



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

Campus Arturo Ruíz Mora  
Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de**  
**INGENIERO DE EMPRESAS**

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA MEJORAR EL  
SERVICIO E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA  
PROVEEDORA CENTRAL, SANTO DOMINGO 2009”**

Estudiante:

**JOSÉ LUIS CHUQUIZÁN MUESES**

Director de Tesis

**Ing. Patricio Pérez Hidalgo.**

**Santo Domingo - Ecuador**  
**2010**

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA MEJORAR EL SERVICIO E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA PROVEEDORA CENTRAL, SANTO DOMINGO 2009”**

Ing. Patricio Pérez Hidalgo

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**APROBADO**

Eco. Raúl Luna.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Verónica Sánchez.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Mgs. Oswaldo Haro Haro.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Santo Domingo de los Tsáchilas.....de.....2010

**Autor:** CHUQUIZÁN MUESES JOSÉ LUIS  
**Institución:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
**Título de Tesis:** “MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA  
MEJORAR EL SERVICIO E INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD EN  
LA EMPRESA PROVEEDORA CENTRAL, SANTO  
DOMINGO  
2009  
**Fecha:** SEPTIEMBRE, 2010

EL CONTENIDO DEL PRESENTE TRABAJO  
ES DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE  
SU AUTOR.

---

Egdo. José Luis Chuquizán Mueses.

## INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo de los Tsáchilas, 20 de Septiembre del 2010

Ing.  
Katusca Rosero (Msc)  
**DIRECTORA ACADEMICA**  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo a bien informar que el trabajo de investigación desarrollado por el Sr. José Luis Chuquizán Mueses bajo el tema: **“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA MEJORAR EL SERVICIO E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA PROVEEDORA CENTRAL, SANTO DOMINGO 2009”**, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas, ha sido culminado en todas sus partes bajo mi supervisión y control, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Patricio Pérez Hidalgo.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado a los seres especiales que tengo en mi vida, que daría lo que fuera porque nunca me faltaran y que siempre estaré presente para ellos te hablo de mi familia, los que están a mi lado.*

*A aquellos jóvenes que necesitan de una oportunidad para demostrar y demostrarse así mismo que sí se puede, partiendo de que el querer es poder.*

*A aquellos jóvenes que día a día batallan en contra de los males causados por nuestra sociedad y que muchas veces se sienten incomprendidos, abatidos, si tú eres uno de ellos, no te rindas, solo por hoy mañana será un nuevo día.*

*De un buen amigo para mi gran amigo....*

*Alí hermano*

*José Luis.*

## AGRADECIMIENTO

*Primeramente, al creador por darme sabiduría y fortaleza y hacer de este, un humilde servidor.*

*A mis padres por formarme, enseñarme y guiarme al camino correcto para ser una persona de bien.*

*Un agradecimiento especial a los propietarios de Provedora Central ya que sin su ayuda no hubiese culminado mi proyecto por lo cual estaré eternamente agradecido.*

*A mi Director de Tesis por ser una guía en la consecución y término de mi proyecto, gracias por ser más que un profesor un amigo.*

*A los profesores y amigos, por inculcarnos sus conocimientos y compartir momentos inolvidables en el paso de la vida Universitaria que quedaran grabados en la mente y que en algún momento aspiro y espero transmitir, en beneficio de la sociedad.*

*José Luis.*

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

	PAG.
Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal.....	ii
Hoja de responsabilidad del autor.....	iii
Informe de aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Cuadros.....	xv
Índice de Cuadros Estadísticos.....	xvi
Índice de Fotos.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Diagnóstico.....	2
1.2.2. Pronóstico.....	2
1.2.3. Control del Pronóstico.....	2
1.2.4. Formulación del Problema.....	3
1.2.5. Sistematización del Problema.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	4
1.4.1. Justificación Teórica.....	4
1.4.2. Justificación metodológica.....	5
1.4.3. Justificación Práctica.....	5

1.5. Marco de Referencia.....	6
1.5.1. Marco Teórico.....	6
1.5.2. Marco Conceptual.....	8
1.6. Idea a Defender.....	10
1.7. Identificación de Variables.....	10
1.7.2. Variables Independientes.....	11
1.7.3. Variables Dependientes.....	11
1.8. Indicadores.....	11
1.9. Metodología.....	11
1.9.1. La Población de Estudio y sus Características.....	11
1.9.2. Tipo y nivel de Investigación de acuerdo a la Profundidad del Estudio.....	11
1.9.2.1. Explorativa.....	11
1.9.2.2. Observacional.....	11
1.10. La Muestra, Tipo, Cálculo y Tamaño.....	12

**CAPÍTULO II**  
**MARCO DE REFERENCIA**

2.1. Empresa.....	16
2.1.1. Empresario.....	16
2.1.2. ¿Qué es un Emprendedor?.....	17
2.1.3. Clasificación General de las Empresas.....	18
2.2. Empresa Comercial.....	18
2.2.1. Factores de la Empresa Comercial.....	19
2.2.2. Funciones de la Empresa Comercial.....	19
2.2.3. Objetivos de la Empresa Comercial.....	19
2.3. ¿Qué es la Administración?.....	20
2.4. ¿Cuál es el Papel del Administrador?.....	20
2.5. ¿Qué es un Proceso?.....	21
2.6. Proceso Administrativo.....	21
2.6.1. Planeación.....	22
2.6.1.1. Planeación Estratégica.....	23



2.6.1.2. Estrategia.....	23
2.6.1.3. Beneficios de una Estrategia.....	24
2.6.1.4. ¿Qué es una Visión?.....	25
2.6.1.4.1. Ejemplo de Visión.....	25
2.6.1.5. ¿Qué es una Misión?.....	25
2.6.1.5.1. Ejemplo de Misión.....	26
2.6.1.6. ¿Qué es un Objetivo?.....	26
2.6.1.6.1. Tipos de Objetivos.....	27
2.6.1.7. ¿Qué es una Política?.....	28
2.6.1.7.1. Ejemplos de Políticas.....	28
2.6.1.8. Análisis FODA.....	28
2.6.1.9. Etapas de la Planeación Estratégica.....	29
2.6.2. Organización.....	30
2.6.2.1. Departamentalización.....	30
2.6.2.2. Diseño Organizacional, Departamentos, Cargos y Tareas.....	31
2.6.3. Dirección.....	31
2.6.3.1. Gerencia.....	32
2.6.3.2. Supervisión.....	33
2.6.4. Control.....	33
2.6.4.1. Pasos del Proceso de Control.....	34
2.7. Cliente.....	35
2.7.1. Servicio al Cliente.....	36
2.7.2. Elementos de Servicio al Cliente.....	36
2.7.3. ¿Qué es la Calidad Total para el Cliente?.....	36
2.8. ¿Qué es una Venta?.....	37
2.8.1. Etapas del Proceso de Venta.....	37
2.9. ¿Qué debe saber el Vendedor del Producto?.....	39
2.10. ¿Qué debe saber el Vendedor del Servicio?.....	40
2.11. Mercado.....	40
2.11.1 Elementos que determinan la existencia del Mercado.....	40
2.11.2. Mercado Actual.....	41
2.11.3. Mercado Potencial.....	41
2.11.4. Mercado Objetivo.....	41

2.12. Clasificación del Mercado.....	42
2.12.1. Según el tipo de Comprador.....	42
2.12.2. Según el tipo de Competidores.....	42
2.13. ¿Qué es la Investigación de Mercados?.....	43
2.14. Marketing.....	44
2.14.1. Marketing Mix.....	44
2.14.2. Instrumentos del Marketing.....	44
2.14.2.1. Producto.....	44
2.14.2.1.1 Clasificación de los Productos.....	45
2.14.2.2. Precio.....	46
2.14.2.3. Plaza.....	48
2.14.2.4. Promoción.....	50

**CAPÍTULO III**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE PROVEEDORA CENTRAL**

3.1. Situación Actual.....	51
3.1.1. Antecedentes Históricos.....	52
3.1.2. Ubicación de la Empresa.....	52
3.1.3. Aspectos Legales.....	53
3.1.4. Productos que ofrece Proveedor Central.....	54
3.2. Análisis Organizacional de Proveedor Central.....	54
3.2.1. Organización Interna.....	54
3.2.1.1. Misión Institucional.....	54
3.2.1.2. Visión Institucional.....	55
3.2.1.3. Valores Institucionales.....	55
3.2.1.4. Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	55
3.2.1.5. Políticas, Normas y Reglamento.....	55
3.2.1.6. Áreas de la Organización.....	56
3.2.1.7. Estructura Organizacional.....	58
3.3. Distribución Interna.....	58

3.4. Talento Humano.....	61
3.4.1. Nomina de Colaboradores.....	61
3.4.2. Recursos Materiales.....	63
3.4.3. Recursos Financieros.....	63
3.4.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	64
3.4.3.2. Balance General.....	65
3.5. Índices Financieros.....	66
3.6. Competencia del Sector.....	68
3.7. Principales Proveedores.....	69
3.8. Canales de Distribución.....	69
3.9. Estudio de Mercado.....	70
3.9.1. Tabulación y análisis de Encuestas.....	71
3.9.2. Encuestas dirigidas a Propietarios de Provedora Central.....	71
3.9.3. Encuestas dirigidas a Colaboradores de Provedora Central.....	75
3.9.4. Encuestas dirigidas a Clientes de Provedora Central.....	81
3.9.5. Encuestas dirigidas a Principales Competidores de Provedora Central.....	88
3.10. Diagnostico de la Situación Actual.....	94
3.10.1. Análisis de entrevista realizada a Propietarios.....	94
3.10.2. Análisis de encuestas realizadas a Colaboradores.....	95
3.10.3. Análisis d encuestas realizadas a Clientes reales y potenciales.....	96
3.10.4. Análisis de encuestas realizadas a principales Competidores.....	97
3.11. Análisis FODA de Provedora Central.....	99
3.11.1. Estudio de Factores Internos.....	99
3.11.1.1. Matriz Axiológica de Valoración de Factores Críticos Internos.....	101
3.11.2. Estudio de Factores Externos.....	102
3.11.2.1. Matriz Axiológica de Valoración de Factores Críticos Externos.....	103
3.12. Matriz General FODA.....	104

**CAPÍTULO IV**  
**MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA MEJORAR EL SERVICIO E**  
**INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN PROVEEDORA CENTRAL**

4.1. Proceso Administrativo.....	105
4.1.1. Planificación.....	105
4.1.1.1. Visión.....	105
4.1.1.2. Misión.....	105
4.1.1.3. Filosofía Corporativa.....	106
4.1.1.4. Políticas Corporativas.....	108
4.1.1.5. Objetivos.....	109
4.1.1.5.1. Objetivo General.....	109
4.1.1.5.2. Objetivos Específicos.....	109
4.1.1.6. Reglamento Interno.....	109
4.1.2. Organización.....	113
4.1.2.1. Estructura Organizacional.....	113
4.1.2.2. Manual de Responsabilidades.....	117
4.1.2.2.1. Análisis de la Remuneración del Personal.....	125
4.1.2.3. Distribución Interna Propuesta.....	127
4.1.2.3.1. Gasto adecuación de la Distribución Interna.....	128
4.1.2.4. Diagrama de Procesos.....	130
4.1.2.4.1. Diagrama de Proceso de Venta de Productos.....	130
4.1.2.4.2. Diagrama de Proceso de Compra de Productos.....	131
4.1.3. Dirección.....	132
4.1.3.1 Gestión del Talento Humano.....	132
4.1.3.1.1. Prospección.....	132
4.1.3.1.2. Selección.....	132
4.1.3.1.3. Contratación.....	133
4.1.3.1.4. Periodo de Inducción.....	133
4.1.3.1.5. Periodo de Entrenamiento.....	133
4.1.3.1.6. Desarrollo y Retroalimentación.....	134
4.1.3.2. Plan de Capacitación.....	135

4.1.3.2.1. Gasto por Capacitación.....	135
4.1.3.3. Plan de Motivación.....	136
4.1.4. Control.....	137
4.1.4.1. Control de Inventarios.....	137
4.1.4.2. Control de Personal.....	138
4.1.4.3. Control de Activos.....	138
4.2. Propuesta Mercadológica.....	139
4.2.1. Posicionamiento.....	139
4.2.2. Estrategias de Marketing Mix.....	142
4.2.2.1. Estrategias de Producto.....	142
4.2.2.2. Estrategias de Precios.....	147
4.2.2.3. Estrategias de Plaza.....	148
4.2.2.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.....	150
4.2.2.5. Posventa.....	154
4.3. Presupuesto para implementación del Modelo Administrativo y Comercial.....	155
4.4. Financiamiento.....	156
4.5. Evaluación Social y Económica.....	157
4.5.1. Evaluación Social.....	157
4.5.2. Evaluación Económica.....	157
4.5.2.1 Proyección de Ingresos.....	157
4.5.2.2 Proyección de Costos Totales.....	158
4.5.2.3 Proyección de Estados Financieros.....	159
4.5.2.4 Calculo de Indicadores De Evaluación.....	164
4.5.2.4.1 Calculo del Valor Actual Neto (VAN).....	164
4.5.2.4.2 Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	165
4.5.2.4.3 Calculo de relación Costo beneficio.....	165
4.5.2.4.4 Periodos de recuperación de la Inversión.....	166
4.6. Matriz Programa Operativo Anual.....	167
4.7. Indicadores de Gestión.....	171

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	173
5.2. Recomendaciones.....	174
Bibliografía.....	175
Anexos.....	177

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1.- Clasificación de la Empresa Privada.....	17
Gráfico N° 2.- Proceso Administrativo.....	22
Grafico N° 3.- Proceso de Venta.....	39
Grafico N° 4.- Ubicación de la Empresa.....	53
Grafico N° 5.- Proceso de Venta.....	57
Grafico N° 6.- Distribución de la Empresa Primera Planta.....	59
Grafico N° 7.- Distribución de la Empresa Segunda Planta.....	60
Grafico N° 8.- Canal de Distribución.....	70
Grafico N° 9.- FODA.....	98
Grafico N° 10.- Organigrama Estructural.....	114
Grafico N° 11.- Organigrama Funcional.....	115
Grafico N° 12.- Organigrama de Posición.....	116
Grafico N° 13.- Distribución Interna propuesta para Segunda Planta.....	128
Grafico N° 14.- Diagrama de Proceso de Venta.....	130
Grafico N° 13.- Diagrama de Proceso de Compra.....	131
Grafico N° 16.- Proceso de Contratación de Personal.....	134
Grafico N° 17.- Diseño de Logotipo.....	140
Grafico N° 18.- Diseño de Isotipo.....	141
Grafico N° 19.- Envolturas de Identificación.....	144
Grafico N° 20.- Canasta Rodante Pequeña.....	145
Grafico N° 21.- Tarjetas de Crédito.....	148
Grafico N° 22.- Canal de Distribución Propuesto.....	149

Grafico N° 23.- Modelo de Hojas Volantes.....	152
Grafico N° 24.- Diseño de Página Web.....	153

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.- Deducción de la Formula Para Clientes Reales.....	13
Cuadro N° 2.- Calculo de la Población Económicamente Activa en Santo Domingo.....	14
Cuadro N° 3.- Deducción de la Formula para Clientes Potenciales.....	14
Cuadro N° 4.- Principales Productos que ofrece Proveedor Central.....	54
Cuadro N° 5.- Talento Humano de Proveedor Central.....	62
Cuadro N° 6.- Recursos Materiales de la Proveedor Central.....	63
Cuadro N° 7.- Estado de Pérdidas y Ganancias.....	64
Cuadro N° 8.- Balance General.....	65
Cuadro N° 9.- Índice de Liquidez.....	66
Cuadro N° 10.- Índice de Rendimiento sobre Capital Contable.....	66
Cuadro N° 11.- Índice de Utilidad neta sobre Ventas.....	67
Cuadro N° 12.- Índice de Rotación de Activos Totales.....	67
Cuadro N° 13.- Principales Competidores de Proveedor Central.....	68
Cuadro N° 14.- Principales Proveedores de Proveedor Central.....	69
Cuadro N° 15.- Numero de Encuestas.....	71
Cuadro N° 16.- Análisis encuestas Cliente Interno.....	99
Cuadro N° 17.- Análisis encuestas Cliente Real.....	100
Cuadro N° 18.- Otros Factores Internos.....	100
Cuadro N° 19.- Matriz Axiológica de Factores Internos.....	101
Cuadro N° 20.- Estudio observacional de la Competencia.....	102
Cuadro N° 21.- Otros Factores Externos.....	102
Cuadro N° 22.- Matriz Axiológica de Factores Externos.....	103
Cuadro N° 23.- Matriz FODA Proveedor Central.....	104
Cuadro N° 24.- Perfil del Gerente.....	117
Cuadro N° 25.- Perfil de la Secretaria.....	119
Cuadro N° 26.- Perfil del Asesor Contable.....	120
Cuadro N° 27.- Perfil de Asesores al Cliente.....	121
Cuadro N° 28.- Perfil de Cajeros - Facturadores.....	122

Cuadro N° 29.- Perfil de Bodegueros.....	123
Cuadro N° 30.- Perfil del Despachador.....	124
Cuadro N° 31.- Perfil del Chofer.....	125
Cuadro N° 32.- Gasto anual por Remuneraciones.....	126
Cuadro N° 33.- Gasto por Redistribución de Instalaciones.....	129
Cuadro N° 34.- Programa anual por Capacitación.....	135
Cuadro N° 35.- Gasto anual de Capacitación.....	136
Cuadro N° 36.- Equipo de Control para Personal.....	138
Cuadro N° 37.- Costo del Equipo de Control para Personal.....	139
Cuadro N° 38.- Costo de adquisición de Envolturas.....	144
Cuadro N° 39.- Costo de adquisición de Canastas rodantes.....	145
Cuadro N° 40.- Descuentos por Compras.....	146
Cuadro N° 41.- Gasto por Accesorios promocionales.....	150
Cuadro N° 42.- Gasto por Cuña Televisiva.....	151
Cuadro N° 43.- Gasto por Cuña Radial.....	151
Cuadro N° 44.- Gasto por Prensa Escrita.....	152
Cuadro N° 45.- Gasto por Hojas Volantes.....	153
Cuadro N° 46.- Gasto por Página Web.....	154
Cuadro N° 47.- Gasto por Llamadas Personalizadas.....	154
Cuadro N° 48.- Presupuesto para implementación del Modelo Administrativo y Comercial.....	156
Cuadro N° 49.- Proyección de Ingresos mediante la TCPA.....	158
Cuadro N° 50.- Proyección de Costos Totales.....	159
Cuadro N° 51.- Calculo de Depreciaciones.....	160
Cuadro N° 52.- Estado de Resultados Proyectado.....	161
Cuadro N° 53.- Flujo de Caja Proyectado.....	162
Cuadro N° 54.- Balance General Proyectado.....	163
Cuadro N° 55.- Calculo del Valor Actual Neto (VAN).....	164
Cuadro N° 56.- Relación Costo Beneficio.....	165
Cuadro N° 57.- Matriz Programa Operativo Anual.....	167
Cuadro N° 54.- Indicadores de Gestión.....	171



## ÍNDICES DE CUADROS ESTADÍSTICOS

Cuadro N° 1.- Tiempo de Servicio de los Colaboradores.....	75
Cuadro N° 2.- Conocimiento de las Funciones específicas.....	76
Cuadro N° 3.- Relación Obrero Patronal.....	77
Cuadro N° 4.- Capacitación del Personal.....	77
Cuadro N° 5.- Perspectivas de los Empleados.....	78
Cuadro N° 6.- Adaptabilidad del Personal a sus actividades.....	79
Cuadro N° 7.- Satisfacción de los Empleados.....	80
Cuadro N° 8.- Adaptabilidad de los Empleados a posibles cambios.....	80
Cuadro N° 9.- Beneficios que brinda la Empresa.....	82
Cuadro N°10.- Instalaciones propicias para la Atención y Servicio.....	83
Cuadro N° 11.- Perspectivas de los Clientes.....	83
Cuadro N° 12.- Agilidad del Proceso de Compra – Venta.....	84
Cuadro N° 13.- Preferencias de los Clientes.....	85
Cuadro N° 14.- Perspectivas de la Variedad de los Productos.....	86
Cuadro N° 15.- Apreciación del Precio de los Productos.....	87
Cuadro N° 16.- Nuevas Líneas de Productos.....	87
Cuadro N° 17.- Tiempo que llevan operando en la zona.....	88
Cuadro N° 18.- Estrategias de la competencia.....	89
Cuadro N° 19.- Principales Canales de Distribución.....	90
Cuadro N° 20.- Desarrollo de Capacitación.....	91
Cuadro N° 21.- Disponibilidad de un Proceso de Selección.....	92
Cuadro N° 22.- Zonas que actualmente atienden.....	92
Cuadro N° 23.- Aplicación de Procedimientos Administrativos.....	93
Cuadro N° 24.- Investigación de Mercados.....	94

## ÍNDICE DE FOTOS

Foto N° 1.- Instalaciones de Proveedora Central.....	51
Foto N° 2.- Variedad de Productos.....	143

## RESUMEN EJECUTIVO

**PROVEEDORA CENTRAL** es una empresa netamente comercial que ofrece un sinnúmero de artículos de uso personal y otros en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, que desde sus inicios hasta la actualidad aun no pasa de lo empírico a lo técnico en base a procesos administrativos razón por la cual del presente trabajo de investigación.

En el primer capítulo de investigación se presenta a la empresa Proveedor Central desde sus antecedentes, diagnóstico de deficiencias y posibles consecuencias así, como del planteamiento del problema con su debida justificación de implementar un Modelo Administrativo y Comercial para mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad.

En el segundo capítulo permitirá justificar el tema de investigación a través de teorías propuestas por profesionales entendidos en la materia, las razones por la cual las empresas deben dirigirse en base a procedimientos administrativos, cuáles serán los beneficios de aplicar técnicas administrativas en un determinado tiempo con la finalidad de adaptarse a cambios necesarios para ser competitivos.

En el tercer capítulo permitirá dar a conocer a través de una investigación de campo la situación actual de la empresa Proveedor Central, sus respectivos análisis de encuestas a propietarios, colaboradores, clientes y sus principales competidores con la finalidad de establecer un FODA que permita determinar cuáles son sus falencias para la propuesta en el siguiente capítulo.

En el cuarto capítulo una vez cumplido con los pasos anteriores proponemos los cambios a través del Proceso Administrativo y Comercial que abarca desde la planeación, organización, dirección y control de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En el último capítulo damos a conocer nuestras respectivas conclusiones de la empresa Proveedor Central como un todo, así como de las recomendaciones necesarias para que la misma pueda cumplir con los objetivos propuestos.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes, naturaleza del problema de investigación

Actualmente uno de los sectores con mayor crecimiento económico ha sido el sector comercial impulsado por el desarrollo y crecimiento poblacional y del entorno en todos los ámbitos.

**PROVEEDORA CENTRAL** es una empresa netamente comercial que ha tenido un gran crecimiento durante el poco tiempo que se ha mantenido en el mercado, siendo así proveedora y distribuidora de un sinnúmero de artículos de uso personal y que actualmente incursiona por implementar una nueva línea de productos como es la línea blanca.

La Empresa **PROVEEDORA CENTRAL** da sus primeros inicios el 1 de Octubre del 2002 en Santo Domingo de los Colorados ubicada en la parte céntrica de la ciudad, justamente entre la avenida Quito y Cuenca diagonal al mercado Unión y Progreso, en aquel entonces el Sr. Luis Chica y la Lcda. Margot Mejía impulsados por el instinto y la ausencia de competencia abren sus puertas a la ciudadanía como abastecedores de productos de uso personal a pesar de no contar con instalaciones propias.

Actualmente, cuentan con instalaciones propias en el mismo lugar donde emprendieron por primera vez sus actividades e incrementaron nuevos productos, inclusive a más de ser proveedores a nivel local también distribuyen a zonas de afluencia como: Quinindé, Esmeraldas, Portoviejo, El Carmen, Luz de América y Chone.

Las perspectivas de crecimiento conjuntamente con la actividad que ha venido realizando en el tiempo, dan pie para que la organización tenga un nuevo enfoque en la forma de administrar los recursos tangibles e intangibles.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Diagnóstico**

Proveedora Central es una empresa que a pesar de su gran crecimiento que ha tenido hasta la actualidad todavía no se maneja de una forma técnica en base a procesos administrativos y lógicos con la finalidad de que pase de lo empírico a lo técnico.

La ausencia de visión, misión, valores institucionales, políticas corporativas, estructura definida por departamentos, manual de funciones y responsabilidades, reglamento interno que indique los derechos y obligaciones tanto de empleado y empleador, sistemas de control para personal de inventarios y activos, procesos de selección con la finalidad de que el personal sea contratado y ubicado de acuerdo al perfil del puesto y profesional, no aprovechamiento de la totalidad de sus instalaciones, técnicas de mercadotecnia con la finalidad de posicionar la imagen de la empresa en la mente del consumidor y a su vez que permita incrementar el nivel de ventas. Hacen que la empresa no se maneje y se proyecte en base a procesos administrativos técnicos de acuerdo a sus necesidades con la finalidad de ser competitiva.

### **1.2.2 Pronóstico**

Al no existir un modelo administrativo y comercial en la Empresa Proveedora Central en función del cliente no permitirá que la organización se proyecte y se desarrolle de una forma programada, estructural, orientada en base a objetivos, procesos y optimización de recursos con la finalidad de que esta pase de lo empírico a lo técnico.

### **1.2.3 Control del pronóstico**

El establecer un modelo administrativo y comercial permitirá que la razón de ser de la organización sea el cliente como ideología y proyección empresarial.

La aplicación conjuntamente con sus resultados al implantarse un nuevo sistema con referencia al tradicional es: de dejar impregnado y como propuesta administrativa de que su aplicación permitirá ser más productivos, competitivos e innovadores y ejemplo de iniciativa estructural y administrativa orientado hacia el cliente.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De no aplicarse un modelo administrativo y comercial en la Empresa Provedora Central, qué efectos producirá?

#### **1.2.5 Sistematización del problema**

¿Será fundamental la elaboración de un modelo administrativo y comercial en función del cliente para la Empresa Provedora Central?

¿Cómo se efectuaría la adaptación de un proceso administrativo en la organización y cuales serian las reacciones tanto del cliente interno como externo?

¿Qué estrategias serian las más apropiadas para que la Empresa Provedora Central logre proyectarse y diferenciarse de la competencia?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un modelo administrativo y comercial para la Empresa Provedora Central mediante el diseño de estrategias competitivas para mejorar la calidad del servicio e incrementar la rentabilidad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

■ Fundamentar teóricamente el tema de investigación.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Provedora Central.
- Establecer un FODA organizacional que permita la formulación y proyección de estrategias competitivas.
- Implementar un modelo administrativo y comercial que permita mejorar la calidad del servicio e incrementar la rentabilidad en la Provedora Central

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

El gran crecimiento poblacional de la zona y su desarrollo económico ha permitido que Santo Domingo de los Colorados sea una ciudad netamente comercial incrementando y fomentando el desarrollo empresarial, debido a esto es necesario que por el mismo hecho de su crecimiento el sector comercial identificado por las PYMES necesitan organizarse y muchas empresas implementar procesos administrativos orientados y enfocados hacia el cliente con la finalidad de que las empresas sean manejadas técnicamente procurando ser productivos y competitivos.

La presente investigación permite darle un nuevo enfoque de cómo se pueden manejar las organizaciones en función del cliente, al darle un nivel jerárquico, con la finalidad de mantener en la mente del consumidor que el cliente es lo primero, al impregnarlo como iniciativa propia de la Empresa en el lugar donde se desenvuelve y, que a su vez esta se proyecte y se desarrolle como organización; sin descuidar, los nuevos avances tecnológicos, herramientas administrativas, capacitación, innovación e implantación de su marca como imagen corporativa a diferencia de la competencia.

### **1.4.2 Justificación metodológica**

Las organizaciones de acuerdo a su evolución necesitan de un manejo técnico en donde la constante capacitación e innovación refleje competitividad, por lo cual al elaborar un modelo administrativo y comercial para la Proveedora Central, se fundamentará en lo siguiente: que la aplicación de un modelo administrativo y comercial en función del cliente permitirá darle un nivel jerárquico y conocer de que el cliente es la razón de ser de las organizaciones ya sean estas de: producción, comercialización o servicios además, de identificar y diagnosticar la situación actual de la empresa con la finalidad de implementar los cambios necesarios a través del diseño de un modelo administrativo para lo cual se realizarán investigaciones de campo, análisis de encuestas, análisis de la competencia que permitan fundamentar lo propuesto.

### **1.4.3 Justificación práctica**

El modelo administrativo y comercial aplicado a la PROVEEDORA CENTRAL permitirá consolidar y fomentar un proceso administrativo enfocado y orientado al cliente en función del mejoramiento continuo, permitiendo un adecuada distribución de productos establecidos por secciones, control de inventarios, justo a tiempo, delegación de responsabilidades, proveedores directos, valor agregado y calidad en servicio solo por mencionar algunos; por consiguiente, la parte fundamental de esta investigación es de que la empresa pase de lo empírico a lo técnico mediante la adaptación de un proceso administrativo que permita optimizar recursos y agilizar procesos a través de un plan de acción establecido por objetivos propios de la empresa en busca de resaltar la imagen corporativa empezando por posicionar la marca.

## 1.5. Marco de referencia

### 1.5.1 Marco teórico

Para la elaboración del presente modelo administrativo y comercial en función del cliente es importante referencias bibliográficas que sustentan la investigación del presente trabajo.

1. En cuanto a la administración el Dr. Samuel C. Certo dice que: ***“la administración es el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”*** (CERTO.S, 2001:6)<sup>1</sup>

Durante y en el proceso de la investigación se denotará que la administración es la base fundamental para toda organización en función de un adecuado proceso de administrar basado en la actividad que realiza y en el lugar donde se desenvuelve, el establecer una propuesta administrativa en base a una estructura invertida permite darle un nuevo enfoque a los estilos de administrar una organización, en función de un plan y de herramientas administrativas.

2. En cuanto a los servicios Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios: ***“como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”***

La presente definición permitirá dar a conocer como los servicios deben ir orientados a la satisfacción del cliente por medio de la atención, prestación de servicios, justo a tiempo, imagen y calidad en los procesos.

3. Referente al cliente el Dr. Meneses dice que: ***“la mejor manera de llegar con el servicio es utilizando variables que ayuden al mejoramiento de la atención, para así***

---

<sup>1</sup> CERTO, SAMUEL: ADMINISTRACION MODERNA, P.6



***satisfacer las necesidades del cliente y llegar a mercados competitivos”***  
(MENESES, 2004:114)

Una vez estructurado la organización se denotara claramente la jerarquía del cliente entonces, permitirá constatar y resaltar que la razón de ser de todas las organizaciones son los clientes ayudará a comprender que la base fundamental por la cual las empresas nacen crecen y se desarrollan son sus clientes procurando mantener la marca en la mente del consumidor.

**4. Referente al Proceso Administrativo “*Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades*”<sup>4</sup>**

El proceso administrativo es la parte fundamental de toda organización significa hacia donde y en base a que dirigirse es decir, un proceso es como un mapa donde se señala las coordenadas y directrices para llegar a un lugar. En relación al tema permitirá dar a conocer las partes fundamentales de la administración enfocada y su aplicación dirigidas hacia el cliente.

**5. Referente al Mejoramiento Continuo el Dr. Eduardo Deming dice que: “*La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca*”<sup>5</sup>**

La presente investigación tendrá como resultado la búsqueda del mejoramiento continuo y la aplicación como referencia a todos los procesos que desarrollen y se apliquen a la organización enfocada hacia la productividad en tiempos ágiles y el justo a tiempo

---

<sup>2</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<sup>3</sup>MENESES, Edilberto: PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, p. 114

<sup>4</sup>([www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/) - 62k -)<sup>4</sup>

<sup>5</sup>(<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>)<sup>5</sup>

### 1.5.2 Marco conceptual

**Proceso administrativo.-** El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

**Planeación.-** Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización.

**Estrategia:** Manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humano y de su capital. Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida.

**Planeación estratégica.-** La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Dirección.-** La esencia de la dirección está en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la capacitación, en la promoción, en la innovación, en *los* principios de la autoridad y en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial en el hombre, más que en la tecnología.

**Dirección estratégica.-** Se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico.

**Liderazgo.-** Un líder empresarial es definido como aquella persona que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajan juntos para alcanzarlos.

**Empowerment.-** Significa empoderamiento; es decir, que se le proporciona autoridad y capacidad de decisión al nivel de la organización que tiene contacto con el cliente, para que pueda autorizar, actuar, responder a necesidades y demandas del cliente; acabar con el “necesito pedir autorización allá arriba”.

**Organización.-** Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

**Estructura organizacional.-** es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

**Estructura invertida.-** La pirámide invertida significa darle un giro al organigrama tradicional es decir, que permita visualizar que el director general de una organización sea quien soporte y apoye a toda la organización y de que el cliente suba al aparte más alta del organigrama simbolizando la jerarquía del mismo.

**Control.-** la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

**Mejoramiento continuo.-** Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Servicio al cliente.-** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Momentos de verdad.-** Es el resultado del contacto entre empresa y cliente es decir, son solo pequeños contactos entre el que da y el que recibe que normalmente son breves pero, que marcan definitivamente la impresión que se forma el cliente de la compañía o producto.

**Precio.-** Cantidad monetaria que se paga a cambio de un producto bien o servicio.

**Logística de distribución.-** Modelo de optimización de la investigación de operaciones que trata como un solo sistema de logística de una empresa, desde el pronóstico de ventas, la compra, procesamiento de materiales y su control de inventarios hasta el embarque de los productos terminados hacia los almacenes de venta

**Rentabilidad.-** Expresa la capacidad de la empresa para generar utilidades en el tiempo en montos que resulten satisfactorios, con relación a la totalidad de los recursos comprometidos frente al rendimiento alternativo que esos mismos recursos obtendrían en otra actividad.

## **1.6 Idea a defender**

**Ha:** Con la elaboración de un modelo administrativo y comercial en función del cliente, permitirá darle un nuevo enfoque al manejo de la organización al pasar de lo empírico a lo técnico, con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad.

## **1.7 Identificación de las variables**

### **1.7.1 Variable independiente**

La elaboración de un modelo administrativo y comercial en función del cliente

## **1.7.2 Variables dependientes**

- **V.D1.** Competitividad
- **V.D2.** Proceso administrativo
- **V.D3.** Calidad en servicio

## **1.8 Indicadores**

- **V.D1.** Excelente, Muy bueno, Bueno
- **V.D2.** Alta, Media, Baja

## **1.9 Metodología**

### **1.9.1 La población del estudio y sus características**

La población que se escogerá para el estudio de aplicación de un modelo administrativo y comercial serán los clientes de la empresa, propietarios, la competencia y empleados, para establecer el grado de satisfacción del servicio y la forma en que se realizan las actividades operativas y administrativas, con la finalidad de conocer la forma de administrar, procesos, posición y proyección.

### **1.9.2 Tipo y nivel de investigación de acuerdo a la profundidad del estudio**

**1.9.2.1 Explorativa.-** Para la presente investigación se hará un estudio de la composición e infraestructura de la empresa.

**1.9.2.2 Observacional.-** A través de este método permitirá realizar una serie de sondeos y estudios de casos, hechos o situaciones que en el momento se dan.

**1.9.2.3 Correlacional.-** En cuanto a este método hace referencia en si a las variables propuestas para el estudio.

Por lo tanto la investigación será: Explorativa, Observacional y Correlacional.

