

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera/o de Empresas**

**TEMA: “La Gestión Administrativa y su efecto en las  
Ventas del Supermercado Balarezo Paez Cia. Ltda del  
Cantón Salcedo”.**

**Autora: Victoria Alexandra Silva Zapata**

**Tutor: Ing.Paola Bricetto.**

**AMBATO – ECUADOR  
Noviembre 2012**



**Ing. Paola Brichetto**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, Agosto del 2012

---

**Ing. Paola Brichetto**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Victoria Alexandra Silva Zapata, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Victoria Alexandra Silva Zapata

C.I. 0503352106

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, agosto del 2012

## **DERECHOS DE AUTORA**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Autora**

---

Victoria Alexandra Silva Zapata

C.I. 0503352106

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo del presente trabajo se lo dedico de manera especial a mi familia por el apoyo incondicional, a mi esposo por convertirse en el pilar para el logro de mis metas, a mi hijo, por quien seguiré en la lucha para la superación profesional y personal.

**Victoria**

## **AGRADECIMIENTO**

Un especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por transformar mis sueños en sabios conocimientos.

A la Ingeniera Paola Brichetto, por su inmensurable apoyo y transmisión de conocimientos en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

También mi efusivo agradecimiento a Supermercado BALAREZO PAEZ CIA. LTDA, por la apertura al desarrollo de la investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de gráficos	xiii
Índice de tablas	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen ejecutivo	xv
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Delimitación del Problema:	5
1.2.5 Formulación del Problema	5
1.2.6 Preguntas Directrices	6



1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos	8
2.2. Fundamentación Filosófica	12
2.3 Fundamentación Legal	12
2.4 Categorías Fundamentales	12
Definición de Categorías	15
Administración	15
Gestión Administrativa	15
Planificación Estratégica	16
Finalidad de la Planificación Estratégica	17
Cultura Corporativa	17
Principios y Valores Corporativos	18
El Diagnóstico Situacional Estratégico	19
Proceso del Diagnóstico Situacional Estratégico	19
Análisis Externo	20
Visión	21
La Misión Institucional	21
Los Objetivos Organizacionales.	22
La Estrategia	22
Organización	22
Diseño organizacional	23
Modalidades Básicas de Departamentalización	25
Departamentalización por función empresarial	26
Departamentalización Funcional	26
Ventajas del Staff	27

Limitaciones del Staff	27
Centralización y Descentralización	28
Coordinación	29
Principios de la Coordinación	30
Principio de Unidad de Mando.	30
Principio de Escalonamiento	30
Dirección	31
Importancia de la dirección	32
Principios de la dirección	32
Etapas de Dirección	33
Las cinco tareas de la dirección	34
Desarrollo de una visión y una misión	35
Fijación de objetivos	36
Formulación de una estrategia	37
Implantación y ejecución de la estrategia	38
Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos	39
Control	40
Clases del Control	41
Fundamentos del control	42
Autorregulación	42
Autocontrol	43
Autogestión	44
Alcances	45
El proceso de control	45
Control de conductas	46
Herramientas y técnicas de control	46
Factores del control	47
Posicionamiento	48
Venta	48
Objetivos de ventas	49
Dirección de venta	50

Funciones y tareas específicas de la dirección de ventas	50
Estructura de la fuerza de ventas	51
Procesos interrelacionados de la dirección de ventas	51
Desarrollo de metas de ventas	52
Fuerza de ventas propia	52
Escala de la fuerza de ventas	53
Formulación de un programa estratégico de ventas	54
2.5 Hipótesis	55
2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis	55
Variable independiente: Gestión administrativa	55
Variable dependiente: Ventas	55

### **CAPITULO III**

#### **3 METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque	56
3.1 Modalidad básica de la investigación	56
3.1.1 Investigación de campo	56
3.1.2 Investigación documental – bibliográfica	56
3.2 Nivel o tipo de investigación	57
3.2.1 Investigación Exploratoria	57
3.2.2 Investigación Descriptiva	57
3.2.3 Asociación de variables	57
3.2.4 Investigación explicativa	58
3.3 Población y muestra	58
3.3.1 Población	58
3.3.2 Muestra	58
3.5 Variable Independiente: Gestión administrativa	60
3.6 Recolección de Información	62

3.7 Procesamiento y Análisis de Información	62
---	----

## **CAPÍTULO IV**

### **4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis e interpretación	63
Verificación de la hipótesis	72
Combinación de Frecuencias.	72
Conclusiones	76

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones	77

## **CAPÍTULO VI**

### **6 LA PROPUESTA**

6.1 Título	79
6.2 Datos informativos	79
6.3 Antecedentes de la propuesta	79
6.4 Justificación	79
6.5 Objetivos	80
6.5.1 Objetivo general	80
6.5.2 Objetivos específicos	80
6.6 Modelo operativo	81

6.7 Administración de la propuesta	107
6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	108
Bibliografía	109
Anexos	110

### **INDICE DE GRAFICOS**

Grafico N° 01 Tasa de crecimiento del sector terciario	3
Grafico N° 02 Árbol de problemas	4
Grafico N° 03 Categorías fundamentales	13
Grafico N° 04 Variable Independiente Gestión administrativa	14
Grafico N° 05 Variable Dependiente Ventas	15
Grafico N° 06 Proceso del diagnostico situacional estratégico	20
Grafico N° 07 Las cinco tareas de la dirección	35
Grafico N° 08 Planificación de la empresa	63
Grafico N° 09 Calificación de la estructura organizacional	64
Grafico N° 10 Cambio en el área administrativa	65
Grafico N° 11 Actual administración	66
Grafico N° 12 Optimizar el servicio	67
Grafico N° 13 Comunicación con el cliente	68
Grafico N° 14 Abastecimiento de los productos	69
Grafico N° 15 Volumen de ventas	70
Grafico N° 16 Servicios adicionales	71
Grafico N° 17 Representación grafica	75
Grafico N° 18 Diseño organizacional	96
Grafico N° 19 Procedimiento del control interno	106

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 01 Planificación de la empresa	63
Tabla N° 02 Calificación de la estructura organizacional	64
Tabla N° 03 Cambio en el área administrativa	65

Tabla N° 04 Actual administración	66
Tabla N° 05 Optimizar el servicio	67
Tabla N° 06 Comunicación con el cliente	68
Tabla N° 07 Abastecimiento de los productos	69
Tabla N° 08 Volumen de ventas	70
Tabla N° 09 Servicios adicionales	71
Tabla N° 10 Combinación de frecuencia	72
Tabla N° 11 Combinación de Frecuencia II	72
Tabla N° 12 Frecuencia observada	73
Tabla N° 13 Frecuencia esperada	74
Tabla N° 14 Tabla de verificación	75
Tabla N° 15 Evaluación de internos	84
Tabla N° 16 Matriz de evaluación de factores externos	86
Tabla N° 17 Matriz del perfil competitivo	87

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 01 Categorías y puesto incluidos	53
Cuadro N° 02 Variable Independiente Gestión administrativas	60
Cuadro N° 03 Variable Dependiente Ventas	61
Cuadro N° 04 Modelo operativo	81
Cuadro N° 05 Matriz FODA	89
Cuadro N° 06 Objetivo estratégico N° 01	91
Cuadro N° 07 Objetivo estratégico N° 02	92
Cuadro N° 08 Objetivo estratégico N° 03	93
Cuadro N° 09 Objetivo estratégico N° 04	94
Cuadro N° 10 Formatos de procedimientos de control	107
Cuadro N° 11 Evaluación de la propuesta	108

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El establecimiento de nuevas tendencias empresariales determina que la gestión administrativa debe convertirse en la piedra angular de desarrollo el cual promueva las ventas y por ende el posicionamiento en el mercado, entonces la investigación se enfoca a la utilización de instrumentos como la planificación, organización, control y dirección y así poder potencializar los recursos.

La metodología utilizada permitió conocer las necesidades de cambio a través de la investigación de campo que se efectúa, en el cual los resultados evidenciaron las falencias en la administración, la cual se recolecto en la encuesta y poder generar alternativas de mejoramiento.

La propuesta está orientada entonces a la gestión altamente integradora de la administración con un enfoque innovador, en el cual se integra cada una de las funciones a la potencialización de las ventas y por ende al incremento de la inversión, como al mejor posicionamiento de la imagen en el medio comercial.

Se concluye entonces que el desarrollo de la investigación promoverá una sinergia organizacional, en el cual los recursos empresariales serán maximizados en beneficio de la empresa y de la satisfacción de los clientes.

Palabras claves

Gestión, Posicionamiento, Satisfacción, Ventas, Clientes.

## **INTRODUCCIÓN**

El manejo administrativo se ha convertido en el eje de desarrollo empresarial, de tal manera, que el establecimiento de una gestión administrativa altamente competitiva promoverá no solo un alto desarrollo empresarial, sino también el incremento de las ventas y por ende el mejor posicionamiento en el mercado. La estructura de la presente investigación esta determinada por los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra conformado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capitulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo para solucionar el problema.



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de Investigación**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU EFECTO EN LAS VENTAS DEL SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA DEL CANTÓN SALCEDO.**

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

El sistema económico se compone de tres sectores y tres agentes básicos. El sector primario se ocupa de las actividades más próximas a los recursos naturales y al que pertenecen las ramas de agricultura, pesca y minería; el secundario comprende las actividades industriales para la producción y lo componen la industria y la construcción y el terciario se ocupa de proveer bienes no materiales, como los servicios y está integrado por el comercio, el transporte, la banca, los seguros entre otros.(Victoria, 1993: 12).

El Sector Terciario o de Servicios es considerado parte importante dentro del funcionamiento de la economía de un país, por su importancia ascendente no sólo en la generación de valor agregado y de empleo, sino también en el apoyo a empresas de otros sectores. (Weller, 2004: 174). En el Ecuador el crecimiento de éste sector es notable, los servicios han sido considerados como un complemento para el desarrollo de las actividades de los otros sectores y principalmente del sector industrial1.

Los servicios desde hace ya varias décadas han venido creciendo e incrementándose de forma progresiva, este sector creció a la par del sector industrial que dio inicio en el

Ecuador a partir de 1957, pero no es sino en la década de los ochenta que la participación del sector terciario en el PIB2 registra un comportamiento con alto y bajos que merece la pena ser analizado.

### Tasa de crecimiento del sector terciario

Grafico N° 01



Fuente: Banco central del Ecuador  
Elaborado por: Victoria Silva

En especial la provincia de Cotopaxi por su ubicación geográfica ha desarrollado un sin número de empresas que promueven la prestación de servicios, especialmente el colocar en el mercado productos de primera necesidad ha generado la aparición de empresas que provean a la población de estos productos, pero él no contar con una gestión administrativa que dinamice sus acciones empresariales ha conllevado al estancamiento en el mercado, afectando no solo las ventas, sino también el posicionamiento en el mercado ya que no se satisfacen los requerimientos del entorno.

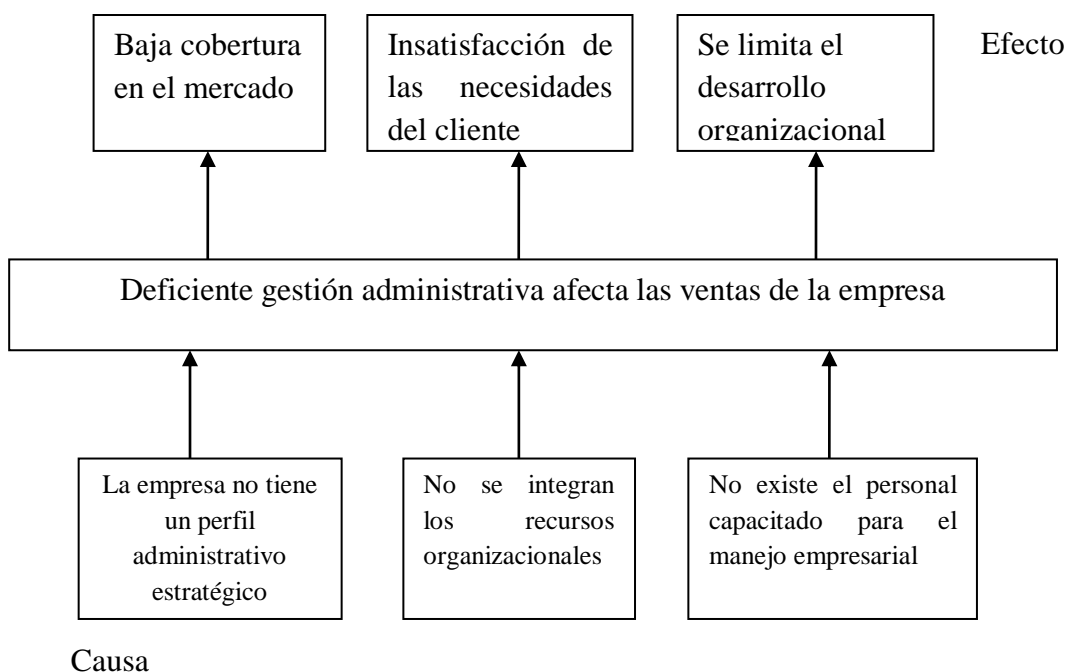
Particularmente supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo, se encuentra en el mercado de la localidad desde hace 5 años, tiempo en el cual ha establecido la apertura de un amplio mercado, pero debido al incremento de la competencia a evidenciado un sin número de problemas, uno de ellos sin lugar a dudas es que la deficiente gestión administrativa no permite mejorar el volumen de ventas por tanto la insatisfacción de las necesidades de los clientes ha disminuido la rentabilidad de la inversión efectuada.

### 1.2.2 Análisis Crítico

La problemática de la empresa ha sido establecida por que la empresa no maneja un perfil administrativo estratégico, lo cual ha generado una baja cobertura en el mercado, otro factor es que no se integran eficientemente los recursos organizacionales, lo cual conlleva a que se genere la insatisfacción de las necesidades del cliente, finalmente otra causa es que no existe el personal capacitado al manejo administrativo integral lo limita el desarrollo organizacional en el entorno.

#### Árbol de problemas

Grafico N° 02



Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Victoria Silva

### **1.2.3 Prognosis**

Por tanto de no satisfacer los requerimientos del entorno se determina que no solo se disminuirán las ventas en el mercado, sino que también se limitara el desarrollo organizacional y por ende se minimiza la rentabilidad, lo cual puede conllevar al cierre de la empresa en el mercado debido a su bajo perfil competitivo en el entorno comercial.

