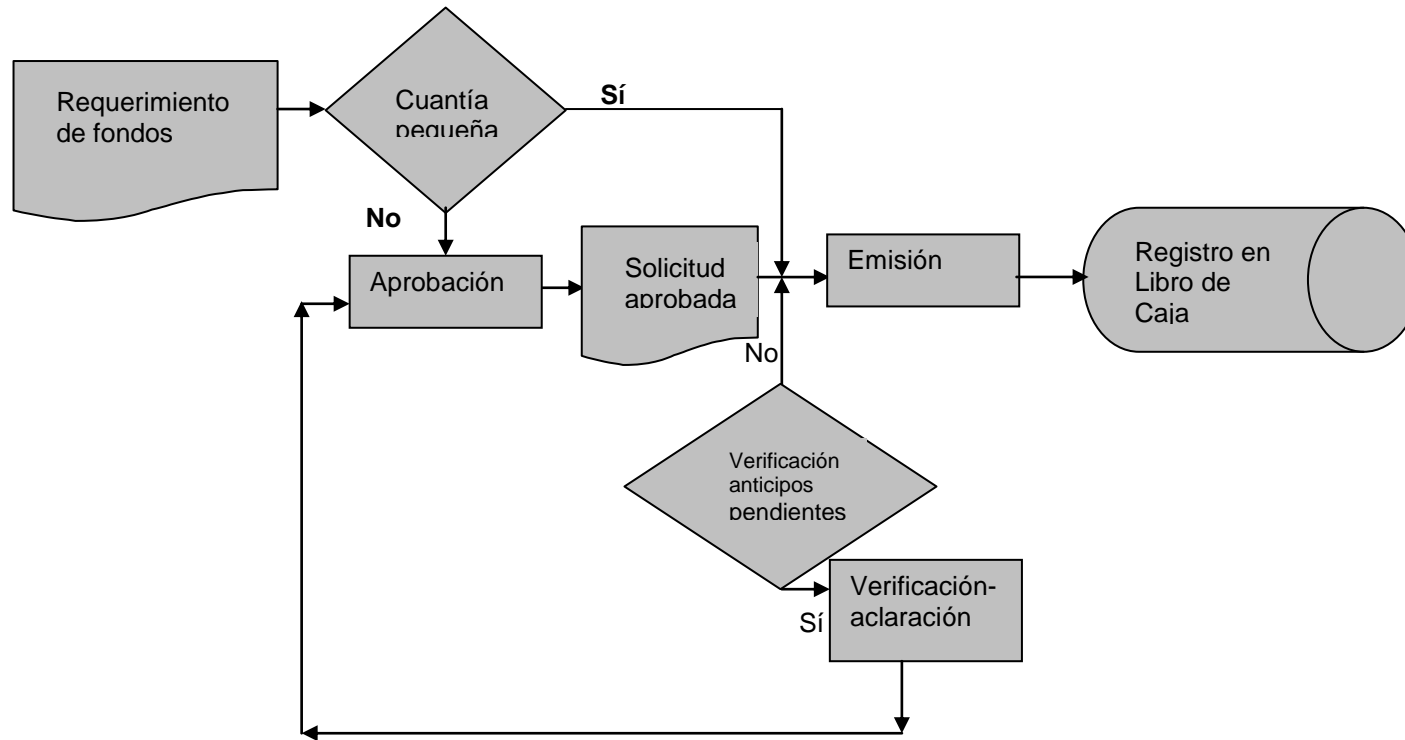
**Anticipos y emisión de dinero.**

Los anticipos se darán trámite luego de recibir una solicitud de fondos por la persona responsable del área que lo requiera con la factura, recibo o documento soporte de los gastos en que se haya realizado. Cuando la cantidad requerida sea pequeña se puede omitir la entrega de la solicitud. Todas las emisiones en cuantía superior al fondo fijo establecido deben ser realizadas mediante la emisión de un cheque y estas tendrán un límite establecido por Gerencia.

**Documentos justificantes.**

Todos los anticipos y emisión de dinero deben ser liquidados en el menor plazo de tiempo y serán justificados a través de las facturas o documentos de gastos correspondientes, en los cuales se verificará el concepto del gasto incurrido, la exactitud de la cuantía y se concluirá con la colocación del sello de liquidación; una vez efectuado el proceso de justificación del gasto o reintegro del efectivo se procede al registro en el Libro de Caja.

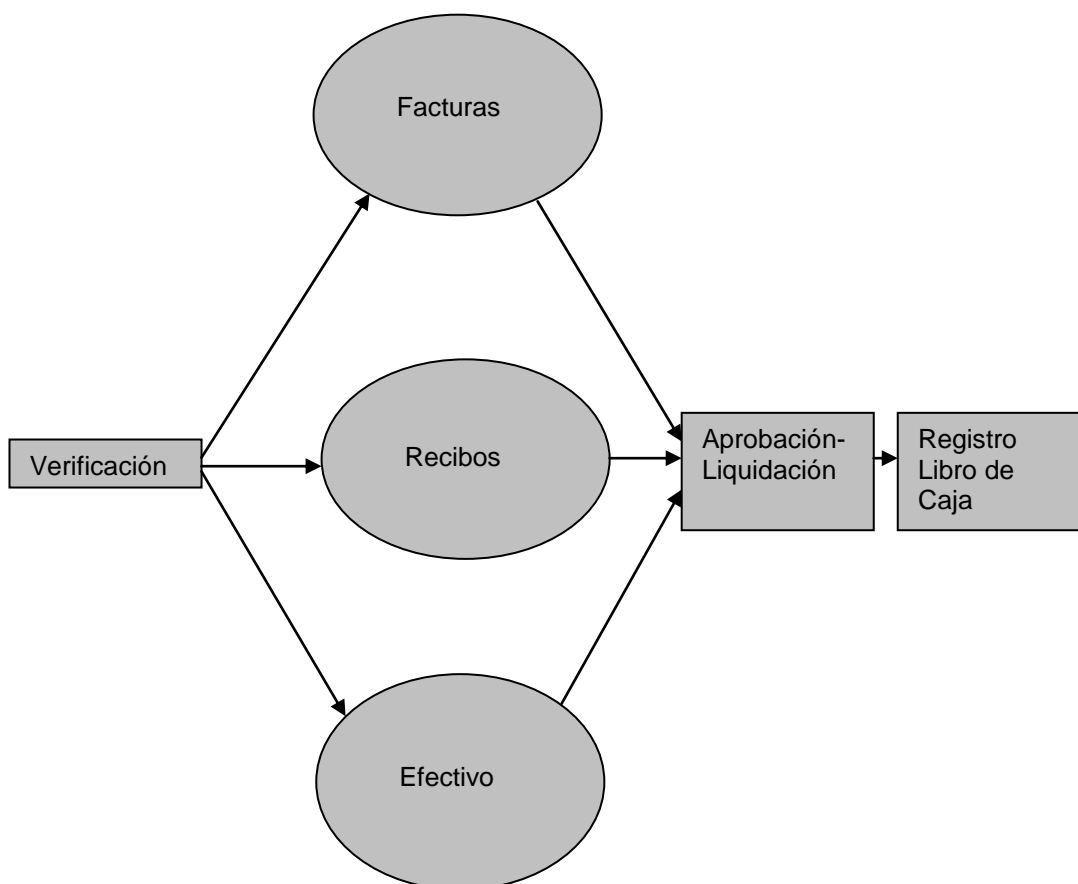
Gráfico 6.10 Diagrama de proceso de anticipos y emisión de dinero.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