### 1.10 La muestra, tipo, cálculo y tamaño.

- El universo de estudio y de análisis para la muestra se encuentra localizada en la ciudad de Santo Domingo, perteneciente a la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas con un total de 450.000 habitantes, de los cuales para la toma del tamaño de la muestra para clientes potenciales, se tomo a la población económicamente activa en Santo Domingo que son 225.503 habitantes según datos del INEC.
- El universo de la muestra para clientes reales está representada por alrededor de 200 clientes según la base de datos de la empresa, 13 colaboradores, 2 directivos o propietarios, los mismos que manejan el negocio y 15 competidores directos para la empresa según el autor, considerando los de mayor relevancia.
- El tamaño de la muestra de los clientes la obtendremos mediante la siguiente fórmula:

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

**Donde;**

**Z** = Nivel de confianza 95% expresado de áreas estandarizadas

**E** = Nivel de Error máximo permisible en la investigación (0.085%)

**P**= Probabilidad de ocurrencia (éxito) 0.5

**Q**= Probabilidad de no ocurrencia (fracaso) 0.5

**N** = Numero de población de la muestra (Total – 1)

**n** = Tamaño de la población

Por consiguiente, se consideró que es necesario diseñar cuatro modelos de encuestas que permitirán conocer las distintas opiniones y puntos de vista:

- 1.- Encuestas para propietarios
- 2.- Encuestas para clientes reales y potenciales
- 3.- Encuestas para empleados
- 4.- Encuestas para la competencia

Actualmente la microempresa Provedora Central cuenta con un número de **200** clientes fijos según la base de datos que tiene la empresa y que serían los **clientes reales**, de los cuales mediante fórmula se aplicarán solamente 80 encuestas de la siguiente manera:

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

**CUADRO N° 1**  
**DEDUCCIÓN DE LA FÓRMULA PARA CLIENTES REALES**

<b>n=</b>	<b>?</b>
<b>N=</b>	200
<b>Z=</b>	1.96
<b>P=</b>	0.5
<b>Q=</b>	0.5
<b>E=</b>	0.085

**Fuente:** Provedora Central / Formularios estadísticos  
**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(200)}{(0.085)^2 (200 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n_1 = 80$$

Y, para la aplicación de los **clientes potenciales** se determinará mediante la población económicamente activa en Santo Domingo que se tomará como tamaño de la población a 225.503 habitantes urbanos hasta el año 2008 según el último censo de la base de datos del INEC, multiplicado por el 35.33% según la proyección para el año 2009 cuyo resultado es el siguiente:

**CUADRO N° 2  
CÁLCULO DE LA PEA DE SANTO DOMINGO**

POBLACIÓN URBANO AÑO 2008	PROYECCIÓN PEA	PEA
225503	35.33%	79.670,21

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

**PEA= Población Económicamente Activa**

**N= 79.670**

Posteriormente se procede a la aplicación de la fórmula para obtener como resultado el número de encuestas que serán aplicadas a los clientes potenciales de la entidad:

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

**CUADRO N° 3  
DEDUCCIÓN DE LA FORMULA PARA CLIENTES POTENCIALES**

<b>n=</b>	<b>?</b>
<b>N=</b>	79670
<b>Z=</b>	1.96
<b>P=</b>	0.5
<b>Q=</b>	0.5
<b>E=</b>	0.085

**Fuente:** INEC / Formulario estadístico

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(79670)}{(0.085)^2 (79670 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{76515.07}{576.57}$$

$$n_2 = 133$$



En base al análisis se establece el total general de encuestas, mediante la siguiente apreciación:

$$n = n_1 + n_2$$

$$n = 80 + 133$$

$$n = 213$$

Encuestas a realizarse entre clientes reales y potenciales son 213

.

Para la obtención de las **encuestas dirigidas a la competencia** es conveniente efectuar una investigación de campo, enfocada a determinar el número de empresas que desarrollen actividades comerciales similares a la unidad productiva objeto de estudio para lo cual se considero a 15 empresas de similar actividad.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Empresa

La actividad empresarial para una sociedad es la parte fundamental para su economía, se podría decir que es como el motor para el desarrollo, porque de cierta manera las empresas contribuyen a solventar los principales problemas de un país, como: trabajo, educación, salud y alimentación.

Por tal motivo una empresa se la considera fuente de desarrollo y crecimiento, en donde intervienen algunos factores razonables e inteligentes que buscan el crecimiento económico.

De acuerdo con lo que denota el contexto de la administración, para el Dr. Chiavenato empresa significa *“Es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios”*<sup>1</sup>

##### 2.1.1 Empresario

Un empresario es un líder empresarial que tiene la habilidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las riendas de su negocio o empresa, además de ser un ente que tiene la capacidad de influir en sus colaboradores y motivador, asume los riesgos que sean necesarios para el éxito de la empresa.

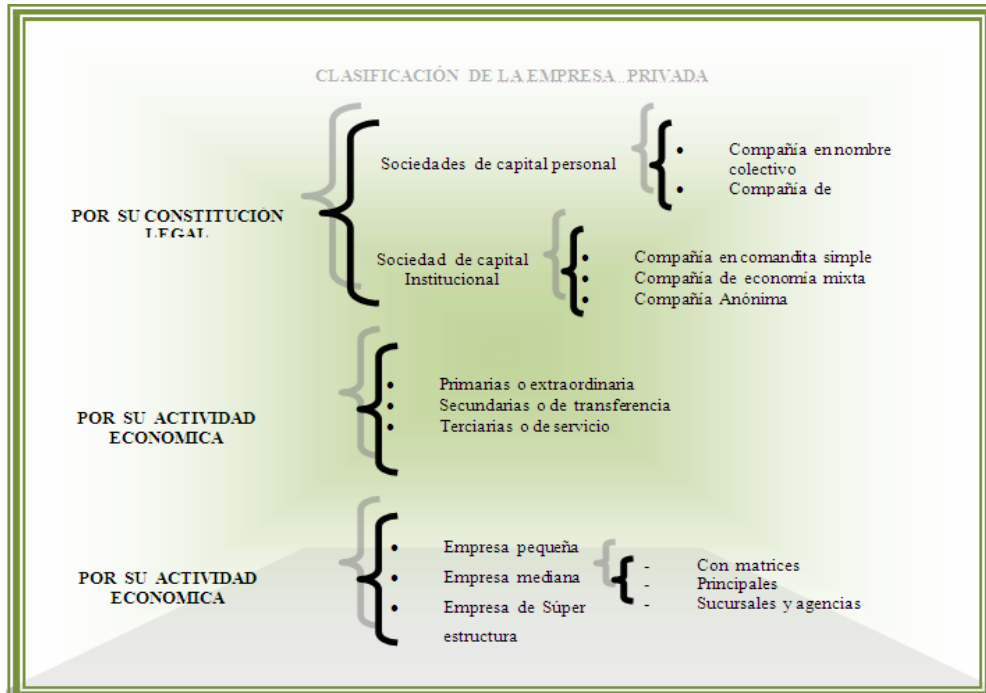
De acuerdo con lo expuesto en el libro Como administrar pequeñas y medianas empresas, un empresario se define de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto. Proceso Administrativo. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. .Pág. 45. Año 2001

*“Un empresario es aquel que organiza, opera y asume riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro”<sup>2</sup>*

## GRÁFICO N° 1 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA



**Fuente:** “Como Administrar pequeñas y medianas Empresas”/ Autor:Rodriguez Joaquin.  
**Elaborado por:** Chuquizàn Jose Luis / 2009

### 2.1.2 ¿Qué es un emprendedor?

Un emprendedor en sí, es aquel que tiene la iniciativa para emprender una actividad y poner en práctica sus ideales, es decir, poner sus sueños en acción.

*“El emprendedor es aquél que aplica su talento creativo e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente”<sup>3</sup>*

<sup>2</sup> RODRIGUEZ Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial Thomson Learnig. Cuarta Edición. Pág. 124. Año 2001

<sup>3</sup> ([guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP](http://guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP) - 33k -)

### 2.1.3 Clasificación general de las empresas

- **De servicios.-** Son entidades cuya actividad es la de brindar un servicio fruto del esfuerzo inteligente del ser humano. Ejemplo: Entidades bancarias, empresas de servicio a la comunidad, agua, luz, teléfono, etc.
  
- **Comerciales.-** Son aquellas cuya actividad es la compra venta de productos terminados con la finalidad de ser comercializados posteriormente y que sirven de intermediarios entre el productor y el consumidor. Ejemplo: Cadenas de almacenes, concesionarios, distribuidores, etc.
  
- **Industriales.-** Son aquellas cuya actividad principal es la transformación de productos (materia prima) en bienes terminados. Ejemplo: empresas textiles, lácteos, farmacéuticas, etc.

## 2.2. Empresa Comercial

Referente a lo que es la empresa comercial es donde se fundamentara el presente trabajo lo cual permitirá estudiar los diferentes factores que involucran tanto el entorno de la empresa como el ambiente interno de la misma, empezando por establecer cuál es la actividad que realiza y en cuanto a poder clasificarla dentro de qué tipo de empresa se encuentra. Actualmente la empresa comercial es un ente que permite que tal actividad fomente el comercio y empleo dentro de una sociedad, por lo cual su principal actividad es la de servir de intermediario entre el productor y el cliente brindando productos y servicios de calidad.

*“La Empresa Comercial es la unidad económica que, a partir de la combinación de diferentes factores humanos, materiales y funcionales, pone en el mercado bienes y servicios con el fin de cubrir las necesidades de los clientes y obtener beneficio”<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> GOMEZ Francisco. Gestión Comercial y de Marketing. Editorial Thomson. Primera Edición. Pág. 3. Año 2005

### **2.2.1 Factores de la Empresa Comercial**

La Empresa Comercial cumple con cuatro factores fundamentales que son propios de la organización para el fortalecimiento de la actividad que realiza y del lugar donde se desenvuelve, a continuación se muestran la importancia que cumplen:

- Unidad económica. Porque su actividad principal es el intercambio de productos, servicios y flujos monetarios.
- Recursos Humanos. Porque comprende tanto a personal directivo como trabajadores que son la base fundamental de la organización.
- Recursos materiales. Porque involucra a todos los factores que son necesarios para su funcionamiento como: capital, maquinaria, tecnología, etc.

### **2.2.2 Funciones de la Empresa Comercial.**

Las funciones de la Empresa Comercial son como la razón de ser de la organización para la cual fue creada, por ejemplo la principal como un todo:

- Colocar productos y servicios de calidad en el mercado, elaborados o producidos por empresas primarias, con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor.

### **2.2.3 Objetivos de la Empresa Comercial**

Los objetivos de una empresa son la base fundamental para cualquier organización independientemente del tipo de empresa que sea y de la actividad que realice, por lo cual primeramente hay que identificar a qué tipo de mercado queremos ingresar y además de la proyección en un determinado tiempo.

A continuación se muestran los principales objetivos de la Empresa Comercial:

- Facilitar al consumidor la satisfacción de sus necesidades.
- Ánimo de lucro.

### **2.3 ¿Qué es la Administración?**

La palabra administración abarca varias connotaciones dentro de la sociedad no solo para las empresas sino para la vida misma es decir, la administración va mucho mas allá de administrar un negocio o una organización empieza por administrarnos primeramente nosotros como personas para luego emprender una actividad, por ejemplo: antes de gerenciar una empresa porque no empezamos gerenciando nuestra familia, no es una sugerencia pero puede que nos dé resultado.

La administración como tal para una organización permite establecer el rumbo de la misma y por supuesto el alcance a través de objetivos empresariales que involucre tanto el talento humano de todo nivel como la capacidad para operar, en cuanto a recursos materiales, tecnológicos y financieros sin descuidar el aporte a la sociedad.

Para el Dr., Samuel Certo en una de sus obras manifiesta que la Administración dentro de su contexto se la denomina como *“Es el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”*<sup>5</sup>

### **2.4 ¿Cuál es el papel del Administrador?**

En cualquier empresa el administrador es pieza clave para el éxito de la organización, es la persona que está al frente de la misma y que solamente su habilidad y destreza conjuntamente con la de sus colaboradores lo diferencia de la competencia, es decir, es

---

<sup>5</sup> CERTO Samuel. Administración Moderna. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. Octava Edición. Pág. 6. Año 2001

la persona que a través de su liderazgo encamina a la organización hacia el cumplimiento de las metas propuestas con y por medio de su equipo de trabajo.

*“El papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas”<sup>6</sup>*

## **2.5 ¿Qué es un Proceso?**

Un proceso dentro de una organización implica una secuencia o serie de pasos a seguir establecidos de forma ordenada, que permite que la empresa se desarrolle en base a procesos ágiles, ya sean estos de producción, administración, servicios, comercialización o de ventas, por ejemplo: al reducir tiempos en cuanto a facturación o tiempo de entrega con la finalidad de reducir costos y optimizar recursos.

*“Es una metodología que se desarrolla para sustituir las formas obsoletas y para dirigir la actividad corporativa año tras año”<sup>7</sup>*

## **2.6 Proceso Administrativo**

En una organización el uso de herramientas administrativas como la planificación, organización, dirección y control permiten obtener una ventaja competitiva, es decir, que al aplicarlas denotara la importancia para el funcionamiento de una empresa, al establecerla con objetivos propios de la organización, empezando por la visión y misión de la misma, el alcance, que tenga y mantenga una estructura de acuerdo a las necesidades de la organización, directrices impartidas en base al involucramiento de sus empleados y su respectivo control y retroalimentación solo por mencionar algunos.

Para el Dr. Samuel Certo en una de sus obras y tomando la importancia de un proceso administrativo manifiesta lo siguiente:

---

<sup>6</sup> CERTO Samuel. Administración Moderna. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda. Octava Edición. Pág. 6. Año 2001

<sup>7</sup> BERRY H. Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. Pág. 1. Año 1992.

*“El Proceso Administrativo se refiere a planear, y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”<sup>8</sup>*

## GRÁFICO N° 2 PROCESO ADMINISTRATIVO



**Fuente:** “Administracion Moderna”. Autor: Certo Samuel

**Elaborado por:** Chuquizàn José Luis / 2009

La presente investigación permitirá que al aplicar un proceso administrativo a la empresa Proveedora Central denote la aplicación y utilización de herramientas administrativas con la finalidad de que la organización pase de lo empírico a lo técnico.

### 2.6.1 Planeación

La planeación es la parte fundamental en toda organización es decir es como un mapa en donde se establecen las direcciones para llegar hacia un determinado lugar, lo mismo sucede con la planeación, entonces planeación significa: Planear de forma detallada y cronológica las actividades que se realizarán en determinado tiempo representados por

---

<sup>8</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas.proceso\\_administrativo/-62K-j](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas.proceso_administrativo/-62K-j)



objetivos alcanzables en base a un plan de acción y de ciertas estrategias utilizables para el cumplimiento de lo planificado.

Como se menciona anteriormente la planeación es la más importante de las herramientas administrativas por lo cual la definición que se presenta a continuación sustenta lo mencionado *“la planeación es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño de la determinación de acciones que deberán realizarse para lógralos”*<sup>9</sup>

#### **2.6.1.1 Planeación estratégica**

*“Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”*<sup>10</sup>

El elaborar un plan estratégico acorde a las necesidades y capacidades de la organización permite que la empresa planifique en base a objetivos y metas alcanzables capaces de que su aplicación demuestren productividad y competitividad. En cuanto a la empresa “Provedora Central” (PROVECE) una debida planeación basada en estrategias permitirá mantener un plan de trabajo establecido por objetivos y además de mantener un programa lógico y alcanzable que involucre a la organización como un todo frente a la competencia.

#### **2.6.1.2. Estrategia**

Una estrategia en sí, son técnicas, métodos, tácticas, que se utilizan para llegar hacia un determinado fin.

---

<sup>9</sup> SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 12. Año 2003

<sup>10</sup> STONER Wankel. Administración. Editorial Limusa. Primera Edición. Pág. 132. Año 1989.

En cuanto a la elaboración de la planeación estratégica según Shemerhon, la estrategia se puede definir de la siguiente manera *“Es un plan de largo alcance que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr las metas de largo plazo”*<sup>11</sup>

Una de las empresas más grandes en creatividad y ejemplo de aplicación de su estrategia basa en el marketing es “Coca Cola” que ha logrado hacer de su estrategia un referente para el mundo empresarial en proponerse que su marca representada en su producto llegue a todas las partes del mundo. Por ejemplo la intención estratégica de Coca Cola ha sido *“poner una Coca Cola al alcance de cada consumidor en el mundo.”* lo cual ha permitido que su marca sea reconocida y hasta la fecha difícil de igualar o superar por su constante innovación y renovación.

### **2.6.1.3 Beneficios de una estrategia:**

Las empresas conjuntamente con la aplicación de estrategias logran posicionarse y mantenerse en el mercado a través del tiempo, de acuerdo con Peter Drucker, los objetivos de operación de una empresa deben incluir lo siguiente:

- **Rentabilidad:** Producir una utilidad neta para la empresa.
- **Participación de mercado:** Ganar y sostener una participación de mercado del producto específico.
- **Talento humano:** Reclutar y retener una fuerza laboral de alta calidad.
- **Salud financiera:** Adquirir capital financiero y ganar rendimientos positivos.
- **Eficiencia en costos:** Usar los recursos bien para funcionar con costos bajos.
- **Calidad de productos:** Producir productos o servicios de alta calidad.

---

<sup>11</sup> SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 13. Año 2003

■ **Innovación:** Desarrollar productos o procesos nuevos.

■ **Responsabilidad social:** Hacer una aportación positiva a la sociedad <sup>12</sup>

#### 2.6.1.4 ¿Qué es una visión?

La visión de una empresa significa hacia donde se dirige la organización es decir, la mirada hacia el futuro, el plasmar nuestros sueños alcanzables en acción, siempre y cuando la visión sea planificada de forma realista que denote credibilidad y que a la vez sea desafiante para la organización como un todo, en donde la participación y esfuerzo de sus colaboradores con el transcurso del tiempo refleje tal esfuerzo.

*"Una visión de futuro sin acción será solamente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo"* <sup>13</sup>

En sí, de acuerdo a varias citas bibliográficas la palabra visión se resume de la siguiente manera *"Una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora"* <sup>14</sup>

#### 2.6.1.4. a Ejemplo de visión

Como se muestra en el contenido de lo que es una visión, aquí se muestra un ejemplo de una empresa comercial con miras a traspasar fronteras y orientada hacia el cliente.

*"Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente"* <sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> MONTANA Patrick. Administración. Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 157. Año 2002

<sup>13</sup> [www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/76.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/76.htm) - 51k -

<sup>14</sup> [www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/76.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/76.htm) - 51k -

<sup>15</sup> [www.supermercadoslafavorita.com](http://www.supermercadoslafavorita.com)

### 2.6.1.5 ¿Qué es una misión?

La misión de una empresa es la razón de ser de la organización es decir, es la esencia de la misma, traza el camino en base a que dirigirse o guiarse, por ejemplo: una misión en su contenido debe incluir, la actividad que realiza, que productos o servicios ofrece, que tipo de necesidades va a satisfacer y además del compromiso con la sociedad, en si la misión como un todo condiciona sus actividades presentes y futuras.

*"Propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades"*<sup>16</sup>

#### 2.6.1.5. a Ejemplo de misión

A continuación se muestra un ejemplo de misión de una empresa comercial orientada hacia el cliente *"Mejorar la Calidad y Reducir el Costo de la Vida de nuestros Clientes, Colaboradores - Asociados, Proveedores, Accionistas y la Comunidad en General, a través de la provisión de productos y servicios de Óptima Calidad, de la manera más Eficiente y con la mejor Atención al Público."*<sup>17</sup>

### 2.6.1.6 ¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es algo que se pretende alcanzar. Dentro de una organización los objetivos se deben plantear de forma planificada, estructurada y deben reflejar que es lo que se quiere conseguir en un determinado tiempo; es decir, un objetivo debe ser medible, alcanzable, realizable, flexible, debe tener un tiempo y un espacio. Además un objetivo debe empezar por un verbo en infinitivo terminado en (ar, er, ir) etc....

---

<sup>16</sup> [www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm) - 31k -

<sup>17</sup> [www.supermercadoslafavorita.com](http://www.supermercadoslafavorita.com)

Un objetivo se puede definir de la siguiente manera *“Son las metas individuales que se fijan para el desarrollo de la empresa (Según la empresa pueden ser de largo, mediano y corto plazo), deben ser medibles y tener un plazo de concreción.”*<sup>18</sup>

Es necesario manifestar que para la ejecución de los objetivos la organización debe elaborar conjuntamente con sus objetivos un plan estratégico de acción en donde se ponga de manifiesto cómo se lograrán los objetivos propuestos.

#### **2.6.1.6.a Tipos de objetivos**

- **Objetivos de largo plazo.-** Como su nombre lo indica son de largo plazo y abarcan en si la estrategia de la empresa como un todo, es decir son objetivos estratégicos que definen el futuro de la organización, por lo general su periodo de duración es de tres a cinco años.
- **Objetivos de mediano plazo.-** Este tipo de objetivos mantiene una estrecha relación con la consecución de los objetivos de largo plazo porque ayudan a que estos se cumplan, es decir, a que se cumpla con la estrategia de la empresa, a diferencia de los objetivos anteriores estos son planificados por áreas o departamentos, también se los conoce como objetivos tácticos que tienen un periodo entre uno a dos años.
- **Objetivos de corto plazo.-** Los objetivos de corto plazo a diferencia de los de largo plazo y mediano, estos establecen por ejemplo: lo que cada empleado quisiera lograr con la actividad que realiza dentro de la organización, también se los conoce como objetivos individuales u operacionales que tienen un periodo de tiempo menor a un año.

**Ejemplo:** “Mejorar la entrega de mercancías, a nuestros compradores, pasando de 120 horas a 96 en un plazo no mayor a tres meses.

---

<sup>18</sup> [www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml) - 53k -

### 2.6.1.7 ¿Qué es una política?

La elaboración de políticas conjuntamente con su ejecución permite en los empleados independientemente de su cargo o actividad acatarlas.

*“Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repitan una y otra vez dentro de una organización”* <sup>19</sup>

#### 2.6.1.7. a Ejemplos de políticas dentro de una empresa

- En esta empresa se mantiene el principio de equidad para todos sus colaboradores.
  
- Mantener y llevar su uniforme de presentación dentro y fuera de la empresa mientras sea su horario de labores.

### 2.6.1.8 Análisis FODA

El análisis FODA representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, permite tener un panorama general de la situación actual de la organización es decir, como estamos internamente en cuánto fortalezas y debilidades y externamente en cuanto a oportunidades y amenazas además, nos sirve de diagnóstico y análisis, y es base fundamental en la planeación estratégica para la formulación de los objetivos organizacionales.

*“El análisis FODA son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio, el perfil competitivo, el perfil de capacidades y fortalezas internas, y si es posible una base de*

---

<sup>19</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/planeacion/default/4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/planeacion/default/4.asp).

*referencia del medio (benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial”<sup>20</sup>*

- **Fortalezas.-** Son aquellas características propias que tiene la empresa, y que le facilitan o le favorecen para el logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo: personal calificado.
- **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos de la organización. por ejemplo: escasa competencia
- **Debilidades.-** Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo: manejarse empíricamente.
- **Amenazas.-** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo: tecnología

#### **2.6.1.9 Etapas de la Planeación Estratégica**

Para la elaboración del plan estratégico propio de una empresa se debe tomar en cuenta ciertas etapas o fases que involucran tanto el entorno interno como externo de la organización. A continuación se detallan las siguientes:

- *Determinación de los objetivos empresariales.*
- *Análisis ambiental externo.*
- *Análisis organizacional interno.*
- *Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.*

---

<sup>20</sup> SALLENAVE Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Grupo Norma. Pág.35. Año 1993

- *Elaboración de la planeación estratégica.*
- *Implementación mediante planes tácticos y operacionales.* <sup>21</sup>

## **2.6.2 Organización**

Dentro de una empresa la palabra organización significa la conformación, ordenamiento y distribución de un todo organizado, es decir tanto del talento humano, procesos como de sus recursos tangibles e intangibles, con la finalidad de mantener un ambiente laboral que permita el trabajo en equipo basado en la comunicación y comprometido con la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

*“Organizar implica establecer una estructura sistemática para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y eficientemente a favor de los propósitos de la empresa”* <sup>22</sup>

Es decir la organización propende que una empresa se desarrolle en una forma organizada y estructurada por departamentos, líneas de producto, procesos, recursos .etc.

### **2.6.2.1 Departamentalización**

Una de las formas para lograr identificar, distribuir y ubicar al talento humano es la departamentalización en donde se establecen departamentos como: ventas, finanzas, contabilidad, producción, servicios, entre otros, con la finalidad de ubicar a personal selecto en el lugar adecuado y de acuerdo a sus capacidades para el logro de los objetivos propuestos.

*“Consiste en agrupar gente y cargos en unidades administrativas mas dúctiles para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz”* <sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. Pág.149. Año 2001

<sup>22</sup> IBIDEM. Pág. 281

<sup>23</sup> MONTANA Patrick. Administración. Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 208. Año 2002



### 2.6.2.2 Diseño Organizacional, Departamental, cargos y Tareas

Para lograr una adecuada distribución de personal como de funciones, asignaciones, niveles, cargos, tareas, es necesario conocer cómo elaborar la estructura de la organización, qué se debe establecer, en que orden, secuencia o importancia, partiendo de la necesidad de la empresa y de la actividad que realiza, para eso es necesario conocer y comprender algunas formas para diseñar la estructura empresarial que se denotan a continuación:

- *Diseño organizacional.- El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos, y cargos, es decir, es cómo funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán sus recursos.*
  
- *Diseño departamental.- El diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, es decir al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa.*
  
- *Diseño de cargos y tareas.- El diseño de cargos especifica el contenido de las tareas, los métodos que deben utilizarse y las relaciones con otros cargos, parece satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales, y personales del ocupante del cargo.*<sup>24</sup>

### 2.6.3 Dirección

Las empresas actualmente se diferencian muchas de las veces por verdaderos líderes que estén al mando de una organización quienes encaminarán y guiarán a personas

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. Pág.205. Año 2001

hacia el cumplimiento de objetivos y metas a través de múltiples factores que inspiren en las personas confianza, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

*“La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes u el logro de los objetivos.”*<sup>25</sup>

### 2.6.3.1 Gerencia

Dentro de una organización el gerente es quien denota y lleva a cabo el liderazgo de la misma es necesario para las empresas el disponer de una gerencia que, no es quien establece directrices ni impone decisiones, sino mas bien es quien incentiva a tomar decisiones y elaborar directrices conjuntamente con todo el personal.

*Eficacia Gerencial.-El liderazgo produce eficacia gerencial, que es el grado en que el administrador alcanza las exigencias del producto (resultado) de su posición en la empresa*<sup>26</sup>

A continuación se muestran las tres partes fundamentales que debe tener e inspirar un gerente:

- **Motivación humana.-** Motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico.
- **Liderazgo.-** Es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer.
- **Comunicación.-** Representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> SHEMERHON John. Administración. Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 12. Año 2003

<sup>26</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. Pág.322. Año 2001

### 2.6.3.2 Supervisión

La supervisión es una herramienta muy importante tanto para quien desempeña el papel de supervisor como para la empresa porque de él depende que lo planificado conjuntamente con el logro de los objetivos a través de una debida supervisión se vea reflejado su potencial tanto de conocimientos como de habilidades.

***“Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa.”***<sup>28</sup>

### 2.6.4 Control

Además de la planificación, organización y dirección, el control cumple una función elemental dentro del proceso administrativo porque permite evaluar y comprobar si lo planificado se está llevando a cabo, es decir, básicamente si se están cumpliendo con los objetivos propuestos. De no ser así el control permite corregir ciertas falencias y además sirve de retroalimentación una vez analizados ciertos errores para que en el futuro no vuelvan a suceder.

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. ***“El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Es un ente regulador.”***<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. Pág.322. Año 2001

<sup>28</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. Pág.338. Año 2001

<sup>29</sup> MONTANA Patrick. Administración. Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 305. Año 2002

### 2.6.4.1 Evaluación

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros.

El control busca atender dos finalidades principales:

- **Corregir fallas o errores existentes:** El control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
- **Prevenir nuevas fallas o errores:** Al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

Entonces lo fundamental en una organización es establecer normas, mediciones o correcciones que permitan de cierta forma regular lo planificado, considerando todos los departamentos existentes en la empresa.

### 2.6.4.2 Pasos del proceso de control

#### Establecer normas y métodos

Dentro de la organización los gerentes deben establecer normas específicas y claras de lo que se va a realizar considerando el que, como y para que, es decir de que no se establezcan normas que no tengan ningún tipo de provecho para la organización como por ejemplo: *"mejorar las habilidades de los empleados"* a diferencia de *"mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras"*

*instalaciones, durante los meses de febrero y marzo”*<sup>30</sup> lo cual se puede denotar de que el establecimiento apropiado de objetivos claros se pueden transformar en normas y métodos para los empleados.

### **Medir los resultados**

Una vez establecidas las normas y los métodos, el desarrollo y el proceso para su cumplimiento se resumen en este paso, es decir, aquí se procede a realizar una comparación de los resultados obtenidos con lo que se planifico, de cumplirse con lo planificado, significa productividad.

### **Tomar medidas correctivas**

En este paso las medidas correctivas que se toman son fruto del análisis de los resultados, que a veces involucran a varias actividades de un proceso o a todo un proceso porque no cumplen con los niveles o estándares establecidos por la organización, además no se queda salvo de que las normas o métodos `puedan ser que sean las que tengan fallas.

### **Retroalimentación**

Dentro de la organización la retroalimentación permite realizar ajustes que en el tiempo permitirá que los resultados salgan a flote, todo depende la calidad de información que se recepte para establecer resultados.

## **2.7. Cliente**

Realmente todas las empresas dependen de los clientes, sean estas de producción, comercialización o de servicios. Por ende la existencia de una empresa en el mercado dependerá del nivel de aceptación por parte del consumidor al ofrecerle productos o

---

<sup>30</sup> [www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml) -Páginas similares

servicios de calidad con la finalidad de captar y fidelizar el mayor número de clientes, lo cual permitirá que a través del nivel de ventas la empresa sea rentable.

***“El cliente es quien adquiere un producto o servicio en el momento de la venta.”*** <sup>31</sup>

### **2.7.1 Servicio al cliente**

Una de las formas de diferenciarnos de la competencia es mediante el servicio de calidad para el cliente, es decir, conjuntamente con la atención está el servicio, la primera impresión puede decidir si un cliente potencial compre o se vaya donde nuestra competencia, el justo a tiempo, valor agregado y post venta forman parte de la venta.

***“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”*** <sup>32</sup>

### **2.7.2 Elementos Del Servicio Al Cliente**

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones.

### **2.7.3 ¿Qué es la Calidad Total para el Cliente?**

Muchas de las veces la decisión del cliente al momento de compra no es tanto por el precio del producto sino más bien por la atención y la calidad del servicio que presta

---

<sup>31</sup> ROMAY Mirta. Ventas y Atención al Cliente. Editorial Poligráfica C.A. Primera Edición. Pág. 25. Año 2004

<sup>32</sup> ROMAY Mirta. Ventas y Atención al Cliente. Editorial Poligráfica C.A. Primera Edición. Pág. 25. Año 2004

una empresa es decir, calidad total para el cliente significa satisfacción de sus necesidades y expectativas reflejadas por un buen servicio a más del precio y calidad del producto.

***“Es la satisfacción de sus necesidades y expectativas a partir de una serie de factores que se le presentan en forma conjunta”***<sup>33</sup>

## **2.8 ¿Qué es una Venta?**

La existencia de las organizaciones dependen de sus clientes representados en el volumen de ventas que tenga, es decir, el nivel de ventas representa si una empresa se mantiene en el mercado o desaparece. Muchas empresas conquistan el mercado pero a diferencia de las demás el objetivo principal de una empresa productiva debe ser el mantenerse en el mercado y evolucionar a través de la innovación y capacitación constante.

La ejecución de una venta implica de ciertos factores pero, por lo general una venta se define de la siguiente manera: ***“Es el proceso a través del cual el vendedor busca satisfacer las necesidades del cliente”***<sup>34</sup>

### **2.8.1 Etapas del proceso de Ventas**

Para el logro de una venta el vendedor debe tener en cuenta ciertas etapas que demuestran un debido proceso, es decir denotan un orden a la acción del vendedor, a continuación se presentan las diferentes etapas al momento de realizar una venta:

■ **Atención:** En esta primera etapa la función principal del vendedor es captar la atención del cliente, es decir entablar una comunicación con el cliente con la

---

<sup>33</sup> BERRY H. Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. Pág. 5. Año 1992.

<sup>34</sup> ROMAY Mirta. Ventas y Atención al Cliente. Editorial Poligráfica C.A. Primera Edición. Pág. 13. Año 2004

finalidad de que el consumidor adopte una actitud positiva a través de la atención brindada, el interés e iniciativa propia.

- **Interés:** En esta etapa consiste en que el vendedor utilice todo su potencial en cuanto a conocimientos del producto, seguridad de sí mismo y capacidad de influir en el cliente a través de la palabra, de manera que se denote en el cliente su interés por nuestro producto.
  
- **Demostración:** En esta etapa es importante que el vendedor tenga una capacitación previa en cuanto al producto o servicio que va ofrecer porque, el objetivo del vendedor es de demostrar con hechos todo lo expuesto del producto es decir, muchas veces es factible para el vendedor darle al cliente la oportunidad de ver, escuchar y probar el producto con la finalidad de que este compruebe y compare ciertas características que pueden resaltar a favor del producto ofrecido.
  
- **Deseo:** En esta fase se presenta la capacidad de convencimiento del vendedor en despertar el deseo del cliente por el producto y que esta se vea reflejada en una forma de impulso por adquirir nuestro producto o servicio.
  
- **Acción:** Una vez cumplido con las etapas anteriores en esta etapa el vendedor demostrará su habilidad para anticiparse a posibles objeciones por parte del cliente es decir, si este decide comparar o no y además anticiparse o estar atento a posibles señales de realizar una venta.

Es necesario aclarar que no siempre el vendedor tendrá que realizar todo el proceso de ventas, más bien debe estar atento a la reacción del comprador porque, en ciertos casos no habrá la necesidad de hacerlo y pueda ser, que en cualquier etapa se lleve a cabo una compra venta.

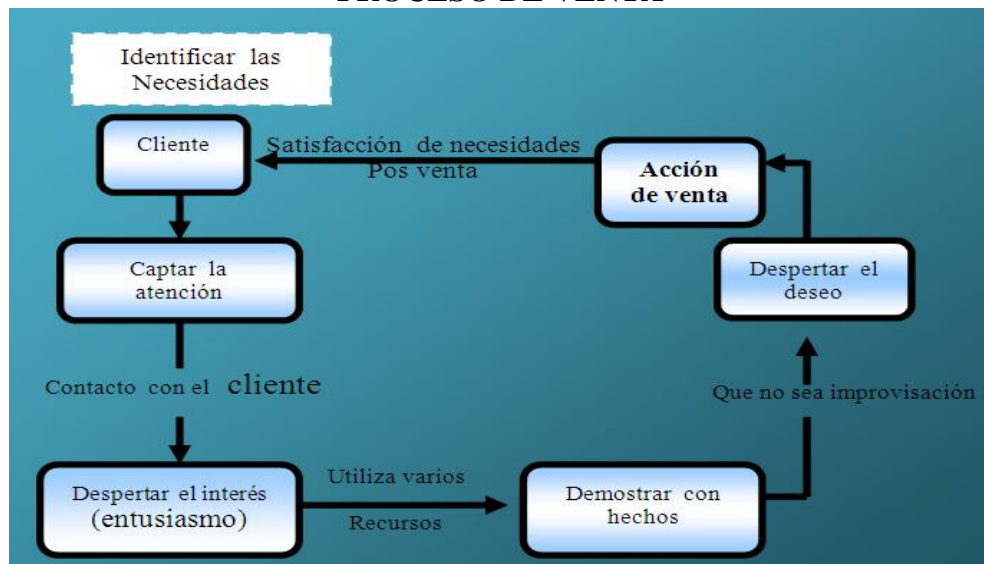


## 2.9 ¿Qué debe saber el vendedor del producto?

Es necesario que el vendedor de un producto tenga los suficientes conocimientos y capacitación previa a cerca del producto por que de esto puede depender el que se realice una venta. A continuación se muestran algunos tópicos que el vendedor debe saber a cerca del producto. Por ejemplo:

- Cuál es su actividad.
- Con qué materiales está hecho.
- Cuál es su estilo o diseño.
- En qué se diferencia de la competencia, como se usa.
- Cuál es su garantía.
- Qué cuidados especiales requiere.
- Precios, existencias o stock, respuesta.