### **1.2.4 Delimitación del Problema:**

#### **Limite del Contenido:**

Campo: Administración

Área: Gestión Administrativa

Aspecto: Ventas

#### **Limite Espacial**

La investigación se desarrollará en el supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo.

#### **Límite Temporal**

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 25 de Enero del 2012 al 30 de Julio2012.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿De qué manera la indeficiente gestión administrativa afecta al volumen de las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo?

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Cómo la ausencia de una eficiente planificación, organización, dirección, control afecta el posicionamiento de la imagen en el mercado.

¿Cuenta la empresa con un eficiente dirección de ventas para ampliar la cobertura en el mercado?

¿Es necesario establecer un modelo de gestión administrativa para mejorar el volumen de ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo?

### **1.3 Justificación**

El interés por resolver con la presente investigación es estructurar una gestión administrativa que tenga un alcance organizacional amplio enfocado al desarrollo de sus recursos y a la potencialización de las ventas, para de esta manera obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

El interés de la investigación se fundamenta en establecer los lineamientos técnicos de una evaluación integral de proyectos administrativos y financieros, los mismos que permitan verificar la ampliación del plan de negocio para de esta manera incrementar la cobertura y colocar la marca de la empresa, como referente de eficiencia y satisfacción.

Por tanto a través de una adecuada planificación, organización, dirección y control la empresa potencializara también los recursos empresariales de manera que se pueda acceder a altos perfiles competitivos en el mercado.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el enfoque de la gestión administrativa y su impacto en las ventas del Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Determinar el proceso de la actual gestión administrativa para optimizar los recursos organizacionales.

Establecer la dirección de ventas para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad.

Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar el volumen de las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

En el desarrollo de la presente investigación se tomo en consideración los siguientes trabajos:

Tema: Incidencia de la Gestión Administrativa en el volumen de las ventas del Comercial El Salvador. De la Ciudad de Ambato, Ing. Carmen Elizabeth Brito Palma, quien llego a las siguientes conclusiones.

Objetivo:

Analizar la Gestión Administrativa y su incidencia en el volumen de las ventas del Comercial El Salvador. De la Ciudad de Ambato, Ing. Carmen Elizabeth Brito Palma

Conclusiones:

La mayoría de personas que compran en un supermercado que compran en un supermercado es de vez en cuando, mas no todos los días; además valoran la variedad de productos que tenga esta, acompañado de un precio accesible y de una buena atención en ese orden.

Más de la mitad de los encuestados señalan que desconocen el nombre del supermercado Bolarezo Páez, incluso se dan casos en que los encuestados están realizando compras en el supermercado y no sabían que dicho local lleva ese nombre.

Los habitantes del cantón salcedo desearían que se incremente el servicio a domicilio en un supermercado ya que no perderían tiempo al momento de la compra, es alta la preferencia de las personas con respecto a las promociones, la mayoría prefiere descuentos en el precio de los productos, la promoción sigue siendo una variable del mercado mix por lo que hay que tenerlo presente en el presente trabajo.

La línea de productos que mas consume los clientes son los productos de primera necesidad, seguidos por los confites, snacks, lácteos entre los mas relevante, además lo que al cliente le agradaría según la investigación realizada es que se implemente un contrato directo con los productos en remplazo del vendedor, constituyéndose en otra ventaja competitiva.

La deficiencia toma de decisiones que se ha generado dentro del supermercado ha sido un factor clave para perder participación en el mercado, esto debido a la escasas de una misión, visión, políticas y procedimientos que han conllevado a la falta de estrategias que se puedan implementar en el negocio.

El Comercial el Salvador, no cuenta con un plan administrativo debido a la formación limitada en conocimientos de parte de sus propietarios, por lo que se concluye que lamentablemente todas las gestiones comerciales son hechas en base a experiencias anteriores o simplemente intuición.

TEMA: El posicionamiento de la marca y su incidencia en el volumen de ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios Colinas del Norte de la Ciudad de Ambato durante el periodo junio-octubre del 2011. Autora: Salinas Núñez Cecilia Consuelo. Tutor: Ing. MBA Fernando Silva.



**Objetivo:**

Establecer el posicionamiento de la marca y su incidencia en el volumen de ventas de la Asociación de Productores Agropecuarios Colinas del Norte de la Ciudad de Ambato durante el periodo junio-octubre del 2011. Quien concluye:

**Conclusiones:**

- La asociación no cuenta con un posicionamiento de la marca “La Colina” por medio de la cual el cliente pueda identificar los productos con facilidad de diferenciarlos de la competencia, ocasionando poca acogida en el mercado, los clientes no valoran la calidad de los productos.
- La asociación no cuenta con una publicidad adecuada, por falta de estrategias lo cual hace que sus productos no sean conocidos por los potenciales clientes, su imagen se ve afectada, ocasionando un bajo volumen de ventas, por consiguiente poca rentabilidad para sus asociados.
- La asociación al no tener una buena presentación y empaques apropiados para sus productos, no permite apreciar la calidad y atributos, limitando el nivel de ventas, y perjudica el crecimiento a nivel empresarial. Actualmente diferenciarse es mas difícil por la existencia de muchos producto similares.
- La atención al cliente es muy importante en la empresa, conocer sus gustos, preferencias, necesidades, asegurar la satisfacción del cliente.
- No existe un plan de marketing en la asociación, esto es necesario para determinar acciones, asignar responsabilidades y conocer la situación actual de la empresa.

TEMA: Estructura Administrativa para mejorar la gestión de la empresa SIDEPRO Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato. Autor: Julio Fernando Cherez Castillo. Tutor: Ing. Milton Molina Granja.

## Objetivo:

Determinar la estructura Administrativa para mejorar la gestión de la empresa SIDEPRO Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato, quien concluyo:

## Conclusiones:

La autoridad está centralizada en la gerencia general, que es la que maneja en forma directa el negocio sin la participación de otras jefaturas que en la práctica, no asumen ningún rol trascendente como es usual en empresas donde existen delegación de funciones.

Como toda empresa que trabaja con clientes externos, mantiene ciertos procedimientos a seguir para que el producto y servicio llegue al consumidor, sin embargo no son adecuados por cuanto se realiza empíricamente generando desorden. Para sistemas pequeños, dicho proceso es visita al cliente, realizar orden de compra instalación del sistema pruebas y entrega del sistema instalado, protocolo de entrega del sistema, facturación y recaudación.

Para sistemas grandes es decir de tecnología avanzada el procedimiento es levantamiento de información, diseño del proyecto, cuantificación, presupuesto, entrega y recepción, pruebas de funcionamiento facturación y recaudación.

No existe una adecuada distribución de la carga de trabajo lo que determina que hayan departamentos que tienen exceso de trabajo y en otros, el tiempo no se usa en su totalidad, aspecto que genera descontento del personal, como también no existe un instrumento administrativo en donde se clarifique las funciones, determine las responsabilidades, defina los niveles de autoridad a seguir por cuyo motivo los recursos no se están utilizando efectivamente.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

En el desarrollo de la investigación se trabajará con el paradigma crítico propositivo, ya que establecida la problemática se efectuara una solución a través de la propuesta.

## **2.3 Fundamentación Legal**

En el desarrollo de la tesis se ha considerado la LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, que en alguno de sus principios generales manifiesta:

### **LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

#### **CAPITULO V**

#### **RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES**

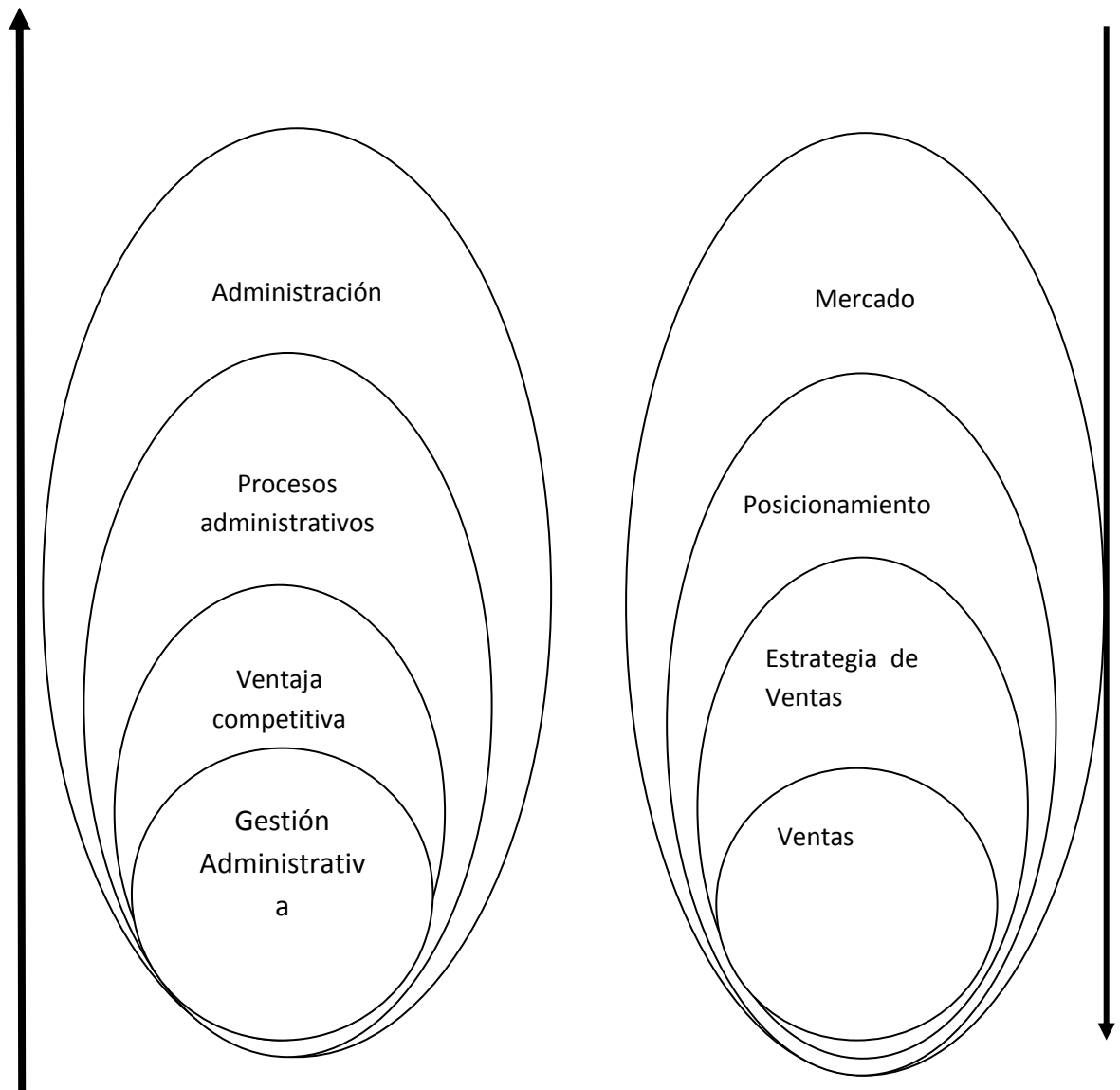
#### **DEL PROVEEDOR**

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

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

## 2.4 Categorías Fundamentales

Grafico N° 03



Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Victoria Silva

### Categorización

**Variable independiente:** Gestión administrativa

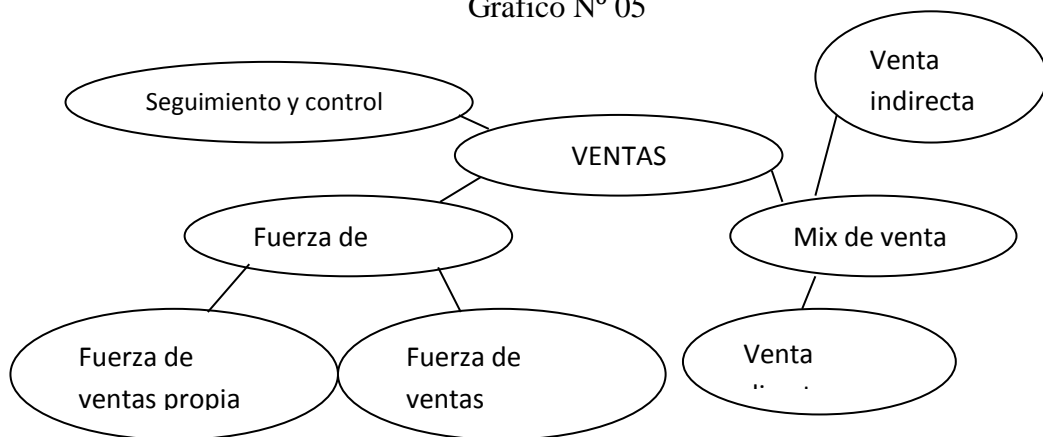
Grafico N° 04



Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Victoria Silva

**Variable Dependiente:** Ventas

Grafico N° 05



Fuente: Luis Herrera  
Elaborado por: Victoria Silva

## **Definición de Categorías**

### **Administración**

Es la capacidad de administrar, operar y mantener el sistema económico con criterios de eficiencia y equidad tanto social como comercial. La dirección toma todas las decisiones relacionadas al manejo administrativo, tienen el control de los recursos (técnicos, financieros, de personal), y establecen relaciones horizontales con las agencias gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su trabajo. Koontz H (2002, p. 122).

La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

### **Gestión Administrativa**

Para Rosemberg (2002) Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.(p 20).

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

## **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 2003).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 2003).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 2005).

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

## **Finalidad de la Planificación Estratégica**

Las finalidades de la Planificación Estratégica son las siguientes:

- **Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.-** uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal, asegurando que los recursos de la organización se coordinen eficientemente.
- **Las organizaciones deben planificar para asegurarse que el futuro se toma en consideración.-** en este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa.
- **Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.-** un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo.
- **Las organizaciones deben planificar para controlar.-** la planificación a tenido frecuentemente una connotación de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el poder de su razón”.Minntzberg (2005, p. 21).

## **Cultura Corporativa**

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducirlos cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico .Serna H (2005, p. 85).

La cultura de la empresa es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el Estilo de Dirección y la habilidad y aptitud de este para



comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y servicios como propios. Hay que crear una Conciencia de Calidad para satisfacer las necesidades del cliente, ello presupone que todo trabajo debe ser hecho con Calidad. CD (Cerón, 2002).