**Gráfico 6.11 Diagrama de proceso de documentación justificante.**



**Fuente: Comercial Piedadcita.**

**Elaborado por: PICO, Paola (2008).**

### **Arqueo.**

Es indispensable realizar periódicamente el arqueo, para lo cual es necesario dejar evidencia de la ejecución, control y exactitud; así:

**Forma 6.16 Arqueo de Caja.**

<i>Comercial "Piedadcita"</i>			
Arqueo de Caja			
Fecha		Hora	
Apertura de caja			
+Ventas			
-Ventas a crédito			
-Devoluciones de ventas (reintegros)			
-Pagos extraordinarios			
TOTAL EFECTIVO			
TOTAL EFECTIVO SEGUN ARQUEO			
DIFERENCIA			
OBSERVACIONES:.....			
.....			
.....			
.....			
RESPONSABLE DEL ARQUEO:		APROBADO POR JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	
.....		.....	
INGRESO EN BANCO LA CANTIDAD DE (EXCESO RESPECTO A FONDO FIJO)			

**Reposición.**

Una vez que se ha realizado el arqueo, verificado la exactitud aritmética de la cuantía con los comprobantes y que se concilian con el efectivo utilizado y registrado en el Libro de Caja, gerencia dejará constancia en cada uno de los documentos para evitar sean utilizados de nuevo y procederá autorizar la reposición del fondo mediante la emisión de cheque por el Área Financiera y con la firma de gerencia.

**Contabilización.**

Los registros del libro de caja serán enviados a contabilidad, área que se encargará de verificar y supervisar el cumplimiento de los controles y registrarán en los correspondientes estados contables.

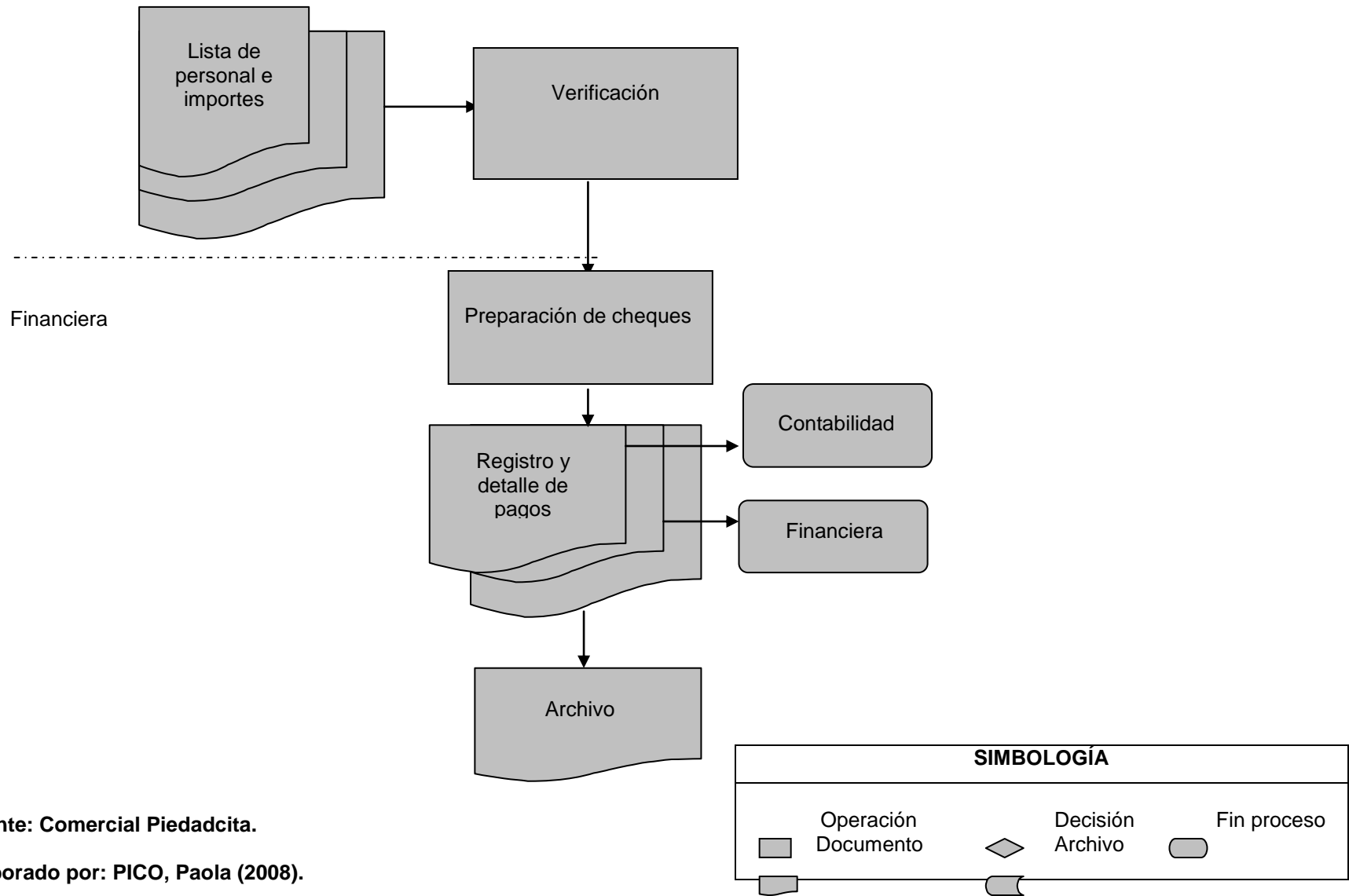
**Ingresos en efectivo y cuentas a cobrar.**

Los ingresos en efectivo o cheques de pagos realizados por clientes deberán ser identificados través de los extractos bancarios para proceder al registro contable correspondiente y su actualización en el registro de cuentas a cobrar de la cartera de clientes. El efectivo deberá ser contabilizado a su ingreso y entregado al responsable, para su depósito correspondiente, custodia y archivo; la conciliación bancaria periódica será el mecanismo de control entre la contabilización e imputación en el período correspondiente.

**Egresos mediante desembolsos bancarios.****Nóminas.**

Para la preparación de cheques es necesario recibir el listado del personal, con el respectivo importe a pagarse, para lo cual el área de nóminas deberá realizar la supervisión y verificación de la exactitud del listado y cuantía, los cheques no serán al portador. Se confeccionará un registro del detalle de pagos por duplicado, la primera para contabilidad y la segunda para archivo del Área Financiera.