**GRÁFICO N° 3**  
**PROCESO DE VENTA**



**Fuente:** Administracion Proceso Administrativo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

## 2.10 ¿Qué debe saber el vendedor del servicio?

Al igual que el vender un producto, un servicio también requiere de conocimientos y capacitación previa, la diferencia está en la actividad que realiza, es decir un servicio no se puede ver, almacenar o mostrar pero, lo que el vendedor debe tomar en cuenta a diferencia del producto es de que el cliente lo primero que percibe es el servicio, entonces, es necesario que el vendedor conozca algunos tips del servicio que su empresa ofrece, por ejemplo:

- Qué tipo de servicio está vendiendo.
- Cuáles son sus características
- En qué se diferencia de otros servicios brindados por la competencia
- Tarifas y precios, disponibilidad de uso
- Cuál es la mejor forma de consumirlo para satisfacer las necesidades de los clientes
- Cómo se presta el servicio
- Cuáles son los tiempos óptimos de prestación

## 2.11 Mercado

El mercado es donde se concentran tanto oferentes como demandantes con la finalidad de comprar o vender de un producto o servicio. Es necesario que las empresas antes de ingresar en un mercado realicen un estudio de mercado al cual pretenden ingresar con su producto o servicio para por lo menos tener referencia de la competencia

*“El mercado puede definirse; como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio”*<sup>35</sup>

### 2.11.1 Elementos que determinan la existencia del mercado

- **Personas.-** Física o jurídica. Es decir, personas naturales (individuales) o personas jurídicas (instituciones).

---

<sup>35</sup> SANTESMASES Mestre. Marketing: Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Pág.124. Año 1998

- **Capacidad.-** Posibilidad legal de actuar. Se refiere la capacidad legal como persona, por ejemplo: para la adquisición de un vehículo una persona debe cumplir con aspectos legales como ser mayor de edad.
  
- **Necesidades.-** Sentidas y que se quieren satisfacer. Personas que necesitan satisfacer sus necesidades a través de adquirir un producto o servicio.
  
- **Recursos.-** Para poder satisfacer las necesidades. Se refieren a los recursos disponibles que tiene el consumidor para poder adquirir un producto o servicio

### **2.11.2 Mercado actual**

Se refiere a la cantidad de compradores que tiene una empresa.

### **2.11.3 Mercado potencial**

Se refiere a todos los posibles demandantes que se encuentran en el mercado como un todo, es decir, se consideran a todos los demandantes que adquieren nuestro producto o servicio y, los posibles demandantes que sin ser nuestros clientes podrían llegar a serlo.

### **2.11.4 Mercado objetivo**

Se refiere a donde la empresa quiere ingresar con su producto o servicio es decir, escoger un segmento de mercado al cual yo como empresa quiero ingresar con mi producto o servicio.

## **2.12. Clasificación del mercado**

### **2.12.1 Según el tipo de comprador**

**Particulares.-** Son las personas que adquieren un producto o servicio para beneficio propio es decir, para su consumo, que no tienen una actividad ya sea esta industrial, mercantil o de servicios.

**Empresas.-** En este caso son personas que adquieren un producto o servicio para que estos formen parte de sus propios procesos o servicios, cuya adquisición depende de la demanda del mercado.

**Organismos públicos.-** En este caso la adquisición de productos o servicios también depende de la demanda del mercado pero cuya actividad es sin fines de lucro.

**Otras instituciones.-** Es decir las personas que adquieren un producto o servicio pueden ser grupos de personas como por ejemplo: asociaciones profesionales, deportivas, partidos políticos, etc.

### **2.12.2 Según el tipo de competidores**

**Monopolio.-** Es cuando en un mercado existe un solo oferente y varios demandantes es decir, una sola empresa controla la producción total de su producto y también el precio. Por ejemplo si esta empresa quiere maximizar sus utilidades puede subir el precio a su antojo debido a que no tiene competidores. (Las barreras de entrada para el competidor son numerosas.)

**Oligopolio.-** Es cuando existe un número reducido de oferentes a diferencia de los demandantes; es decir, el mercado es dominado por pocas empresas que en ciertos casos pueden llegar a acuerdos para fijar precios y que estos se mantengan por un cierto periodo de tiempo. Un ejemplo pueden ser las empresas telefónicas. (Las barreras de entrada para un competidor son considerables)

**Competencia monopolística.-** Es cuando en el mercado existen muchos oferentes como demandantes, es decir, el número de empresas oferentes de un producto es bastante amplio, al igual que los demandantes, por ejemplo: el caso de las empresas de electrodomésticos, estas venden productos muy similares pero no idénticos, su competencia se deriva del valor agregado que ofrece en cuanto a calidad, diseño y servicios, por lo que de cierta manera permite restringir el exceso de precios de un producto debido al número de competidores que existen en el mercado.(las barreras de entrada para un competidor son pocas)

**Competencia perfecta.-** En este caso también existen muchos oferentes como demandantes de un producto, pero a diferencia de la anterior aquí el producto es homogéneo o igual, no existe influencia en el precio debido a que la empresa no es lo suficientemente grande para hacerlo, los compradores y vendedores están informados por lo que existe libertad para adquirir un producto. (Las barreras de entrada para un competidor no existen)

### **2.13 Investigación de mercados**

La investigación de mercados en sí, es investigar sobre ciertos problemas que presente el mercado en su momento relacionados con los productos o servicios, con la finalidad de obtener información acerca del objetivo de la investigación para luego tomar las respectivas decisiones.

*“la investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemática de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía”<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup> McCARTHY y PERRAULT. Planeación Estratégica. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. Pág. 36. Año 2000

## **2.14 Marketing**

El marketing en la actualidad se ha convertido en una herramienta de supervivencia para las empresas, porque de cierta manera su concepto se enfoca a la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor llegando así a que las organizaciones tengan que aplicar una serie de técnicas relacionadas con el marketing para mantenerse en el mercado.

*“Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.”<sup>37</sup>*

### **2.14.1 Marketing Mix**

El marketing Mix en sí, es la mezcla de mercadotecnia como precio, plaza, producto y promoción que son utilizadas por las empresas para lograr el objetivo de venta.

*“Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta”<sup>38</sup>*

### **2.14.2 Instrumentos del marketing**

#### **2.14.2.1 Producto.**

“Todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo que satisfaga un deseo o una necesidad.”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> [www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml) - 40k -

<sup>38</sup> KOTLER Philip y GARY Armstrong. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Pág. 63. Año 2000

<sup>39</sup> Philip Kotler - Gary Armstrong. Marketing. 10 Edición, pag. 289

### 2.14.2.1. a Clasificación de los productos.

#### Durabilidad.

- **Los Bienes no Duraderos** son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen, es decir que su vida útil es corta. Ejemplos de ello son la cerveza, el jabón y la sal.
- **Los Bienes Duraderos** son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso y mantienen una vida útil larga que pese al constante gasto que se les dé mantienen su consistencia. Los ejemplos incluyen refrigeradores, maquinas herramientas y ropa.

#### Bienes de Consumo.

- **Los Bienes Básicos** son aquellos que los consumidores compran de manera regular, como el pan, el arroz, la pasta de dientes el detergente para lavar la ropa.
- **Los Bienes Impulsivos**, son comprados sin ninguna planificación o esfuerzo de búsqueda. Por ejemplo las golosinas que se encuentran ubicadas en los puntos de venta.
- **Los Bienes de Emergencia** se compran cuando la necesidad es urgente: paraguas durante un aguacero, o botas y palas durante una tormenta de nieve.
- **Los Bienes de Comparación** son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo.
- **Los Bienes de Especialidad** son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra, ejemplo: automóviles de marcas prestigiosas Ferrari, Mercedes, BMW, etc.
- **Los Bienes de Consumo** que el Cliente no Conoce. Son bienes que los compradores desconocen porque se encuentra en un proceso de introducción y los anuncios

publicitarios son escasos. Por esta razón la publicidad deberá ser intensa para atraer clientela y incrementar el nivel de ventas, de no ser así el producto solo llegará a una introducción y no será capaz de pasar a la siguiente etapa.

### **Bienes industriales**

Son aquellos que sirven para generar otros bienes, mediante un proceso de industrialización o transformación.

#### **2.14.2.2 Precio**

Es la cantidad monetaria que se paga por un bien o servicio.

##### **a. Método para fijación de precios**

#### **Precios basados en el costo**

■ **Orientados a Utilidades:** Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.

■ **Precios Controlados por el Gobierno:** Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

#### **Precios orientados al mercado**

■ **Competitivos:** Aceptando la tasa actual, manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.



- **Orientados al Cliente:** Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

**b. Tácticas para la fijación de precios**

- **Precios Diferenciales o Flexibles:** Este precio consiste en la práctica de cobrar precios diferentes de acuerdo con la voluntad de pagar de los clientes. Algunos problemas que se pueden presentar cuando se usan los precios diferenciales son que los clientes pueden demorar sus compras esperando a que se utilicen los diferenciales o pueden llegar a esperar descuentos como una característica regular de una oferta de servicio. Debido a estos problemas algunas organizaciones de servicios prefieren emplear práctica de precios uniformes, cobrando el mismo precio a todos los clientes independientemente del tiempo, lugar o capacidad de pago.
- **Precios Discretos:** Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un servicio particular u organización. Por ejemplo, los funcionarios de compra pueden ordenar proyectos por un valor de hasta diez mil dólares sin requerir aprobación.
- **Precios de Descuento:** Se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por servicios realizados que permitan que haya producción y consumo del servicio, o como instrumento promocional.
- **Precios de Distracción:** Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un servicio o partes de un servicio, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.
- **Precios Garantizados:** Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.

- **Precios para Mantener un Precio Alto:** Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad. En estas circunstancias algunas organizaciones de servicios deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.
- **Precios de Artículos de Promoción:** Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios. La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio una vez que se ha establecido ese tope.
- **Precios de Comprensión:** Es una práctica similar a los precios de distracción en la cual se cita un precio básico bajo pero los "extras" tienen cargos relativamente superiores.
- **Alineación de Precios:** Esto ocurre cuando los precios no sufren variación pero la calidad, cantidad y nivel del servicio reflejan cambios de costos.

#### **2.14.2.3 Plaza.**

Es poner el bien a disposición del consumidor en el lugar y en el momento adecuado.

Es importante identificar los tipos de canales por el cual se hace efectiva la comercialización de un bien:

#### **Venta Directa**

Es cuando el consumidor adquiere directamente del vendedor, sin la necesidad que existan intermediarios para la consecución de la venta. En este caso el fabricante podrá averiguar directamente de la fuente las inquietudes y cambios que se presenten en la demanda, y entonces establecer estrategias de marketing que creen y desarrollen

productos nuevos que sean acordes a las inquietudes del comprador. En este tipo de venta se encuentran:

- **Venta Directa Puerta a Puerta**, el canal de distribución a más de venderlo directamente, también lo transporta para ganar confianza en su cliente y obtener ventaja frente a la competencia puesto que se lo pone a disposición inmediata del público objetivo.
  
- **Venta a Consumidores Desconocidos**, esta venta podemos encontrarla hoy en día en diferentes segmentos del mercado como es el caso de venta por catalogo, la misma que se ha expandido gracias a la comodidad que brinda pues con solo realizar un pedido de la mercancía que satisfaga sus necesidades lo tendrán en sus hogares o establecimientos.
  
- **Ventas a Transformadores Industriales**, en este tipo tenemos las empresas transformadoras de productos, los cuales consiguen su materia prima directamente del productor como es el caso, de los productos agrícolas y así se someterán a un proceso de transformación obteniéndose el producto final.

### **Venta a Través de Intermediarios**

La venta se realiza a través de intermediarios, debido a que muchas empresas no se encuentran ubicadas cerca del consumidor de ahí que un intermediario atienda tanto a compradores como clientes finales.

Los intermediarios son:

- **Agentes**, estos promocionan el producto o servicio en forma masiva, son muy frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte y servicios.
  
- **Concesionarios**, este intermediario obtiene el permiso directo del fabricante para comercializar el producto como es el caso de vehículo.

- **Mayoristas**, es el intermediario que compra el producto en grandes cantidades y los distribuye a terceras personas.

#### **2.14.2.4 Promoción.**

Se trata de informar, comunicar y persuadir al cliente sobre el producto ofrecido, exponer sus características y beneficios con la finalidad de realizar una venta.

#### **Tipos de promoción**

- **Publicidad**: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- **Venta Personal**: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- **Relaciones Públicas**: definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- **Promoción de Ventas**: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

## CAPÍTULO III

### SITUACIÓN ACTUAL DE PROVEEDORA CENTRAL

#### 3.1 Situación actual

##### 3.1.1 Antecedentes históricos

#### FOTO N° 1 INSTALACIONES DE PROVEEDORA CENTRAL



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

La **PROVEEDORA CENTRAL** da sus primeros inicios el 1 de Octubre del 2002 en Santo Domingo de los Tsáchilas ubicada en la parte céntrica de la ciudad, justamente entre la avenida Quito y Cuenca diagonal al mercado Unión y Progreso, en aquel entonces el Sr. Luis Chica y la Lcda. Margot Mejía impulsados por el instinto y la ausencia de competencia abren sus puertas a la ciudadanía como abastecedores de productos de uso personal.

A pesar de no contar con instalaciones propias, escaso capital y un mínimo de empleados decidieron dar marcha e impulsar lo que se habían propuesto. Para el año 2005 debido a la gran demanda que tubo, surgió la necesidad de expandir sus

instalaciones e implementar más productos representados en nuevas líneas para el consumidor; entonces, decidieron adquirir las mismas instalaciones a través de un préstamo y capital propio.

La **PROVEEDORA CENTRAL** es una empresa netamente comercial que ha tenido un gran crecimiento durante el poco tiempo que se ha mantenido en el mercado, siendo así proveedora y distribuidora de un sinnúmero de artículos de uso personal como: bisutería, cosméticos, correas, peluches, juguetes, medicina popular y regalos; y, que actualmente incursiona por implementar una nueva línea de productos como es la línea blanca.

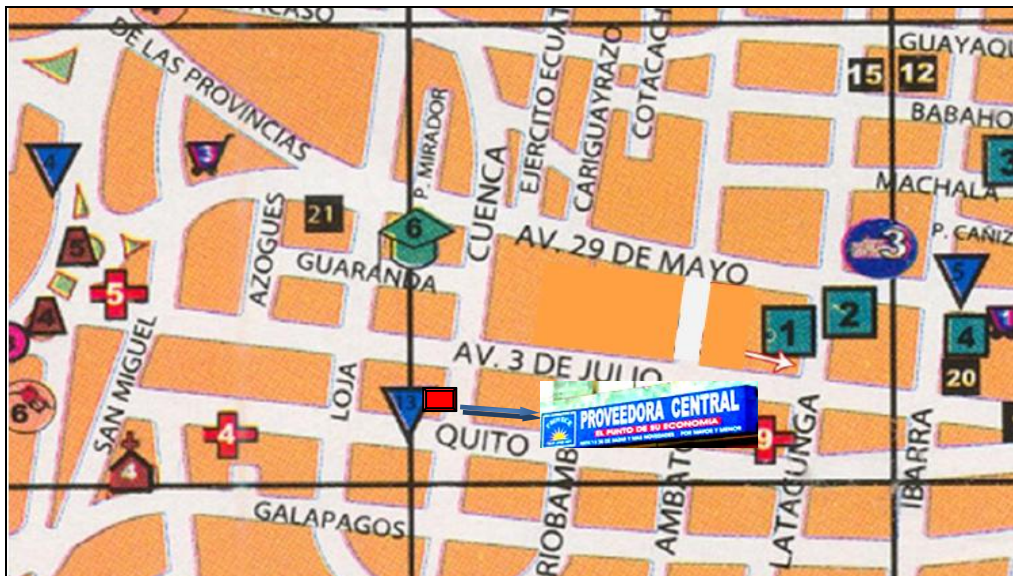
Actualmente cuentan con instalaciones propias en el mismo lugar donde emprendieron por primera vez sus actividades e incrementaron nuevos productos, inclusive a más de ser proveedores a nivel local también distribuyen a zonas de afluencia como: Quinindé, Esmeraldas, Portoviejo, El Carmen, Luz de América y Chone.

Las perspectivas de crecimiento conjuntamente con la actividad que ha venido realizando en el tiempo, dan pie para que la organización tenga un nuevo enfoque en la forma de administrar los recursos tangibles e intangibles.

### **3.1.2 Ubicación de la empresa**

La empresa Proveedora Central se encuentra en Santo Domingo de los Tsáchilas ubicada en la parte céntrica de la ciudad, justamente en la calle Cuenca s/n entre Av. 3 de Julio y Cuenca diagonal al mercado Unión y Progreso.

## GRÁFICO N° 4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.1.3 Aspectos legales

Según consta en registros con fecha 1 de Septiembre del año 2002 la empresa se inscribe con el Registro Único de Contribuyentes N: 1705133567001 de su representante Chica Salamea Luis Gilberto y bajo el nombre comercial de Proveedora Central y su eslogan “El punto de su economía” cuya actividad principal será distribuir productos tales como electrodomésticos, de bazar, juguetes y accesorios para el hogar.

Es importante destacar que los elementos legales de mayor relevancia son los siguientes:

- Patente de funcionamiento emitido por la autoridad competente.
- Permiso del cuerpo de bomberos.
- Registro único de contribuyentes.

### 3.1.4 Productos que ofrece Proveedor Central

Proveedor Central es una empresa netamente comercial que ofrece a la ciudadanía una gama de productos de uso personal, para el hogar y accesorios, etc.

**CUADRO N° 4**  
**PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE PROVEEDORA CENTRAL**

ELECTRODOMESTICOS	FANTASIA	USO PERSONAL	ACCESORIOS	JUGUETES Y REGALOS
Televisores	Collares	Shampoos	Pilas	Andadores
Equipos de sonido	Cremalleras	Desodorantes	Linternas	Peluches
Grabadoras	Pendientes	Colonias	Audifonos	Portarretratos
Licadoras	Aretes	Perfumes	Jaboneras	Carros a pilas
Planchas	Correas	Ambientales	Focos	Carros a presión
Microondas	Cinturones	Cremas		Flores ornament.
Juegos de vajilla	Moños	Toallas sanitarias	<b>OTROS</b>	Estatuillas
Teléfonos fijos	Pulseras	Presto barbas	Medici. Popular	Jarrones
Extractores	Billeteras	Jabones		Relojes de pared
Ollas arroceras	Porta cédulas	Tintes		Relojes de mano
DVD	Lazos	Cremas de afeitar		
Sanducheras	Gafas	Aromatizantes		
Cocinetas	Esmaltes	Cepillos dentales		
Otros	Labiales	Cremas dentales		

Fuente: Proveedor Central

Elaborado por: Chuquizan José Luis / 2009

## 3.2 Análisis organizacional de Proveedor Central

### 3.2.1 Organización interna

#### 3.2.1.1 Misión institucional

Proveedor Central es una institución que hasta la actualidad no cuenta con una misión; es decir, establecer la razón de ser de la Empresa en donde se identifique cual es su orientación, productos o servicios que ofrece y de qué forma contribuirá con el desarrollo de la sociedad, con la finalidad de difundirla tanto a clientes como colaboradores.



### **3.2.1.2 Visión institucional**

Por consiguiente, Proveedora Central no posee de una visión, un plan a futuro, un enfoque de hacia dónde se dirige, es decir, sus sueños expresados a largo plazo. En donde se ponga de manifiesto cómo será la empresa de aquí en un determinado tiempo, sus perspectivas de la organización como un todo.

### **3.2.1.3 Valores institucionales**

A pesar de que Proveedora Central es una empresa que maneja un número considerable de recurso humano y genera cuantías de alto nivel a nivel comercial, aún no se han estipulado los preceptos que determinen los valores institucionales por los cuales deba regirse la organización.

### **3.2.1.4 Objetivos a corto y mediano plazo**

Actualmente Proveedora Central no realiza sus actividades en base a objetivos propuestos que le permitan desarrollarse de manera técnica durante un periodo de tiempo y estrategias que le permitan alcanzarlos, con la finalidad de que al término de un determinado periodo se evalúe en que porcentaje fueron cumplidos los mismos.

### **3.2.1.5 Políticas, normas y reglamento interno**

El establecimiento de los mismos hasta la actualidad no han sido elaborados o que si se los mantiene no se los ha difundido y su direccionamiento no es el adecuado, por tal razón no le permite al empleado saber cuáles son sus derechos y obligaciones con la empresa.

### **3.2.1.6 Áreas de la organización**

#### **■ Área administrativa**

Dirigida por el representante legal de la empresa de la empresa, sin embargo la administración se comparte entre los propietarios el Sr. Luis Chica y la Sra. Margot Mejía. En esta área se establece las adquisiciones de productos, planificación de ventas, control de inventarios etc. Además cuenta con la colaboración de la Sra. Martha Salvatierra en calidad de secretaria o asistente administrativa.

Es importante destacar que dentro de las actividades administrativas se encuentran el responder por las obligaciones tributarias, por lo cual el gerente contrata los servicios de un contador externo, en calidad de asesor, el Econ. Abel Pardo.

#### **■ Área de cobranza**

Colaboran en esta área las señoras Magali Mayorga y Joanna Masa, su función consiste en realizar el cobro pertinente a los clientes por la adquisición de productos;

#### **■ Servicio al Cliente**

Adicionalmente, existe la presencia de el Sr. Hernán Calle, el mismo que está a cargo del despacho recepción de productos y el ingreso al establecimiento a clientes sin envolturas adicionales para lo cual se dispone de perchas subdivididas y ficheros de identificación.

#### **■ Área de ventas**

Corresponde al sector en donde el consumidor procede a visualizar y elegir el producto que desea adquirir, para lo cual es indispensable asistir al cliente respecto a la solución de inquietudes, requerimientos etc. Por tal motivo la empresa cuenta con la cooperación

de la Sra. María Caza, Srta. Verónica Valenzuela, Srta. María Constante, Srta. Vanesa Ojeda, y, Srta. Magali Mendoza.

**PROCESO DE VENTA  
GRAFICO N° 5**

ACTIVIDADES	CLIENTE	VENDEDOR	CAJERO	DESPACHADO R	TIEMPO
1. Inicio					
2. Traslado hacia el área de ventas					2'
3. Pedido de productos					10'
4. Emisión de nota de venta					3'
5. Traslado hacia el área de cobranza					3'
6. Ingreso al sistema de productos comprados					5'
7. Realizar el cobro					5'
8. Emisión de factura					3'
9. Traslado al área de despacho					2'
10. Verificación de productos comprados					10'
11. Entrega y agradecimiento por la compra					3'
12. Final del proceso					
	<b>TIEMPO UTILIZADO</b>				<b>46 minutos</b>

**Fuente:** Proveedora Central

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### ■ Área de bodega

La empresa cuenta con espacio suficiente para almacenamiento de productos, el mismo que está a cargo de los Srs. Miguel Montalván y Miguel Maza, además de la colaboración de un chofer a responsabilidad del Sr Luis Saavedra, para transportar el inventario de mercaderías.

#### **3.2.1.7 Estructura organizacional**

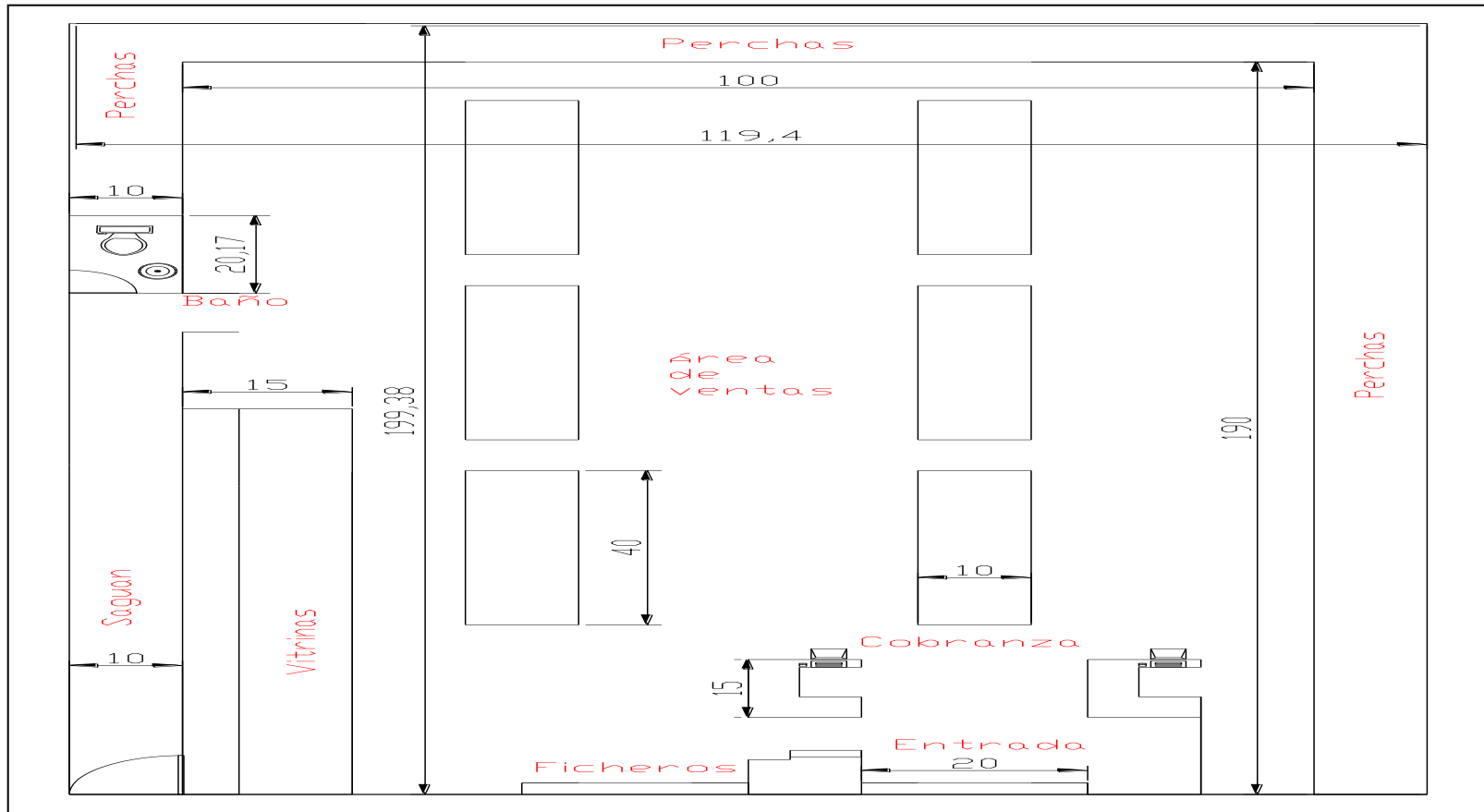
La empresa Provedora Central es una entidad que no cuenta con una estructura definida por departamentos y con sus respectivos niveles jerárquicos.

### **3.3 Distribución interna.**

La empresa actualmente usa la primera planta para ofrecer al cliente sus productos, sin embargo se dispone de un segundo piso, el mismo que está estructurado por bodega e instalaciones para administración. No obstante se visualiza espacios que no son aprovechados por la administración para expandir el área de comercialización o ventas.

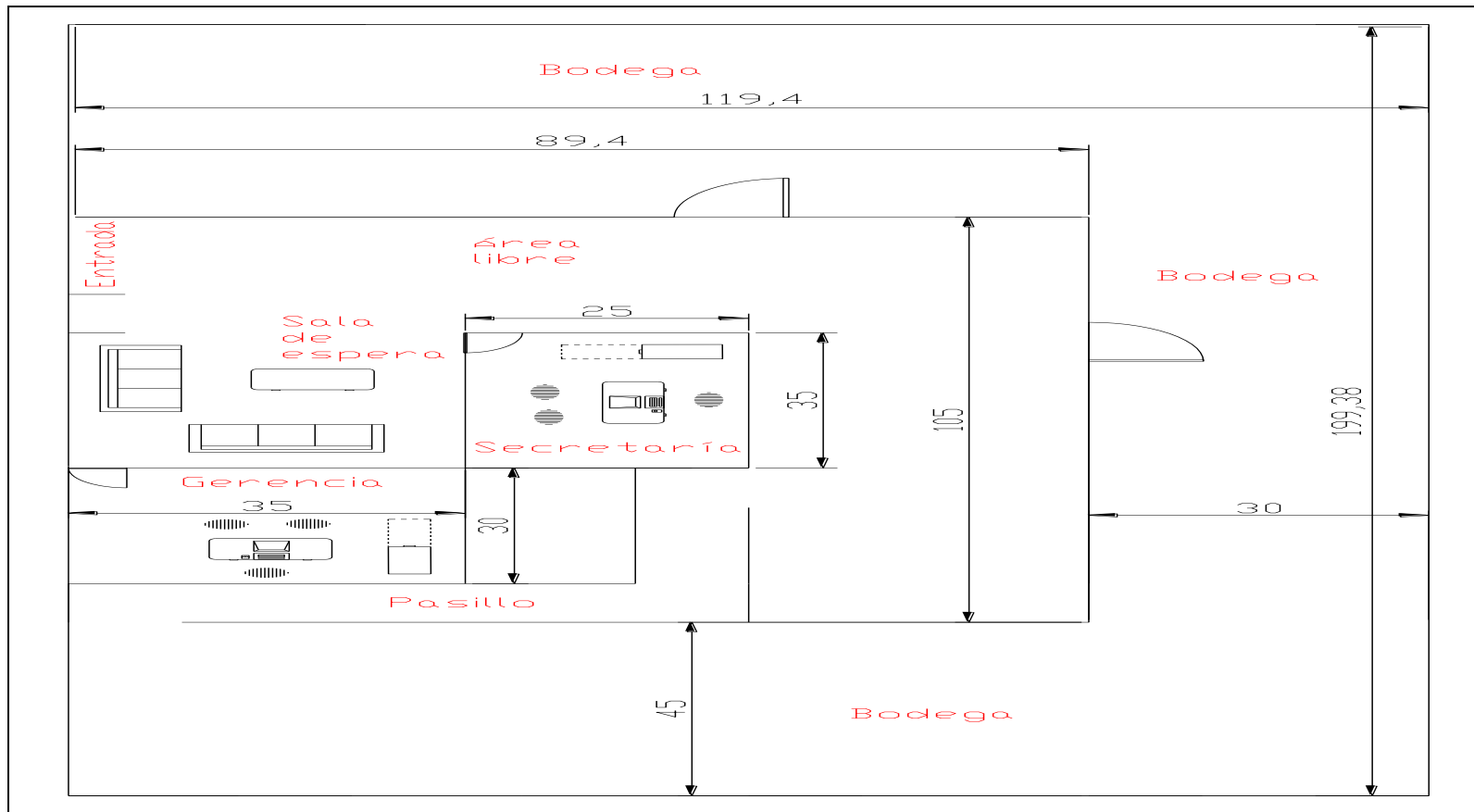
A continuación se presenta la distribución interna de la Provedora Central

**GRÁFICO N° 6**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA PRIMERA PLANTA**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**GRÁFICO N° 7**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA SEGUNDA PLANTA**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Según investigación de campo; actualmente Proveedora Central mantiene dos plantas para realizar sus actividades y la tercera planta conjuntamente como parte de la segunda planta, para almacenaje de mercadería distribuida de la siguiente manera:

En la primera planta se encuentran todas las variedades de productos que se ofrece al cliente, área para ventas, cobranzas y de despacho y un solo servicio higiénico, solo para uso interno, no existe un lugar para almacenaje de productos que traen los clientes de otros lugares, existe incomodidad por parte de los clientes ya que actualmente la empresa mantiene clientes minoristas y mayoristas, que son atendidos de igual forma en la primera planta, que por la magnitud de sus compras no permite un adecuado flujo de personas.

En la segunda planta funciona el área administrativa que es ocupada por sus propietarios, una secretaria y un contador, y el resto del espacio físico es para almacenar mercadería, no existen espacios diseñados para servicios higiénicos, los productos almacenados no se encuentran debidamente codificados y ubicados

La tercera planta solamente se utiliza para almacenar mercadería que no es ocupada en su totalidad motivo por el cual se debe tomar los correctivos necesarios.

### **3.4 Recursos de la empresa**

#### **3.4.1 Nómina de colaboradores**

La empresa Proveedora Central tiene un recurso humano limitado, por lo que las actividades comerciales de la empresa son definidas y están organizadas de acuerdo con las labores de cada colaborador.

**CUADRO N° 5**  
**TALENTO HUMANO DE LA PROVEEDORA CENTRAL**

<i>N:</i>	<i>NOMINA</i>	<i>PUESTO</i>
1	Lic. Margot Mejía	Gerente Propietario
2	Sr. Luis Chica	Gerente Propietario
3	Econ. Abel Pardo	Contador externo
4	Sr. Miguel Montalván	Bodeguero
5	Sr Miguel Maza	Bodeguero
6	Sra. Martha Salvatierra	Secretaria
7	Sra. Magali Mayorga	cajera
8	Sra. Joanna Maza	cajera
9	Sr. Luis Saavedra	Chofer
10	Sr. Hernán Calle	Despachador
11	Sra. María Caza	atención al cliente
12	Srta. Verónica Valenzuela	atención al cliente
13	Srta. María Constante	atención al cliente
14	Srta. Vanesa Ojeda	atención al cliente
15	Srta. Magali Mendoza	atención al cliente

**Fuente:** Proveedora Central

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

El presente cuadro muestra de forma clara la existencia de dos personas que están al frente del negocio como propietarios, y que cada cual delega funciones según las necesidades del caso y dadas las circunstancias de que sí uno de los dos asume el cargo de gerente propietario por ese día, por lo que la dirección y el liderazgo es ejecutado por las dos personas a la vez lo que dificulta la comunicación y toma de decisiones, sobre todo en contratación de personal, selección de proveedores.

Esta situación está violando los principios técnicos administrativos que no permiten mantener una administración estable con un liderazgo apropiado, creando con este sistema dificultad y confusión en el mando y en la toma de decisiones.



### 3.4.2 Recursos Materiales.

Para desempeñar las funciones y actividades de carácter operacional dentro de la empresa es indispensable contar con todos los elementos, herramientas o materiales necesarios, que permitan otorgar un servicio eficiente de alta calidad.

A continuación se detalla de manera específica todo el recurso material del cual dispone Distribuidora Central para llevar a efecto sus actividades:

**CUADRO N° 6**  
**RECURSOS MATERIALES DE LA PROVEEDORA CENTRAL**

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>		<b>MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Equipo de venta de atención al cliente	2	Perchas o góndolas metálicas	4
Lectores de código de barras	2	Vitrinas verticales	5
Equipo de facturación o registradoras	2	Vitrinas horizontales	10
Impresoras para contabilidad	1	Exhibidores electrodomésticos	1
Equipo de computo para contabilidad	2	Exhibidores bazar	4
Registradores	2	Exhibidores regalos	2
Equipo de computo para gerencia	1	Muebles para máquinas	2
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD</b>		Estanterías	8
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	Archivadores	2
Cámaras de seguridad	5	Escritorios	3
Plasmas TV	2	Sillas de escritorios	3
Radios transmisores	4	Teléfonos convencionales	2
Equipo de computo	1	Telefax	1
<b>VEHICULOS</b>		Acondicionador de aire	1
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>		
Auto Chevrolet Getts 2006	1		

**Fuente:** Proveedora Central

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.4.3 Recursos financieros

Es conveniente considerar el estado de pérdidas y ganancias y el balance general para determinar los indicadores que permitan evaluar la situación de la empresa.