Lo podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; se define como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por esto a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

### **Principios y Valores Corporativos**

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios. Creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su Cultura. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida. El objetivo básico de esta definición es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización. Serna H (2005, p 8).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura Organizacional, define el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección, para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Deal K (1985, p. 65).

Los valores corporativos se definen como la solidaridad, liderazgo, excelencia y el trabajo en equipo que tenemos dentro de las empresas en que trabajamos.

## **El Diagnóstico Situacional Estratégico**

El diagnóstico situacional estratégico es un proceso que nos permite visualizar la imagen interna y externa de una organización, con el propósito de mejorarla hacia el futuro.

Se define el diagnóstico situacional como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con otros factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección tener un diagnóstico y un pronóstico de su posición competitiva. El diagnóstico permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la organización. El pronóstico es la proyección de la situación a futuro. Serna H (2005, p 8).

Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencia, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

## **Proceso del Diagnóstico Situacional Estratégico**

El proceso de diagnóstico situacional estratégico se puede apreciar en el siguiente gráfico.

## Proceso del diagnóstico situacional estratégico

Grafico N° 06



Fuente: Serna H.

Elaborado por: Victoria Silva

Como se puede apreciar, el diagnóstico situacional estratégico se da a través de un análisis estratégico que abarca los ámbitos o aspectos: el interno, el externo y de posicionamiento. Detallados de la siguiente manera. Avendaño B (2001, p.25).

- Análisis interno,
- Análisis externo, y
- Posicionamiento

### Análisis Externo

“Empresa punto muy importante en esta fase determinar, lo más exactamente posible, los factores externos que tiene mayor influencia en la empresa es decir, aquellos cuya variación la afectan más fuertemente, sea de manera general sea parcial. ARJONA (1979, P 327).

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

## **Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Serna H (2005, p 57).

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

## **La Misión Institucional**

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de sus existencia. Señala prioridades y la dirección de las actividades de una organización identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quieren servir y los productos que quieren ofrecer, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la organización y lograr así su visión de la empresa. Serna H (2005, p.79).

La misión expresa las intencionalidades y los propósitos de la institución, es su primera carta de presentación social y enuncia su sentido y su razón de ser. Definirla equivale, por consiguiente, a sintetizar los fines para los cuales fue creada la institución.

## **Los Objetivos Organizacionales.**

Son los resultados a largo plazo (más de un año) que una organización aspira a lograr a través de su misión básica, por tanto los objetivos suministran: dirección, sinergia; ayudan en evaluación, revelan prioridades y permiten coordinación. ALADI (2004,p.4).

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

## **La Estrategia**

Son los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del competidor, por tanto la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo en una empresa y la adopción a los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Koontz H (2003, p 130).

Estrategia define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.

## **Organización**

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, 2004, Pág. 243).

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"(Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78.)

Es la forma o modo en que se estructuran y ordenan las diversas unidades administrativas que dependen del poder ejecutivo, directa o indirectamente, a través de las relaciones de jerarquía y dependencia, para lograr unidad de acción, de dirección y ejecución en la actividad de la propia administración, encaminada a la consecución de los fines del Estado.

### **Diseño organizacional**

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de *organigramas*: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica. Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246

#### **1. POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola *organización*, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una *organización*
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado. Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246

2. **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
  - **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
  - **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
  - **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
- Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246

3. **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos *tipos de organigramas*:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su

equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina Ejemplo: Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización

### **Modalidades Básicas de Departamentalización**

La departamentalización subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y tareas, aborda dos de los cuatro elementos básicos de la función de organización: especialización y estandarización. La administración emplea cualquiera de las cuatro modalidades básicas de departamentalización: funcional, por lugar, por producto y por cliente. La división de trabajo es el primer paso en la departamentalización, una de las claves radica en organizar a la gente, los puestos y las tareas de tal manera que las decisiones fluyan con factibilidad por toda la organización. Hellriegel. D (2002, p. 272).

La terminología departamental se usa en una forma muy vaga; en otras, especialmente las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Por lo tanto, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

### **Departamentalización por función empresarial**



“La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad un bien o servicio)” Koontz H. (2003, Pág. 272)

Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: Producción, ventas y finanzas.

### **Departamentalización Funcional**

Las funciones es el conjunto de actividades que una organización lleva a cabo, las funciones varían mucho, dependiendo de la índole de la organización. Agrupar tareas y empleados por función resulta eficaz y económico, es particularmente efectivo en el caso de organizaciones pequeñas que elaboran un solo producto, pues genera una clara jerarquía de autoridad y toma de decisiones. Hellriegel. D (2002, p. 273).

las razones de la departamentalización funcional son muy poderosas, pues está más de acuerdo con las actividades de toda empresa y permite la coordinación por una persona de cada una de las funciones básicas: Producción, ventas y finanzas, por lo que el gerente general se puede concentrar en la coordinación de los departamentos de asesoría y servicio con las áreas funcionales sin estar envuelto en los asuntos internos de éstas.

### **Ventajas del Staff**

Contar con personal staff ofrece, desde luego, muchos importantes beneficios.

- La necesidad de disponer de la asesoría de especialistas altamente calificados en diversas áreas de las operaciones de una organización difícilmente podría exagerarse, especialmente cuando las operaciones son cada vez más complejas.
- La asesoría staff es actualmente mucho más decisiva que antes para las empresas, el gobierno y otras instituciones.
- Una ventaja del personal de staff es que a estos especialistas se les puede conceder tiempo para pensar, reunir información y analizar, lujo que sus superiores, absorbidos por la administración de las operaciones, no pueden darse. Por lo tanto el personal de staff no solo puede contribuir a favor de la efectividad de los administradores de línea, sino que, además, sus análisis y asesoría se han vuelto una necesidad cada vez mas apremiante a la vista de problemas crecientemente complejas. Koontz H (2003, p. 310).

Las unidades de staff valen a muchos propósitos a una organización.

- Alinear a las funciones de líneas de muchos detalles y papeleo
- Proporciona conocimiento especializado en áreas específicas y tópicos.
- Preparar reportes y estudiar, suele servir a varios departamentos en línea.

### **Limitaciones del Staff**

Si bien las relaciones de staff suelen ser necesarias para las empresas y pueden contribuir enormemente a su éxito, la naturaleza de la autoridad de staff y la dificultad para comprenderla dan lugar en la práctica a ciertos problemas como los siguientes:

- Riesgos de debilitar la autoridad de línea.- Los gerentes de operaciones se muestran a menudo escépticos ante el personal de staff. Lo que ocurre en este caso es el

debilitamiento de la autoridad de los administradores de departamentos, a pesar de lo cual, así sea recelosa y forzadamente, las propuestas serán aceptadas, a causa de la clara percepción general de la alta estima concedida al prestigio de los especialistas de staff. La persistencia de esta situación podría afectar e incluso destruir a departamentos operativos. Renuentes a someterse a un trato indigno o a esperar que las cosas se equilibren por si solas, administradores capaces podrían renunciar, o asumir ante su jefe una postura terminante: despedir a los especialistas de staff o arreglárselas sin administradores de línea.

- Falta de responsabilidad del staff.- Los departamentos de asesoría se limitan a proponer un plan; son otros quienes deben tomar la decisión de adoptarlo y ponerlo en operación. Esto produce una situación ideal para atribuir a terceros la culpa de los errores que se cometen. El personal de staff reclamara que el plan era correcto, y que si fracaso fue a causa de la incapacidad, desinterés o intento de sabotajes del administrador operativo. El administrador encargado de la aplicación del plan responderá a su vez que este era imperfecto por haber sido ideado por teóricos imprácticos e inexpertos.
- Riesgo de que se piense en el vacío.- El argumento de que su posición de staff concede a los planificadores tiempo pensar resulta ciertamente atractivo, pero deja de lado una consideración importante: dado que el personal de staff no interviene en la instrumentación de sus propuestas, es posible que su labor equivalga a pensar en el vacío. Koontz H (2003, p. 311).

### **Centralización y Descentralización**

La descentralización constituye una distribución de la autoridad de un nivel superior de autoridad a niveles inferiores en una organización o departamento. La descentralización es un modelo que exige que los gerentes decidan que y cuando delegar, elegir y capacitar al personal minuciosamente y formular controles adecuados. Hellriegel. D (2002,p. 285).

La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Koontz H (2003, p. 313).

La centralización y la descentralización de la autoridad son filosofías básicas y generales de la administración, en el sentido de que señalan donde deben tomarse las decisiones. La centralización consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de una organización o departamento.

La centralización se trata de que en todo un sistema u organismo existe o encontramos un cerebro u dirección que son el poder de donde parten órdenes o decisiones, las cuales ponen en funcionamiento a cada una de las partes de este organismo .mientras que en la descentralización existe poder y toma de decisiones se dividen y pasan a núcleos mas específico

### **Coordinación**

La departamentalización divide el trabajo de la organización y permite la especialización y estandarización de puestos y tareas, sin embargo para lograr los objetivos organizacionales, los empleados, proyectos y labores tiene que coordinarse, sin ello es probable que los esfuerzos de los empleados den por resultado demoras, frustración y desperdicio. Hellriegel. D (2002,p. 280).

La coordinación es una función específica de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales, así la tarea es conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, o intereses y armonizar las metas individuales a fin de que contribuyan a las organizacionales. Koontz H (2003, p. 37).

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

## **Principios de la Coordinación**

Los tres principios de coordinación tradicional son:

- Unidad de mando,
- Escalonamiento y
- Tramo de control.

La coordinación como proceso de integración presenta dificultades y complejidades que dependerán de la institución. En organizaciones de poca magnitud esta función se torna sencilla. Empero, en instituciones de gran envergadura la coordinación toma un carácter diferente.

### **Principio de Unidad de Mando.**

Plantea que un empleado solo debe tener un jefe, según este principio los gerentes deben reducir al mínimo cualquier confusión sobre quien toma las decisiones y quien las instrumenta, pues la incertidumbre en este ámbito conduce a la ineficiencia y a los problemas de motivación. Hellriegel. D (2002,p. 281).

La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades. Este principio hace énfasis en cada subordinado, debe rendir cuentas a un solo superior.

### **Principio de Escalonamiento**

Consiste en que una cadena de mando clara e ininterrumpida debe relacionar a cada empleado con alguien de nivel superior en un proceso que llegue hasta la cúspide de la organización, las tareas deben delegarse claramente, con un mínimo de superposición o división. Hellriegel. D (2002,p. 281).

Este principio está íntimamente vinculado al anterior, puesto que simplemente afirma que esas actividades de estructuración interna se llevan a cabo por etapas, es decir, especies de estaciones a lo largo del desarrollo en las que, de una u otra forma, acontecen reestructuraciones que responden a las exigencias impuestas por la necesidad de ampliar el ámbito de la realidad sobre el que el individuo debe actuar.

## **Dirección**

Concepto. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Elemento del Concepto.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización. Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 321

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización.

## **Importancia de la dirección**

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 322

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

## **Principios de la dirección**

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.

- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

### **Etapas de Dirección**

Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

2. De la provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto. Mc Graw Hill, 2004, Págs. 89.

El Diccionario aborda el tema a través de tres términos ampliamente ilustrativos para la materia: Dirección, Director y Dirigir. En cada caso se dan las diferentes acepciones que el Diccionario reconoce.

Entre las etapas de la dirección tenemos: toma de decisiones, integración motivación, comunicación, supervisión

### **Las cinco tareas de la dirección**

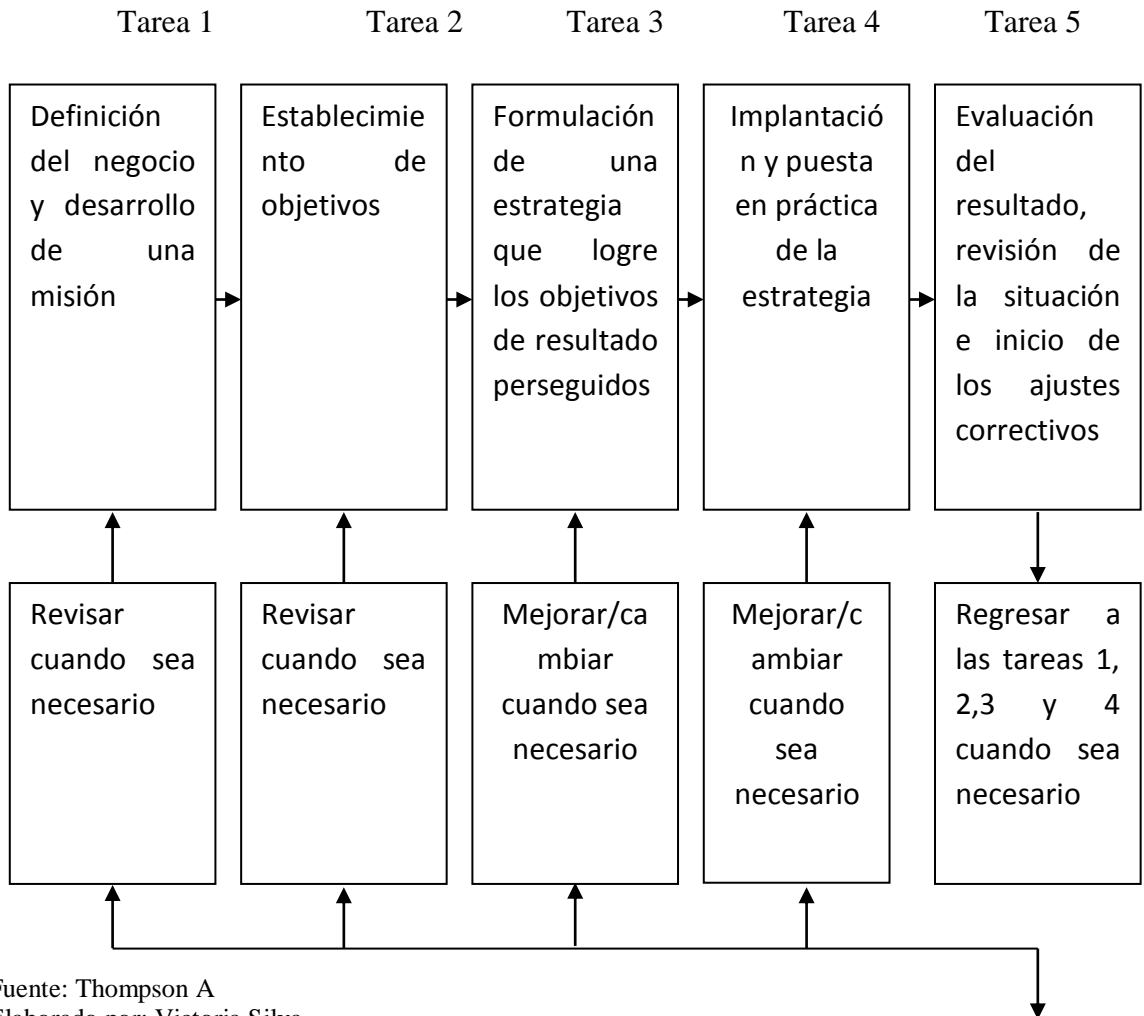


La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades. Thompson A (2003, p.3).

## LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN

Grafico N° 07



Fuente: Thompson A  
Elaborado por: Victoria Silva

### Tarea N° 1

#### Desarrollo de una visión y una misión

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: "¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?" El desarrollo de una respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se le debe conducir en los próximos cinco a diez años.

La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos". En realidad, expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada. Thompson A (2003, p.3).

## **Tarea N° 2**

### **Fijación de objetivos**

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado, El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones. Por lo tanto, establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué se quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Es necesario que todos los directivos establezcan objetivos. Todas las unidades de una organización necesitan objetivos concretos y medibles del resultado que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la organización. Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a ésta en la dirección planeada. Thompson A (2003, p.3).

- **Tipos de objetivos**

Se necesitan dos tipos de patrones de resultado: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos:

- a) Los objetivos financieros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización.
- b) Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.

Por lo general, los objetivos financieros se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre inversión y flujo de efectivo. Sin embargo, los objetivos estratégicos se relacionan de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía e incluyen patrones de resultado como crecer con más rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado, vencer a los competidores clave por medio de calidad en los productos o servicio a los clientes, lograr costos menores que los rivales, aumentar la reputación de la compañía entre los clientes, obtener una posición más sólida en mercados internacionales, ejercer el liderazgo tecnológico y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento.

### **Tarea N° 3**

#### **Formulación de una estrategia**

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los "fines" y la estrategia es el "medio" para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos, La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto

análisis de las situaciones interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la "situación total", entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

Casi siempre, la estrategia de una organización consiste en una mezcla de movimientos anteriores, de enfoques que ya se han tomado y del trazo de nuevas acciones. De hecho, por lo general la mayor parte de la estrategia de una organización consiste en enfoques y prácticas anteriores, los cuales han funcionado tan bien que vale la pena continuar con ellos. Una estrategia empresarial que es casi completamente nueva, la mayor parte del tiempo indica que los directivos realizan una toma de decisiones errónea y muestran debilidad para llevar a cabo su estrategia". De vez en cuando se pueden esperar grandes cambios en la estrategia, en especial en situaciones críticas, pero éstos no pueden hacerse con demasiada frecuencia sin ocasionar una indebida confusión organizativa ni alterar el resultado. Thompson A (2003, p.7).

#### **Tarea N ° 4**

##### **Implantación y ejecución de la estrategia**

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.

- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

La meta de dirección reside en crear "ajustes" entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia. Cuanto más fuerte sea el ajuste, mejor será la ejecución de la estrategia. Thompson A (2003, p.10).

## **Tarea N ° 5**

### **Evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos**

Puede ser necesario modificar la estrategia debido a cambios en la dirección a largo plazo, debido a que se han fijado nuevos objetivos o debido a condiciones cambiantes en el entorno.

También es continua la búsqueda de una estrategia aún mejor. A veces un aspecto de la implantación no funciona tan bien como se había planeado y se tienen que hacer cambios. Por lo general, el avance no se da de manera uniforme; es más rápido en algunas áreas y más lento en otras, Algunas tareas se llevan a cabo con facilidad; otras presentan algunos obstáculos. La implantación se realiza por medio del efecto en cadena de muchas decisiones directivas acerca de cómo hacer las cosas y cómo crear ajustes más fuertes entre la estrategia y las operaciones internas. Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución son formas

típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor. Thompson A (2003, p.12).

## **Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

## **Clases del Control**

**Control Administrativo.-** Donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

**Control Financiero. -** Contable, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

## **Principios del Control**

Los principios del control interno son:

- Responsabilidad
- Transparencia
- Moralidad
- Igualdad
- Imparcialidad
- Eficiencia
- Economía
- Celeridad
- Publicidad
- Preservación del Medio Ambiente.

El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

- **Control preventivo o anterior a la acción:** Intenta prevenir los problemas previstos.
- **Control concurrente:** Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto



- **Control correctivo o posterior a la acción:** se debe basar en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado. Lo único malo es que cuando se realice la retroalimentación, el daño ya está hecho.

### **Fundamentos del control**

Dice **Aguirre Juan (2005, p.208)**: Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la ley y a las características que le son propias.

La autorregulación,

El autocontrol y

La autogestión

Los fundamentos del control son informar, controlar, coordinar evaluar, y motivar.

- **Informar:** es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave.
- **Coordinar:** Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

### **Autorregulación**

Es la capacidad institucional para reglamentar, con base en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación la

empresa adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Favorece el Autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función. Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

La promulgación de valores, principios y conductas éticas fundantes del servicio público.

La autorregulación se refiere a la capacidad de una entidad para regularse a si misma, en base al control y monitoreo voluntario. O sea se regula el propio funcionamiento como un todo o en sus partes variables escogidas para la medición.

### **Autocontrol**

Es la capacidad de la empresa para evaluar el trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

El Control Interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones el ejercicio de esta capacidad requiere:

- Compromiso,
- Competencia y
- Responsabilidad

El concepto en sí es sencillo: cada integrante de la cadena logística asegura la calidad del producto en la parte del proceso que le corresponde.

Lamentablemente este concepto, como tantos otros, es más simple de concepción que de aplicación. Muy rara vez saber qué se debe hacer se corresponde con poder hacerlo. Baste como ejemplo las dificultades que entraña la implantación de una empresa cualquiera.

### **Autogestión**

Es la capacidad empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa. El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida. Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la empresa y del personal, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada área de la empresa.
- La capacidad para autorregular su funcionamiento.
- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos organizacionales
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efecto va a su impacto en la organización.

La autogestión es tener la capacidad de administrar y lograr como empresa y conseguir el objetivo, es decir fijarse metas con todos los involucrados que componen la empresa mantener el mejor nivel de competencia y la mejor calidad.

### **Alcances**

En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

Existen diversas teorías de cómo desarrollar un alcance, qué formato debe tener o qué aspectos debe incluir, sin embargo la finalidad es la misma: la definición y control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

### **El proceso de control**

Para Gareth J (2006, p.381): Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control debido a que en una planeación, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la empresa. Estos tres pasos son:

- **Medición:** Se necesita tener información sobre el proyecto para determinar el rendimiento real.
- **Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar.

- **Acción Administrativa:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

La importancia de las acciones para mantener y mejorar es tan grande que los gerentes deberían entender profundamente su concepción, los medios para conducirlas y los resultados que se pueden alcanzar.

### **Control de conductas**

Este control de conductas determina y examina tres métodos que son:

- La supervisión directa
- La administración por objetivos
- Reglas y procedimientos estándares de operación.

Es importante entonces el control para medir la conducta del personal, en donde la supervisión, los objetivos y las reglas se convierten en la herramienta de trabajo administrativo.

Todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero que, si no están presentes, podrán desmotivarlo. Todo esto depende de su conducta de control.

### **Herramientas y técnicas de control**

Las herramientas y técnicas del control son:

- **Supervisión directa:** Revisar día tras día el trabajo a los empleados y corregirles o premiarles por su trabajo.

- Evaluación del rendimiento: Es una evaluación más formal del trabajo de los empleados por parte del gerente. Se llevan a cabo evaluaciones más sistemáticas del rendimiento. Las evaluaciones formales de este rendimiento son también muy variada.

La utilización de herramientas y técnicas en el control generara un trabajo integral con la finalidad de obtener eficiencia y calidad de proyectar una imagen competitiva para clientes internos y externos.

Fuentes ordinarias de información utilizan los administradores para medir el rendimiento real, son ellas: la observación personal, informes estadísticos, informes verbales e informes escritos; cada uno con fortalezas y debilidades concretas pero sin embargo una buena combinación de fuentes aumenta tanto el número de fuentes de insumos como la probabilidad de obtener información digna de confianza.

### **Factores del control**

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

## **Posicionamiento**

Para Stanton William (2005: pág 183), Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Para establecerse en un mercado dominado por empresas.

Para Kotler Philip (2007: pág. 220)“Es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

## **Venta**

**Allan L. Reid**, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la **venta** promueve un intercambio de productos y servicios. Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., de Ricardo Romero, Pág. 35

- **Ricardo Romero**, autor del libro "Marketing", define a la **venta** como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas". Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fischer y Jorge Espejo, Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27.

La venta es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos del vendedor y el comprador.

### **Objetivos de ventas**

Según Hernández Cesario (2000) Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el plan de marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente al volumen de ventas y a los beneficios. (Pag55-56)

1. los objetivos deben de ser medibles, cuantificables, es decir, que es lo que pretendes lograr y además en cuanto tiempo lo puedes lograr.
2. el tiempo en que lograras tu meta define el tipo de objetivo, si es a corto plazo (de 1 a 6 meses) mediano plazo( de 6 meses a 1 año) o largo plazo(mas de un año).
3. los objetivos deben estar enfocados y basados en una o problemática, es decir, si tu problema es posicionar un producto, tu objetivo no va a ser "posicionar el producto" sino: "lograr en un plazo no mayor a 6 meses una cuota de ventas por encima de las demas piezas para comprobar así la aceptación del producto en el mercado meta al que esta dirigido"



## **Dirección de venta**

Dice Pérez del Campo Enrique (2000) "Dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas de una organización, en el marco de un plan integral de marketing".(Pag71).

la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

## **Funciones y tareas específicas de la dirección de ventas**

Según Pérez del Campo Enrique (2000) "Desde el punto de vista organizativo, la función de ventas se integra en el departamento o subdepartamento de ventas, al frente del cual se encontraría un director de ventas, entre cuyas funciones destacan las siguientes:

- Fijación de territorios de venta y cuotas de venta por territorio.
- Propuesta de los objetivos de la fuerza de ventas.
- Propuesta de los criterios y programas de reclutamiento y formación de vendedores.
- Propuesta del tamaño idóneo de la fuerza de ventas, así como las proporciones entre vendedores fijos y colaboradores.
- Resolución de conflictos que pudieran surgir intra y extra organizacionales. (Pag79)

Es necesario que después de concluir con la dirección de ventas, nos enfoquemos en la fuerza de ventas ya que el personal de ventas actúa como vínculo entre la empresa y sus clientes.

## **Estructura de la fuerza de ventas**

Para KOTLER Philip (2001) “La estrategia de fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructura de ventas. Si la empresa vende una línea de productos a una industria de uso final con clientes en muchos lugares, utilizaría una fuerza de ventas con estructura territorial. Si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas de producto o mercado.” (Pág. 622).

La fuerza de ventas o ‘task force’ es una herramienta utilizada por las empresas para vender más. Se trata de una combinación de personas, datos y procedimientos combinados para generar un alto volumen de ventas. La dirección comercial es la encargada de organizar, motivación, y control del equipo comercial, por lo que resulta imprescindible que la task force forme parte del plan de marketing de la empresa.

## **Procesos interrelacionados de la dirección de ventas**

Según Manera J (2000, Pág. 73). Dirigir ventas, es dirigir al personal de ventas, lo que implica tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados:

- Formulación de un programa estratégico de ventas
- Puesta en práctica del programa de ventas
- Evaluación y control del programa de ventas

Los procesos de la dirección de ventas son muy importantes ya que permiten dirigir, organizar, entrenar a la fuerza de ventas, así como evaluar los planes de acción y ver en que partes hace falta hacer algún ajuste para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

## **Desarrollo de metas de ventas**

Hay que tomar en cuenta la existencia de factores Cuantitativos y cualitativos.

- **“Factores Cuantitativos.-** Son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos del año anterior. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos más importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro.
- **Factores Cualitativos.-** Son más subjetivos ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por lo tanto, la interpretación de esta información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.
- **Ajustes Cualitativos.-** Mediante este factor se incrementa o disminuye los objetivos de ventas por medio de porcentajes positivos o negativos dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo”. Hernández C (2000, p 58).

## **Fuerza de ventas propia**

El director de una fuerza de ventas propia debe hacerse esta pregunta: ¿Cuántos vendedores necesito realmente?, para lo que hay que tener los representantes necesarios para cubrir adecuadamente el territorio a vender. Existe un dimensionamiento adecuado de la red de ventas que tienen como base:

- a) Número de clientes y tipo de los mismos.-Esta es una cuestión que debe hallar respuesta en la política de distribución.
- b) Frecuencia de visita a cada tipo de cliente.- Estos pueden ser: Mayoristas y detallistas.
- c) Número de visitas promedio que pueden realizarse diaria, semanal o mensualmente a cada tipo de cliente.- Está condicionada por cuatro elementos:
  - La estructura geográfica del canal en el que nos movemos
  - El tipo de venta que se realiza.
  - La calidad de la visita que se quiere realizar.

- Tiempo necesario para la planificación de la venta. Drake T (1992, p. 120).

### **Escala de la fuerza de ventas**

Igualmente ocurre cuando ascendemos por la escala jerárquica en la que aparecen numerosas denominaciones diferentes para los puestos directivos como jefe de ventas, director de ventas, gerente comercial, director comercial, delegado, jefe de zona, etc.

Por otro lado además de los puestos pertenecientes a la línea jerárquica (ápice, línea media y núcleo), existen puestos que realizan actividades que indirectamente ayudan a la actividad comercial, desarrollando funciones de asesoramiento, planificación u organización. Son los denominados puestos de staff o tecno estructura. DIEZ E (2003,p. 38).