**Gráfico 6.12 Flujo proceso de pago de nóminas.**



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

### **Pago a proveedores**

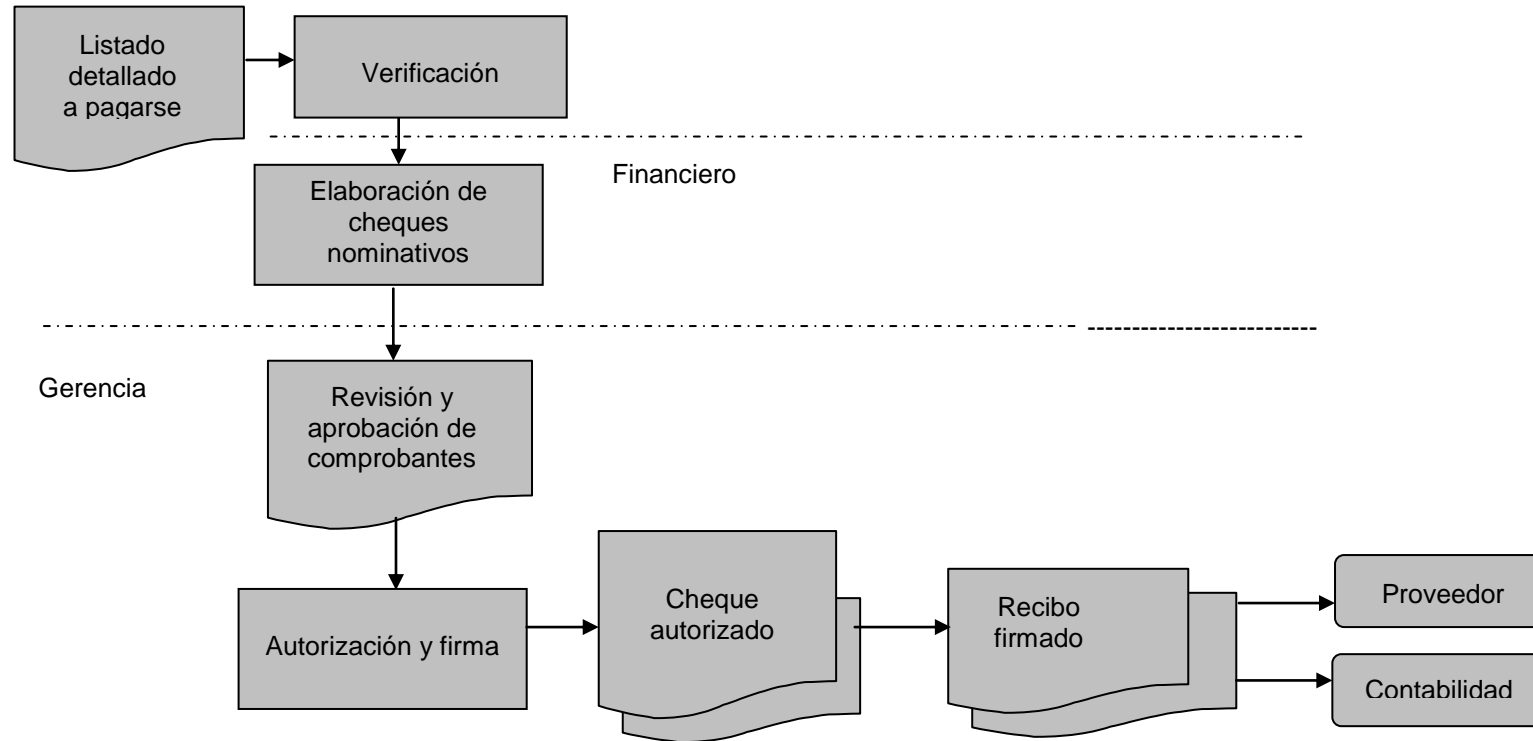
Se deberá enviar al área Financiera un listado detallado de proveedores por parte del área de compras debidamente verificado, con el correspondiente importe, identificación de factura y vencimiento; al igual que las letras si las hubiere; tesorería debe verificar la exactitud del listado, cuantías en base a la documentación. Las facturas deben tener la respectiva autorización de Gerencia para su pago mediante cheques nominativos, se emitirá el recibo de pago por duplicado, el uno para el proveedor y el otro para el archivo de contabilidad.

### **Inversiones**

Para las inversiones el área financiera de acuerdo a la información emitida por el área contable respecto a la correspondiente previsión de ingresos y gastos y de acuerdo a los requerimientos operativos elaborará un plan de financiamiento que constará de: capacidad de endeudamiento, selección de fuentes financieras, formas de pago, esto cuando la inversión fuera de gran magnitud. En cuanto a inversiones de pequeña y mediana magnitud se requerirá de una solicitud de inversión emitida por la correspondiente área, con detalle de la misma, objeto, alcance, resultados esperados.

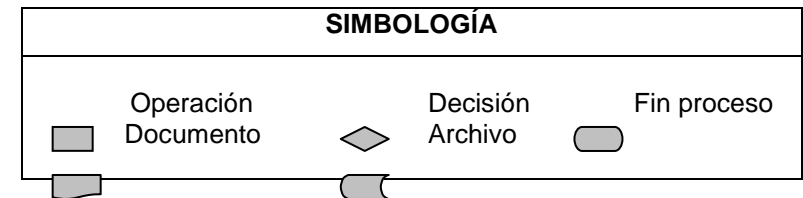
Cualquiera fuere el tipo de inversión, requerirá de la respectiva autorización por parte de Gerencia para que el área financiera inicie los tramites respectivos.

**Gráfico 6.13 Flujo proceso de pago a proveedores (Adquisiciones)**



Fuente: Comercial Piedadcita.

