

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS

**“ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PAHO’S SHOES
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO Y EL VALLE DE LOS CHILLOS”**

Dennisse Johanna Durán Barrera

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Alfonso Blanco Benítez

Quito, Mayo del 2010

CERTIFICACIÓN

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Estructura administrativa de la empresa Paho’s Shoes ubicada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos”, fue desarrollada por la estudiante Durán Barrera Dennisse Johanna, bajo mi dirección y control.

Ing. Alfonso Blanco Benitez
DIRECTOR

A U T O R Í A

Del contenido de la presente propuesta, se responsabiliza el autor.

Dennisse Johanna Durán Barrera

DEDICATORIA

A DIOS por haberme concedido la gracia divina de haber existido, darme inteligencia y fortaleza, ya que sin estas no hubiera podido culminar mi carrera que fue un anhelo y un sueño.

A MIS PADRES Walter y Sandra por haberme dado la oportunidad de vivir y apoyarme siempre de forma incondicional, por brindarme su inmenso amor y cuidado, por siempre enseñarme a ser fuerte para alcanzar todas mis metas y superarme ante todo problema.

A MI HERMANO Erik quien con sus bromas me apoyo y me acompañó, y por darle el ejemplo para que el sea el siguiente.

Dennisse Johanna Durán Barrera

AGRADECIMIENTO

A Dios por su bondadosa ayuda ya que el es fuente divina de inspiración, quien siempre estuvo a mi lado en los momentos mas difíciles de mi vida.

A mis queridos padres Walter y Sandra por todo su amor, dedicación y apoyo incondicional en todo momento recibido.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y al cuerpo docente por sus conocimientos y experiencias brindados en todos los años de estudio.

Dennisse Johanna Durán Barrera

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	6
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.6. MARCO TEÓRICO	8
1.7. MARCO CONCEPTUAL	12
1.8. HIPÓTESIS	13
1.9. VARIABLES	13
1.9.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	13
1.9.2. VARIABLE DEPENDIENTE	14
1.10. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO	14
1.10.1. DISEÑO O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.11. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	14
1.11.1. MÉTODO HISTÓRICO	14
1.11.2. MÉTODO LÓGICO	14
1.11.3. MÉTODO INDUCTIVO	15
1.11.4. MÉTODO DEDUCTIVO	15

1.12. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.12.1. LA OBSERVACIÓN	15
1.12.2. CONSULTA A EXPERTOS	15
1.12.3. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	16
1.12.4. INTERNET	16
1.13. POBLACIÓN	16

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	17
2.1. VISIÓN DEL ESTUDIO	17
2.2. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO	20
2.3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	23
2.4. ANÁLISIS DE DATOS	25

Capítulo 3

3. ESTUDIO DE MERCADO	27
3.1. MERCADO	27
3.1.1. TIPOS DE MERCADO	27
3.2. DEMANDA	30
3.2.1. TIPOS DE DEMANDA	31
3.3. OFERTA	33

Capítulo 4

4. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO	42
4.1. CONCEPTO	42
4.2. OBJETIVOS	42
4.3. CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	42
4.4. TÉCNICAS AUXILIARES PARA EL ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	43

Capítulo 5

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	46
5.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE PAHO'S SHOES	46
5.1.1. VISIÓN	46
5.1.2. MISIÓN	46
5.1.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	47
5.1.4. PRINCIPIOS Y VALORES	48
5.1.5. OBJETIVOS DE CALIDAD	50
5.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50
5.1.7. POLÍTICAS DE TALENTOS HUMANOS	51
5.1.8. POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	52

Capítulo 6

6. PROPUESTA	53
6.1. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE “PAHO´S SHOES”.	53
6.2. RECURSO HUMANO NECESARIO PARA PAHO´S SHOES	69
6.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	69
6.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	70
6.2.3. ORGANIGRAMA POSICIONAL	72
6.2.4. TALENTO HUMANO	73
6.2.4.1. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL ADMINISTRADOR	73
6.2.4.2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LA SECRETARIA	76
6.2.4.3. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LA CONTADORA	78
6.2.4.4. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LA ASISTENTE CONTABLE	81
6.2.4.5. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL COMPRADOR	83
6.2.4.6. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL BODEGUERO	85
6.2.4.7. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL DISTRIBUIDOR	87
6.2.4.8. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CHOFER	87
6.2.4.9. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS VENDEDORAS	88
6.3. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE PAHO´S SHOES	90
6.3.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	91
6.3.2. CADENAS DE VALOR	98

Capítulo 7

7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	105
7.1.	LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	105
7.2.	COMPRAS NACIONALES Y/O IMPORTACIONES	106
7.3.	BODEGA	111
7.4.	DISTRIBUCIÓN	112
7.5.	VENTAS	112

Capítulo 8

8.	DIAGRAMACIÓN	121
8.1.	SIMBOLOGÍA ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDAR INSTITUTE) PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	121
8.1.1.	VENTAJAS QUE OFRECE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN	121
8.1.2.	SÍMBOLOS ANSI USADOS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO	123
8.2.	MAPA DE PROCESOS	125
8.3.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PAHO'S SHOES	133

Capítulo 9

9.	BASE LEGAL	140
9.1.	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	140
9.2.	TIPO DE EMPRESA	140
9.3.	COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO	142
9.4.	COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE	144

9.5.	COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	144
9.6.	COMPAÑÍA ANÓNIMA	145
9.7.	COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA	146
9.8.	NÚMERO DE SOCIOS QUE INTERVIENEN EN LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	147
9.9.	CAPITAL DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA	147

Capítulo 10

10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
10.1.	CONCLUSIONES	149
10.2.	RECOMENDACIONES	151
10.3.	BIBLIOGRAFÍA	154
	ANEXOS	156

**TEMA: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PAHO'S
SHOES UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO Y EL VALLE DE LOS
CHILLOS.**

INTRODUCCIÓN

La globalización, los avances tecnológicos han transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus organizaciones sus operaciones, motivan a las empresas a actualizarse para hacer frente a los desafíos y necesidades del mercado; una empresa es competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas más eficientes que las de sus competidores.

Para que un negocio dedicado a la comercialización de calzado se mantenga en el mercado y pueda crecer es necesario que no carezca de una estructura administrativa, que el control interno sea muy eficiente así como en las funciones financieras, de distribución, marketing, compras y reclutamiento de personal sean desempeñadas por personas idóneas

Toda organización requiere el involucramiento del personal contable que permita obtener una herramienta de control y sistematización del negocio.

Sin estas pautas Paho's Shoes pone en grave riesgo la sobrevivencia en el mercado, una buena implementación de herramientas haría que el propietario tenga un mejor conocimiento de lo que sucede y lo que le falta al negocio.

Con la investigación descriptiva se llegara a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Mediante el método histórico se analizará la trayectoria que han tenido las diferentes comercializadoras de calzado, teniendo en cuenta desde sus inicios hasta la actualidad.

Se podrá conocer el comportamiento, gustos y preferencias de las personas en los diferentes tipos de calzado, así mismo desde sus inicios hasta hoy en día con el método lógico.

Las verdades permanentes establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez con el método inductivo y para el deductivo viceversa

La elaboración de la estructura administrativa contribuirá al mejoramiento de la empresa Paho's Shoes, ubicada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.

Capítulo 1

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que se va llevar a cabo es una propuesta de estructura administrativa para la empresa Paho's Shoes.

1.1. Planteamiento del problema

El origen de la carencia de una estructura administrativa es debido a que a un inicio el Sr. Walter Durán no se preocupó por tener una estructura organizacional, por que sus actividades eran pequeñas y bastantes breves.

La falta involucramiento del personal contable y la inexistente sistematización del negocio es objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto, de estudiar.

1.2. Enunciado del problema

Paho's Shoes es un negocio dedicado a la compra y venta de calzado su principal problema es que carece de una estructura administrativa no tiene estructurado los organigramas tanto estructurales y funcionales; las actividades financieras, de distribución, marketing, reclutamiento de personal y compras solo las realiza el dueño Walter Durán.

No existe buen control interno, que permita un mejor desenvolvimiento.

La empresa requiere el involucramiento del personal contable que permita obtener una herramienta de control y sistematización del negocio, es decir tecnología de punta vital para su funcionamiento y desarrollo.

Las causas de que Paho's Shoes este desorientado es debido a la forma empírica del señor Walter Durán de llevar a cabo con todas las actividades, a la competencia que hace que cada día las empresas mejoren, a la avanzada tecnología y a la globalización que existe; pero no hay que olvidar que el negocio esta aun en marcha gracias a la experiencia, a los aciertos y desaciertos que el propietario ha tenido durante todo el tiempo.

Paho's Shoes tiene un giro que le permite cerrar las ventas anuales por 700 mil dólares aproximadamente (ver anexo 4). Los márgenes se calculan a partir del costo de adquisición de la mercadería y luego se van deduciendo los gastos administrativos y de ventas.

Aparentemente la malla salarial y de incentivos debe ser igualmente revisada de tal manera que las ventas de los locales comerciales tengan incentivos puntuales para el mejoramiento de las contribuciones de cada local.

Con respecto a la liquidez tenemos que puntualizar que el GAP (brecha) que Paho's Shoes posee entre el plazo proveedor y la recuperación de la cartera es positivo. Tomando en cuenta que aproximadamente un 50% de los proveedores brindan un plazo superior al plazo promedio de cobranza.

De tal manera sería ventajoso tener un mayor involucramiento de personal contable para el manejo de la información y un real conocimiento de los ingresos y egresos de la empresa.

Demanda: Las demanda de calzado en el país es sostenida. La presencia de artículos importados es masiva. Con los nuevos aranceles aplicados a esta actividad, la empresa deberá reestructurar pedidos, proveedores y márgenes de tal manera que pueda substituir en un mercado de alta competencia y amenazado por medidas gubernamentales.

Ventas: Las ventas se las realiza a través de 8 locales.

La actual restricción de importaciones va activar 4 fenómenos:

Incremento general de precios de calzado

Incremento de productos en contrabando

Mayores controles por parte del SRI

Incremento de la oferta de productos nacionales

El actual escenario no necesariamente representa una amenaza comercial para el cliente.

1.3. Formulación del problema

- ¿Cómo obtener una buena estructura administrativa para Paho's Shoes?
- ¿Cómo organizar al negocio en las diferentes actividades?

Por lo tanto se aprecia la necesidad de contar con una verdadera estructura administrativa para la empresa Paho's Shoes ubicada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.

1.4. Justificación e importancia del estudio

La razón para elegir esta propuesta de estructura administrativa para Paho's Shoes es la visible problemática que tiene que enfrentar por no contar con una estructura administrativa, carencia de un control interno y falta de personal contable idóneo; sería necesario contratación de personas que se adecuen bien en cada puesto esto permitirá que las personas se sientan identificadas con las funciones que realizan, ya que al ser concretas y específicas, evitará la duplicidad de funciones, facilitando el cumplimiento de las actividades de cada empleado lo que permitirá una buena imagen del negocio y así también poder mejorar la rotación del personal que existe, y a la vez la falta de trabajadores que desempeñan diferentes actividades.

Lo importante también es reclutar gente adecuada con la aplicación de pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, y pruebas de desempeño.

De esta manera la empresa podría tener una mejora en la toma de decisiones ya que al conocer con exactitud que es lo que falla en la empresa el dueño no haría las cosas en forma empírica y por la experiencia adquirida sino por los resultados que se obtendrían.

Incluir una persona eficiente y eficaz que maneje el control contable sería muy ventajoso.

Con la implementación de una estructura administrativa, la empresa se beneficia en el funcionamiento de todos los procesos administrativos que son las bases fundamentales de toda organización. Al disponer de una buena estructura administrativa, facilitará el desempeño de la organización, lo cual permitirá que todas las áreas sean eficientes en todos los procesos.

Considerando que la elaboración de una tesis de grado debe ser planificada en función de su utilidad, creo que Paho's Shoes sería beneficiada con este estudio para su correcto funcionamiento actual.

Al establecer cuales son los intereses profesionales o científicos que tiene el desarrollador del tema para realizar el estudio, es importante mencionar que el principal interés y objeto personal al desarrollar este tema de tesis es lograr elaborar algo acorde con las necesidades de Paho's Shoes, que pueda aplicarse de manera inmediata y con ello ver resultados favorables en el desempeño de la empresa.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Diseñar la estructura administrativa de la empresa Paho's Shoes ubicada en la ciudad de Quito y el valle de los chillos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnostico administrativo de Paho's Shoes.
- Elaborar un diseño administrativo de Paho's Shoes.
- Estructurar un mapa de procesos de Paho's Shoes.

1.6. MARCO TEÓRICO

Hace unos quince mil años, partir del año 10.000 a.C un hombre de la prehistoria quiso proteger sus pies del molesto suelo helado que le impedía caminar con soltura. Tuvo la idea de cubrirlos con piel procedente de un animal que él mismo había sacrificado. Con el paso del tiempo fue utilizando materiales de mayor calidad, como el cuero endurecido y fibras vegetales resistentes; provistas de una mayor firmeza que sujetaba al pie con tiras de esparto.

“A partir de este primer zapato, que se asemejaba más a una sandalia, podemos hablar del nacimiento del concepto de calzado. Éste fue evolucionando conforme el ser humano desarrollaba su inteligencia, adquiriendo otras finalidades que distaban de la de protección y resguardo del pie y que respondían a cuestiones de índole social y estética.

La pieza de calzado más antigua que se conoce, en buen estado, son unas sandalias confeccionadas en paja trenzada o en láminas de hoja de palmera, procedentes del antiguo Egipto.

Al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tiene la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de

los calzados. En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más utilizada. Las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o entonces de fibra de palmera.

Se sabe que apenas los nobles de la época poseían las sandalias. Incluso un faraón como Tutancamon, usaba calzados como sandalias y zapatos de cuero más sencillo (a pesar de los adornos de oro).

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, amarrados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social.

Los Griegos llegaron a lanzar moda como la de modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho."¹

“En Roma el calzado indicaba la clase social y, los cónsules por ejemplo usaban zapatos blancos, los senadores zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero atadas con dos nudos, y el calzado tradicional de las legiones eran los botines que descubrían los dedos.

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante a las zapatillas. Los hombres también usaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más corriente era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas de piel de cabra. La padronización de la numeración era de origen inglesa. El rey Eduardo (1272 –1307) fue quien uniformizó las medidas. La primera

¹ <http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>

referencia conocida de la manufactura del calzado en Inglaterra es de 1642, cuando Thomas Penddlton proyectó 4000 pares de zapatos y 600 pares de botas para el ejército. Los movimientos militares de esta época iniciaron una demanda sustancial de botas y calzados.

A mediados del siglo XIX comienzan a aparecer las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser más accesible. A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos.

Los componentes principales de un zapato son la suela, el tacón, la parte superior y los forros y refuerzos

El principal productor de calzado es China, con una producción de 5,500 millones de pares anuales, seguido de India con 682 millones de pares.

La industria del calzado se caracteriza por estar altamente globalizada y muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías líderes en el mundo.”²

La ventaja competitiva está asociada a la eficiencia operativa y a la

² <http://www.biblioredes.cl/BiblioRed/Nosotros+en+Internet/pasblau/historia+del+calzado>

integración de la cadena de valor cuero-calzado que consiste en: desarrollo y diseño de productos, abastecimiento de materias primas, tecnología-manufactura, distribución logística, comercialización y venta.

“Países como China, India, Taiwan, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia están presentes en la competencia mundial con mucho éxito, fundamentalmente por su disponibilidad de mano de obra, aunada a la utilización de tecnología moderna. Actualmente tienen conquistados los mercados que eran dominio de los países industrializados y éstos han adoptado la estrategia de colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y controlan la comercialización, dejando a un lado la manufactura.

La búsqueda constante de calidad, la creatividad en los diseños y las buenas materias primas han facilitado que países como Italia, España, Portugal, China, India, Brasil, Italia, Tailandia, Indonesia, Turquía, Vietnam y México tengan una posición dominante en el contexto internacional.

Los principales países importadores de calzado son Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Holanda, Canadá, Suiza y Chile. En el mercado de insumos destaca China, Corea del Sur, Rumania, Albania, Hungría y Vietnam.”³

³<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=397&category=397&document=2504>

1.7. MARCO CONCEPTUAL

Estructura Organizacional: Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.⁴

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, sus niveles jerárquicos.

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: Se refiere a realizar las tareas asignadas adecuadamente. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles a un mínimo costo y máxima calidad.

Proceso: Es un conjunto de recursos y actividades relacionadas y secuenciales que transforman elementos de entrada en elementos de salida, añadiendo valor.

Mapa de procesos: Es una representación grafica de todos los procesos en forma secuencial.

Zapato: Calzado que no pasa del tobillo, con la parte interior de cuela y lo demás de piel, tela u otro material.

Sandalia: Calzado compuesto de una suela que se sujeta al pie con correas o cintas.

⁴ Diccionario Océano Uno; Diccionario enciclopédico Ilustrado en español; Bogota -Colombia: Editorial Océano Uno

Zapatilla: Calzado deportivo ligero, generalmente con cordones y suela de goma.

Mocasín: Calzado moderno sin tacón, cordones o hebillas.

Botas: Calzado que resguarda el pie y parte de la pierna.

Tacón: Pieza semicircular que va unida a la suela del zapato en la parte que corresponde al talón.

Proveedores: Son las personas físicas o morales a quienes la empresa les debe por el concepto de compra de mercancía a crédito sin ninguna garantía.

Ventas: Es satisfacer las necesidades que requieran las personas por el cual el individuo vendedor se va a valer de esas necesidades para ofrecer el producto o servicio con la finalidad de obtener un lucro.

Descuentos: Restar una determinada cantidad de la otra.”⁵

1.8. HIPÓTESIS

La elaboración de la estructura administrativa contribuirá al mejoramiento de la empresa Paho's Shoes, ubicada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.

1.9. VARIABLES

1.9.1. Variable independiente: La elaboración de la estructura administrativa.

1.9.2. Variable dependiente: Mejoramiento de la empresa Paho's Shoes, ubicada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos, a través de:

⁵ PUJOL Bruno, Diccionario de Marketing, pág. 92, 278, 340

- Diagnostico administrativo.
- Diseño administrativo.
- Mapa de Procesos.

1.10. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

1.10.1. Diseño o tipo de la investigación

El tipo de investigación que se va a utilizar es la Investigación Descriptiva.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

1.11. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.11.1. Método histórico

Mediante este método se analizará la trayectoria que han tenido las diferentes comercializadoras de calzado, teniendo en cuenta desde sus inicios hasta la actualidad.

1.11.2. Método lógico

Mediante este método se podrá conocer el comportamiento, gustos y preferencias de las personas en los diferentes tipos de calzado, así mismo desde sus inicios hasta hoy en día.

1.11.3. Método inductivo

Verdades permanentes establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez.

1.11.4. Método deductivo

Establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos fenómenos en particular.

1.12. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.12.1. La observación

Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Recursos Auxiliares de la Observación: Fichas, Recursos anecdóticos, Grabaciones, Fotografías, Grupos Humanos, Fenómenos sociales, económicos, políticos, Películas

1.12.2. Consulta a expertos

La consejería de un empleo ha puesto en marcha un servicio abierto al ciudadano de consultar a un experto de la consejería sobre aquellos temas que competen de la misma.

1.12.3. Investigación documental

Son todos los escritos que contengan datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual es necesario revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídicas- administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todo documento que aporte información relevante de la investigación.

1.12.4. Internet

No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece el Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

1.13. POBLACIÓN

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado

Una población esta determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población.

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación.