## **CATEGORÍA Y PUESTOS INCLUIDOS**

**Cuadro N° 01**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto genérico</b>
Alta dirección	- Coordinador, director, gerente, gestor y responsables de marketing, de área o de zona. - Delegados, jefes de venta, de área o zona.
Dirección media	- Supervisor, director o jefe comercial.
Staff	- Analistas, asesores, consultores, ingenieros.
Núcleo especializado	- Visitadores, técnico comercial, vendedores técnicos.
Núcleo	- Agentes, comerciales, comisionistas, distribuidores, encargados dependientes, promotores, representantes, tele ventas, vendedores y viajantes.

Fuente: Diez E.

Elaborado por: Victoria Silva

## **Formulación de un programa estratégico de ventas**

Según Manera J (2000, Pág. 74) Las variables ambientales externas e internas que afectan, y los objetivos de marketing contempla los siguientes parámetros:

- **Análisis situacional.-** es una síntesis de la situación del mercado, de su evolución esperada, de las ventas de la empresa y de la evolución de los productos o líneas de los productos.
- **Objetivos de marketing.-** tienen su expresión en términos de ventas (objetivos de cuota, introducción de nuevos productos, penetración en nuevos mercados).
- **Estrategia de venta personal.-** definir normas, formas y procedimientos para desarrollar las distintas acciones y decisiones de venta.
- **Política de gestión de cuentas.-** planes de desarrollo de cuenta y de obtención de nuevas cuentas, objetivos cualitativos y distribución de tiempos, acciones y recursos en la cartera de clientes.
- **Organización del personal de ventas.-** estructura organizacional, posiciones, roles, funciones, procesos y personal de apoyo.
- **Definición y asignación de territorios de venta.-** fijación de territorios de ventas grupales y/o individuales y tratamiento de solapamientos e incidencias (clientes con descentralización territorial de decisiones).
- **Cuotas de venta y presupuesto de ventas.-** previsiones de venta, asignaciones de cuotas (objetivos) y presupuesto de gastos.
- **Evaluación del esfuerzo.-** conceptos de evaluación, políticas de supervisión y de revisión, normas y procedimientos.
- **Calendarización de actividades.-** acciones y decisiones de organización, coordinación, ejecución y control (semanal, quincenal).

La fuerza de ventas se enfoca a la satisfacción de necesidades de los clientes, en este sentido la orientación al mantenimiento conlleva a la realización de actividades que promuevan variables comerciales que dinamicen las ventas. DIEZ E (2003,p. 18).

## **2.5 Hipótesis**

El diseño de un modelo de gestión administrativa permitirá mejorar las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

### **Variable independiente:**

Gestión administrativa

### **Variable dependiente:**

Ventas

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, de esta manera en la presente investigación se utilizar este enfoque el cual permite generar un cambio en las ventas.

#### **3.1 Modalidad básica de la investigación**

El diseño de la investigación estará de acuerdo con las modalidades de la investigación: de campo, documental-bibliográfica y experimental

##### **3.1.1 Investigación de campo**

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Por tanto se recurrió al lugar de los hechos, es decir se tomará contacto con los clientes del supermercado para conocer sus necesidades acerca de la necesidad de la ampliación de las ventas.

##### **3.1.2 Investigación documental – bibliográfica**

Esta investigación se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas y otros documentos específicos al tema investigativo, esta investigación es fundamental porque se constituye en el punto de partida para cualquier otro estudio.

De esta manera en el presente trabajo la investigación bibliográfica se sustentó en la recolección de la información referente a la gestión administrativa y las ventas

### **3.2 Nivel o tipo de investigación**

Como tipos particulares de la investigación se utilizó los siguientes:

#### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

Ya que se trata de un sondeo exploratorio a la población objeto de estudio, en el caso del supermercado se ha realizado un sondeo para conocer la problemática actual de la empresa reconociendo las variables de interés investigativo.

#### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

El propósito de esta investigación es que el investigador describa las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, buscando especificar las propiedades importantes de las personas y grupos o comunidades.

El método descriptivo en la investigación se lo utilizó para describir la ausencia de una eficiente gestión administrativa y su incidencia en las ventas.

#### **3.2.3 Asociación de variables**

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

En la investigación la asociación de variables se representa en la relación de factores de la variable Independiente: Gestión administrativa en la Variable Dependiente: Ventas.



### **3.2.4 Investigación explicativa**

La investigación explicativa permite determinar un estudio altamente estructurado a partir del descubrimiento de las causas y la detección de los factores de comportamiento de la población en estudio.

En la presente investigación se detecto el comportamiento de los clientes a partir del descubrimiento de las causas del cambio en el mercado acerca del consumo de los productos de primera necesidad en el mercado.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas, la población puede ser finita o infinita.

Por tanto la población determinada para la investigación en el sector urbano está constituida por 58216 de la PEA Salcedo (Fuente Inec 2010)

#### **3.3.2 Muestra**

Para la realización de la investigación se utilizará la presente fórmula:

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

$$n = \frac{0.25 * 58216}{(65-1) \frac{(0.08)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{14.554}{(93.14) + 0.25}$$

$$n = \frac{14.554}{93.39}$$

$$n = 155.84$$

**En donde:**

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 155 personas por cuanto se trata de un muestreo proporcional.

### 3.5 Variable Independiente: Gestión administrativa

Cuadro N° 02

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.</p>	Planificación	Valores corporativos Estrategia	¿Considera que existe una planificación en la empresa?	<p>Técnica la encuesta e instrumento el formulario de encuestas (cuestionario) dirigidas al consumidor final</p>
	Organización	Funciones Responsabilidades	¿Cómo califica la actual estructura organizativa del supermercado?  ¿Cree necesario que se establezca un cambio en el área administrativa?	
	Dirección	Coordinación Motivación	¿Cree que la actual administración satisface sus requerimientos?  ¿A su criterio debe existir un mejor control en el supermercado para optimizar el servicio?	
	Control	Administrativo Financiero		

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Victoria Silva

**Variable Dependiente:** Ventas

Cuadro N° 03

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
La venta se establece como una forma de comunicación e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y el cliente, para generar satisfacción de necesidades	Comunicación	Directa indirecta	¿Considera que la empresa en la actualidad mantiene una comunicación directa con el cliente?	Técnica la encuesta e instrumento el formulario de encuestas (cuestionario) dirigidas al consumidor final
	Intercambio	Productos y servicios	¿Cómo califica el abastecimiento de los productos?	
	Satisfacción de necesidades	Demanda Atributos	¿De qué manera se debe mejorar el volumen de las ventas?  ¿Le proporcionan un servicio adicional en la empresa?	

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Victoria Silva

### **3.6 Recolección de Información**

Información primaria.- permitirá establecer un contacto directo con los objetos de estudio, en la presente investigación se recurrió a los consumidores finales que realizan la adquisición de los servicios de la empresa.

La recaudación de la información se lo hizo mediante las siguientes técnicas:

**Encuesta.-** Radica en recolectar información sobre una parte de la población nombrada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación.

Para el desarrollo del trabajo y como instrumento de recolección de la información se utilizó el cuestionario.

### **3.7 Procesamiento y Análisis de Información**

El proceso de la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

**CAPÍTULO IV**  
**4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**Análisis e interpretación**

Pregunta N° 01

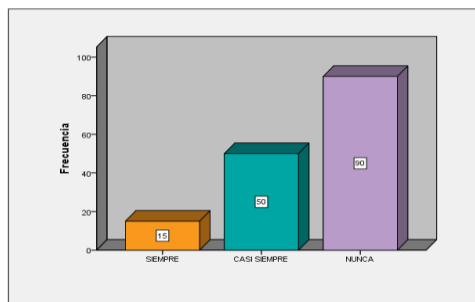
**¿Considera que existe una planificación en la empresa?**

**Planificación en la empresa**  
 Tabla N° 01

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	15	9,7	9,7	9,7
CASI SIEMPRE	50	32,3	32,3	41,9
NUNCA	90	58,1	58,1	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta  
 Elaborado por: Victoria Silva

**Planificación en la empresa**  
 Grafico N° 08



**Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 9,7% consideran que Siempre existe una planificación en la empresa, el 32,3% consideran que Casi Siempre existe y el 58,1% consideran que Nunca existe una planificación en la empresa.

Para un alto número de encuestados se manifiesta que nunca se efectúa una eficiente planificación de cada una de las actividades en la empresa, lo cual afecta al servicio al usuario y a la imagen empresarial en el entorno comercial.

Pregunta N° 02

**¿Cómo califica la actual estructura organizativa del supermercado?**

**Calificación de la estructura organizativa**

Tabla N° 02

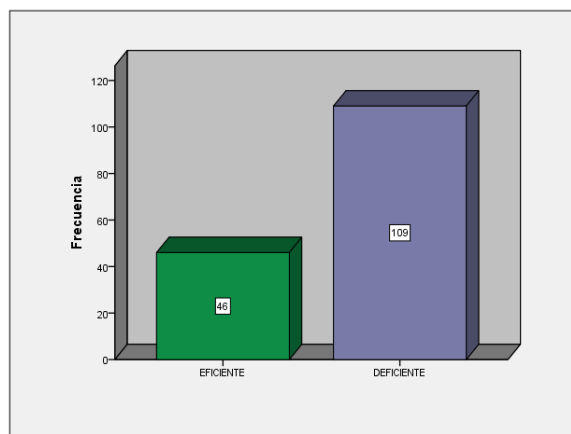
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EFICIENTE	46	29,7	29,7	29,7
DEFICIENTE	109	70,3	70,3	100,0
TE				
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

**Calificación de la estructura organizativa**

Grafico N° 09



**Análisis e interpretación**

El 29,7% de los encuestados califican la estructura organizativa del supermercado como Eficiente, y el 70,3% lo califica como Deficiente

Para un alto número de los encuestados, la estructura organizativa del supermercado es deficiente, ya que existen falencias en su distribución de puestos y funciones afectando esto a la atención al usuario.

Pregunta N° 03

**¿Cree necesario que se establezca un cambio en el área administrativa?**

**Cambio en el área administrativa**

Tabla N° 03

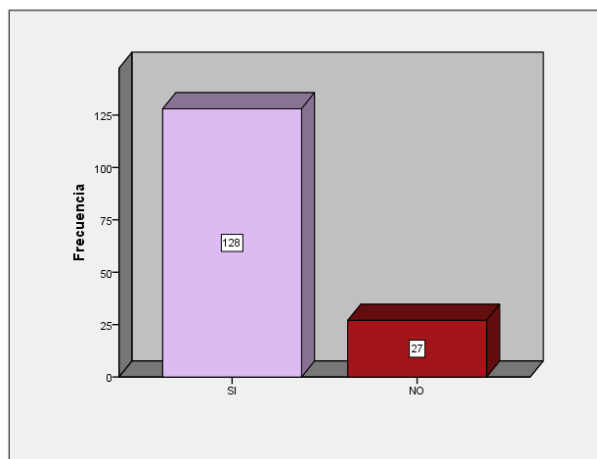
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	128	82,6	82,6	82,6
NO	27	17,4	17,4	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

**Cambio en el área administrativa**

Grafico N° 10



**Análisis e interpretación**

Según las personas encuestadas el 82,6% SI creen necesario que se establezca un cambio en el área administrativa y el 17,4% NO lo creen necesario.

Se evidencia la necesidad de efectuar un cambio en el área administrativa, ya que no existe integración de funciones lo cual genera descoordinación y por ende una deficiente imagen al cliente.



Pregunta N° 04

¿Cree que la actual administración satisface sus requerimientos?

**Actual administración**

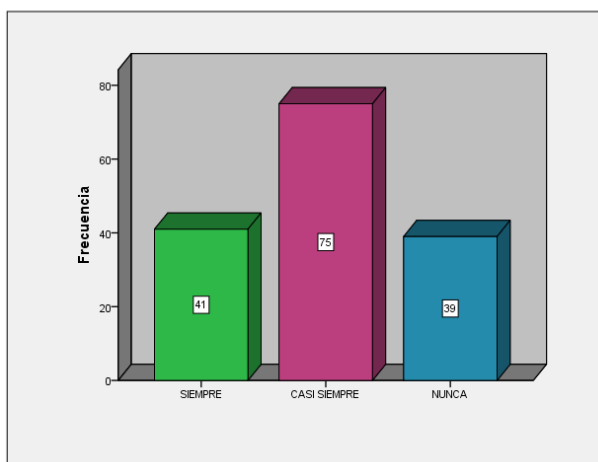
Tabla N° 04

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	41	26,5	26,5	26,5
CASI SIEMPRE	75	48,4	48,4	74,8
NUNCA	39	25,2	25,2	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

**Actual administración**

Grafico N° 11



**Análisis e interpretación**

Para el 26,5% de personas encuestas creen que la actual administración Siempre satisface sus requerimientos, el 48,4% creen que Casi Siempre, y el 25,2% creen que Nunca satisface los requerimientos.

Se evidencia en la recolección de la información que para un alto número de encuestados, la actual administración no satisface sus requerimientos debido a que en ocasiones no existe una atención altamente competitiva lo cual limita su fidelización.

Pregunta N° 05

**¿A su criterio debe existir un mejor control en el supermercado para optimizar el servicio?**

### Optimizar el servicio

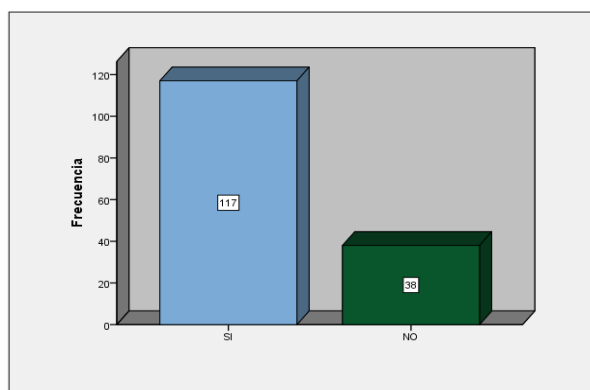
Tabla N° 05

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	117	75,5	75,5	75,5
NO	38	24,5	24,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

### Optimizar el servicio

Grafico N° 12



### Análisis e interpretación

Según la encuesta el 75,5% manifiestan que SI debe existir un mejor control en el supermercado para optimizar el servicio, y el 24,5% manifiestan que NO debe existir un mejor control.

Se indica por un alto número de encuestados que se debe implementar un sistema de control más integral a todas las áreas del supermercado debido a que no existe la atención calificada que promueva satisfacción.

