



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

**TESIS
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS SE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:
“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL ÁREA DE
VENTAS EN DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA EN LA PROVINCIA DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

**AUTORA
SONIA ALEXANDRA COLOMA SANCHEZ**

**DIRECTOR DE TESIS
MSC. MANUEL OSWALDO HARO HARO**

QUITO – ECUADOR - 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señorita

SONIA ALEXANDRA COLOMA SÁNCHEZ

Msc. Oswaldo Haro Haro

Director de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

SONIA ALEXANDRA COLOMA SÁNCHEZ

C.I N° 1716325566

DEDICATORIA

El presente trabajo se basa en dos cosas la bendición de Dios por haberme permitido vivir en esta constante lucha y dedicación a ser una profesional y al esfuerzo responsable de mi madre quién con su apoyo ha sabido fortalecer cada día; los días de sacrificio a este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Dios se hace merecedor de toda la gratitud, quien con sus bendiciones ha hecho posible que culmine este anhelado deseo.

A mi madre y su hogar, también cabe recalcar que hago partícipes a mis familiares y amigos quienes con su paciencia supieron entender la dedicación que necesitaba este trabajo.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial que me brindó la oportunidad de formar parte de sus estudiantes quienes deseamos formarnos profesionalmente.

A cada uno de los Docentes de la Universidad quienes supieron impartir sus conocimientos y aportar con sus experiencias, para educarnos profesionalmente.

Al Msc. Oswaldo Haro que con aporte profesional supo dirigir el trabajo desde un inicio hasta su culminación.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio se presenta el “Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo en el área de ventas de Distribuidora Ojeda Zurita “este proyecto de tesis tiene como objetivo principal aportar con un Diseño de Plan de Mejoramiento que permitirá el desarrollo interno y externo; un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, que garanticen la calidad de sus productos y servicios. Está estructurado por cinco capítulos lo cuales se detallan a continuación:

CAPITULO I. En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, el cual es el inicio de la investigación a realizar, posteriormente se presente el objetivo principal y objetivos específicos que están enlazados con el problema general a continuación de eso presentamos la justificación de la investigación en el cual se describe los beneficios durante y después del proceso de estudio. Y finalmente encontramos los métodos a utilizar en la investigación.

CAPITULO II.- Se refiere exclusivamente al Marco de Referencia en donde encontramos la teoría que sustenta lo que vamos a investigar, consta de términos importantes de la investigación mismos que nos ayudarán a comprender en contexto de la misma, también se hace referencia a los temas y términos similares a lo que vamos a investigar; y proponemos las herramientas e instrumentos que nos ayudaran al levantamiento de información.

CAPITULO III.- Trataremos la Situación Actual de la Empresa en donde hablaremos de Distribuidora Ojeda Zurita cuál es su misión, visión, sus objetivos, la ubicación; conoceremos

cuales son las funciones de cada uno de las personas que laboran en la empresa, de esta manera comprenderemos la importancia de realizar esta investigación.

CAPITULO IV.- Aquí presentaremos la Propuesta de Planes que se llevarán a cabo en la en el Diseño del Plan de Mejoramiento Continuo, respectivamente con el cronograma de trabajo que se realizará durante el año.

CAPITULO V.- En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones referentes al tema de investigación y propuestas realizadas.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|------------|
| CERTIFICACIÓN | I |
| AUTORÍA | II |
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTO..... | IV |
| PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN..... | V |
| CAPITULO I..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 2 |
| 1.1.1 BASE LEGAL | 4 |
| 1.1.2 ORGANISMO ADMINISTRATIVO..... | 4 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.2.1 IMPORTANCIA | 7 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 1.4 OBJETIVOS | 8 |
| 1.4.1 GENERALES | 8 |
| 1.4.2 ESPECÍFICOS | 9 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA | 9 |
| 1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA | 10 |
| 1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y OTRAS (ECONÓMICAS, AMBIENTALES, SOCIALES)..... | 12 |
| 1.6 FACTIBILIDAD | 12 |
| 1.7 LIMITANTES | 12 |
| 1.8 ALCANCE..... | 13 |
| 1.9 MARCO TEMPORAL / ESPACIAL | 14 |
| 1.10 HIPÓTESIS IDEA A DEFENDER..... | 14 |
| 1.11 VARIABLES E INDICADORES | 14 |
| 1.11.1 VARIABLES: | 14 |
| 1.11.2 INDICADOR:..... | 15 |
| 1.12 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.12.1 LA UNIDAD DE ANÁLISIS O DE ESTUDIO | 16 |
| 1.12.2 LA POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS | 16 |
| 1.12.3 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 1.12.4 LA MUESTRA, TIPO, CÁLCULO Y TAMAÑO | 17 |
| 1.12.5 DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS | 18 |
| 1.13 MÉTODO DE ESTUDIO, Y MÉTODOS PROPIOS DE CADA DISCIPLINA | 19 |
| 1.14 LAS FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN. (DATOS)..... | 19 |
| 1.14.1 ENCUESTAS | 20 |
| 1.14.1.1 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA | 20 |
| 1.14.1.2 FACTORES Y CUESTIONARIO CONSIDERADOS PARA LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS | 20 |
| 1.15 ORGANIZACIÓN, TRATAMIENTO Y TIPO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 22 |
| 1.16 TÉCNICAS DE ANÁLISIS..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO II..... | 25 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA..... | 25 |
| 2.1 INTRODUCCIÓN | 25 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO..... | 26 |
| 2.2.1 MEJORAMIENTO CONTINUO | 26 |
| 2.2.2 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO | 28 |
| 2.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO | 28 |
| 2.2.4 EL PROCESO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO | 29 |
| 2.2.4.1 ACTIVIDADES BÁSICAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO | 30 |
| 2.2.5 NECESIDADES DE MEJORAMIENTO | 32 |
| 2.2.6 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO | 33 |
| 2.2.7 ¿POR QUÉ MEJORAR? | 34 |
| 2.2.7.1 CLIENTE | 34 |
| 2.2.7.2 EL CLIENTE ES LO PRIMERO | 35 |
| 2.2.7.3 SERVICIO | 35 |
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL..... | 36 |
| 2.3.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CONCEPTUALES | 36 |
| CAPITULO III | 49 |
| 3. SITUACIÓN ACTUAL DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | 49 |
| 3.1 MISIÓN | 50 |
| 3.2 VISIÓN..... | 50 |
| 3.3 OBJETIVOS DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | 50 |
| 3.4 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN | 51 |
| 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 51 |
| 3.5.1 ORGANIGRAMA | 52 |
| 3.5.2. FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 52 |
| 3.6 CLIENTES..... | 58 |
| 3.7 UBICACIÓN GEOGRÁFICA..... | 58 |
| 3.8 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE VENTA | 60 |
| 3.8.1.2 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | 67 |
| 3.9 DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS | 71 |
| 3.9.1 MATRIZ FODA | 73 |
| 3.9.1.1 ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DEL FODA | 75 |
| CAPITULO IV..... | 77 |
| 4. PROPUESTA | 77 |
| 4.1. INTRODUCCIÓN | 77 |
| 4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA..... | 78 |
| 4.2.1 GENERALES | 78 |
| 4.2.2 ESPECÍFICOS | 78 |
| 4.3 ACTIVIDADES | 79 |
| 4.3.1 COMISIONES DE VENTA..... | 79 |
| 4.3.2 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | 81 |
| 4.3.3 PLAN DE MARKETING | 83 |
| 4.3.4 MANUAL DE FUNCIONES | 89 |
| 4.3.4.1 PROPUESTA DEL MANUAL | 89 |
| 4.3.4.2 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL..... | 90 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.4.3 OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES | 90 |
| 4.3.4.4 ORGANIGRAMAS | 91 |
| 4.3.4.5 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES LA UNIDAD DE VENTAS DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | 92 |
| 4.4 PRESUPUESTO | 94 |
| 4.5 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS | 95 |
| 4.5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2013 | 95 |
| 4.5.2 ESTADO FINANCIERO PROYECTADO AL 2014 | 96 |
| 4.6 CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES | 96 |
| 4.7 CONTROL Y EVALUACIÓN | 98 |
| CAPITULO V | 100 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 100 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 100 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA | 103 |
| NETGRAFÍA: | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Variables Dependientes e Independientes | 15 |
| Tabla 2 Salarios más comisiones propuestos | 80 |
| Tabla 3 Plan de Capacitación | 82 |
| Tabla 4 Cronograma de Actividades | 97 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1 Clientes | 16 |
| Cuadro N° 2 Empleados | 16 |
| Cuadro N° 3 Técnicas para obtener la información | 19 |
| Cuadro N° 4 Integración y Cooperación | 60 |
| Cuadro N° 5 Distribución de trabajo satisfactorio | 60 |
| Cuadro N° 6 Consideran las opiniones de los empleados | 61 |
| Cuadro N° 7 Enfrentar con actitud positiva | 61 |
| Cuadro N° 8 Recibir capacitación y motivación | 62 |

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 9 Capacitaciones y asesoría de Ventas | 63 |
| Cuadro N° 10 Informe de tareas y actividades a realizar..... | 63 |
| Cuadro N° 11 Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa..... | 64 |
| Cuadro N° 12 Conformidad con las herramientas de trabajo | 65 |
| Cuadro N° 13 Compromiso con la empresa | 65 |
| Cuadro N° 14 Reuniones para informar y generar confianza | 66 |
| Cuadro N° 15 De acuerdo con la remuneración recibida | 67 |
| Cuadro N° 16 Servicios esperados..... | 67 |
| Cuadro N° 17 Interés de resolver problemas del cliente..... | 68 |
| Cuadro N° 18 Conocimiento suficiente | 69 |
| Cuadro N° 19 Conexión con el trabajo | 70 |
| Cuadro N° 20 Infraestructura Suficiente..... | 70 |
| Cuadro N° 21 Matriz Foda..... | 74 |
| Cuadro N° 22 Análisis y Estrategias FODA..... | 75 |
| Cuadro N° 23 Comisiones para vendedores | 79 |
| Cuadro N° 24 Distribución de precios según los clientes..... | 84 |
| Cuadro N° 25 Canal de Distribución | 85 |
| Cuadro N° 26 Canales de Distribución y créditos | 86 |
| Cuadro N° 27 Promoción de Venta | 87 |
| Cuadro N° 28 Medios de Publicidad de Radio y Prensa Escrita | 89 |
| Cuadro N° 29 Presupuesto | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Organigrama Estructural De Distribuidora Ojeda Zurita..... | 4 |
| Figura 2 Siete Pasos para el Mejoramiento Continuo | 34 |
| Figura 3 Organigrama Estructural De Distribuidora Ojeda Zurita..... | 52 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 4 | Ubicación Geográfica de Distribuidora Ojeda Zurita | 59 |
| Figura 5 | Integración y Cooperación | 60 |
| Figura 6 | Distribución de la carga de trabajo..... | 60 |
| Figura 7 | Consideran las opiniones de los empleados | 61 |
| Figura 8 | Enfrento con actitud positiva mi trabajo. | 62 |
| Figura 9 | Recibir capacitación y motivación | 62 |
| Figura 10 | Se realizan capacitaciones charlas y asesoramiento? | 63 |
| Figura 11 | Informe de tareas y actividades a realizar | 63 |
| Figura 12 | Conocimiento de misión, visión y objetivos | 64 |
| Figura 13 | Conformidad con las herramientas de trabajo..... | 65 |
| Figura 14 | Compromiso con la empresa..... | 66 |
| Figura 15 | Reuniones para informar y generar confianza | 66 |
| Figura 16 | de acuerdo con la remuneración recibida..... | 67 |
| Figura 17 | Servicios esperados | 68 |
| Figura 18 | Interés de resolver problemas del cliente | 68 |
| Figura 19 | Conocimiento suficiente..... | 69 |
| Figura 20 | Conexión con el trabajo | 70 |
| Figura 21 | Infraestructura Suficiente | 71 |
| Figura 22 | Organigrama Estructural de la unidad de Venta de Distribuidora Ojeda Zurita..... | 91 |
| Figura 23 | Organigrama Funcional de la unidad de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita..... | 91 |
| Figura 24 | Organigrama de Posición de la unidad de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita | 91 |

CAPITULO I

MARCO

REFERENCIAL

CAPITULO I

1. Introducción

Hoy en día el estado de la economía ecuatoriana también refleja en las cuentas de las empresas, aunque no deja de haber la desaceleración general de las actividades en las organizaciones, es por ello que las empresas están experimentando una reactivación positiva.

Las organizaciones deben cumplir con cualidades que se adapten al desarrollo que está surgiendo en el país para cumplir con los objetivos anuales, relativos al crecimiento económico y buen clima laboral, para mantener colaboradores satisfechos, con un liderazgo necesario, desarrollar y hacer crecer la compañía en un mercado cada vez más competitivo.

Por esta razón es que esta investigación contiene temas y propuestas de valor, atributos y avances para mantener un acertado equilibrio en la vida personal y profesional de quienes están involucrados en la empresa, dentro de un ambiente dinámico e innovador en donde a través de acertadas estrategias asumen riesgos de una manera proactiva.

1.1 Antecedentes

Es de gran importancia conocer como Distribuidora Ojeda Zurita ha llegado a ser una de las empresas pioneras en cuanto a materiales de acabados para la construcción se trata, una organización que nace de la necesidad de satisfacer a la demanda creciente de productos destinados para acabados de construcción entre los cuales se pueden mencionar: cerámica, sanitarios, grifería y repuestos incluyendo algunos productos de ferretería.

Distribuidora Ojeda Zurita inicia sus actividades comerciales en el año 2000, su local comercial se apertura en la Av. Tsáchila; se creó por iniciativa de la familia Ojeda Zurita que está representada legalmente por su Propietario el Sr. Édison Marcelo Ojeda Jaramillo; emprende una empresa con dos empleados que por su colaboración y empeño se dieron a conocer dentro del mercado constructor en la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

En el año 2004, se la reconoce por ser una empresa líder en distribución de la Marca Edesa (sanitarios y griferías); al ver crecer a pasos agigantados la empresa, necesitaban espacios más cómodos para sus bodegas y para el personal que se incorporaba, las nuevas instalaciones pasan a la Calle Portoviejo 205 y Latacunga, esquina.

La población de Santo Domingo de los Tsáchilas manifiesta un alto ritmo de crecimiento, por este motivo los propietarios se ven en la necesidad de aumentar la oferta, incrementando el portafolio de productos, los cuales posee la competencia y a quienes se considera como mayores competidores a: Cerámicos, Distribuidora Alison, Saavedra & Santander, Ceramicasa; distribuidoras de materiales y acabados para la construcción que distribuyen productos similares a los que nuestro inventario posee.

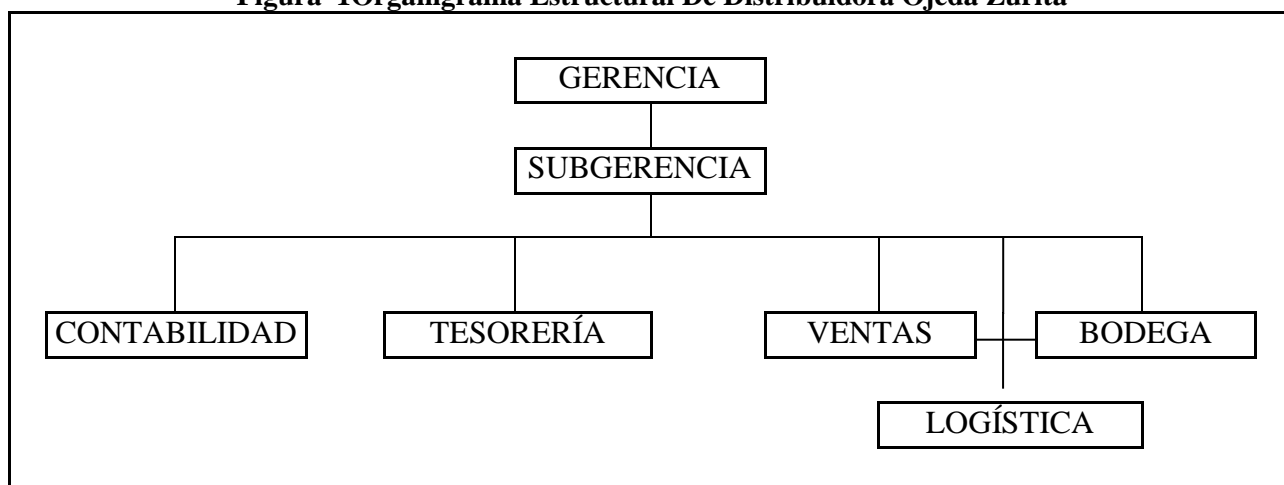
Dado el desarrollo urbano que influye al aumento de la demanda es primordial satisfacer las necesidades de los clientes, por ello se pone la calidad de productos y el buen servicio a disposición de los clientes actuales y potenciales, aprovechando la oportunidad de la demanda existente en estos últimos 10 años.

1.1.1 Base Legal

Está representada legalmente por el Sr. Édison Marcelo Ojeda Jaramillo, registrada en el Servicio de Rentas Internas con el Registro Único de Contribuyentes N° 1708051709001; como persona natural y demás disposiciones legales solicitadas para el tipo de comercialización.

1.1.2 Organismo Administrativo

Figura 1 Organigrama Estructural De Distribuidora Ojeda Zurita



Fuente: Distribuidora Ojeda Zurita

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

Distribuidora Ojeda Zurita está conformada de la siguiente manera:

Un Representante Legal que es el Propietario y quien toma las decisiones principales de la empresa; mismo que es nombrado como Gerente General de la Distribuidora.