Se utilizará es la población urbana de Quito y la población urbana del valle de los chillos.

Capítulo 2

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Visión del estudio

Determinar en que medida Paho's Shoes se ha integrado como un negocio de calzado dedicada a la atención permanente del cliente satisfaciendo y cubriendo todas sus necesidades, con una diversidad de marcas importadas garantizando la calidad de los productos, orientándolos en el confort y diseños modernos lo que distingue de la competencia.

Análisis de la situación actual de la empresa

Walter Durán dirige este negocio familiar, con una trayectoria comercial y una red de distribución que la vuelven viable en el tiempo y que en el plazo de 15 años ha tomado forma como una pequeña empresa.

La diversificación de producto y el conocimiento del giro del negocio son fortalezas que permitirán su subsistencia.

La fuerza laboral de la empresa es que cuenta con 18 empleados, en donde la gran parte esta en el aérea de ventas, y otra en el aérea contable.

La falta de un buen control interno, el inadecuado manejo de márgenes, un desconocimiento de la rentabilidad real por falta de gente idónea, seguida de que Paho's Shoes no cuenta con una

estructura organizacional; y administrativa, se llega a tener muchas falencias.

Las ventas las realizan las vendedoras que se tiene en cada local comercial.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Esta empresa no posee tecnología y se sugiere aplicar tecnología de punta para eliminar tiempos muertos y así reducir costos.

Antecedentes históricos

El emprendedor Walter Durán dueño y Gerente de Paho's Shoes, inicia con su idea de negocio el 08 de noviembre de 1994, presentándose la oportunidad de poner su primer local en el Centro Comercial Atahualpa #58; marca su inicio con la comercialización de zapatos nacionales e importados orientado al mercado familiar iniciando con capital propio.

Por esos años las ventas tenían un buen promedio mensual. La idea de negocio surge gracias a la experiencia adquirida por sus años de trabajo en calzado Pony.

Paho's Shoes funcionó con un solo local durante un año, al siguiente año abre un nuevo punto de venta en el Centro Comercial el Bosque local 27-108 y con este local decide abrir el RUC. 0909388365001; en el mismo año Paho's Shoes se afilio a la Cámara de Comercio de Quito, designándole el número de matricula de comercio 19788, con este número de matricula se acudió al registro mercantil haciéndose

la respectiva inscripción y se fijo un extracto signado con el número 0604.

Siguiendo los requisitos se procede a sacar la patente municipal para la utilización del espacio físico de la empresa.

Al pasar el tiempo y en este mundo globalizado Paho's Shoes decide registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (I.E.P.I), realizando el tramite de la clase internacional 25 que protege el nombre comercial en este caso Paho's Shoes, y también decide amparar la marca del producto.

En los siguientes años inicia su proceso de crecimiento con la apertura de diferentes sucursales en Quito. El mercado de Paho's Shoes, esta orientado al segmento femenino, masculino y mercado infantil de niños y niñas, emprendiendo las importaciones de zapatos de algunos países como son:

Brasil, Colombia, Perú, México, Estados Unidos y Panamá.

Locales Establecidos

Matriz: Centro Comercial El Bosque local 27- 108

Sucursales:

Centro Comercial El Bosque local 207

Centro Comercial El Recreo local 7H

Centro Comercial Atahualpa local 58

Centro Comercial Atahualpa local 21

Centro Comercial Atahualpa local 9

Centro Comercial River Mall

Centro Comercial San Luis Shopping

Y próximamente para el 2010 en el Centro Comercial Quicentro del Sur.

2.2. Planeación del estudio

Realizar un estudio para conocer la naturaleza, alcance y establecer los términos de referencia.

Factores que se deben revisar

- Objetivos
- Políticas
- Manuales de procedimientos
- Estructura organizacional
- Recurso Humano
- Recurso Tecnológico
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Servicio
- Calidad

Fuentes de estudio

Internas:

- Nivel institucional
- Nivel intermedio
- Nivel operacional
- Área afectada
- Otras unidades administrativas
- Sistema de información

Externas:

- Competidores
- Proveedores
- Clientes

Objetivo

Evaluar el desempeño del negocio para señalar las medidas de mejoramiento que habrá que implementarlo.

Investigación preliminar

Definidos los factores se llevo a cabo un acercamiento a Paho's Shoes, donde se detectaron los aspectos siguientes:

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	NECESIDADES ESPECÍFICAS
Planeación	<p>Replantear objetivos y/o metas.</p> <p>Redefinir claramente políticas y reglamentos.</p> <p>Establecer los manuales de procedimientos de trabajo eficaces.</p>
Organización	<p>Implementar la estructura organizacional y verificar el personal que existe en el negocio.</p> <p>Identificar las funciones y actividades de cada puesto.</p> <p>Implementar los recursos tecnológicos necesarios.</p>
Dirección	<p>Comprobar si el liderazgo se ejerce eficazmente, así como la motivación y la comunicación.</p> <p>Confirmar que exista el trabajo en equipo y la coordinación entre puestos.</p>
Control	<p>Controles.</p> <p>Servicio al cliente.</p> <p>Calidad de productos.</p>

Fuente: Investigación propia

ELABORADO POR: Dennisse Durán

Propuesta Técnica

Naturaleza del estudio: Estudio administrativo - organizacional.

Alcance: Todas la áreas del negocio.

Objetivos: Recabar y analizar toda la información clave de Paho's Shoes. Emitir criterios sólidos para poder manejar de la mejor forma la información e integrar elementos de decisión del más alto nivel.

Estrategia: Establecer una dinámica ágil y congruente para detectar ventajas competitivas para que la empresa consolide su posicionamiento.

Justificación: Fortalecer su desempeño en el sector del calzado.

Acciones: aplicar el estudio, establecer los mecanismos de coordinación para su ejecución, consolidar los avances en cada etapa de aplicación, derivar observaciones y recomendaciones específicas para cada etapa y componente.

Recursos: Definir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para lograr los resultados previstos.

Resultados esperados: Sentar las bases para formular recomendaciones claves a Paho's Shoes.

Información complementaria: Recopilación y revisión del todo material existente en el negocio.

2.3. Recopilación de la información:

Se llevo a cabo por medio de los siguientes recursos:

- Observación directa.
- Investigación documental.

Observación directa

Desde el primer contacto con Paho's Shoes se centro la atención en las instalaciones, el tipo de mobiliario y el equipo que utilizaban a diario para realizar sus actividades, la relación de trabajo entre las trabajadoras y el clima organizacional.

Investigación documental

Revisión de la documentación administrativa y financiera disponible del negocio, la cual se clasifica de esta forma:

ADMINISTRATIVA

- Perfiles de los puestos.
- Información de los proveedores de Paho's Shoes.
- Información de la competencia.

FINANCIERA

- Balance General.
- Estado de Resultados.

Supervisión del trabajo

Para asegurar la calidad y puntualidad de los resultados, se programaron reuniones semanales. Esto permito:

Apego al programa de trabajo.

Aclarar dudas en forma veraz y oportuna.

Revisar con tiempo los datos.

Fundamentar avances.

2.4. Análisis de datos

Una vez recopilados y registrados los datos, se sometieron a un proceso de análisis para fundamentar y ponderar las alternativas de acción para su efectiva atención.

Procedimiento de análisis

El análisis se efectuó desde dos perspectivas: de forma y de contenido.

De forma: Revisión de las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y alternativas para su resguardo y presentación.

De contenido: Examen de prioridades fijadas durante la preparación, tomando en cuenta estrategias del negocio fundamentales

Técnicas e instrumentos de análisis

Análisis FODA

Cadena de valor

Diagnóstico

Con base en las reuniones y pláticas con el personal de Paho's Shoes, así como el análisis de la documentación disponible, el diagnóstico está integrado por los siguientes elementos:

Génesis de la organización

- En 1994, Paho's Shoes se ha dedicado a la comercialización de calzado en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.
- Desde su creación registro aumento de locales comerciales, pero no cambios que se debería implementar como ser ya una empresa, tener un organigrama, su respectivo personal representativo y la tecnología para el mejor control en todos los puntos de venta.
- La delegación de autoridades es correcta, aunque requiere de mayor claridad al hacerla operativa.

Infraestructura

- Ha modernizado sus instalaciones pero no a la magnitud deseada.
- Los programas de trabajo deben ser más definidos.

Forma de operación

- El desempeño de la organización es aceptable.
- Los logros alcanzados se fincan en proporcionar a más personas un buen servicio y ampliar sus puntos de venta en más centros comerciales.

Capítulo 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Mercado

“Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”.⁶

3.1.1. TIPOS DE MERCADO

Según el Tipo de Cliente:

- **Mercado del Consumidor:**

En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.

- **Mercados de productos de consumo inmediato:**

Son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores individuales o familiares se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, etc.

- **Mercados de productos de consumo duradero:**

Son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares son utilizados a lo largo de diferentes períodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados, por ejemplo: los televisores, los muebles, los trajes, etc.

⁶ KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing, pág. 14

- **Mercado del Productor o Industrial:**

Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.

- **Mercado del Revendedor:**

Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.

Según la Competencia Establecida:

- **“Mercado de Competencia Perfecta:**

Este tipo de mercado tiene dos características principales a) Los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales y b) los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado, por tanto, se dice que son precio-aceptantes.

- **Mercado Monopolista:**

Es aquel en el que sólo hay una empresa en la industria. Esta empresa fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. La causa fundamental del monopolio son las barreras a la entrada; es decir, que otras empresas no pueden ingresar y competir con la empresa que ejerce el monopolio. Las barreras a la entrada tienen tres orígenes a) Un recurso clave (por ejemplo, la materia prima) es propiedad de una única empresa, b) Las autoridades conceden el derecho exclusivo a una única empresa para

producir un bien o un servicio y c) los costes de producción hacen que un único productor sea más eficiente que todo el resto de productores.

- **Mercado de Competencia Imperfecta:**

Es aquel que opera entre los dos extremos 1) El Mercado de Competencia Perfecta y 2) el de Monopolio Puro.

Existen dos clases de mercados de competencia imperfecta:

1. **Mercado de Competencia Monopolística:** Es aquel donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos.
2. **Mercado de Oligopolio:** Es aquel donde existen pocos vendedores y muchos compradores. El oligopolio puede ser **A) Perfecto:** Cuando unas pocas empresas venden un producto homogéneo. **B) Imperfecto:** Cuando unas cuantas empresas venden productos heterogéneos”.⁷

Según el Tipo de Producto:

De acuerdo a esta clasificación, el mercado se divide en

- **Mercado de Productos o Bienes:**

Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles (una computadora, un mueble, un auto, etc).

- **Mercado de Servicios:**

Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser

⁷ ROMERO Ricardo, Marketing

objeto de transacción. Por ejemplo, el servicio de limpieza, de seguridad, de lavandería, etc.

- **Mercado de Lugares:**

Está compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir. También está compuesto por individuos que deseen conocer nuevos lugares, pasar una vacación, recrearse en un determinado lugar, etc.

3.2. DEMANDA

Cantidad de bienes y servicios que el mercado esta dispuesto a adquirir para satisfacer una necesidad en un lugar geográfico específico, en un espacio de tiempo definido y a un precio determinado.

“La población urbana de Quito es de 1’599.361 habitantes.”⁸

Se ha podido determinar que la demanda satisfecha es de 12.411 personas; mercado que cubre Paho’s Shoes

Y como demanda insatisfecha podemos decir que existe 1’586.950 personas

⁸ GALLARDO Claudio, Inec Ecuador en cifras-proyecciones de población 2001-2010 en http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv

“La población urbana del Valle cantón Rumiñahui es de 64.910 habitantes”⁹ donde Paho’s Shoes tiene ubicado los puntos de venta.

Se ha podido determinar que la demanda satisfecha es de 4.114 personas.

Y como demanda insatisfecha podemos decir que existen 60.796 personas donde Paho’s Shoes no satisface el mercado.

3.2.1. TIPOS DE DEMANDA

Demanda Insatisfecha: Se presenta cuando la producción o cantidad de bienes o servicios ofrecidos no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

Demanda satisfecha: Se da cuando la cantidad de bienes o servicios ofrecidos en el mercado es exactamente igual a lo que el mercado requiere. Se puede presentar dos tipos de demanda satisfecha:

Satisfecha Saturada: Se produce cuando la oferta existente en el mercado ya no puede soportar una cantidad mayor del bien o servicio.

Satisfecha no saturada: Se lo define así cuando la cantidad ofrecida cubre aparentemente toda la demanda, sin embargo de lo cual se puede hacer crecer mediante el uso de instrumentos agresivos de mercadeo como las ofertas y la publicidad entre otras.

Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios: Se refiere a los que la población requiere para vivir, el desarrollo y el crecimiento, es decir todos aquellos bienes que se encuentren

⁹ GALLARDO Claudio, Inec Ecuador en cifras-proyecciones de población 2001-2010 en http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv

directamente relacionados con la alimentación, el vestido la vivienda, salud, educación entre otros rubros.

Demanda de bienes no necesarios o de gusto: Generalmente se los conoce como bienes de consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina, vehículos finos y otros bienes de este tipo. Es decir que la compra se la realiza con el fin de satisfacer un gusto y no una necesidad.

En relación con su temporalidad, se reconoce dos tipos:

Demanda continua: Este tipo de demanda tiene estrecha relación con la demanda de bienes socialmente necesarios ya que permanece durante largos períodos, normalmente en crecimiento, como ocurre con los bienes y servicios que irán creciendo junto con el crecimiento poblacional.

Demanda cíclica o estacional: Tiene relación con la demanda de bienes y servicios cíclicos o estacionales en diferentes períodos del año, la que puede presentarse por motivos climatológicos, costumbres, tradiciones, religión, como regalos en la época navideña, la demanda de pavos en la navidad, etc.

En su función a su destino, se reconocen dos tipos:

Demanda de bienes finales: Son aquellos que son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y aprovechamiento directo.

Demanda de bienes intermedios o industriales: Son aquellos que sirven de materia prima y que a través de un procesamiento previo se transforman en bienes de consumo final.

Demanda de bienes de capital: Son aquellos que sirven para el procesamiento de los bienes intermedios para que se transforman en bienes de consumo final, es decir son las maquinarias y equipos utilizados en los procesos productivos.

3.3. OFERTA

Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores están dispuestos a ofrecer al mercado a un precio determinado y en espacio de tiempo definido.

“El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones que en una economía puede y requiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

La oferta es igual que la demanda, en función de una serie de factores como son los precios en el mercado, el apoyo o las restricciones gubernamentales al producto”.¹⁰

Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están:

¹⁰ BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, pág. 49

a) Planificación

Los nuevos productos es una función cada vez mas importante dentro de la economía moderna porque ya no resulta muy rentable, limitarse a vender productos sin características propias en mercados fuertemente competidos, los mercados, la competencia y el ciclo de vida de los productos cambian a gran velocidad.

b) Calidad

Es un factor determinante ya que si el producto posee excelentes características los clientes existentes estarían satisfechos por el producto.

c) Precio

Ser competitivos de acuerdo con el mercado y a la competencia existente.

EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL MERCADO

Se puede mencionar que Paho's Shoes tiene competencia de calzado directa e indirecta; encontrando al mercado completamente saturado de calzado nacional e importado.

Se debe indicar que el sector del calzado de productos nacionales fue beneficiado por las medidas impuestas por el gobierno Nacional.- Encontrándose con la desventaja que los productos de fabricación nacional se podrán encontrar en muchos de los puntos de venta del

país, los precios se elevarían; considerándose ellos los dueños del mercado y esto afectaría a la empresa.

Existe un mercado muy extenso; personas más exigentes en las características y calidad del zapato que necesitará cubrir sus necesidades y satisfacerlas con calzado importado, y por tal razón Paho's Shoes tendrá que abastecer el requerimiento del consumidor.

Personas Naturales que ofrecen calzado en la ciudad de Quito:

“Alvarez Alvarez Luis Adolfo

Argandoña Mendoza María Sofía

Ayala Pacheco Bertha Piedad

Bautista Murriagui Nestor Rolando

Carrera Carrera Saulo Klever

Du Hang

Enríquez Segovia Jorge Estuardo

Garzón Grande Oswaldo

Jaramillo Andrade Angel Isaac

López Naveda Luis Edgar

Narváez Narváez Jakeline pilar

Pogo Huanca José Antonio

Quezada Ulloa Fernando Nicola

Buestán Ramos Susana Beatriz

Bulla Guevara Mónica Del Rocío

Córdova Panamito Rodi

Cabrera Quishpe Wilmer Guido

Caiza Suquillo Luis Mario
Caiza Suquillo Roberto Carlos
Carranza Espinosa Wilfrido Aníbal
Cevallos Andrade Graciela Del Carmen
Chacón José Rafael
Chavarrea Vizuete Ítalo Manuel
Cherrez Segundo Fernando
Chicaiza Calderón Sonia María Del Carmen
Cobeña Solórzano Nexar Bladimir
Coro Lema Aida Victoria
Crespo Armijos Bella Karina
Delgado Zaruma Sara Narcisa De Jesús
Freire Muñoz Guido Wilmer
Garrido Saltos Juan Simón
Garzón Grande Héctor Enrique
Garzón Grande Oswaldo
González González Rodolfo
Guevara Rodríguez Katia
Elizabeth Del Rocío
Jácome Sarzosa Fausto Hernán
López Padilla Irma Eudoxia
López Rodríguez Norma Elizabeth
Lanchimba Pérez Josefina Marlene
Luzuriaga Merino Elsa Nidia
Macías Velásquez Fernando Absalon

Manrique Solarte Juan Carlos
Masabanda Espin Angel Patricio
Merchán Álvarez Jorge Eduardo
Mero Reyes Mirian Del Carmen
Mora Carrillo Mauro Edisson
Narváez Narváez Jakeline Pilar
Ordóñez Solano Segundo Manuel
Ordóñez Patiño Marco Tulio
Páez Pérez Néstor Hugo
Parra Viteri Raúl Orlando
Piarpuezán Fulpaz Álvaro Marcelo
Pogo Montero Edgar Hernán
Pruna Pruna Raúl Eliecer
Quimbiulco Vilatuña Angel Iván
Ramos Viera Nely Susana
Rocha Pilaguano Margarita Jacqueline
Rodríguez Rodríguez Eloysa Iralda Irene
Ruíz Flores Jorge Jacinto
S. C. C. I. Grupo Zap
Saá Moral Fernando
Salas Novillo Alberto Paúl
Sociedad Civil Y Comercial Comercializadora
Cáceres Comca S. C. C
Tapia Toscano Néstor Oswaldo
Toapanta Yanchapaxi Segundo

Torres Lucio Mariana De Jesús
Totoy Alvaro María Leonor
Vásconez Freire Fabiola
Vega Ramírez Tatiana Carolina
Verdesoto Bassantes Clara Gloria Angélica
Viñamagua Guachamín Cristina Del Rocío
Villavicencio Flores Saúl IvánWang Li Su Zhen
Zavala Nájera María Eloísa
Aimacaña Caiza Janneth Victoria
Aldás Zurita Armando Jeremias
Aldáz Lara Elfida Fabiola
Almendáriz Luna Gustavo Guillermo
Araujo Dávila María Luisa Del Rosario
Asquet Bauz Olga Cecilia
Bader Nazrallah Raúl
Benítez Bustán Rosa Amada
Benítez Zúñiga Washington Santiago
Betancourt Ríos Pablo Aníbal
Bravomalo Suárez Bertha
Brito Regalado Jorge
Buestán Cedillo Juan Carlos
Guerrero Silva Carlos Hugo
Matute Ruíz Leonardo Esteban
Naranjo Jiménez Angel Leonardo
Naranjo Vargas Manuel Patricio

Pacheco Proaño Juan Eduardo

Salazar Puente Carlos Alfonso

Villavicencio Villavicencio José Augusto

Personas Jurídicas que ofrecen calzado en la ciudad de Quito:

Bisnesspaxi Cia. Ltda.