Pregunta N° 06

**¿Considera que la empresa en la actualidad mantiene una comunicación directa con el cliente?**

### Comunicación con el cliente

Tabla N° 06

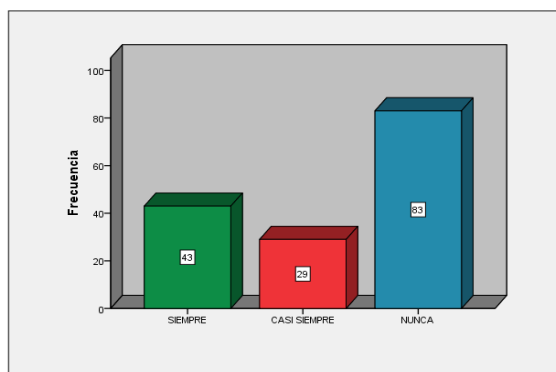
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	43	27,7	27,7	27,7
CASI SIEMPRE	29	18,7	18,7	46,5
NUNCA	83	53,5	53,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

### Comunicación con el cliente

Grafico N° 13



### Análisis e interpretación

El 27,7% de las personas encuestadas consideran que la empresa en la actualidad Siempre mantiene una comunicación directa con el cliente, el 18,7% manifiesta que Casi siempre y el 53,5% manifiesta que Nunca se mantiene una comunicación con el cliente.

Se observa que la mayoría de usuarios manifiestan que nunca se ha evidenciado una comunicación integral con ellos lo cual evidencia la deficiencia de los servicios y por ende el poco aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Pregunta N° 07

**¿Cómo califica el abastecimiento de los productos?**

**Abastecimiento de los productos**

Tabla N° 07

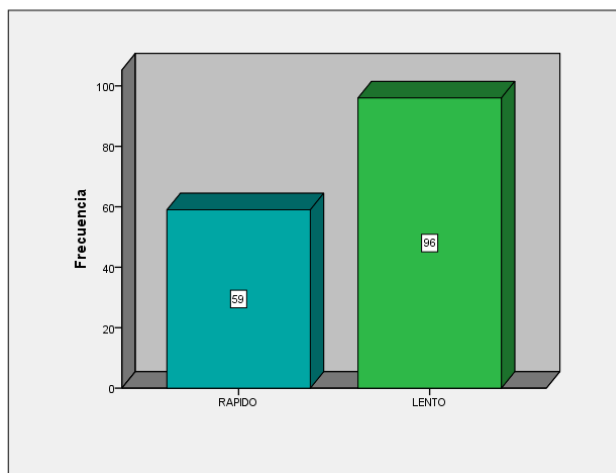
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos RAPID	59	38,1	38,1	38,1
O LENTO	96	61,9	61,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

**Abastecimiento de los productos**

Grafico N° 14



**Análisis e interpretación**

Para el 38,1% del total de encuestados el abastecimiento de los productos es Rápido y para el 61,9% el abastecimiento es Lento.

Se indica que en ocasiones el abastecimiento no es el eficiente debido a que la cartera de productos al ser amplia y la falta de control no promueven abastecimiento permanente al usuario afectando también a sus necesidades.

Pregunta N° 08

**¿De qué manera se debe mejorar el volumen de las ventas?**

**Volumen de ventas**

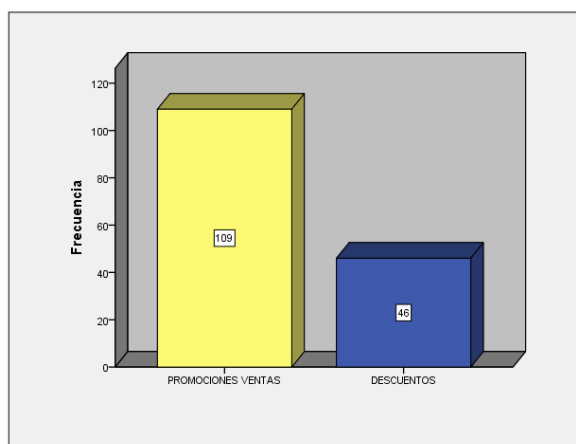
Tabla N° 08

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos PROMOCIONES	109	70,3	70,3	70,3
DESCUENTOS	46	29,7	29,7	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

**Volumen de ventas**

Grafico N° 15



**Análisis e interpretación**

Según la encuesta el 70,3% manifiestan que se puede mejorar el volumen de ventas por medio de las promociones, y el 29,7% manifiestan que por medio de los descuentos

Para un grupo considerable de encuestados manifiestan que las ventas mejoraran a partir de la generación de incentivos como es el caso de promociones, lo cual no solo mejorara ventas, sino también la imagen empresarial.

Pregunta N° 09

**¿Le proporcionan un servicio adicional en la empresa?**

**Servicios adicionales**

Tabla N° 09

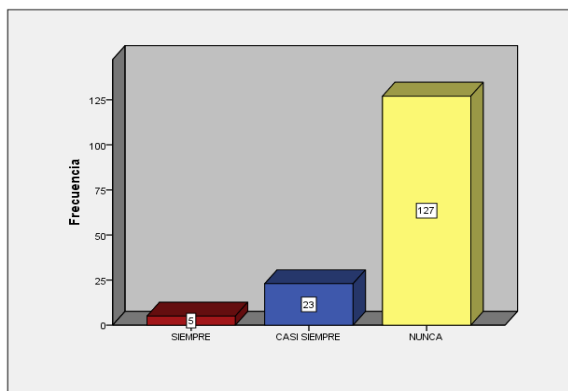
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	5	3,2	3,2	3,2
CASI SIEMPRE	23	14,8	14,8	18,1
NUNCA	127	81,9	81,9	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

**Servicios adicionales**

Grafico N° 16



**Análisis e interpretación**

El 3,2% de personas encuestadas creen que Siempre se proporciona un servicio adicional en la empresa, el 14,8% creen que Casi siempre, y el 81,9% creen que Nunca le proporcionan un servicio adicional.

Se indica por un número considerable de encuestados, que nunca le proporcionan un servicio adicional al usuario, lo cual afecta a las ventas y a la fidelización del usuario, de tal manera que no se coloca en el mercado una imagen de competitividad.

## Verificación de la hipótesis

La hipótesis es una proposición comprobable que podría ser la solución a un problema y que puede ser explicada a un problema que se ha planteado. Por tanto se dice que la hipótesis es un instrumento que utilizamos para establecer una posible relación entre una variable y otra.

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajará con la prueba del CHI-CUADRADO que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando a la comprobación de distribuciones enteras.

## Combinación de Frecuencias.

**Tabla N° 10**

Pregunta N° 02

**¿Cómo califica la actual estructura organizativa del supermercado?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EFICIENTE	46	29,7	29,7	29,7
DEFICIENTE	109	70,3	70,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

Pregunta N° 05

**¿A su criterio debe existir un mejor control en el supermercado para optimizar el servicio?**

**Tabla N° 11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	117	75,5	75,5	75,5
NO	38	24,5	24,5	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

## Frecuencias Observadas

Tabla N° 12

Gestión administrativa			
Ventas	SI	NO	TOTAL
SI	35	82	117
NO	11	27	38
TOTAL	46	109	155

Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

### Modelo Lógico.

H1= El diseño de un modelo de gestión administrativa si permitirá mejorar las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo.

Ho= El diseño de un modelo de gestión administrativa no permitirá mejorar las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo.

### Nivel de Significación.

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica



## Nivel de Significación y Regla de Decisión

### Grado de Libertad

$$Gl = (c-1)(h-1)$$

Donde:

Gl = Grado de libertad

c = Columnas de la Tabla

h = Hilera de la tabla

Remplazando tenemos:

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = (1)*(1)$$

$$Gl = 1$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

### Frecuencias Esperadas

Tabla N° 13

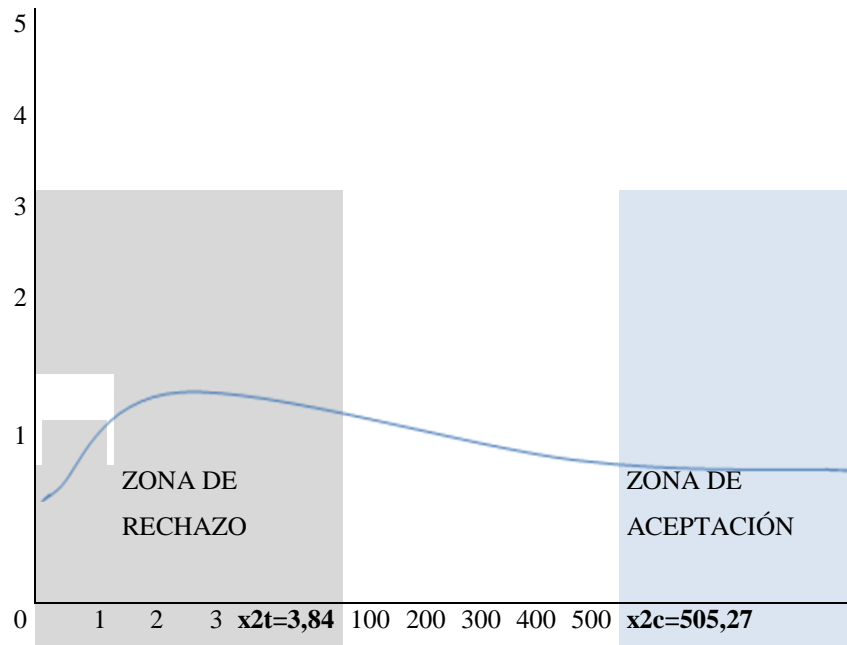
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
35	34,72	0,28	0,08	0,00
11	82,28	(71,28)	5.080,47	61,75
82	11,28	70,72	5.001,68	443,51
27	26,72	0,28	0,08	0,00
TOTAL				505,27

Fuente la encuesta

Elaborado por: Victoria Silva

## Representación Gráfica

Grafico N° 17



Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

## Tabla de verificación

Tabla N° 14

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24

Fuente la encuesta  
Elaborado por: Victoria Silva

## **Conclusiones**

El valor de  $X^2_t = 3.84$  es  $< X^2_c = 505.27$  por tanto de conformidad a la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis alterna, es decir se confirma que el diseño de un modelo de gestión administrativo si permitirá mejorar las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda.del cantón Salcedo.

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Se manifiesta que en el Supermercado no se planifican adecuadamente las actividades, por ende no existe compromiso del personal.
- La estructura organizacional no presenta coordinación por ende no existe responsabilidad única en cada una de sus áreas.
- En el supermercado es necesario un cambio al manejo administrativo, con la finalidad de generar liderazgo y autoridad para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Se manifiesta que la actual administración no establece servicios integrales que promueva la lealtad de los clientes afectando esto el posicionamiento en el mercado.
- No existe un control en las áreas del supermercado lo cual limita la demanda de los clientes y por ende se afecta a las ventas.
- En la empresa no existe un proceso de comunicación eficiente con los clientes, lo cual limita el conocimiento de sus necesidades.
- El abastecimiento de los productos es lento lo cual afecta a la imagen empresarial.
- La empresa no establece una gestión promocional lo cual afecta a la demanda de los productos.

#### **5.2 Recomendaciones**

- La empresa entonces debe establecer un direccionamiento estratégico en donde se genere compromiso y trabajo en equipo de cada uno de los integrantes de la empresa.

- Es necesario establecer un diseño organizacional, en el cual se delimite funciones y responsabilidades de manera que existe una sinergia interna en beneficio del cliente.
- El cambio debe estar direccionado en cada uno de los niveles organizacionales, con la finalidad de generar mejor productividad y por ende establecer un alto desarrollo organizacional en el mercado.
- Por tanto la administración del supermercado debe establecer valor agregado al cliente para así generar una mayor participación de las ventas y también mejorar la rentabilidad organizacional.
- Se debe establecer un control interno administrativo, el cual genere políticas para un eficiente desempeño laboral.
- Generar un alto nivel de comunicación participativa con los clientes de manera de conocer sus requerimientos.
- Determinar un proceso de distribución integral de manera que se satisfaga los requerimientos del cliente.
- Se debe por tanto establecer actividades promocionales para maximizar así el nivel de las ventas.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 LA PROPUESTA**

#### **6.1 Título**

Diseño de una gestión administrativa para mejorar el volumen de las ventas en SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA

#### **6.2 Datos informativos**

Nombre de la empresa: SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA

Provincia: Cotopaxi

Dirección: Salcedo

Actividad: Distribución de productos de consumo masivo

#### **6.3 Antecedentes de la propuesta**

Se determina que en el supermercado no existe una gestión administrativa que permita establecer parámetros de orientación y acciones estratégicas que permitan incrementar el volumen de ventas, lo cual no genera la maximización de la inversión efectuada en el mercado, por tanto es necesario establecer un cambio de enfoque administrativo que promueva un mejor direccionamiento.

#### **6.4 Justificación**

La presente propuesta se justifica en base a las encuestas realizadas a los clientes, en donde la ausencia de una Gestión administrativa es evidente, lo cual no permite que las actividades comerciales se desenvuelvan adecuadamente.

La necesidad de diseñar una gestión administrativa funcional surge con el propósito de resolver los problemas que se presentan en la comercialización de los productos, debido a la ausencia de un liderazgo que propicie un cambio estructural del área, lo que conlleva a la insatisfacción de las necesidades de los potenciales clientes, así como también limita el incremento de nuevos clientes ya que el mal manejo del sistema comercial no permite acceder a un mercado más amplio.

Lo primordial y novedoso de la propuesta es que por medio de la gestión se mejorará el área comercial de manera que las ventas se maximicen logrando así la obtención de productividad por medio de la delegación de funciones a los responsables de cada actividad en la empresa, misma que conlleva a tener una participación más directa por parte de cada uno del personal, lo que generará un cliente satisfecho asegurando de esta manera la fidelización a la empresa.

La gestión administrativa requiere del apoyo del factor interno y externo para que la estrategia general de la empresa tenga un impacto máximo, y obtener el propósito para el cual se ha diseñado

## **6.5 Objetivos**

### **6.5.1 Objetivo general**

Estructurar una gestión administrativa que permita mejorar la unidad de ventas a través de la formulación estratégica en SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA

### **6.5.2 Objetivos específicos**

- Diseñar la filosofía orientadora que permita el direccionamiento eficiente y la maximización de las ventas en el centro de servicios.
- Analizar el diseño organizacional del supermercado para detectar las falencias del área de ventas.