A continuación se estima dichos estados mediante información referencial del administrador al cierre del año 2009.

### 3.4.3.1 Estado de pérdidas y ganancias

**CUADRO N° 7**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**“PROVEEDORA CENTRAL” AÑO 2009**

<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>			
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
4	<b>INGRESOS</b>		
4.1	<b>VENTAS NETAS</b>		444.220,00
4.1.01	Ventas con tarifa 0%	18.324,00	
4.1.02	Ventas con tarifa 12%	425.896,00	
5	<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
5.1	<b>COSTO DE VENTA</b>		302.909,00
5.1.01	Inventario inicial	90.800,00	
5.1.02	Compras con tarifa 0%	15.584,00	
	Compras con tarifa 12%	318.325,00	
	Inventario final	121.800,00	
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		141.311,00
5.2	<b>OPERATIVOS</b>		64.311,00
5.2.01	Gastos administrativos	44.401,00	
5.2.02	Gastos de Venta	17.410,00	
5.2.03	Gastos financieros	2.500,00	
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		77.000,00
	Participación a trabajadores		11550
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		65.450,00
	Impuestos a la renta		16362,5
	<b>GANANCIA /PÉRDIDA</b>		<b>49.087,50</b>

**Fuente:** Proveedor Central

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.4.3.2 Balance general

**CUADRO N° 8**  
**BALANCE GENERAL**  
**“PROVEEDORA CENTRAL” AÑO 2009**

<i>ESTADO DE SITUACIÓN</i>			
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
1.1	<b>CORRIENTE</b>		262.012,00
1.1.01	Caja	7.232,00	
1.1.12	Inventario de mercaderías	227.850,00	
1.1.03	Iva en compras	26.930,00	
1.2	<b>ACTIVO FIJO</b>		334.876,00
1.2.01	Edificio	336.000,00	
1.2.04	Vehículo	14.320,00	
1.2.08	Equipo de computo	3.250,00	
1.2.12	Equipo de oficina	1.800,00	
1.2.18	(-)Depreciación acumulada	20.494,00	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>596.888,00</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1	<b>CORRIENTE</b>		61.550,82
2.1.03	Participación a trabajadores por pagar	8768,82	
2.1.10	Retención en la fuente en compras	3.526,00	
2.1.14	Cuentas y documentos por pagar	49.256,00	
	<b>LARGO PLAZO</b>		40.000,00
	Préstamo bancario	40.000,00	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>101.550,82</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		495.337,18
3.1	<b>CAPITAL</b>		
3.1.01	Capital social	446.249,68	
3.4	<b>RESULTADOS</b>		
3.4.04	Utilidad del presente ejercicio	49.087,50	
	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>596.888,00</b>

**Fuente:** Proveedor Central

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.5 Índices financieros

#### ■ Índice de liquidez

Este índice permite determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo

**CUADRO N° 9**  
**ÍNDICE DE LÍQUIDEZ**

<i>Activo Corriente</i>	262.012,00	<b>4.01</b>
Pasivo Corriente	64.332,00	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

El resultado de este índice significa que por cada dólar que debo, tengo 4,01 dólares del activo circulante para cubrir obligaciones; es decir que la empresa dispone de un exceso de dinero que no lo está utilizando adecuadamente y que serviría para realizar inversiones a corto plazo.

#### ■ Rendimiento sobre el capital contable

Este índice demuestra el rendimiento obtenido en porcentaje durante un periodo o ejercicio económico relacionado con los aportes de capital.

**CUADRO N° 10**  
**ÍNDICE DE RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE**

<i>Utilidad del periodo</i>	49.087,50	<b>11%</b>
Capital Contable	446.249,68	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

El capital invertido en el negocio ha proporcionado una rentabilidad del 11% durante el ejercicio económico.

Es decir, el resultado obtenido del 11% comparado con la tasa que ofrecen las entidades financieras sobre una inversión que no es más del 5% anual, el negocio sigue siendo rentable, lo que sí debería la empresa es apuntar al crecimiento en volumen de ventas.

#### ■ Utilidad neta sobre ventas netas

Mide la rentabilidad que la empresa genera en porcentaje una vez deducidos todos los gastos, impuestos y participaciones.

**CUADRO N° 11  
UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS**

<i>Utilidad neta</i>	<i>49.087,50</i>	<i>11%</i>
Ventas netas	444.220,00	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

El porcentaje de utilidad generado en el año económico se muestra aceptable debido a que la empresa tiene que mostrarse competitiva con la competencia y, a diferencia de la misma obtiene su ganancia por volumen de ventas.

#### ■ Rotación de activos

Este índice calcula la capacidad de la empresa para generar ventas en relación a sus activos totales.

**CUADRO N° 12  
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES**

<i>Ventas Totales</i>	<i>444.220,00</i>	<i>0,74</i>
Activos Totales	596.888,00	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Los activos totales durante este periodo económico tienen una rotación de casi un 75% lo que significa que la empresa está utilizando de manera considerable los activos para realizar las ventas.

### 3.6 Competencia del Sector

Actualmente, Provedora Central mantiene competencia directa con 15 locales comerciales de renombre en Santo Domingo, los mismos que se detallan a continuación:

**CUADRO N° 13**  
**PRINCIPALES COMPETIDORES DE PROVEEDORA CENTRAL**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	NOMBRE DEL SOCIO	TELEFONO	DIRECCION
ANISMARC	GUEVARA ROBLES MARCOS IVAN	2760-214	LATACUNGA Y PUYO (ESQUINA)
BAZAR TRES HERMANOS	MOROCHO GUANUCHE MANUEL ANTONIO	2753-999	QUITO Y LOJA
COMERCIAL PANTOJA	PANTOJA SACO JUAN MANUEL	2761-957	3 DE JULIO ENTRE LOJA Y SAN MIGUEL
DISTRIBUIDORA COSMOPOLITA	PATIÑO LEON ROMAN CRISTOBAL	3752-775	CHONE KM 3 ½
DISTRIBUIDORA JUAN DE LA CRUZ S.C.C	DE LA CRUZ JUAN	2760-984	TSACHILA CDLA. ESKORPIO L. 1716 Y RIO CHANCHAN
DISTRIBUIDORA JUVENIL	QUEZADA ORDOÑEZ GLADYS	2751-524	TULCAN E IBARRA
DISTRIBUIDORA LA CHORRERA	BRAVO MORALES GALO FABIAN	3703-319	QUEVEDO Y ABRAHAM CALAZACON
DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ	ORDOÑEZ RUBIO EDGAR SANTIAGO	2751-665	AMBATO 406 Y 3 DE JULIO
DISTRIBUIDORA VIVANCO	VIVANCO RIOS MANOLO DE JESUS	2741-362	GUAYAQUIL Y EJERCITO ECUATORIANO 402
DISTRIBUIDORA MENDOZA	MENDOZA ALAVA MARLON	3700-911	CHONE Y ABRAHAM CALAZACON
PROINT	INTRIAGO MOREIRA HUGO VALDEMAR	2741-238	GUAYAQUIL 1215 Y CHIMBORAZO ESQ.
PROVEEDORA ERAZO SANCHEZ	ERAZO MOYANO GUIDO ROBERTO	3740-218	QUEVEDO KM 6 1/2 JUNTO A NIRSA
SUPER 1001	PURUNCAJA CAJAS SEGUNDO OVIDIO	2760-050	ANTIZANA 138 Y EJERCITO ECUATORIANO
SUPER OFERTAS "J&M"	CASTILLO CASTILLO JAIME RODRIGO	3741-529	3 DE JULIO Y AMBATO
KEVENTAS	RENGIFO AYALA JEANINE	3700-631	LOS ROSALES 2DA.ETAPA MZ.16 C.15

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.7 Principales Proveedores

Por consiguiente, Provedora Central mantiene un selecto número de empresas que le proveen una gama de productos destinados al uso personal, para el hogar y accesorios de las cuales se mencionan las siguientes:

**CUADRO N° 14  
PROVEEDORES DE LA EMPRESA**

<b>EMPRESAS PROVEEDORAS</b>	
<b>N :</b>	<b>RAZÓN SOCIAL:</b>
1	Unilever del Ecuador
2	Yanbal S.A
3	Familia
4	Almacenes Juan el Juri
5	Eskimo S.A
6	Quala S.A
7	Productos Avon
8	Industrias Ales
9	Productos Herbal
10	La fabril S.A
11	Campuesa
12	Cordialsa S.A
13	Johnson & Johnson
14	Lux S.A
15	Brunela S.A
16	Difare
17	Colgate Palmolive
18	Anismarc S.A

**Fuente:** Provedora Central

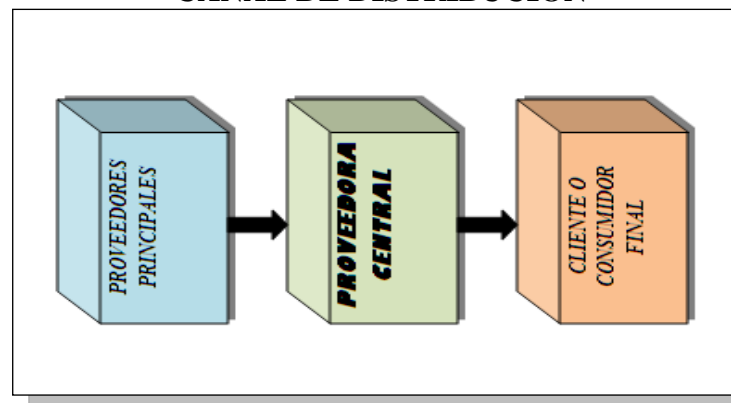
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.8. Canales de Distribución.

El canal de distribución es directo, es decir se enfoca a la entrega o venta de productos en forma inmediata, satisfaciendo los requerimientos de los clientes, no obstante es

conveniente recalcar la importancia de la participación de los proveedores, como se muestra a continuación:

**GRÁFICO N° 7**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### **3.9. Estudio de mercado.**

El estudio de mercado es una herramienta que surgió como un problema del marketing y que sirve para realizar estudios sobre el mercado según la necesidad y a su vez obtener información que es utilizada para identificar los problemas y oportunidades del mercado; es decir, es la relación existente entre todos los entes que conforma un mercado, el mercadólogo, clientes, consumidores y el público en general

Por otra parte dicho estudio permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados, la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

La ejecución del presente estudio de mercado se llevo a cabo con la finalidad de hacer un análisis de la situación actual de la empresa; es decir, realizar un diagnóstico tanto interno como externo en donde involucra tanto a directivos en este caso los propietarios,



empleados, clientes y competidores de la empresa, motivo por el cual se procedió a adoptar y aplicar un sistema de investigación directa cuyo propósito fue el obtener datos relevantes para ser analizados y posteriormente, elaborar una propuesta administrativa que permita a la empresa desenvolverse de forma técnica en base a procedimientos administrativos y lógicos.

Además, se consideró necesario diseñar cuatro modelos de encuestas que permitirán conocer los distintas opiniones y puntos de vista tanto de propietarios sobre el manejo de la organización y de temas relacionados con administración, de los empleados sobre distintos aspectos dentro de su ambiente laboral; además, de los clientes sobre el servicio que brinda la empresa como un todo; y, de los competidores referente a la forma de administrar sus empresas.

### 3.9.1 Tabulación y análisis de las encuestas

Para la realización del estudio de mercado se estableció cuatro modelos de encuestas dirigidas y establecidos en su respectivo orden de la siguiente manera: para, propietarios, empleados, clientes y competidores de la empresa.

**CUADRO N° 15  
NÚMERO DE ENCUESTAS**

<i>ENCUESTADOS</i>			<i>N° DE ENCUESTAS</i>	<i>TOTAL %</i>
PROPIETARIOS			2	1%
EMPLEADOS			13	5%
CLIENTES	REALES	80	213	88%
	POTENCIALES	133		
COMPETENCIA			15	6%
<b>TOTAL</b>			<b>243</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.9.2 Encuesta dirigida a los propietarios de la Proveedora Central

Actualmente la empresa cuenta con dos personas que están al frente de la empresa como propietarios y administradores, de los cuales constan el Sr. Luis Chica como

representante de la firma y la Lic. Margot Mejía como principal directivo, por lo cual se hace necesario conocer la opinión sobre el manejo de la organización como un todo y en ciertos casos el conocimiento sobre algunos temas relacionados con administración.

Por tal razón se estableció un modelo de encuesta directa tipo abierta dirigida a los propietarios de la empresa, en donde los resultados obtenidos se analizaran de forma global como se muestra continuación:

**Pregunta N° 1.**

¿Ha desarrollado Procedimientos Administrativos para su empresa?

**Resultados obtenidos:**

Según los resultados obtenidos por parte de los propietarios de la Empresa Proveedora Central, el desarrollo o aplicación de procedimientos administrativos todavía no han sido llevados a la práctica; es decir, que la forma de cómo se ha venido manejando la organización ha sido de manera empírica pero, con un alto grado de responsabilidad y emprendimiento lo cual le han permitido mantenerse en el mercado y desarrollarse a la vez, claro está que algunas organizaciones sin necesidad de aplicar procedimientos administrativos estén bien pero, pueden estar mejor.

**Pregunta N° 2**

¿Cómo son las relaciones obrero - patronales?

**Resultados obtenidos:**

Argumentan que la organización se desenvuelve en un ambiente agradable y de confraternidad entre empleado y empleador por lo que aseguran que las relaciones obrero- patronales son de equidad y buen trato para todos el cual mantienen como política propia de la empresa.

**Pregunta N° 3**

¿Ud., ofrece capacitación a sus empleados?

**Resultados obtenidos:**

Manifiestan que el pilar fundamental de una empresa es la capacitación, por lo que aseguran que generalmente cada trimestre se imparte charlas sobre temas relacionados con la atención y servicio al cliente y algunas veces por parte de las empresas que proveen de mercadería; mas no, sobre temas de especialización.

**Pregunta N° 4**

¿Qué considera Ud., lo más importante en su empresa?

**Resultados obtenidos:**

Por otra parte los propietarios consideran que lo más importante para su empresa es el servicio al cliente y la capacitación a sus empleados a diferencia de rentabilidad, crecimiento o competitividad, por que a través de la capacitación se ve reflejado en la atención y servicio al cliente y que por ende les ha permitido competir y mantenerse en el mercado a pesar de ser una empresa con poco tiempo en esta ciudad.

**Pregunta N° 5**

¿Existe Manual de Funciones en su empresa?

**Resultados obtenidos:**

En otro punto de la encuesta también se consulto sobre si existía un manual de funciones para los empleados por lo que según versiones de ellos supieron manifestar que si contaban con el mismo porque consideran que debe tenerse reglamentado cuáles son las funciones del empleado de acuerdo al cargo para un mejor desenvolvimiento.

**Pregunta N° 6**

¿Su empresa cuenta con valores y políticas definidas?

**Resultados obtenidos:**

Adicionalmente, ellos creen necesario que el contar con valores y políticas definidas es de principal importancia ya que permiten a los empleados realizar un buen trabajo y mejorar la relación de compañerismo y a su vez que estas se vean reflejados ante el cliente pero, que realmente no son difundidas o que no se las mantienen escritas.

**Pregunta N° 7**

¿Conoce Ud., sobre calidad y competitividad?

**Resultados obtenidos:**

Por otra parte también se consideró necesario consultar sobre si conocían sobre calidad y competitividad, motivo por el cual afirmaron que sí tenían conocimientos pero que estos eran de forma empírica más no de manera formal por lo que creen necesario que instituciones ya sean estas públicas o privadas, dirijan cursos sobre emprendimiento o manejo de pequeñas empresas como se lo hace en otras ciudades como: Guayaquil o Quito supieron manifestar.

**Pregunta N° 8**

¿Cuáles son sus mayores competidores?

**Resultados obtenidos:**

Finalmente, se consulto sobre cuáles son sus mayores competidores o a quienes consideraban como competencia, motivo por el cual supieron manifestar que a pesar de ser una empresa con poco tiempo en el mercado el objetivo de ellos era el estar relacionados con la competencia y en algún momento superarlos, de los cuales mencionaron los siguientes: Comercial Pantoja, Distribuidora Ordóñez, Comercial Súper 1001 y Distribuidora la Chorrera por que han sido testigos de su notable crecimiento y desarrollo de esta ciudad.

### 3.9.3 Encuesta dirigida a los empleados de la Proveedor Central

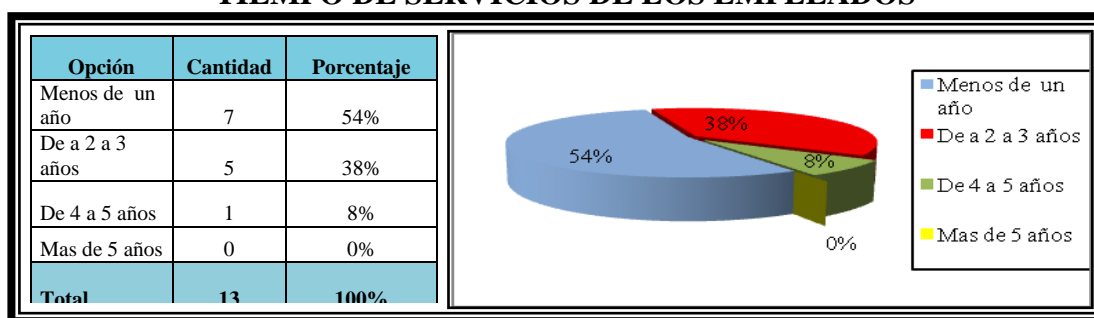
Para el presente estudio de mercado se procedió a encuestar a un total de 13 personas que laboran en la empresa independientemente del cargo que ocupen y del tiempo que lleven laborando, por consiguiente, cuya interpretación y análisis de los resultados se muestran a continuación:

#### Pregunta N° 1

¿Qué tiempo lleva Ud. laborando en la Proveedor Central?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 1**  
**TIEMPO DE SERVICIOS DE LOS EMPLEADOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

#### Interpretación y análisis:

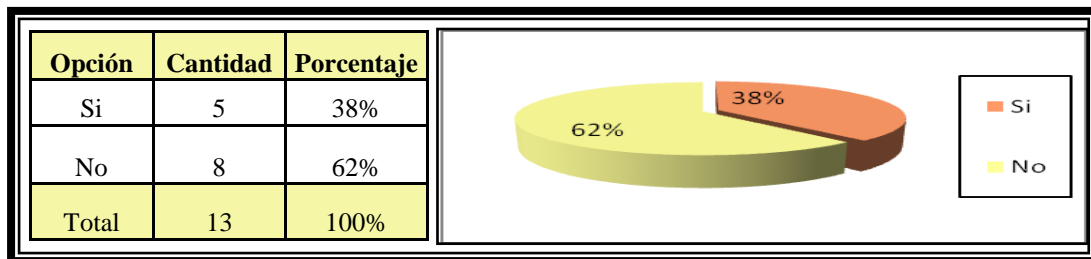
Una vez realizadas las encuestas a los empleados se obtuvo como resultado que un 54% lleva laborando menos de 1 año, un 38% tiene en la empresa de 2 a 3 años, el 8% de 4 a 5 años y un 0% que representa a la opción de más de 5 años lo que significa que ningún empleado tiene laborando más de 5 años a pesar de que la empresa es nueva pero ya lleva en el mercado un tiempo considerable. Los resultados demuestran un porcentaje considerable de empleados que tienen poco tiempo en la empresa, principalmente en el área de atención y servicio al cliente lo que provoca malestar en el cliente.

### Pregunta N° 2

¿Conoce Ud. cuáles son las funciones específicas que debe realizar?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 2**  
**CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**



**Fuente:** Investigación de Campo / 2009

**Elaborado por:** José Luís Chuquizán

#### Interpretación y análisis:

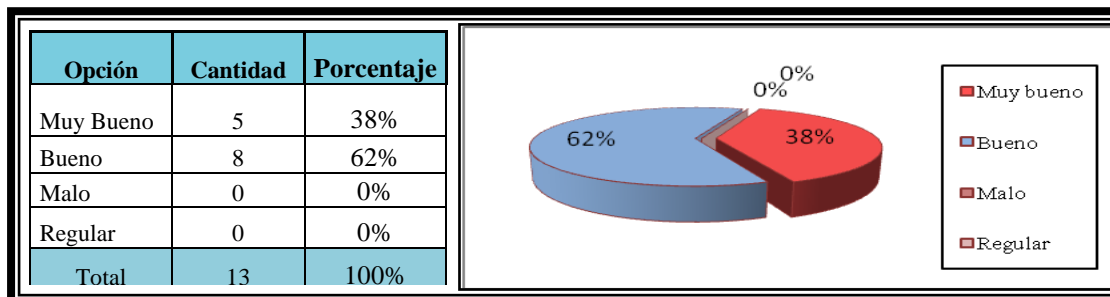
El 38% del total de los empleados encuestados afirma que si conoce cuales son las funciones que tiene que realizar, mientras que el 62% opina desconocer cuáles son sus funciones dentro de su área debido a que los colaboradores en su mayor parte realizan tareas de atención y servicio al cliente, lo que significa que existe una gran mayoría de empleados que desconoce sus funciones debido a que el personal realiza varias actividades a la vez al no establecer jerarquías que permitan de cierta manera saber cuál es el cargo que ocupa y las funciones que debe desempeñar.

### Pregunta N° 3

¿Cómo son sus relaciones obrero - patronales?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 3  
RELACION OBRERO PATRONAL**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

**Interpretación y análisis:**

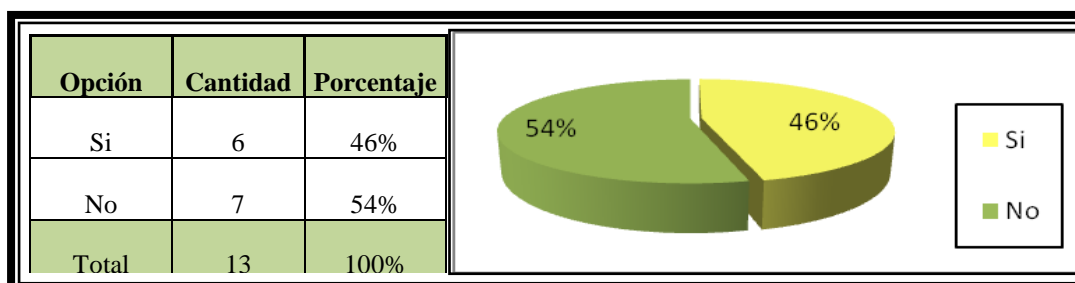
Del 100% del total de los empleados encuestados el 38% afirma que las relaciones empleado y empleador son muy buenas, el 62% opina que son buenas, mientras que el porcentaje correspondiente al 0% significa que no opinan o no consideran que las relaciones laborales sean malas o regulares, lo que significa que existe un porcentaje considerable de empleados que trabaja en un ambiente laboral aceptable.

**Pregunta N° 4**

¿Ha recibido Ud. capacitación durante el tiempo que lleva laborando?

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 4  
CAPACITACION DEL PERSONAL**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

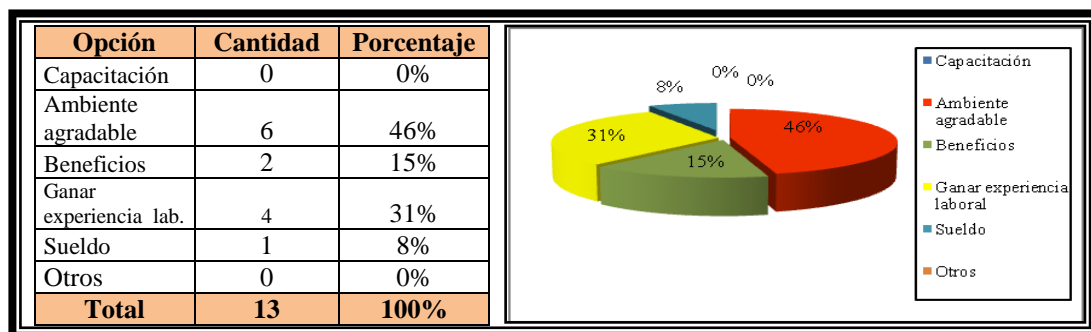
El 46% de los empleados manifiesta que si ha recibido capacitación durante el tiempo que lleva laborando, mientras que el 54% afirma que no ha recibido capacitación, lo que significa que el personal que si ha recibido capacitación corresponde a empleados que llevan laborando más tiempo a diferencia de los que tienen menos de un año.

### Pregunta N° 5

¿Por qué Ud. trabaja actualmente para la Provedora Central?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 5  
PERSPECTIVAS DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luis Chuquizán

### Interpretación y análisis:

Del 100% del total de los empleados encuestados en la primera opción sobre capacitación se reservan de opinar, mientras que un 46% opina que trabaja actualmente por que el ambiente es agradable, el 15% trabaja por los beneficios que reciben, el 31% trabaja por ganar experiencia laboral, el 8% por el sueldo que reciben y en la última opción se reservan de opinar por lo que se considera solamente las opciones vertidas en la encuesta. Dando así una perspectiva clara de que los empleados laboran en la empresa por el ambiente laboral y un porcentaje considerable por ganar experiencia, lo



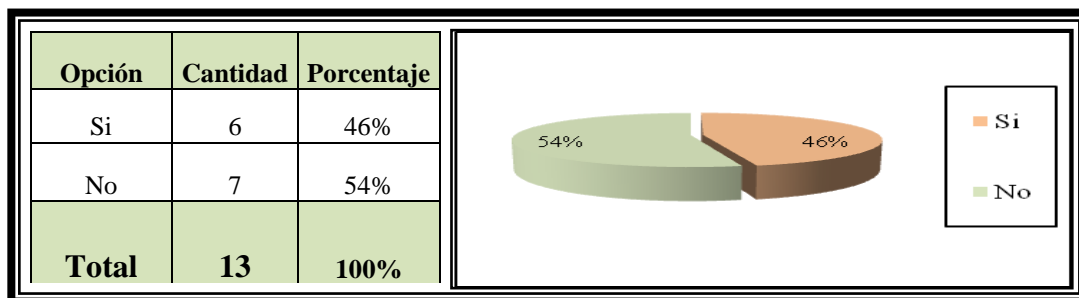
que hace que cada vez se contrate nuevo personal y no se incentive al personal existente que recibe mejores ofertas de la competencia.

### Pregunta N° 6

¿Cree Ud. que la actividad que realiza diariamente se ajusta a sus conocimientos y habilidades?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 6  
ADAPTABILIDAD DEL PERSONAL EN SUS ACTIVIDADES**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

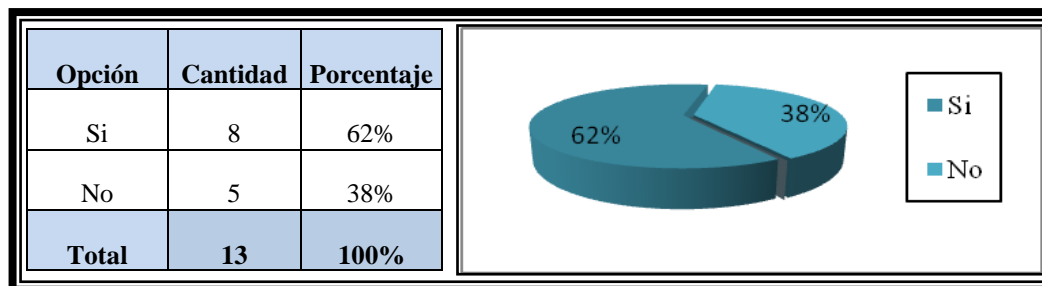
Del 100% de los empleados encuestados el 46% afirma que la actividad que realiza si se ajusta a sus conocimientos y habilidades, mientras que un 54% ostenta que la actividad que realiza no se ajusta a sus conocimientos y habilidades, lo que significa que el perfil personal no se adapta al perfil del puesto; es decir, no existe un debido proceso de selección para ubicar al personal de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

### Pregunta N° 7

¿Se siente conforme Ud. con el sueldo que percibe?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 7**  
**SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL SUELDO**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

**Interpretación y análisis:**

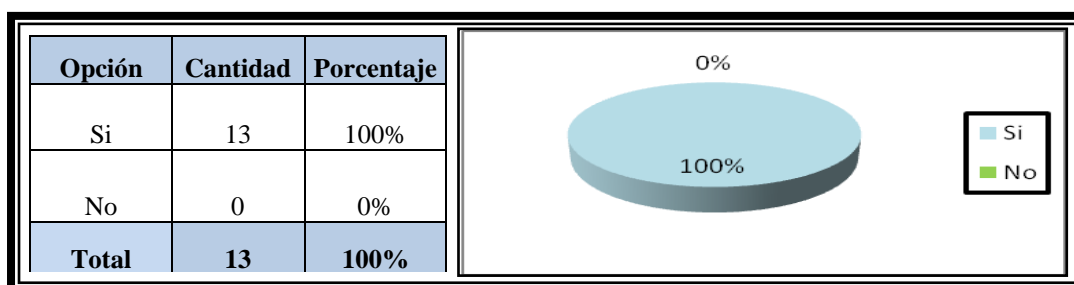
El 64% de los empleados encuestados afirma que se siente conformes con el sueldo que recibe porque a diferencia de otras empresas creen que es mejor aunque algunos manifiestan que además del sueldo un factor más importante es el buen trato; mientras, que el 38% afirma que no se siente conforme con el sueldo que recibe por parte de la empresa por que tienen mayores responsabilidades tanto laborales como familiares.

**Pregunta N° 8**

¿Estaría dispuesto Ud. a adaptarse a cambios que sean necesarios para que la Proveedora Central se maneje Técnicamente?

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 8**  
**ADAPTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS A POSIBLES CAMBIOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

### **Interpretación y análisis:**

Del número de empleados encuestados el 100% está de acuerdo en adaptarse a nuevos cambios con la finalidad de que el beneficio involucre a la empresa como un todo, lo que significa que todo el personal está dispuesto a darle una nueva imagen tanto interna como externa, por ejemplo: incrementar el número de personal para cajeros, facturadores, despachadores, servicio de seguridad, disponer de un área para recibir encargos de los clientes, productos perchados divididos por secciones, capacitación y establecer jerarquías solo por mencionar algunas de las sugerencias de los empleados, que deben ser tomadas como referencia ya que ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes y saben que es lo que se puede hacer en la empresa para mejorar.

#### **3.9.4 Encuesta dirigida a los clientes de la Provedora Central**

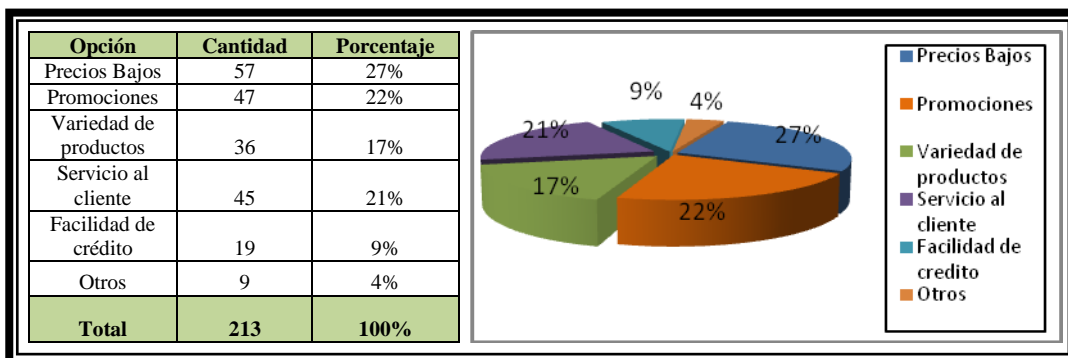
Para el presente estudio de mercado se procedió a encuestar a un total de 213 clientes tanto reales como potenciales con la finalidad de conocer las opiniones y sugerencias sobre distintos ámbitos a mejorar.

#### **Pregunta N° 1**

¿Por qué compra usted en la Provedora Central?

#### **Resultados obtenidos:**

### **CUADRO ESTADÍSTICO N° 9 BENEFICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán.

### Interpretación y análisis:

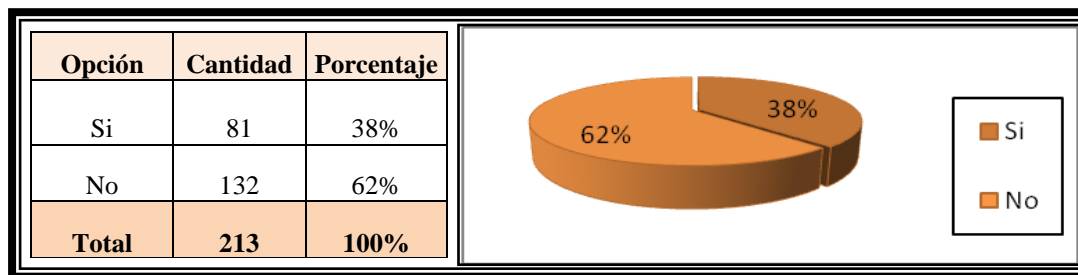
Según los datos obtenidos por parte de los clientes, del total de encuestados, el 27% manifestó que realizan sus compras por que los precios son bajos en comparación con otras distribuidoras, el 22% compra por las promociones que se realizan en cuanto a productos nuevos y en si a ofertas que son propias de la distribuidora, el 17% de los clientes compra por la variedad de líneas de productos que ofrece y que por ende le da la facilidad al cliente de tener a disposición una gama de productos variados y económicos, el 21% de los clientes encuestados manifiesta que realiza sus compras por la atención y servicio al cliente, el 9% de los encuestados opina que realiza sus compras por que además de los precios, variedad, promociones y servicio les dan la facilidad de crédito sobre los productos que llevan y esto hace que el cliente sea leal y confiable, el 4% de los clientes se inclino por otras opciones que también fueron tomadas en consideración. Por lo cual se puede denotar que las opiniones vertidas por los clientes son diferentes pero importantes para el presente estudio.

### Pregunta N° 2

¿Considera usted que las instalaciones de la Provedora Central son lo suficientemente adecuadas?

### Resultados obtenidos:

## CUADRO ESTADÍSTICO N° 10 INSTALACIONES PROPICIAS PARA LA ATENCIÓN Y SERVICIO



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
 Elaborado por: José Luis Chuquizán

### Interpretación y análisis:

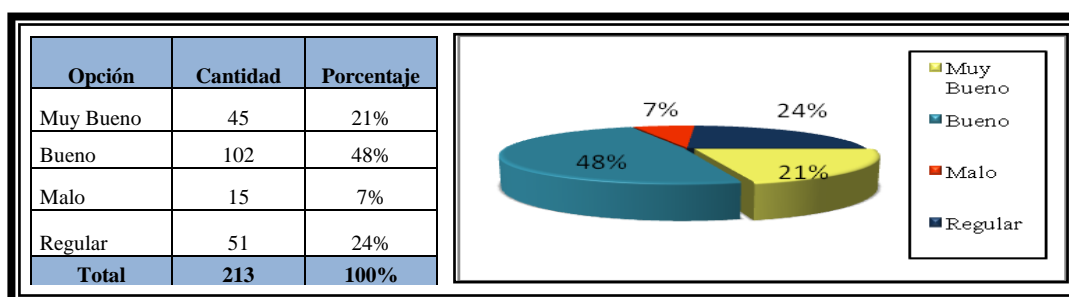
Del total de encuestados el 38% de los clientes creen que las instalaciones de la empresa si son adecuadas y por ende la atención y servicio que ofrece es buena, en cambio el 62% opina que sus instalaciones no son propicias para la atención y servicio en relación a la presentación y distribución de productos por secciones, áreas establecidas para el personal, productos perchados en donde se de la facilidad al cliente de realizar una compra más ágil y que por ende la finalidad es de reducir el tiempo en el proceso de compra venta.