Arcamundo S. A

Federick Store Cia. Ltda.

Imperium Industria Del Calzado S. A.

Imporcaltex Cia. Ltda.

Importadora Y Comercializadora De Juguetes Forlands Toys Cia. Ltda

Imporexporame Importaciones Y Exportaciones América Cia. Ltda.

Payless Shoesource Ecuador Cia. Ltda.

Shoes & Shoes Cia. Ltda.”¹¹

Personas Jurídicas que ofrecen calzado en la ciudad de Quito:

“Asesores En Seguridad Industrial Auz Asociad.

Jalil Haas Jose Manuel Ing.

Almacenes De Prati S.A.

Corpmunab Cia.Ltda.

Li Lin Laizhou

Legacy S.A.

Import. Y Export. Calzado Textiles Imporcaltex

Comercial Galilea Comgalilea S.A.

¹¹ Camara de Comercio de Quito, Guia Comercial

Tao Xu
Aurora Fashion S.A.
Ninewest Ecuador .A.
Frankimport Cia. Ltda.
Comercial Rodriguez Barnesy Asoc.Cia.Ltda.
Vega Ramirez Tatiana Carolina
Egas Castro Edgar Francisco
Guerron Cruz Alfredo Daniel
Robayo Lema Maria Lorena
Vega Ramirez Tatiana Carolina
Janowitz Stern Rafael Arturo
Comercial Viagec S.A.
Importaciones Kao Cia Ltda
Merino Merisalde Ivan Patricio
Bisnesspaxi Cia. Ltda
Casa Comercial Tosi C.A.
Comercial Etatex Cia.Ltda.
Importiz Sa.
Television Y Ventas Televent S.A.
Catilok S.A.
Vargas Salazar Luis Alberto
Guevara Paez Robert Mauricio
Inducalsa
Mesa Molina Lina Maria
Borja Hernandez Rafael - DISTRIMODA

Hangers S.A.

Noriega Merchan Irene Esmeralda

Representaciones Garsa Cia. Ltda.

Tecnocalza S.A

Vivero Icaza Juan Carlos

Ortopedicos Futuro S.A.

Tecniestamp Compañía De Economía Mixta

Semper De Ecuador S.A.

Mangia León Rosa Elizabeth

Legacy S.A.¹²

¹² Banco Central del Ecuador

Capítulo 4

DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO

4.1. Concepto

La distribución del espacio es la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y a los clientes que Paho's Shoes debe llevar acabo.

4.2. Objetivos

- Incrementar la eficiencia y eficacia en la forma de trabajo de Paho's Shoes.
- Ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal del negocio realizar su trabajo en un ambiente favorable.
- Contribuir a la gestión de la organización para que sea más competitiva.

4.3. Consideraciones generales para la realización de un estudio de distribución del espacio

Factores que lo originan

El estudio y la eficaz disposición del espacio en las unidades de Paho's Shoes se van a realizar porque se presentaron alguna de las siguientes situaciones

- a) Establecimiento de nuevos objetos y programas.
- b) Implementación de la estructura organizacional.

4.4. Técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio

Integración total: Distribución que integra y coordina personas, equipos, maquinas y materiales para que funcionen como una unidad total.

Mínima distancia recorrida: Distribución de objetos, documentos, formas, materiales y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas transitan para realizar una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

Circulación: Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.

Flexibilidad: Distribución que permite que los ajustes y las readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos.

Revisión de instalaciones Físicas.	Aspecto a revisar	Resultado del análisis	Aspectos a mejorar
1. Imagen Imagen del personal.	No se distingue que son trabajadoras de Paho's Shoes	No tienen uniforme.	Buscar un adecuado uniforme para las trabajadoras (ver anexo 1).
Imagen de los locales.	Se ven poco llamativos.	La inadecuada utilización de colores.	Cambiar de color a los locales, a la pared de amarillo por blanco y algún llamativo en las paredes como dibujos de calzado (ver anexo 1).

	Las perchas no son adecuadas	Falta de modernización en la utilización de perchas.	Cambiar por algo moderno y acorde al local y espacio físico
2. Distribución del espacio Ubicación	Los locales se encuentran en el centro comercial y su ubicación es buena. La oficina de Paho's Shoes es inapropiada	Falta de distribución del espacio e inadecuados muebles de oficina.	Adquirir un mobiliario adecuado para la administración, una mesa secretarial para la secretaria, y tres mesas de trabajo con un cuerpo de cajonería, y un archivero (ver anexo 1).

Capítulo 5

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Filosofía empresarial de Paho's Shoes

Lo que busca Paho's Shoes es cumplir las metas, buscar buenos resultados, y el valor ascendente; la realización de principios.

La empresa se debe manejar con principios y valores.

Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo.

Los valores son creencias y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento.

5.1.1. Visión

Estar ubicada entre las mejores cadenas de calzado a nivel nacional, promotora de trabajo y desarrollo nacional con excelencia en calidad y profesionalismo en la atención al cliente.

5.1.2. Misión

Paho's Shoes es una empresa de calzado dedicada a la atención permanente del cliente satisfaciendo y cubriendo todas sus necesidades, con una diversidad de marcas importadas garantizando la calidad de los productos, orientándolos en el confort y diseños modernos lo que distingue de la competencia.

5.1.3. Principios organizacionales

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Principio de Especialización:

Cuando más se divida el trabajo, cuanto más se defina la actividad para cada trabajador, cuando más limitado y concreta sea se obtendrá mayor precisión y destreza hasta el punto de llegar a especializarse.

Principio de Unidad de Mando:

Se establece la necesidad de que cada subordinado reciba órdenes y disposiciones de una sola persona, nadie puede servir a dos señores, un curso con dos cabezas no funciona adecuadamente; se deduce que para mayor eficiencia haya una unidad de mando, caso contrario se pone al trabajador a dudar.

Principio de Equilibrio, Unidad y responsabilidad:

Se refiere a que cada uno de los de la organización, tiene asignada una función específica que cumplir y por lo cual debe responsabilizarse ante su inmediato superior.

Principio de Dirección y Control:

Según este principio todos ejecutan las tareas orientados a un objetivo común y que para evitar su incumplimiento es necesario

verificarlo constantemente; es decir, se necesita realizar un control que incluso permita realizar los ajustes que sean necesarios.

5.1.4. Principios y valores

Orientación al cliente.- La razón de ser es conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, superando sus expectativas.

Resultados.- Contribuir al logro de los mejores resultados para el cliente y la compañía, garantizando el crecimiento y la rentabilidad.

Calidad.- Mejorar continuamente para ofrecer productos y dar un servicio de excelente calidad.

Fomentar una actitud de excelencia con todos los colaboradores.

Crecimiento personal.- estar comprometidos con el desarrollo del personal considerándolo la clave del éxito.

Honestidad.- Cumplir con los deberes, ser honrados, decentes y veraces en todos los actos. Comportarse con integridad y carácter. Acatar las leyes y las normas de conducta, trabajar con transparencia y rectitud.

Justicia.- Las relaciones se caracterizan por tratar a cada quien con equidad e imparcialidad según el sentido natural de la justicia, y por

ofrecer a cada cual un trato acorde con los méritos obtenidos. Actuar conforme a la ley sin olvidar que la principal guía es la conciencia y el sentimiento del deber.

Perseverancia.- Luchar con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de las metas. No desfallecer ante la adversidad.

Disciplina.- Es el arte de cumplir con exactitud puntual y ordenadamente todos los compromisos que se adquirió. Para alcanzar la excelencia es indispensable que la disciplina esté presente en todas las actividades que se desarrolla, facilita el mejor desempeño del trabajo, hace confiables ante los clientes, es indispensable para alcanzar la excelencia.

Lealtad.- Ser fieles con los clientes, jefes, subalternos y compañeros.

Trabajo en equipo.- Dando lo mejor de cada uno con respeto y solidaridad, integrar esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes.

Respeto.- Profesar el respeto de los clientes, empleados y de todas las personas con las que se interactúa, así como con el entorno y el medio ambiente respetar las diferencias, ser tolerantes y procurar mantener el ánimo conciliatorio en todas las relaciones.

5.1.5. Objetivos de calidad

- Mejorar las condiciones de infraestructura de Paho's Shoes.
- Respetar el medio ambiente y la naturaleza.
- Desarrollar estrategias que conlleven a incrementar los niveles de gestión en lo comercial; enfocado hacia el mejoramiento continuo de la prestación del servicio, la sostenibilidad económica y social.
- Contar con personal calificado, respetando el código de trabajo y afiliándoles al IESS.
- Garantizar la calidad de los productos y los requisitos pactados con el cliente.
- Ofrecer confiabilidad en el uso de los productos.
- Fomentar y mantener un clima favorable para el mejoramiento continuo de la entidad formando y motivando al personal en relación con la autodisciplina y trabajo en equipo, que permita el desarrollo profesional y personal de todos los trabajadores.

5.1.6. Objetivos estratégicos

- Disponer de un recurso humano formado y capacitado, con un elevado desempeño profesional; y comprometido con la empresa.

- Alcanzar y mantener el alistamiento operativo, para enfrentar con éxito las amenazas.
- Disponer de una organización operativa y administrativa eficiente y eficaz que permita cumplir la misión.
- Optimizar los recursos institucionales.

5.1.7. Políticas de talentos humanos

- Disponer de personal calificado.
- Los trabajadores deben cumplir con el horario de trabajo que es de lunes a domingo de 9:30 hasta las 20:00.
- Los empleados deben cumplir con todas sus obligaciones y tener en claro las funciones asignadas para cada uno.
- El trabajo en equipo, la colaboración y los valores debe ser fundamental en Paho's Shoes.
- El mejor vendedor y mejor almacén en el mes de diciembre tendrán un incentivo.

5.1.8. Políticas de servicio al cliente

- Brindar una atención al cliente amable y cortés.
- Mantener altos estándares de servicio.
- Demostrar seguridad en la información que se le otorga al cliente.
- Los empleados deben anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Proporcionar toda la información que el cliente pida referente al calzado.
- El personal debe dar diferentes alternativas de calzado al cliente.
- Los trabajadores deben escuchar y resolver quejas por parte de los clientes y avisar inmediatamente a su superior.
- Los trabajadores deben mantener una buena presencia.

Capítulo 6

PROPUESTA

6.1. Propuesta de la estructura administrativa de “Paho’s Shoes”.

La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa para así poder alcanzar objetivos de supervivencia y financieros.

La organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas.

Para funcionar correctamente, el negocio, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de las unidades.

Con una buena estructura administrativa se podrá lograr una determinada disposición de sus recursos, facilitará la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento; de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia.

Su representación grafica también se la conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e

interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

La importancia de organizar consiste en la descripción del trabajo es decir detallar todo el trabajo que debe ejecutarse en el negocio para alcanzar las metas que tiene Paho's Shoes.

En la especialización de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas, es decir dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

Cada trabajador se orienta a funciones específicas dentro del negocio, donde sus capacidades y habilidades pueden desarrollarse mejor.

Para la departamentalización se deberá combinar el trabajo de los miembros de Paho's Shoes de modo lógico y eficiente; se debe dar sobre la base de los que las personas pueden hacer.

Coordinación de trabajo se establecerá un mecanismo para coordinar el trabajo de manera armónica.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información.

Administrar por paseo (Management by walking around); con esta técnica, la administración se toma tiempo para "darse paseos" por las diversas unidades e instalaciones observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

En el monitoreo y reorganización se vigilará la eficiencia del negocio y se hará ajustes para mantenerla y mejorarla.

El éxito del negocio se basará en mantener a las personas en los puestos adecuados y de esta manera llegar a la eficiencia y eficacia por medio de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento y como tal pretende un análisis sistemático, a través de la observación, del hacer de un individuo en su puesto de trabajo valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional.

Para saber quien ira a trabajar en Paho's Shoes hay que hacer un análisis de cargos y puestos ver si la persona tiene requisitos inherentes o adquiridos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo; el reclutamiento y selección de personal es el proceso de decisión de escoger a personas que se ajusten a cada puesto, esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa.

En la valoración de puestos se realiza una evaluación de méritos es decir la evaluación del desempeño otorgando al más capaz, luego hay que enfocarse a la capacitación y desarrollo que es la acción que

consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que los actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación,

Para sueldos y salarios hay que realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de los empleados.

Relaciones laborales: Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para la organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

Higiene y Seguridad Industrial: Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

Realizar la planeación de los recursos humanos periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando

satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto

Con esto se puede llegar a contratar un buen personal y así tener personas trabajadoras que cumplan con los objetivos y expectativas de la empresa llegando así a tener un buen ambiente de trabajo y la deseada estructura administrativa.

Paho's Shoes establecería de manera mas clara y precisa las funciones y responsabilidades del personal, verificaría que los recursos humanos, materiales y financieros se empleen en la forma mas eficiente, efectiva y económica en procura de alcanzar metas y los objetivos previstos con ayuda del control interno que es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos interrelacionados que regulan y rigen las actividades de un organismo.

Para llevarlo a cabo de la mejor manera en Paho's Shoes se requeriría:

- Un plan de organización que contenga la estructura funcional del ente, los niveles jerárquicos y la cadena de mando y supervisión, conjuntamente con una apropiada separación de funciones y división del trabajo, de acuerdo con un ordenamiento lógico y metódico.
- Los métodos y procedimientos de autorización, que integran los sistemas organizativos de registro de información, que hagan posible

el control administrativo y financiero sobre las operaciones y transacciones.

- Ciertas prácticas sanas que adecuen las líneas de comunicación y de control para el cumplimiento cabal de las funciones y responsabilidades de cada unidad y del personal en general.
- La asignación y selección de personal idóneo para el ejercicio de las funciones y obligaciones encomendadas, orientadas hacia las metas y objetivos programados.

Para implementar y mantener un sólido sistema de control interno, es necesario dar los siguientes pasos:

1. Fijar claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar. Cada miembro de la organización debe conocer cuales son los objetivos y los medios concretos para lograrlos.
2. Implementación de políticas, normas y manuales de procedimientos para los distintos puestos administrativos y financieros.
3. Determinación de las medidas de control y de evaluaciones posteriores sobre las operaciones ejecutadas y sus resultados.
4. Adopción de las acciones pertinentes para corregir cualquier desviación o irregularidad.

Controles financieros o contables

Comprende el plan de organización, los métodos, procedimientos y registros relativos a la salvaguarda de los recursos y la veracidad de la información financiera, consecuentemente ha sido concebido para promover seguridad razonable, para que la ejecución de las transacciones y su registro se sujeten básicamente a los tres momentos del control, los cuales son: el previo, el concurrente y el posterior.

Control administrativo

Se relaciona a todo el sistema de organización, planificación, políticas, prácticas y procedimientos que deben ser empleados por la entidad para dirigir la administración y la realización de los deberes asignados a cada unidad organizativa, con el objeto de que sus actividades se desenvuelvan con economía y eficiencia, para lograr los fines que se persiguen.

En uno y otro caso, el control se refiere a las acciones que se tomen para dirigir y llevar acabo las operaciones de manera efectiva y/o como formalidades.

Todos los elementos de control interno se hallan concebidos para generar eficiencia en las operaciones y salvaguarda de los bienes e intereses de la entidad y, a la vez, constituyen mecanismos de medida que posibilitan la evaluación de sus resultados. El propósito básico del

control interno es de promover la operación eficiente de la organización.

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los trabajadores, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se va a crear para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos o actividades que se van a realizar en la organización.

Paho's Shoes debería concentrarse en:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada puesto, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o puestos de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos

contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficiente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- Debe haber un sistema contable de asientos y movimientos de inventarios; y es importante que el ingreso de la mercadería recibida sea correcta, por lo que su ingreso debe ser automatizado y no manual ya que se pueden presentar errores humanos involuntarios de digitación.- Se debe tener en cuenta la disponibilidad de inventarios para determinar la valoración real de inventarios y evitar confusiones.
- Debe haber tecnología, para llevar de mejor manera el control, y la constante capacitación a los trabajadores.

Y ahora no basta sólo con proteger los activos clásicos de una empresa, hoy resulta fundamental cuidar y proteger activos tan importantes como la clientela, las bases de datos, e incluso un activo fundamental como lo es su personal, con toda su experiencia, conocimientos; previniendo y detectando desperdicios tales como: altas rotaciones de clientes y personal, elevados costos financieros y de oportunidad materializados en excesos de inventarios, bajos niveles de satisfacción en clientes y consumidores.

Cuidar y proteger a la empresa en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes y consumidores, y en la verificación y promoción de la mejora

continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

Hoy resulta crítico ser competitivo, y a la auditoría le está dado velar por tales objetivos.

Si bien los nuevos requerimientos y obligaciones en materia de calidad, medio ambiente y seguridad entre otras, requieren de especialistas en la materia, la función de la auditoría interna en las empresas no es la de asesorar sobre tales aspectos, sino más bien velar por el cumplimiento de las mismas.

Con la auditoría interna puede y se debe ayudar a gestionar los riesgos, eliminar las complejidades y redundancias existentes en torno a los controles y reducir costos, lo que permitirá mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía.

Perspectivas de aplicación de las TIC (Tecnologías de la información y de la comunicación).

Estas perspectivas serian muy útiles para la empresa.

El ámbito empresarial está sujeto a una serie de rápidos y profundos cambios que, inevitablemente están propiciando una profunda transformación de los procesos, las estrategias y las estructuras organizativas.

La utilización de las TIC (Tecnologías de la información y de la comunicación) puede conferir a la empresa la capacidad de alcanzar

una visible ventaja competitiva sobre sus rivales, a la vez que le puede ayudar a mantener una rentabilidad cada día más amenazada.

MBA3 (Master Business Administrator) es un software administrativo integral ERP, de última generación, que permite la integración del negocio en una sola aplicación brindando la oportunidad de consolidar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

MBA3 incorpora una única solución para todas las áreas: operativas, de control, administración e inteligencia de negocios, con herramientas que van desde el usuario operativo hasta la alta dirección y gerencias. Es un ERP Avanzado, de total cobertura, para las empresas de hoy, que requieren competir en un mundo globalizado.

MBA3 cuenta con herramientas totalmente en línea e integradas que permiten la administración efectiva y eficiente de los recursos de la empresa en la Contabilidad y Finanzas, Inventarios, Planeación, Almacenes, Ventas, Requisiciones y Compras, Sucursales, Puntos de Venta, Indicadores, Estadísticas Avanzadas y Tableros de Control Empresarial.

También se necesita un CRM, (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes.

MBA3 ERP permite también la integración de soluciones organizacionales como: Administración de Clientes (CRM).

El CRM es una estrategia de negocio para la satisfacción de los clientes, esto supone conocerlos, saber quienes son, cuales son sus gustos, sus preferencias para así poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Con el CRM lo que se desea es recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, tenerlos mas personalizados, con una base de datos de cada cliente que compra calzado, para poder conocer las necesidades y preferencias de cada uno de los consumidores y lograr dar soluciones a sus necesidades; y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente.

Para la implementación de este software se necesitan equipos de computación e internet lo que se requiere de dinero para poder llevar a cabo (ver anexo 1 y 2).

No hay que olvidar que las estrategias del marketing mix también son una manera para que la empresa tenga una ventaja competitiva.