Un Gerente Comercial asumiendo la Subgerencia; representado por la Sra. Whilda Lucia Zurita Guevara Propietaria de la empresa; encargada de administrar el funcionamiento de la empresa.

Una Contadora en el departamento de Contabilidad representado por la Srta. María de Lourdes Secaira Chávez que es quién dirige el sistema financiero de la organización.

El Área de Ventas que está a cargo de la Gerencia Comercial y cuenta con 36 personas, vendedores de mostrador y recorredores.

La bodega está a cargo del Sr. Guillermo Reinaldo Oña Almachi en el almacén; el Sr. Miguel Otón Zambrano Valencia en bodega 1, y Baltazar Enrique Ojeda Jaramillo bodega 3.

A cargo de la entrega de la mercadería y el cargo de Chofer (logística), el Sr. Marco Antonio Herrera Herrera.

1.2 Planteamiento del Problema

Es conveniente referir lo expuesto que hoy en día la satisfacción de los colaboradores de las empresas, están respaldadas por diferentes estímulos que guían a la fuerza laboral mencionando también que es una tarea de Recursos Humanos salvaguardar y proporcionar herramientas necesarias para la satisfacción de éstos y que las nuevas tendencias en el área de Recursos Humanos sean óptimos. (Huerta, 2013)

Distribuidora Ojeda Zurita, está inmersa en una actividad comercial en la especialidad de la Acabados para la Construcción. La tenacidad de sus dueños ha hecho que este negocio forme parte del grupo de sus líderes en este negocio en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Su crecimiento y desarrollo se ha identificado con procedimientos tradicionales y poco científicos, en donde más ha primado el olfato de sus dueños, antes que el empleo de

herramientas científicas que permitan un adecuado sostenimiento del negocio en su desarrollo, el mismo que ha tenido que introducirse por la exigencia de sus clientes, por el alto desarrollo de la construcción en la zona de Santo Domingo, lo cual se puede definir como una zona de las más prosperas y emprendedoras en los proyectos de construcción.

La expansión de la Distribuidora Ojeda Zurita, al desarrollarse sin procedimientos y herramientas científicas de la época, ha permitido desajustes en el área más sensible de los negocios, en el Área de Ventas. Que de las observaciones realizadas y de la preocupación de sus propios dueños, está causando estragos muy fuertes a la empresa y que me permito señalar los más importantes.

1.- La empresa ha entrado en incumplimiento de entregas a sus clientes, que le está restando imagen e importancia como empresa de éxito, lo cual se puede avizorar que en corto tiempo la Distribuidora Ojeda Zurita pueda enfrentar disminución de clientes.

2.- El crecimiento de la empresa sin las herramientas adecuadas, está causando un bajo rendimiento de los empleados, que se identifican en circuitos administrativos, que causan demoras y conflictos administrativos, que afectan mucho a la entrega y distribución precisa de los productos.

3.- La capacitación en el personal de todo nivel de la empresa, es muy escasa, lo cual no permite una organización adecuada y precisa en el trabajo que desempeñan los trabajadores de Distribuidora Ojeda. Esto trasciende negativamente en la primera actividad de toda empresa que genera buenos resultados; las ventas. Esta falta de capacitación se traduce en una falta de motivación desde el punto de vista no monetario.

4.- Todo lo señalado anteriormente, está multiplicando la ineficiencia e ineficacia en el servicio al cliente, creando la desconfianza y restando imagen corporativa a Distribuidora Ojeda, lo cual es muy grave en términos empresariales.

Estos aspectos principales que se identifican en Distribuidora Ojeda Zurita, están siendo los acontecimientos por los cuales la empresa está entrando en una crisis comercial, con la identificación clara de pérdida de clientes, y que puede llegar a su total fracaso si no se corrige en forma inmediata, con el Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo, que estoy planteando en esta investigación.

1.2.1 Importancia

Se menciona el criterio que dice “Ante la crisis, las organizaciones suelen adoptar como suya la frase “renovarse o morir” y deciden emprender una serie de acciones inmediatas para salir de la situación.” (Méndez, 2013)

La investigación realizada pretende otorgar herramientas y datos suficientes para que se construya con facilidad las soluciones a los problemas o dificultades críticas, es por ello que se debe estar en constante preparación y actualización de manera continua, accediendo así al conocimiento que permita observar cualquier escenario desde una perspectiva multidimensional, la misma que facilita explorar e investigar todos los lados posibles e involucrados dentro de la organización.

El Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo aportará para la orientación de mantener el negocio o fortalecerlo, ya que generalmente no suele ser la formación continua considerada como una genuina preocupación de la empresa por el desarrollo de su gente, sino como una

garantía de continuidad y reducción de errores, y o a su vez incremento de rentabilidad y capacidad de acierto.

1.3 Formulación del Problema

Se pretende investigar las causas de la insatisfacción del servicio tanto interno como externo y que conlleva al no desarrollo de la empresa.

Efecto: Insatisfacción del Servicio al cliente interno, externo y la falta de desarrollo empresarial de Distribuidora Ojeda Zurita.

Causa: Falta de capacitación, motivación personal, incentivos monetarios, equipos necesarios para desempeñar sus funciones.

¿El Diseño de un plan de mejoramiento de la unidad de ventas permitirá mantener la confianza del cliente interno, lograr su fidelización e incrementar los volúmenes de ventas en la empresa?

¿El Diseño de un plan de mejoramiento continuo de la unidad de ventas permitirá a la empresa mejorar sus resultados y evitar los riesgos de quiebra?

1.4 Objetivos

1.4.1 Generales

“Diseñar un Plan de Mejoramiento Continuo en el área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita que contribuya al desarrollo y crecimiento de la empresa en el año 2014.

1.4.2 Específicos

- Analizar la situación actual de Distribuidora Ojeda Zurita.
- Identificar los problemas en los procesos internos de la organización.
- Establecer los puntos críticos de Distribuidora Ojeda Zurita
- Diseñar un plan de mejora para los problemas identificados como críticos.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación Teórica

La investigación esta direccionada a efectuar un análisis que determine la situación de la empresa, y plantear soluciones que aumenten la eficiencia, satisfacción, y productividad, involucrando a la empresa llevar por norte un objetivo valioso que es generar cambios favorables para los clientes internos y externos de la organización. Forjando un ambiente de excelencia mismo que exige un sistema de comunicación interna y externa apropiada para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.

El estudio que se realizará aportará a Distribuidora Ojeda Zurita a mejorar en el sistema de sus actividades, y en el desempeño de cada uno de los colaboradores. Las ventajas que se pueden encontrar con este análisis denotarán de los errores específicos que están afectando a la productividad y la calidad de Servicio al Cliente, así como también hacer sugerencias de las necesidades que presenten los empleados mismas que sean aplicables al área de ventas.

La necesidad de comunicación entre el personal y el grado de liderazgo dentro del área a estudiar, de la misma manera el porcentaje de satisfacción que permitirá analizar y fortalecer

equilibrio psicológico del personal y por consiguiente el desarrollo adecuado de sus actividades y desenvolvimiento eficiente en climas de trabajo que desarrollando la pro-actividad del personal y la eficiencia de la gestión comercial, incrementado de esta manera el caudal de oportunidades de venta, coordinando el trabajo diario y futuro en el área establecida.

1.5.2 Justificación Metodológica

El Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo se realizará por medio de un análisis concreto de las necesidades de mejoras que presenta la organización, para efectuarlo en beneficio de todos quienes conforman Distribuidora Ojeda Zurita es necesario apoyar, reforzar la comunicación y la forma de organizarse, así como la facilitación de las herramientas de aplicación.

Para llevar a cabo el proceso se considera lo siguiente:

- **Impacto Social**

En la actualidad las empresas están orientándose cada vez más a contar con colaboradores que tengan habilidades en múltiples áreas, para así afrontar los retos que constantemente aparecen debido al avance de competencias, tecnología y conocimientos en las organizaciones de nuestro país.

Es por ello que desde el punto de vista organizacional se destaca que, “formar al personal constantemente garantiza poseer gente capacitada para afrontar retos de un mundo cambiante y exigente, no solo es el deber ser, sino que debe considerarse como la piedra angular para el crecimiento y desarrollo de la empresa”. Así lo menciona (Socorro, 2012, pág. 139)

- **Impacto Práctico**

Las empresas dependen de decisiones rápidas y, a la vez, lo suficientemente amplias y complejas; y esto solo se logra si se posee una visión panorámica del entorno que se encuentra más allá de una capacitación orientada a un solo conocimiento. Destaquemos que, “liderazgo es la capacidad para identificar las oportunidades de crecimiento, desarrollar una visión y motivar a otros para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa”. Según el criterio de (Cánepa, 2012, pág. 50)

Cuando una empresa sigue de cerca las necesidades de sus clientes y los acompaña en el proceso de satisfacerlas, surge, un momento de magia que permite la creación de servicios y productos que superen las expectativas de los clientes, es por ello que con esta investigación se pretende contribuir con los conocimientos, herramientas para aplicarlo con los colaboradores de la empresa y así dar un giro en cuanto a un proceso constante de mejoramiento que involucran el desarrollo del capital humano y la satisfacción de nuestros clientes, para cumplir con los propósitos sin descuidar el desempeño de las actividades en un ambiente lleno de compromiso y positivismo.

Con la aplicación de esta investigación Distribuidora Ojeda Zurita pretende conseguir el reconocimiento de sus clientes por el servicio de calidad recibido, y así obtener mayor participación en el mercado con un equipo de trabajo, clientes reales y potenciales satisfechos.

1.5.3 Justificación Práctica y otras (económicas, ambientales, sociales)

Partiendo de nuestros clientes internos hacia los externos podemos mencionar que si la organización cuenta con un Diseño de Mejoramiento Continuo en el área de Ventas se logrará cumplir con la misión y visión que tiene plasmada la empresa.

Los problemas y situaciones negativas no se quedan dentro de la empresa también los logros y éxitos que dentro de esta suceden las cuales van trascendiendo al medio en el que están insertas, por ello no solo se beneficiará el área de ventas sino también las demás áreas las cuales tendrán ya un ejemplo a seguir y conseguir el cambio.

Los directivos de las empresas están conscientes de la necesidad de agregarle valor a sus organizaciones a través de un pensamiento que involucre a lo social, lo ambiental y lo económico.

1.6 Factibilidad

La aplicación del Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo en el Área de Ventas será fundamental ejecutarlo como apoyo para el avance de las actividades de la organización y el logro de objetivos, esta investigación será una herramienta fundamental para la empresa porque permite considerar la renovación y las constantes actualizaciones, motivando al empleado a cumplir con el compromiso de llegar a la excelencia en el servicio al cliente para desarrollarse dentro del ambiente competitivo en el que se encuentra la organización.

1.7 Limitantes

Uno de los limitantes es la aceptación del cambio a nuevos procesos más destacados y de la continua transformación que generará la aplicación de este Procedimiento de Mejoramiento, a

lo cual se une la dispersión del personal, que se causa por la ubicación de los diferentes puntos de Atención al Cliente a donde debe acudir para brindar la asesoría correspondiente.

Por otro lado llevar a cabo el funcionamiento eficaz de este diseño de mejoramiento continuo implica el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano lo cual se requiere de la adaptación progresiva al proceso a efectuarse, mismo que interrumpirá las actividades actuales.

Podemos destacar la importancia que implica el Presupuesto que la empresa esté dispuesta a invertir en los cambios a generarse, podemos señalar que sería uno de los más grandes inconvenientes presentados.

1.8 Alcance

La aplicación de este Plan de Mejoramiento se realizará en la Provincia Tsáchila, llevando a cabo el debido proceso al personal involucrado en el área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita, considerando el nuevo enfoque organizacional con las herramientas aplicadas para optimizar y acelerar los procesos ; con los resultados del levantamiento de información permitirá obtener resultados óptimos en cuanto al manejo y aplicación del sistema, que serán presentados como antecedentes al Gerente y demás directivos de la empresa.

Para efectuar el proceso de la investigación se cuenta con la colaboración del personal del área involucrada de la empresa, quienes aportarán con la información acerca de los procesos, herramientas, y deficiencias que se generan al momento de llevar a cabo el desarrollo de sus actividades

1.9 Marco Temporal / Espacial

Este Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo se aplicará en el área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita, ubicada en la Provincia de los Tsáchilas Calle Portoviejo 205 y Latacunga, en el año 2014

1.10 Hipótesis Idea a Defender

“Hipótesis es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema; otros más sustentan que la hipótesis no es más otra cosa que una relación entre las variables, y por último, hay quienes afirman que es un método de comprobación”. (Távarez, 2012)

Planteamos la siguiente hipótesis estadística de correlación ya que vamos a dar respuesta a la relación existente entre dos o más variables que causan los problemas y de la misma manera responder a los objetivos planteados en la presente investigación.

El diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo en el área de Ventas de “Distribuidora Ojeda Zurita”, elevará la satisfacción del cliente interno, externo y desarrollo de la organización.

1.11 Variables e Indicadores

1.11.1 Variables:

- **Independiente:** Mejoramiento Continuo
- **Dependiente:** Insatisfacción Laboral y falta de Desarrollo Organizacional

1.11.2 Indicador:

Tabla 1 Variables Dependientes e Independientes

| | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTO TEC. METODO DE MEDICIÓN |
|-------------------------------|------------------------------------|---|--|
| VARIABLE INDEPENDIENTE | | | |
| Personal Capacitado | Satisfacción y motivos para ellos. | Eficiencia de los grupos de trabajo | Encuestas |
| Eficiencia del Personal | Respuesta a los cambios | Efectividad del personal | Encuestas |
| Calidad del Servicio | Capacidad de Apoyo | Calidad | Encuestas |
| Comunicación | Trabajo en equipo | Retroalimentación | |
| Liderazgo efectivo | Comunicación Asertiva. | Relaciones Interpersonales Retroalimentación | Encuestas |
| VARIABLE DEPENDIENTE | | | |
| %Crecimiento de Ventas | Costos | Indicadores Financieros | Balances Financieros |
| %Aumento de la Utilidad | Rentabilidad | Inversión - Capital | Balances Financieros |
| % Participación en el mercado | Crecimiento | Indicadores Financieros | Encuestas |
| Competitividad | Potencial de éxito | | Encuestas |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

1.12 Metodología de la investigación

1.12.1 La unidad de análisis o de estudio

Distribuidora Ojeda Zurita, constituida desde el 1 de marzo de 1995. Empresa dedicada a la distribución y ventas, reconocida dentro de las empresas competidoras del mercado nacional cuenta con un punto de venta situado en Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.12.2 La población de estudio y sus características.

“Población de Estudio es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (Sampieri, 2010, pág. 72)

La población objetivo de Distribuidora Ojeda Zurita está conformada de la siguiente manera:

- Clientes Base de datos de Distribuidora Ojeda Zurita

Cuadro N° 1 Clientes

| CLIENTES DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | |
|---|-------------|
| Total de Clientes | 1172 |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

- Empleados según nómina registrada: 50 empleados

Cuadro N° 2 Empleados

| DESCRIPCIÓN | # EMPLEADOS |
|------------------------|--------------------|
| Administración | 14 |
| Ventas | 36 |
| TOTAL EMPLEADOS | 50 |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

1.12.3 Tipo y Nivel de investigación

La investigación que se llevará a cabo en este estudio es de tipo explicativa porque “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. Así lo refiere (Sampieri, 2010, pág. 84)

Teniendo claro que queremos determinar cuáles son las diferentes causas que están provocando problemas en el área de ventas consideramos que este tipo de investigación es el adecuado para el levantamiento de la información necesitada.

1.12.4 La muestra, tipo, cálculo y tamaño

“El plan de muestreo es el proceso de selección de las personas que participarán en la investigación de mercados y de las cuales se tomará la información requerida. Se le denomina muestra porque es un subgrupo de los elementos que conforman la población seleccionada para participar en el estudio”. (Dominguez, 2011)

El método utilizado en esta investigación será el método probabilístico ya que el universo en estudio es finito.

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error.

DATOS:

- Z: Total de población tenemos 1172 clientes
- Z_α: 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p: proporción esperada (en este caso 5%=0,05)

- q: 1-p (en este caso 1-0,05= 0,95)
- d. precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{Z^2 \alpha^2 p q}{d^2 * q + Z^2 \alpha^2 * p * q}$$

Remplazamos:

$$n = \frac{1172 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (1172 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{1172 * 3,8416 * 0,05 * 0,95}{0,0025 * (1171) + 3,8416 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{213,86}{3,1099}$$

$$n = 68,76 //$$

El tipo de muestra a utilizar es por estratos ya que esta divide a la población en estratos o grupos según ciertas características con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población.

La encuesta a realizar al personal de ventas será: 36 empleados

La encuesta a realizar a los clientes será: 69 clientes.

1.12.5 Diseño estadístico para la prueba de hipótesis.

Emplearemos el método estadístico, mediante el cual se tabularan los datos de las encuestas mismas que serán representadas en tablas y gráficos de barras con su respectivo porcentaje.

1.13 Método de estudio, y métodos propios de cada disciplina.

En esta investigación se aplicarán los siguientes métodos:

- **Método Deductivo**

Este método nos permitirá observar las principales características y actividades de los clientes tanto interno como externo e iniciar un análisis general del comportamiento humano frente al servicio prestado y recibido, y determinar los cambios que se necesitan realizar.