- Determinar las estrategias corporativas que permita la integración y la coordinación de las actividades en la empresa.

## 6.6 Modelo operativo

El modelo operativo esta determinado por las siguientes etapas:

Modelo operativo

Cuadro N° 04

Realizar la auditoría interna y externa de la empresa.	Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas organizacionales
Determinar la filosofía orientadora	Diseño de la visión, misión y valores corporativos
Estructurar el alcance estratégico en la empresa	Establecer objetivos, estrategias y actividades

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

### Actividades

- **Definir la filosofía orientadora de la empresa**

**MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el mejor servicio a través de una optimización constante de todos los productos, conseguir la mayor competitividad en el mercado, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral de la colectividad y de la organización



## **VISIÓN**

SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA pretende ser una comercializadora de productos de consumo masivo, con una organización eficiente y competitiva en el mercado, manteniendo un sentido creativo e innovador, buscando de esta manera la excelencia en la calidad de sus productos imagen y servicio que ofrece

## **VALORES CORPORATIVOS**

- Trabajadores Comprometidos.- El carisma del empleo conjuntamente con sus valores brindará un servicio de calidad y calidez en el proceso de comercialización de los productos.
- Trabajadores capacitados.- De la capacitación continua que se va a brindar a los trabajadores de la empresa permitirá obtener un mejor desempeño en las funciones a ellos encomendadas así como también un afán de superación y servicio.
- Respeto a las personas.- Las actividades SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- Calidad.- La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente, la calidad como norma será aplicada en todos los procesos de comercialización y servicio, en la gestión administrativa y relaciones humanas.

- Puntualidad.- Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Responsabilidad.- Se definirá como la cualidad de ser responsable característica que sale a revelar por parte de los integrantes de el supermercado el jardín en la cual las personas deben rendir cuentas de sus propios actos y confiados de su cuestión y mandato.
- Honradez.- Es la cualidad que tienen los integrantes de la empresa conformados de acuerdo a las exigencias y necesidades de los clientes, toda persona honesta es honrada incapaz de mentir y robar.

## **ANÁLISIS EMPRESARIAL**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **FORTALEZAS**

- Estabilidad económica interna
- Precios accesibles
- Facilidades de crédito
- Productos de calidad

#### **DEBILIDADES**

- Incumplimiento del personal
- Falta de una planificación en el área de ventas
- Falta de Publicidad y Promoción
- Falta de renovación de equipos

## EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla N° 15

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDER</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Productos de calidad	0,15	4	0,60
Facilidades de crédito	0,10	3	0,30
Precios accesibles	0,10	4	0,40
Estabilidad económica interna	0,15	4	0,60
<b>DEBILIDADES</b>			
Distribución inadecuada/producto	0,15	1	0,15
Disminución del cupo a el supermercado	0,10	1	0,10
Falta de una planificación en el área de comercialización	0,10	1	0,10
Falta de publicidad y promoción	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>0,95</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

**Ponderación:**

Sin importancia:           0.01

Muy importante           1.00

**Clasificación:** Se asigna

1       =       Debilidad grave o muy importante

2       =       Debilidad Menor

3       =       Fortaleza Menor

4       =       Fortaleza Importante

## **Conclusión.**

En el análisis establecido se determina que el puntaje abarca de 1 como bajo y 4 como alto, en el cual el puntaje de 2.5 es el promedio, en este contexto el supermercado presenta un promedio ponderado de 2.45, lo que determina que existen debilidades que no promueven su desarrollo organizacional, para lo cual se debe generar una gestión administrativa integral que permita maximizar el manejo de sus recursos determinado en sus fortalezas.

## **ANÁLISIS EMPRESARIAL**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **AMENAZAS**

- Competencia desleal (guerra de precios)
- Inestabilidad económica y política del país
- Preferencia del consumidor por otras marcas de comercializadora

#### **OPORTUNIDADES**

- Ampliar la cobertura en el mercado
- Crecimiento de la demanda de los productos
- Acceder a la inversión privada

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla N° 16

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES ESTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDER</b>	<b>CLASIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ampliar la cobertura en el mercado	0,20	4	0,80
Crecimiento de la demanda de los productos	0,15	4	0,60
Acceder a la inversión privada	0,15	3	0,45
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal(guerra de precios)	0,15	1	0,15
Inestabilidad económica, social y política	0,20	2	0,40
Preferencia del consumidor por otras marcas	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

### **Ponderación:**

Sin importancia:           0.01  
Muy importante            1.00

### **Clasificación:** Se asigna

1       =       Amenaza grave o muy importante  
2       =       Amenaza Menor  
3       =       Oportunidad Menor  
4       =       Oportunidad Importante

## Conclusión.

En el análisis externo se ha considerado una valoración de uno al elemento más grave y 5 el más importante, de tal manera que se establece que en la empresa al obtener una puntuación de 2.55 se evidencia que existe amplias oportunidades de crecimiento, de tal manera que debe maximizar sus fortalezas, lo cual conlleve a crear mayores oportunidades y así desarrollar ventajas competitivas que permitan el sostenimiento en el mercado.

## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla N° 17

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>					
<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>PONDER</b>	<b>SUPERMERCDO AKI</b>		<b>SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA</b>	
		<b>CALIFIC</b>	<b>RES.POND</b>	<b>CALIFIC</b>	<b>RES.POND</b>
Calidad del producto	0,2	4	0,8	3	0,6
Imagen y Experiencia	0,2	3	0,6	2	0,4
Cobertura en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6
Servicio al cliente	0,18	4	0,72	3	0,54
Precio	0,12	3	0,36	2	0,24
Publicidad y promoción	0,12	3	0,36	2	0,24
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1,02</b>		<b>3,64</b>		<b>2,62</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

### Ponderación:

Sin importancia: 0.01  
Muy importante 1.00

**Clasificación:** Se asigna

- 1 = Debilidad grave o muy importante
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fortaleza Menor
- 4 = Fortaleza Importante

**Conclusión.**

El supermercado se encuentra con una calificación ponderada del 3,64, lo que significa que mantiene fortalezas como la calidad del producto y la cobertura en el mercado que le permiten competir y mantener una diferencia con la empresa comparada.

**MATRIZ FODA** Cuadro N° 05

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p>➤ <b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Precios accesibles</li> <li>• Seguridad de las instalaciones</li> </ul>	<p>➤ <b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incumplimiento del personal</li> <li>➤ Falta de una planificación en el área de ventas</li> <li>➤ Falta de Publicidad y Promoción</li> <li>➤ Falta de renovación de equipos</li> </ul>
	<p>➤ <b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar la cobertura en el mercado</li> <li>➤ Crecimiento de la demanda de los productos</li> <li>➤ Acceder a la inversión privada</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abastecerse de nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente</li> <li>➤ Asegurar la provisión del producto para cubrir la demanda existente</li> <li>➤ Iniciar con un sistema de capacitación permanente</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia desleal (guerra de precios)</li> <li>➤ Inestabilidad económica y política del país</li> <li>➤ Preferencia del consumidor por otras marcas de comercializadora</li> <li>➤</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(FA)MAX/MIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer una administración funcional que permita una adecuada toma de decisiones</li> <li>➤ Ampliar el círculo de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(DA) MIN/MIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular un marketing estratégico que permita potencializar las ventas en el supermercado el jardín</li> <li>➤ Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización</li> </ul>

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Victoria Silva



<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>
Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales	Abastecimiento permanente de nuevos productos acorde a las necesidades del cliente Estructurar programas de entrenamiento continuo como base del desarrollo comercial.	Gestionar una cartera de proveedores para la sostenibilidad SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA en el mercado Establecer una fuerza de investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el entorno	Administrativa	Gerente	\$1000	1 mes
Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa	Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema de ventas Elaborar un sistema proactivo para acceder a los cambios tecnológicos del mercado	Realizar una investigación de habilidades que permita la recolección de información del personal para reducir los costos de reclutamiento Priorizar funciones al personal encargado de ventas	Administrativa	Gerente	500	1 mes
Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de un posicionamiento comercial eficiente	Ampliar el circuito de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa. Establecer una administración funcional que permita una adecuada toma de decisiones	Establecer un empowerment que permita descentralizar las actividades críticas en la organización Determinar un liderazgo participativo que permita incrementar el nivel de productividad de la empresa	Administrativa Comercial	Personal administrativo Equipo de ventas	\$1200	2 meses
Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado	Formular un Marketing estratégico que permita potencializar las ventas. Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización	➤ Determinar una fuerza de ventas propia Establecer un servicio de pos-venta	Administrativa Comercial	Equipo de ventas	\$1500	3 meses

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales
- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de in posicionamiento comercial eficiente
- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

### OBJETIVO ESTRATEGICO No. 01

Cuadro N° 06

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abastecimiento permanente de nuevos productos acorde a las necesidades del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar una cartera de proveedores para la sostenibilidad SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ CIA. LTDA en el mercado</li> <li>➤ Establecer una fuerza de investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el entorno</li> </ul>	<p>Gerente Personal administrativo Equipo de ventas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructurar programas de entrenamiento continuo como base del desarrollo comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Focalizar cursos en las diferentes ramas o actividades de la empresa</li> <li>➤ Coordinar con los proveedores programas de conocimientos del producto para dar a conocer a los clientes</li> </ul>	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

**OBJETIVO ESTRATEGICO No.02**

**Cuadro N° 07**

- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>GESTOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar una investigación de habilidades que permita la recolección de información del personal para reducir los costos de reclutamiento</li> <li>➤ Priorizar funciones al personal encargado de ventas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un sistema proactivo para acceder a los cambios tecnológicos del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo que permita conseguir la eficiencia y eficacia del personal</li> <li>➤ Incentivar y aplicar un proceso de comunicación para conseguir los objetivos de la empresa</li> </ul>	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Victoria Silva

### OBJETIVO ESTRATEGICO No. 03

Cuadro N° 08

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de in posicionamiento comercial eficiente

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar el circuito de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración y planificación de inventarios que permita la variabilidad de productos</li> <li>➤ Determinar la ventaja competitiva que determine el mejor desempeño empresarial en el entorno</li> </ul>	<p>Gerente Personal administrativo Equipo de ventas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer una administración funcional que permita una adecuada toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un empowerment que permita descentralizar las actividades críticas en la organización</li> <li>➤ Determinar un liderazgo participativo que permita incrementar el nivel de productividad de la empresa</li> </ul>	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

## OBJETIVO ESTRATEGICO No. 04

### Cuadro N° 09

- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular un Marketing estratégico que permita potencializar las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes</li> <li>➤ Fijación de precios competitivos en el mercado</li> <li>➤ Elección de canales de distribución</li> <li>➤ Elaboración de campañas de publicidad y promoción de los productos</li> </ul>	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar una fuerza de ventas propia</li> <li>➤ Establecer un servicio de pos-venta</li> </ul>	

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Victoria Silva

### **Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia del supermercado y el retorno en el cual los miembros ponen en práctica dicha estrategia.

Por tanto, el diseño organizacional del supermercado se dirige en dos sentidos, al mismo tiempo:

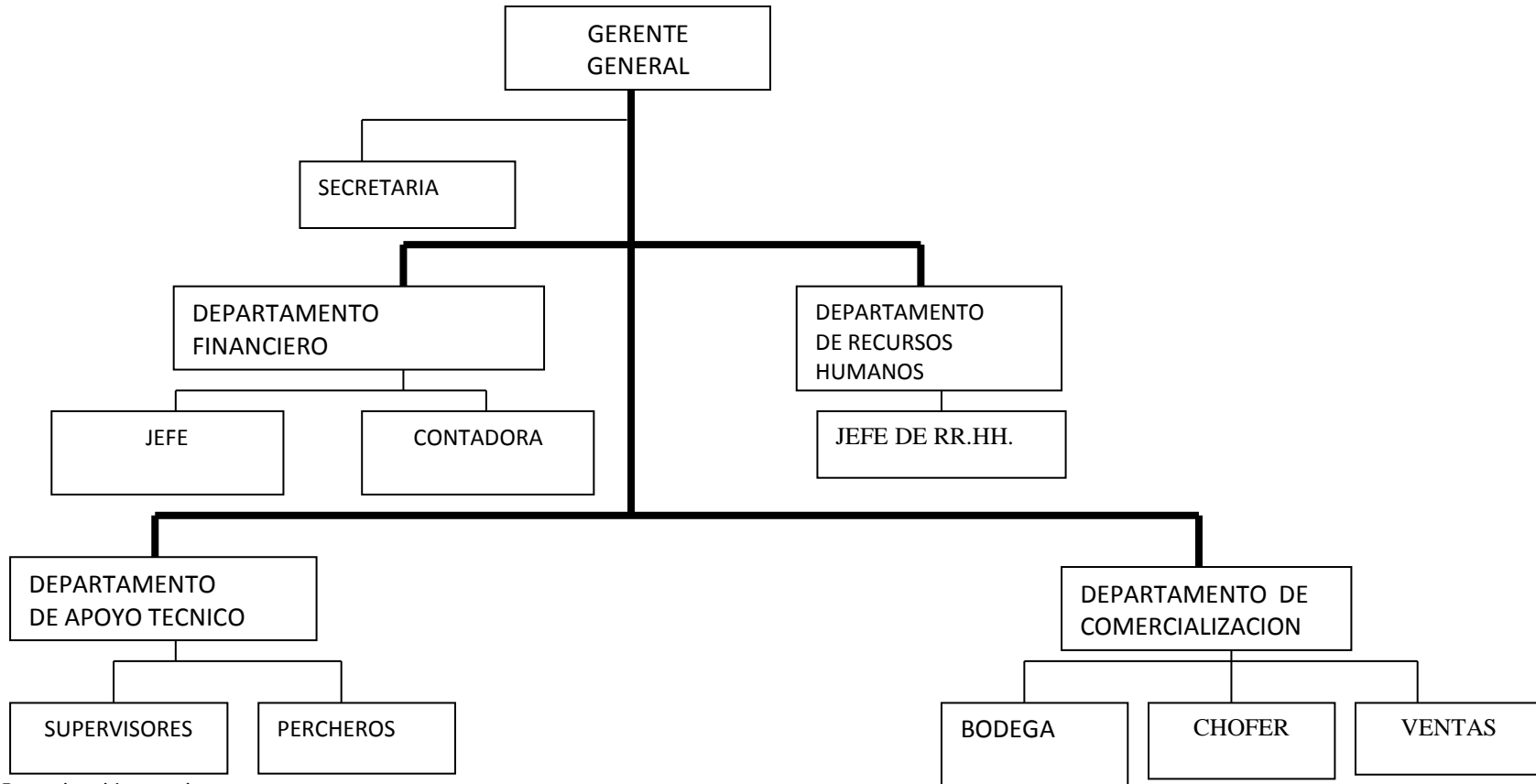
- Hacia el interior de su organización y
- Hacia el exterior de su organización.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja el supermercado con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más estables, de tal manera que en la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la empresa, por lo cual se han establecido en el diseño estructural los siguientes elementos:

- Especialización del Trabajo.- que será el grado en que las tareas del supermercado se dividen en actividades separadas; conocida también como división del trabajo.
- Departamentalización.- mediante el cual se agrupan las tareas laborales
- Cadena de Mando.- será línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos a los más bajos y define quien informa a quien poniendo en evidencia los principios de autoridad, responsabilidad y unidad de mando.
- Formalización.- será la estandarización de los trabajos en la empresa y en que intensidad las normas y procedimiento guían el comportamiento de los empleados.