MARKETING MIX

“El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing; producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir respuesta deseada en el mercado meta.”¹³

Estrategia de producto

Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Se esta tratando sobre productos de compras: son productos y servicios de consumo que los clientes comparan cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.- Al comprar productos, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo a obtener información y hacer comparaciones.

Estrategias para Paho's Shoes será tener personal entrenado, capacitado y conocedor del producto, ofreciendo así las ventajas y cualidades del producto teniendo variedad de calzados tanto en modelos como en colores, con una buena calidad para evitar reclamos.

Ofrecer garantía de calzado, que el etiquetado en todos los zapatos estén con el logo de Paho's Shoes, sin olvidar que al momento del cierre de la venta la presentación de la fundas sean las más óptimas y mantengan el etiquetado de Paho's Shoes.

¹³ KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing, pág. 63

Estrategia de Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

El precio de venta debe conciliar diversas variables que influyen sobre el comportamiento del mercado.

La empresa debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio entre esos dos extremos.

Paho's Shoes utilizará la fijación de precios basada en la competencia estableciendo los precios que los competidores cobran por productos similares, sin olvidar un estudio de los márgenes mínimos que se deben aplicar a los productos. Este estudio debe determinar los precios de venta óptimos y los descuentos aplicables

La organización en su sistema de comercialización recibe todas las formas de pago existentes en nuestro medio; lo que hace estar a la par con la competencia

En el país vecino de Colombia nos hemos encontrado con una nueva alternativa de comercialización.- En las principales cadenas o puntos de venta al detal, la aceptación de cheques posfechados de 30 a 60 días es normal; y se da crédito por diferentes montos de compra, pero siempre la compra debe ser de dos pares de zapatos o más.

No debemos olvidar que en Colombia tienen controlado el sistema financiero y existe una institución encargada de este proceso; por tal razón se desearía implementar esta estrategia en Paho's Shoes para tratar de tener una ventaja competitiva frente a los demás.

Paho's Shoes se afianzaría con los servicios de Telechek (ver anexo 1).

La recuperación de cartera se lo haría vendiendo estos cheques a instituciones dedicadas a este ramo que cobran una tasa de interés.

Estrategia de Plaza

Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

El lugar de venta y distribución del producto se analiza por estar ubicados en los mejores centros comerciales del país.

Los clientes cuentan con parqueaderos accesibles.

Los clientes cuentan con seguridad.

Los clientes cuentan con amplia gama de productos.

Los clientes cuentan con patio de comidas, centros de diversión y un horario flexible y cómodo.

Para la distribución de la mercadería se ingresa en las oficinas principales donde se procede a verificar que este todo en orden, luego se reparte a los distintos puntos de ventas situadas en la ciudad de Quito y el valle para su respectiva venta al consumidor final.

Estrategia de Promoción

Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

La promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomenten la compra de un producto.

Por fechas especiales descuentos, o promociones por la compra de un par de zapatos recibe el otro gratis en mercadería seleccionada.

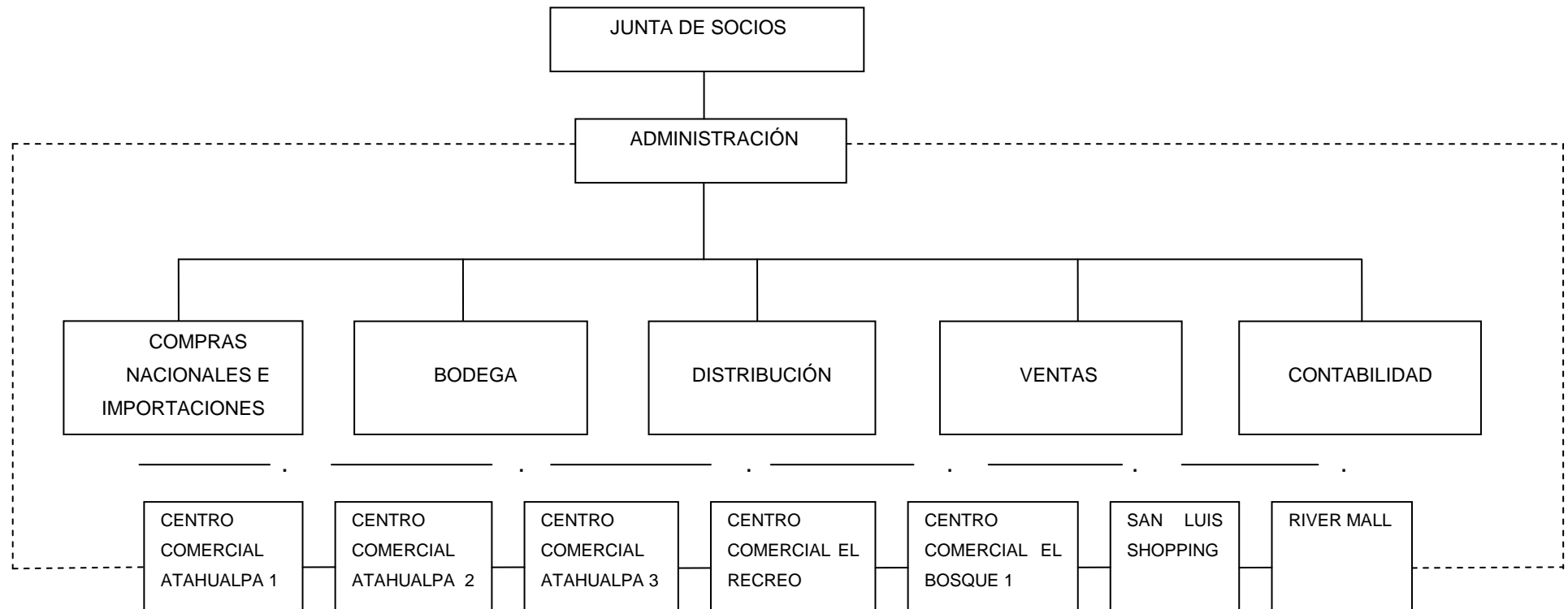
La clave para conseguir y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor. En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva.

Para conseguir una ventaja competitiva es importante la diferenciación de personas al contratar y capacitar mejor al personal y así proporcionar un excelente servicio al cliente.

6.2. RECURSO HUMANO NECESARIO PARA PAHO'S SHOES

6.2.1. Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PAHO'S SHOES

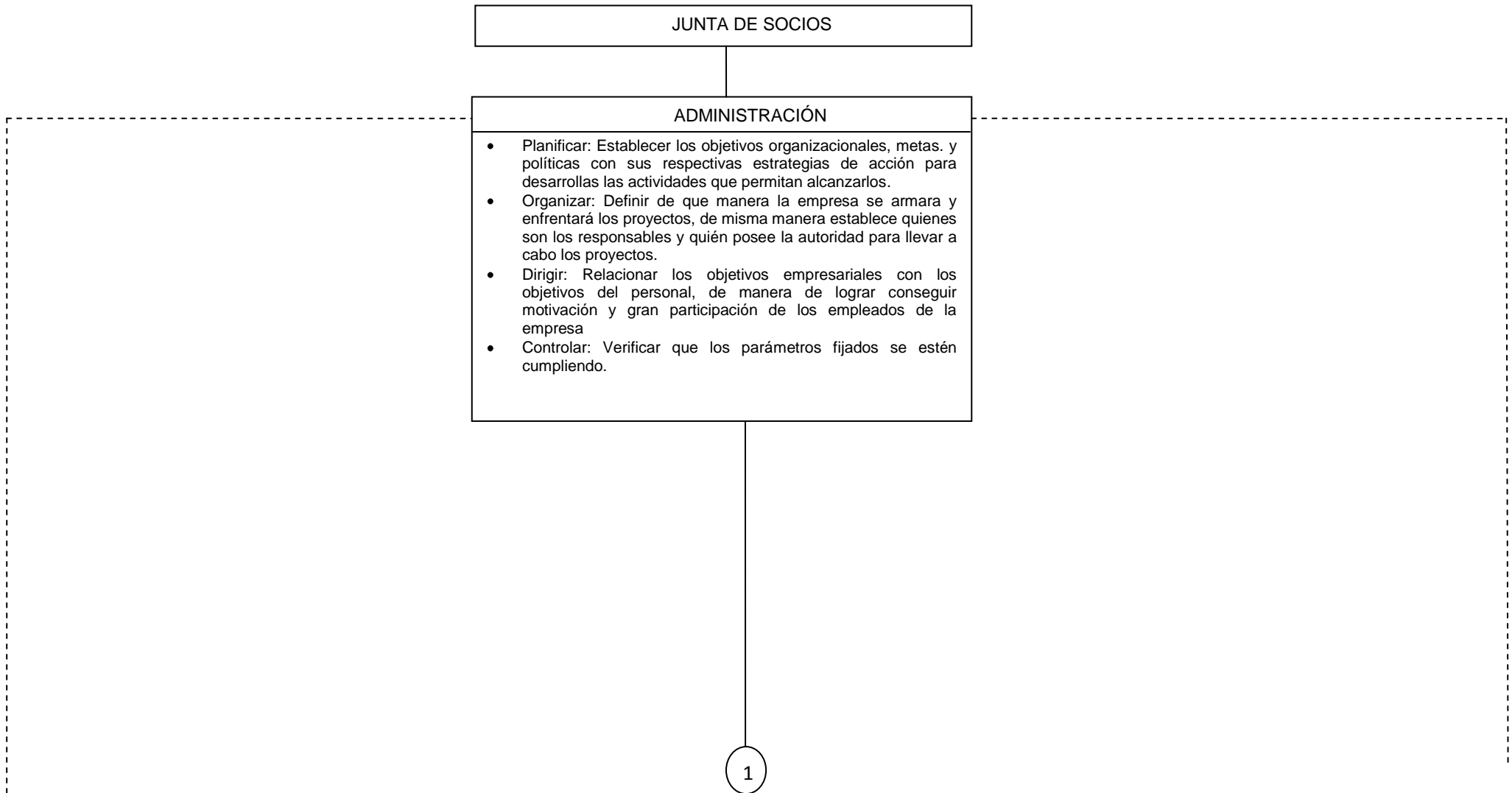


Fuente: Investigación Propia

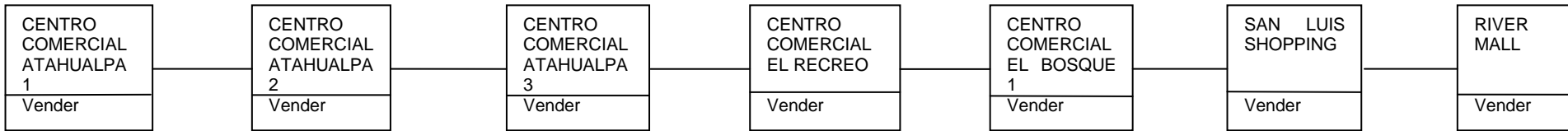
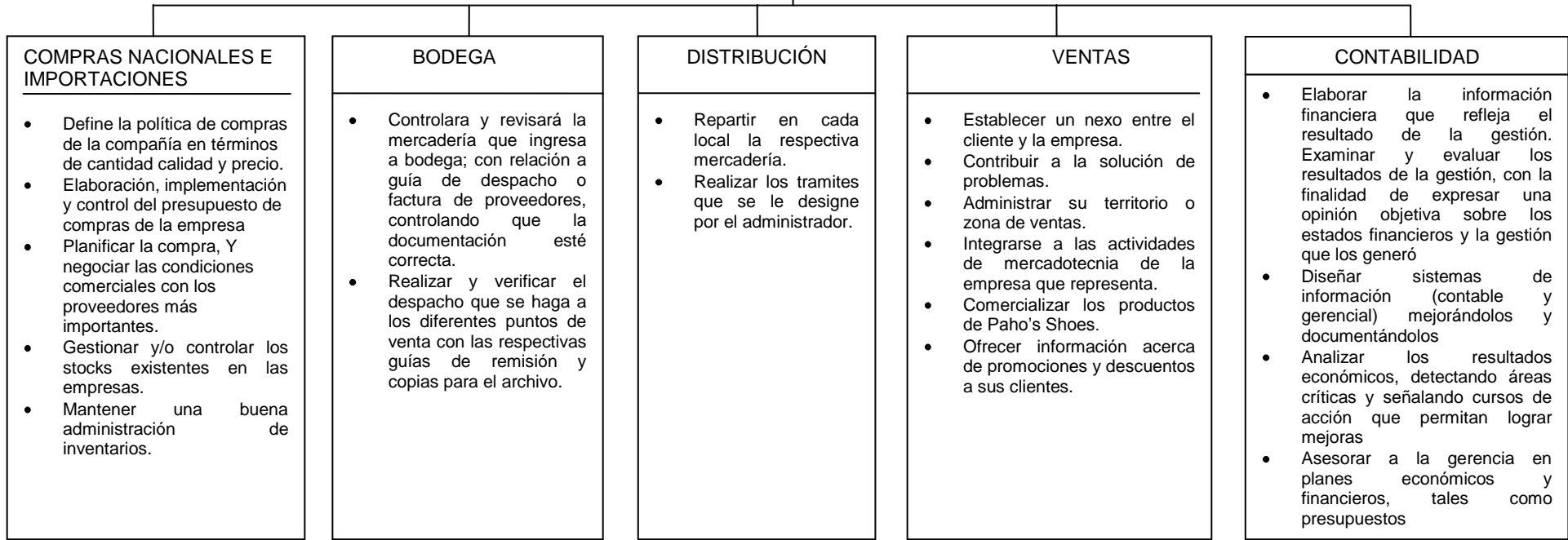
ELABORADO POR: Dennisse Durán

6.2.2. Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE PAHO'S SHOES



1

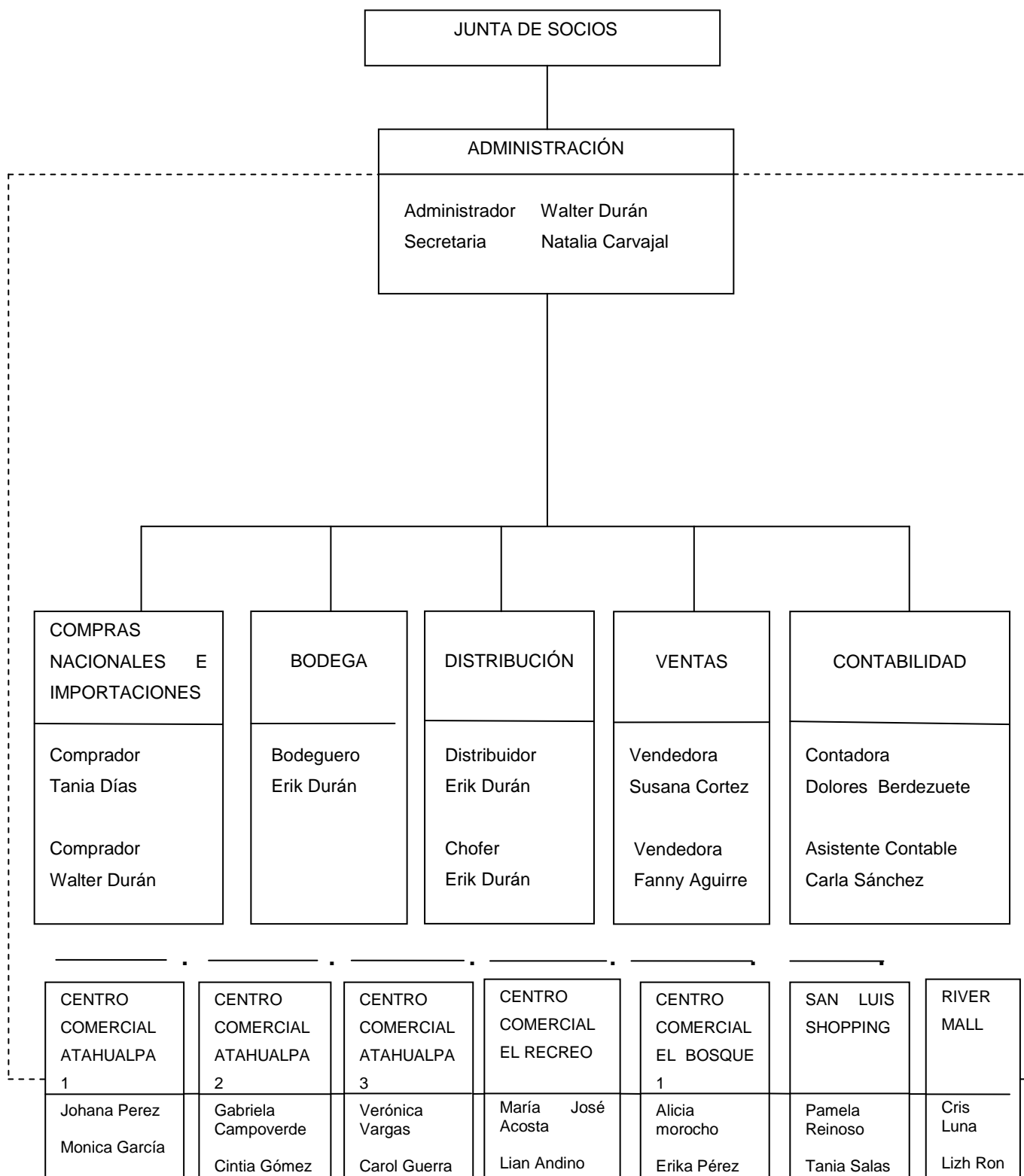


Fuente: Investigación Propia

ELABORADO POR: Dennisse Durán

6.2.3. Organigrama Posicional

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE PAHO'S SHOES



Fuente: Investigación Propia

ELABORADO POR: Dennisse Durán

6.2.4. Talento humano

Conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias, este capital humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

El talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, de esta manera fortaleciendo o desarrollando equipos de trabajos coherentes con los que el nivel de la organización le está exigiendo.

6.2.4.1. Descripción funcional del administrador

Es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

Los buenos gerentes hacen las actividades con eficacia y eficiencia.

Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de esta.

Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa.

Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.

Debe estar al día de noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.

Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.

Hacer una empresa creativa, dinámica y rentable.

Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para ser líder.

Funciones de la administración:

- **La planeación:** es el proceso de definir metas, objetivos y políticas con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos, si no se planea no hay rumbo fijo de la organización.

- **La organización:** definir de que manera la empresa se armará y enfrentará los proyectos en la cual esta participa, de misma manera establece quienes son los responsables y quién posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos.

Esta función determina:

- Las actividades por realizar,
 - Cómo se agruparán,
 - Quién las desempeñará y
 - Señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la organización.
- **Dirigir:** Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.

La dirección incluye:

- La motivación.
- El liderazgo.
- La selección de los canales de comunicación más efectivos y
- La negociación y manejo de conflictos.

La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente para orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

- **El control:** es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y en su caso, corregir las desviaciones encontradas.

Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan.

Supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

El control asegura el cumplimiento de las metas.

Entre las actividades de control se cuentan:

- Supervisar el desarrollo de las personas y las áreas.
recopilando datos de su desempeño.
- Proporcionar retroalimentación.
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos.

Las habilidades administrativas o gerenciales

Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

6.2.4.2. Descripción funcional de la secretaria

La secretaria debe brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza, y que cumpla con las siguientes características:

- Buena presencia.
- Persona de buen trato, amable, cortés y seria.
- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva y organizada.
- Facilidad para interactuar en grupos.

- Brindar apoyo a toda la organización.
- Aptitudes para la organización.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dinámica entusiasta.
- Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Funciones de una secretaria:

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o área dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por el jefe.
- Asegurar que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Redacta correspondencia y documentos complejos, con solo indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida.

- Mecanografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.
- Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la empresa.
- Organiza el archivo según criterio propio.
- Se responsabilizará de la agenda de trabajo del administrador
- Organiza y gestiona viajes de trabajo del administrador.
- Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.
- Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Coordinación con proveedores de la empresa.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Atención a llamadas del administrador.
- De tener un alto nivel de capacitación, responsabilidad y el alto grado de confianza, debido principalmente al apoyo que brinda a la dirección.

6.2.4.3. Descripción funcional de la contadora

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la administración de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales.

Este puesto está designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

Sus funciones son:

- Revisión de los movimientos contables.
- Elaboración de estados financieros periódicos.
- Elaboración de informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Examinar y evaluar los resultados, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a la empresa, sus planes y cumplimiento de metas.

Actividades y tareas:

- Supervisa el registro diario de operaciones en libros.
- Verifica diariamente los documentos contables.
- Supervisa el ingreso por ventas diariamente.
- Verificación del cálculo de impuestos.
- Distribución de gastos por centro de costos.

Características requeridas:

Tendrá plena conciencia de la importancia e impacto social y humano del ejercicio de la profesión y la ejerza con los más altos estándares éticos generando en los usuarios de sus ideas, plena confianza en la integridad de los resultados obtenidos sobre la base de la constante actualización de sus conocimientos, de manera que puedan plantear caminos alternativos que transformen la realidad.

De los factores analizados para determinar cual es su mayor grado de responsabilidad es la de supervisión del trabajo de otras personas ya que debe de supervisar directamente el trabajo del asistente contable, su responsabilidad principal es el área contable.

Las aptitudes más importantes con la que debe contar el auditor contador son:

- Nivel académico.
- Capacidad de juicio.
- Coordinación general.

Se considera que la experiencia es fundamental para este puesto ya que debe de contar con por lo menos 5 años de experiencia.

Con respecto a las aptitudes que debe tener el que ocupe el puesto son coordinación general (para llevar a cabo una contabilidad coherente con la realidad de la empresa), capacidad de juicio (para analizar las diferentes alternativas frente aun problema o una premura en el tiempo), nivel académico (debe de estar bien capacitado al día con las ultimas disposiciones legales tributarias).

Las principales aptitudes son, habilidad expresiva (para explicar los alcances de las posiciones contables en el ejercicio, en su interacción con las demás áreas y principalmente con el administrador), coordinaciones (con respecto a la parte interna y externa a la empresa) la capacidad de juicio (por cumplir con las principales políticas de la empresa) y nivel académico (por dos factores por que además de ser contador debe de ser un auditor reconocido por el colegio de contadores).

6.2.4.4. Descripción funcional de la asistente contable

La asistente contable se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

Las funciones que cumple el asistente contable son las siguientes:

- Registro de operaciones contables de la empresa.
- Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.

Actividades y tareas:

- Registro diario de todas las operaciones en libros contables.
- Registro de bouchers en el sistema informático contable.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Calculo de impuestos.
- Verificación de la conciliación diaria de caja.
- Tramites documentarios y tributarios de la empresa.

Entre las actividades de más importancia se pueden mencionar la de registro diario de las operaciones en libros contables y el registro de bouchers en el sistema informático contable.

Su responsabilidad esta relacionada con la operación de equipos (computadoras), uso de materiales (formatos, facturación y libros contables) y mantenimiento integral (respecto del sistema).

Con respecto a las aptitudes que debe mostrar la persona que ocupa este cargo el desarrollo del cuestionario señala que debe de tener gran capacidad de coordinación (para llevar a cabo acciones conjuntas con el administrador y con el contador), alto grado de capacidad de juicio (ya que debe considerar diversos factores contables como escudo fiscal, crédito fiscal, ajuste de operaciones a la inflación, etc.) Y nivel académico (debido a que se considera que debe ser ocupado por un bachiller de contabilidad).

6.2.4.5. Descripción funcional del comprador

- Define la política de compras de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio, fija los objetivos junto a la administración y pone en marcha esta política garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La negociación de las condiciones comerciales con los proveedores, sobre todo con los más importantes como también mantener los contactos oportunos para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- También es importante que establezca los criterios de aprovisionamiento, pues la empresa siempre debe tener un stock importante tanto de calidad como de cantidad adecuada que pretenda ofrecer a sus productos, debe prever el mercado y apostar por el lanzamiento de diferentes productos.

- Debe tener un control de todo lo que ingresa a la empresa, a donde se destina cada calzado; un movimiento interno del destino del calzado; una administración de los inventarios.
- Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Elaboración, implementación y control del presupuesto de compras de la empresa.
- Se encarga de elaborar las partidas de presupuestos para cada gasto y hacer un seguimiento para poder así evaluar el cumplimiento de las previsiones y el establecimiento de la política de precios de venta al público en función del margen de beneficios a obtener.
- Participa en las negociaciones contractuales con las subcontratas más importantes.
- Es el encargado de seleccionar la mejor opción ofrecida por el proveedor, tomando en consideración las siguientes premisas: Precio, plazo de entrega, calidad y buen servicio, así como cualquier otro criterio favorable.
- Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

- Responsable de pedir cotizaciones a los proveedores, controlar el seguimiento de las órdenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de las cotizaciones.

6.2.4.6. Descripción funcional del bodeguero

Es responsable de recepcionar toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando los siguientes datos:

- Fecha de ingreso.
- Nombre y detalle de artículos.
- Firmar guía transportista.

Hacer el respectivo reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar a compras.

Controlará y revisará la mercadería que ingresa a bodega; debe digitar las recepciones de mercadería con relación a guía de despacho o factura de proveedores, controlando que la documentación esté correcta en código, cantidad, precio y unidad de ingreso del artículo.

Toda la mercadería que se reciba debe revisarse de forma inmediata.

Debe llevar archivo correlativo de la siguiente documentación interna:

- Guías de recepción.
- Guías de despacho.

Mantendrá ordenada y limpia las bodegas.

Realizar y verificar el despacho que se haga a los diferentes puntos de venta con las respectivas guías de remisión y copias para el archivo

Funciones:

Archivará en orden cronológico las órdenes de compra recibidas del Jefe de Compras

Tomará registro del calzado que ingrese a bodega.

Recibirá la mercadería exigiendo la nota de Entrega respectiva o la factura.

Comparará la nota de entrega recibida contra la orden de compra y cotejará cantidades recibidas.

Cuando resulte conforme, estampará su sello, su nombre, firma, fecha y hora de la recepción del pedido en el original y en la copia del documento nota de entrega.

Con la nota de entrega, elaborará una Nota de Ingreso a bodega.

Registrará el ingreso en el Kardex

Efectuará salidas de bodega de mercadería a cada punto de venta.

6.2.4.7. Descripción funcional del distribuidor

Responsables de la comercialización de Paho's Shoes por todo el territorio nacional.

Repartir la mercadería que será entregada por el bodeguero a los diferentes locales que tiene la empresa, contando y anotando en su respectivo libro la mercadería entregada.

6.2.4.8. Descripción funcional del chofer

- Manejar el vehículo propiedad de la empresa, dentro y fuera del área metropolitana para diversas transportaciones de mercadería.
- Checará las condiciones mecánicas del automotor que va a conducir, cerciorándose de que la unidad este en condiciones de circular y en algún caso reportara las anomalías que detecte para su corrección.
- Trabajos preventivos y en su caso correctivos de mecánica sobre fallas menores del vehículo a su cargo, así como cuando la unidad que requiera su intervención inmediata sobre fallas menores en los diferentes trayectos entre localidades y área metropolitana y que cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para resolver dichas fallas.

- Checará los niveles de aceite, presión de aire, gasolina, diesel, agua y limpieza del vehículo propiedad de la empresa.
- De acuerdo a las instrucciones de la empresa, ejecutara labores de carga y descarga de mercadería que se le encomienden, llevara documentos o paquetería a donde se lo designe.

Requisitos de ingreso:

- Conocimientos, habilidades aptitudes y capacidad física.
- Presentar licencia tipo "b"
- Edad: comprobar como mínimo 21 años cumplidos y máximo 36 años cumplidos.

6.2.4.9. Descripción funcional de las vendedoras

- Vender y brindar un buen servicio, que sea amable con el cliente.
- Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.- Esto significa que el vendedor debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo;

- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que se comercializa.
- **Asesorar a los clientes:** 1) acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado, como; inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).

Responsabilidades:

Cada una de las vendedoras de los diferentes puntos de ventas debe revisar la mercadería que le ingresa, debe tener ordenada la bodega y mantener impecable el local comercial y el calzado.

Inversión que se requiere para la contratación del debido personal que falta en Paho's Shoes (ver anexo 1).

6.3. Diagnostico administrativo de Paho's Shoes

El diagnostico administrativo aplicado a Paho's Shoes, que permitió reconocer las condiciones actuales del negocio analizando todos sus procesos y observando que carece de la estructura administrativa. El propósito fundamental es conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área o áreas objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la Paho's Shoes.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se inicio con la observación directa e investigación documental que se pudo ver y pudo ofrecer Paho's Shoes, así como un diagnostico de entorno (Matriz FODA) del negocio y la cadena de valor. Como se menciona anteriormente Paho's Shoes no cuenta con una estructura organizacional, no están bien definidas las funciones que tiene cada área, el dueño Walter Durán es el encargado de supervisar a cada unidad.

La misión, la visión y objetivos no son conocidos por los trabajadores. Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.

Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas que integran la empresa

Obsolescencia de procedimientos, método y técnicas de trabajo

Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.

Como parte de la solución es:

FASE MECANICA comprende a la planeación; trata de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc., y la organización de como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones.

En la planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

Organización: División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

FASE DINAMICA aquí está la dirección la que se va a encargar de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

6.3.1. Análisis organizacional

El análisis se concentro en dos perspectivas:

Contexto: Cuestionamiento para determinar la forma de operar.

Análisis FODA: Comparación de elementos de decisión internos y externos.

Contexto

¿Qué trabajo se hace?

Paho's Shoes se dedica a comercializar calzado para damas, caballeros y zapato infantil.

¿Para qué se hace?

Para vender calzado y brindar un servicio personalizado a los clientes.

¿Quién lo hace?

Vendedoras que están en cada local, bajo la supervisión del dueño.

¿Cómo se hace?

A través de la oferta de productos y servicio al cliente.

¿Con qué se hace?

Con la capacidad disponible a través de las instalaciones e inventario de calzado.

¿Cuándo se hace?

De lunes a domingo durante todo el año en horario de 9:30 a 20:00 h.

¿Por qué se hace?

Para posicionar a Paho's Shoes y alcanzar niveles de rentabilidad atractivos.

¿Para quién?

Para toda persona que desee adquirir calzado.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas:

Paho's Shoes llega a los tres nichos de mercado.

Conocimiento y experiencia en el campo de trabajo.

Precios de venta competitivos.

Estar ubicados en diferentes centros comerciales.

Oportunidades:

Acudir frecuentemente a ferias.

Disponer de precios especiales de fábrica.

La confianza adquirida de los proveedores.

De financiamiento para la adquisición de mercadería.

Debilidades:

Carencia de la estructura organizacional

Alta rotación del personal de venta.

Personal sin la debida capacitación.

Carencia de personal contable.

Carencia de estudios de mercado.

Falta de sistematización.

Mala organización.

Inadecuada infraestructura.

Amenazas:

Impuestos gubernamentales extremos (Salvaguada).

Crisis económica mundial.

Fácil entrada de nuevos competidores.

Posicionamiento de la competencia.

Luego de realizar un balance de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas hay que jerarquizar los aspectos necesarios para subsanar fallas, resolver problemas y fortalecer la empresa. A continuación se enlistan las más importantes:

- Inadecuada selección del personal.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de publicidad y promoción.
- Problemas de comunicación entre personal.
- Los trabajadores no se sienten parte de la organización.

- Falta de motivación.
- Falta de un control interno y sistematización.
- Falta de personal contable.

Diagnóstico:

FACTORES	SOLUCIÓN
Inadecuada selección del personal.	Seleccionar al personal conforme a un proceso definido para ese efecto o, en su caso, subcontratar los servicios de un consultor en la materia.
Falta de capacitación del personal.	Elaborar un programa de capacitación para cada área de la empresa, que se iniciara con un curso de inducción y socialización. Periódicamente, dictado de cursos para mantener actualizado al personal.
Falta de publicidad y promoción.	Incluir material publicitario en revistas, radio o televisión de circulación nacional.
Problemas de comunicación entre personal	Realizar semanalmente reuniones de integración y foros de sensibilización;

	efectuar con regularidad eventos de convivencia.
Los trabajadores no se sienten parte de la organización.	Implementar un programa de identificación con los valores de la empresa y emprender una campaña de sentido de “sentido de pertenencia” en toda la empresa.
Falta de motivación.	Diseñar e instrumentar un programa de evaluación de desempeño, un enfoque de competencias y un sistema de recompensas para integrar y motivar al personal, complementar estas iniciativas con elementos como un tablero de reconocimiento semanal e incentivos y premios especiales.
Falta de sistematización.	Incluir computadoras y sus respectivos programas como el ERP que contiene Pronóstico y Planeación. Administración de compras. Administración de almacén e inventario.

	Distribución del producto. Contabilidad/ Finanzas para tener un mejor control y así evitar errores humanos y fraudes.
Falta de control interno	Establecer líneas claras de responsabilidad, diseños adecuados de documentos y registros, establecer procedimientos de control (para procesar cada tipo de transacción debe ser autorizado, aprobado, ejecutada y registrada), subdivisión de funciones.
Falta de personal contable	Contratar personas profesionales, con experiencia para tener un buen control contable y así tener con exactitud datos de la empresa que son de vital importancia para la toma de decisiones.

Fuente: Investigación propia

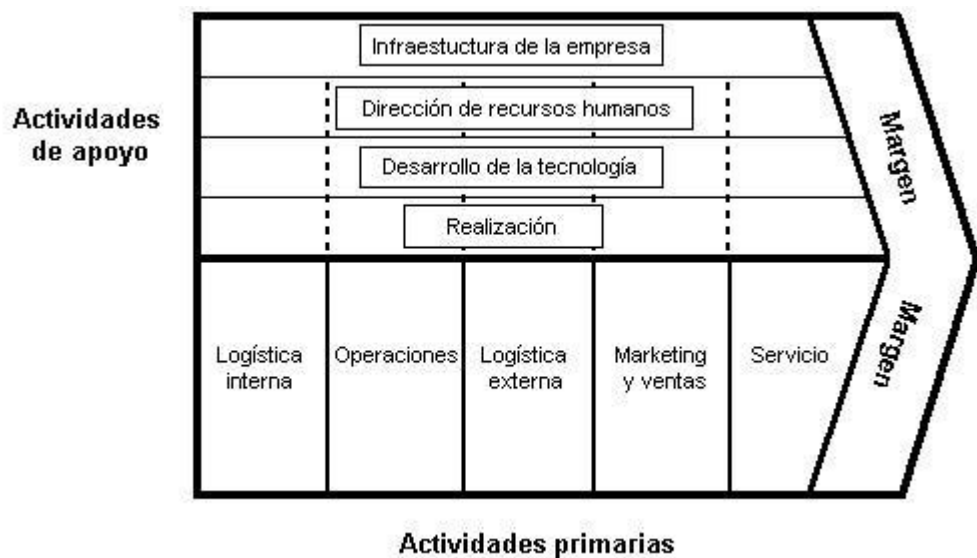
Elaborado por: Dennisse Durán

6.3.2. Cadenas de valor

Es la herramienta básica para examinar las actividades que una empresa desempeña y como interactúan entre si para poder analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.

Con esta herramienta de análisis podemos ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que realiza Paho's Shoes.



Actividades Primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

Actividades de Apoyo: Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Las cinco actividades primarias son:

Logística de entrada o interna: Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, y devoluciones a los proveedores.

Paho's recibe sus productos importados como nacionales y destina a cada punto de venta la respectiva mercadería; ya que se dedica a la comercialización (compra y venta de calzado).

Se debería incluir tecnología como computadoras y programas para el mejor manejo y control de inventarios.

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.

Incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en el producto final.

Paho's Shoes no tiene esta actividad debido a que el calzado llega terminado solo para su comercialización.

Logística de salida. Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

En Paho's Shoes se requiere una persona idónea que se encargue de recibir la mercadería (bodeguero), un distribuidor que destine la mercadería para cada local, y un chofer que se encarguen de que la mercadería llegue a los diferentes puntos de venta en el horario adecuado.

Entrega rápida y oportuna

Procesamiento exacto y adecuado para cada punto de venta.

Cada trabajadora se encarga de exhibir el producto en vitrinas y perchas; para que el producto que se trajo sea más llamativo se debería tener más modernizado al local con lo que se debería contar con un profesional en el tema (diseñador de interiores).

Marketing y ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.

La promoción de ventas: Por fechas especiales descuentos, o promociones en mercadería seleccionada.

Alto nivel en la calidad de la publicidad.

Promoción bastante amplia.

Grandes facilidades de crédito a compradores.

Servicio. Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

La empresa Paho's Shoes se dedica a la comercialización de calzado lo que no implica tener un servicio de instalación, de mantenimiento y etc por que es calzado.

Un servicio que da la empresa es la entrega a domicilio; cuando el calzado no hubo en el punto de venta que visito y existe en otro punto de venta; el consumidor desea que sea le entregue el mismo calzado que le agrado en el lugar que lo requiera siempre y cuando este ya cancelado.

Paho's Shoes brinda el servicio de la atención al cliente la cual debe ser excelente; el cliente debe ser muy bien atendido ya que esto es una ventaja ante la competencia.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

Abastecimiento o realización: Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

En esta actividad Paho's Shoes compra mercadería nacional e importada de diferentes países como Colombia, Brasil, Perú, México, Estados Unidos y Panamá; se debería traer más exclusividad de calzado, buena calidad, variedad del producto y así poder tener un valor agregado; sin olvidar que los precios deben estar con la competencia.

Desarrollo de tecnología: Tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor.

Paho's Shoes necesita la realización de estudio de mercados o merchandising para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores.

Aplicación de herramientas tecnológicas como el CRM, ERP (Planeación de Recursos Empresariales):

- ✓ Pronóstico y Planeación.
- ✓ Administración de compras.
- ✓ Administración de almacén e inventario.
- ✓ Distribución del producto.

✓ Contabilidad/ Finanzas.

Gestión de recursos humanos. Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

La empresa debe centrarse en contratación de personal calificado capacitación del personal, incentivos de ventas.

Personal que sea representativo para la empresa en imagen y como con en la excelente atención al cliente.

Infraestructura de la empresa: Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc.

Apoya normalmente a toda la cadena de valor y no a actividades individuales

Administración de Paho's Shoes.

Sistema administrativo de información

Instalaciones que mejoran la imagen de la empresa

Políticas y manuales de procedimientos.

La ventaja competitiva para Paho's Shoes es traer variedad y exclusividad en el calzado, a un precio menor o igual a la

competencia, y sin olvidar que la buena calidad es un factor muy importante.

La excelente atención al cliente también debe ser una ventaja competitiva que los clientes pueden percibir de Paho's Shoes para así poder diferenciarnos de la competencia.

Capítulo 7

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

7.1. Logotipo de la organización:



Nombre de la organización:

Paho's Shoes

Denominación y extensión del manual:

Compras Nacionales e Importaciones, Bodega, Distribución, Ventas y Contabilidad

Lugar y fecha de elaboración:

Abril del 2010

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización:

Administración

Clave del formulario:

PS.A.001.10

7.2. Compras nacionales y/o importaciones

Compras nacionales:

Definir la política de compra de la compañía y fijar los objetivos junto a la administración garantizando la satisfacción de los clientes.