- **Método Inductivo**

Se aplicará este método para observar cómo se relaciona la información y como se adapta al medio los resultados que se obtengan para hacer un análisis de gestión y actividades ejecutadas de la muestra utilizada en la población de la investigación y enriquecer las teorías existentes sobre las causas de la insatisfacción tanto laboral como del servicio que reciben los clientes.

- **Método descriptivo**

Nos consolidará a poder detallar las características que causan la Insatisfacción Laboral y de servicio que recibe el personal interno y externo de Distribuidora Ojeda Zurita.

1.14 Las fuentes, técnicas e instrumentos para obtener la información. (datos)

Cuadro N° 3 Técnicas para obtener la información

| TECNICA | INSTRUMENTO | OBSERVACIONES |
|----------------|--------------------|---|
| Encuestas | Cuestionario | Tiene que ver directamente con las preguntas relacionadas con la investigación. |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

1.14.1 Encuestas

Se aplicará al personal del área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita, con el propósito de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

1.14.1.1 Objetivos de la Encuesta

- ✓ Determinar la importancia de cada uno de los obstáculos que impiden el desarrollo de las actividades de los colaboradores y clientes de Distribuidora Ojeda Zurita.
- ✓ Analizar a profundidad los problemas que detallan cada uno de los encuestados, de forma que se pueda intuir cual puede ser la causa de dichos inconvenientes.
- ✓ Medir el grado de satisfacción que tiene el cliente por la atención prestada en el área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita.
- ✓ Establecer el tiempo promedio aceptado por el cliente para la negociación de sus productos.
- ✓ Determinar la integración del equipo de Ventas, la colaboración y distribución del trabajo asignado a cada uno, dependiendo de las funciones y del aporte innovador de cada uno de ellos que brindan para el desarrollo de la organización.
- ✓

1.14.1.2 Factores y Cuestionario considerados para la elaboración y aplicación de las encuestas

➤ Factores

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas

- Estabilidad Emotiva
- Iniciativa
- Cooperación
- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Satisfacción Laboral
- Compromiso
- Servicio

➤ **Cuestionario para aplicar a los encuestados**

- **Para empleados**

| Encuestas para empleados de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|---|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Nº. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Existe integración y cooperación entre los miembros del área de ventas | | | | |
| 2 | Considera que su carga de trabajo y distribución general es satisfactoria | | | | |
| 3 | Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo | | | | |
| 4 | Enfrento cualquier novedad, inquietud y queja sobre mi trabajo con actitud positiva | | | | |
| 5 | Considero que para mejorar mi trabajo, el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación | | | | |
| 6 | Se desarrollan capacitaciones, charlas y asesoramiento de temas referentes a ventas y motivación | | | | |
| 7 | Se nos informa de las tareas y actividades que debemos desarrollar | | | | |
| 8 | Conocemos la misión, visión y objetivos de la empresa | | | | |
| 9 | Estoy conforme con las herramientas de trabajo que dispongo para desempeñar mis funciones | | | | |
| 10 | Me siento comprometido con la empresa | | | | |
| 11 | Mi jefe inmediato realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo | | | | |
| 12 | Considero que está bien remunerado el trabajo que realizo. | | | | |

- **Para clientes**

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|-------------|-------------|----------------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Los Resultados de su trámite o servicio fueron los esperados. | | | | |
| 2 | Si tuvo problemas, dudas e inquietudes, se le mostró un sincero interés en resolverlo | | | | |
| 3 | El personal que le atendió mostro conocimiento suficiente para resolver sus preguntas | | | | |
| 4 | La persona que la atendió estuvo realmente conectado con su trabajo y supo cumplir con su necesidad a tiempo | | | | |
| 5 | La infraestructura es suficiente (equipo de cómputo/ instalaciones/ herramientas, etc. Según aplique el servicio que le fue otorgado) | | | | |

1.15 Organización, tratamiento y tipo de análisis de la información.

Este proceso de investigación lo realizaremos de manera que podamos obtener ideas claras de las técnicas de cómo vamos a realizar este proceso.

Después de tener claro el objetivo, nos dirigimos a los directivos los cuales permitirán realizar el acercamiento a los miembros del área involucrada de la organización.

Obtenida la autorización para realizar la aplicación del cuestionario nos acercamos a los miembros los cuales van a ser encuestados y haremos la primera observación. Durante la realización del pre-test de este cuestionario, se toma conciencia de las dificultades de la implementación de mejoramiento, a través de la encuesta verbal.

Una vez dados los resultados, se reúnen y se lleva a cabo la clasificación y ordenamiento de cada uno de los resultados, proceso para el cual utilizamos Excel, para realizar un trabajo más rápido, en el cual elaboraremos la tabulación y gráficos estadísticos.

Se recopilarán los datos para analizar los procesos y los proyectos, revisar los informes y niveles de desempeño para analizar la naturaleza y alcance de los errores, tendencias y costos de calidad y así establecer medidas preventivas y correctivas apropiadas, luego vigilar la implementación y a futuro ir evaluando los mejoramientos desarrollados e ir identificando otras oportunidades de mejoramiento con ello desarrollar estrategias e implementar proyectos adicionales.

El reporte se presentará en un escrito que constarán los análisis obtenidos en cada una de las variables estudiadas.

1.16 Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis del trabajo de campo:

- Indagación preguntas claves que ayudaran al análisis del proceso.
- Encuestas.- la cual permite conocer la información del tema mediante opciones que reflejan ciertas formas y maneras de conocer los hechos.

CAPITULO II

MARCO DE

REFERENCIA Y

CONCEPTUAL

CAPITULO II

2. Marco De Referencia

2.1 Introducción

El presente trabajo contiene la información sobre el proyecto de investigación, para el cual hemos seleccionado a un área específica en el cual estudiaremos al personal de Distribuidora Ojeda Zurita.

El servicio es una actividad reconocida y aceptada desde el mismo momento que se encuentra en todas las circunstancias de nuestra vida, desde el nacimiento que se requiere de un parto, hasta la muerte que demanda un servicio funerario. Los servicios están presentes en todo momento en nuestra vida personal, familiar, profesional.

Por ende los servicios se dan en todo tipo de empresas y para que cada una de ellas sea competitiva se debe destacar en brindar un servicio de calidad para ello se estudian diferentes facetas, mismas que se deben aplicar en las capacitaciones al personal por ello relatamos varios temas que serán de gran utilidad para tomar referencia y aplicar a nuestro Diseño del Plan de Mejoramiento Continuo

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Mejoramiento Continuo

Según (Harrington, 2008), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Según (Kabboul, 2008); define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Según (Abell, 2008) da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

(Sullivan, 2008), Lo define, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

(Deming, 2008), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Mejoramiento Continuo o Kaisen es un conjunto de conceptos, procedimientos, y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos los procesos productivos y de soporte de la operación. La mejora continua a través de todas las acciones

diarias, por más pequeñas que sean, que permite que los procesos y la empresa en su conjunto sean más competitivos en la satisfacción del cliente. (Peña, 2008, pág. 179)

El cambio que se debe realizar es en la manera de pensar y operar dentro de los procesos y debe estar soportado por la metodología y las herramientas de la mejora continua, que hace que las empresas vayan de alguna manera solventándose al cambio que poco a poco va presentando el mercado.

El Mejoramiento Continuo es la calidad de servicio que refleja una organización que a corto y largo tiempo puede hacer que se tornen competitivas; lo que hará relativamente desarrollarse en el mercado comercial. Por tanto la aplicación del Plan de Mejoramiento Continuo en el área de Ventas permitirá visualizar un horizonte más amplio en donde se buscará siempre la excelencia e innovación que llevará a Distribuidora Ojeda Zurita a aumentar su competitividad, disminuyendo costos, utilizando las herramientas necesarias y orientándose a satisfacer con calidad de servicio las expectativas y necesidades de los clientes existentes potenciales, que son quienes aportan al desarrollo empresarial dentro del mercado nacional.

Tenemos que brindar prioridad al cliente para mejorar constantemente en todos los procesos que se aplican a la empresa, esto nos indica que siempre debemos trabajar en relación a los clientes que son quienes quieren ver cambios en cuanto al servicio que se les puede brindar, superando cada una de las expectativas presentadas por los usuarios.

La transformación del método de trabajo tradicional no es fácil, es un proyecto que necesita esfuerzo de la gente en toda la organización y especialmente del compromiso de la alta dirección.

2.2.2 Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

“El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, por más pequeñas que éstas sean, que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se realicen día a día y de la efectividad con que éstas se realicen. (Peña, Administración Gerencial, 2008, pág. 33)

2.2.3 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

- **Ventajas:**

- 1.- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- 2.- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- 3.- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción de los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- 4.- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5.- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6.- Permite eliminar procesos repetitivos.

- **Desventajas**

1.- En vista de que los Gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso extenso.

2.- Hay que hacer inversiones importantes.

3.- Requiere de un cambio radical en varios procesos establecidos.

4.- Se debe realizar en toda la organización, porque concentrada en un área perderá la perspectiva de independencia.

2.2.4 El Proceso del Mejoramiento Continuo

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. (Peña, Administración Gerencial, 2008, pág. 34)

2.2.4.1 Actividades Básicas del Mejoramiento Continuo

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña según menciona (Harrington J. , 2008)

1.- Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

2.- Consejo Directivo del Mejoramiento:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

3.- Participación Total de la Administración:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

4.- Participación de los Empleados:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

5.- Participación Individual:

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

6.- Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

7.- Actividades con Participación de los Proveedores:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

8.- Aseguramiento de la Calidad:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

9.- Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después de asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden las estrategias a largo plazo.

10.- Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. (Peña, Administración Gerencial, 2008, págs. 34-36)

2.2.5 Necesidades de Mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. (Peña, Administración Gerencial, 2008)

Partiendo de la Teoría de los diferentes conceptos de los temas que abarcan el mejoramiento continuo se utilizará como base para desarrollar el Diseño de un Proceso de Mejoramiento Continuo en Distribuidora Ojeda Zurita que utilizará métodos eficientes y procesos que se adapten al Recurso Humano que estará involucrado directamente con este proceso, logrando así ser la preferencia de nuestros clientes, y que los administradores de la organización sean líderes en su labor.

La práctica Corporativa se efectuará como hábito si se aplica la Comunicación Interna, ya que se convierte en un factor de complementación dentro de la Organización. Siempre se debe proyectar al crecimiento sea como empleados y como empresa, por ello de parte y parte se debe tomar los éxitos y fracasos como propios. Dentro de una organización si se explota al empleado en el sentido de dar a conocer sus habilidades y destrezas que posee, tenemos muy buenas oportunidades de reubicación de puestos y crecimiento empresarial.

2.2.6 Pasos para el Mejoramiento Continuo

- **Siete Pasos del Proceso de Mejoramiento según (Bravo, 2008)**

- 1.- Selección de problemas
- 2.- Cuantificación y subdivisión
- 3.- Análisis y causas raíces
- 4.- Nivel de desempeño requerido

5.- Definición y programación de soluciones

6.- Implantación y evaluación de soluciones

7.- Acciones de garantía

Figura 2 Siete Pasos para el Mejoramiento Continuo



Fuente:(Peña, Administración Gerencial, 2008)

2.2.7 ¿Por qué Mejorar?

Toda empresa, grande o pequeña, venda servicios, productos de lujo o bienes de consumo existe gracias al Cliente

2.2.7.1 Cliente

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria los productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen o fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

Podemos mencionar que al cliente se lo puede considerar como el Rey ya que es la persona quien decide el precio, el tipo y el establecimiento va a comprar haciendo que nuestro negocio pueda prosperar gracias a las compras que nuestro cliente realiza. Sin los clientes las ganancias no se obtendrán por lo tanto los negocios tampoco.

Un cliente, por lo general, se declarará satisfecho únicamente si su expectativa se satisface según sus propios parámetros de evaluación, es decir que no basta con atender su necesidad de un producto específico (Financiera, 2013)

2.2.7.2 El Cliente es lo primero

Una de las razones por la cuales la empresa debe mejorar según el criterio de (Peña, Administración Gerencial, 2008) es porque considera que: “Los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria”.

Concluyendo opino que el cliente es un rey muy exigente por ello debemos focalizarnos directamente en sus necesidades, escuchándolo y sirviéndole con la máxima calidad de servicio, recordando que el cliente es el que manda.

2.2.7.3 Servicio

El Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente.

Servicio no significa lo mismo que servilismo aunque, a veces, se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. No debemos olvidar que sin clientes no hay empresa y sin servicio no hay clientes. (Vértice, 2008)

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Definición de Términos Conceptuales

Depende de un buen desempeño laboral y administrativo el desarrollo de una empresa, para poder estar al ritmo comercial a nivel mundial, es por eso que fundamentaremos lo siguiente.

- **Mejora Continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización en el logro de los objetivos.
- **Liderazgo.** Los líderes establecen unidad de propósito y orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse completamente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del Personal.** El personal, en todos los niveles es la esencia de la organización y su total compromiso y participación posibilita que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización. (Jácome, 2008, pág. 45)
- **Proceso** Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos. (Peña, Administración Gerencial, 2008)

- **Compromiso con el trabajo** Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. (Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 2011, pág. 206)
- **Satisfacción laboral** La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa por tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como una de las variables necesarias para lograr una producción mayor, quedaron en desuso por lo que podría definirse a la satisfacción laboral como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 2011, pág. 204)
- **Compromiso organizacional** El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según (Robbin, 2011), el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

- **Plan de Gestión Administrativa** La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las

circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la Autoevaluación, El Mejoramiento Continuo debe ser permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad de la Compañía frente a sus grupos de interés. (Matheus, 2013)

- **Aprendizaje Continuo** Uno de los indicadores importantes de la mente abierta es la actitud de aprendizaje continuo que el comunicador demuestra todo el tiempo de su charla.

El aprendizaje continuo es fundamental en el entendimiento de las causas especiales que generan los defectos así como el entendimiento de los procesos en donde se generan, el aprendizaje de nuevas técnicas de mejora continua es también necesario para desarrollar proyectos de mejora que permitan cumplir con las expectativas de los clientes. (González, 2011)

- **Visión Compartida** “Visión Compartida no es sólo una idea. Es una visión concreta, una imagen que se crea en la mente de las personas. Al identificarla llegan a “visualizarla” de tal manera, con fuerza tal, que las mueve a ir por ella mancomunadamente. Generan así un sentimiento de identificación y compromiso mutuo. La visión compartida produce, en quienes la perciben, un atractivo de gran potencia que lleva a identificarla en el horizonte como real.

Es así que genera interés y compromiso de ir por ella. Cuando la gente comparte una visión se conecta y vincula por esa aspiración común, movilizándose para lograr extraordinarios resultados en equipo”. (Lehmann, 2013)

- **Problema** Es una desviación entre lo que se espera esté sucediendo con lo que realmente sucede con la importancia suficiente para justificar una corrección en el proceso.

- **Estrategia** Son las acciones o enfoques de negocios que emplea la empresa para lograr un desempeño organizacional promedio
- **Calidad** Es la satisfacción de los requerimientos implícitos y explícitos de los clientes internos y externos. Dentro de un entorno empresarial orientado al producto o a los procesos productivos se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones.
- **Calidad de Servicio** Atención al cliente en la medida que contribuye a satisfacer sus expectativas aumentando valor añadido por el percibido. (Peña, Administración Gerencial, 2008, pág. 177)
- **Políticas de Calidad** La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del Gerente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. (Peña, Administración Gerencial, 2008)

- **Servicio al Cliente** “Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”

El servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad se lo considera como un valor agregado para el cliente, debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este sentido, los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad aunque muchas veces no lo notemos los cliente evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben. Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitiva o lo que es peor no podrá permanecer en el mercado

- **Importancia de Servicio al Cliente**

La atención al cliente puede convertirse en un elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas empresas, las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro. (Alcaide, 2013)

- **El Cliente**

“Es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que recibe el producto y determina sus requerimientos básicamente hay dos clases de clientes”:

- **Cliente Interno**

“Es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor.”

- **Cliente Externo**

“Es una persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja para la misma organización que el productor” (Chang, 2011)

Un cliente es lo más importante de la empresa tanto el interno como el externo ya que si un funcionario (cliente interno) está satisfecho con el trabajo y cómodo con sus funciones transmitirá eficiencia y cumplirá con la expectativa del cliente.

- **Calidad Total**

“Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.” (Jácome, 2008, pág. 3)

(Ishikawa), un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

- **Productividad¹**

Desde el sentido Técnico se puede definir que la productividad es la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos.

¹Darío Hurtado C. (2008) Principios de Administración. Editorial: Fondo editorial ITM. Medellín Colombia

Podemos definir en el sentido económico que es la maximización de los bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción tales como capital, trabajo, administración.

También podemos definirla como eficiencia, que es hacer las cosas lo mejor posible.

Desde el sentido humanístico se define como una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida. (Jácome, 2008, págs. 61-63)

- **Clima Organizacional**

Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

“Para las empresas es muy importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.” (Tarantino, 2012)

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

- **La Comunicación en la Organización**

“La comunicación en la organización es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y la sociedad. También nos permite conocer al recurso humano

y evaluar su desempeño y productividad a través de entrevistas y recorridos por las diferentes áreas de trabajo.” (Martínez, 2009)

- **Cultura Organizacional**

Es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo.

“El clima organizacional consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, de cómo pueden o deben comportarse y que es lo que esta aceptado o no dentro de la misma. El comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico. La manera de actuar del personal crea el clima, sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.”