Diseño organizacional

Grafico N° 18



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

## **NIVEL EJECUTIVO**

Gerente General

### **FUNCIONES:**

1. Representar legalmente al supermercado en todos sus actos y contratos.
2. Dirigir la empresa: planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión administrativa, financiera y técnica.
3. Dirigir y ejecutar los procesos de mercadeo y comercialización de los productos que genera la empresa,
4. Contratar y remover al personal que presta sus servicios
5. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la empresa.

## **NIVEL ADMINISTRATIVO**

### **JEFE FINANCIERO**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General

### **FUNCIONES:**

1. Elaboración de reportes contables.
2. Contabilización de las requisiciones.
3. Cuadro de inventarios.
4. Coordinación general de programas de desarrollo internos.
5. Elaboración del informe de variación del presupuesto.
6. Elaborar el informe final para presentar a Gerencia el presupuesto anual.
7. Realizar el inventario y constatación física de los activos de la Empresa.
8. Realizar el presupuesto anual en coordinación con los Jefes Departamentales
9. Elaboración de proyectos.



## **ANALISIS DEL CARGO**

Requisitos intelectuales:

- **Educación:** superior en administración, conocimientos de área administrativa y financiera, relaciones interpersonales,
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **JEFE DE VENTAS**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General

### **FUNCIONES:**

1. Administrar personal del Departamento a su cargo.
2. Manejar el Sistema Automatizado de Facturación
3. Representar al departamento de ventas en las actividades que realiza la Empresa.
4. Calificar nuevos clientes.
5. Verificar información de nuevos clientes.
6. Controlar que el transporte de los productos se realice.
7. Recibir pedidos de clientes, y previo un análisis en beneficio de la Empresa, tramitar la venta.
8. Concretar los pedidos de los clientes para iniciar el proceso normal de venta.

## **ANALISIS DEL CARGO**

## Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en administración, marketing o áreas afines, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, comercialización, internet e inglés.
- **Experiencia de tres años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **CONTADORA**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

**Depende del Jefe Financiero**

### **FUNCIONES:**

1. Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa, con sus respectivos registros y documentos de soporte.
2. Efectuar el control previo y presente de todas las transacciones y operaciones de la empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad.
3. Preparar, en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas, ejecutar el control, evaluación y liquidación presupuestaria.
4. Elaborar los roles de pago del personal , remitir al IESS las planillas de aportes y mas documentos de entrada y salida, fondos de reserva y otros.
5. Efectuar pagos, cobros, retenciones y otros a clientes, proveedores, trabajadores.
6. Elaborar reportes, sobre información contable, solicitada por la empresa.
7. Efectuar las adquisiciones de equipos, materiales, insumos, herramientas, útiles de oficina y otros.

### **ANÁLISIS DEL CARGO**

## Requisitos intelectuales

**Educación:** superior en contabilidad y auditoría, relaciones interpersonales, computación, manejos de costos agropecuarios, tesorería, tributación.

**Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

**Depende del Gerente General**

#### **FUNCIONES:**

1. Administrar el Recurso Humano de la empresa, aplicando lo establecido en el código de trabajo, ley de seguridad social, reglamento interno de la empresa.
2. Aplicar el sistema de evaluación del desempeño.
3. Elaborar, en coordinación con las diferentes áreas, los programas de capacitación, motivación y ejecutarlos.
4. Coordinar con la gerencia de la empresa para implementar servicios varios, de acuerdo al presupuesto.

### **ANALISIS DEL CARGO**

#### **Requisitos intelectuales**

**Educación:** superior en psicología industrial, administración, recursos humanos o áreas afines, manejo de personal, relaciones interpersonales, legislación laboral, manejo de remuneraciones, régimen laboral, administración de recursos humanos.

**Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **NIVEL OPERATIVO**

### **JEFE DE APOYO TECNICO**

#### **RELACION DE DEPENDENCIA**

**Depende del Gerente General**

#### **FUNCIONES:**

1. Planificar, organizar, ejecutar y controlar, la gestión del área técnica
2. Coordinar la ejecución de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las políticas de la empresa y a los recursos disponibles.
3. Atender o contactarse con ejecutivos, técnicos, clientes, proveedores y otros, para cumplir con los planes de la empresa.
4. Supervisar al personal y responder por el cumplimiento de las funciones, efectuar el control de rendimiento, adiestrar y capacitar al personal del área técnica.

#### **ANALISIS DEL CARGO**

##### **Requisitos intelectuales**

**Educación:** Título terminal en agronomía o áreas afines, , manejo de personal, computación e inglés.

**Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **SUPERVISORES DE CONTROL DE CALIDAD**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

**Depende de Jefe de Apoyo técnico y Jefe de Producción.**

### **FUNCIONES:**

1. Realizar el control de calidad de los productos
2. Verificar que cada una de las áreas de los productos estén llenos
3. Controlar a los percheros la reposición de productos

### **ANALISIS DEL CARGO**

#### **Requisitos intelectuales**

- **Educación:** ciclo básico, relaciones interpersonales, correcto uso de equipos de protección, computación.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad

## **NIVEL AUXILIAR**

### **SECRETARIA**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

## **Depende del Gerente General**

### **FUNCIONES:**

1. Atender el Sistema de comunicación de la empresa: realizar y recibir, llamadas telefónicas, enviar y recibir, fax y otros documentos, atender a las personas que visitan a la empresa.
2. Digital, tramitar y archivar la información de la empresa; efectuar un seguimiento de la correspondencia no tramitada, informar sobre las novedades y realizar acciones para su despacho.
3. Mantener los archivos actualizados y en orden, con un respaldo para evitar la pérdida de información en caso de daño, virus y otros.
4. Llevar un directorio de las agencias de carga, proveedores y clientes.
5. Realizar turnos en días no laborables.
6. Las demás que fueren ordenadas, siempre y cuando, se encuentren enmarcadas por la empresa.

## **ANALISIS DEL CARGO**

### **Requisitos intelectuales**

- **Educación:** superior en secretariado o áreas afines, conocimientos de computación, ingles , contabilidad básica, relaciones interpersonales.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo

## **BODEGUERO**

## **RELACION DE DEPENDENCIA**

### **Depende del Jefe técnico**

### **FUNCIONES:**

1. Recibir los bienes adquiridos, comprobando: la cantidad o volumen
2. Llevar registro actualizados de las existencias, controlando los niveles máximos y mínimos de las mismas ( uso de kardex).
3. Identificar, codificar, almacenar y cuestionar los materiales, equipo, herramientas y suministros ingresados a bodega.
4. Entregar los materiales, equipos, insumos, herramientas y otros, en base a solicitudes autorizadas.
5. Controlar diariamente que los materiales de bodega se encuentren en su respectivo lugar, correctamente enfundados y en perfecto estado de conservación (abonos químicos).
6. Informar oportunamente al jefe inmediato sobre los niveles de existencia en bodega, para efectuar su reposición.

## **ANALISIS DEL CARGO**

### **Requisitos intelectuales**

- **Educación:** superior en administración o áreas afines, conocimientos de administración de bodegas, relaciones interpersonales, computación, sistema de inventarios, karderización, facturación, codificación de productos, ubicación técnica de productos.
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## **CHOFER**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

**Depende del Jefe de Producción**

### **FUNCIONES**

1. Conducir el vehículo asignado.
2. Mantener en perfecto estado de conservación y funcionamiento el automotor a

su cargo.

3. Realizar las reparaciones menores que requiera el vehículo y solicitar, a quien corresponde, la ejecución de las más complicadas previa autorización de la persona autorizada.
4. Requerir oportunamente el combustible y lubricantes necesarios para el normal funcionamiento y uso de los automotores.
5. Mantener al día los documentos personales y los del vehículo.
6. Solicitar las respectivas facturas y guías de remisión de la mercadería que va a transportar.

## ANALISIS DEL CARGO

### Requisitos intelectuales

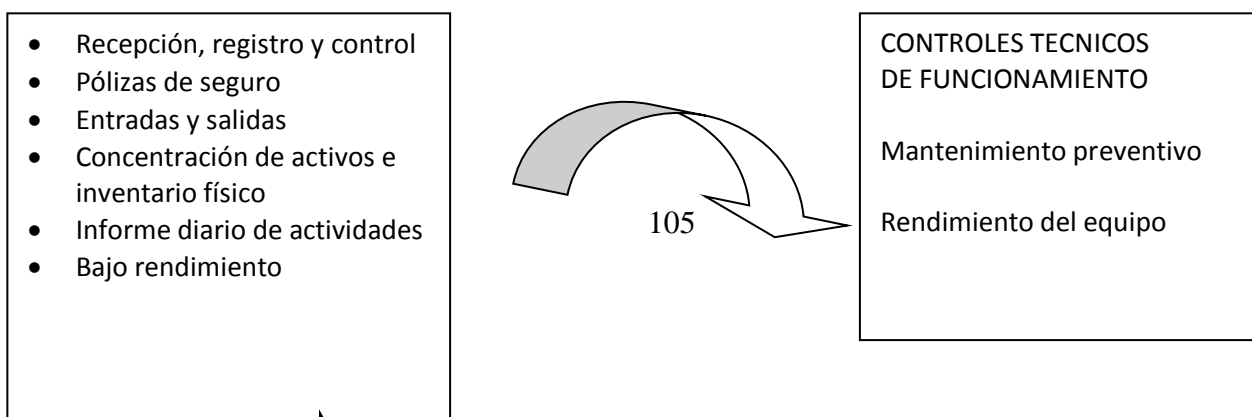
- **Educación:** bachiller, licencia de conducir tipo E, curso de mecánica automotriz de 20 horas, relaciones interpersonales.
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

## PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Los procedimientos de control serán responsabilidad de la gerencia de la empresa, estos procedimientos proporcionan evidencia para el reconocimiento de la pérdida de valor de los activos no corrientes, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

## PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Grafico N° 19





Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

Los procedimientos que se presentan en esta etapa sirven para controlar y supervisar el buen uso de los recursos empresariales.

Cuando el procedimiento requiera que se llene un formato, se deben observar las siguientes reglas:

### **Formato de procedimientos de control**

#### **Cuadro N° 10**

Formularios numerados	pre	Cuando los procedimientos lo requieran, se contará con formularios prenumerados, que identifiquen plenamente el
-----------------------	-----	---

	bien, las fechas de entrada, salida, personal responsable
Autorizaciones	Los procedimientos que se adopten en las empresas deben estar debidamente autorizados. Los formularios tendrán por lo menos 2 firmas, una de quién autoriza, las otras del que entrega y quién recibe.
Respaldos	Se debe documentar cualquier operación que se realice con los activos, para dejar evidencia probatoria de los movimientos que se realicen con los equipos.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

### **6.7 Administración de la propuesta**

La administración de la propuesta estará contemplada por la realización de una sinergia organizacional, en el cual cada una de sus elementos permitirán desarrollar de mejor manera las ventas y entonces promover un mejor posicionamiento en el mercado y por ende acceder a mejores ventajas competitivas.

### **6.8 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta**

La evaluación de la propuesta se efectuara a través de la siguiente matriz:

#### **Evaluación de la propuesta**

**Cuadro N° 11**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	El gerente de la empresa

<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta en los procesos de comercialización
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los contenidos y su aplicación.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Gerente.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al principio de cada año comercial.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Se evaluará en las instalaciones de la empresa.
<b>¿Con que evaluar?</b>	La Encuesta

Fuente: investigación propia  
Elaborado por: Victoria Silva

## **Bibliografía**

KOONTZ, H. (2001). Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW. Barcelona.

HERNANDEZ Cesario (2000) Plan de Marketing Estratégico. Edit Gestión, Barcelona.

- HERRERA Luís.(2008) Tutoría de la Investigación científica  
Diemerino Edit. Quito – Ecuador.
- KOTLER Philip (2001) Marketing, octava edición, edit Marisa de  
Anta México.
- Palomares Ricardo (2001) Merchandising, como vender más en los  
establecimientos comerciales. Editorial gestión

### **Anexos**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS POTENCIALES CLIENTES DEL SUPERMERCADO BALAREZO PAEZ DEL CANTÓN SALCEDO**

OBJETIVO. Recolectar información acerca del desarrollo de la gestión administrativa.

#### **Instructivo:**

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad

Ponga una x en la respuesta que crea conveniente

**Contenido**

1.-¿Considera que existe una planificación en la empresa?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

2.-¿Cómo califica la actual estructura organizativa del supermercado?

EFICIENTE ( )

DEFICEINTE ( )

3.-¿Cree necesario que se establezca un cambio en el área administrativa?

SI ( )

NO ( )

4.-¿Cree que la actual administración satisface sus requerimientos?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

5.-¿A su criterio debe existir un mejor control en el supermercado para optimizar el servicio?

SI ( )

NO ( )

6.-Considera que la empresa en la actualidad mantienen una comunicación directa con el cliente?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

7.-¿Cómo califica el abastecimiento de los productos?

RAPIDO ( )

LENTO ( )

8.-¿De qué manera se debe mejorar el volumen de las ventas?

PROMOCIONES ( )

DESCUENTOS ( )

9.-¿Le proporcionan un servicio adicional en la empresa?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE

NUNCA ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**