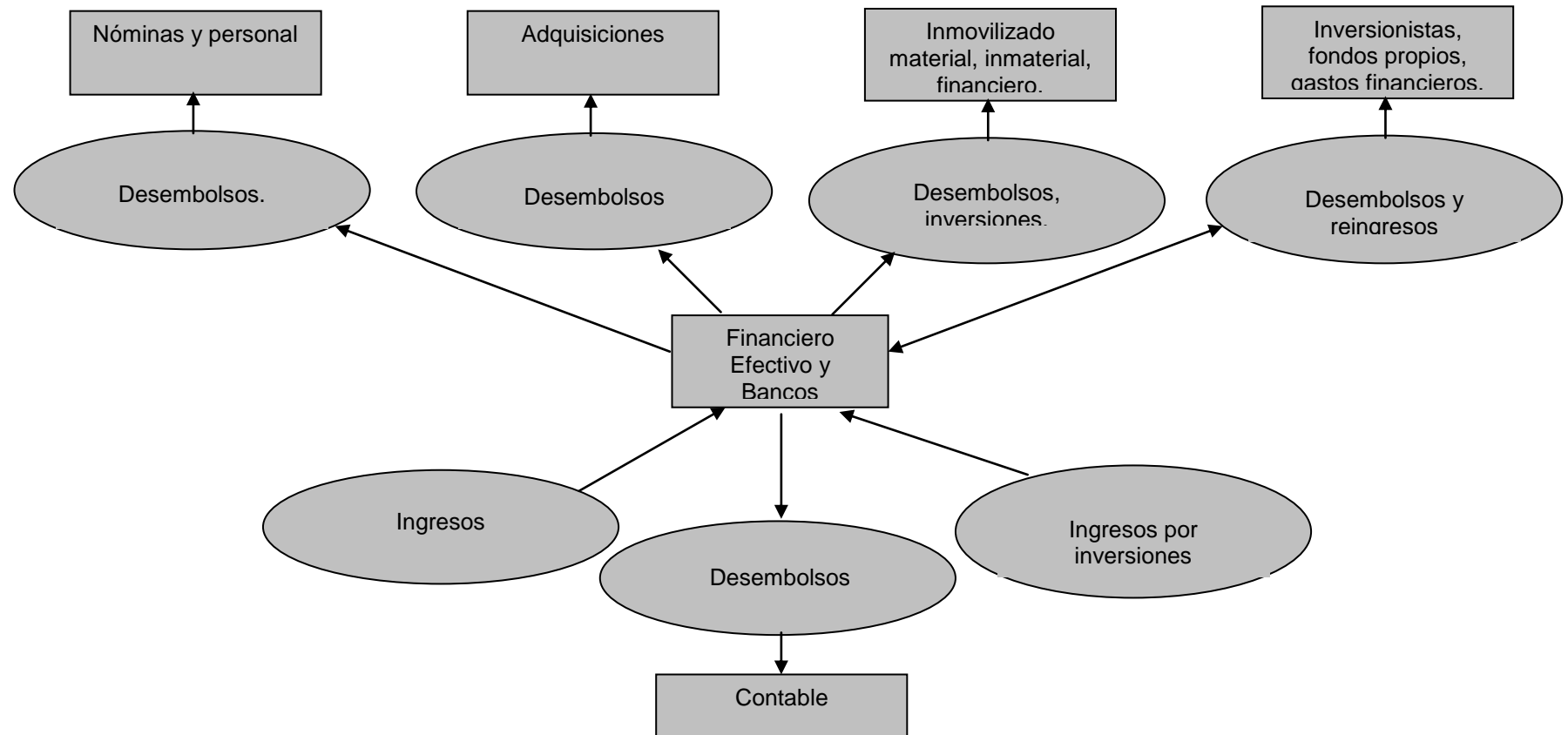
Elaborado por: PICO, Paola (2008).



**Gastos diversos.**

Los gastos corrientes se los realizará con la aprobación de los respectivos responsables de cada área y bajo la comprobación de su realización por parte del área financiera, para finalmente dar lugar al registro contable correspondiente.

Gráfico 6.14 Área Financiera y su relación con otras áreas



Fuente: Comercial Piedadcita.

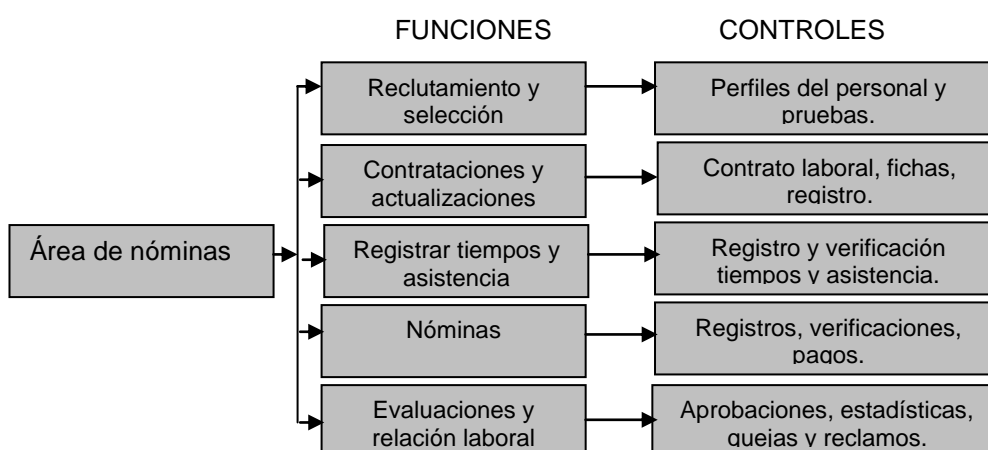
Elaborado por: PICO, Paola (2008).

### 6.7.5 Área de nóminas y personal.

Al área de nóminas y personal le corresponde todas las funciones que tienen que ver con la contratación del personal, controles de asistencia y tiempo, preparación de nóminas y sus respectivos pasivos, así:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación.
- Capacitación.
- Controles de asistencia y tiempo de trabajo.
- Registros de nóminas.
- Evaluación y relaciones laborales.

**Gráfico 6.15** Proceso esquemático del área de nóminas.



**Fuente:** Comercial Piedadcita.

**Elaborado por:** PICO, Paola (2008).

### Segregación de funciones.

Se cumplirá la siguiente segregación de funciones para el establecimiento de un mejor control, así:

<b>Funciones.</b>	<b>Responsable.</b>
- Archivos de personal	→ Área de nóminas
- Contratos	→ Área de nóminas
- Aprobación de sueldos y aumentos.	→ Gerencia
- Control de asistencia y tiempo.	→ Jefe de área correspondiente
- Elaboración de nóminas	→ Área de nóminas.
- Aprobación y verificación de nóminas.	→ Área de nóminas/Gerencia
- Elaboración de cheques	→ Área de tesorería.
- Firma de cheques	→ Gerencia.
- Pagos y entrega de cheques.	→ Financiera
- Registro de asientos y conciliaciones con cuentas bancarias.	→ Contabilidad

#### 6.7.5.1 Procedimientos y controles del área.

- La gerencia establecerá las políticas de selección, considerando: perfil profesional, edad, educación, experiencia, aspectos personales, sueldos y prestaciones adicionales; acordes al puesto a ser ocupado.

- El expediente del trabajador será individual y contendrá: datos personales, tipo de contratación, fecha de contratación, fecha de despido, fecha de jubilación, acuerdo salarial, deducciones.

**Forma 6.17 Ficha laboral.**

<i>Comercial "Piedadcita"</i>					
Ficha laboral			No. 001		
<b>DATOS PERSONALES</b>					
Nombres			Apellidos		
Fecha nacimiento	de		Lugar de nacimiento		
Domicilio			Estado civil		
<b>DATOS LABORALES</b>					
Fecha de ingreso			Fecha de salida		
Puesto					
Razones:	.....				
	.....				
Código del puesto					
Sueldo convenido					
Varios					
Deducciones					
TOTAL					
Tipo de contrato:	.....				
	.....				
Duración del contrato:	.....				
Número de seg. Social:	.....				
	.....				
	Fecha de aprobación:...../...../...../				
Aprobado Jefatura del área de nóminas					