### Pregunta N°. 3

¿Qué opinión tiene de la atención y servicio que brinda la Proveedor Central?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 11  
 PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
 Elaborado por: José Luis Chuquizán

### Interpretación y análisis

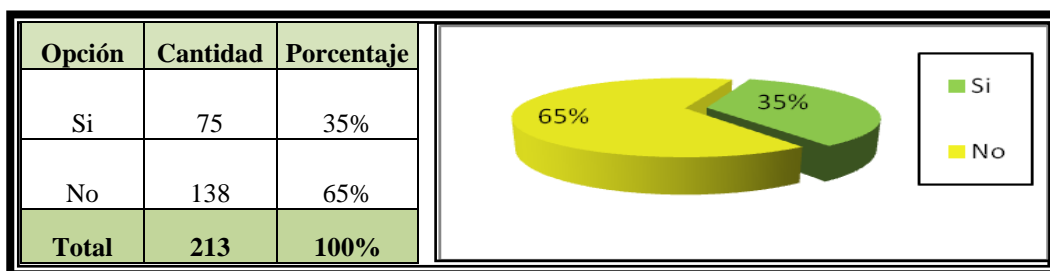
Del 100% del total de los clientes encuestados el 21% afirma que el servicio que ofrece la empresa es muy bueno, el 48% en cambio opina que el servicio es bueno, mientras que el 7% indica que la atención y servicio es de mala calidad y finalmente el 24% de los encuestados afirma que el servicio es regular, por consiguiente, los resultados indican que un porcentaje considerable de clientes denotan poca aceptación y que puede afectar al nivel de ventas que mantiene la empresa si no se considera y se toma acciones para mejorar el servicio.

#### Pregunta N° 4

¿Considera usted que el proceso de compra venta es lo suficientemente ágil?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 12**  
**AGILIDAD DEL PROCESO DE COMPRA VENTA**



Fuente: Investigación de Campo / 2008  
Elaborado por: José Luís Chuquizán.

#### Interpretación y análisis:

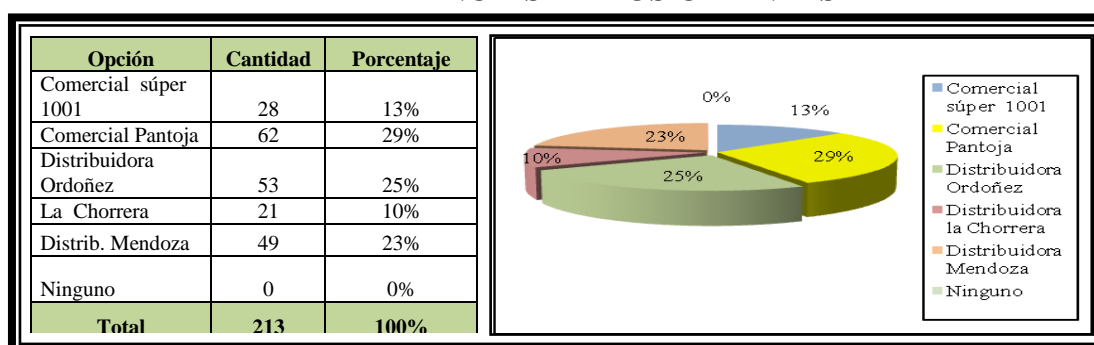
El 35% del total de clientes encuestados opina que el proceso de compras si es lo suficientemente ágil mientras que el 65% afirma que no, por lo que se debería tomar en consideración varios aspectos fundamentales vertidos por los clientes en cuanto a: que no existe una capacitación previa para los empleados sobre los productos que ofrece, sus respectivos precios y ubicación de los mismos en la empresa, el incrementar el número de cajeros sobre todo en temporadas cuando la demanda aumenta, productos que no se exhiben por lo que no permite que el cliente tenga fácil acceso y se agilite el proceso de compra venta.

### Pregunta N° 5

¿De los siguientes locales que usted ha visitado cuál de ellos es de su preferencia?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 13  
PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

#### Interpretación y análisis:

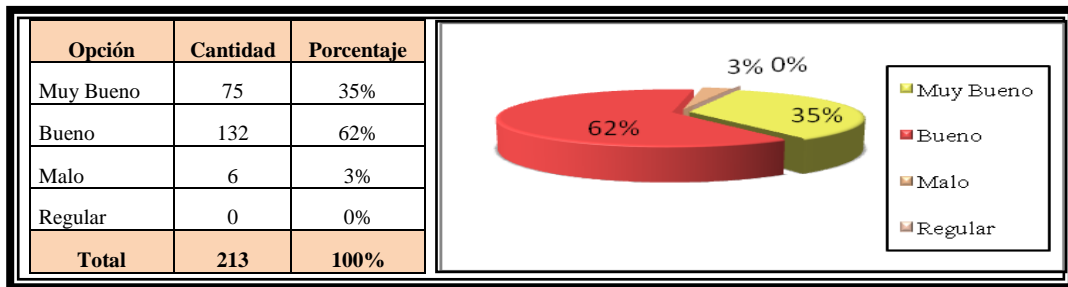
El 13% de los clientes manifestó que el local de su preferencia es el Comercial Súper 1001, el 29% opina que prefiere a Comercial Pantoja, el 25% se orienta por la Distribuidora Ordoñez y finalmente el 10% prefiere a la Distribuidora Mendoza, cabe así manifestar que la opción de ninguno cuyo porcentaje fue del 0% significa que los clientes si tienen preferencia por los distribuidores considerados en la encuesta. Por consiguiente el consultar el local de preferencia a los clientes demuestra una posibilidad de quienes realmente son nuestros principales competidores y que es lo que hacen ellos a diferencia de nosotros para mantener a sus clientes o captar nuevos clientes.

### Pregunta N° 6

¿Qué opinión tiene usted acerca de la variedad y calidad de los productos que ofrece la Provedora Central?

**Resultados Obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 14  
PERSPECTIVAS DE LA VARIEDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luis Chuquizán

**Interpretación y análisis:**

El 35% de los clientes encuestados manifiesta que la variedad y calidad de los productos es muy bueno, el 62% opina que es bueno, el 3% afirma que es malo y finalmente el 0% referente a la opción de si la calidad y variedad de los productos es regular no opina, lo que significa una considerable aceptación sobre variedad y calidad de los productos que ofrece la empresa lo que influye directa en mantener a proveedores directos de fábrica

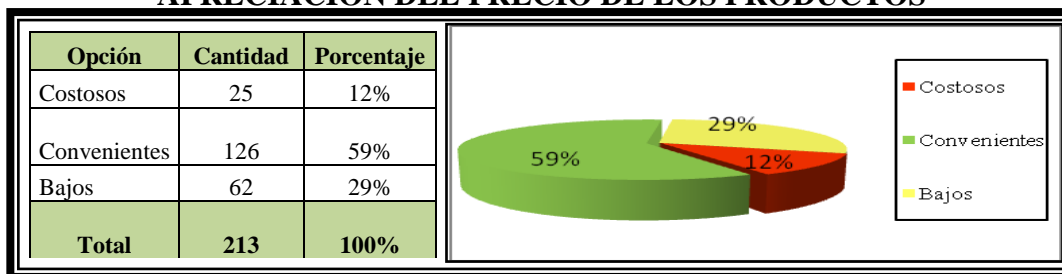
**Pregunta N° 7**

¿Los precios de los productos en la Provedora Central son?

**Resultados obtenidos:**



**CUADRO ESTADÍSTICO N° 15  
APRECIACIÓN DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

**Interpretación y análisis:**

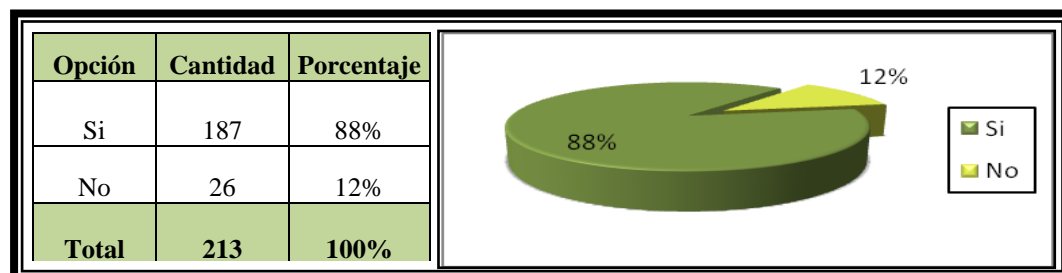
Del 100% de los clientes encuestado el 12% afirma que los precios de los productos son costosos, el 59% asegura que son convenientes, mientras que el 29% afirma que los precios son bajos, por lo que se puede apreciar que existe considerable aceptación sobre precio de los productos que ofrece la empresa por lo que permite que la rotación del inventario de mercadería sea de forma constantemente y así mantener o proveer productos novedosos y de calidad.

**Pregunta N° 8**

¿A diferencia de la competencia cree usted que se debería implementar más variedad de productos en la Provedora central?

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 16  
NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

El 88% del total de encuestados opina que si se debería implementar más variedad de productos a diferencia del 12% que afirma que no, por lo que es necesario incrementar nuevas líneas relacionadas con la actividad que realiza.

### 3.9.5 Encuesta dirigida a los Distribuidores del Sector Comercial de Santo Domingo

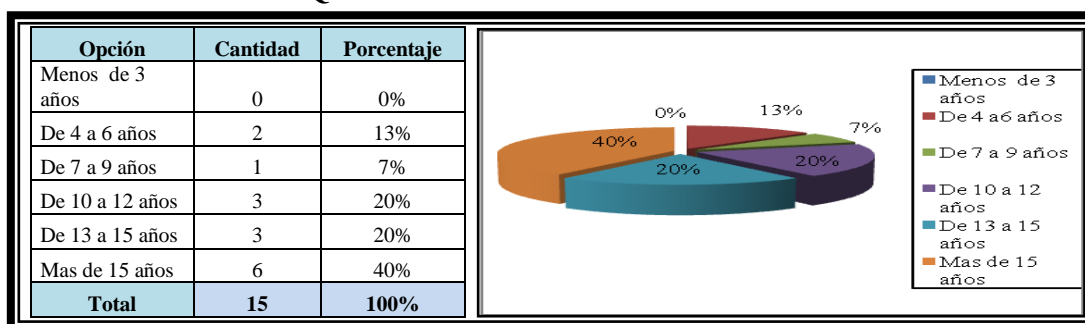
Para la obtención de las encuestas dirigidas a la competencia no se pudo determinar a ciencia cierta cuántas microempresas existen actualmente en Santo Domingo de similar actividad sean estas: pequeñas, medianas o grandes empresas, ya que los organismos correspondientes tanto, Cámara de Comercio, Servicio de Rentas Internas y otros organismos no mantienen información alguna, motivo por el cual se procedió a realizar las encuestas a entidades de similar actividad, competidores directos y de acuerdo al sector comercial en el lugar donde se desenvuelven, de las cuales se considero las siguientes:

#### Pregunta N° 1

¿Cuánto tiempo lleva operando en la zona?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 17**  
**TIEMPO QUE LLEVAN OPERANDO EN LA ZONA**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

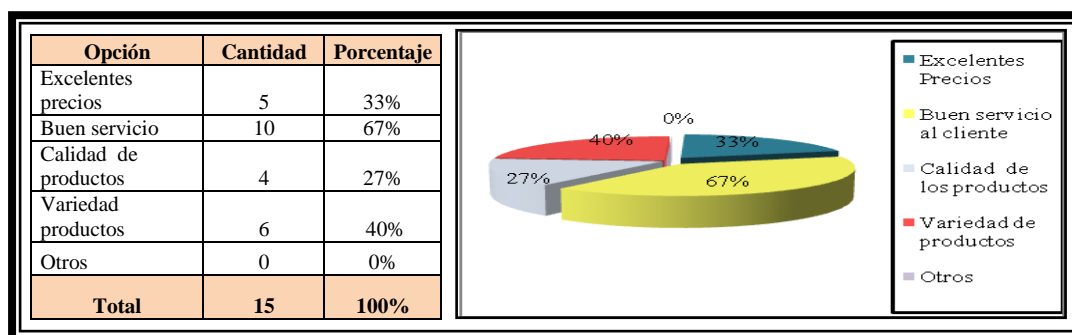
Del 100% del total de los distribuidores encuestados, con respecto a la primera opción se reservan de opinar, lo que quiere decir que ningún distribuidor tiene menos de tres años en el mercado 0 %, mientras que un 13% lleva operando de 4 a 6 años, el 7% lleva operando de 7 a 9 años, el 20% de 10 a 12 años, de igual manera otro 20% lleva operando en el mercado de 13 a 15 años y finalmente el 40% de los distribuidores en Santo Domingo tiene más de 15 años operando en la zona, lo que significa que un gran número de empresas tienen varios años en el mercado y que por ende, el conocer el mercado les ha permitido mantenerse y muchas de ellas expandirse a nivel local e inclusive fuera de la ciudad

### Pregunta N° 2

¿Su empresa se destaca por?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 18**  
**ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA**



**Fuente:** Investigación de Campo / 2009

**Elaborado por:** José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

El 33% de los distribuidores encuestados opina que su empresa se destaca por los excelentes precios que tienen a diferencia de la competencia, el 67% afirma que su empresa se destaca por el servicio que ofrece a sus clientes, el 27% por la calidad de los

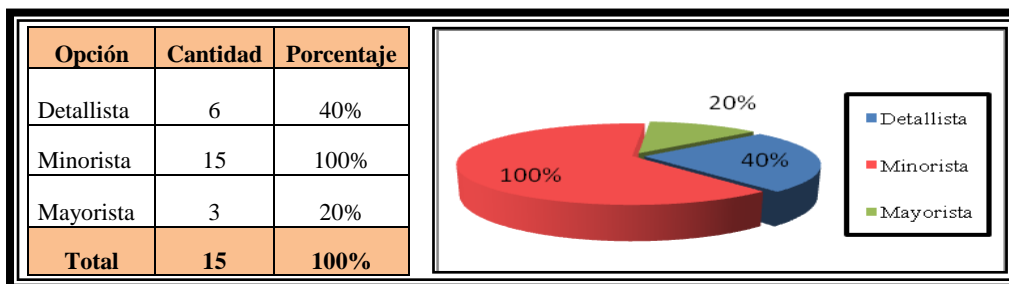
productos, el 40% por la variedad de los productos lo que permite disponer de diferentes líneas de productos para varios segmentos de mercado y finalmente la opción correspondiente a otros no se obtuvo datos por parte de los encuestados, lo que significa que la diversidad de opiniones vertidas por los encuestados consideran varias opciones a la vez pero, en su mayoría se orientan por el servicio al cliente lo cual implica que además del servicio, también deben mantener variedad de productos, excelentes precios y la calidad de los mismos según los datos obtenidos respectivamente, para ser competitivo

### Pregunta N° 3

¿Cuáles son sus canales de distribución?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 19  
PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

#### Interpretación y análisis:

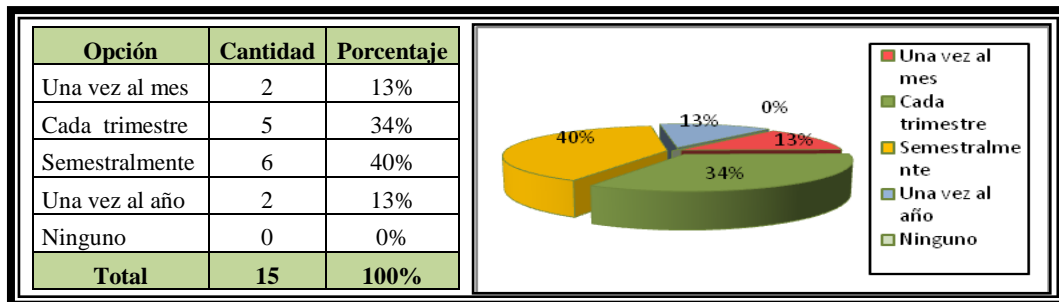
El 40% del total de encuestados afirman que su principal canal de distribución es el detallista, el 100% ostenta que su principal canal de distribución es el minorista, mientras que un 20% opina que su principal canal de distribución es el mayorista

#### Pregunta N° 4

¿Desarrolla Ud. capacitación a sus empleados

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 20  
DESARROLLO DE CAPACITACIÓN**



**Fuente:** Investigación de Campo / 2009

**Elaborado por:** José Luís Chuquizán.

#### Interpretación y análisis

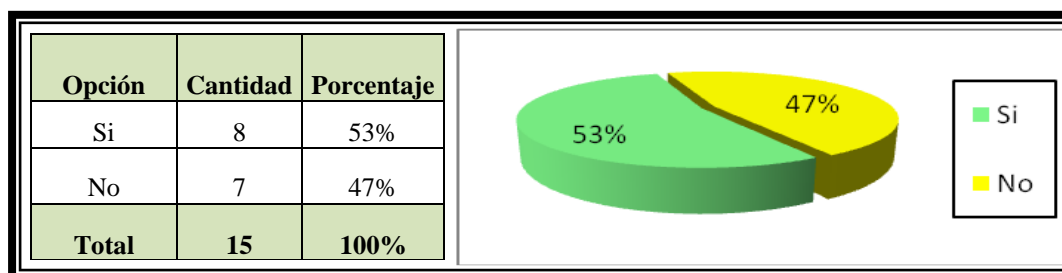
El 13% de los encuestados afirma que realiza capacitación una vez al mes, el 33% de los distribuidores realiza capacitación cada trimestre, el 40% opina que la capacitación se lleva acabo semestralmente, el 13% manifiesta que solamente se capacita anualmente, en cuanto a la opción de ninguno no opinan 0%, lo que quiere decir que en todos los distribuidores si se capacita aunque como se muestra en el gráfico la capacitación a los empleados se la realiza en distintos periodos de tiempo, pero que según opiniones de ellos son tiempos considerables en la que también depende de la dimensión de la empresa o en cuanto a número de empleados

#### Pregunta N° 5

¿Contrata Ud. al personal a través de un proceso de selección?

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 21  
DISPONIBILIDAD DE UN PROCESO DE SELECCIÓN**



**Fuente:** Investigación de Campo / 2009

**Elaborado por:** José Luís Chuquizán.

**Interpretación y análisis:**

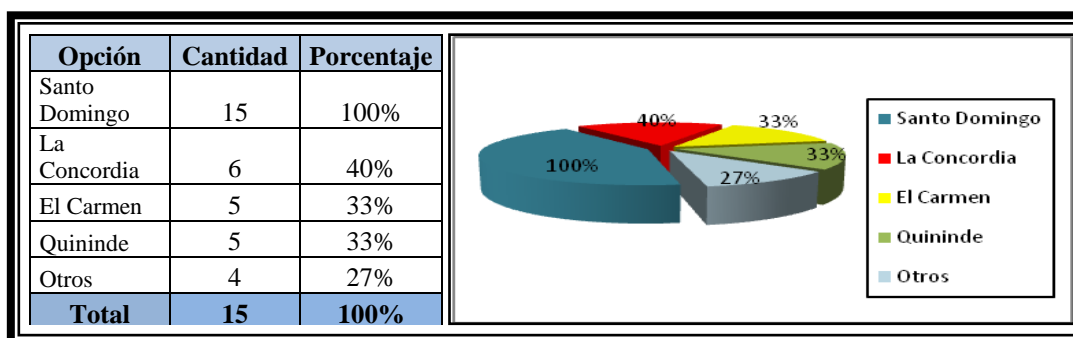
El 53% del total de los distribuidores encuestados manifiesta que si contrata al personal a través de un proceso de selección, mientras que el 47% afirma que no realiza un proceso de selección para el personal que contrata, lo que demuestra un porcentaje considerable de distribuidores que no implementan un debido proceso de selección que defina el perfil profesional con el perfil que busca la empresa es decir el perfil del puesto

**Pregunta N° 6**

¿Qué zonas actualmente atiende con su producto?

**Resultados obtenidos:**

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 22  
ZONAS QUE ACTUALMENTE ATIENDEN**



**Fuente:** Investigación de Campo / 2009

**Elaborado por:** José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

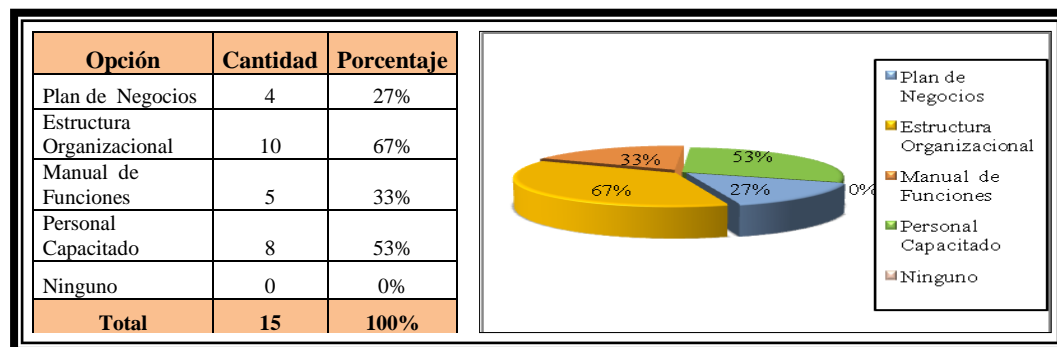
Según los datos obtenidos el 100% de los encuestados afirma que la zona que actualmente atiende por obvias razones es Santo Domingo, el 40% manifiesta que atienden también a la Concordia, el 33% tienen orientación a el Carmen, otro 33% atiende a la zona de Quinindé y el 27% opinó que a más de las opciones propuestas existen otras zonas a las cuales también llegan con su producto como por ejemplo: Esmeraldas, Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de los Bancos entre otros, lo que significa que varios distribuidores no solamente son locales si no que también cubren otras zonas que les permite abarcar en cuanto a cobertura más mercados.

### Pregunta N° 7

¿Su empresa cuenta con?

### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 23**  
**APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**



Fuente: Investigación de Campo / 2009

Elaborado por: José Luís Chuquizán

### Interpretación y análisis:

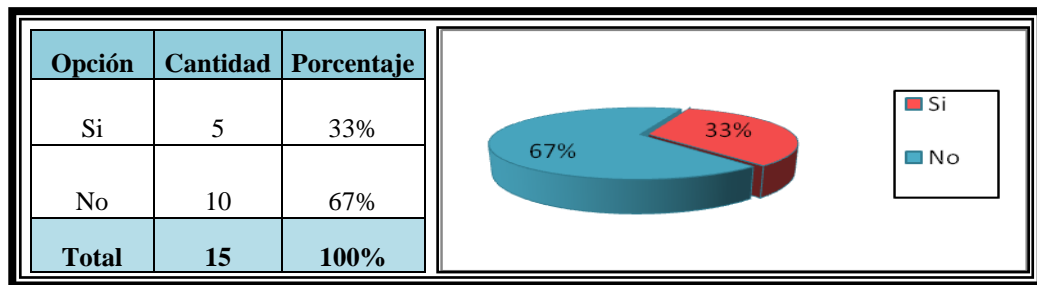
El 27% de los encuestados afirma que ha aplicado un plan de negocios, el 67% de los distribuidores opinan que disponen de estructura organizacional, el 33% dispone de un manual de funciones y un 53% ostenta que cuenta con un personal calificado

### Pregunta N° 8

¿Realiza Ud. investigaciones de mercado para conocer a sus clientes y competidores?

#### Resultados obtenidos:

**CUADRO ESTADÍSTICO N° 24  
INVESTIGACIONES DE MERCADO**



Fuente: Investigación de Campo / 2009  
Elaborado por: José Luís Chuquizán

#### Interpretación y análisis:

El 33% de los distribuidores encuestados afirma que si realiza investigaciones de mercado sobre todo por brindar un mejor servicio a diferencia de la competencia, mientras que el 67% opina que no realiza o más bien desconocen del tema.

### 3.10 Diagnostico corporativo de la situación actual

#### 3.10.1 Diagnostico de entrevista realizada a propietarios de Provedora Central

Según los resultados obtenidos por parte de los propietarios de la Empresa Provedora Central, se logro conocer que el desarrollo o aplicación de procedimientos administrativos todavía no han sido llevados a la práctica; es decir, que la forma de cómo se ha venido manejando la organización ha sido de manera empírica y mas no de forma técnica; que permitan que la empresa pueda desarrollarse en base a una plan de acción establecido por objetivos y estrategias alcanzables, diseñados o apegados a las necesidades de la empresa.



Por otra parte se podría decir que la organización se desenvuelve en un ambiente laboral agradable, que existe buen trato; pero, que se descuida aspectos como capacitación, incentivos, ascensos, etc. Además, la empresa actualmente no cuenta con una manual de funciones, estructura organizacional, políticas y reglamentos en donde se establezcan actividades a realizarse de acuerdo al cargo, niveles jerárquicos establecidos por departamentos, normas y valores que se conviertan en hábitos para los colaboradores e imagen para el cliente respectivamente. Por consiguiente, se hace necesario que la empresa aplique un modelo administrativo y comercial que se diferencie de la competencia.

### **3.10.2 Diagnostico de encuestas dirigidas hacia colaboradores de Provedora Central**

Una vez realizada las encuestas, los resultados obtenidos son los siguientes:

Que Provedora Central tiene deficiencia en contratación de personal debido a que la mayoría de su personal de ventas y atención al cliente tiene menos de un año un 54% del total, lo que provoca que constantemente se esté reclutando nuevo personal y esto hace que el cliente denote desconocimiento, seguridad de sí mismo, características del producto y stock de productos por parte de los vendedores. Por otra parte los colaboradores si conocen cuáles son sus funciones o más bien sus obligaciones en la empresa que no es lo mismo, ya que la mayoría realiza varias actividades a la vez como atención al cliente, despacho, facturación, inventario, perchar productos, debido a que no se establecen funciones en base a las necesidades de la misma. Provedora Central se caracteriza por mantener un ambiente laboral aceptable. Por consiguiente en relación a capacitación del personal si existe pero, muchas de las veces por parte de los propietarios o de las empresas proveedoras, sobre temas generales o de nuevos productos respectivamente y mas no, por parte de instituciones especializadas. El porqué los colaboradores trabajan actualmente para la empresa se debe a el ambiente laboral y por ganar experiencia lo que hace que constantemente se contrate nuevo personal al no mantener una cultura laboral que genere estabilidad. No existe un adecuado proceso de selección que permita ubicar al personal de acuerdo a sus

capacidades y habilidades. La totalidad de los colaboradores de Proveedora Central está dispuesto a adaptarse a nuevos cambios que permitan que la misma se maneje de forma técnica y se haga cambios como el establecer un manual de funciones establecido por jerarquías, políticas y reglamentos; además, en relación a la actividad diaria incrementar el número de cajeros, facturadores, despachadores, áreas para recibir encargos, manejo de inventarios y capacitación de acuerdo al área. Además, mantener una política de renovación anual de sus instalaciones en cuanto a distribución del área de servicio y atención al cliente con la finalidad de darle una nueva imagen.

### **3.10.3 Diagnostico de encuestas dirigidas hacia clientes reales y potenciales**

Una vez realizadas las encuestas a clientes reales como potenciales se determino lo siguiente:

Se logro determinar que las instalaciones de la empresa para el cliente no son lo suficientemente adecuadas ya sea por su espacio, distribución del personal y de los productos que ofrece, debido a que no existe una adecuada señalización por áreas y no se logra exhibir en totalidad los productos, lo cual genera contratiempo en el cliente al buscar lo que realmente necesita y que por ende genera debilidad para la entidad. Además, que la atención y servicio que brinda la empresa es bueno pero que aún no se cumple con las expectativas del cliente debido a que no existe un adecuado entrenamiento a los vendedores sobre atención y servicio al cliente, características de los productos ofertados, ventajas y desventajas del mismo, hacer que el vendedor se especialice en lo que hace, localización de los mismos con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y que el proceso de compra venta sea lo suficientemente ágil, optimizando el tiempo.

Por consiguiente, Proveedora Central carece de un benchmarking estratégico que le permita innovar constantemente ya que el plan de acción que han iniciado los principales competidores que incluye ampliación de sus instalaciones, mayor espacio físico, facturadores automáticos, establecimiento de productos por secciones, personal capacitado, publicidad, ofertas, promociones, valor agregado con la finalidad de

mantener y captar nuevos clientes, son algunas de las razones por las que el cliente está optando por la competencia y puede ser de que la misma poco a poco se vaya rezagando.

#### **3.10.4 Diagnostico de encuestas dirigidas hacia principales competidores**

La información obtenida muestra que la empresa Provedora Central tiene que competir con instituciones que tienen un promedio de 10 a 15 años y más en el mercado; pero, que a pesar de ser una empresa joven se muestra competitiva al mantenerse hasta la actualidad en la actividad que realiza. Por otro lado la gran parte de la competencia se orienta por el servicio que brindan es por eso que están en constante renovación, remodelando sus instalaciones de lo cual se debe tomar como referencia y mantener una política de renovación con la finalidad de darle al cliente una nueva imagen y ambiente y además, que sus principales competidores mantienen el mismo direccionamiento en cuanto a su canal de distribución. Además, en cuanto a los periodos de capacitación sus similares, mantienen un lapso de tiempo entre tres y seis meses lo cual demuestra que como empresas están a la vanguardia de la competencia.

Pero, que todavía se cree que para atender al cliente no se necesita de un nivel de educación, responsabilidad, entrenamiento previo o experiencia, es por eso necesario establecer un perfil en donde se contrate a las personas mediante un proceso de selección a diferencia de la competencia ya que quien tiene el contacto a diario es el área de atención y servicio al cliente por ende debe ser el más capacitado.

Otro punto que es necesario indicar es que la concentración del mercado en cuanto a oferta de productos similares es en Santo Domingo, por lo tanto Provedora Central tiene la oportunidad de expandir mercado a zonas de afluencia como: la Concordia, el Carmen, Quinindé, entre otras.

Además, la ausencia o aplicación de procedimientos administrativos es notable en empresas de la competencia en su mayoría carecen de un plan de negocios, manual de

funciones; es decir, se trabaja de forma empírica lo que se crearía una ventaja para la empresa Provedora Central si se llegara a aplicar el siguiente modelo administrativo y comercial.

### 3.11 Análisis FODA de Provedora Central

El análisis FODA es una herramienta que ayuda al desarrollo de objetivos y estrategias para las organizaciones, este estudio relaciona por una parte las debilidades y fortalezas como entes internos y las oportunidades y amenazas como externas.

Para garantizar que la herramienta de diagnóstico FODA sea la adecuada, es conveniente identificar dentro de las encuestas realizadas resultados claves, que permitan enfocar los aspectos positivos y negativos, para saber realmente en donde se debe mejorar.

**GRAFICO N° 9**  
**FODA DE PROVEEDORA CENTRAL**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.11.1 Estudio de factores internos

Dentro de los aspectos internos es importante destacar las referencias emitidas por los clientes internos y reales, las mismas que se encuentran sustentadas en base a las encuestas efectuadas.

#### ■ Análisis ponderado de encuestas al cliente interno

Se ha procedido a seleccionar las preguntas que ofrezcan mayor información en relación a la investigación, estimando una ponderación referencial, como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 16  
ANÁLISIS ENCUESTAS CLIENTE INTERNO**

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	CLAS. ADMINISTRATIVA
1	Experiencia laboral mayor a 2 años	SI	46%	La mayoría de colaboradores tienen experiencia de trabajo menor a un año.		D	-3	Planificación
2	Conocimiento de funciones a realizar	NO	62%	Solamente el 38% afirma conocer con exactitud sus funciones.		D	-5	Planificación
3	Relación entre empleados y directivos	BUENA	62%	Existe una relación aceptable entre empleador y colaborador	F		4	Dirección
4	Capacitación	SI	46%	La mayoría de colaboradores no han recibido capacitación		D	-5	Dirección
6	Conformidad con el puesto de trabajo	NO	54%	No existe un proceso de selección de personal adecuado.		D	-5	Planificación
7	Conformidad con la remuneración	SI	62%	La mayoría del personal está conforme con el sueldo que percibe.	F		4	Planificación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

■ **Análisis ponderado de encuestas al cliente real**

**CUADRO N° 17  
ANÁLISIS ENCUESTAS CLIENTE REAL**

N° PREGUNTA	VARIABLE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	CLAS. ADMINISTRATIVA
2	Instalaciones adecuadas para ofrecer los productos	NO	62%	La mayoría de clientes concuerda en que espacio para atención al cliente es demasiado reducido.		D	-5	Planificación
4	Agilidad en el proceso de compra	NO	55%	Aún es indispensable fortalecer los procesos de atención al cliente.		D	-5	Planificación
5	Calidad en los productos ofertados	BUENA	62%	La mayoría de clientes reales manifiestan que los productos son de buena calidad	F		3	Control
6	Precios convenientes	SI	59%	Los precios que maneja Proveedora Central son accesibles.	F		4	Planificación
7	Carencia de variedad de productos	SI	88%	Es conveniente incluir en los inventarios mas variedad en productos, para que el cliente pueda elegir.		D	-4	Planificación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

■ **Otros factores internos**

**CUADRO N° 18  
OTROS FACTORES INTERNOS**

N°	VARIABLE	RESPUESTAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN/5	CLAS. ADMINISTRATIVA
1	Edificación propia	SI	F		5	Planificación
2	Ubicación estratégica	SI	F		5	Planificación
3	Sistema de control contable	SI	F		3	Control
4	Transporte propio	SI	F		4	Planificación
5	Control de inventarios	NO		D	-5	Control
6	Programas publicitarios	NO		D	-5	Planificación
7	Posee reglamento interno	NO		D	-5	Planificación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.11.1.1 Matriz axiológica de valoración de factores críticos internos

**CUADRO N° 19**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA DE FACTORES INTERNOS**

FACTORES	DEBILIDADES					FORTALEZAS				
	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
<b>PLANIFICACIÓN</b>										
El personal no posee experiencia laboral										
Carencia de manual de funciones										
No existe una selección apropiada del personal										
Pago puntual de las remuneraciones										
Instalaciones mal distribuidas										
Poca agilidad en el proceso de venta										
Fijación de precios accesibles										
Poca variedad de productos										
Edificación propia										
Ubicación estratégica										
Transporte propio										
Programas publicitarios										
Carencia reglamento interno										
<b>DIRECCIÓN</b>										
Buena relación entre empleados y directivos										
No se dispone de programas de capacitación										
<b>CONTROL</b>										
Calidad de productos										
Sistema de control contable.										
Control de inventarios deficiente										

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Como se puede observar las debilidades son mayores a las fortalezas, lo que implica aplicar inmediatamente un modelo administrativo de alto nivel y un programa de promoción eficiente.