Para los gerentes es importante por dos razones: primero porque es un proceso por el cual se desempeñan funciones de planeación, organización, dirección y control. Segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo. La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común

Depende de las condiciones de trabajo de cada empleado para desempeñar sus funciones como parte activa de un proceso de Mejora Corporativa, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los trabajadores, se les debe presentar un estímulo exterior que sirva como satisfactor. La adecuada administración, está relacionada primordialmente con hacer uso de las recompensas que estimularán a los empleados a hacerse más productivos en el desempeño de sus funciones. (Chiavenato, 2011, pág. 163)

2.3.2 Definición de Términos Operacionales

- **Administrar** es una gestión muy importante entre los eslabones de actividad de cualquier institución, y compone una gran responsabilidad respecto al impacto que repercute en el desarrollo cotidiano de la actividad laboral.²
- **Gestión Administrativa** En toda actividad administrativa, debe existir un organigrama, es decir, un orden desde quien dirige sus funciones. Como de los demás empleados, hasta el último o más bajo escalafón. Cada integrante debe conocer su rol o función o trabajo y debe saber a quién dirigirse-si esto no se cumple, se produce confusión y el trabajo se hace difícil.³
- **Planificación Estratégica** Proceso basado en el enfoque total de sistemas que utiliza información, resultado de análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, compradores y los competidores, para definir, para definir estrategias de valor y políticas de calidad que deben ser desplegadas a través de toda la organización. (Peña, Administración Gerencial, 2008)
- **Planear** Establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer** Implementar los procesos llevándolos a cabo de acuerdo a lo antes planeado.
- **Verificar** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.
- **Actuar** Tomar acciones para desarrollar continuamente el desempeño de los procesos corrigiendo o eliminando los problemas encontrados en la fase de verificación. (Deming, El Ciclo PDCA de Deming, 2008)

² Administrar. Recuperado en: <http://www.onlinemba.es/gestion-administrativa-en-recursos-humanos/> 2013/11/02

³Gestión Administrativa. Recuperado en: <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/11-definicion-y-objetivos.html>

- **Integración** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.⁴
- **Trabajo en Equipo** es una necesidad en el mundo de hoy, así se trabaje en equipos presenciales o virtuales, sin embargo que el equipo trabaje para producir resultados exitosos requiere de unas habilidades tanto en el líder del equipo como en los miembros (Correa, 2012)
- **Empleados** A medida que una sociedad se va desarrollando, las necesidades de sus gentes también van cambiando. Hoy los obreros y empleados no trabajan sólo para cubrir sus necesidades fisiológicas y de sus familiares, también desean tener un reconocimiento de su aportación al trabajo, quieren una formación, desean una seguridad, esperan sentirse realizados y considerados, etc., de modo que también influirán de alguna manera en la empresa.⁵
- **Acción.** Desarrollo, ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.⁶
- **Liderazgo.** Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común. Quien ejerce liderazgo se conoce como líder.⁷
- **Proceso de Servicio al Cliente.** Todas las actividades dedicadas a facilitar a los clientes la localización de las personas adecuadas dentro de la empresa, la recepción de servicios

⁴ Integración. Recuperado en <http://principiosadministracion.blogspot.com/2010/04/integracion-de-personal.html>

⁵ Empleados. Recuperado en <http://definicion.de/empleado/2013/11/empleado.html>

⁶ Acción. Recuperado en <http://definicion.de/accion/2013/11/accion.html>

⁷ Liderazgo. Recuperado en <http://definicion.de/liderazgo/2013/11/liderazgo.html>

rápidos y satisfactorios, y la respuesta y solución de los problemas que eventualmente se plantean.

- **Recursos** Para que los procesos internos funcionen bien, se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Si la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de su personal, y en la adquisición de bienes, los procesos internos se destacan por encima de la competencia, y por lógica consecuencia permitirá destacar la atención al Cliente, lo que se traducirá en creación y valor.
- **Desempeño** Los logros surgidos del comportamiento, más que el compromiso en sí mismo.
- **Eficiencia** Por eficiencia vamos a entender la producción u output por unidad de input, se identifica con productividad a los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.⁸
- **Eficacia** Entendemos que es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.
- **Iniciativa** Hacer lo que se debe hacer, bien hecho, y sin que nadie lo mande.⁹
- **Estabilidad Emotiva** La estabilidad emocional es uno de los factores de personalidad más importantes. Explica la tendencia de algunas personas a ser más vulnerables a problemas de depresión y ansiedad cuando se encuentra con situaciones estresantes y se ha relacionado con una mayor o menor satisfacción en las diversas áreas de la vida así como con la capacidad de manejar la propia vida en general.¹⁰

⁸José Antonio Pérez, Fernando De Velasco. (2010). Gestión por Procesos: Eficiencia y Eficacia (4ta ed.). Madrid, España.

⁹ Iniciativa. Recuperado en http://www.trabajo.com.mx/que_es_la_iniciativa.htm/2013/11.html

¹⁰ Recuperado en <http://motivacion.about.com/od/psicologia/a/Estabilidad-Emocional.htm/2013>

- **Relaciones con los demás** Se menciona que la calidad de vida depende de la calidad de tus relaciones. Teniendo que ver en todas las áreas de nuestras vidas, porque la satisfacción laboral de los bien que se lleven entre compañeros de trabajo. Ya que si la comunicación carece de respeto, credibilidad, confianza y servicio se verán afectados varios aspectos de la vida. ¹¹
- **Competitividad** Entendemos por competitividad la capacidad de organización pública y privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está aprovechando obviamente una evolución en el modelo de la empresa y empresarial. ¹²
- **Manual Administrativo** Un Manual Administrativo contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. ¹³

¹¹ Recuperado en <http://desarrollopersonalefectivo.com/relacion-con-los-companeros-de-trabajo/2013/11>

¹² Darío Hurtado C. (2008) Principios de Administración. Editorial: Fondo editorial ITM. Medellín Colombia

¹³ Manual. Recuperado: <http://definicion.de/manual-administrativo/2013/11/manual.administrativo.html>

CAPITULO III

SITUACIÓN

ACTUAL

CAPITULO III

3. Situación Actual de Distribuidora Ojeda Zurita

La Situación actual de Distribuidora Ojeda Zurita consta de dos partes: interna y externa, partes que tienen características que descifran las deficiencias a los cuales la empresa se encuentra expuesta actualmente. En la parte interna constan las fortalezas y las debilidades mismas de la empresa, es fácil la identificación de las falencias que se suscitan en la empresa tales como la falta de capacitación al personal que labora en ella , la insatisfacción de los clientes; falencias que se ven reflejadas en las opiniones o comentarios hechos por los clientes que visitan nuestra empresa, Siendo aspectos que debemos considerar y obtener un grado de control porque son herramientas que facilitan el desarrollo interno de la organización, retrasándonos al desarrollo corporativo.

La parte externa expone las Oportunidades de crecimiento y Amenazas a las que debe enfrentar la empresa en el mercado actual, de la misma manera se identifican con las referencias dadas por los clientes actuales y potenciales existentes en el mercado nacional. Estas referencias se exponen como desafíos para la organización a los cuales tenemos que responder con cambios, ya que en el mundo actual la tecnología hace que los cambios sean rápidos y continuos, y van de la mano con la información interna y externa de las organizaciones

Nuestra empresa se hace presa fácil de la desconfianza y la mala imagen corporativa, es por ello que se debe identificar minuciosamente las falencias existentes en el servicio que como empresa está entregando, de la misma manera cuáles son las fallas que como empresa afectan al desarrollo del personal de ventas, que son quienes representan a toda la organización y están encargados de brindar la mejor imagen, servicio y calidad a los clientes existentes y potenciales

del mercado nacional, de esta manera cumplir con los objetivos, misión y visión de Distribuidora Ojeda Zurita.

3.1 Misión

Distribuidora Ojeda Zurita otorga servicio y productos de calidad que estén en la capacidad de competir tanto en el ámbito provincial como nacional, consiguiendo satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.2 Visión

El desarrollo, los cambios tecnológicos, mejoras en la calidad, servicio, nos otorgará la satisfacción de un trabajo bien hecho, considerando complacer a nuestros clientes involucrándonos siempre en sus necesidades

3.3 Objetivos de Distribuidora Ojeda Zurita

- Presentar a la sociedad una empresa en constante desarrollo.
- Satisfacer a nuestros clientes en sus necesidades y superar sus expectativas.
- Brindar un servicio y productos basados en los estándares de calidad.
- Entrenar y capacitar al personal que contribuye con nosotros para desarrollar al personal y como empresa.

3.4 Valores de la Organización

Los principales valores que se destacan en Distribuidora Ojeda Zurita son los siguientes:

- **Honestidad**

Cumplir su deber, obrar correctamente y de acuerdo con la moral, especialmente el respeto a la propiedad ajena, la transparencia en los negocios.

- **Responsabilidad**

Es la respuesta que se debe dar a la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

- **Confiabilidad**

Es la esperanza firme que se tiene de una persona. Depositar en uno el derecho, el secreto, el cuidado de algún asunto sea personal o laboral.

- **Respeto**

Valorar a los demás considerando su dignidad, El respeto se acoge a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repudia la calumnia y el engaño.

- **Cooperación**

Realización de una actividad con varias personas bajo un mismo fin.

- **Fidelidad**

Exactitud en cumplir con sus compromisos. Constancia en el efecto.

- **Profesionalismo**

Utilización de las diferentes disciplinas en manera Ética en el ámbito laboral.

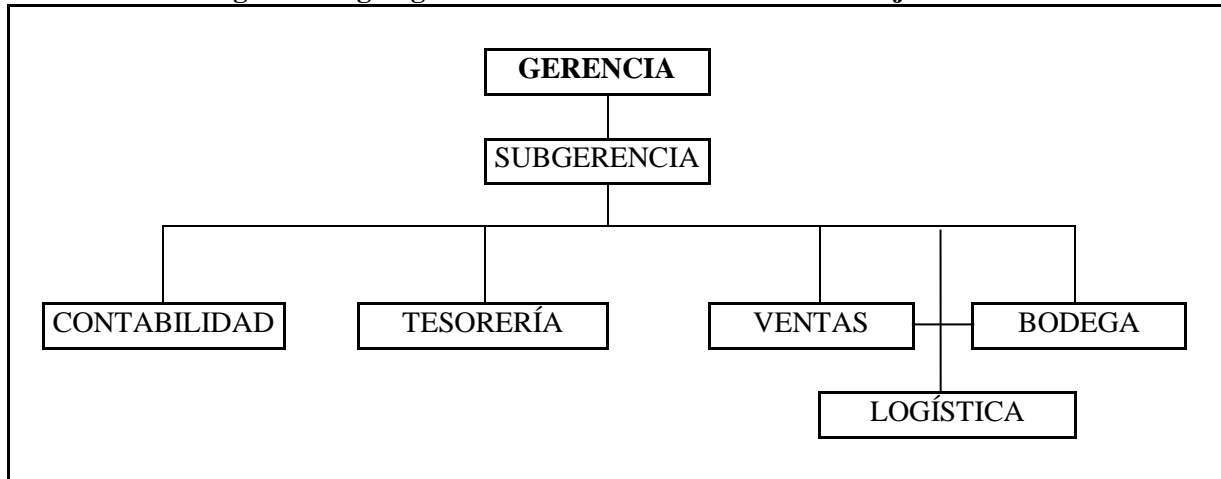
3.5 Estructura Organizacional

De acuerdo al Manual de funciones de Distribuidora Ojeda Zurita está conformada con una estructura, integrada de la siguiente manera:

Gerencia General, Gerente Comercial, Auditor- Contador, Vendedores, Bodegueros, Choferes.

3.5.1 Organigrama

Figura 3 Organigrama Estructural De Distribuidora Ojeda Zurita



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

3.5.2. Funciones de la Estructura Organizacional

❖ Gerente General

El Gerente General de Distribuidora Ojeda Zurita actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas, es el responsable del desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, encargado de la aprobación de las negociaciones del Gerente Comercial.

✓ Sus funciones principales:

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

❖ **Subgerente**

El Subgerente tiene autoridad total en el manejo de ventas dentro de la racionalidad del negocio. Tiene la libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta: el monto de venta, la rentabilidad del proyecto y el financiamiento recibido por el proveedor.

Directamente es el responsable del manejo de las bodegas y el inventario principales:

✓ **Funciones principales:**

- Buscar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para adquirir los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa
- Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.

- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de almacén.
- Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente
- Organiza las rutas de despacho, acorde a la negociación que el vendedor haya realizado.
- Acuerda con el chofer que rutas de despacho cumplirá durante la semana.

❖ **Contador**

Las funciones de un contador se deben caracterizar por ser oportunas y Elaborar los estados financieros de la empresa (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja).

✓ **Funciones Principales:**

- Registrar las transacciones financieras (asientos contables y libros de ventas).
- Realizar informes periódicos de los estados financieros.
- Apoyar en procesos de presupuesto, planificación financiera, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.
- Calcular y pagar las obligaciones tributarias.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia

- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

❖ **Asistente Contable**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución, Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

✓ **Funciones Principales:**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Manejo del archivo administrativo y contable.

❖ **Cajera**

Registrar y cobrar operaciones de compra-venta con fiabilidad y exactitud, mediante la adecuada preparación, ejecución y control diario de la caja, proporcionar y receptar documentación relativa a acciones publicitarias y promocionales, resolver y/o canalizar

reclamaciones en función de las características e importancia de las mismas, y colaborar en distintas actividades relativas al mantenimiento operativo del punto de venta de acuerdo a las instrucciones que recibe.

✓ **Funciones Principales**

- Gestionar la caja, así como la información necesaria para una adecuada atención al cliente y realización eficaz de su trabajo.
- Atender a los clientes en las cuestiones que pudieran plantearle respecto de la compra en el establecimiento
- Apoyar al resto del equipo de trabajo del establecimiento en las labores de animación y organización del punto de venta

❖ **Vendedor**

La función del vendedor corresponde en ofrecer el portafolio de productos que presentamos para satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo activos a los clientes eventuales y ganarse a los clientes potenciales.

✓ **Funciones Principales**

- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Administrar su territorio de ventas
- Contribuir activamente a la solución de problemas
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa

❖ **Bodeguero**

Definir el procedimiento para el ingreso y egreso de los materiales adquiridos y custodiados en la bodega.

✓ **Funciones Principales**

- Entrega/recepción de los materiales de adquisición y venta
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Apartar físicamente la mercadería que se vende para que estos no sean vendidos.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato
- Coordinar con el vendedor, y el Subgerente las cantidades de mercadería a despachar conjuntamente con el Chofer.

❖ **Chofer**

Encargado de transportar mercadería acorde a las rutas establecidas por el Gerente Comercial, bodeguero o/y vendedor.

✓ **Funciones Principales:**

- Mantenimiento de los vehículos
- Transportar la mercadería hasta su destino (el cliente)
- Estibar la mercadería
- Realizar mensajería autorizados por Gerencia
- Reportar las entregas realizadas al vendedor, Bodeguero y/o Gerente Comercial

3.6 Clientes

Distribuidora Ojeda Zurita cuenta actualmente con una cartera de clientes muy bien definida, los cuales se ha comprobado por el historial de compras el periodo de ventas es de bastante tiempo, mismos que nos permiten determinar la fidelidad y confianza hacia nuestra empresa.

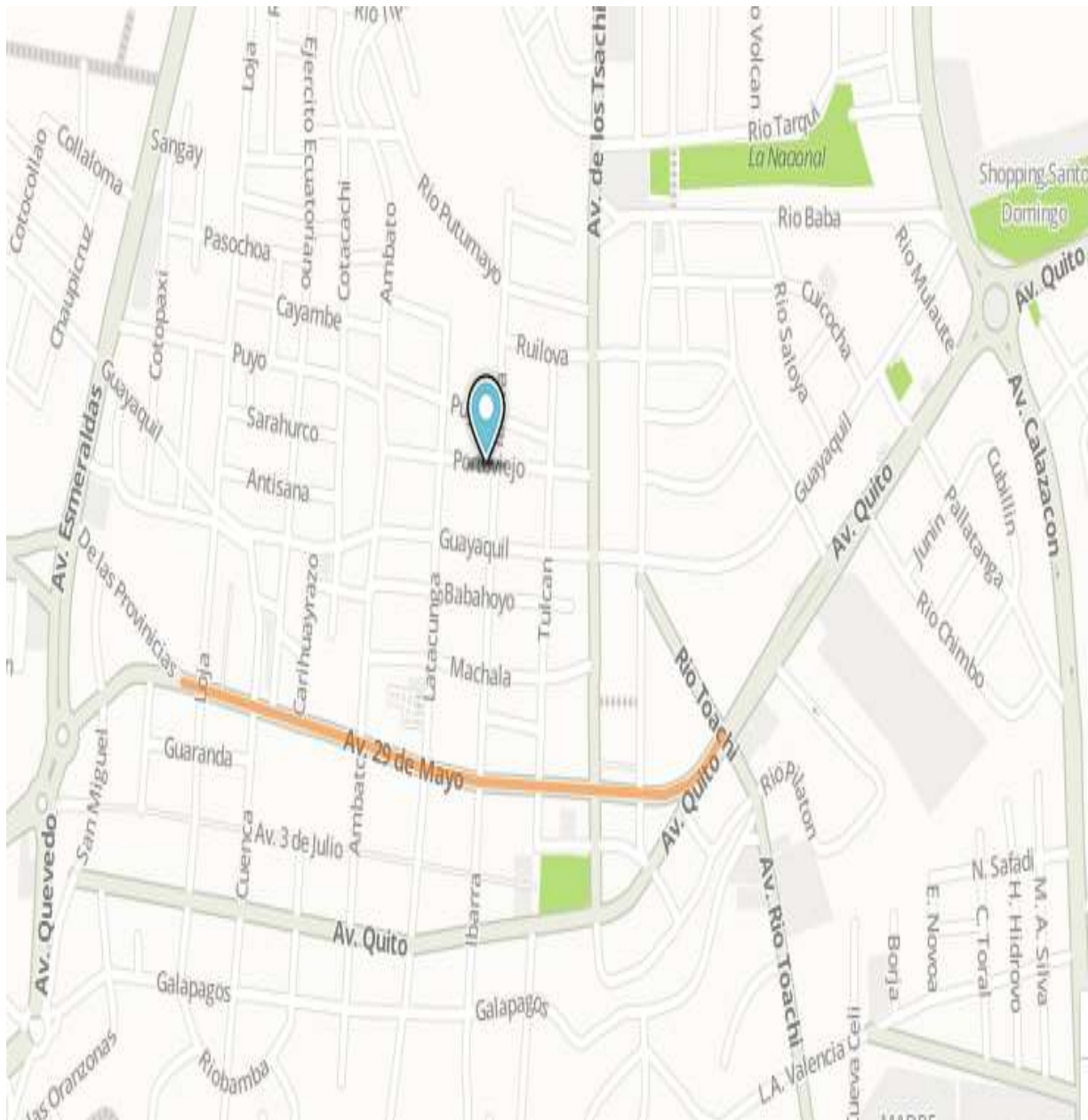
Al momento contamos con una base de 1172 clientes esto no implica que la empresa descuide de mantenerlos fieles y constantes al contrario impulsa a aumentar nuestra lista de consumidores para lo cual se tomará estrategias de mejora continua, tanto en el servicio que brinda nuestro personal de ventas como en la calidad del portafolio de productos que podemos ofrecer.