Localización y selección de proveedores para obtener el producto o servicio de la calidad adecuada, luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, en el tiempo y lugar correcto; así como para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

Proporcionar a las diversas tiendas sus respectivos requerimientos para obtener por medio de las ventas utilidades, sin olvidar el movimiento interno para donde se destina el calzado.

La comercialización de productos nacionales los cuales se acuden a sus respectivas fábricas calzado Vecachi, calzado Match o el ejecutivo de ventas visita personalmente a Paho's Shoes.-

Cada proveedor expone la variedad de calzado en un día designado; se comparará y verificará la oferta, calidad, precio y se adquiera el calzado al mejor postor.

Toda petición para la adquisición de calzado será también responsabilidad de los vendedores de plantear lo que necesiten.

Sin olvidar que un estudio de mercado sería una buena opción para conocer más de cerca las necesidades y preferencias de los consumidores.

Cuando el producto sea adquirido y haya llegado a bodegas se mandará la factura a contabilidad y para el efecto de pago a si como también una copia para compras para el efecto de control de administración de inventarios.

Importaciones:

Conjunto de bienes y servicios que son comprados y consumidos por un país, el importador, pero que no han sido producidos por él, sino adquiridos a otro país diferente, el exportador.

Hoy en día el marketing dejo de ser una herramienta meramente comercial que se aplicaba en los negocios con el único fin de incrementar las ventas, hoy por hoy para el marketing lo más importante es el cliente, la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Paho's Shoes acude a las ferias y exposiciones semestrales de acuerdo al calendario de los diferentes países como:

Cuero moda se realiza en la ciudad de Medellín - Colombia

Franca realizada en Sao Paulo Brasil

Exposoinducals se realiza en Bucaramanga – Colombia

The Collections At Wsa que se realiza en Las Vegas – E.E.U.U

International Footwear y Leather Show Ifls que se realiza en Bogota - Colombia

Sapica la feria del calzado que se realiza en la ciudad de León – México

Peru moda se realiza en la ciudad de Lima – Perú

Panamá: es centro de acopio en la ciudad de Colon donde existe la llamada zona libre Panamá; esta si se encuentra abierta los 360 días del año.

Gracias a los 15 años de experiencia y confiabilidad que tiene Paho's Shoes en el mercado nacional e internacional las negociaciones fluyen de una manera muy exitosa, teniendo ya los contactos a su entera disposición.

En las ferias los dueños de las empresas presentan sus tendencias de moda existiendo una gran oferta de productos ya que se trata de ferias con gran prestigio internacional.

Se escoge de acuerdo al mercado ecuatoriano los modelos que se cree que tendrían acogida, de acuerdo a los ocho puntos de venta; se calcula que se debería comprar uno por talla en la caso de mujer del 34 al 39.

Esta negociación se procede a realizar en publico, si el caso a meritaria se procede a realizarse una cita para acudir a la fabrica, siempre corre a cuenta del fabricante el traslado.

En el caso de la Comunidad Andina de Naciones que están representadas por los países de: Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, las importaciones que realiza Paho's Shoes estaban exentas de aranceles, solo se pagaba el 12% de I.V.A para ingresar al Ecuador, desde el año 2009 de acuerdo a las salvaguardas y aranceles dadas por gobierno ecuatoriano los productos que se traen de la CAN pagan el 30% de arancel más el 12% del I.V.A para el ingreso al Ecuador y la llamada salvaguarda que son de \$ 10 por cada zapato.

En el resto de países los aranceles o impuestos eran del 20% más el 12% del I.V.A para el ingreso al Ecuador, hoy en día los aranceles son el 30% de aranceles más impuestos aduaneros seguidos del 12% del I.V.A

Una vez realizada la negociación con cualquier proveedor de otro país se procede a tomar en cuenta todos los gastos e impuestos y salvaguardas que es de \$ 10 por cada par que ocasionaría ingresar la mercadería a nuestro país.

Ejemplo:**Vía:** Marítimo**Peso:** Contenedor de 20 pies

P.Arancelaria	Nombre Comercial	Cantidad	% D.ARANC.	U.de Venta	P.Unitario	TOTALES
060	CALZADO	3500	30	UNIT	\$12,00	\$42.000,00
SUB TOTAL						\$42.000,00
TOTAL FOB (Libre Abordo, Puerto de carga convenido)						42.000,00
FLETE APROXIMADO						3.200,00
C&F (Costo y Flete)						45.200,00
SEGURO						220,00
TOTAL CIF (Costo, Seguro y Flete)						45.420,00
DERECHOS ARANCELARIOS 30%						13.626,00
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO 12%						7.085,52
TASA FODINFA (FONDO PARA LA INFANCIA)						227,10
TOTAL						20.938,62
CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones)						10,50

GASTOS DE IMPORTACIÓN

FLETE MARÍTIMO	3.200,00	
POLIZA DE SEGURO	220,00	
MANIPULEO Y EMBALAJE, CORTE DE GUIA, HANDLING ORIGEN	230,00	
GASTOS EN DESTINO	250,00	
TRAMITE DE IMPORTACION (PERMISOS, VISTO BUENO, IMPORTACIÓN)	280,00	Incluye IVA
BODEGAJE ADUANA	300,00	
TRANSPORTE ADUANA CLIENTE	700,00	APROXIMADO
SUBTOTAL DE GASTOS DE DESADUANIZACION	1.760,00	
DERECHOS ARANCELARIOS	13.626,00	
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	7.085,52	
TASA FODINFA	227,10	
SUBTOTAL DE IMPUESTO PARA ESTA IMPORTACIÓN	20.938,62	

SALVAGUARDA DE \$10.00 POR PAR DE CALZADO	35.000,00
CORPEI	10,50
TOTAL GASTOS DE IMPORTACIÓN	57.709,12

Para saber cual es el precio del zapato puesto en el Ecuador sumamos el CIF (\$45.420.00) mas todos los gastos de desaduanización, aranceles, salvaguarda y CORPIE (\$57.709.12) esto nos da un gran total de (\$103.129.12) y esto se divide para los pares comprados (3500 pares) y así tenemos el valor de cada par \$29.47.

7.3. Bodega

Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los productos, se revisa y despachan.

Apilar: Colocar ordenadamente los cartones de zapatos.

Embalaje: Empaque o cubierta que protege la mercancía para el momento del embarque.

La Sección Bodega tiene por objetivo la adecuada recepción, revisión y entrega de todos los productos a los diferentes puntos de venta que son adquiridos por Paho's Shoes.

Se recibirá la mercadería exigiendo la nota de entrega respectiva o la factura, se comparará la nota de entrega recibida contra la orden de compra y cotejará cantidades recibidas.

Cuando resulte conforme, estampará su sello, su nombre, firma, fecha y hora de la recepción del pedido en el original y en la copia del documento nota de entrega.

Con la nota de entrega, elaborará una Nota de Ingreso a bodega.

Registrará el ingreso en el Kardex.

Efectuará salidas de bodega de mercadería a cada punto de venta.

7.4. Distribución

Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos para los distintos puntos de venta que tiene Paho's Shoes en la ciudad de Quito y el Valle.

7.5. Ventas

“La comercialización es el conjunto de actividades que los oferentes realizan para lograr las ventas de sus productos, tiene como objeto establecer lo que mejor le conviene al proyecto en términos, márgenes y precios. Introducción de un producto nuevo en el mercado.”¹⁴

¹⁴ W. STATON, Fundamentos del Marketing, pág. 226

Todos los pasos que realiza la empresa para concertar una venta son realmente importantes por lo cual cada vendedor deberá adoptar una aptitud de pleno interés para poder asimilar con mucha eficiencia este paso.

En la actualidad las empresas compiten en el servicio, es importante señalar que para toda empresa la satisfacción de los clientes es primordial. Cualquiera puede ofrecer buenos productos, buen precio, pero no cualquiera puede ofrecer muy buen servicio.

Los dos secretos más grandes de las empresas del mundo son:
Orientación al cliente; y,
Servicio integral.

El primer contacto que tenga con el cliente es muy importante. Se dice que las primeras diez palabras son mucho más importantes que las otras, la actitud que tenga antes de saludar a sus clientes determinará, si ese primer contacto ha sido exitoso, intenta siempre darle ánimo antes de saludar a sus clientes.

Antes de que se haga la presentación, es importante que los clientes sepan que, al final de la reunión se va a solicitar una respuesta. El cierre de la venta es el momento culminante y decisivo. Digamos que es el instante en que el vendedor se la juega. El cliente ya ha expresado todas sus objeciones, el

vendedor ya ha reunido toda la información posible. De él depende que su trabajo se vea coronado con el éxito.

Se puede afirmar que, como en otros campos de la vida, hay tantas técnicas y trucos que se pueden aplicar, como posibles circunstancias que pueden rodear el proceso de la venta pero, también, como clases o tipos de vendedores.

Un vendedor debe tener presente algunas reglas que se detallan a continuación:

Es bastante habitual que el cliente pase por periodos de indecisión, por altibajos. Habrá momentos en los que parecerá que dice que sí a la compra y al momento dirá no. El buen vendedor debe estar atento y poner en práctica sus reflejos, para inducir al cliente a comprar en el momento adecuado, cuando haga alguna observación que muestre su buena predisposición hacia el producto, cuando lo mire “con buenos ojos”. Hay que actuar antes de que decaiga su buena actitud por algún pensamiento que le lleve a dudar de la compra.

En ocasiones, no es suficiente con un primer intento de remate de la venta. Hay que hacer un segundo intento y un tercero. El buen vendedor, sabe ir “sondeando” al cliente. Es importante que el intento de cierre de la venta, no se exprese nunca como una disyuntiva definitiva, evitando el sí o no y sustituyéndolo por

el si o continuemos hablando. Cada intento de cierre de la venta, cuando no se consiga concretar, debe servir para preparar y reforzar el siguiente intento. Se debe tener constancia y paciencia.

Son muchos los procesos de venta que fracasan, porque el cliente reacciona al sentirse presionado por el vendedor, quien llevado por la impaciencia, intenta cerrar la venta con frases del tipo “ pues no hablaremos mas..... definitivamente se o queda” o decídase....., no puede rechazar nuestra oferta”. Siempre hay que dejar al cliente con la sensación de que la decisión ha sido suya y que, en cualquier caso, el vendedor le ha facilitado la información que precisaba para tomar la decisión.

Siempre hay que intentar alguna de las diferentes técnicas “de rodeo”, que evitan el acoso directo al comprador y que, al final, resultan más efectivas.

Veamos algunas de las sugerencias que han sido realmente de mucha utilidad.

El vendedor, debe actuar como si el cliente ya le hubiera confirmado su deseo de quedarse con su producto. Para ello podrá comenzar a llenar la factura de venta. También puede pedir al cliente, que le acompañe a la caja o al despacho, para formalizar la venta.

Si el cliente no se opone, la venta estará prácticamente realizada.

De lo que se trata es de evitar que el cliente, se plantee si se queda o no con el producto y, para ello, debemos ofrecerle otras alternativas de decisión, que le ayuden al vendedor a protagonizar en sus decisiones y al mismo tiempo, al vendedor, le servirá para argumentar mejor su oferta. Por ejemplo, darle a escoger entre los diferentes tamaños o cantidades de un mismo producto, o entre dos productos diferentes, que nos permitan aconsejarla que “se adapta mejor a sus necesidades”.

Las vendedoras deben revisar la mercadería que ingresa con las respectivas guías de remisión y dar aviso si hay algún inconveniente.

Deben mantener la bodega ordenada y limpia, tener en buen estado los zapatos y el local comercial debe estar muy bien presentado (limpio).

Las trabajadoras no se deben olvidar que la excelente presencia es un factor importante para la atención del cliente.

Para la venta del calzado en las diferentes sucursales existen dos vendedoras que se encargan de ofrecer el producto a los

clientes; dándoles diferentes opciones a escoger en calzado para damas, caballeros y niños.

EL PRODUCTO

“Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podrá satisfacer un deseo o una necesidad”.¹⁵

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Un producto se puede ofrecer con características variables, el punto de partida es un modelo.

La empresa Paho's Shoes se dedica a la comercialización de calzado para damas, caballeros y niños.

CARACTERÍSTICAS DE CALZADO PARA DAMA

- a) Planta suela, fibra, PU (Mezcla del plástico y el caucho) y poliuretano.
- b) Cuero natural, cuero gamuza, sintético y castor.

CARATERÍSTICAS DE CALZADO PARA CABALLEROS

- a) Planta de suela, PU (Mezcla del plástico y el caucho).
- b) Cuero natural, cuero gamuza.

¹⁵ KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing, pág. 7

CARACTERÍSTICAS DE CALZADO PARA NIÑOS

- a) Planta de PVC (Plástico), PU (Mezcla del plástico y el caucho), Elastomer (Calzado deportivo).
- b) Cuero natural, cuero gamuza, sintético.

TIPO DE PRODUCTOS

Paho's Shoes tiene una diversa y amplia gama de calzado entre ellos están zapatos deportivos, formales, casuales, botas, botines, y sandalias.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS A OFRECERSE

En el zapato deportivo se puede ofrecer de cordón y velcro, con suela PU (plástico y caucho), y en color blanco, negro, negro/blanco, negro/rosado etc.

Calzado formal en mocasin, cordón, puntones taco alto, taco magnolia, taco cuadrado y en diferentes colores

Zapato casual se ofrece en plano, taco cuadrado color negro, rosado, lila, etc.

Botas y botines en caña larga y caña corta con taco alto, taco magnolia, planas; en punta cuadrada y puntona en colores como negro, café, etc.

Sandalias para fiesta con taco alto, bajo, magnolia, planas en diferentes colores.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Se usan intermediarios porque ellos pueden suministrar más eficazmente a los mercados. Gracias a su experiencia, especialización, los intermediarios por lo regular ofrecen a la empresa más de lo que esta pueda lograr por su cuenta

Paho's Shoes tiene un canal largo de distribución:

Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor Final

Mayorista → Minorista → Detallista → Consumidor Final

MAYORISTAS: compran los artículos para venderlos a su vez a los detallistas. Definimos 3 tipos en función de la propiedad y el control:

Empresa mayorista propiedad del fabricante, mayoristas independientes y empresas mayoristas propiedad del detallista.

-Empresas mayoristas propiedad del fabricante: el fabricante es a su vez el distribuidor mayorista de sus productos, y en consecuencia controla su funcionamiento.

- Mayoristas independientes: implica la adquisición de la mercancía que maneja, asume en consecuencia el riesgo de la compra para su posterior venta.

- Empresas mayoristas propiedad de los minoristas, es la decisión de la empresa minorista de crecer en forma vertical.

Capítulo 8

DIAGRAMACIÓN

8.1. Simbología ANSI (American National Standar Institute) para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

A las organizaciones les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante los diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y simplificar el trabajo.

8.1.1. Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

De uso: facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

De destino: permite la correcta identificación de actividades.

De comprensión e interpretación: simplifica su comprensión; puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.

De interacción: Permite el acercamiento y coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.

De simbología: Disminuye la complejidad y accesibilidad.

De diagramación: Se elabora con rapidez y no se requiere de recursos sofisticados.

8.1.2. Símbolos ANSI usados en el diagrama de flujo

Símbolo

Representa



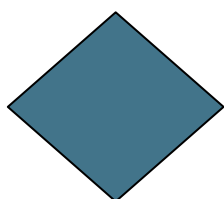
“Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



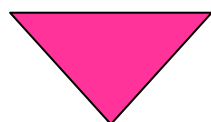
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



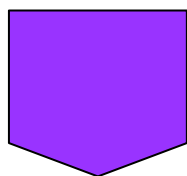
Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



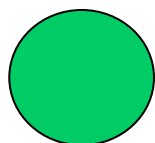
Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión.



Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página: Representa una conexión o enlace con la otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

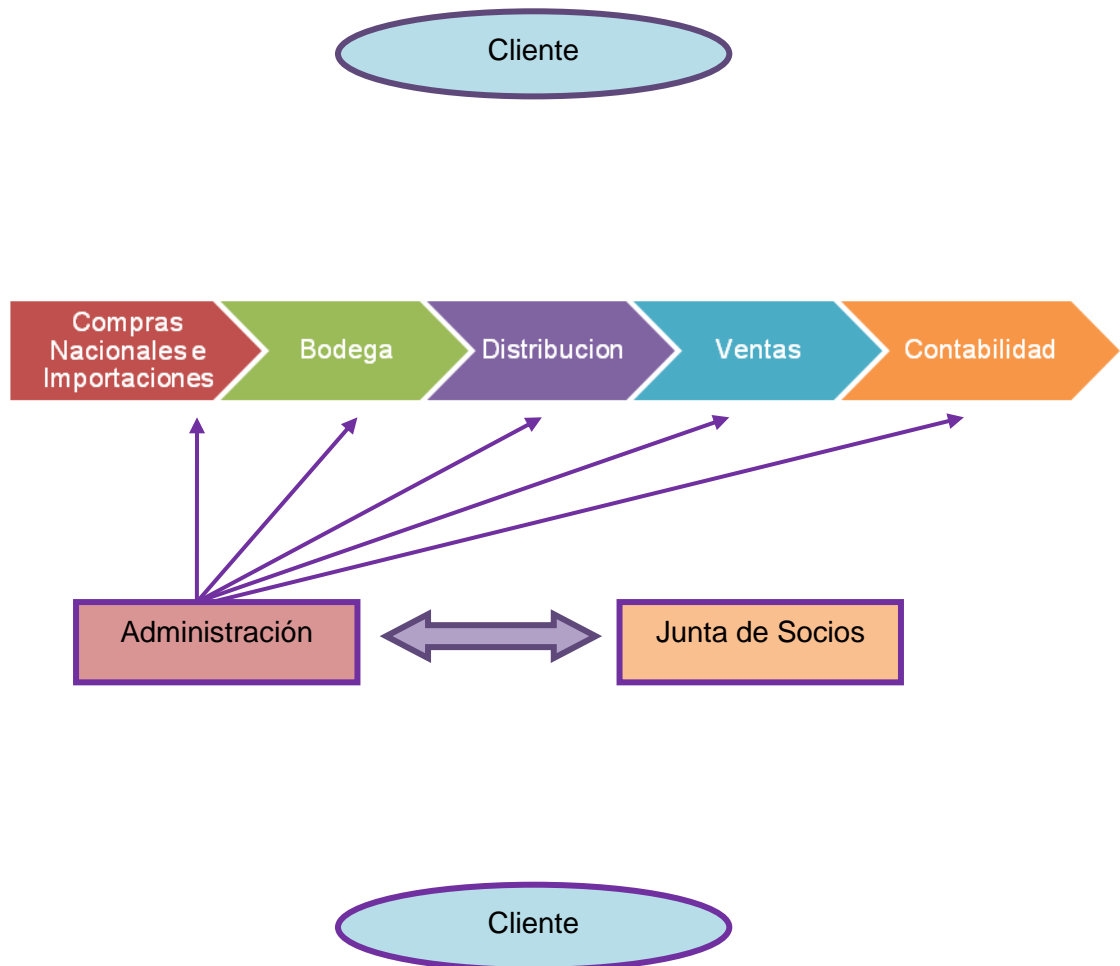


Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.”¹⁶

¹⁶ BENJAMÍN Fincowsky Enrique Franklin, Organización de Empresas, pág. 301

8.2. Mapa de Procesos de Paho's Shoes

“Cuadro A”