### 3.11.2 Estudio de factores Externos

#### ■ Análisis observacional de la competencia

**CUADRO N° 20  
ESTUDIO OBSERVACIONAL DE LA COMPETENCIA**

N°	VARIABLE	ANÁLISIS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CALIFICACIÓN/5	ENFOQUE
1	Posicionamiento de la competencia	La competencia lleva en el mercado aproximadamente de 10 años en adelante.		A	-5	LA COMPETENCIA
2	Infraestructura de la competencia	Algunos competidores disponen de amplias instalaciones		A	-5	
3	Resistencia al cambio	Existen ciertas comercializadoras que no se adaptan a los cambios que exige el mercado.	O		4	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### ■ Otros factores externos

**CUADRO N° 21  
OTROS FACTORES EXTERNOS**

N°	VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CALIFICACIÓN/5
1	Crecimiento de la población.	O		5
2	Nuevos nichos de mercado	O		4
3	Zona eminentemente comercial	O		4
4	Alianzas estratégicas con proveedores.	O		3
5	Importación directa de productos	O		4
6	Incremento de aranceles e impuestos		A	-4
7	Incremento de índices de delincuencia		A	-2
8	Ausencia de fuentes de financiamiento		A	-3
9	Incremento de la inflación		A	-4

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009



### 3.11.1.2 Matriz axiológica de valoración de factores críticos externos

**CUADRO N° 22**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA DE FACTORES EXTERNOS**

FACTORES	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Posicionamiento de la competencia										
Infraestructura de la competencia										
Resistencia al cambio										
Crecimiento de la población.										
Nuevos nichos de mercado										
Zona eminentemente comercial										
Alianzas estratégicas con proveedores.										
Importación directa de productos										
Incremento de aranceles e impuestos										
Incremento de índices de delincuencia										
Ausencia de fuentes de financiamiento										
Incremento de la inflación										

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### 3.12 Matriz General FODA

**CUADRO N° 23  
MATRIZ FODA PROVEEDORA CENTRAL**

<b>INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
■ Pago puntual de las remuneraciones	■ El personal no posee experiencia laboral
■ Fijación de precios asequibles	■ Carencia de manual de funciones
■ Instalaciones propias	■ No existe un adecuada selección de personal
■ Ubicación estratégica	■ Instalaciones mal distribuidas
■ Transporte propio	■ Poca agilidad en el proceso de ventas
■ Buena relación entre empleados y directivos	■ Poca variedad de productos
■ Calidad de productos	■ No se invierte en programas publicitarios
■ Sistema de control contable	■ Carencia de reglamento interno
	■ No se dispone de programas de capacitación
	■ Control de inventarios deficiente
<b>EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
■ Crecimiento de la población	■ Posicionamiento de la competencia
■ Resistencia al cambio	■ Infraestructura de la competencia
■ Nuevos nichos de mercado	■ Incremento de aranceles e impuestos
■ Zona netamente comercial	■ Incremento de índices de delincuencia
■ Alianzas estratégicas con proveedores	■ Ausencia de fuentes de financiamiento
■ Importación directa de productos	■ Incremento de la inflación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA MEJORAR EL SERVICIO E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA PROVEEDORA CENTRAL**

#### **4.1 Proceso administrativo**

##### **4.1.1 Planificación.**

Toda empresa debe establecer su estructura operativa en base a una planificación previa, que le permita determinar el planteamiento clave de objetivos y los componentes para su desarrollo.

##### **4.1.1.1 Visión**

Ser Líderes, reconocidos en el segmento de mercado de comercio al por menor de productos de consumo masivo a nivel local y nacional con proyección internacional. Que en el lapso de 5 años, contemos con instalaciones adecuadas; Estaremos totalmente estructurados organizacionalmente con líneas de productos de mejor calidad, para todo tipo de status socio-económico, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

##### **4.1.1.2 Misión**

Contribuir con el desarrollo de la sociedad en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad en general, a través de la provisión de una amplia gama de productos de consumo masivo, representados por calidad y servicios de excelencia, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

#### **4.1.1.3 Valores de Provedora Central.**

Provedora Central fundamenta sus actividades diarias en los siguientes valores:

- Orientación de servicio
- Transparencia interna y externa
- Comunicación abierta
- Compromiso personal
- Responsabilidad social

#### **Orientación de servicio.**

- En Provedora Central todos trabajamos para crear un ambiente que genere servicios de calidad, atendiendo a nuestros clientes con amabilidad y respeto, ya que somos conscientes de que la existencia y crecimiento de nuestra organización dependen de los mismos.
- La atención y servicio que ofrecemos a nuestros clientes es de manera equitativa desde los consumidores que realicen una compra mínima hasta los que realicen una compra más grande.
- Tratamos de generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y público en general mediante una cultura de atención y servicio a toda persona que visite nuestra empresa sin necesidad de que efectúe o no una compra.

#### **Transparencia externa.**

- Nuestros clientes tienen derecho a una información completa y transparente sobre los productos y servicios que ofrecemos como: garantías del producto, calidad, fechas de vencimiento o caducidad, ventajas y desventajas; además, del coste real y las condiciones si el producto es a crédito o al contado respectivamente.

- Tratamos de generar confianza hacia el cliente en todos los actos y eventos que se realicen ya sean estos por promociones, sorteos, descuentos, rebajas y, otros que en su momento puedan darse.
- Actuamos de forma clara y transparente en lo referente al régimen tributario por que estamos seguros de que el gobierno retribuirá a la sociedad en obras, principio que lo mantenemos como misión de vida.

### **Transparencia interna.**

- En Provedora Central actuamos con honestidad, sinceridad y objetividad en el manejo de información y toma de decisiones basadas en criterios estrictamente profesionales y de equidad.
- Es prioridad de Provedora Central informar consecutivamente a todos sus funcionarios sobre las actividades del negocio, resultados, situación de la empresa, estrategias y decisiones que se vayan a tomar a cerca de la empresa como un todo.

### **Comunicación abierta.**

- El contacto directo con nuestros colaboradores y clientes de todo nivel a través de una política de “**puertas abiertas**” con la finalidad de que las relaciones jerárquicas fluyan de manera horizontal y mas no descendente.
- Se promueve el dialogo y discusiones abiertas para y con todos sus colaboradores sobre temas de interés o controversiales que se estén suscitando; además de, la libertad de opinión y remoción con fundamentos.

### **Compromiso personal.**

- Nos sentimos comprometidos de manera personal y profesional con la misión y objetivos de la organización, propósito que llevamos a cabo de forma continua.
- Nuestro compromiso personal y de honestidad en todas las actividades realizadas con criterios de profesionalismo, con la finalidad de establecer estándares de conducta.

- Nos identificamos con los valores de la organización razón por la cual actuamos y los vivimos día a día.

### **Responsabilidad social.**

- Asumimos nuestra responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad en general.
- Mantenemos nuestro compromiso de proveer productos de calidad a nuestros clientes al estar prevenidos sobre la emisión de productos adulterados, caducados o de dudosa procedencia que atenten al medio ambiente y la sociedad.
- Mantenemos como principio e ideología la reinversión de las utilidades en nuestro país buscando fuentes de generación de capital (sucursales) que retribuyan a la sociedad a través de empleo, educación, salud y vivienda.

#### **4.1.1.4 Políticas Corporativas:**

Proveedora Central presenta los lineamientos a seguir en el ejercicio de todas sus actividades:

- Todo colaborador de Proveedora Central será visitado en su domicilio para constatar situación, forma de vida, dirección domiciliaria y otras informaciones de su unidad familiar, con la finalidad de tener un panorama de quienes son nuestros colaboradores.
- El personal de Proveedora Central deberá asistir obligatoriamente a los programas de capacitación y retroalimentación sin excepción alguna.
- Mantener y promover los valores de la institución en las actividades diarias ya que son nuestra misión de vida.
- Todos los colaboradores de Proveedora Central se deben apegar al reglamento interno, políticas, normas y procedimientos.
- Brindar atención y servicios de calidad a los clientes y público en general.
- Promovemos el desarrollo del talento humano a través de planes de carrera e incentivos económicos en reconocimiento al esfuerzo y trayectoria.

- Todos los colaboradores deben someterse a evaluaciones e inspecciones ya sea por autoridades de la institución o entes de control externo.
- Fomentar una cultura de puertas abiertas tanto para el cliente interno como externo
- Mantener el principio de equidad en igualdad de condiciones tanto para los compañeros de trabajo como para el cliente.

#### **4.1.1.5 Objetivos**

##### **4.1.1.5.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo administrativo y comercial para la Empresa Proveedora Central mediante el diseño de estrategias competitivas para mejorar la calidad del servicio e incrementar la rentabilidad en la actualidad.

##### **4.1.1.5.1.a Objetivos específicos**

- Establecer visión y misión de la organización.
- Determinar políticas corporativas y reglamento interno.
- Establecer estructura organizacional y manual de responsabilidades de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Mejorar la distribución física de la empresa
- Desarrollar un plan de capacitación y motivación.
- Controlar las operaciones de la empresa
- Desarrollar una propuesta mercadológica para la organización.

##### **4.1.1.6 Reglamento Interno**

Proveedora Central siendo una institución que se apega a las leyes laborales del Ecuador pone de manifiesto el siguiente reglamento interno basado en los códigos laborales vigentes:

La estipulación del reglamento interno no genera costos para la empresa puesto que se envía al Ministerio de Relaciones Laborales, y se establece en un periodo aproximado de 3 días.

### **Condiciones Generales:**

- El colaborador no podrá ejercer contrato de una misma área de la empresa Provedora Central hasta segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad.
- El colaborador podrá celebrar cualquier contrato de trabajo entre las partes según lo establecido en la ley vigente.
- Además, cualquier descubrimiento o hallazgo que realice el colaborador mientras sea parte de la institución será considerado propiedad de la institución.

### **Requisitos a los que se deben sujetar los colaboradores.**

- El colaborador que sea seleccionado deberá presentar los documentos que la empresa Provedora Central le solicite.
- Por consiguiente, encaso de que la información receptada sea falsa la institución dará por terminado el contrato de trabajo en todas sus partes.

### **Horarios de trabajo**

- El horario de trabajo es de Lunes a Sábado de 8:00 a 18:00 considerando 1 hora para el almuerzo.
- Los colaboradores que tengan responsabilidades de dirección como jefes departamentales no tendrán limitaciones en la jornada de trabajo.
- La inasistencia a su puesto de trabajo debe ser notificada el mismo día a su jefe inmediato.
- El colaborador al cumplir un año de servicio en la empresa tiene derecho a quince días de vacaciones remuneradas



- Por consiguiente, la remuneración por concepto de sueldo será cancelada el 15 y el 30 de cada mes de la siguiente manera: el 50% de su sueldo el 15 del mes y la diferencia 50% el 30 del mismo mes.
- De las horas suplementarias, deberán ser autorizadas por el jefe inmediato.

### **Obligaciones del colaborador**

- Cumplir con las normas y reglamentos establecidos por la empresa Proveedora Central.
- Cumplir con los estándares, metas u objetivos propuestos según el puesto.
- Cuidar de los bienes muebles e inmuebles que la institución suministre.
- Asistir puntualmente a sus labores diarias.
- Mantener en salvaguardia de sus pertenencias personales.
- Mantener respeto con sus compañeros de trabajo y público en general
- Proporcionar regularmente informes sobre la gestión de su trabajo.
- Mantener confidencialidad sobre las operaciones de la institución.
- Cumplir normas de higiene y seguridad propuestas por la institución.
- Someterse a evaluaciones sobre rendimiento para retroalimentar.
- Asistir obligatoriamente a los cursos de capacitación o retroalimentación

### **Prohibiciones del colaborador**

#### **Faltas graves:**

- Ofrecer servicios profesionales a otras entidades sin previa autorización además, de que si estas creen conflicto de intereses.
- Introducir bebidas alcohólicas o presentarse en estado etílico, embriaguez o bajo efectos de narcóticos
- Suplantar a otros empleados en control de asistencia
- Portar armas ya sean estas de cualquier tipo
- Receptar cualquier tipo de sobornos o sobornar.

- Sustraerse útiles de trabajo o emplearlos en actividades distintas a las de su puesto laboral.
- Utilizar el nombre de la institución para beneficio propio o de terceros
- Faltar el respeto a sus compañeros de trabajo.
- Simular accidentes o enfermedad para beneficio propio
- Crear injurias o cualquier tipo de calumnias a los colaboradores o funcionarios de la empresa.
- Abandonar su lugar de trabajo sin autorización previa o conocimiento.

### **Sanciones a los colaboradores**

- Si la falta se realiza por primera vez, se amonestara verbalmente.
- Si reincidiera, la amonestación será escrita a través de un memorando.
- Si volviese a reincidir por tercera vez, se impondrá una multa correspondiente al 10% de su sueldo mensual.
- Si por cuarta ocasión, reincide en la falta se dará lugar a terminación del contrato laboral tomando en consideración que con tres memorandos el colaborador es sujeto de despido.

### **Obligaciones del empleador**

- Afiliar al IESS desde el primer día que ingresa a la empresa como colaborador
- Pagar al colaborador todas las remuneraciones que incluyeren como sueldo y demás compensaciones de acuerdo a lo convenido y estipulado en la ley
- Llevar o elaborar un registro para todos los colaboradores
- Proporcionar oportunamente a los colaboradores todos los equipos y materiales para su trabajo.
- Sujetarse al reglamento interno de la institución
- Brindar lugares seguros para guardar los equipos de trabajo y útiles de oficina así como de cuidar por la integridad del colaborador.
- Conceder el tiempo necesario para realizar trámites o diligencias como por enfermedad, trámites personales o judiciales.

- Atender los reclamos y peticiones de los colaboradores.

## **Prohibiciones del empleador**

- Exigir o aceptar dinero o especies para efectos de contrataciones.
- Imponer multas que no estén suscritas en el reglamento interno
- Hacer uso de su posición para inducir o inculcar actividades que estén fuera de lo laboral.
- Obligar al colaborador a retirarse de la asociación o inducir a tomar decisiones sobre política, religión o credo a beneficio propio.
- Obstaculizar los debidos procesos laborales ya sean para contratación, promoción o ascensos.
- Retener más del 10% por concepto de multas.

## **4.1.2 Organización**

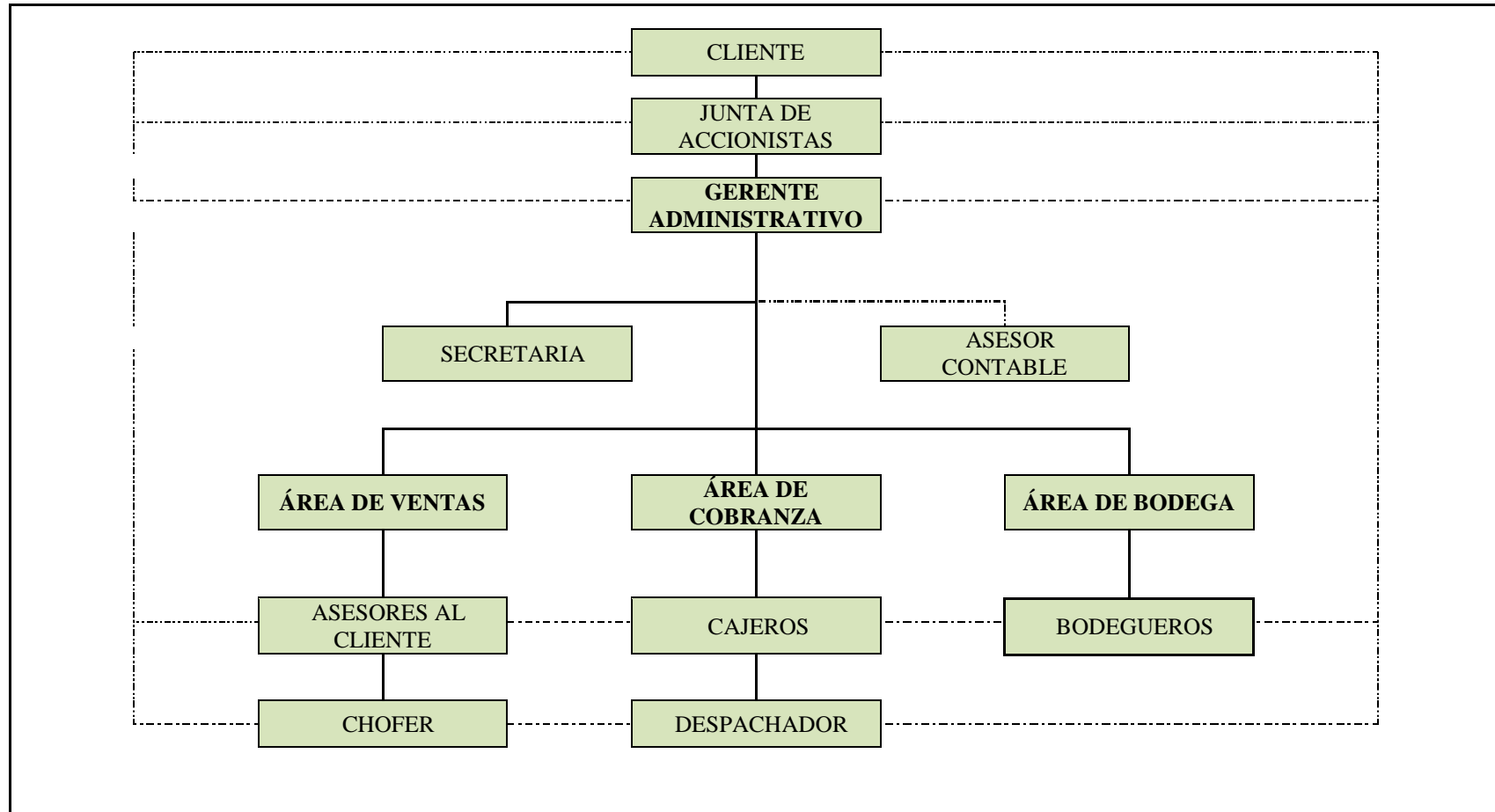
### **4.1.2.1 Estructura organizacional**

La estructura organizacional propuesta pretende considerar en forma directa la incidencia del cliente en los procesos operacionales de la empresa, es decir estableciendo un enfoque jerárquico de correlación entre el principal consumidor y los colaboradores de la organización.

Como se puede observar las líneas entrecortadas que unifican al cliente con los colaboradores designados en las áreas operacionales determinan la importancia de mantener una relación entre los mismos. El cliente es el ente indispensable para la sostenibilidad de la empresa, dado que la rentabilidad y éxito del negocio depende de la aceptabilidad de los demandantes

**GRÁFICO N° 10**

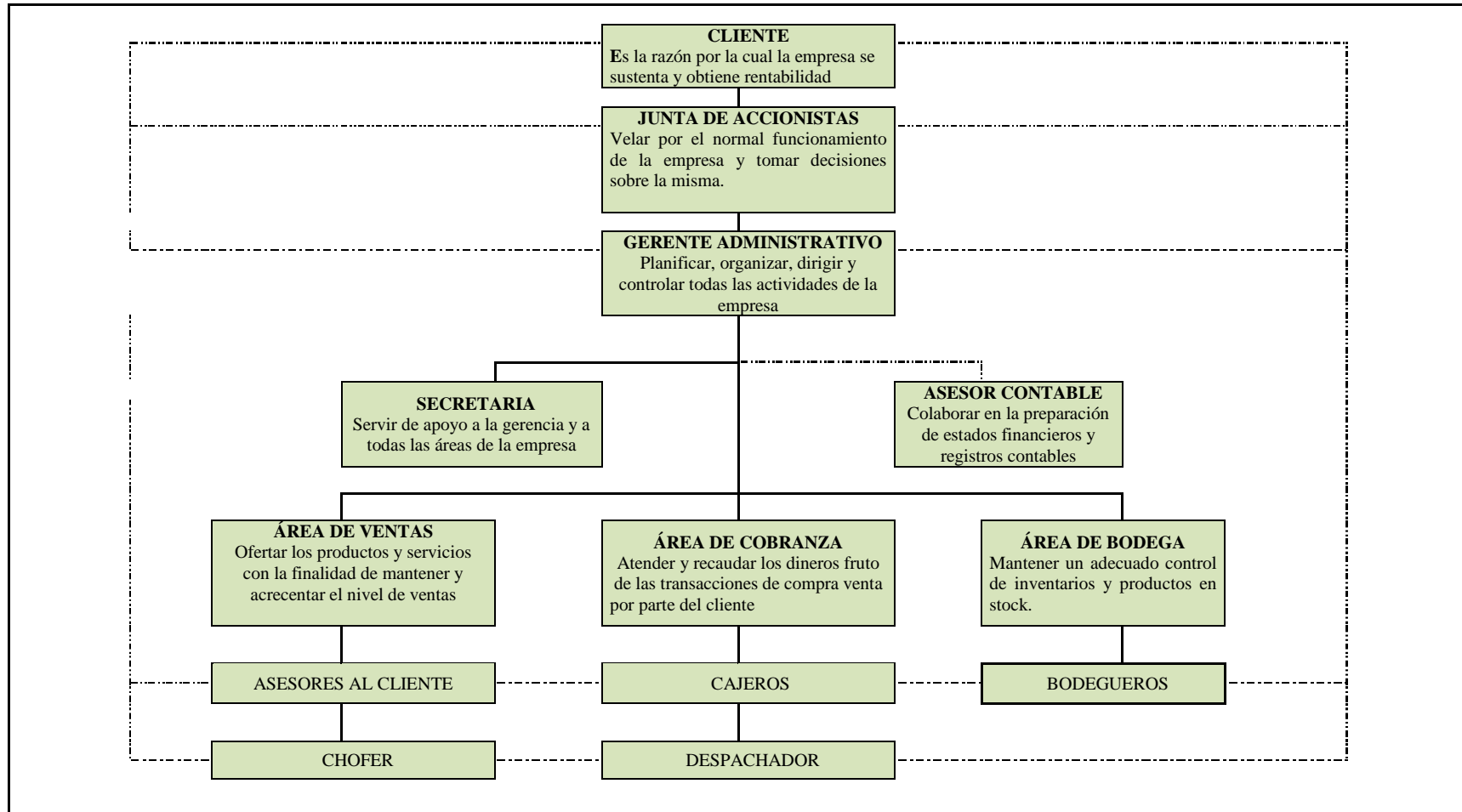
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA EMPRESA PROVEEDORA CENTRAL**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

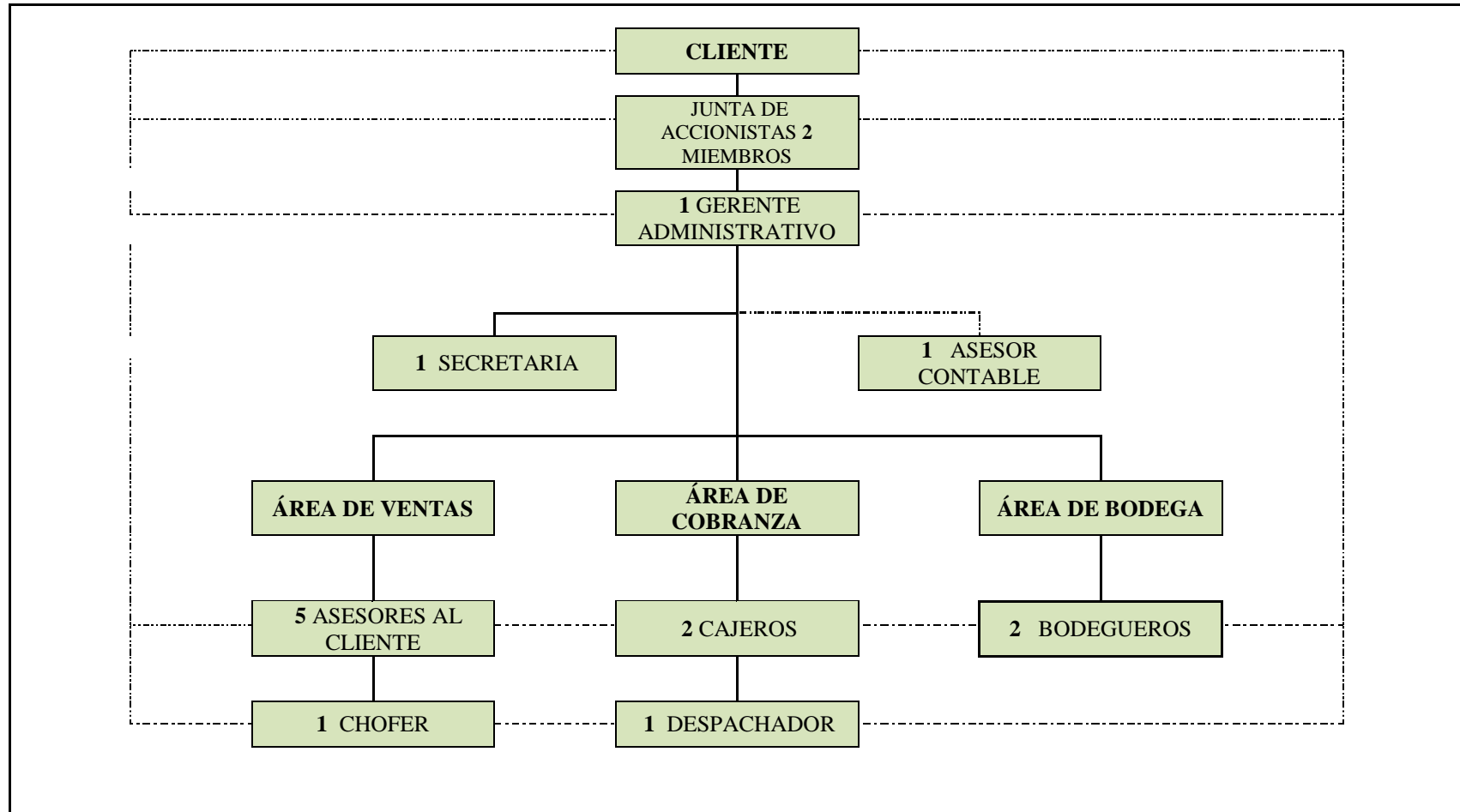
**GRÁFICO N° 11**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**GRÁFICO N° 12**  
**ORGANIGRAMA DE POSICIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### 4.1.2.2 Manual de funciones y responsabilidades

El presente manual de responsabilidades permite establecer las funciones diarias de los colaboradores de acuerdo al organigrama propuesto para Provedora Central, además, indica cual es la misión del puesto, perfil profesional y actividades específicas como se muestra a continuación:

### GERENTE GENERAL

#### Objetivo del puesto

Es la persona que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa; además de adoptar y difundir las normas, políticas, reglamentos y procedimientos con la finalidad de llevar la empresa a la consecución de los objetivos propuestos.

**CUADRO N° 24  
PERFIL GERENTE**

Perfil del puesto	
■ Nivel al que corresponde:	Administrativo
■ Puesto:	Gerente General
■ Relaciones de coordinación:	Todos los departamentos
■ Educación:	Título superior en administración de empresas o carreras afines.
■ Conocimientos o habilidades adicionales:	Administración de empresas comerciales, Presupuestos, gestión de empresas, mercados
■ Conocimientos específicos:	Computación Manejo de programas informáticos, manejo del talento humano, analítico.
■ Experiencia:	3 años
■ Edad:	Mayor de 28 años
■ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
■ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, don de mando.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chuquizan José Luis / 2009

#### Responsabilidades específicas.

- Actuar como representante legal y administrativo de la organización.
- Planificar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

- Coordinar y dirigir actividades con todos los departamentos en la elaboración y ejecución de estrategias para el logro de los objetivos.
- Seleccionar y contratar al personal conjuntamente con el administrador y jefe departamental de acuerdo al área de aplicación.
- Realizar reuniones de trabajo mensualmente con los jefes departamentales y con todo el personal sobre el direccionamiento de la empresa.
- Vigilar y controlar de los ingresos y las inversiones que se realicen.
- Realizar evaluaciones de cumplimiento al personal para detectar posibles fallas con la finalidad de retroalimentación
- Analizar y autorizar las propuestas de compra-venta de productos comerciales así como los gastos e inversión de la empresa como un todo.
- Difundir y acatar los procedimientos de la empresa así como la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y reglamentos.
- Analizar y autorizar las propuestas de los distintos departamentos sobre movimientos económico-financieros, compras, ventas y operaciones.
- Presentar a la Junta General informes técnicos sobre el direccionamiento de la organización, planes a ejecutarse y sobre los distintos departamentos.

## **SECRETARIA**

### **Objetivo del puesto**

Servir de apoyo a la gerencia y a los distintos departamentos con la finalidad de mantener un adecuado control sobre la información en archivo de la empresa así como de su confidencialidad y transparencia y demás responsabilidades que se demanden.



**CUADRO N° 25**  
**PERFIL SECRETARIA**

Perfil del puesto	
✦ Nivel al que corresponde:	Administrativo
✦ Puesto:	Secretaria
✦ Relaciones de coordinación:	Administrativo y contabilidad
✦ Educación:	Estudios superiores mínimo 2 semestre de universidad.
✦ Conocimientos o habilidades adicionales:	Relaciones humanas, relaciones públicas, impuestos.
✦ Conocimientos específicos:	Computación Manejo de programas informáticos, Contabilidad.
✦ Experiencia:	1 año
✦ Edad:	Mayor de 22 años
✦ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
✦ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### **Responsabilidades específicas**

- ✦ Llevar un control sobre el archivo en cuanto a ordenamiento y cuidado de los documentos.
- ✦ Receptar información y transmitirla respectivamente al departamento o colaborador.
- ✦ llevar una programación de actividades en relación a la agenda de gerencia sobre contactos con proveedores y clientes.
- ✦ Mantener un contacto permanente con los proveedores.
- ✦ Llevar un control de asistencia de personal.
- ✦ Elaborar roles de pagos para los colaboradores
- ✦ Manejar un fondo de caja chica y sustentar los respectivos desembolsos; además, estará a su cargo los depósitos bancarios y pago de servicios básicos.

### **ASESOR CONTABLE**

#### **Objetivo del puesto**

Llevar un perfecto control contable y financiero de la organización en relación a preparación de estados financieros y demás registros contables para información y toma de decisiones de la empresa como para los distintos órganos de control.

**CUADRO N° 26  
PERFIL ASESOR CONTABLE**

<b>Perfil del puesto</b>	
■ <b>Nivel al que corresponde:</b>	Administrativo
■ <b>Puesto:</b>	Asesor contable
■ <b>Relaciones de coordinación:</b>	Administrativo y contabilidad
■ <b>Educación:</b>	Contador CPA.
■ <b>Conocimientos o habilidades</b>	Tributación, impuestos, normas contables
■ <b>Experiencia:</b>	2 años
■ <b>Edad:</b>	Mayor de 26 años
■ <b>Disponibilidad de tiempo:</b>	Tiempo parcial
■ <b>Competencias:</b>	Responsabilidad, trabajo en equipo

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**Responsabilidades específicas**

- Mantener actualizados los procesos contables para cuando gerencia los requiera.
- Elaborar y presentar mensualmente la información financiera (Estados Financieros).
- Realizar las liquidaciones y declaraciones de IVA, impuesto a la renta y retenciones en la fuente.
- Realizar conciliaciones bancarias en caso de que gerencia lo requiera.

**ASESORES AL CLIENTE**

**Objetivo del puesto**

Asesorar y brindar información al cliente sobre los distintos productos y servicios de la institución mediante una atención personalizada con la finalidad de mantener relaciones comerciales con el cliente a largo plazo.

**CUADRO N° 27**  
**PERFIL ASESORES DE VENTA**

Perfil del puesto	
✦ Nivel al que corresponde:	Administrativo
✦ Puesto:	Asesor de venta
✦ Relaciones de coordinación:	Ventas y administrativo
✦ Educación:	Universidad incompleta mínimo 2 años
✦ Conocimientos o habilidades adicionales:	Relaciones humanas, negociación, dinámico
✦ Conocimientos específicos:	Atención y servicio al cliente.
✦ Experiencia:	1 años
✦ Edad:	Mayor de 20 años
✦ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
✦ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### **Responsabilidades específicas**

- ✦ Supervisar la sección que este a su cargo ya sea de cosmetología, bisutería, etc., con la finalidad de fomentar la especialización por áreas sin descuidar de la rotación en su debido momento.
- ✦ Entablar relaciones comerciales con el cliente.
- ✦ Asesorar al cliente sobre las bondades y beneficios de los productos que ofrecemos así como si las compras de productos son mayores o si son a crédito.
- ✦ Demostrar amabilidad y cortesía a toda persona que visite nuestro negocio sin necesidad que efectúe o no una compra.
- ✦ Realizar informes a su jefe inmediato sobre productos de mayor rotación.
- ✦ Aportar con ideas o sugerencias sobre procesos de compra venta que permitan agilizarlos así como de promociones descuentos, sorteos, temporadas. Etc.
- ✦ Procurar rapidez y eficiencia en las respuestas a las necesidades del cliente.
- ✦ Comprobar con el cliente que el producto vendido se encuentre en perfecto estado
- ✦ Procurar que el proceso de compra venta sea ágil y oportuno.
- ✦ Perchar los productos en su sección de acuerdo a las necesidades de demanda.
- ✦ Coordinar con el área de cobranza o facturación y despacho sobre los productos entregados para su respectivo cruce de información.

## CAJEROS - FACTURADORES

### Objetivo del puesto

Ejecutar todas las transacciones de compra - venta diaria de los clientes a través de un servicio personalizado y ágil con la finalidad de mantener procesos de atención y servicios de calidad

**CUADRO N° 28**  
**PERFIL CAJEROS – FACTURADORES**

Perfil del puesto	
■ Nivel al que corresponde:	Administrativo
■ Puesto:	Cajero – facturador
■ Relaciones de coordinación:	Ventas y administrativo
■ Educación:	Mínimo dos años de estudios universitarios.
■ Conocimientos o habilidades adicionales:	Manejo de paquetes contables, manejo de valores, ventas, arqueos de caja.
■ Conocimientos específicos:	Atención al cliente, computación.
■ Experiencia:	Mínimo 1 año trabajando en empresas comerciales
■ Edad:	Mayor de 22 años
■ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
■ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chuquizan José Luis / 2009

### Responsabilidades específicas

- Atender al público en general en lo que respecta al cobro del producto vendido.
- Recibir y validar diariamente del perfecto funcionamiento del sistema para empezar a operar.
- Realizar reportes diarios sobre el número de transacciones así como del monto de ventas.
- Realizar el respectivo cruce de información tanto del sistema como con los documentos de soporte, facturas o recibos.
- Entregar al cliente la factura original y la copia mantener en archivo para contabilidad y como soporte para los distintos órganos de control.

- Verificar que el dinero fruto de las transacciones realizadas no sea falsificado o tenga anomalías para su respectivo uso.
- Realizar el respectivo cuadro de caja al término de sus labores.

## BODEGUEROS

### Objetivo del puesto

Controlar y supervisar la entrada de mercaderías que son adquiridas por parte de la empresa

**CUADRO N° 29  
PERFIL BODEGUEROS**

Perfil del puesto	
■ Nivel al que corresponde:	Administrativo
■ Puesto:	Bodeguero
■ Relaciones de coordinación:	Ventas y administrativo
■ Educación:	Mínimo bachiller.
■ Conocimientos o habilidades adicionales:	Relaciones humanas.
■ Conocimientos específicos:	Controles de inventarios, computación.
■ Experiencia:	2 años
■ Edad:	Mayor de 22 años
■ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
■ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### Responsabilidades específicas

- Registrar la entrada de mercaderías por medio de controles informáticos.
- Presentar a secretaría un informe diario con respecto a la entrada de mercaderías para posteriormente ser analizadas por gerencia.
- Ordenar en bodega todo el inventario en existencias.

## DESPACHADOR

### Objetivo del puesto

Asistir o colaborar con los cobradores en el despacho de los productos adquiridos por parte de los clientes.

**CUADRO N° 30  
PERFIL DESPACHADOR**

Perfil del puesto	
■ Nivel al que corresponde:	Administrativo
■ Puesto:	Despachador
■ Relaciones de coordinación:	Ventas y administrativo
■ Educación:	Mínimo bachiller.
■ Conocimientos o habilidades adicionales:	Relaciones humanas.
■ Conocimientos específicos:	Atención al cliente.
■ Experiencia:	1 años
■ Edad:	Mayor de 20 años
■ Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo
■ Competencias:	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chuquizan José Luis / 2009

### Responsabilidades específicas

- Acoger las envolturas que los clientes traen de otros establecimientos y almacenarlos en ficheros hasta que el comprador proceda a retirarlos.
- Apoyar a los cobradores en el proceso de venta, específicamente al momento de guardar los productos vendidos en las envolturas para otorgar mayor comodidad al cliente.

## CHOFER

### Objetivo del puesto

Realizar el traslado de los productos tanto adquiridos para inventario como vendidos en caso de mercaderías al por mayor.