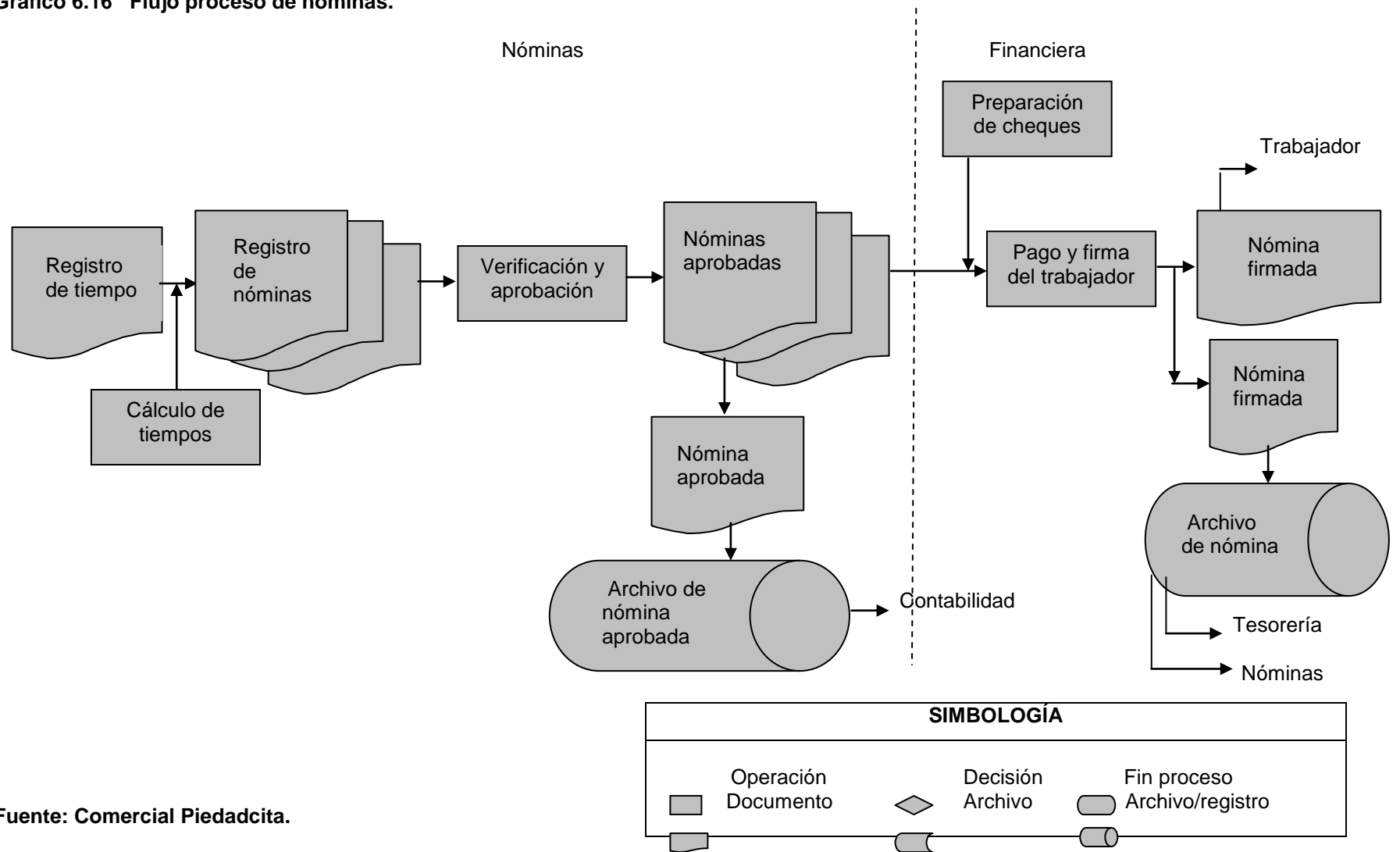


La preparación de las nóminas se establecerá de la siguiente manera:

**Forma 6.20 Nóminas.**

<i>Comercial "Piedadcita"</i>					
		Nóminas	No. 001		
Mes:.....Año:.....					
RUBROS	TRABAJADOR:	TRABAJADOR:	TRABAJADOR:	TRABAJADOR:	TOTAL
SUELBO BASE					
ANTIGÜEDAD					
PLUSES					
GRATIFICACIONES					
PAGAS EXTRAS					
ENFERMEDAD					
ATRASOS					
VARIOS					
<b>TOTAL BRUTO:</b>					
IMPUESTOS					
RETENCIONES					
PRÉSTAMOS					
ANTICIPOS					
VARIOS					
<b>TOTAL DEDUCCIONES</b>					
<b>LIQUIDO A RECIBIR</b>					
<b>COSTO PARA LA EMPRESA</b>					
<b>FIRMA TRABAJADOR</b>					

Gráfico 6.16 Flujo proceso de nóminas.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

Forma 6.21 Formato para evaluación del personal.

Evaluación del Desempeño			
Fecha evaluación.	Anterior		
	Actual		
Departamento/Sección:			
Puesto:		Código del puesto:	
Nombre del empleado:			
Fecha de inicio en el puesto:			
Proceso evaluado:		Motivos para la evaluación:	
<b>Escala de puntos:</b>		<b>Calificación:</b>	
100	90	Sobresaliente	
90	75	Muy bueno	
75	60	Bueno	
60	50	Capacitación requerida	
Menor a 50		No apto	

Continuación de la forma 6.21

Aspectos evaluados	Puntos	Calificación	Observaciones
Conocimiento del puesto.			
Conducta.			
Puntualidad.			
Calidad de trabajo.			
Cantidad de trabajo.			
Eficiencia de trabajo.			
Desempeño sin supervisión.			
Cumplimiento de metas.			
Eficiencia laboral del trabajador			
Tiempo estándar de ejecución del proceso:			
Tiempo de ejecución del proceso:			
Eficiencia laboral= horas laboradas/horas totales de trabajo al mes			
Costo hora= Salario/Número total de horas trabajadas			
Desviación respecto al estándar:			
Desviación = tiempo estándar proceso – tiempo empleado en ejecución.			
Desviación negativa: Requiere mejoramiento.			

Fuente: Comercial Piedadcita.

### **6.7.6 Sistema de información administrativo y comercial.**

La información administrativa del comercial tiene que ver con un sistema de soporte a la toma de decisiones y que es de tipo gerencial y que tiene que ver con índices operativos y financieros, los que mediante reportes deberán ser puestos a consideración del nivel directivo del Comercial.

En cuanto a la información comercial se requiere un sistema de información operativa que permita por parte de cada una de las áreas la planificación adecuada de los recursos indispensables para el desarrollo de las actividades sin que se produzcan paralización y cuellos de botella que ocasionan pérdidas económicas y de imagen comercial a la empresa y que se la extrae de los diversos formatos, para registro de información que generan cada una de las áreas y cuyos registros resúmenes, deben ser mantenidos en un sistema de información operativa con un paquete informático (Ariel Plus), que proporciona los siguientes reportes a través de los módulos de: Administración, Inventarios, Facturación, Compras, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Contabilidad:

**Módulo de Administración.-** Este módulo permite la configuración del Sistema; así como, la de los parámetros para el funcionamiento y creación de directorios de empresa, sucursal y periodos, así:

- Opciones.
- Empresa.

- Datos Generales.
- Seguridad.
- Procesos.

El Módulo de Administración permite que el sistema sea operado por cada una de las áreas en cuanto a los módulos que se relacionan con sus actividades y los reportes pueden ser por períodos seleccionados de acuerdo al interés analítico que tenga cada sección operativa y administrativa.