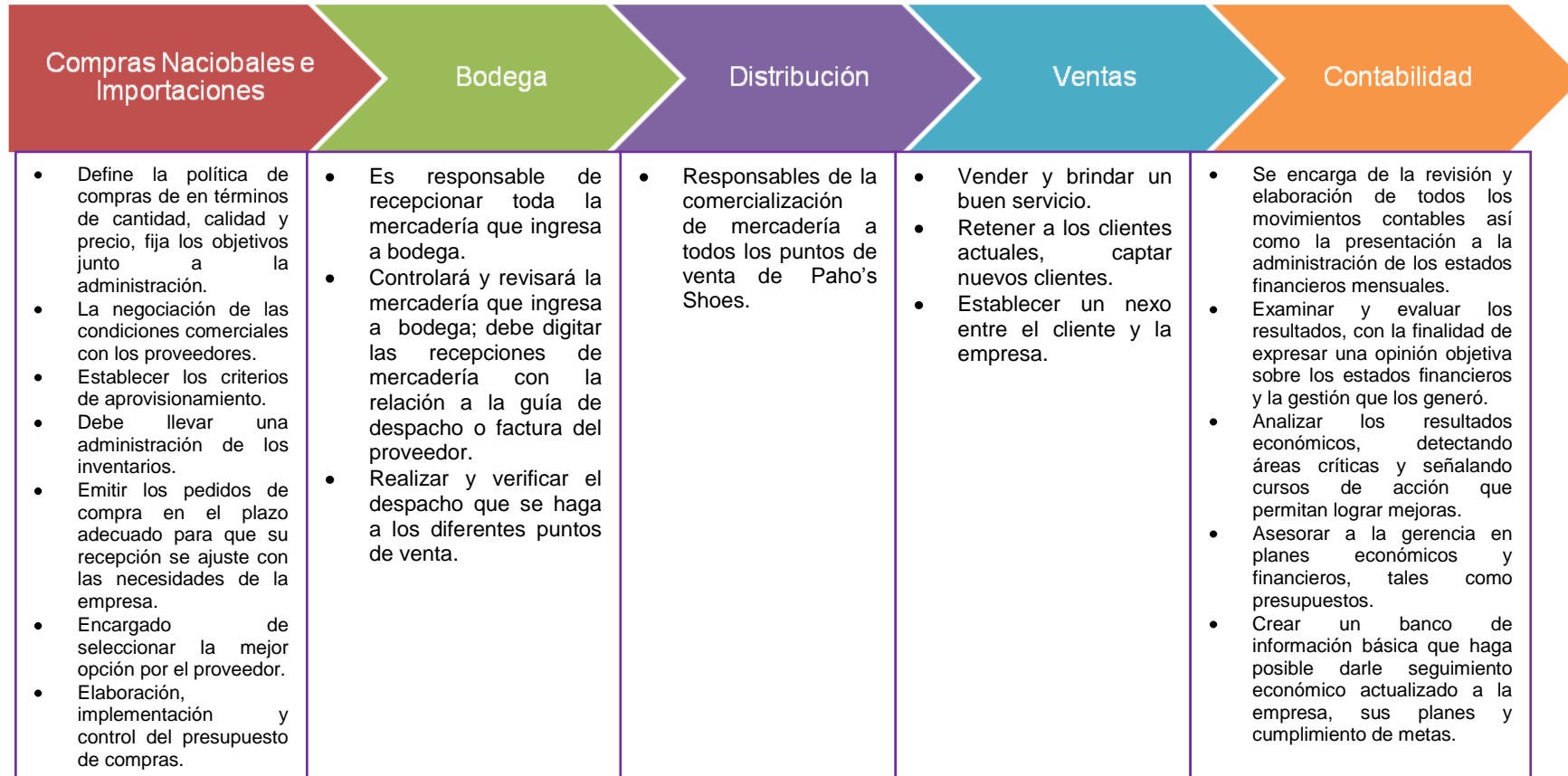


Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

“Cuadro B”

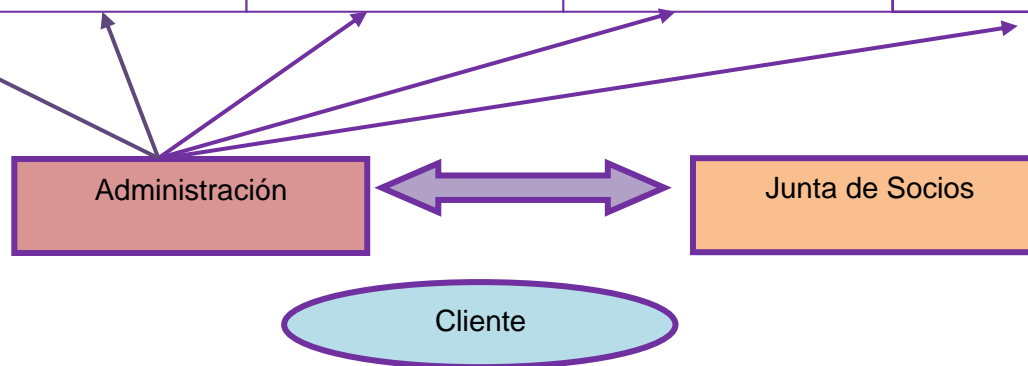
Cliente



* Continua

* Viene

<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia por determinar la necesidad del cliente. • Posteriormente se verifica en el inventario, si existe el producto, si no existe se informa a compras para que se proceda el pedido. • Ventas continua con el proceso. • Se procede a realizar la compra. • Compara las cotizaciones y define la mejor. • Se procede a la elaboración de orden de compra. • Se procede a realizar la compra o importación. • Para la emisión del cheque se toma en cuenta el crédito otorgado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada la compra, el proveedor envía la mercadería con la factura y nota de entrega. • Se compara la mercadería que se recibe con la factura. • Se procede al ingreso respectivo y validez de la información de la factura con la orden de compra. • Información ingresa al kardex. • Se entrega la mercadería al distribuidor y el despacho esta sustentado con guías de remisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega de mercadería será para los diferentes puntos de venta en el centro comercial Atahualpa 1-2-3, centro comercial el recreo, centro comercial el Bosque 1-2, San Luis Shopping y River Mall. • El despacho esta sustentado con guías de remisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia con el requerimiento del cliente. • El vendedor procede a verificar si existe el producto en stock si existe continua la venta, sino se para al proceso de compras. • Si el producto es de agrado del cliente se procede a facturar y a la entrega del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora los asientos contables. • Elabora estados financieros. • Elabora pago de Impuestos. • Registro de compras, ventas y gastos para el REOC (Anexos de compras y Retenciones en la fuente de Impuesto a la renta). • Elabora rol de pagos. • Elabora pago para el IEES.
--	--	---	--	--

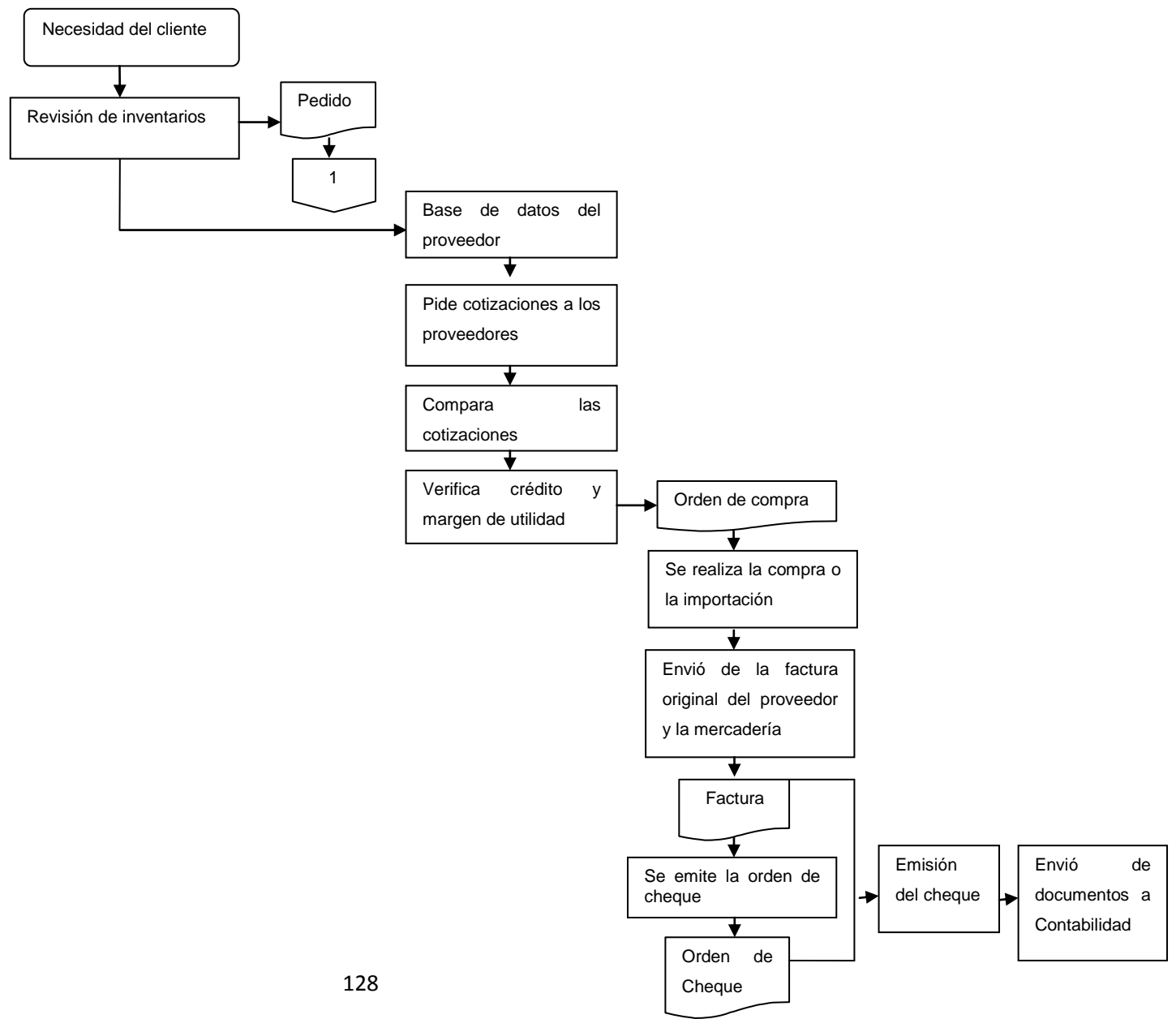


Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

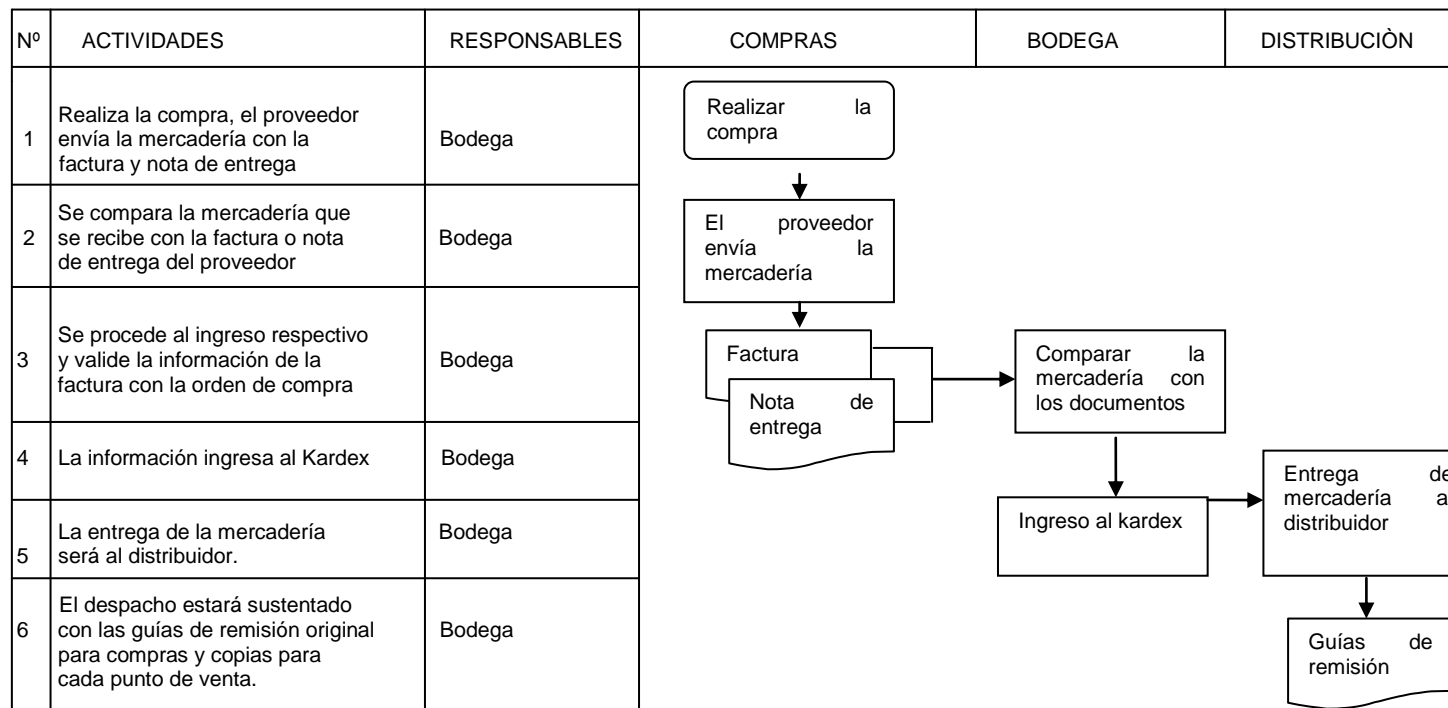
COMPRAS

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	VENTAS	COMPRAS	ADMINISTRACION	CONTABILIDAD
1	El proceso se inicia por determinar la necesidad del cliente	Compras	Necesidad del cliente			
2	Posteriormente se verifica en el inventario, si existe el producto, si no existe se informa a compras para que se proceda al pedido	Ventas y Compras	Revisión de inventarios	Pedido		
3	Ventas continúa con el proceso de ventas	Ventas		Base de datos del proveedor		
4	Posteriormente se procede a realizar la compra y a confirmarla base de datos del proveedor	Compras		Pide cotizaciones a los proveedores		
5	Compara las cotizaciones y define la mejor, para lo cual deberá verificar el crédito otorgado y el margen de utilidad	Compras y Administración		Compara las cotizaciones		
6	Posteriormente se procede a la elaboración de la orden de compra	Compras		Verifica crédito y margen de utilidad	Orden de compra	
7	Luego se procede a realizar la compra o la importación cuando sea el caso	Compras y Administración			Se realiza la compra o la importación	
8	Para la emisión del cheque se debe tomar en cuenta el crédito otorgado por el proveedor, y enviar los documentos a contabilidad y para el respectivo registro para compras.	Administración y Contabilidad			Envió de la factura original del proveedor y la mercadería	



Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Dennisse Durán

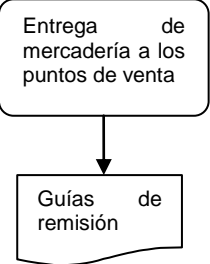
BODEGA



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

DISTRIBUCIÓN

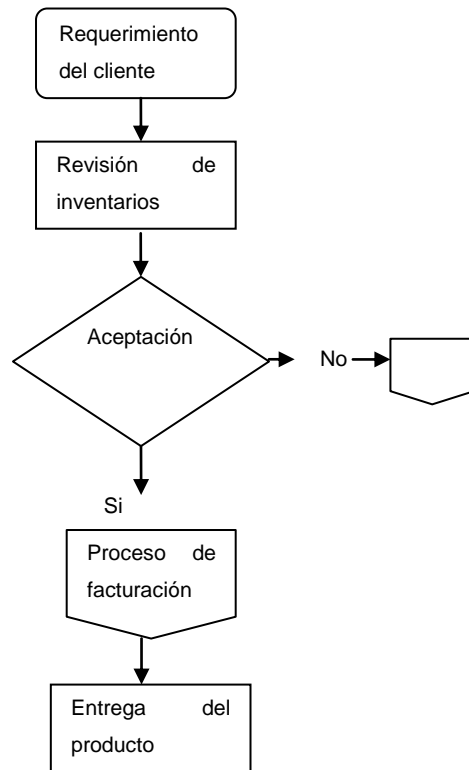
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	VENTAS
1	La entrega de la mercadería será para los diferentes puntos de venta en el Centro comercial Atahualpa 1-2-3 centro comercial el Recreo centro comercial el Bosque 1-2 San Luis shopping y River Mall	Distribución	
2	El despacho estará sustentado con las guías de remisión	Distribución	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

VENTAS

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	VENTAS
1	El proceso de ventas se inicia con el requerimiento del cliente	Compras y Ventas	
2	El vendedor procede a verificar si el producto que solicita el cliente existe en stock disponible para la venta, si existe sigue con el proceso de venta, si no se pasa al proceso de compra.	Ventas	
3	Si el producto es aceptado por el cliente, se procede a facturar y a la entrega del producto	Ventas	



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

CONTABILIDAD

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CONTABILIDAD
1	Elabora los asientos contables	Contabilidad	Elaboración de asientos contables
2	Elabora estados financieros	Contabilidad	↓
3	Elabora pago de Impuestos	Contabilidad	Elaboración de Estados financieros
4	Registro de compras, ventas Y gastos para el ROEC	Contabilidad	↓
	Anexos de compras y Retenciones en la fuente de Impuesto a la renta		Elabora pago de Impuestos
5	Elabora rol de pagos.	Contabilidad	↓
			Registro para el ROEC
6	Elabora pago para el IEES	Contabilidad	↓
			Rol de pagos
			↓
			Pago al IEES

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

8.3. Diagnostico de la empresa Paho's Shoes

Proceso de Compras

Cuadro N°1

Pasos	Problemas presentes en cada paso y/o recomendaciones
<p>Paso 1 Necesidad del cliente</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>No hay el debido estudio que debe existir para determinar la necesidad del cliente, se toma en cuenta sugerencias de las vendedoras y del gusto de la persona que realiza la compra.</p> <p>Con un estudio de mercado se conocería con mayor exactitud la necesidad del cliente; para así poder cumplir con la satisfacción y expectativas del mismo.</p>
<p>Paso 2 Revisión de Inventarios</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>Cada persona de cada local revisa en forma manual lo que existe en stock, lo que lleva a no tener un estimado real de la mercadería existente de cada local, el excesivo o insuficiente stock en cada punto de venta, la perdida de tiempo y los gastos de teléfono.</p> <p>Se deberá incluir computadoras y respectivos programas para que de esta manera compras tenga un buen control en la administración de inventarios y así mejorar todas las falencias existentes.</p>

<p>Paso 8</p> <p>Envió de documentos a contabilidad</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>La falta de personal contable y con experiencia pone en grave riesgo a Paho's Shoes.</p> <p>Contratar personal contable con experiencia y buena hoja de vida.</p>
--	--

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

Proceso de Bodega

Cuadro N° 2

Pasos	Problemas presentes en cada paso y/o recomendaciones
<p>Paso 2</p> <p>Se compara la mercadería con los documentos</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>Los proveedores al enviar la mercadería no cumplen a cabalidad con lo que se pidió y se pacto.</p> <p>Comparar también la nota de entrega contra la orden de compra y poner mas en claro el nivel de sinceridad y compromiso que se debe tener hacia la empresa.</p>
<p>Paso 4</p> <p>Información</p> <p>Ingresar al Kardex</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>Una vez que se reviso y se designo el destino de la mercadería se procede a ingresar al kardex cuando y cuanto llego y a donde no mas se repartirá el producto.</p> <p>Tener computadoras para evitar hacer a mano el ingreso y egreso de la mercadería y así evitar errores humanos y perdida de tiempo.</p>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

Proceso de Distribución

Cuadro N ° 3

Pasos	Problemas presentes en cada paso y/o recomendaciones
<p>Paso 1 Entrega de la mercadería a los diferentes locales</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>La entrega la hace el Sr Walter Durán, quien no debería ocuparse de esta actividad.</p> <p>La empresa deberá tener una estructura organizacional adecuada con el debido personal para cada proceso.</p>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Dennisse Durán

Proceso de Ventas

Cuadro Nº 4

Pasos	Problemas presentes en cada paso y/o recomendaciones
Paso 2 Revisión de Inventarios	<p>Para ver si existe el producto que el cliente solicita en talla, color y modelo, las Vendedoras ingresan a la bodega que se tiene en cada local y revisan; si hay se procede a dar al cliente y a cerrar la venta y caso contrario las vendedoras llaman a las diferentes sucursales a verificar si existe o no el calzado; causando perdida de tiempo y gastos de teléfono.</p>
Recomendaciones	<p>Lo más ideal sería tener la suficiente tecnología con computadoras para cuando en un local no haya el calzado poder ver de forma inmediata y sin esos gastos q al final son muy grandes donde existe el producto. Por medio de la tecnología se podrá llevar de manera mas exacta los inventarios.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Dennisse Durán

Proceso de Contabilidad

Cuadro N° 5

Pasos	Problemas presentes en cada paso y/o recomendaciones
<p>Elabora los asientos contables</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>La contadora es la que hace todo las funciones de elaborar y revisar los asientos contables.</p> <p>Contratar una asistente contable que este al día con todas las transacciones de Paho's Shoes para así poder tener una mejor contabilidad.</p>
<p>Elabora estados Financieros</p> <p>Recomendaciones</p>	<p>La señora Dolores cada año elabora estados financieros.</p> <p>Pedir a la contadora que la elaboración de estados financieros sea semestralmente.</p>
<p>Elabora pago de Impuestos</p>	<p>Ella es la encargada de llenar los formularios para el pago de Impuestos al SRI.</p>
<p>Registro de REOC (Anexos de compras y Retenciones en la fuente de Impuesto a la renta).</p>	<p>Lleva un registro compras, ventas y gastos para el ROEC.</p>

Elabora rol de pagos.	Se encarga de elaborar los roles de pago para cada trabajadora.
Elabora pago para el IEES	Encargada de elaborar el pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Fuente: Investigación propia

ELABORADO POR: Dennisse Durán

Capítulo 9

BASE LEGAL

9.1. Superintendencia de compañías

Organismo que esta representado por el Superintendente de compañías con autonomía económica y administrativa quien tiene a su cargo el desenvolvimiento administrativo y para lograr estos fines designa sus correspondientes representantes.