Nuestros clientes deben sentirse satisfechos, no solo por entregarle los productos y servicios de buena calidad, sino también por identificar, conocer y atender las necesidades que superen las expectativas lo cual se traduce a buenas relaciones con la empresa y largo plazo lograr fidelización y posicionamiento en el mercado.

3.7 Ubicación Geográfica

Distribuidora Ojeda Zurita está ubicada en la Provincia de los Tsáchilas. Urbanización Granda Centeno Calle Portoviejo 205 y Latacunga esquina

Figura 4 Ubicación Geográfica de Distribuidora Ojeda Zurita



Fuente: <https://www.waze.com/es/livemap>
Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

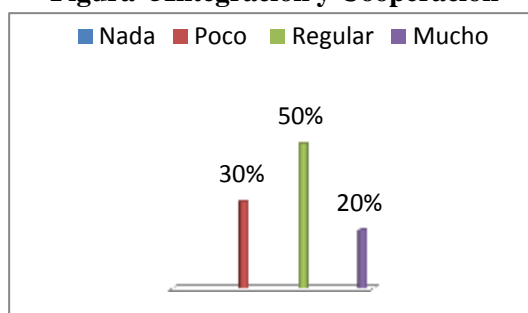
3.8 Encuestas realizadas a los empleados del área de venta

1. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros del área de ventas?

Cuadro N° 4 Integración y Cooperación

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Existe integración y cooperación entre los miembros del área de ventas | | 30% | 50% | 20% |

Figura 5 Integración y Cooperación



Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

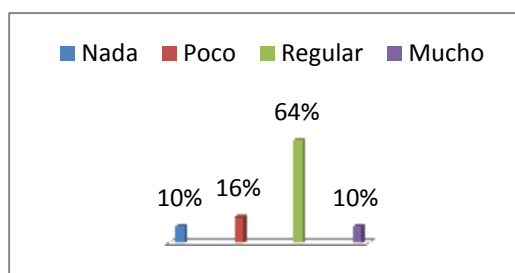
Análisis: El 50% considera que si existe cooperación e integración de entre los miembros del área de ventas, mientras que un 30 % manifiesta que debe haber más compañerismo dentro del área cuando un 20% de la población indica dice que existe mucha cooperación e integración dentro del área de ventas.

2. ¿Considera que su carga de trabajo y distribución general es satisfactoria?

Cuadro N° 5 Distribución de trabajo satisfactorio

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Considera que su carga de trabajo y distribución general es satisfactoria | 10% | 16% | 64% | 10% |

Figura 6 Distribución de la carga de trabajo



Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

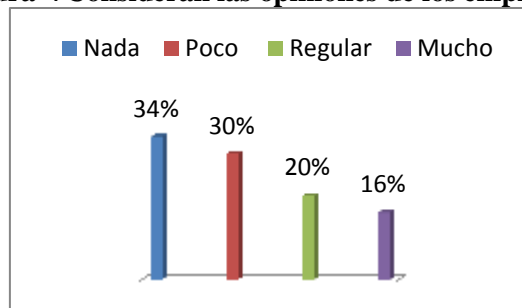
Análisis: El resultado de un 64% de encuestados se siente que la carga del trabajo designado es normal, el 16% define que la carga de su trabajo no está muy bien distribuida es de muy poca satisfacción; un 10% considera nada satisfactoria opina que deberían distribuirse mejor las actividades a desarrollar y el 10% está completamente satisfecho.

3.- ¿Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo?

Cuadro N° 6 Consideran las opiniones de los empleados

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo | 40% | 17% | 26% | 20% |

Figura 7 Consideran las opiniones de los empleados



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

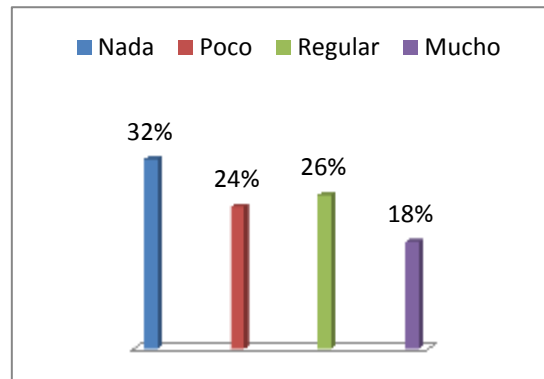
Análisis: El 40% de los encuestados refiere que sus opiniones no son consideradas, el 34% manifiesta que son pocas las opiniones que son tomadas en cuenta, mientras un 26% asegura que en el ámbito laboral regularmente consideran sus opiniones y un 20% están conformes con la atención que le brindan a las opiniones expuestas.

4.- ¿Enfrento cualquier novedad, inquietud o queja sobre mi trabajo, con actitud positiva?

Cuadro N° 7 Enfrentar con actitud positiva

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Enfrento cualquier novedad, inquietud y queja sobre mi trabajo con actitud positiva | 32% | 24% | 26% | 18% |

Figura 8 Enfrento con actitud positiva mi trabajo.



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

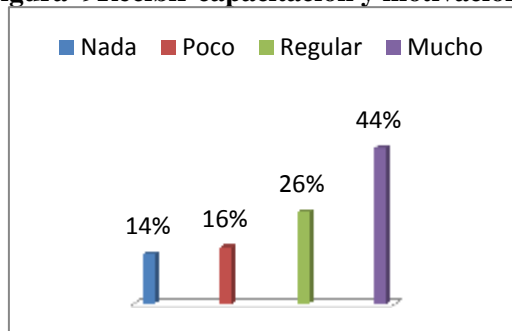
Análisis: Según lo que podemos notar es que el 32% de los encuestados no consideran de importancia la actitud, para enfrentar altercados que se presentan en su trabajo, el 26% tienen interés en presentar una actitud positiva frente a su trabajo, considerando también que un 24% si maneja una actitud positiva frente a las acciones competentes a su trabajo, para un 18% siempre es importante enfrentar situaciones laborales con actitud positiva.

5.- ¿Considero que para mejorar mi trabajo, el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación y motivación?

Cuadro N° 8 Recibir capacitación y motivación

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | ¿Considero que para mejorar mi trabajo, el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación y motivación? | 14% | 16% | 26% | 44% |

Figura 9 Recibir capacitación y motivación



Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

Análisis: el 44% informa que deben recibir capacitación y motivación para el desarrollo dentro de la empresa, un 26% certifica la falta de capacitación y motivación laboral, un 16% considera

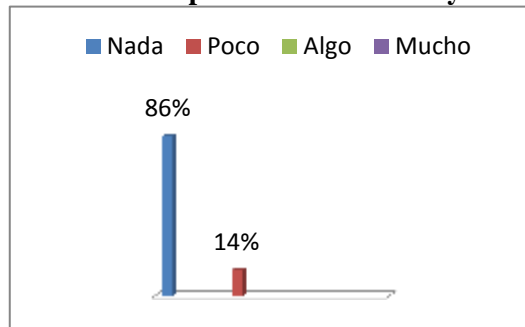
de muy poca importancia recibir capacitación y el 14% corrobora las respuestas que no necesitan capacitación ni motivación para el desarrollo de sus funciones.

6.- ¿Se desarrollan capacitaciones, charlas y asesoramiento de temas referentes a ventas y motivación, servicio al cliente?

Cuadro N° 9 Capacitaciones y asesoría de Ventas

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | ¿Se desarrollan capacitaciones, charlas y asesoramiento de temas referentes a ventas y motivación, servicio al cliente? | 86% | 14% | | |

Figura 10 Se realizan capacitaciones charlas y asesoramiento?



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

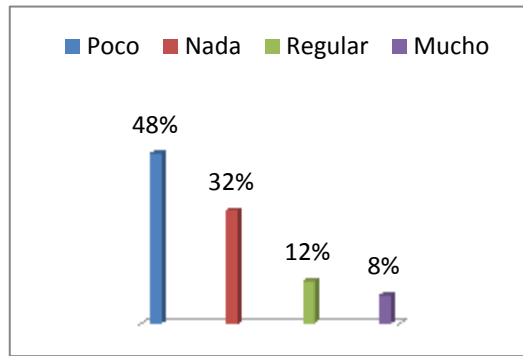
Análisis: el 86% de la población autentica que dentro de la empresa no se realizan capacitaciones de ninguna índole referente a los temas de interés de cada uno de acuerdo al área, y un 14% confunden ciertas charlas de rutina como capacitaciones.

7.- ¿Se nos informa de las tareas y actividades que debemos desarrollar?

Cuadro N° 10 Informe de tareas y actividades a realizar

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Se nos informa de las tareas y actividades que debemos desarrollar | 48% | 32% | 12% | 8% |

Figura 11 Informe de tareas y actividades a realizar



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

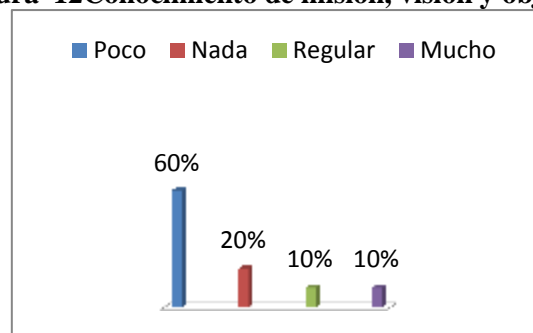
Análisis: El 48% de la población encuestada dice no recibir ninguna información de referencia de las tareas a desarrollar dentro del lugar de trabajo; un 32% dice que si son informados de las actividades a desarrollar, mientras que el 12% certifica que regularmente se les comunica lo que deben realizar y finalmente el 8% afirma que son muy bien informados de las actividades que deben realizar dentro de su área.

8.- ¿Conocemos la misión, visión y objetivos de la empresa?

Cuadro N° 11 Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa.

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Conocemos la misión, visión y objetivos de la empresa. | 60% | 20% | 10% | 10% |

Figura 12 Conocimiento de misión, visión y objetivos



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

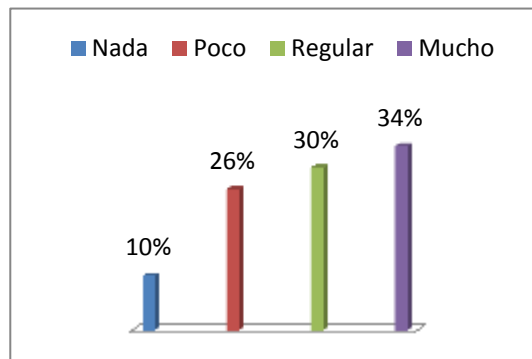
Análisis: El 60% de los encuestados confirma la falta de conocimiento de los antecedentes de la empresa, el 20% dice conocer pero no en su totalidad; y el 20% restante dicen conocer pero no a manera que deberían ya que es parte primordial para todos ir juntos tras el mismo.

9.- ¿Estoy conforme con las herramientas de trabajo que dispongo para desempeñar mis funciones?

Cuadro N° 12 Conformidad con las herramientas de trabajo

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Estoy conforme con las herramientas de trabajo que dispongo para desempeñar mis funciones | 10% | 26% | 30% | 34% |

Figura 13 Conformidad con las herramientas de trabajo



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

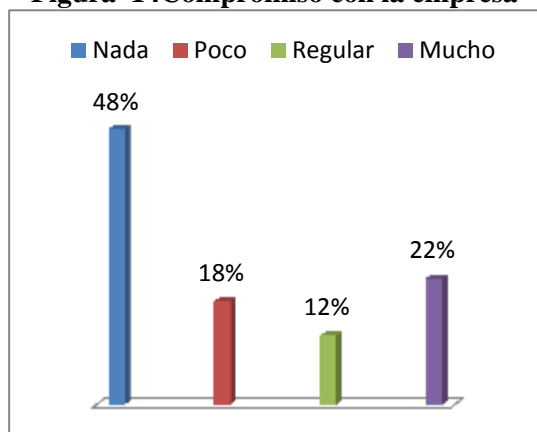
Análisis: Un 34% de las personas de la empresa se sienten completamente conformes con las herramientas con las que cuentan para el desarrollo y desempeño de sus funciones, un 30% confirma la escases de alguna de ellas pero sienten que son las suficientes, un 26% califica de q faltan herramientas que ayude a su desempeño, y un 10% denota la escases de lo necesario para sus el desarrollo de sus actividades, tenemos que considerar que cada uno responde de acuerdo al lugar y área en donde labora.

10.- ¿Me siento comprometido con la empresa?

Cuadro N° 13 Compromiso con la empresa

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---------------------------------------|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Me siento comprometido con la empresa | 48% | 18% | 12% | 22% |

Figura 14 Compromiso con la empresa



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

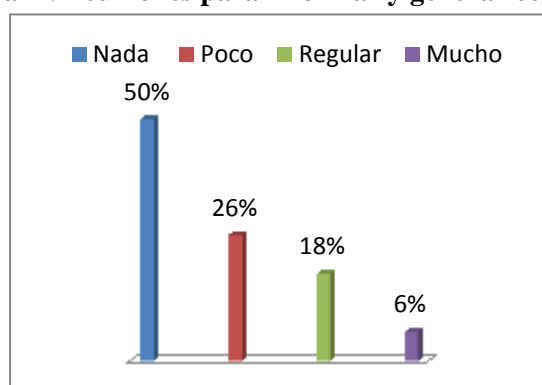
Análisis: Podemos deducir que el 48% de las personas no se siente comprometido con la empresa quiere decir que falta mucha motivación y compromiso de las personas hacia la empresa, un 22% se manifiesta que la empresa merece un reconocimiento por la oportunidad que la empresa les brinda, mientras que un 18% de cierta manera si se siente comprometido con la empresa, sin embargo un 12% de la población si están algo comprometidos.

11.- ¿Mi jefe inmediato realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo?

Cuadro N° 14 Reuniones para informar y generar confianza

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|---|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Mi jefe inmediato realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo | 50% | 26% | 18% | 6% |

Figura 15 Reuniones para informar y generar confianza



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

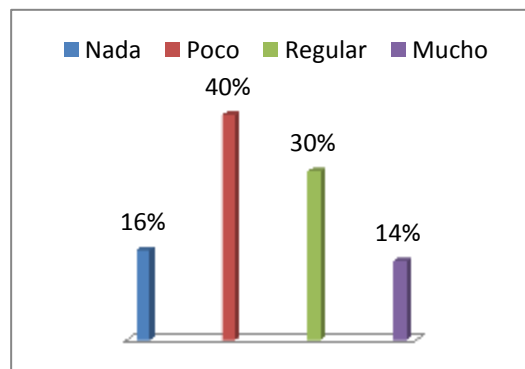
Análisis: Un 50% enmarca una falencia visible de las falta de comunicación de los directivos hacia sus empleados, un 26% afirma que si se informa y se generan la suficiente confianza dentro del grupo de trabajo, el 18% y 6%, por el cargo que tienen , dicen ser informados de los acontecimientos a realizarse entre los miembros de la empresa.

12.- Considero que está bien remunerado el trabajo que realizo.

Cuadro N° 15De acuerdo con la remuneración recibida

| Encuesta empleados Distribuidora Ojeda Zurita área de Ventas | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|--|--|------|------|---------|-------|
| N°. | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Considero que está bien remunerado el trabajo que realizo. | 16% | 40% | 30% | 14% |

Figura 16de acuerdo con la remuneración recibida



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

Análisis: Un 40% de la población muestra la poca conformidad de la remuneración que reciben por sus labores, el 30% muestra poca conformidad en las remuneraciones.