**Módulo de Inventarios.-** En este se tiene el manejo por producto en cada bodega, movimientos realizados, costos de productos, cambios de precio y el control de existencias mediante reportes, proporciona los siguientes resultados:

- Productos: productos por grupos; lista de precios general y por grupos; existencias por grupos, por bodega, inventario valorado, consolidado, toma física, inventario inicial; Kardex por productos.
- Grupo de productos.
- Movimiento de bodega. Ingresos y egresos.

**Módulo de Compras.-** El ingreso del inventario por producto e cada bodega por medio del proceso de compra, en el cual se manejan los impuestos por producto a diferencia de los movimientos de bodega, tipo de ingreso; en el

caso de devoluciones se usa el proceso de nota de crédito de compra y su respectivo control a través de reportes; se cuenta con los reportes:

- Proveedores.
- Grupo de proveedores.
- compras: por fechas, por bodega, por proveedor, por producto, por detalle de producto.
- Nota de crédito de compras: por fechas, por bodega, por producto, por detalle del producto.

**Módulo de Facturación.-** se descarga del inventario por producto en cada bodega por medio de procesos de facturación en el cual se manejan impuestos por productos a diferencia de los movimientos de bodega; tipo de egreso, proceso de reservas y proceso de uso interno, en el caso de devoluciones se utilizará el proceso de nota de crédito a la factura, se dispone de los siguientes reportes:

- Grupo de clientes.
- Clientes.
- Facturación: resumen de ventas; detalles por fechas, por bodega, por clientes, por producto, productos por factura.
- Nota de crédito ventas: por fechas, por bodega, por producto, por detalle de producto.
- Uso interno: por producto, por fechas.
- Reservas: facturadas por fechas y por producto.

- Guía de remisión por fechas.

**Módulo Cuentas por pagar.-** Se detallan como se realizan la cancelación de compras a crédito, manejo de anticipos a proveedores, consultas de retención de la fuente y retención del IVA realizada a una compra y su respectivo control mediante reportes, así:

- Cuentas por pagar.
- Pagos realizados.
- Anticipos realizados.
- Retención fuente.
- Retención IVA.

**Módulo de Cuentas por Cobrar.-** En este módulo se detallan como son realizadas las cancelaciones de facturas a crédito, manejo de anticipos de clientes, consultas de retención de la fuente y retención del IVA realizado a una factura y su control mediante los siguientes reportes:

- Cuentas por cobrar.
- Cobros realizados.
- Anticipos realizados.
- Cheques registrados.
- Tarjetas registradas.
- Retención fuente.
- Retención IVA.

**Módulo de Contabilidad.-** Permite saber el flujo de efectivo mediante los movimientos de caja, los cuales se relacionan con las cuentas documentos de caja; al igual que, los movimientos bancarios que se registran en el Sistema; se cuenta con reportes de:

- Movimientos bancarios.
- Movimientos de caja: ingresos, egresos y general.
- Plan contable.
- Asientos: pendientes, mayorizados, anulados.
- Movimiento de cuentas contables.
- Mayor general.
- Balance de comprobación.
- Balance general.
- Balance de resultados.

Los índices financieros y la información financiera contable serán suministrada por el área contable, la cual se constituye en un área auxiliar, que en función de los reportes y documentación soporte generada por las áreas operativas y administrativas( paquete informático Aries Plus) elaborará los mismos mediante la aplicación de hojas electrónicas en Excel que generarán los índices:

- Solvencia.
- Liquidez.
- Prueba ácida.

- Inventario a activo corriente.
- Rotación de inventarios.
- Permanencia de inventarios.
- Rotación de cuentas por cobrar.
- Capital de trabajo.
- Inventario a capital de trabajo.
- Solidez.
- Patrimonio a activo total.
- Apalancamiento financiero.
- Rentabilidad sobre ventas.
- Endeudamiento.
- Rotación de cuentas por pagar.
- Permanencia cuentas por cobrar.
- Permanencia cuentas por pagar.
- Requerimiento de capital circulante para cubrir faltante entre día de salida y retorno del mismo a la empresa.

El manejo adecuado del Sistema requiere de conocimiento previo del mismo, para lo cual el distribuidor autorizado entrega 10 horas de capacitación.

El Software tendrá un costo aproximado de 1500 dólares americanos más IVA.

Se contará por otra parte con hojas electrónicas de Excel que nos permitirán utilizar herramientas de gerencia financiera para planeación, a través de la

generación de presupuestos de venta, caja que necesariamente involucran los ingresos, los egresos y las compras.

### **Pronósticos de ventas.**

Para el cálculo de estos pronósticos la empresa utilizará el método estadístico de mínimo cuadrado que es el más aconsejable en casos en que no se disponen indicadores económicos confiables y relevantes en la predicción de las ventas y que son factibles de ser utilizados en planeación a corto plazo.

Para lo cual se utilizará la ecuación:

$$Y_p = a + bx.$$

En donde:

$Y_p$ : valor de la tendencia para el período  $x$  (período de tiempo).

$a$ : es el valor de  $Y_p$  en un punto base.

$b$ : pendiente o monto de aumento o disminución en  $Y_p$  por cada cambio unitario en  $x$ .

Se aplicarán las siguientes ecuaciones para calcular los valores de  $a$  y  $b$ .

$$S_y = na + bS_x$$

$$S_{xy} = aS_x + bS_x^2$$

Donde:

$S_y$  = sumatoria de demanda en unidades de los diversos períodos.

$S_x$  = sumatoria de los períodos a partir del período cero

$S_{xy}$  = sumatoria del producto de la demanda por el número de período.

$S_x^2$  = sumatoria del número de período al cuadrado.

De las ecuaciones anteriores se tiene:

$$a = (S_y - bS_x) / n$$

$$a = (S_{xy} - bS_x^2) / S_x$$

Por el método de igualación de ecuaciones se tendrá el valor correspondiente a  $b$  y luego por reemplazo en una de las ecuaciones anteriores el respectivo valor de  $a$ .

Determinados los valores de  $a$  y  $b$  se procede a su reemplazo en la ecuación:

$$Y_p = a + bx.$$

Pudiéndose obtener el valor de demanda pronosticado para cualquier período  $x$  de tiempo.



Las ventas proyectadas para prever los niveles de inventarios serán registradas en el presupuesto de ventas.

Dado los movimientos y las cantidades de productos mantenidos es más adecuado mantener un presupuesto trimestral de ventas, el cual estará expresado en unidades; por lo cual se ingresará como datos lo siguiente:

**Existencia:** Conformado por el stock existente en inventario.

**Existencia mínima a mantener:** Que corresponde a la cantidad a mantenerse para seguridad en el inventario.

**Existencia utilizable:** Será el resultado de la diferencia entre la existencia y la mínima a mantener, es lo que se puede utilizar para la venta.