**CUADRO N° 31  
PERFIL CHOFER**

<b>Perfil del puesto</b>	
■ <b>Nivel al que corresponde:</b>	Administrativo
■ <b>Puesto:</b>	Chofer
■ <b>Relaciones de coordinación:</b>	Ventas y administrativo
■ <b>Educación:</b>	Chofer profesional.
■ <b>Conocimientos o habilidades adicionales:</b>	Relaciones humanas.
■ <b>Conocimientos específicos:</b>	Rutas de acceso de la ciudad.
■ <b>Experiencia:</b>	2 años
■ <b>Edad:</b>	Mayor de 25 años
■ <b>Disponibilidad de tiempo:</b>	Tiempo completo
■ <b>Competencias:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### **Responsabilidades específicas**

- Transportar la mercadería como la gerencia lo creyere conveniente.
- Responder por las pérdidas de productos en el proceso de traslado de los mismos.

#### **4.1.2.2.1 Análisis de la remuneración del personal**

Según los reglamentos estipulados en la ley todo colaborador debe sujetarse a una remuneración digna, gozando de todos los beneficios que en la constitución están vigentes.

A continuación se detallan los gastos anuales por motivo de sueldos a los empleados o colaboradores de la empresa, considerando como prioridad los beneficios representados en rol de pagos, tales como aportes IESS, décimos, etc.

Además, también se detalla los gastos por la nueva contratación como es el caso del gerente según lo planteado en la nueva estructura organizacional.

**CUADRO N° 32**  
**GASTO ANUAL POR REMUNERACIONES**

Nº	Cargo	Salario Básico anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Aporte patronal 11,15%	Aporte IECE 0,5%	Aporte CNCF 0,5%	Fondo de reserva	Total	
1	Gerente	6.000	500	240	690,00	30,00	30,00	630	6.859,81	
2	Secretaria	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
3	Asesor contable CPA	3.000	<b>SERVICIOS PROFESIONALES OCACIONALES</b>							3.000,00
4	Asesor al cliente	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
5	Asesor al cliente	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
6	Asesor al cliente	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
7	Asesor al cliente	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
8	Asesor al cliente	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
9	Cajero	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
10	Cajero	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
11	Bodeguero	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
12	Bodeguero	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
13	Perchero	2.880	240	240	331,20	14,40	14,40	314	3.405,84	
14	Chofer	3.360	280	240	386,40	16,80	16,80	363	3.937,22	
<b>TOTAL</b>		<b>44.040</b>	<b>3.420</b>	<b>3.120</b>	<b>4.720</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>4.449</b>	<b>51.261</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009



#### **4.1.2.3 Distribución interna propuesta.**

Los cambios que deben efectuarse a nivel de distribución interna deben realizarse en la segunda planta, puesto que en tal área existe el espacio suficiente para incluir perchas o gondolas para exponer productos a la venta.

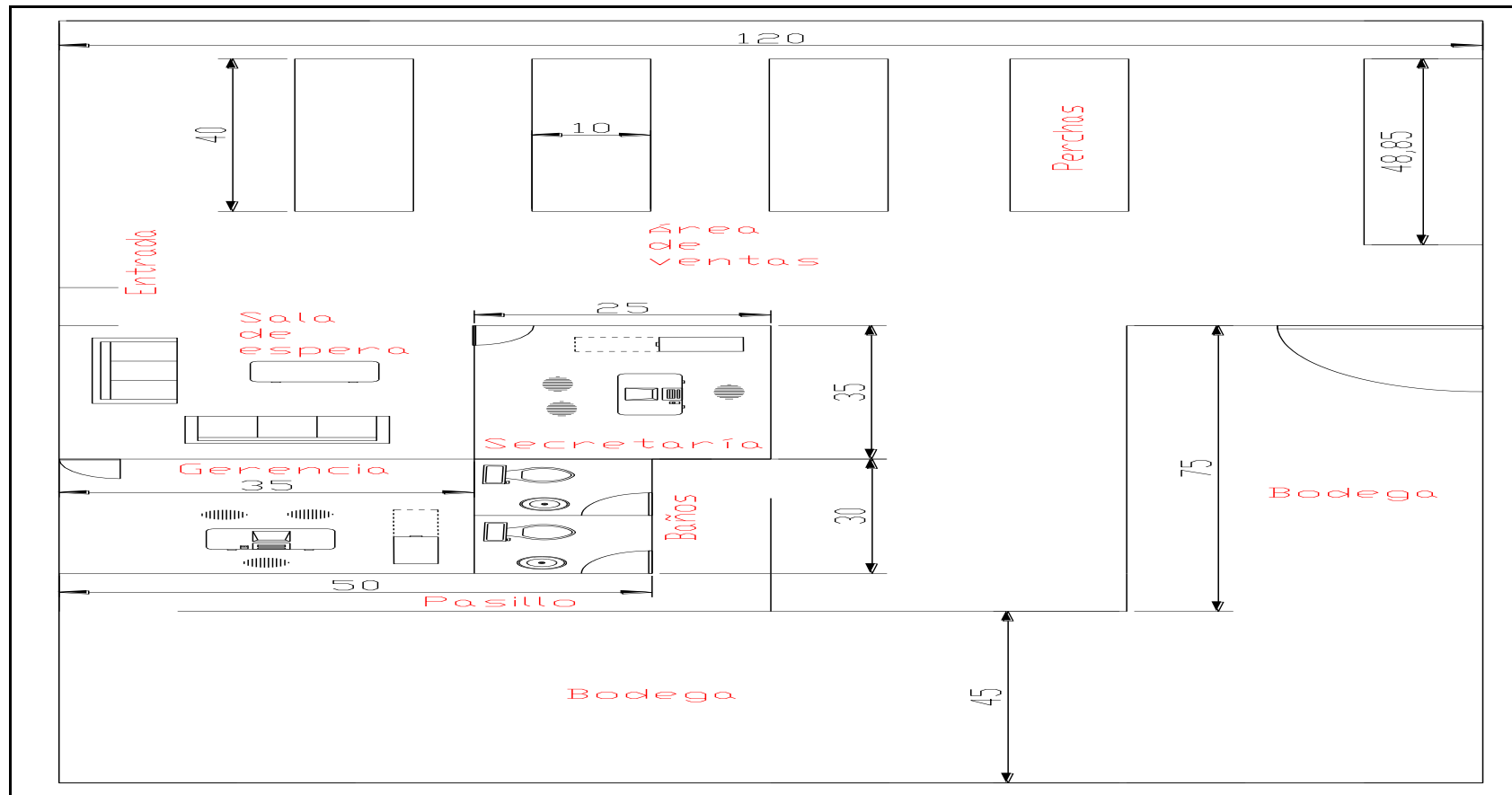
Esto se podría lograr disminuyendo el área de bodega, recalando que dicha reducción no afecta al inventario que se encuentra almacenado.

Además se propone la implementación de baterías sanitarias debido a que en la actualidad solamente se dispone de una.

Con la distribución planteada se podrá brindar mayor comodidad al cliente al momento de realizar sus compras, se podrá exponer una mayor cantidad de productos, y se aprovechará al máximo la infraestructura.

Por otra parte también podría ser una opción para atender los requerimientos de clientes que realizan sus compras al por mayor y que la actividad de cobro y despacho se lo haga en el área de la segunda planta según lo propuesto.

**GRÁFICO N° 13**  
**DISTRIBUCIÓN INTERNA PROPUESTA PARA SEGUNDA PLANTA**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### 4.1.2.3.1 Gasto de adecuación de la distribución interna.

**CUADRO N° 33  
GASTO PROPUESTO POR REDISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES**

<b>CERAMICA Y BAÑOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Inodoros blancos avanti 100 con accesorios mas pedestal	U	2	116,86	233,72
Grifería 67829 mas accesorios	U	2	15,80	31,6
Grifería Florencia 79121	U	1	71,10	71,1
Cerámica piso negro 0,42x0,42	M2	12	9,08	108,96
Cerámica pared 0,30x0,20 ópalo beige claro	M2	6	8,36	50,16
Polvo para emporar negro	U	1	2,43	2,43
Polvo para emporar durazno	U	1	1,62	1,62
<b>Subtotal</b>				<b>499,59</b>
<b>IMPLEMENTOS VARIOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Estanterías tipo góndola Pequeña 4,7 M de largo	U	4	442,25	1769
Puerta de baño sencilla tinte gris (1,70 x 0,70)	U	2	95,00	190
Puerta tallada de colorado lacada sin tinte (2,00 x 0,80)	U	1	115,00	115
<b>Subtotal</b>				<b>2074,00</b>
<b>MANO DE OBRA PARA LA CONSTRUCCIÓN</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mano de obra para redistribución segunda planta	M2	24	12	288
Mano de obra para plomería	U			180
Mano de obra para instalaciones eléctricas	U			120
<b>Subtotal</b>				<b>588</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3.161,59</b>

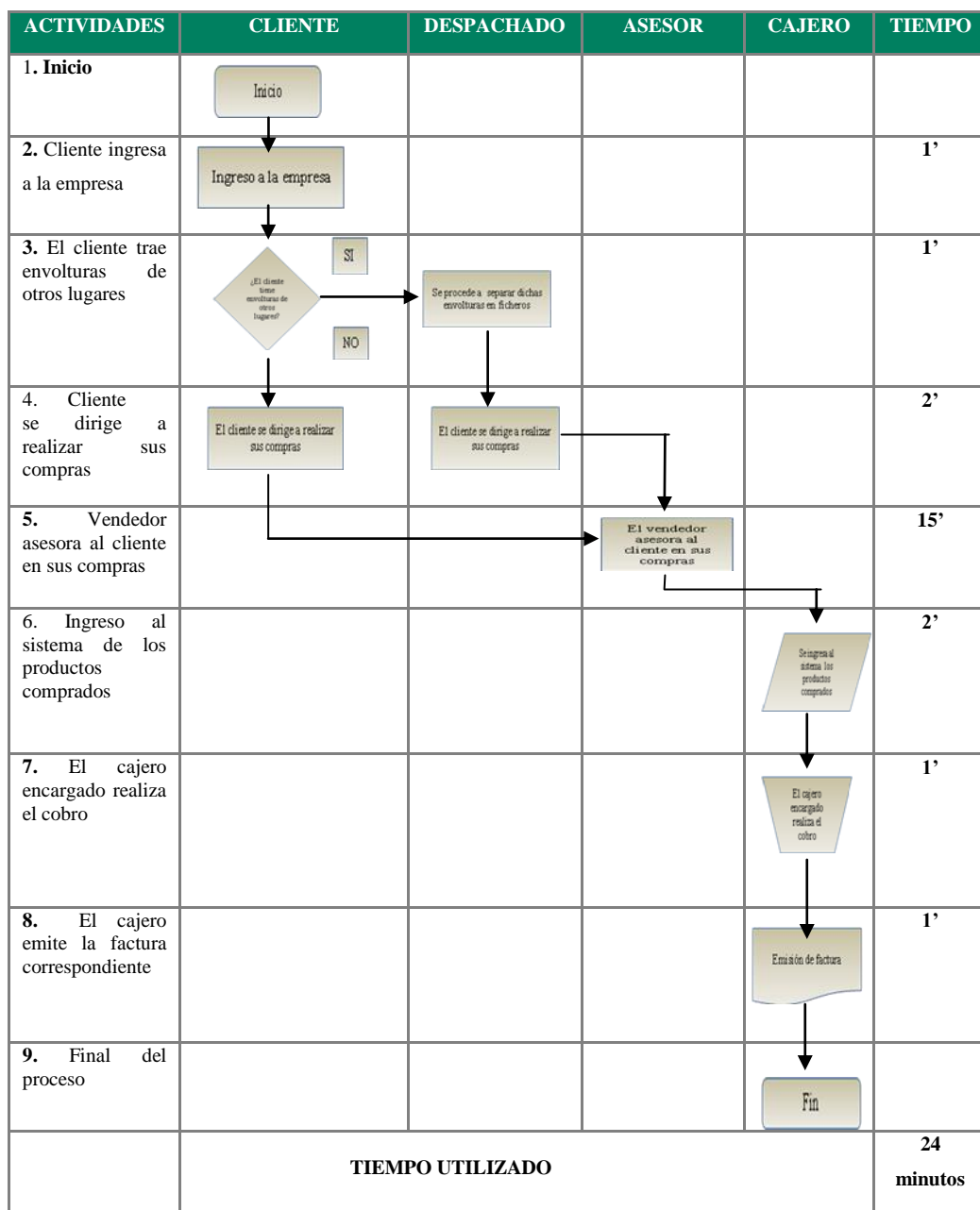
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### 4.1.2.4.1 Diagrama de proceso de venta

El presente gráfico indica la secuencia de pasos a seguir para ejecutar el proceso de venta; además, de los responsables que intervienen en el desarrollo de las actividades y su relación entre sí.

**GRÁFICO N° 14  
DIAGRAMA PROCESO DE VENTA**



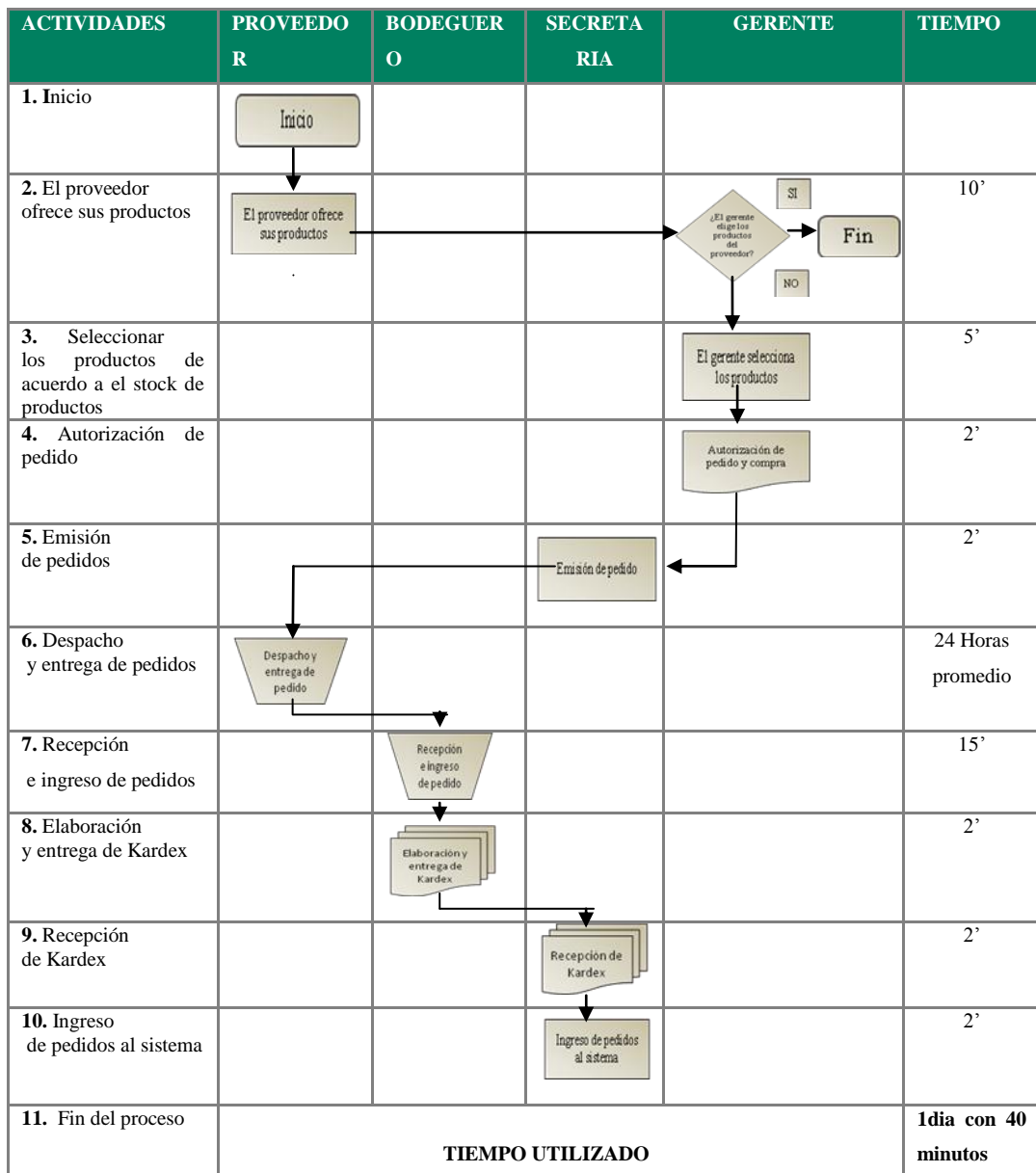
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### 4.1.2.4.2 Diagrama del proceso de compra de mercadería

El presente gráfico indica la secuencia de pasos a seguir para ejecutar el proceso de venta; además, de los responsables que intervienen en el desarrollo de las actividades y su relación entre sí.

**GRÁFICO N° 15**  
**DIAGRAMA PROCESO DE COMPRA DE MERCADERIA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### **4.1.3 Dirección**

#### **4.1.3.1 Gestión del Talento Humano**

El proceso para la contratación de personal es muy importante dentro de una empresa se trata de seleccionar a personal idoneo que cumpla con las necesidades que requiere la misma es decir, que la empresa contrate a sus colaboradores en base a un proceso con la finalidad de crear perfiles para puestos y que estos se adapten a los perfiles profesionales y viceversa.

A continuación se detalla el orden cronológico para la contratación de colaboradores:

##### **4.1.3.1.1 Prospección**

En esta fase se debe proceder a llamamiento de posibles aspirantes a través de medios de comunicación directa para seguidamente evaluar a los posibles prospectos.

- Publicación en Página electrónica propia de la empresa con la finalidad de crear una base de datos para que cuando la empresa amerite de candidatos los disponga.
- Publicación en medios de comunicación ( prensa, internet) en este caso diarios de la localidad, páginas electrónicas gratuitas [www.multitabajos.com](http://www.multitabajos.com)
- Contratación de agencias de empleo especializadas para seleccionar personal.

##### **4.1.3.1.2 Selección.**

Una vez cumplida la fase anterior la empresa debe realizar lo siguiente:

- Elaborar solicitudes de empleo para mantener en archivo como base, lógicamente una vez que el aspirante lo ha llenado.
- Elaboración de pruebas psicológicas y de conocimiento
- Investigación de antecedentes
- Entrevista

#### **4.1.3.1.3 Contratación.**

Seguidamente, es necesario que para la contratación de un colaborador se ponga de manifiesto cuales son las condiciones para el puesto basado en las leyes laborales legales como en el tipo de contrato que se va a firmar entre las partes, la duración del contrato, el sueldo, beneficios, disposiciones, derechos y obligaciones.

#### **4.1.3.1.4 Periodo de Inducción**

Esta fase es de mucha importancia ya que es un periodo en donde lo que se pretende es de que si el aspirante se identifica con la empresa o no, se propone que el aspirante conozca sobre la empresa y en si se relacione, para lo cual se recomienda un tiempo prudencial dependiendo del tipo y tamaño de la empresa.

Dar a conocer por ejemplo:

- Cuál es la misión y visión de la empresa.
- Cuales son sus accionistas.
- Qué es lo que espera la organización de sus colaboradores.
- Qué ofrece la empresa a sus colaboradores.
- Reglamento interno, normas, políticas.

#### **4.1.3.1.5 Periodo de entrenamiento**

Seguidamente se propone que el aspirante tenga un periodo de enseñanza sobre los procesos operativos de su puesto para lo cual de la misma manera el tiempo para el entrenamiento debe considerarse de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa.

En este periodo se propone que:

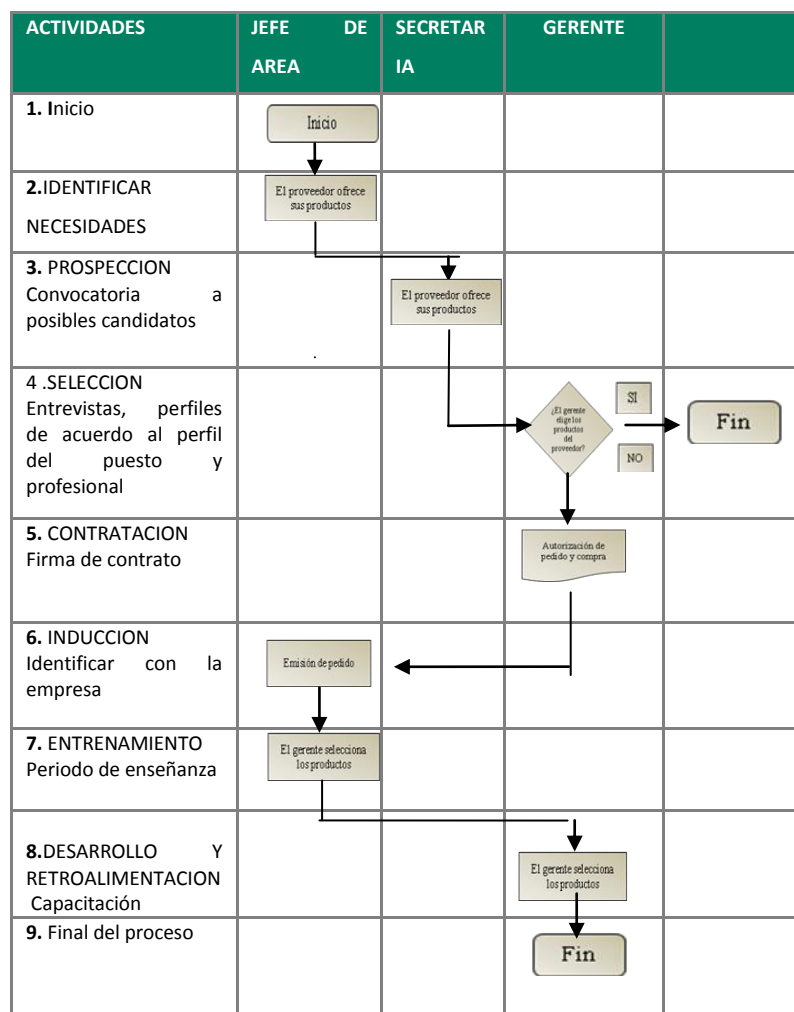
- El aspirante tenga un tutor que sera la persona mas experimentada en el área y quien impartira sus conocimientos técnicos y practicos.
- El aspirante conozca sobre los procesos operativos

- Sea evaluado sobre su desenvolvimiento en el campo.
- Se le mencione su adaptabilidad al puesto

#### 4.1.3.1.6 Desarrollo y retroalimentación

Finalmente, el aspirante una vez cumplido con el respectivo proceso se le brindara las herramientas necesarias siempre motivando a que demuestre su potencial y sin descuidar de que aquí tambien es otra etapa ya mas consolidada pero que necesita de la atencion de su desenvolvimiento para luego fortalecer posibles fallas a traves de capacitacion propia o de terceros.

**GRAFICO N° 16  
PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009



#### 4.1.3.2 Plan de Capacitación

Capacitar continuamente a los colaboradores es un aspecto esencial dentro de cualquier organización, puesto que su aplicación permite mejorar la calidad del servicio en atención al cliente, procesos administrativos etc. Por tal motivo la instrucción de apoyo se realizará en base a parámetros establecidos por la empresa.

Es importante destacar que el desarrollo motivacional debe ser considerado en los programas de capacitación.

Seguidamente se detalla un esquema cronológico propuesto para el programa de capacitación:

**CUADRO N° 34  
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN**

<i>CURSOS A REALIZARSE</i>	<i>ÁREA</i>	<i>MES</i>	<i>HORAS</i>	<i>COLABORADORES</i>
Obligaciones tributarias básicas	Administrativo – Operativo	Marzo del 2010	8	14
Motivación y Formación humana	Administrativo – Operativo	Julio del 2010	8	14
Técnica de ventas	Administrativo – Operativo	Septiembre del 2010	8	14
Liderazgo creativo	Administrativo – Operativo	Diciembre del 2010	8	14

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Como se puede observar es conveniente que todos los colaboradores participen del programa de capacitación, en especial a lo que se refiere a técnica de ventas.

##### 4.1.3.2.1 Gasto por capacitación

Es importante destacar que existen cursos de capacitación fomentados por la Cámara de Comercio de Santo Domingo, los mismos que son gratuitos, siempre y cuando la empresa este afiliada ha dicho organismo. No obstante se debe establecer un presupuesto estimado para capacitación.

**CUADRO N° 35**  
**GASTO ANUAL DE CAPACITACIÓN**

<i>CURSOS A REALIZARSE</i>	<i>HORAS</i>	<i>COLABORADORES</i>	<i>COSTO POR PERSONA</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
Obligaciones tributarias básicas	8	14	25	350
Motivación y Formación humana	8	14	25	350
Técnica de ventas	8	14	25	350
Liderazgo creativo	8	14	25	350
<b>TOTAL</b>				<b>1400</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### **4.1.3.3 Plan de Motivación**

La motivación para el personal es de gran importancia, sobre todo cuando se trata de obtener el mayor beneficio posible y rendimiento para la empresa.

El cliente interno por lo general debe sentirse comprometido con la organización, tarea que le compete a los administradores. Para ello es necesario utilizar estrategias específicas, las mismas que se detallan a continuación:

##### **■ Comisiones por ventas**

Es el proceso mediante el cual los vendedores obtienen un beneficio por el volumen de ventas realizadas, este sistema incentiva al colaborador a tratar de mejorar en dicha área, con la finalidad de que el consumidor adquiera dicho producto y así generar comisión.

Se propone que la empresa Proveedora Central establezca un porcentaje de comisión por volumen de ventas no superior al 2%.

##### **■ El empleado del mes**

Una forma de motivar en forma directa al personal de una empresa es reconociendo el esfuerzo y el trabajo realizado, esto se puede llevar a efecto realizando una evaluación de rendimiento para seleccionar al colaborador más comprometido con la organización,

para posteriormente proceder a felicitarlo y otorgarle una bonificación adicional que no represente un gasto significativo para la entidad.

### ■ Fechas especiales

Generalmente el empleador desconoce rotundamente las fechas especiales de sus colaboradores (Cumpleaños). Si se trata de que el empleado se sienta parte de la organización se debe primeramente fomentar la confianza armónica entre los miembros de la empresa.

Se pretende crear un espacio informativo en donde se identifique las fechas de cumpleaños de cada colaborador, para en el momento oportuno extender una sincera felicitación tanto de los compañeros de trabajo como del gerente.

De igual forma no puede faltar la reunión y agasajo por época navideña, la misma que está a cargo del gerente o propietario.

### ■ Remuneraciones sin atrasos

Un factor preponderante en lo que a motivación se refiere, es el pago por remuneraciones justas y en los plazos estipulados. Según reglamento interno los colaboradores recibirán el sueldo básico que se cancelará a finales de cada mes, y beneficios de ley.

## **4.1.4 Control**

### **4.1.4.1 Control de inventarios**

Es importante abastecerse de mercadería tanto el área de bodega como las estanterías y vitrinas en el área de ventas ya que esto permite atender al cliente en forma eficiente y cuando este lo requiera. Por tanto se prevé mantener el sistema de control contable y de

inventarios (OREON) que se aplica actualmente en la empresa, el cual facilita la facturación y existente datos reales y confiables de los productos en Stokc.

Se debe también exigir en bodega el conteo de existencias físicas, las mismas que deben cuadrar con las establecidas en el sistema informático.

#### 4.1.4.2 Control del personal

Para garantizar el control del personal en relación al cumplimiento del horario de trabajo es conveniente adquirir un sistema biométrico dactilar, el mismo que registrará la hora de ingreso y salida de los colaboradores.

El proceso es sencillo, consiste en dirigir la huella personal al sensor de luz purpura y automáticamente quedará registrada la asistencia del empleado.

**CUADRO N° 36**  
**EQUIPO DE CONTROL PARA PERSONAL**

DETALLE	REPRESENTACIÓN	ESPECIFICACIÓN
<b>CONTROL BIOMÉTRICO DE HUELLA DACTILAR</b>		Control de empleados no superior a 20 personas

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Como la especificación lo indica, el control biométrico de huella dactilar solamente puede ingresar en el sistema un máximo de 20 personas, por lo que propicio para la utilización de la empresa.

A continuación se detalla el costo de dicho equipo de control:

**CUADRO N° 37**  
**COSTO DEL EQUIPO DE CONTROL PARA PERSONAL**

<i>DETALLE</i>	<i>ESPECIFICACION</i>	<i>COSTO</i>
CONTROL BIOMETRICO DE HUELLA DACTILAR	Control de empleados no más de 20 personas	\$ 410,00
SOFTWARE	Sistema biométrico	\$ 180,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 590,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### **4.1.4.3 Control de activos**

Es conveniente estructurar un sistema codificado de activos, con la finalidad identificar inmediatamente el lugar o ubicación de los mismos. Además establecer por sectores los tipos de productos ofertados, con la finalidad de que el cliente pueda identificarlos más rápidamente y por si solo.

#### **4.2 Propuesta mercadológica.**

##### **4.2.1 Posicionamiento**

Para que la empresa pueda captar un mayor número de clientes sin descuidar los existentes se debe tratar fundamentalmente de inducirse en la mente del consumidor, para ello se plantean los siguientes aspectos:

##### **■ Razón Social**

El nombre de la empresa debe ser corto, atrayente y facil de memorizar, bajo dichos lineamientos la razon social es:

**“PROVEEDORA CENTRAL”**

Dicha denominación se debe básicamente a que las instalaciones de la comercializadora se encuentran en una zona céntrica y de gran concurrencia de la ciudad de Santo Domingo.

### ■ Logotipo

El logotipo es sencillo, resalta principalmente la razón social de la empresa:

#### GRÁFICO N° 17 DISEÑO DE LOGOTIPO



**Fuente:** Imagen Publicidad  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### ■ Eslogan

La empresa cuenta con la siguiente frase para llamar la atención de los clientes o consumidores:

*Precios bajos... Siempre!*

Lo que trata de transmitir la empresa con el eslogan es que los productos ofertados son accesibles al consumidor.

## ■ Isotipo

### GRAFICO N° 18 ISOTIPO



**Fuente:** Imagen Publicidad  
**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

**Descripción:** Para el diseño del Isotipo se logró una sintetización o una silueta de un carrito (coche) de compras plasmado en la letra inicial “P” del nombre “PROVECE”, mediante un juego creativo de colores y figuras se conceptualiza la imagen del supermercado representado por el carrito de compras, siendo un elemento común en los grandes supermercados.

Junto a la cromática utilizada se logra un equilibrio de color agradable a la vista y de fácil captación.

#### **Cromática.-**

Los colores corporativos aplicados son el azul celeste, gris y rojo.

Composición de colores.- las letras mayúsculas que se encuentran al costado del cuadro como C= 100 M= 20 indican la cantidad de color que se debe mezclar para obtener el color requerido con la finalidad de que el diseño sea único.

	Azul Celeste	C = 100 M = 20 Y = 0 K = 0
---	--------------	-------------------------------------

**Azul celeste,**

- El azul es el color del por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad.
- Representa la lealtad, la confianza, la inteligencia, la fe, la verdad.
- Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma.

### Gris



- El negro representa fortaleza,
- También se asocia al prestigio y la seriedad.

### Rojo



- Tiene una visibilidad muy alta, por lo que se suele utilizar en avisos importantes.
- Es un color muy intenso a nivel emocional.

## 4.2.2 Estrategias de Marketing Mix.

### 4.2.2.1 Estrategias del producto.

#### a) Variedad de productos

La empresa debe garantizar que el consumidor tenga facilidad de escoger el producto que sea de su agrado, para ello debe mantener un amplio stock de mercaderías en los principales mostradores.



**FOTO N° 2**  
**VARIEDAD DE PRODUCTOS**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**b) Buzón de sugerencias**

En una empresa comercial las observaciones que los clientes pueden realizar por la forma en que son atendidos son de vital importancia para sostener el volumen de ventas esperado.

Por tal motivo se cree conveniente instaurar un buzón de sugerencias preferentemente para los clientes reales, para conocer sus opiniones y mejorar el servicio.

**c) Garantías**

La empresa ofrece productos de línea blanca, en bajas proporciones, los mismos que deben tener una garantía mínima de un año, otorgando de esta manera un nivel de confiabilidad al consumidor.

Es importante destacar que las garantías de los productos de línea blanca se establecen en convenios con las distribuidoras de las marcas de electrodomésticos.

**d) Diseño de envolturas**

Para brindar una mejor imagen es recomendable utilizar envolturas con características de la empresa.

**GRÁFICO N° 19  
ENVOLTURAS CON IDENTIFICACIÓN**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**■ Costo de las envolturas**

Se debe realizar un presupuesto mensual de adquisición de envolturas, como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 38  
COSTO DE ADQUISICIÓN DE ENVOLTURAS**

<i>DETALLE</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD MENSUAL</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO MENSUAL</i>	<i>COSTO ANUAL</i>
Fundas jaladoras + logo	U	3000	0,04	120	<b>1.440,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**e) Servicio de apoyo al producto.**

Con la finalidad de garantizar la comodidad del cliente al momento de efectuar sus

compras, es conveniente priorizar la utilización de canastas rodantes pequeñas.

Para determinar la cantidad necesaria de canastas rodantes para los clientes se determino en base a los cliente fijos que actualmente posee que son 200 dividido para treinta días que tiene el mes dando como resultado una cantidad promedio de 8 canastas.

Actualmente la empresa cuenta con suficientes canastas de mano, debido a que por lo general el cliente realiza compras que tranquilamente pueden trasladarse bajo dicho sistema.

### GRÁFICO N° 20 CANASTA RODANTE PEQUEÑA



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

#### ■ Costo de adquisición de canastas rodantes

### CUADRO N° 39 COSTO DE ADQUISICIÓN DE CANASTAS RODANTES

<i>DETALLE</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD MENSUAL</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
Canastas rodantes	U	8	78,35	<b>628,80</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**f) Descuento en compras**

Ofrecer descuentos accesibles a los clientes que generalmente adquieren productos al por mayor.

**CUADRO N° 40  
DESCUENTOS POR COMPRAS**

<i>NIVEL DE COMPRAS</i>	<i>DESCUENTOS</i>
Compras mayores a 300 dólares	2%
Compras mayores a 600 dólares	3%
Compras mayores a 1000 dólares	4%
Compras mayores a 1500 dólares	5%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Los descuentos establecidos en el cuadro que antecede se enfocan en base a los expuestos generalmente por la competencia. En la actualidad este tipo de estrategia resulta de gran ayuda para el incremento de las ventas en periodos determinados, puesto que su aplicación atrae mayor cantidad de clientes, los mismos que buscan precios accesibles o cómodos para la adquisición de sus productos.

Es importante destacar que cuando una empresa aplica este tipo de estrategias no se expone a perder o disminuir su utilidad, debido a que el volumen de ventas suple la holgura mínima de disminución de precio.

#### **4.2.2.2 Estrategias de precio.**

##### **a) Fijación de precios a través de la competencia.**

Una de las principales necesidades de los consumidores es tener accesibilidad a precios cómodos. Como se pudo visualizar en las encuestas realizadas la cantidad monetaria establecida por venta de un producto determinado influye en la preferencia del cliente.

Bajo tales parámetros la empresa debe ofertar sus productos en base a los precios estipulados por el mercado.

##### **b) Precios de oferta**

Una forma efectiva de atraer clientes es mediante los precios de oferta, que consiste en rematar mercadería que por lo general al consumidor le es indiferente y no adquiere con frecuencia.

Gran cantidad de empresas comerciales utilizan estos métodos específicamente en épocas especiales, como navidad, fin de año etc.

Es recomendable establecer precios de oferta superiores al 10% de descuento, hasta un máximo de 40% según como se maneje el mercado, es decir puede existir mercadería que por distintas circunstancias ya no obtengan el mismo nivel de compra que anteriormente, esto puede constituir una pérdida para la empresa, no obstante los altos descuentos para este tipo de productos son atractivos al consumidor.

##### **c) Facilidades de pago**

Para mejorar el servicio en la empresa se implementará otra opción de pago, cancelación con tarjetas de crédito lo que dará mayor seguridad al cliente y a la empresa.