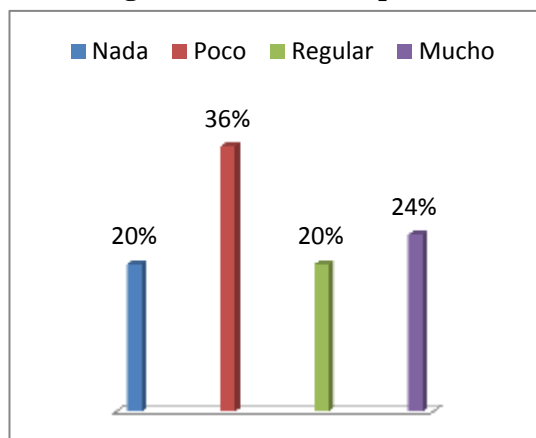
3.8.1.2 Encuestas realizadas a los clientes de Distribuidora Ojeda Zurita

1.- Los Resultados de su trámite o servicio fueron los esperados.

Cuadro N° 16Servicios esperados

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|---|------|------|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Los resultados de su trámite o servicio fueron los esperados. | 20% | 36% | 20% | 24% |

Figura 17 Servicios esperados



Elaborado Por. Sonia Coloma Sánchez

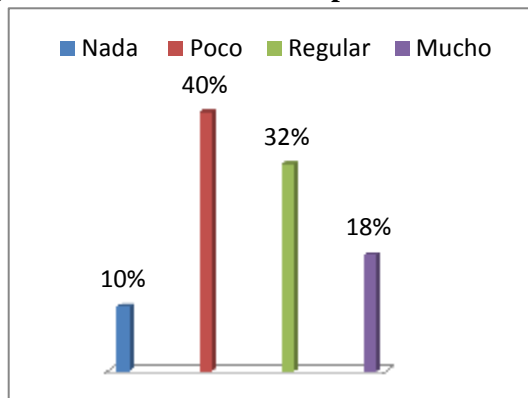
Análisis: el 36% de la población responde a que el servicio que recibieron fue poco satisfactorio; y considerando la respuesta de los clientes el 24% confirman que superaron las expectativas de sus necesidades; un 20% esperaban un poco más de atención cuando un 20% dice que están ya acostumbrados a la atención que se les dio; el 20% de la población escogida confirman no fueron atendidos de la manera

2.- ¿Si tuvo problemas, dudas e inquietudes, se le mostró un sincero interés en resolverlo?

Cuadro N° 17 Interés de resolver problemas del cliente

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|---|------|------|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Si tuvo problemas, dudas e inquietudes, se le mostró un sincero interés en resolverlo | 10% | 40% | 32% | 18% |

Figura 18 Interés de resolver problemas del cliente



Elaborado Por. Sonia Coloma Sánchez

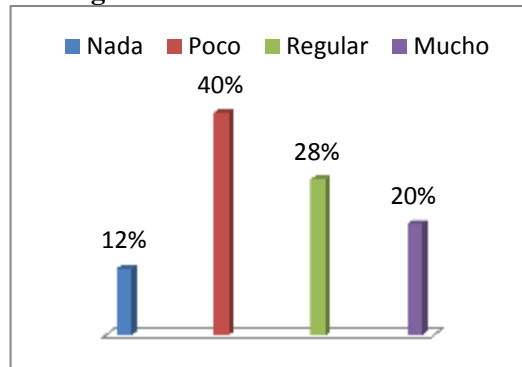
Análisis: el 40% considera que no en su totalidad pudieron prestarles la debida atención a sus necesidades; mientras que el 32% sintió el interés de quienes los atendieron; el 18% son atendidos con normalidad y el 10% de los encuestados indican que no se les mostró el debido interés en resolver sus necesidades.

3.- ¿El personal que le atendió mostro conocimiento suficiente para resolver sus preguntas?

Cuadro N° 18Conocimiento suficiente

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|---|------|------|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El personal que le atendió mostro conocimiento suficiente para resolver sus preguntas | 12% | 40% | 28% | 20% |

Figura 19Conocimiento suficiente



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

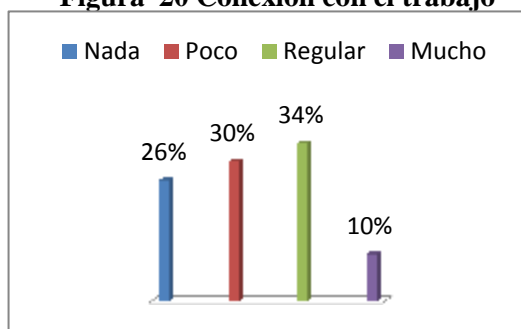
Análisis: El 40% de los encuestados responden que los asesores tienen muy poco conocimiento por lo que no pueden resolver sus necesidades en un 100%; el 28% de las personas responden que los vendedores conocen algo e intentan resolverlo de cualquier manera; un 20% de las personas contestan que si tienen mucho conocimiento por lo que supieron resolver sus preguntas. Y finalmente el 12% de los clientes dicen que los asesores no les mostraron el suficiente conocimiento para resolver sus necesidades.

4.- La persona que la atendió estuvo realmente conectado con su trabajo y supo cumplir con su necesidad a tiempo

Cuadro N° 19 Conexión con el trabajo

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|--|------|------|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | La persona que la atendió estuvo realmente conectado con su trabajo y supo cumplir con su necesidad a tiempo | 26% | 30% | 34% | 10% |

Figura 20 Conexión con el trabajo



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

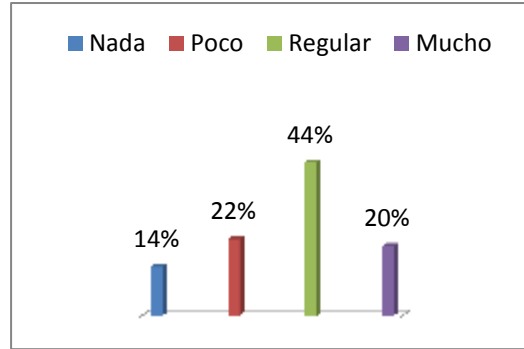
Análisis: El 34% de los encuestados dicen normalmente ser atendidos de manera de poco interés, que los empleados cumplen su trabajo sin el mayor interés; el 30% afirma que es muy poca la atención que se les brinda al momento de su atención; el 26% de los encuestados confirma la falta de atención al cliente por parte de los asesores de venta; mientras que un 10% dijo recibir la atención conformemente.

5.- La infraestructura es suficiente (equipo de cómputo/ instalaciones/ herramientas, etc. Según aplique el servicio que le fue otorgado)

Cuadro N° 20 Infraestructura Suficiente

| Encuestas para clientes de Distribuidora Ojeda Zurita | | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|---|------|------|---------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | La infraestructura es suficiente (equipo de cómputo/ instalaciones/ herramientas, etc. Según aplique el servicio que le fue otorgado) | 14% | 22% | 44% | 20% |

Figura 211 Infraestructura Suficiente



Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

Análisis: Un 44% de las personas consideran que se cuentan con las herramientas necesarias para realizar las actividades correspondientes ; el 22% responde que son pocos los recursos que se muestran para el debido desarrollo de la atención que deben brindar; un 20% se refiere a que las herramientas e instalaciones que se encuentran en el área son suficientes para desempeñarse, notan que la infraestructura no es la adecuada para el desarrollo de los empleados dentro del área, un 14% dicen no contar con lo suficiente, es una falencia que no muestran mucha relevancia.

3.9 Diagnóstico de los resultados de las encuestas aplicadas

Luego de aplicar las encuestas podemos diagnosticar que la empresa atraviesa varias falencias que ocasionan el bajo rendimiento en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, mencionamos por ejemplo la falta visible de capacitación del personal que presta el servicio dentro de la empresa.

Así como la integración entre los miembros de la Distribuidora para que mejore la relación actual de los empleados con la organización es necesario involucrarlos de manera que se sientan comprometidos con las actividades a realizar y se puedan desarrollar las actividades y tareas con mayor facilidad, eficiencia, eficacia, que son los aspectos que están afectando el clima laboral que se vive dentro de la empresa.

Es muy importante resaltar la insatisfacción que sienten los empleados por las faltas que se dan por parte de la empresa tales como son:

La remuneración que no es la adecuada

Falta de capacitación tanto para el compromiso con la empresa como para el desarrollo de las actividades en su vida laboral y personal.

Los resultados obtenidos del levantamiento de las encuestas evidencia las carencias importantes que se deben considerar para la toma de decisiones y actuar de manera urgente con estrategias que se apliquen a fin de que se mejore la empresa con su personal y de esta manera pueda brindar la satisfacción al personal y a sus clientes.

Y en referencia a las encuestas aplicadas a los clientes mencionamos que los clientes no se encuentran satisfechos con la calidad de servicio recibida misma insatisfacción que la relacionamos con la insatisfacción que sienten nuestros empleados con lo recibido de la empresa haciéndose una vez más, clara la urgente aplicación de estrategias que ayuden a superar, la motivación, la satisfacción y la comunicación; estos aspectos que han sido identificados después de las encuestas aplicadas.

Distribuidora Ojeda Zurita .debe emplear un Plan de Mejoras en función de todas las falencias identificadas, para poder lograr conjuntamente cumplir el objetivo como empresa y el desarrollo del personal involucrado dentro de ella.

3.9.1 Matriz Foda

La matriz FODA “es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”.¹⁴

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente la matriz FODA, nos permitirá tener un concepto y una visión más clara de la situación de Distribuidora Ojeda Zurita, sus características y su posicionamiento en el mercado.

Se realiza un análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas considerando el sector en que se desenvuelve, el mercado, la competencia, el gobierno y las reglas que rigen el giro del negocio, además se realiza un análisis interno en donde se identifican las fortalezas y debilidades en el servicio y/o producto , los recursos existentes, políticas establecidas dentro de la empresa y la capacidad del personal, con esta herramienta se da dirección hacia donde está enfocada la empresa para el logro de sus objetivos.

¹⁴ Recuperado en <http://www.matrizfoda.com/1/12/2013.Matriz FODA>.

Cuadro N° 21 Matriz Foda

| <u>MATRIZ FODA</u> | | | |
|--|--------------------|----------------|-------------|
| FORTALEZAS | IMPORTANCIA | | |
| | Alta | Media | Baja |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de productos ✓ Cartera de Clientes ✓ Portafolio de Productos fácil comercialización ✓ Confiabilidad | X X X X | | |
| OPORTUNIDADES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento Poblacional ✓ Facilidad de Acceso a Técnicas de Administración ✓ Actualizaciones de Hardware y Software ✓ Instituciones de Capacitación | X X | X X | |
| DEBILIDADES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal no capacitado ✓ Falta de Estructura Tecnificada ✓ Sistemas y Equipos Obsoletos ✓ No conocer la información Corporativa ✓ Falta de Comunicación entre el equipo de trabajo ✓ Ubicación de las instalaciones | X X X X | X X | |
| AMENAZAS | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad Económica ✓ Creación de nuevas leyes e impuestos ✓ Competencia Activa | X X X | | |

Fuente: Distribuidora Ojeda Zurita

Elaborado por: Sonia Alexandra Coloma

3.9.1.1 Análisis y Estrategias del Foda

El análisis FODA “es una herramienta que permite conformar un Cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en función de ello tomar decisiones acordes con el objetivo, políticas formulados”.¹⁵

Cuadro N° 22 Análisis y Estrategias FODA

| | | |
|--|--|--|
| | <u>Debilidades</u> | <u>Fortalezas</u> |
| | <ul style="list-style-type: none"> *Personal no capacitado *Falta de estructura tecnificada *Sistema y Equipos obsoletos *No conocer la información Corporativa *Falta de comunicación *Ubicación de las instalaciones | <ul style="list-style-type: none"> *Variedad de Productos *Cartera de clientes *Portafolio de productos *Confiabilidad |
| <u>Oportunidades</u> | <u>Estrategias (DO)</u> | <u>Estrategias (FO)</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> *Crecimiento Poblacional *Facilidad de acceso a técnicas de administración *Actualizaciones de Hardware y Software *Instituciones de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> *Capacitar al personal aprovechando la facilidad de acceso a técnicas de administración y comunicación. *Cambio de equipos computarizados * Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes | <ul style="list-style-type: none"> *Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede ofrecer nuestro producto. *Conservar y si es posible incrementar el portafolio de productos, para aumentar la demanda. *_Realizar visitas a nuevos nichos de mercado para dar a conocer nuestros productos |
| <u>Amenazas</u> | <u>Estrategias (DA)</u> | <u>Estrategias (FA)</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> *Inestabilidad Económica *Creación de nuevas leyes e impuestos *Competencia activa | <ul style="list-style-type: none"> *Realizar programa de incentivos para el personal. | <ul style="list-style-type: none"> *Mejorar la calidad de nuestro servicio mediante la capacitación de personal |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

¹⁵<http://www.matrizfoda.com/1/12/2013.Matriz FODA>

CAPITULO IV

PROPUESTA

CAPITULO IV

4. Propuesta

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL ÁREA DE VENTAS DE DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA EN EL AÑO DE 2014.

4.1. Introducción

Dice Philip Klother “Cada vez más los consumidores están en busca de soluciones para satisfacer sus ansias de transformar el mundo globalizado en un mejor planeta. Las personas buscan que las empresas respondan a sus necesidades más profundas como la misión social y ambiental, junto con su visión y valores”¹⁶

Distribuidora Ojeda Zurita se ve en la necesidad de aplicar un Plan de Mejoramiento Continuo ya que debe cumplir con la necesidad de sus clientes, y brindar servicios y productos de calidad; es por ello que en la actualidad se requieren Planes que asistan y sirvan para ser aplicados a sus procesos que garanticen supervivencia de la empresa sea en un corto o largo plazo y no poner en riesgo el rumbo de la organización.

Tomando en cuenta en que “calidad es sinónimo de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, responsabilidad de la dirección, calidad en todas las funciones de la empresa, participación del personal y no descuidar los principios y herramientas para el mejoramiento continuo”.¹⁷

¹⁶<http://jcvalda.wordpress.com/2012/09/11/philip-kotler-las-empresas-necesitan-reinventar-el-marketing-2/>

¹⁷<http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/04/calidad-total-y-competitividad-para-lograr-el-exito-en-bolivia/>

Distribuidora Ojeda Zurita debe contrarrestar los diferentes problemas encontrados e identificados para mantener una visión enfocada a la eficacia, y efectividad fundamentos que permitirán crear nuevos paradigmas y lograr así el mejoramiento continuo y dar sentido de dirección, rediseño u optimización de procesos aptos para que funcionen de manera oportuna logrando materializar la visión trazada por la organización.

4.2 Objetivos de la Propuesta

4.2.1 Generales

Diseñar de un Plan de Mejora Continua en el área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita, para involucrar a los miembros de la organización y lograr el desarrollo empresarial y satisfacción de los clientes para el año 2014.

4.2.2 Específicos

- Proporcionar un instrumento que sirva de base para la ejecución de la mejora continua
- Contribuir con estrategias y actividades que fortalezcan y motiven a los clientes internos y externos.
- Detreminar los costos de las actividades y estrategias que se ejecutan para el mejoramiento continuo.
- Controlar y Evaluar el seguimiento y cumplimiento de las acciones este Plan de Mejoramiento Continuo.

4.3 Actividades

4.3.1 Comisiones de Venta

“Las comisiones son una forma de remunerar el trabajo del empleado, son una forma de pagar el rendimiento que este demuestra en la ejecución de sus labores, y tan es así, que este tipo de remuneración se utiliza para incentivar al trabajador a que mejore su productividad, pues con ello verá su sueldo incrementado, por lo que se advierte con facilidad, que las comisiones corresponden a una contraprestación directa del servicio prestado por el trabajador”.¹⁸

El diseño de esta actividad para la aplicación en sus procesos de Distribuidora Ojeda Zurita serán claros ya que se optimizarán recursos, mejorarán las ventas; de la misma manera que la empresa se sentirá beneficiada con el aporte del conocimiento de los colaboradores capacitados tanto profesional como emocionalmente, comprometidos con la empresa lo cual genera un pleno desarrollo organizacional, consiguiendo alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se detalla un Cuadro de comisiones el cual se aplica por ventas realizadas de cada vendedor.

Cuadro N° 23 Comisiones para vendedores

| TABLA DE COMISIONES | | |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| DESDE \$ | HASTA \$ | % COMISIÓN |
| 0 | 5.000 | 0,20% |
| 3001 | 10.000 | 0,50% |
| 10.001 | 20.000 | 1% |
| 20.001 | en adelante | 2% |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

¹⁸ <http://www.gerencie.com/05/12/2012/comisiones-pagadas-a-trabajadores-hacen-parte-del-salario.html>

El porcentaje entregado por comisión a cada uno de los vendedores que se plantea dentro del mejoramiento continuo revela una mejor utilización de recursos existentes y se distribuirá íntegramente en forma económica en forma de acuerdo al desempeño de cada vendedor.

Aquí cuentan también las estrategias a utilizar para el crecimiento de Ventas, en donde la empresa debe manejar los porcentajes, ventajas y números de ventas, para no hacer el proceso monótono y estancar a sus empleados en este ritmo, sino más bien a utilizar las estrategias para empezar a ver las utilidades.

Al aplicar el Cuadro de comisión planteado en propuesta de mejoramiento continuo, esta se verá de la siguiente manera.

Salarios más comisiones propuestos para Distribuidora Ojeda Zurita a los Asesores de Ventas

Tabla 2 Salarios más comisiones propuestos

| Asesores de Venta | Salario Básico | Salario Neto |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Asesores de Venta | \$ 318,00 | \$ 288,27 + % comisiones |
| % Aporte Patronal 12,15% | | |
| % Aporte Personal 9,35% | | |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

De esta manera el empleado y el empleador se sentirán satisfechos de ver a su personal motivado y haciendo lo posible por realizar las ventas que al final de mes será un beneficio para ellos, por lo que se destacarán por atender al público de manera eficiente.