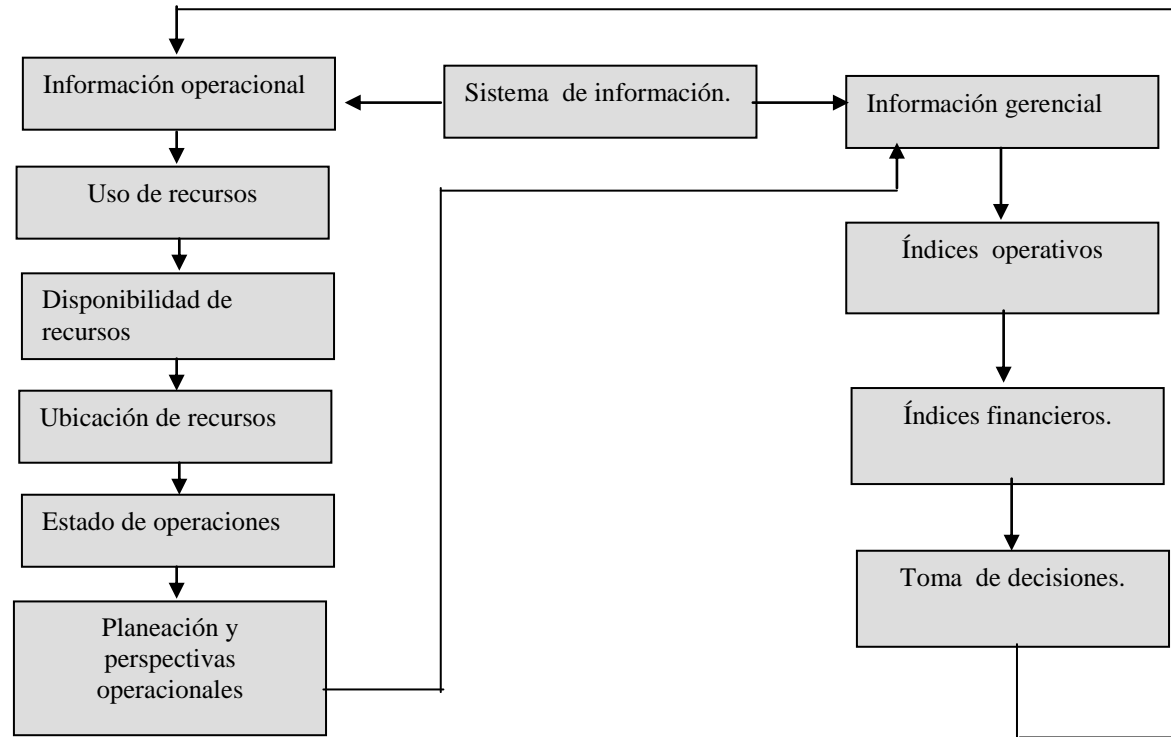


Continuación forma No. 6.24

PRESUPUESTO DE CAJA												
RUBROS	MESES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMB.
INGRESOS TOTALES												
EGRESOS TOTALES												
FLUJO NETO DE CAJA												
SALDO INICIAL DE CAJA												
SALDO FINAL DE CAJA												

Fuente: Comercial Piedadcita.

Gráfico 6.17 Sistema de información.



Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

## **6.8 Impacto.**

Se estima que como resultado de la implementación de la propuesta las ventas a más de tener un incremento del 9.5% de acuerdo a la experiencia de los administradores, tenga un 10% adicional fruto de la implementación de la propuesta; que generará por un lado una mayor información sobre el manejo de los recursos que permitirá un mejor control en cuánto a inventarios (rotación de productos, productos caducados, mejor aplicación del capital de trabajo); una atención eficiente a través de una oferta adecuada y oportuna de los productos solicitados por nuestros clientes.

Se considera que el estado de resultados proyectado del Comercial Piedadcita al 2009 tendrá un crecimiento total de las ventas de un 19.5% (tendencia+impacto de propuesta), sus cifras se estiman de acuerdo a la información obtenida de las respectivas declaraciones del impuesto a la renta de los años 2005, 2006, 2007; así como, de las experiencias que señalan los ejecutivos y directivos del negocio dada la falta de registros adecuados; y serán las siguientes:

Tabla: 6.1 Estados de resultados proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS	PROYECCIONES		
	2007	2008	2009
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	215649,21	236135,88	282182,38
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA CERO	263006,23	287991,82	344150,23
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>478655,44</b>	<b>524127,71</b>	<b>626332,61</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA EMPRESA	160356,9	175590,81	209831,01
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA EMPRESA	526750,17	576791,44	689265,77
(-)INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA EMPRESA	216957,03	237567,95	283893,70
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	240,36	252,37	264,99
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>470390,43</b>	<b>515066,67</b>	<b>615468,07</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>8265,01</b>	<b>9061,04</b>	<b>10864,54</b>

Fuente: Comercial Piedadcita.

Elaborado por: PICO, Paola (2008).

## BIBLIOGRAFÍA.

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

CHIAVENATO, Adalberto. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill- México.

HERRERA, Luis. (2002). *Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales*. Quito.

KOONTZ, Harold. (1998). *Administración*. Editorial McGraw Hill. México.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Editorial Pearson Educación. España. 2004

LEIVA, Francisco. (1984). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Editorial "Ortiz". Quito.

LEPPARD, John. *LA AUDITORÍA DE MARKETING*. Editorial Díaz Santos. Madrid-España.

ORTUETA, Lucas. *Organización Científica de las empresas*.

REINOSO, Víctor. (1983). *El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas*. Quito.

SCHNARCH, Alejandro. (1991). *NUEVO PRODUCTO*. Edit. MacGraw Hill. Bogotá-Colombia.

STONER, James. *Administración*. Editorial Prentice Hall.

TESTA, G. *Organización y Dirección del Personal*. Editorial Deusto. Bilbao-España.

Internet :

<http://www.microsoft.com/mexico/pymes/products/officesbe/default.msp>.

<http://www2.eco.uva.es/ecadem>. Dpto. Economía y Administración de Empresas Universidad de Valladolid-España.

**ANEXOS.**



**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.**  
**(GUÍA DE ENTREVISTA)**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Entrevista dirigida a los propietarios del negocio "Viveres Piedadcita".**

**OBJETO DE LA ENTREVISTA:** Establecer los antecedentes y aspectos referentes a la estructura, mercado y servicios que tiene el negocio.

**LUGAR Y FECHA:**.....

**ENTREVISTADO:**.....

**ENTREVISTADOR:**.....

**GUIÓN DE ENTREVISTA.**

- 1.- ¿Cómo inició sus actividades el negocio "Viveres Piedadcita"?
- 2.- ¿Quiénes fueron los iniciadores de la actividad comercial?
- 3.- ¿Con que tipo de clientes cuenta el negocio?
- 4.- ¿Cuál es el posicionamiento dentro de su entorno?
- 5.- ¿Con qué productos empezó su actividad?
- 6.- ¿Qué tipo de productos se ofrece en la actualidad?
- 7.- ¿Cuál es el producto con mejor acogida en el mercado y cuales serían las razones que motivan esto?
- 8.- ¿Cuales son los productos que más dificultades de comercialización tienen y cuales serían las razones?

- 9.- ¿Se tiene una estructura organizacional y funcional integral, formal y técnicamente establecida, descríbala?
- 10.- ¿Con qué tipo de estructura legal cuenta el negocio y cuál es la estructura de sus capitales?
- 11.- ¿Cuál es la estructura organizacional y funcional de la sección de compras y ventas?
- 12.- ¿Cuáles son los problemas de gestión administrativa y comercial que actualmente tiene el negocio, cuales las causas que los motivan?
- 13.- ¿Qué posibles soluciones a los problemas antes señalados se pueden implementar?
- 14.- ¿Cuáles son los resultados financieros que ha tenido el negocio en el anterior período de actividad?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



3.- ¿Con qué tipo de Organigramas se cuenta?