La visión principal de la Superintendencia es de crear organizar, velar en todo momento por el correcto funcionamiento de una empresa u compañía, cuando exista indicios de objeto ilícito o cuando exista solicitud de los socios tiene la facultad de ingresar a cualquier compañía para auditarla y si el caso amerita sancionarla.

9.2. Tipo de empresa

El primer paso a seguir es el de seleccionar el tipo societario que se adecue a las necesidades y requerimientos de la empresa. Para ello se tomará como punto de partida el Artículo 2 de la Ley de Compañías, que se refiere a las sociedades o compañías y determina a las que las reconoce como personas jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones;

“Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.¹⁷

En consecuencia, si una compañía obtiene su personería jurídica, ya esta en la capacidad legal para actuar en todos los actos para los cuales fue creada y constituida; y es así; que por ser personas jurídicas que no pueden actuar por si solas necesitan de alguien que las represente y actúe por ellas judicial y extrajudicialmente, naciendo de esta manera la necesidad de un representante legal.

En virtud de la clase de compañía existente a elegir, los socios fundadores han optado a constituir una Compañía Anónima, cuya definición se encuentra estipulada en el Artículo 143 de la ley de Compañías, y manifiesta:

“Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas

¹⁷ Ley de Compañías del Ecuador

a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”¹⁸

9.3. Compañía en nombre colectivo

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras y compañía.

Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios, quienes que para su constitución deben aportar mínimo el 50% y el otro 50% se deberá depositar en una cuenta abierta, los administradores deberán ser socios de la compañía y están en la obligación de responder jurídicamente por sus actos, no podrán ser removidos de sus cargos desde su composición hasta la liquidación.

Derechos y obligaciones de los socios:

Pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y en la forma convenida.

¹⁸ Ley de Compañías del Ecuador

No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio. Se presume el consentimiento si, preexistiendo ese interés al celebrarse el contrato, era conocido de los otros socios y no se convino expresamente en que cesara.

El socio de la compañía en nombre colectivo tiene los siguientes derechos:

Percibir utilidades;

Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;

Controlar la administración;

Votar en la designación de los administradores; y,

Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador.

El daño que sobreviniere a los intereses de la compañía por malicia, abuso de facultades o negligencia de uno de los socios, constituirá a su causante en la obligación de indemnizarlo, si los demás socios lo exigieren, siempre que no pueda deducirse de acto alguno la aprobación o la ratificación expresa o tácita del hecho en que se funde la reclamación.

9.4. Compañía en Comandita Simple

Esta compañía esta constituida bajo una razón social la misma que se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables de los actos o acciones de esta compañía.

Los socios encargados de suministrar los fondos se llaman socios comanditarios.

Esta compañía no se liquida, ni desaparece por la muerte de un socio puesto que se constituyen o se comprometen con capital y trabajo desde su constitución hasta su terminación, las acciones en esta clase de compañía no son negociables, se transfieren estas únicamente con un poder notariado.

El Administrador de la compañía que necesariamente debe ser un socio debe estar asignado en una junta general de accionistas cuyo nombramiento debe ser notificado especificando minuciosamente los poderes que se otorga debiendo rendir cuentas el momento en que lo requiera o lo solicite.

9.5. Compañía de Responsabilidad Limitada

Se le considera así porque es limitada tanto su administración como su inversión, se organiza con mínimo de tres socios y máximo de 15, el capital mínimo es de \$400; dinero que deberá ser pagado el 50% al momento de la constitución y el otro 50% al tiempo en que decidan los socios; en esta clase de compañías las acciones no son negociables libremente, para poder negociar se necesita la autorización de la junta general de accionistas considerado como el

órgano supremo de la compañía, al mismo que le esta facultando el crear, reformar o modificar.

Los estatutos de la compañía teniendo a su cargo el nombramiento de los responsables legales sean gerente o presidente de la compañía.

9.6. Compañía Anónima

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital esta dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, es considerada una compañía capitalista porque únicamente les interesa el monto de aportación de los socios.

Esta compañía se lo forma mediante una escritura de constitución en la que minuciosamente se deberá hacer constar nombre y capacidad de los socios, el capital con el que va a funcionar la compañía y como este ha sido invertido en el caso de que no se ha pagado la totalidad del capital, cuanto y como se va a pagar el resto.

Se deberá hacer constar el domicilio de la compañía tanto legal como comercial y el lugar donde responderá el socio de esta compañía.

Se deberá hacer constar el objeto social por y para lo cual se constituye esta compañía debiendo tener en cuenta de que este objeto debe ser legal.- Se debe hacer constar especificaciones legales que faculden la autorización de esta compañía.

Esta escritura de constitución debe ser enviada a la Superintendencia de Compañías para su aprobación contando con esta aprobación se debe inscribirla en el registro mercantil para que tenga validez legal.

En el caso de que los socios deseen invertir mas dinero en esta compañía pueden hacerlo haciendo una escritura ampliatoria en la que se deberá hacer constar el nombre del socio, el monto de la aportación y la fecha en la que se realiza.

Derechos y obligaciones de los promotores, fundadores y accionistas:

Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía.

Estando obligados a asistir a la junta general de accionistas y tomar decisiones, en ellas deben opinar sobre el reparto de utilidades, tienen el derecho aceptar o no nuevas inversiones.

El socio moroso será facultado a pagar inmediatamente lo que debe y en el caso de no hacerlo será despedido de la empresa ganando únicamente el interés legal de las acciones que tenga invertidas en esta.

9.7. Compañía de Economía Mixta

Se considera compañía Mixta porque para la formación de esta compañía se presentan dos capitales, un capital público que puede estar representado por ministerios, concejos provinciales, etc.

Y un capital privado que debe necesariamente ser una persona jurídica, determina la ley que el capital público sea mayor al capital privado para que no se ponga en riesgo esto.

Esta clase de compañías no paga impuestos por que se considera que tiene una función específica que es la realización de una obra pública.

El administrador de esta compañía necesariamente debe ser una persona fuera de la empresa, no socio quien tiene que responder legalmente por el cumplimiento de las obras contratadas comprometidas.

El contrato general del estado es la persona autoriza a realizar el momento que estime conveniente una auditoria de la empresa en el caso de que se determine algún ilícito o algo ilegal, se deberá responder penalmente puesto que toda omisión es considerada como fraudulenta.

9.8. Número de socios que intervienen en la constitución de la compañía

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías.

La compañía Anónima Paho's Shoes S.A., se conformara con cinco accionistas.

9.9. Capital de la Compañía Anónima

La Compañía Anónima Paho's Shoes S.A., es típicamente capitalista, por lo tanto en ella existe suscripción publica de capital, las acciones son libremente negociables; es decir, no se necesita de consentimiento de los accionistas para poder vender o negociar las

acciones; la administracion esta desligada a la titularidad del capital, por lo tanto la administración de la compañía corresponde a mandatarios sean accionistas o no de la compañía.

El capital suscrito de la compañía será de \$1.000 dólares de los Estados Unidos de América.

Total 1000 acciones de \$1 dólar y cada accionista (5 accionistas) tiene 200 acciones de \$1 dólar cada uno.

Capítulo 10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- En conclusión vemos que es viable que se haga una estructura administrativa que sirva para identificar y dejar por escrito la asignación de funciones y para tener redes de toma de decisiones y comunicaciones que sirvan de apoyo a los objetivos organizacionales, y además por que el dueño esta dispuesto a poner en marcha dicha propuesta.
- Paho's Shoes por su trayectoria y el tiempo ha dejado de ser algo familiar para tomar forma como una pequeña empresa; en sus quince años de trabajo su propietario Walter Durán de una forma empírica ha tenido aciertos y errores que ha logrado incursionar en la venta del calzado de una manera sostenida y competitiva en este mundo cambiante.
- Hace quince años la clientela no tenia tanta información y desconocía del producto y compraban lo que las empresas tenían y ofrecían; ahora con este mundo tan globalizado el cliente es quien exige que producto necesita.
- Se vio la falta de personas involucradas en el control contable y en los diferentes puestos causando falencias que ha afectado al

excelente desenvolvimiento del negocio produciéndose un desgaste del mismo y el no posicionamiento en el mercado a pesar de su década y media de trayectoria.

- Se pudo determinar que el éxito de Paho's Shoes se debe a la importancia que su propietario inculca a sus colaboradores en el servicio al cliente el cual debe ser de excelencia sin olvidar la calidad de sus productos los cuales llevaron al negocio a sostenerse en el tiempo.
- El prestigio de estar en los mejores centros comerciales donde el marketing, la publicidad son determinantes y gracias a su clientela fiel de muchos años atrás; la competencia inmesurada y desleal no ha permitido que Paho's Shoes descienda por lo contrario se mantiene como negocio prospero.
- Con la elaboración de un organigrama se apreciará a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

10.2. Recomendaciones

- Basada en la propuesta la estructura administrativa en el entorno interno de Paho's Shoes, es una herramienta importante para el crecimiento y desarrollo de la misma.
- La inmediata aplicación de la estructura administrativa que determinaría quienes son los encargados de realizar cada una de las actividades que conforman un proceso y al mismo tiempo identificará los responsables de los resultados sin referirse a personas sino a puestos de trabajo.
- Se recomienda definir y aplicar el esquema de procesos propuesto.
- Se recomienda que exista un excelente clima organizacional ya que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona y el negocio.
- Todos los empleados deben conocer la misión y visión de Paho's Shoes y ponerla en práctica, con el fin de lograr que todos los objetivos planteados vayan acordes a las directrices del negocio, logrando un resultado de calidad en todas las funciones que desempeñen.
- La presente estructura administrativa, deberá ser actualizada en forma permanente y reestructurada de acuerdo con las necesidades

de la organización, así como las políticas y estrategias, esto con el fin de evitar que la empresa pierda competitividad.

- La aplicación del diseño administrativo propuesto.
- Paho's Shoes debería contratar personal para cada una de las áreas, reclutando personas idóneas con experiencia en su ramo que se acoplen, respeten las políticas y valores de la empresa.
- Se recomienda que Paho's Shoes mantenga productos de excelente calidad a un precio menor o igual a la competencia y tener más exclusividad en el calzado para de de esta manera obtener una ventaja competitiva.
- Para la compra del calzado por parte de Paho's Shoes se recomienda primero hacer un estudio de mercado o merchandising.
- Se sugiere Invertir tecnología, para optimizar su control de inventarios, financiero, contable, por lo que se recomienda la compra de un ERP y las computadoras idóneas para satisfacer estas necesidades ya que con la sistematización todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente al fin de facilitar el trabajo y la eficiencia; y así toda la información sea en forma automática, rápida, y eficaz.

- Conforme con lo anterior, es indispensable por tal motivo una capacitación constante del personal, para evitar errores en el manejo de sistemas y equipos que Paho's Shoes vaya adquirir.
- Se recomienda la incorporación de los manuales de procedimientos para que cada persona tenga en claro sus funciones y responsabilidades.
- Sin embargo de esto se debe profundizar con un estudio del ciclo de recuperación de efectivo de tal manera que Paho's Shoes tenga un estimado lo más real posible del monto de capital de trabajo disponible que debe mantener
- Se recomienda a la empresa que a partir de un mejoramiento de la estructura financiera afiance de manera importante su relación con proveedores; cumpliéndoles a tiempo sus pagos; una política adecuada para el manejo de proveedores puede significar un costo de financiamiento de menor costo

10.3. Bibliografía

- BACA Urbina Gabriel; Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw Hill.
- BALDEÓN Rosero Jorge; Reclutamiento y selección de personal, Primera edición, agosto del 2006.
- Banco Central del Ecuador.
- BENJAMÍN Fincowsky Enrique Franklin; Organización de Empresas, Mc Graw Hill.
- BERNAL Cesar Augusto; Metodología de la Investigación, Segunda Edición.
- Cámara de Comercio de Quito, Guía Comercial.
- Diccionario Océano Uno; Diccionario enciclopédico Ilustrado en español; Bogota -Colombia: Editorial Océano Uno
- GÓMEZ Caja Guillermo; Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill.
- KOTLER Philip; Fundamentos de Marketing.
- Ley de Compañías del Ecuador.
- PUJOL Bruno; Diccionario de Marketing.
- RAMÍREZ Terán Marcelo; Metodología de la investigación.
- ROMERO Ricardo; Marketing.
- VÁSQUEZ Victor Hugo; Organización y Sistemas, Segunda edición.
- W. STATON; Fundamentos del Marketing.

PAGINAS WEB

<http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>

<http://www.biblioredes.cl/BiblioRed/Nosotros+en+Internet/pasblau/historia+del+calzado>

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=397&category=397&document=2504>

GALLARDO Claudio, Inec Ecuador en cifras-proyecciones de población 2001-2010 en

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv

<http://www.atu.com.ec>

<http://www.mba3.com>

<http://www.supercias.gov.ec/>

ANEXOS

Anexo 1:

Inversión requerida para la propuesta a Paho's Shoes

No	ACTIVIDAD PROPUESTA	INVERSIÓN NECESARIA
1	Contratación de una secretaria	300,00
2	Contratación de una asistente contable	350,00
3	Contratación de una persona que realice las funciones de bodeguero, distribuidor y chofer	300,00
4	ERP (Planeación de Recursos Empresariales)	20.000,00
5	Equipos de Computación	10.000,00
6	Internet	700,00
7	Uniformes a las trabajadoras	480,00
8	Imagen de los locales	1200,00
9	Un escritorio alta gerencia	1000,00
10	Tres mesas de trabajo con un cuerpo de cajonería de tres cajones	1800,00
11	Un archivero	130,00
12	Servicio de telecheck	16,00
13	Creación de persona natural a empresa Sociedad Anónima	2000,00
TOTAL		38.276,00

Anexo 2: Cronograma de gastos

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	INVERSIÓN REQUERIDA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
		ERP (Planeación de Recursos Empresariales)	20.000,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00	3.333,00
Equipos de Computación	10.000,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.670,00	10.000,00
Uniformes a las trabajadoras	480,00							
Imagen de los locales	1200,00							
Un escritorio alta dirección	1000,00							
Tres mesas de trabajo con un cuerpos de cajonería de tres cajones	1800,00							
Un archivero	130,00							
Total de Muebles y enseres	2930,00	488,33	488,33	488,33	488,33	488,33	488,35	2930,00
Creación de persona natural a empresa Sociedad Anónima	2000,00							
GASTOS FIJOS								
Contratación de una secretaria	300,00							
Contratación de una asistente contable	350,00							
Contratar una persona que realice la función de bodeguero, distribuidor y chofer	300,00							
Internet	700,00							
Servicio de telecheck	16,00							
TOTAL GENERAL	38.276,00							

Anexo 3:

PAHO'S SHOES

Balance general

Al 31 de diciembre del 2009

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

Caja Bancos	26515,82
Documentos por cobrar	150000,00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo fuente	4832,69
Inventario mercadería en almacén	278632,00

TOTAL ACTIVO CORRIENTE 459980,51

ACTIVO FIJO

Muebles y enseres	22543,47
Equipo de Computación	1800,00
Vehículos	29775,59
(-) Depreciación Acumulada Activo fijo	8945,95

TOTAL ACTIVO FIJO 45173,11

TOTAL DEL ACTIVO **505153,62**

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Cuentas por Pagar	193890,17
Documentos por pagar	80000,00
Obligaciones a Instituciones financieras	47500,00
Documentos por pagar largo plazo	67169,24

TOTAL PASIVO CORRIENTE 388559,41

PATRIMONIO

Capital Social	64448,08
Utilidad Ejercicios Anteriores	45621,00
Utilidad del ejercicio	97767,13

TOTAL PATRIMONIO NETO 116594,21

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **505153,62**

Anexo 4:

PAHO'S SHOES
Estado de perdidas y ganancias
Al 31 de diciembre del 2009

INGRESOS

VENTAS	707384,33	
TOTAL INGRESOS		707384,33

COSTOS Y GASTOS

INVENTARIO INICIAL	322456,21	
COMPRAS	295752,47	
INVENTARIO FINAL	278632,00	
COSTO DE VENTAS		339576,68

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>367807,65</u>
--------------------------	--	-------------------------

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

SUELDOS Y SALARIOS	62098,69	
BENEFICIOS SOCIALES	7140,00	
APORTE SEGURIDAD SOCIAL	8377,60	
HONORARIOS PROFESIONALES	17,00	
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	17059,46	
COMBUSTIBLES	3000,00	
SUMINISTROS Y MATERIALES	18791,07	
TRANSPORTE	135,21	
COMISIONES	15000,00	
SEGUROS Y REASEGUROS		
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	670,76	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO		
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	8945,95	
SERVICIOS PUBLICOS	16682,61	
PAGO POR OTROS SERVICIOS	111070,15	
PAGO POR OTROS BIENES	1052,02	
<u>TOTAL GASTOS</u>		270040,52

UTILIDAD OPERACIONAL		<u>97767,13</u>
15% PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES		14665,0695

UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA		<u>83102,06</u>
25% IMPUESTO A LA RENTA		20775,52

<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>		<u>62326,55</u>
--------------------------------------	--	------------------------