Ya que se tiene un monto por comisión de venta, podemos incluir los bonos. Los que irían en relación al cumplimiento del porcentaje de ventas cumplido en los períodos establecidos siempre y cuando se cumpla con los temas que no afecten a la integridad de la empresa y los

asesores siempre mantengan claro la ética que deben manejar en sus negociaciones impidiendo que existan quejas, devoluciones y mantener la cartera de los clientes al día.

4.3.2 Capacitación del personal

Se plantea esta actividad porque en la actualidad se dice que el término capacitación y sistemas de información en las empresas están cambiando la manera de trabajar de las empresas. La capacitación indica métodos que se utilizan para desarrollar habilidades en las personas que laboran dentro de las empresas.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implementar nuevas formas de trabajo en este caso un sistema que será automatizado viene agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implementación de sistemas y capacitación a los usuarios¹⁹.

Contando con una fuerza laboral numerosa en el departamento de ventas de Distribuidora Ojeda Zurita se debe incentivar con capacitaciones con la oportunidad de crecimiento profesional, impartiendo conocimientos del área en la que se destacan el desarrollo de sus habilidades y fortalezas para áreas proyectadas que puedan desempeñarse eficientemente y aportar al cumplimiento de metas de su departamento y de la empresa.

Los asesores pueden ser enviados a cursos, congresos, seminarios, programas e incluso terminar sus estudios. Este tipo de capacitaciones les brinda crecimiento personal que hará sentir a los empleados motivados y al mismo tiempo, comprometidos con la empresa, quien

¹⁹ www.gerencie.com/10/09/2008/capacitacion-del-personal.htm

también se beneficiará con los resultados, tendrá un personal totalmente idóneo para el cumplimiento de las actividades en función de su área.

Se detalla a continuación del Plan de Capacitación a aplicar en el año 2014

Tabla 3 Plan de Capacitación

| N° | TEMA | OBJETIVO | # PERSONAL | COSTO X PERSONA | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | ENTIDAD | COSTO TOTAL |
|----|---|--|------------|-----------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|-------------|
| | | | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| 1 | PROGRAMA DE INDUCCIÓN | Inducir al personal de nuevo ingreso a la Cultura Institucional del Ministerio, Reglamento Interno de la empresa | S/D | \$ 10,00 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | SSB CAPACITATE | |
| 2 | CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE | Resaltar la importancia del cliente para nuestra empresa | 30 | \$ 10,00 | | | X | | | | X | | | | X | | SSB CAPACITATE | \$ 300,00 |
| 3 | LIDERAZGO | Maximizar el potencial de liderazgo de los colaboradores para mejorar la comunicación | 30 | \$ 10,00 | | X | | | | X | | | | | X | | SSB CAPACITATE | \$300,00 |
| 4 | DESARROLLO HUMANO | Resaltar la importancia de la comunicación y de las Relaciones Personales entre colaboradores de la empresa | 50 | \$ 10,00 | | | | X | | | | | | | X | | SSB CAPACITATE | \$500,00 |
| 5 | TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN | Resaltar la importancia de la comunicación y el trabajo en Equipo | 50 | \$8,00 | X | | | | X | | | | | | X | | FUNDERIOS | \$ 400,00 |
| 6 | MOTIVACIÓN | Motivar y comprometer a los empleados con la empresa | 45 | \$8,00 | | X | | | X | | | | | | X | | FUNDERIOS | \$ 360,00 |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

4.3.3 Plan de Marketing

“Es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.”²⁰

En este plan vamos a contemplar la Estrategia Funcional: Marketing Mix

- **Estrategia Funcional**

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.²¹

Esta estrategia nos permite seleccionar herramientas de marketing mismas que nos servirán para agrupar grandes áreas como son:

- ❖ **El Producto**

Stanton, Etzel y Walker, nos brindan la siguiente definición de producto: “Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”²²

²⁰ <http://www.marketing-free.com/3/12/2012/marketing/plan-marketing.html>

²¹ <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2010/12/estrategias-funcionales.html>

²² <http://www.marketing-free.com/3/12/2012/producto/definicion-producto.html>

- **Ampliación del Portafolio de Productos:** Se extenderá el portafolio de productos realizando la gestión correspondiente a conseguir la distribución de cerámica china, producto de fácil comercialización debido al precio que se mantiene bajo en el mercado y cerámica española para el segmento de las personas de clase media alta.
- **Racionalización de Productos:** Eliminación de productos existentes con baja rotación para ello se realizará un inventario físico del producto y se venderá a mitad de precio ya que por la antigüedad del producto ha pasado varios años dentro de nuestras bodegas.
- **Servicios anexos.** Serán los servicios incorporados que recibe el cliente al momento de la adquisición de su mercadería servicio que llamamos el valor agregado, como por ejemplo las facilidades que se le da al cliente al momento de realizar el pedido, la forma o manera en que suministra el producto al cliente.

❖ Precio

“Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio”²³

A continuación se detalla la distribución del precio en base a la división de los clientes de Distribuidora Ojeda Zurita.

Cuadro N° 24 Distribución de precios según los clientes

| Precio | Canal de distribución | Precio / % Utilidad |
|---------------|------------------------------|----------------------------|
| Precio 1 | Consumidor Final | 20% y 25% de utilidad |
| Precio 2 | Distribuidor | 13% y 15% de utilidad |
| Precio 3 | Proyectos | 8% y 10% de utilidad |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

²³ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>, 2012

Uno de los puntos importantes por los cuales Distribuidora Ojeda Zurita es reconocida a nivel de Provincia es porque maneja precios cómodos y se posiciona como una de las alternativas que existen dentro del campo de acabados para la construcción.

En el precio las acciones a tomar son escasas ya que se manejarán los mismos precios de lista que se han venido manejando con el precio sugerido que los proveedores nos indican; precios que generan un porcentaje de utilidad aceptable que no perjudica al cliente y tampoco nuestras ganancias.

❖ **Distribución**

“La distribución crea utilidad de tiempo (pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa, el producto permanece en los almacenes o en las estanterías a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitando que tenga que comprar y guardar grandes cantidades), lugar (mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al sitio donde el consumidor necesite el producto) y posesión (con la entrega del producto)”.²⁴

Se presenta a continuación el Cuadro de Distribución según el Precio

Cuadro N° 25 Canal de Distribución

| Precio | Canal Distribución |
|---------------|---------------------------|
| Precio 1 | Consumidor Final |
| Precio 2 | Distribuidor |
| Precio 3 | Proyectos |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

²⁴ <http://www.elergonomista.com/3/12/2013/marketing/dis.html>

Se manejarán los mismos canales de Venta pero se modificarán las condiciones de crédito con los clientes, Precio2 (P2): Distribuidor, Precio 3 (P3): Proyectos; y Consumidor Final que se mantiene con Precio 1 (P1) pero que no registramos en el Cuadro ya que a este canal no se da crédito; este Cuadro permite controlar con facilidad a los clientes ya que se encuentran distribuidos por Canal, el cual también facilita que se preste el servicio y se ofrezca el producto de manera más rápida y eficiente, y el cual nos servirá de guía para plantear decisiones de distribución, en donde cada canal agrega valor al producto y servicio que se le va a ofrecer.

Planteamos a continuación la distribución de crédito según la cantidad de compra que realicen:

Cuadro N° 26 Canales de Distribución y créditos

| PRODUCTO | P2 y P3/ 8 DÍAS | P2 Y P3/15 – 30 DÍAS | P2 Y P3/ 60 -90 DÍAS |
|-----------------------------|---|--|---|
| JUEGOS DE SANITARIOS | Menos de 10 juegos de cualquier color | Hasta 15 juegos variedad colores | Más de 15 juegos variedad de colores |
| GRIFERÍA | Menos de 5 unidades de cualquier grifería | Hasta 10 unidades de cualquier grifería | Más de 10 unidades de cualquier grifería |
| CERÁMICA | Menos de 1 palet varios modelos | Hasta 3 palet varios modelos | Más de 3 palet varios modelos |
| BONDEX | Menos de 1 palet cualquier tipo de bondex | Hasta 3 palet - cualquier tipo de bondex | Más de 3 palet - cualquier tipo de bondex |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

❖ **Promoción**

"Es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan".²⁵

²⁵<http://www.promonegocios.net/3/12/2013/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html>

Se aplicará una promoción a la que se pondrá énfasis dentro del almacén para la cual se considera al consumidor final mismo que será:

Cuadro N° 27 Promoción de Venta

| PROMOCIÓN | |
|------------------|------------------------|
| COMPRA | ALTERNATIVA |
| Cerámica | * Accesorios de Baño o |
| +Grifería | * Bondex |
| +Sanitarios | |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

Por la Compra de un juego de baño + cerámica + grifería, lleva gratis; el cliente escoge: o un Bondex o accesorios de baño previamente seleccionados por el agente vendedor y autorizados por Gerencia para la entrega.

- **Estrategia de Segmentación y Posicionamiento**

- **Segmentación**

“Es la posibilidad de vender el mismo producto con diferente precio y/o condiciones a otros clientes (nuevos) sin que las condiciones de venta a estos nuevos clientes afecten las condiciones con los clientes que ya tenemos, es decir que no exista comunicación o forma de comparación entre ambos grupos de clientes, entonces se puede decir que se atiende a diferentes segmentos de mercado.”²⁶

Captar el nuevo mercado que se presenta como oportunidad en la provincia, la facilidad de la adquisición de viviendas dentro de los conjuntos habitacionales y en diferentes lugares de la ciudad Tsáchila; debido a los créditos y ayudas en beneficio de la sociedad por parte del Gobierno actual.

²⁶ http://ar.nielsen.com/products/2013/12/crs_segmentación.shtml

El contar con un personal capacitado, definidos los canales de distribución y el volumen de compra, visitamos el mercado actual y nuevo dentro de la provincia considerados como clientes potenciales, a quienes se les ofrece las promociones que tenemos y ponemos a consideración los precios de esta manera ganar una negociación conjunta con nuestros clientes potenciales de este mercado nuevo.

- **Posicionamiento**

“Es el desarrollo de un marketing mix específico para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de la marca, línea de productos o una organización en general”.²⁷

Para hacer efectivo el posicionamiento aplicando ya, la estrategia funcional en donde se detallan las actividades a realizar para una mejora continua con el Marketing Mix, se debe efectuar la Publicidad correspondiente para llegar a los clientes actuales y potenciales.

Para ello detallamos algunas cotizaciones realizadas a los diferentes medios de comunicación de la Provincia, los cuales de seguro elevarán el conocimiento de nuestros productos y las promociones aplicadas a los clientes.

- **Comunicación**

“Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”²⁸

²⁷ http://ar.nielsen.com/products/2013/12/crs_posicionamiento.shtml

²⁸ <http://www.promonegocios.net/2008//10/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Se realizará una campaña de publicidad realizando los contratos por servicio de Radio y la Prensa Escrita, se ha logrado realizar un convenio con la mejor cotización que nos presentó Radio Macarena y Revista Visión que es el mismo dueño de estos medios de comunicación, publicidad que ofrece beneficiará porque nos da a conocer más dentro del mercado, los anuncios publicitarios se los plantea así:

Cuadro N° 28 Medios de Publicidad de Radio y Prensa Escrita

| MEDIO POBLICITARIO | GASTO TRIMESTRAL |
|---------------------------|-------------------------|
| Radio Macarena | \$ 180.00 |
| Revista Visión | \$210.00 |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

4.3.4 Manual de Funciones

“Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.”²⁹

4.3.4.1 Propuesta del Manual

Después de analizar la problemática de Distribuidora Ojeda Zurita, y reconocer la necesidad de contar con documentación de apoyo administrativo los cuales son de mucha utilidad para el

²⁹ <http://www.definicion.org/4/12/2013/manual-de-organizacion>

desarrollo de las actividades de cualquier institución. En el Manual se describe la organización con los tres organigramas para detallar exactamente los puestos y funciones, a continuación se plantea las principales actividades y así se cuenta y se sustenta con el material correspondiente que contribuye a la documentación que ayuda al desarrollo empresarial

A continuación se propone un Manual de Puestos, funciones y actividades de Distribuidora Ojeda Zurita, para determinar exactamente cuáles son las actividades y tareas a realizar cada una de las áreas de la empresa.

.4.3.4.2 Justificación del Manual

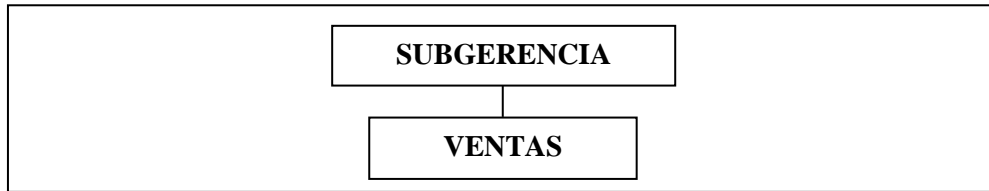
El Manual Administrativo de la Distribuidora Ojeda Zurita será de gran utilidad y beneficio dentro de la organización ya que aporta con la orientación del mejoramiento de las actividades, el desarrollo de las competencias dentro de cada área, mejorando los procesos evitando la duplicidad de trabajo, aprovechamiento de recursos, establecimiento de marcos de desempeño.

4.3.4.3 Objetivo del Manual de Funciones

Contar con un manual que precise las funciones a cada área, para definir responsabilidades, actividades y tareas asegurando el buen desempeño, eficiencia, eficacia y compromiso de trabajo de parte de los empleados de la empresa.

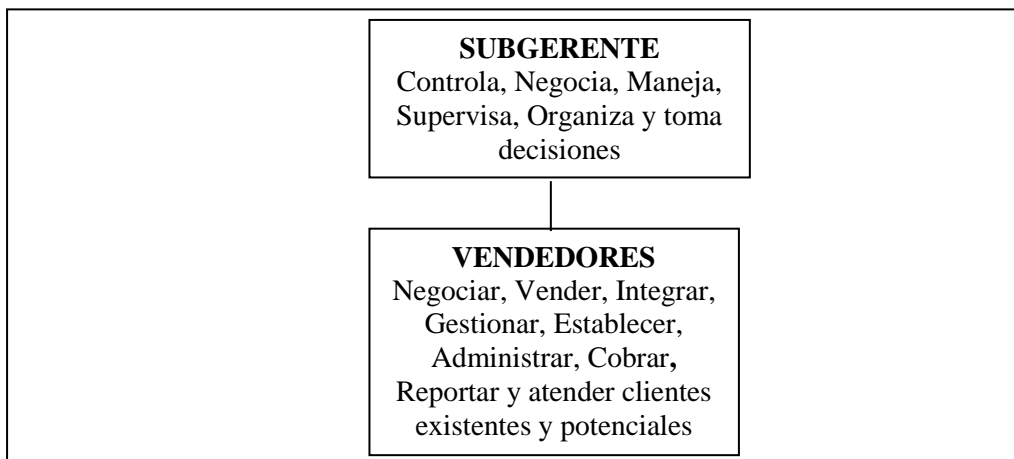
4.3.4.4 Organigramas

Figura 22 Organigrama Estructural de la unidad de Venta de Distribuidora Ojeda Zurita



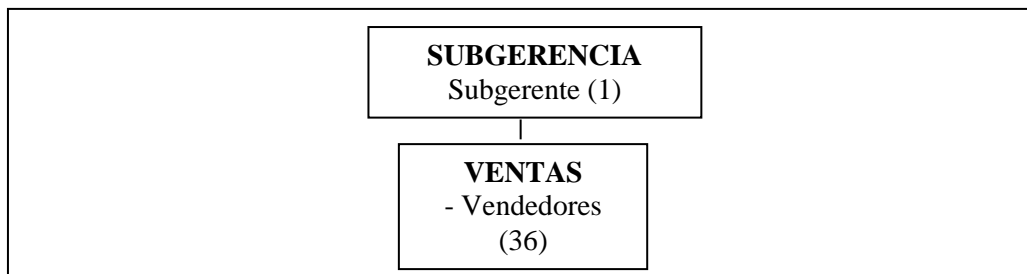
Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

Figura 23 Organigrama Funcional de la unidad de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita




Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

Figura 24 Organigrama de Posición de la unidad de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita




Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

4.3.4.5 Descripción de funciones la unidad de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita

| | | |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|
|  | DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | FECHA |
| | MANUAL DE FUNCIONES | 2013 |
| | ÁREA ADMINISTRATIVA | HOJA N° 1/2 |
| FUNCIONES A NIVEL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS | | |
| NOMBRE: Subgerente | | REPORTA A: Gerente General |
| FUNCIONES GENERALES: | | |
| Dirigir, Controlar, Verificar, Negociar y Planificar los procesos administrativos, financieros, comerciales y operativos de la empresa, exigiendo el cumplimiento de las políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y leyes de la organización | | |
| Funciones Diarias: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, crédito. * Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de almacén. * Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido con el cliente. * Autoriza las rutas de despacho de las ventas diarias. *Arqueo diario a la caja para evitar faltantes de caja. * Revisa Reportes de Caja. * Negocia con los clientes, en temas relacionados con créditos y pagos. * Revisión de las cobranzas realizadas por los agentes de venta. * Mantener una comunicación y coordinación directa con los asesores de Venta | | |
| Funciones Periódicas: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Controlar el óptimo uso de los Recursos Humanos, financieros, técnicos y materiales. * Autoriza y Realiza pagos de las obligaciones con los proveedores e instituciones del Estado * Acuerda con el Chofer y Vendedor las rutas de despacho que se cumplirán durante la semana. *Control completo de las bodegas. * Revisión de la mercadería faltante. * Realiza pedidos de mercadería para stock de bodegas. * Reunión con los vendedores. * Elaboración de Promociones de productos de baja rotación, y existentes en bodega. * Busca la forma de obtener fondos y de proporcionar el financiamiento para inversiones. * Control y actualización de precios. * Contratación de personal | | |
| Funciones Anuales: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Planificar y Revisar el Presupuesto de cada año con vendedores y Gerente. * Revisión de los Estados Financieros de la empresa * Realización de Inventario Físico * Planificar eventos, capacitaciones, charlas para el personal. * Realizar conjuntamente con las unidades administrativas Planes de desarrollo empresarial | | |
| Elaboró Sonia Coloma | Revisó Gerente General | Autorizó Gerente General |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

| | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|----------------|
|  | DISTRIBUIDORA OJEDA ZURITA | | FECHA |
| | MANUAL DE FUNCIONES | | 2013 |
| | ÁREA DE VENTAS | | HOJA N° |
| | | | 2/2 |
| FUNCIONES A NIVEL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS | | | |
| NOMBRE: Vendedores | | REPORTA A: Subgerente | |
| FUNCIONES GENERALES: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Planificar, Organizar ,las actividades de Ventas * Mantener clientes satisfechos sean los actuales o los potenciales de la empresa. * Custodiar los documentos y responsabilizarse de las herramientas de su cargo. * Ser el canal de comunicación entre cliente y la empresa. * Realizar negociaciones | | | |
| Funciones Diarias: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Atención al cliente * Contribuir activamente con la solución de problemas presentados. * Apoyo al resto del personal que trabaja activamente en la empresa. * Entrega de los valores monetarios, pagos en efectivo y cheques de los clientes al Subgerente. * Mantener limpio el área de trabajo en donde desarrolla sus actividades. * Manejo de documentos de Publicidad y Catálogos de productos. * Transportación de la mercadería a los lugares de destino (clientes), en caso de requerirlo el cliente. * Revisión y Consulta de Lista de Precios. | | | |
| Funciones Periódicas: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Etiquetar productos del almacén en cada producto exhibido. * Realizar exhibiciones de los productos en existencia. * Coordinación de despacho con los involucrados en despacho, ventas y cobros * Administración de los bienes y herramientas de la empresa * Archivo de las facturas de Venta, Notas de Crédito y demás documentos de venta. * Revisión de las rutas de despacho de la semana conjuntamente con el Subgerente, bodeguero y Chofer. * Reportar ventas puntuales a manera que cuando se efectúe la entrega, todos los productos hayan en existencias | | | |
| Funciones Anuales: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> * Apoyo a la elaboración de planes y proyectos para el siguiente año. * Apoyo inventario físico realizado en la empresa | | | |
| Elaboró Sonia Coloma | Revisó Gerente General | Autorizó Gerente General | |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

4.4 Presupuesto

“El presupuesto también es el cómputo anticipado del costo de una obra o de los gastos que implicará un determinado proyecto”³⁰

Una vez establecidas las estrategias y planes de acción a realizar podemos cuantificar económicamente el costo de la aplicación de las actividades de la Propuesta de Mejoramiento Continuo; detallamos el costo económico anual de las mismas.

Cuadro N° 29 Presupuesto

| ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS | PRESUPUESTO 2014 |
|----------------------------------|-------------------------|
| Comisiones en Venta | \$ 22.000 |
| Capacitaciones del Personal | \$ 3.000 |
| Comunicación / Publicidad | \$ 2.000 |
| Refrigerios | \$ 300 |
| Materiales para la Capacitación | \$ 250 |
| TOTAL DEL PRESUPUESTO | \$ 27.550 |

Elaborado por: Sonia Coloma Sánchez

El presupuesto que se necesita se obtendrá de las mismas utilidades de la empresa ya que es un beneficio para los empleados que al final serán retribuidos con el aumento en ventas que se obtendrán al finalizar los períodos de cierre de año.

Este porcentaje de inversión será necesaria para los cambios en el sistema de la base del plan de mejoras de Distribuidora Ojeda Zurita. Por tal razón al finalizar el primer semestre se puede evaluar los resultados obtenidos aplicando y funcionando los porcentajes invertidos, tales como en la publicidad, la capacitación y el asesoramiento correspondiente para la aplicación de estas estrategias y actividades.

³⁰ Presupuesto. Recuperado en <http://definicion.de/presupuesto/4/12/2013/presupuesto.html>

4.5 Proyección de Estados Financieros

A realizar los Estados Financieros finalmente llegamos al Estado de Pérdidas y Ganancias y al hacerlo se establecen relaciones entre los diferentes rubros pero nos damos cuenta que ocurre de manera simultánea permitiéndonos tener una visión de la Utilidad Operativa.

Los Estados Financieros están ligados entre sí, de manera que en rigor no se puede armar un estado financiero sin ligarlo a otros Estados ya que este es un proceso secuencial que depende de varios rubros con datos reales para generar resultados, Sin embargo con el Presupuesto aplicado para el año 2014 se proyecta un incremento de la Utilidad Neta en un 26%; porcentaje que indica que la aplicación del Diseño del Plan de Mejoras es viable para nuestra empresa.

4.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2013

Estado de Pérdidas y Ganancias
Distribuidora Ojeda Zurita
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013

| | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Ventas Netas | 500.000,00 |
| -Costo de Ventas | 210.000,00 |
| = Utilidad Bruta | 290.000,00 |
| - Gastos Operacionales | 233.352,00 |
| Utilidad de Operativa | 56.648,00 |
| - Otros Gastos | 0,00 |
| Utilidad del Ejercicio | 56.648,00 |
| 15% participación de los trabajadores | 8.497,20 |
| Utilidad Antes de Impuesto | 48.150,80 |
| 25% Impuesto a la Renta | 12.037,70 |
| Utilidad Neta | 36.113,10 |

4.5.2 Estado Financiero Proyectado al 2014

Estado de Pérdidas y Ganancias
Distribuidora Ojeda Zurita
Proyectado para el año 2014

| | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Ventas Netas | 650.000,00 |
| -Costo de Ventas | 270.000,00 |
| = Utilidad Bruta | 380.000,00 |
| - Gastos Operacionales | 300.000,00 |
| Utilidad de Operativa | 80.000,00 |
| - Otros Gastos | 3.150,00 |
| Utilidad del Ejercicio | 76.850,00 |
| 15% participación de los trabajadores | 11.527,50 |
| Utilidad Antes de Impuesto | 65.322,50 |
| 25% Impuesto a la Renta | 16.330,63 |
| Utilidad Neta | 48.991,88 |

4.6 Cronograma General de Actividades

El programa de actividades planteado sirve como base para llevar a cabo las diferentes actividades que se implementarán durante el año. De manera eficaz y responsable se implementarán al sistema informático de la empresa algunos cambios que repercuten en el proceso, luego de una preparación previa de quienes está involucrados en el cambio a realizar, de esta manera se dará paso a la implementación del plan de mejoramiento en la cual actúan las estrategias propuestas, finalmente se obtendrá un resultado y una evaluación del funcionamiento de esta aplicación de mejoramiento en el área de ventas.

Tabla 4 Cronograma de Actividades

| Nº | ACTIVIDADES | OBJETIVO | MESES AÑO 2014 | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| 1 | Inducción al personal de la empresa | Personal comprometido e identificado con la empresa | X | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Comisiones en Venta | Implementar en el Sistema el Cálculo correspondiente para realizar pagos de comisiones. | | X | | | | | | | | | | | | |
| | | Pagos correspondientes de acuerdo al Cuadro planteado. | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 3 | Capacitación del Personal | Aplicar el Plan de Capacitación ya planteado | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 3 | Estrategias y Acciones de un Plan de Marketing | Adaptación de las estrategias al sistema Informático de la empresa | X | X | X | | | | | | | | | | | |
| | | Llevar a cabo las acciones de las estrategias planteadas conjuntamente después de la capacitación del personal | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 4 | Manual de Funciones | Definir Responsabilidades y Actividades al Personal de Ventas | X | X | X | | | | | | | | | | | |
| 5 | Control y Evaluación | Evaluar al personal y cambios realizados | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Elaborado Por: Sonia Coloma Sánchez

4.7 Control y Evaluación

Al final de cada mes se realizará un control de las actividades que se implementan para el mejoramiento continuo del área de ventas, y evaluará el impacto que genera la aplicación del pago de comisiones, la capacitación que cada uno de los empleados ha recibido y aplicado en el desarrollo de las funciones que desempeñan.

Los resultados esperados por Distribuidora Ojeda Zurita en el primer año de aplicación se podrán resumir así:

- Personal capacitado y satisfecho en su ambiente laboral.
- Captación de mercados y clientes satisfechos
- Incremento del volumen de ventas
- Posicionamiento de Distribuidora Ojeda Zurita en el mercado ferretero.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto se han podido obtener las siguientes conclusiones.

Luego de hacer un análisis a la empresa aplicando las encuestas pertinentes, se pudo identificar los problemas que acaecían dentro del área de Ventas de Distribuidora Ojeda Zurita.

El no contar con instalaciones adecuadas y propias hace que las actividades no se desarrollen de manera eficiente.

La falta de capacitación permanente al personal repercute directamente en la motivación y el compromiso que los miembros de la organización y por ende refleja una imagen de mal servicio lo cual afecta al desarrollo empresarial.

La empresa cuenta con personal al cual se puede capacitar, y entrenar a manera de que se adapten con facilidad a los procesos que se van aplicar.

Distribuidora Ojeda Zurita cuenta con un manual de funciones que no ha sido puesto en práctica, y se ha ido redireccionando actividades que se relacionan con las ventas, actividades que no son propias del área.

Para que los beneficios aumenten la satisfacción de los trabajadores es necesario que ellos comprendan el plan que se implementa.

Lo planteado debe ser un método que sea capaz de lograr la interacción entre los miembros de la organización, e incrementar las relaciones entre el grupo de empleados existentes en el área de aplicación del método.

La medición del retorno de la inversión realizada no solo se la mide en términos de aumento de la productividad, también se mide en la autoestima, en la elevación de la moral del empleado, en su desempeño, muestra la calidad de servicio que brindan.

Las diferentes estrategias a aplicar se irán llevando a efecto y de la misma manera se notará el rendimiento que ayudará al alcance de los objetivos en el presente año de una manera más eficiente.

5.2 Recomendaciones

Algunas recomendaciones al finalizar el presente proyecto orientado al mejoramiento continuo de Distribuidora Ojeda Zurita.

- Mantener a un empleado motivado y satisfecho, con ello se mantiene la productividad, ya que se conoció a manera real como un equipo de trabajo puede desempeñar sus funciones cuando se encuentra satisfecho. Por lo tanto es de vital importancia mantener el más alto número de ganadores posibles en la empresa e incentivarlos para que asuman responsabilidades tanto individuales como grupales y todos trabajen con un mismo fin y así poder recompensarlos y alcanzar y superar los objetivos.
- Los incentivos repetitivos no siempre serán la mejor táctica, se deben ir planteando o intercalando con el pasar del tiempo.
- Se debe fortalecer la publicidad pueden ser los trípticos, folletos, boletines, informes y evaluaciones periódicas de los servicios realizados.
- Mantener incentivos no siempre económicos, se pueden superar varios con la actuación de todo el grupo de ventas, despertando el entusiasmo por el trabajo.
- A largo plazo la aplicación de las estrategias especialmente las aplicables a los empleados producirán el doble de resultados que los de corto plazo. Si se quiere mejorar

constantemente los indicadores de clave de rendimiento, las estrategias propuestas deben ser continuas.

- Se puede premiar a los vendedores de manera mensual , cumpliendo con los planes proyectados en el mes.
- Los empleados podrían elegir sus premios, realizando entrevistas personales de que les gustaría recibir, responder activamente a las necesidades requeridas.
- Los directivos de vez en cuando también se deben incluir en la participación de los incentivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (2008). El Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 32). Quito: Coodeu.
- Bravo, L. G. (2008). Pasos para el Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (págs. 51-52). Quito: Codeu.
- Cánepa, P. (2012). Ejecutivos empleables y competitivos. Ekos negocios, 50.
- Chang, R. (2011). Mejora Continua de Procesos. Barcelona: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. España: McGraw Hill.
- Cueva, J. (2008). Competitividad de los Servicios. Quito: CODEU.
- Deming, E. (2008). El Ciclo PDCA de Deming. En J. C. Jácome, Competitividad de los Servicios (págs. 20-23). Quito: Codeu.
- Deming, E. (2008). El Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 32). Quito: Codeu.
- Eliyahu Moshe Goldratt, J. C. (2011). La Meta - Un Proceso de Mejora Continua. Argentina: Granica.
- Fred, D. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- González, S. (2011). Habilidades de comunicación hablada. Estados Unidos: Nelson Inc.
- Harrington. (2008). El Proceso de Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 34). Quito: Codeu.
- Harrington, J. (2008). El Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 31). Quito: Codeu.
- Hurtado, D. (2008). Principios de Administración . Medellin- Colombia: ITM.
- Jácome, J. C. (2008). Competitividad de los Servicios. Quito: Codeu.
- Kabboul, F. (2008). El Mejoramiento Continuo. En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 32). Quito: Codeu.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Peña, L. R. (2008). Administración Gerencial. Quito: Codeu.
- Robbin, S. (2011). Actitudes del empleado y sus efectos. En J. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo (pág. 207). Mexico: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw—Hill.
- Socorro, F. (2012). Actualización, clave para todo profesional. Ekos Negocios, 139.

Sullivan, L. (2008). Administración Gerencial . En L. R. Peña, Administración Gerencial (pág. 32). Quito: Codeu.

Vértice, P. (2008). La Calidad en el Servicio al cliente. España: Vertice.

NETGRAFÍA:

Anuncios Google. (2011). www.matrizfoda.com/. Recuperado el 1 de 12 de 2013, de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/>

Alcaide, J. C. (2013). Marketing de Servicios. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de MDS: <http://www.marketingdeservicios.com/curso-gratuito-de-marketing-de-servicios/capitulo-2/>

Correa, C. (01 de 2012). <http://www.deltaasesores.com/>. Recuperado el 17 de 11 de 2013, de <http://www.deltaasesores.com/articulos/coaching/4851-trabajo-en-equipo-exitoso>: <http://www.deltaasesores.com/articulos/coaching/4851-trabajo-en-equipo-exitoso?tmpl=component&print=1&page=>

Dominguez, S. (29 de marzo de 2011). www.stelladominguez.com/2011/03/muestreo/. Recuperado el 7 de 11 de 2013, de Plan de Muestreo: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/muestreo/>

Enríquez, R. (23 de octubre de 2013). www.cursosytalleres.org. Recuperado el 23 de octubre de 2013, de <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/la-motivacion-una-inversion-para-competir.html>

Financiera, N. (2013). SEM Toolkit . Recuperado el 2013 de 11 de 27, de Herramientas Pyme: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/>

Huerta, M. (21 de octubre de 2013). <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados>. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de www.impulsaconsultoria.com: <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados>

Ishikawa, K. (s.f.). excelencemanagement. Recuperado el 26 de 11 de 2013, de excelencemanagement.wordpress.com: <http://excelencemanagement.wordpress.com/calidad/>

Lehmann, L. (01 de 2013). Grandes Pymes. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/23/compartimos-la-vision-compartida/>

Martínez, S. (04 de 2009). Tu revista U@t. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de Tu revista U@t: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

Matheus, T. M. (31 de 07 de 2013). Practicas Gerenciales. Recuperado el 2013 de 11 de 26, de <http://taniampracticasperenciales.blogspot.com>: <http://taniampracticasperenciales.blogspot.com/2013/07/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

- Méndez, A. P. (21 de octubre de 2013). <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados>. Recuperado el 21 de octubre de 2013, de www.grupomdc.com: www.grupomdc.com
- Muñoz, A. (2013). motivacion.about.com. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de motivacion.about.com: <http://motivacion.about.com/od/psicologia/a/Estabilidad-Emocional.htm>
- Ponce, A. R. (04 de 2010). Principios de la Administración . Recuperado el 27 de 11 de 2013, de hprincipiosadministracion.blogspot.com: <http://principiosadministracion.blogspot.com/2010/04/integracion-de-personal.html>
- Tarantino, S. (04 de 10 de 2012). Gerencia y Negocios en Hispano América. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de [de gerencia.com](http://www.degerencia.com): http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- Távarez, J. (2012). www.josetavarez.net. Recuperado el 4 de 11 de 2013, de www.josetavarez.net: <http://josetavarez.net/hipotesis-variables-e-indicadores.html>
- [trabajo.com.mx](http://www.trabajo.com.mx). (11 de 2013). www.trabajo.com.mx. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de www.trabajo.com.mx: http://www.trabajo.com.mx/que_es_la_iniciativa.htm
- Thompson, I. (07 de 2009). [Promonegocios.net](http://www.promonegocios.net) . Recuperado el 2013 de 11 de 27, de [Promonegocios.net](http://www.promonegocios.net) : <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Valda, J. C. (11 de 09 de 2012). Grandes Pymes. Recuperado el 2 de 12 de 2013, de Philip Kotler: "las empresas necesitan reinventar el márketing": <http://jcvalda.wordpress.com/2012/09/11/philip-kotler-las-empresas-necesitan-reinventar-el-marketing-2/>