- Organigrama Estructural.
- Organigrama Funcional.
- Organigrama Posicional.


4.- ¿Señale los procesos y procedimientos técnicamente establecidos con que se cuenta?

- Procesos y procedimientos de Compras y Adquisiciones
- Procesos y procedimientos Contables.
- Procesos y procedimientos de Inventarios y Stocks.
- Procesos de Tesorería y Financieros.
- Procesos y procedimientos para manejo de Nóminas y Recurso Humano.
- Procesos y procedimientos para gestión de Marketing y Ventas.


5.- ¿Señale los aspectos con que cuentan los procesos implementados en la empresa?

- Aprobación por el ente de dirección correspondiente, de acuerdo al proceso.
- Asignación adecuada y técnica de funciones.
- Control y registro de las actividades desarrolladas.
- Control y evaluación de procesos por personas no vinculadas al mismo.
- Documentación soporte de las actividades desarrolladas.
- Flujo procesos establecidos formalmente.


6.- ¿Señale los recursos que el negocio dispone de manera adecuada y técnica?

- Recurso Humano.
- Recurso Material.
- Recursos Económico.
- Recurso Financiero.
- Recurso Tecnológico.


7.- ¿Se cuenta con un Sistema de Información Gerencial adecuado?

Sí  No

8.- ¿Señale los aspectos Contables y Financieros con que cuenta la empresa?

- Plan de cuentas contables debidamente estructurado y aprobado por la Dirección del negocio.
- Documentación soporte debidamente archivada de las transacciones.
- Conciliación de los registros auxiliares con el mayor contable.
- Registro de concepto de importes de cheques girados.
- Documentación de pago con sello de cancelado.

9.- ¿Cada que tiempo se hace la conciliación de los auxiliares con el mayor contable?

.....

10.- ¿La contabilidad es llevada por?

- Contador público autorizado que pertenece a la empresa.
- Contador público autorizado terciarizado.
- Ninguno

11.- ¿Indique que tipo de contabilidad es llevada por el negocio?

- Contabilidad manual.
- Contabilidad informática.

Señale programa contable:.....

12.- ¿La empresa cuenta con que tipo de información financiera?

- Balance General.
- Balance de Pérdidas y Ganancias.
- Índices Financieros.

13.- ¿Indique los recursos de la empresa que son inventariados?

- Activos fijos.
- Equipos y herramientas.
- Mercaderías.

Otro. ¿Cuál?.....



20.- ¿Quién es el responsable para dar autorización para las ventas a crédito?

.....

21.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos son considerados en las ventas?

- Se tiene un registro prenumerado de pedidos pendientes de suministrar.
- Es supervisada la preparación y entrega de un pedido.
- Se cuenta con controles que aseguren la autorización para la entrega.
- Se tiene una verificación de recibido conforma por el cliente.
- Se registra las causas de devoluciones.
- Existe un proceso expreso que regule las actividades de ventas.
- Se han establecido los objetivos y límites en cuanto a productos ofertados.
- Se han determinado los objetivos límites respecto a clientes y mercado


22.- ¿Qué consideraciones se establecen para la venta a crédito?

- El registro de las ventas a crédito se las hace de acuerdo a las características de la negociación.
- Los clientes son analizados para establecer un límite de crédito.
- Se tiene controles para cierre de cuentas de crédito a clientes.
- Se cuenta con un registro individual de clientes a crédito.


23.- ¿Se genera información respecto a las siguientes consideraciones de facturación e ingreso a caja?

- Las ventas realizadas generan notas de ventas y facturas prenumeradas.
- Se tiene un control de facturas emitidas.
- Se cuenta con un registro de pedidos pendientes de facturar.
- Se realiza un arqueo de caja diario de ventas a contado.


24.- ¿Cuáles de los siguientes factores han sido tomados en cuenta para el marketing?

- Se han establecido los objetivos de promoción.
- Se dispone de un plan de marketing en función del mercado potencial.
- Se tiene un plan de marketing de acuerdo a comportamientos pasados.
- Se cuenta con un plan de marketing por productos.


25.- ¿Qué aspectos del mercado conoce?

- Se tiene un análisis FODA de la empresa.
- Se conoce sobre las tendencias de crecimiento del mercado.
- Se han determinado las tendencias de la demanda.
- Se conoce sobre tendencias de presentación de productos.
- Se han determinado las tendencias sobre productos sustitutos.
- Se conoce sobre tendencias de distribución física.
- Se han establecido las tendencias respecto a publicidad y promoción.
- Se conoce cuales son los canales de distribución más adecuados.


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO C

**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.  
(FORMATO DE CUESTIONARIO).**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Encuesta dirigida a los clientes del negocio “Viveres Piedadcita”.**

**OBJETO DE LA ENCUESTA:** Establecer los requerimientos de servicio solicitado por nuestros clientes.

**Instrucciones:**

Lea con detenimiento cada una de las preguntas, señale con una X en el casillero correspondiente a su respuesta, en el caso de requerirse de información adicional sea concreto y claro; la información solicitada es importante para el desarrollo de una estructura más adecuada que beneficiará a todos los clientes de nuestro local comercial.

**CUESTIONARIO**

1.- ¿Señale en cuales de los aspectos ha tenido problemas en su relación comercial con el negocio “Viveres Piedadcita”?

- Tiempo de espera.
- Retrasos en la entrega.
- Cumplimiento en lo requerido.
- Facturación inadecuada e inexacta.


2.- ¿Considera usted adecuados los siguientes factores?

- Confort.
- Cortesía.
- Atención.
- Confianza.
- Seguridad.


3.- ¿Se encuentra satisfecho en cuanto a lo siguiente?

- La calidad de los productos son buenos.
- La variedad de productos ofrecidos es suficiente.
- El servicio prestado es el acordado.
- Le satisface el precio.
- Le proporcionan información adecuada.
- Existe un adecuado tratamiento de reclamos y quejas.
- Los servicios complementarios son satisfactorios.
- El material promocional de los productos entregado es bueno.

4.- ¿Qué otros servicios complementarios cree usted que puede implementar el negocio?

.....

5.- ¿Cómo se encuentra usted con el servicio prestado?

- Muy satisfecho.
- Regularmente satisfecho.
- No satisfecho.

6.- ¿Qué formas de comercialización preferiría usted?

- Venta en el negocio.
- Preventa (Oferta de productos en su local).
- Auto venta (Llegar con el producto a usted).
- Venta por teléfono.

7.- ¿Por qué razones usted cambiaría sus compras a otro negocio?

.....  
 .....  
 .....

8.- ¿Por qué razones usted se mantendría como cliente de nuestro negocio?

.....  
 .....  
 .....

9.- ¿Qué otros productos desearía que le sean ofrecidos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10.- ¿El negocio le brinda algún tipo de promoción?

- Descuentos.
- Regalos.
- Bonificaciones.
- Dos productos por uno.
- Ninguna.


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**