Es sistema de crédito otorgará financiamiento corriente, 3, 6 y 9 meses según el monto de compra por el producto. Las tarjetas utilizadas serán las siguientes:

### GRÁFICO N° 18 TARJETAS DE CRÉDITO



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Los requisitos para adquirir autorización para realizar cobros mediante tarjetas de crédito en entidades financieras son los siguientes:

- Copia de la escritura de la constitución de la empresa.
- Copia de acta de nombramiento del representante legal.
- Copia del RUC.

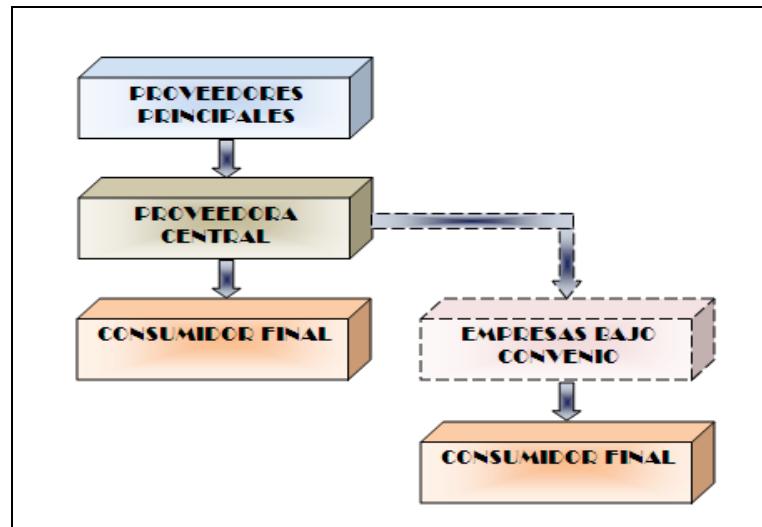
#### 4.2.2.3. Estrategias de plaza

##### a) Canal de distribución propuesto

Se propone mantener el mismo canal de distribución, con la particularidad de incluir como intermediario indirecto a las empresas que cuentan con amplio número de personal.

Es decir se pretende instaurar convenios con entidades privadas o públicas para que por medio de estas el empleado o colaborador pueda adquirir sus productos mediante crédito directo, para posteriormente devengar dicha deuda por medio de rol de pagos.

**GRÁFICO N° 22**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTOS**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Como se puede observar el canal de distribución adicional como ente estratégico a las empresas en general, para llegar de manera directa al consumidor final.

Esto se puede lograr de la siguiente manera:

- El representante legal de la empresa realiza una invitación vía escrita a las organizaciones que crea conveniente, e incluso instituciones públicas, dichas entidades proceden a la suscripción de sus empleados mediante la autorización de firmas personalizadas.
- La información es enviada a la comercializadora para ser ingresada, facilitando a los colaboradores de las empresas en convenio para que puedan adquirir sus productos mediante crédito directo, solamente estableciendo el número de cedula, la empresa a la que pertenecen y la firma de respaldo.
- La comercializadora procederá a realizar los cobros directamente mediante descuento de rol de pagos.

#### 4.2.2.4 Estrategias de promoción y publicidad

##### a) Agregados menores promocionales

La empresa proporcionará a los clientes de mayor fidelidad y a los eventuales accesorios distintivos del negocio, estos pueden ser camisetas, llaveros, calendarios, esferográficos.

##### ■ Gasto por adquisición de accesorios promocionales

**CUADRO N° 41  
GASTO POR ACCESORIOS PROMOCIONALES**

<i>DETALLE</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>
Camisetas estampado pequeño	U	150	2,00	300,00
Calendarios 10 X 50 cm	U	1000	0,09	90,00
Llaveros	U	300	0,35	105,00
Esferos	U	500	0,25	125,00
<b>TOTAL</b>				<b>620,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Generalmente la entrega de accesorios promocionales debe realizarse en fechas de mayor consumo tales como épocas navideñas o fin de año.

##### b) Utilización de medios publicitarios

Según las encuestas realizadas los medios de comunicación más frecuentados por la población son la televisión, radio y prensa. Además se debe adicionar otras formas de publicidad menos costosas como hojas volantes y pagina web.



## ■ Televisión.

Se pretende establecer un mínimo de un mes de publicidad por televisión cada año, para lo cual se cree conveniente acogerse a la siguiente forma de convenio con Zaracay TV. Un espacio diario de 20 segundos en horario de noticias de 19:00 a 20:00 horas, incluido una cuña de bonificación en el repese de 22:00 a 23:00 de lunes a viernes.

**CUADRO N° 42  
GASTO POR CUÑA TELEVISIVA**

<i>DETALLE</i>	<i>ESPECIFICACIÓN</i>	<i>COSTO MENSUAL</i>	<i>IVA 12%</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>
CUÑA TELEVISIVA	Un espacio diario de 20 segundos en horario de noticias de 19:00 a 20:00 horas, incluido una cuña de bonificación de lunes a viernes	880,00	105,60	<b>985,60</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

## ■ Radio.

Se realizará 2 cuñas diarias de 30 segundos cada una, en radio activa, para este espacio se utilizará únicamente 15 días en el año, como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 43  
GASTO POR CUÑA RADIAL**

<i>DETALLE</i>	<i>ESPECIFICACIÓN</i>	<i>COSTO X DÍA</i>	<i>N° DE DÍAS PARA DIFUSIÓN</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>
CUÑA RADIAL	2 cuñas diarias de 30 segundos cada una.	18,00	15	<b>270,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### ■ Prensa escrita.

Se recomienda utilizar el espacio de clasificados del diario La Hora, con la finalidad de minimizar gastos. La especificación de utilización será de 1 columna por 4 centímetros, la misma que se publicará por 30 días en el año.

**CUADRO N° 44  
GASTO POR PRENSA**

<i>DETALLE</i>	<i>ESPECIFICACIÓN</i>	<i>COSTO X PUBLIC.</i>	<i>N° DE DÍAS PARA PUBLIC.</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>
DIARIO LA HORA	Cls: 1 columna por 4 centímetros	3,80	30	<b>114,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

### ■ Hojas volantes.

Se elaborarán una cantidad de 1000 hojas volantes a full color, las mismas que serán repartidas por los mismos colaboradores al momento de realizar la venta o en efecto en lugares en donde existe gran concurrencia de personas.

**GRÁFICO N° 23  
MODELO DE HOJAS VOLANTES**



**Fuente:** Imagen Agencia Publicitaria

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

## CUADRO N° 45 GASTO POR HOJAS VOLANTES

DETALLE	ESPECIFICACIÓN	COSTO	IVA 12%	COSTO TOTAL ANUAL
HOJAS VOLANTES	Full color 1/2 of. 1000 Unidades	60,00	7,2	<b>67,20</b>

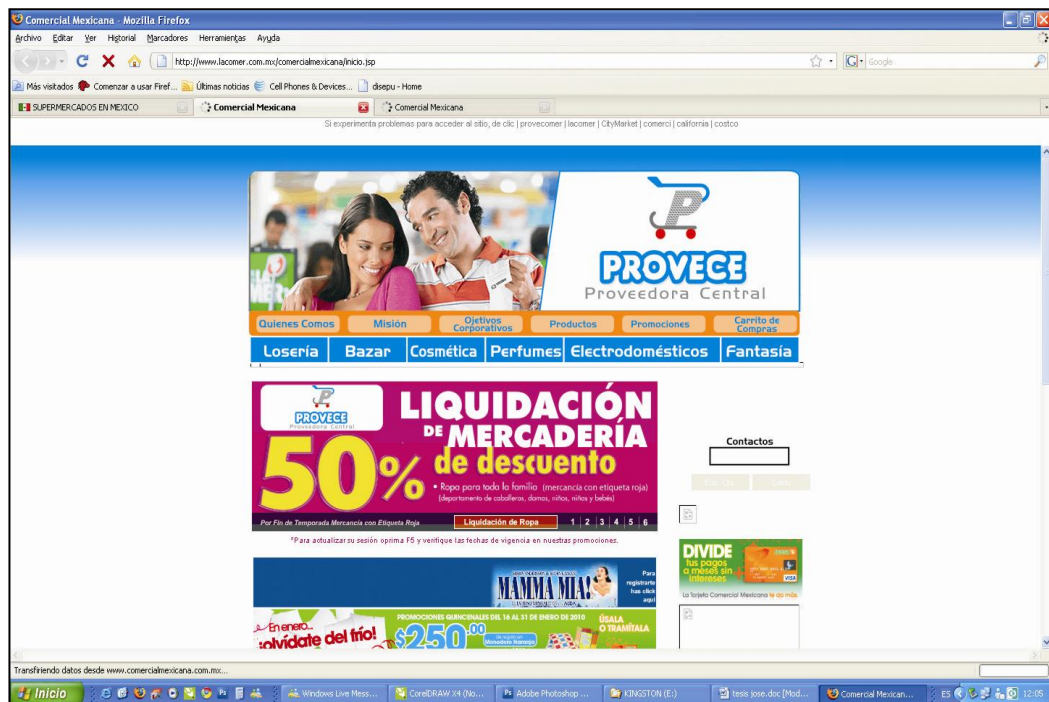
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

### ■ Pagina web.

Se creará una página web que circulará en Internet, la misma que tendrá como base de ingreso la dirección de correo electrónico: **hptt.www.provece.com.ec**. Ésta página web servirá para ofrecer información por medio de la red acerca de productos, precios, ofertas, etc.

## GRÁFICO N° 24 PAGINA WEB



**Fuente:** Imagen Publicitaria

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

Para determinar el costo de la página web se debe considerar el número de vínculos, imágenes, utilización de videos multimedia y además el hosting, que es lo que permite que la dirección electrónica funcione cada año.

**CUADRO N° 46  
GASTO POR PÁGINA WEB**

<i>DETALLE</i>	<i>ESPECIFICACIÓN</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>
PÁGINA WEB	5 a 10 vínculos, 20 a 30 imágenes, utilización de videos multimedia.	<b>390,00</b>
HOSTING	Para funcionamiento anual	<b>140,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>530,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

#### 4.2.2.5 Post venta

##### a) Llamadas personalizadas

Realizar llamadas consultivas a los clientes que adquieren productos al por mayor para determinar si la entrega se realizó a tiempo o si se han presentado inconvenientes referente a la calidad de la mercadería etc.

**CUADRO N° 47  
GASTO POR LLAMADAS PERSONALIZADAS**

<i>SERVICIOS BÁSICOS</i>					
<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Consumo mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Teléfono para seguimiento	MIN	\$0,02	1600 minutos	\$32,00	<b>\$384,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

Se estima el gasto por llamadas personalizadas considerando los 200 clientes fijos que realizan sus compras dos veces por semana según el registro de transacciones en sistema de la empresa para lo cual la duración por llamada será de 1 minuto por llamada. Para obtener el costo total por llamadas se obtiene de la siguiente forma:

Dos veces por semana que el cliente realiza sus compras por 4 semanas del mes y por 200 clientes fijos que la empresa posee da como resultado 1600 minutos al mes a razón de \$ 0,02 centavos de dólar el minuto el costo mensual es de \$ 32.

#### **b) Encuestas de satisfacción**

Aplicar una encuesta trimestral a los clientes reales de la empresa, con la colaboración de los vendedores, con la finalidad de estimar el grado de complacencia de los consumidores en relación a los productos ofertados y al servicio recibido. VER ANEXOS

### **4.3 Presupuesto de gastos**

Para implementar un modelo administrativo y comercial en una empresa determinada, se debe incidir en gastos, los mismos que deben estar contemplados dentro del presupuesto anual.

Es importante destacar que los desembolsos efectuados servirán para lograr un mejor posicionamiento de la empresa y una mayor captación de mercado.

Como se puede observar el gasto para implementar el modelo administrativo y comercial para el próximo año, no contempla el pago de las remuneraciones del personal, debido a que es una obligación de la empresa aún si no se aplicaren las estrategias que implica la propuesta. Además, dichos desembolsos por pago a empleados se justifican en el estado de resultados emitido por la empresa, en donde se identifica claramente el sueldo y obligaciones patronales.

**CUADRO N° 48**  
**PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**  
**ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL**

DETALLE	USD	%
<b>PROPUESTA ADMINISTRATIVA</b>		
Gasto sueldo gerente	6.859,81	38%
Gasto distribución interna	3.161,59	17,56%
Capacitación	1.400,00	7,77%
Gasto control de personal	590,00	3,28%
<b>Subtotal</b>	<b>12.011,40</b>	<b>28,61%</b>
<b>PROPUESTA MERCADOLÓGICA</b>		
Gasto envolturas	2.400,00	13,33%
Canastas rodantes	626,80	3,48%
Accesorios promocionales	620,00	3,44%
Cuña televisiva	985,60	5,47%
Cuña radial	270,00	1,50%
Prensa escrita	114,00	0,63%
Hojas volantes	67,20	0,37%
Página Web	530,00	2,94%
Llamadas personalizadas	384,00	2,13%
<b>Subtotal</b>	<b>5.998</b>	<b>33,30%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18.009,00</b>	<b>62%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

#### 4.4 Financiamiento

La empresa Proveedor Central cuenta con el suficiente recurso económico para afrontar los desembolsos ocasionados por la aplicación de la propuesta administrativa y comercial, por consiguiente al momento no necesita de financiamiento externo o de terceras personas.

## **4.5 Evaluación Social y Económica**

### **4.5.1 Evaluación Social.**

El Modelo Administrativo y de Comercialización es aplicable desde el punto de vista social, ya que se relaciona directamente con el desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa, mediante programas de capacitación e incentivos de rendimiento. Además se trata de fomentar el trabajo en equipo y se recalca la estabilidad laboral.

### **4.5.2 Evaluación Económica.**

El implementar un modelo administrativo y comercial permitirá lograr un mejoramiento en el sistema operacional de la empresa, y además garantizar el incremento de las ventas en periodos posteriores. Esta tendencia fortalecerá la rentabilidad del negocio obteniendo un crecimiento sustentable.

Es importante destacar que la empresa tiene la capacidad de solventar los gastos que se incurren en la aplicación de la propuesta, esto permite establecer una ventaja competitiva relevante en relación a otras entidades que ofrecen productos similares.

**Para realizar un análisis minucioso del aspecto financiero se consideran los siguientes aspectos:**

#### **4.5.2.1 Proyección de Ingresos.**

La proyección de ingresos mediante la utilización de datos históricos establecidos por la empresa, prácticamente hasta el cierre del 2009, mediante la Tasa de Crecimiento Promedio Anual.

**CUADRO N° 49**  
**PROYECCIÓN DE VENTAS MEDIANTE LA TCPA**

<b>TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL</b>			
<b>Año</b>	<b>Datos históricos</b>	<b>Incremento anual</b>	<b>Incremento (%)</b>
<b>2007</b>	383.110		
<b>2008</b>	428.430	45.320	11,8
<b>2009</b>	<b>444.220</b>	15.790	3,7
			<b>7,76%</b>
<b>TCPA</b>			
<b>Año</b>	<b>Datos Proyectados</b>		
<b>2010*</b>	<b>478.680</b>		
<b>2011*</b>	<b>515.814</b>		
<b>2012*</b>	<b>555.829</b>		
<b>2013*</b>	<b>598.947</b>		
<b>2014*</b>	<b>645.411</b>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizan José Luis / 2009

**4.5.2.2. Proyección de Costos Totales**

De igual forma la proyección de gastos considerando como factor base los costos totales en donde constan los desembolsos efectuados por la aplicación de la propuesta, costo de ventas y pago por remuneraciones.



**CUADRO N° 50**  
**PROYECCIÓN DE COSTOS TOTALES (INFLACIÓN DEL 3,40%)**

PERÌODOS	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>326414,74</b>	<b>351744,52</b>	<b>379039,90</b>	<b>408453,39</b>	<b>440149,38</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÒN</b>	<b>80.406,86</b>	<b>78.564,75</b>	<b>80.539,16</b>	<b>82.580,69</b>	<b>84.691,64</b>
Remuneraciones al personal	44401,46	45911,11	47472,09	49086,14	50755,07
<b>Gasto contratación personal</b>	<b>6859,81</b>	7093,04	7334,21	7583,57	7841,41
Gastos generales	3.000,00	3102,00	3207,47	3316,52	3429,28
Gastos de oficina	500,00	517,00	534,58	552,75	571,55
<b>Gasto distribución interna</b>	<b>3161,59</b>				
<b>Capacitación</b>	<b>1400,00</b>	1447,60	1496,82	1547,71	1600,33
<b>Gasto control de personal</b>	<b>590,00</b>				
Depreciaciones	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.494,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>406.821,60</b>	<b>430.309,28</b>	<b>459.579,06</b>	<b>491.034,09</b>	<b>524.841,02</b>
<b>GASTOS DE VENTA O PUBLICIDAD</b>					
<b>Gasto envolturas</b>	<b>2400,00</b>	2481,60	2565,97	2653,22	2743,43
<b>Canastas rodantes</b>	<b>626,80</b>	648,11	670,15	692,93	716,49
<b>Accesorios promocionales</b>	<b>620,00</b>	641,08	662,88	685,41	708,72
<b>Cuña televisiva</b>	<b>985,60</b>	1019,11	1053,76	1089,59	1126,63
<b>Cuña radial</b>	<b>270,00</b>	279,18	288,67	298,49	308,64
<b>Prensa escrita</b>	<b>114,00</b>	117,88	121,88	126,03	130,31
<b>Hojas volantes</b>	<b>67,20</b>	69,48	71,85	74,29	76,82
<b>Página Web</b>	<b>530,00</b>	548,02	566,65	585,92	605,84
<b>llamadas personalizadas</b>	<b>384,00</b>	397,06	410,56	424,51	438,95
<b>SUB TOTAL</b>	<b>5.997,60</b>	<b>6.201,52</b>	<b>6.412,37</b>	<b>6.630,39</b>	<b>6.855,82</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Cuota de préstamo	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>8.498</b>	<b>8.702</b>	<b>8.912</b>	<b>9.130</b>	<b>9.356</b>
<b>TOTAL</b>	<b>415.319,20</b>	<b>439.010,79</b>	<b>468.491,43</b>	<b>500.164,48</b>	<b>534.196,84</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chuquizán José Luis / 2009

Es importante destacar que la remuneración a los colaboradores y el costo de venta se justifican mediante los estados emitidos por la empresa

**CUADRO N° 51  
CALCULO DE DEPRECIACIONES**

<b>DEPRECIACIONES</b>				
<b>Cuentas</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida útil años</b>	<b>Depreciación %</b>	<b>Total año</b>
<b>Edificio</b>	336.000,00	20	5%	16.800,00
<b>Vehículo</b>	14.320,00	5	20%	2.864,00
<b>Equipo de computo</b>	3.250,00	3	20%	650,00
<b>Equipo de oficina</b>	1.800,00	10	10%	180,00
<b>TOTAL</b>	<b>355.370,00</b>			<b>20.494,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

#### 4.5.2.3 Proyección de Estados Financieros

- Para la proyección de las ventas se considero un porcentaje de incremento histórico sobre las ventas del 7.76%.
- La proyección de los costos, así como gastos y sus cuentas subsiguientes se calculo en base a la tasa de inflación del 3.40% anual según datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador.

**CUADRO N° 52**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

	PERÍODOS	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
	<b>VENTAS NETAS</b>	478.680,48	515.814,24	555.828,66	598.947,20	645.411
-	Costo de ventas	326.414,74	351.744,52	379.039,90	408453,39	440149,38
=	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>152.265,74</b>	<b>164.069,71</b>	<b>176.788,76</b>	<b>190.493,81</b>	<b>205.261,31</b>
-	Gastos administración	80.406,86	78.564,75	80.539,16	82.580,69	84.691,64
-	Gasto de ventas	5.997,60	6.201,52	6.412,37	6630,39	6855,82
=	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>65.861,28</b>	<b>79.303,44</b>	<b>89.837,23</b>	<b>101.282,73</b>	<b>113.713,84</b>
-	Gastos financieros	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>63.361,28</b>	<b>76.803,44</b>	<b>87.337,23</b>	<b>98.782,73</b>	<b>111.213,84</b>
-	15% participación utilidades	9.504,19	11.520,52	13.100,58	14.817,41	16.682,08
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>53.857,09</b>	<b>65.282,93</b>	<b>74.236,65</b>	<b>83.965,32</b>	<b>94.531,76</b>
-	Impuesto a la renta (25%)	13.464,27	16.320,73	18.559,16	20.991,33	23.632,94
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>40.392,82</b>	<b>48.962,19</b>	<b>55.677,48</b>	<b>62.973,99</b>	<b>70.898,82</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

**CUADRO N° 53**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

FLUJO DE CAJA						
DETALLE		2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
<b>A: INGRESOS</b>		478.680,48	515.814,24	555.828,66	598.947,20	645.410,68
Recuperación por ventas		478.680,48	515.814,24	555.828,66	598.947,20	645.410,68
<b>B: EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>14.847,41</b>	<b>412.819,20</b>	<b>436.510,79</b>	<b>465.991,43</b>	<b>497.664,48</b>	<b>531.696,84</b>
Costos totales		326.414,74	351.744,52	379.039,90	408.453,39	440.149,38
Gastos de administración	8.849,81	80.406,86	78.564,75	80.539,16	82.580,69	84.691,64
Gastos de publicidad	5.997,60	5.997,60	6.201,52	6.412,37	6.630,39	6.855,82
<b>C: FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	-	<b>14.847,41</b>	<b>65.861,28</b>	<b>79.303,44</b>	<b>89.837,23</b>	<b>101.282,73</b>
<b>D: INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>18.009,00</b>					
Aporte de capital	18.009,00					
<b>E: EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.161,59</b>	25.468,46	30.341,25	34.159,75	38.308,74	42.815,02
Pago de cuota prestamos		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Pago de impuestos y utilidades		22.968,46	27.841,25	31.659,75	35.808,74	40.315,02
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3.161,59</b>					
Remodelación	3.161,59					
<b>F: FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	14.847,41	- 25.468,46	- 30.341,25	- 34.159,75	- 38.308,74	- 42.815,02
<b>G: FLUJO NETO GENERADO (C´+F)</b>	-	0,00	40.392,82	48.962,19	55.677,48	62.973,99
<b>H: SALDO INICIAL DE CAJA</b>		-18.009,00	22.383,82	71.346,01	127.023,49	189.997,48
<b>I: SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	-	18.009,00	22.383,82	71.346,01	127.023,49	189.997,48

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

**CUADRO N°54**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	\$ 262.012,00	\$ 277.163,82	\$ 326.126,01	\$ 381.803,49	\$ 444.777,48	\$ 515.676,30
Caja	\$ 7.232,00	\$ 22.383,82	\$ 71.346,01	\$ 127.023,49	\$ 189.997,48	\$ 260.896,30
Inventario de mercadería	\$ 227.850,00	\$ 227.850,00	\$ 227.850,00	\$ 227.850,00	\$ 227.850,00	\$ 227.850,00
IVA en compras	\$ 26.930,00	\$ 26.930,00	\$ 26.930,00	\$ 26.930,00	\$ 26.930,00	\$ 26.930,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Edificio	\$ 336.000,00	\$ 336.000,00	\$ 336.000,00	\$ 336.000,00	\$ 336.000,00	\$ 336.000,00
Vehículo	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00	\$ 14.320,00
Equipo de computo	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00
Equipo de oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Depreciación acumulada	\$ 20.494,00	\$ 40.988,00	\$ 61.482,00	\$ 81.976,00	\$ 102.470,00	\$ 122.964,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 334.876,00</b>	<b>\$ 314.382,00</b>	<b>\$ 293.888,00</b>	<b>\$ 273.394,00</b>	<b>\$ 252.900,00</b>	<b>\$ 232.406,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 596.888,00</b>	<b>\$ 591.545,82</b>	<b>\$ 620.014,01</b>	<b>\$ 655.197,49</b>	<b>\$ 697.677,48</b>	<b>\$ 748.082,30</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Participación trabajadores por pagar	\$ 8.768,82	\$ 9.066,96	\$ 9.375,24	\$ 9.693,99	\$ 10.023,59	\$ 10.364,39
Retención en la fuente en compras	\$ 3.526,00	\$ 3.645,88	\$ 3.769,84	\$ 3.898,02	\$ 4.030,55	\$ 4.167,59
Cuentas y documentos por pagar	\$ 49.256,00	\$ 50.930,70	\$ 52.662,35	\$ 54.452,87	\$ 56.304,27	\$ 58.218,61
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 61.550,82</b>	<b>\$ 63.643,55</b>	<b>\$ 65.807,43</b>	<b>\$ 68.044,88</b>	<b>\$ 70.358,41</b>	<b>\$ 72.750,59</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>						
Préstamo bancario	\$ 40.000,00	\$ 10.000,00				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 101.550,82</b>	<b>\$ 73.643,55</b>	<b>\$ 65.807,43</b>	<b>\$ 68.044,88</b>	<b>\$ 70.358,41</b>	<b>\$ 72.750,59</b>
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 495.337,18	\$ 459.500,45	\$ 487.235,39	\$ 513.466,13	\$ 546.336,09	\$ 586.423,89
Capital social aporte	446.249,68	\$ 18.009,00	\$ 18.009,00	\$ 18.009,00	\$ 18.009,00	18.009,00
Utilidad del ejercicio	49.087,50	\$ 40.392,82	\$ 48.962,19	\$ 55.677,48	\$ 62.973,99	70898,82
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		\$ 517.902,27	\$ 554.206,58	\$ 587.152,61	\$ 627.319,07	\$ 675.331,71
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>596.888,00</b>	<b>\$ 591.545,82</b>	<b>\$ 620.014,01</b>	<b>\$ 655.197,49</b>	<b>\$ 697.677,48</b>	<b>\$ 748.082,30</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Chuquizán José Luis / 2009

#### 4.5.2.4 Cálculo de Indicadores de Evaluación.

##### 4.5.2.4.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

TMAR=	Índice inflacionario + Premio al riesgo		Total
TMAR=	3,40%	15%	<b>18,40%</b>

#### Aplicación:

$$\text{VAN} = \frac{22.383,82}{(1+0,184)^1} + \frac{71.346,01}{(1+0,184)^2} + \frac{127.023,49}{(1+0,184)^3} + \frac{189.997,48}{(1+0,184)^4} + \frac{260.896,30}{(1+0,184)^5}$$

337.161,21- 18.009,00

**VAN= 319.152,21**

**CUADRO N° 55  
CALCULO VALOR ACTUAL NETO**

CALCULO VALOR ACTUAL NETO		
PERIODOS	FLUJO OPERACIONAL	VAN = 18,40%
<b>0</b>	- 18.009,00	- 18.009,00
<b>1</b>	22.383,82	18.905,25
<b>2</b>	71.346,01	50888,74
<b>3</b>	127.023,49	76520,17
<b>4</b>	189.997,48	96690,83
<b>5</b>	260.896,30	112165,22
		<b>337.161,21</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

Debido a que el valor actual neto es positivo se acepta realizar el proyecto, sin embargo es notoria la diferencia, ya que proyecto tiene un costo inicial bajo en relación con los flujos generados por la Empresa.

#### 4.5.2.1.2 Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

El resultado de la TIR demuestra la rentabilidad de la propuesta que da como resultado 239 % porcentaje superior al costo de capital del 18,40% valor que se calculó en hoja electrónica de Excel.

#### 4.5.2.1.3 Calculo de relación Costo Beneficio.

Finalmente se procede al análisis de la relación costo – beneficio mediante el método de ingresos y costos actualizados.

**CUADRO N° 56  
RELACION COSTO – BENEFICIO**

RELACION BENEFICIO COSTO					
AÑOS	COSTOS PROYECTADOS	INGRESOS PROYECTADOS	FAC ACT	COSTOS	INGRESOS
			18,40%	ACTUALIZADOS	ACTUALIZADOS
1	415.319,20	478.680,48	0,84	350.776,35	404.290,94
2	439.010,79	515.814,24	0,71	313.163,97	367.950,94
3	468.491,43	555.828,66	0,60	282.258,18	334.877,39
4	500.164,48	598.947,20	0,16	79.691,14	95.430,18
5	534.196,84	645.410,68	0,20	106.211,28	128.323,28
<b>TOTAL</b>				<b>1.132.100,92</b>	<b>1.330.872,74</b>
Relación Beneficio / Costo		\$1.330.872,74	<b>∑ Ingresos actualizados</b>		
		\$1.132.100,92	<b>∑ costos actualizados</b>		
<b>RELACIÓN COSTO/BENEFICIO</b>			<b>1,18</b>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Chuquizán José Luis / 2009

La relación costo – beneficio es de 1,18 lo que significa que por cada dólar de inversión se obtiene en promedio 0,18 centavos de rentabilidad. Es importante destacar que dicho cálculo se efectuó considerando los gastos de implementación de estrategias para fomentar el nuevo modelo administrativo y comercial para la empresa.

#### 4.5.2.1.4 Periodos de la Recuperación de la Inversión

**Aplicación:**

#### Flujos de Efectivo

0	23.383,82	71.346,01	127.023,49	189.997,48	260.896,30
1		2	3	4	5

**18. 009,00 = Costo del Nuevo Proceso Administrativo y Comercial**

De acuerdo a los datos obtenidos podemos determinar que la recuperación de la inversión se la realizara en el primer año, dado que la inversión del nuevo proceso administrativo y comercial no representa un costo demasiado alto comparado con el flujo obtenido; por consiguiente, el tiempo de recuperación de la inversión es en 6 meses.



#### 4.6. Matriz de Programación Anual para Proveedor Central

**CUADRO N° 57  
MATRIZ PROGRAMA OPERATIVO ANUAL**

<b>Objetivo General</b>								
1. Elaborar un modelo administrativo y Comercial para la empresa Proveedor Central mediante el diseño de estrategias competitivas para mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad en la actualidad.								
Objetivos específicos	Estrategias	Políticas	Responsables	Recursos			Inicio	Fin
				Financiero	Humano	Tecnológico		
<b>Planificación.</b> 1.1. Elaborar visión y misión de la empresa.	1.1.1. Dar a conocer la Misión, Visión y objetivos.	1.1.1.1. Mantener en un lugar visible tanto la visión como misión de la organización.	Gerente	.....	Colaboradores de la empresa.	Computador	8 de Nov. del 2010	22 de Mayo del 2011
	1.1.2. Realizar el Reglamento Interno de la empresa.	1.1.2. Dar a conocer el Reglamento Interno de la empresa.	1.1.2.1. Todo colaborador de Proveedor Central estará sujeto al reglamento interno incluyendo.	Gerente	.....	Colaboradores de la empresa, Delegados del Ministerio de Relaciones Laborales.	Computador	8 de Mayo del 2011
<b>Organización</b> 1.2. Establecer estructura organizacional y manual de responsabilidades.	1.2.1. Representar a la empresa a través de una estructura orgánica funcional.	1.2.1.1. Todos los colaboradores deberán estar estructurados de acuerdo a los niveles jerárquicos para su mejor desempeño.	Gerente	.....	Colaboradores de la empresa.	Computador	8 de Mayo del 2011	22 de Mayo del 2011
	1.2.2. Elaborar el manual de responsabilidades.	1.2.2.1. Ubicar al personal de acuerdo al perfil profesional y del puesto.	Gerente	.....	Colaboradores de la empresa.	Computador	8 de Mayo del 2011	29 de Mayo del 2011
1.3. Mejorar la distribución física de la empresa.	1.3.1. Realizar una redistribución de la empresa.	1.3.1.1. Mantener un adecuado control sobre las actividades a realizarse	Gerente	3161,59	Personal externo encargado.		8 de Mayo del 2011	29 de Diciembre del 2011
	1.3.2. Implementar manuales de procesos.	1.3.1.2 Todas las áreas deben contar y seguir el proceso de las actividades de acuerdo a lo propuesto.	Gerente	.....	Colaboradores de la empresa.		8 de Mayo del 2011	22 de Mayo del 2011

<b>Dirección</b>  1.4. Desarrollar un plan de capacitación	1.4.1. Efectuar programas de capacitación en forma constante	1.4.1.1. Todo el personal deberá asistir a capacitaciones y retroalimentación sin opción a justificación.	Gerente	1.400,00	Colaboradores de la empresa, Tutores		8 de Mayo del 2011	7 de febrero del 2012
	1.4.2. Desarrollar programas de motivación.	1.4.2.1. Mantener motivado al personal de la empresa.	Gerente	.....			.....	.....
<b>Control</b>  1.5. Controlar las operaciones de la empresa	1.5.1. Establecer un control de inventarios mediante programas computarizados.	1.5.1.1. Realizar el inventario físico en colaboración de todo el personal por lo menos una vez en el año.	Delegado de bodega, Gerente	Ya existe	Colaboradores de la empresa	Computador	.....	.....
	1.5.2. Instaurar parámetros de control para el personal en base a sistemas biométricos.	1.5.2.1 Todo el personal deberá regirse al control de asistencia mediante huella dactilar.	Gerente	590,00		Control Biométrico de huella dactilar	8 de Mayo del 2011	22 de Mayo del 2011
	1.5.3. Fomentar el control de activos mediante sistemas de codificación.	1.5.3.1 Los activos de la empresa deberán tener una codificación así como del cálculo de su vida útil.	Asesor Contable, Gerente	Ya existe	Colaboradores de la empresa		.....	.....
<b>Comercialización Producto</b> 1.6. Desarrollar una Propuesta mercadológica	1.6.1. Ofrecer variedad de productos.	1.6.1.1 Ofrecer variedad diversa de productos de promoción para crear atracción en el almacén. 1.6.1.2 Es prioridad del área de ventas mantener contacto con bodega sobre el stock de productos.	Personal de ventas, Gerente	.....	Clientes		8 de Mayo del 2011	.....
	1.6.2. Crear un buzón de sugerencias.	1.6.2.1 Incentivar al cliente a que nos de sus sugerencias sobre la atención y servicio que le brindamos. 1.6.2.2 Realizar revisiones periódicas del buzón y tomar acciones de solución.	Área de ventas	.....	Clientes		8 de Mayo del 2011	15 de Mayo del 2011

	<b>1.6.3.</b> Establecer garantías, especialmente en productos de línea blanca.	<b>1.6.3.1</b> Todos los productos de línea blanca tendrán un año de garantía. <b>1.6.3.2</b> Los productos que sufran desperfectos en custodia del cliente tendrán devolución cuando el daño sea propiamente de fábrica.	Gerente	..... .			8 de Mayo del 2011	..... .
	<b>1.6.4.</b> Realizar el diseño de envolturas.	<b>1.6.4.1</b> Todas los clientes que realicen sus compras en la empresa llevaran sus productos en fundas con el diseño de logo de la misma.	Gerente	2.400,00	Personal externo encargado		8 de Mayo del 2011	15 de Mayo del 2011
	<b>1.6.5.</b> Implementar un servicio de apoyo al cliente tales como la utilización de canastas rodantes.	<b>1.6.5.1</b> Mantener a disposición del cliente canastas rodantes para lograr comodidad del cliente. <b>1.6.5.2</b> Mantener el número considerable de canastas y aprovisionarlas dependiendo de días o temporadas de mayor demanda.	Área de ventas en apoyo de Gerencia	626,80			8 de Mayo del 2011	22 de Mayo del 2011
	<b>1.6.6.</b> Realizar descuento en compras, por volumen de ventas.	<b>1.6.6.1</b> Otorgar descuentos a clientes que realicen sus compras al por mayor. <b>1.6.6.2</b> Los porcentajes de descuento serán por volumen de compras.	Gerente	..... .			8 de Mayo del 2011	..... .
Precio	<b>1.6.7.</b> Fijación de precios a través de la competencia.	<b>1.6.7.1</b> Mantener precios competitivos.	Gerente	..... .			8 de Mayo del 2011	..... .
	<b>1.6.8.</b> Proponer precios de oferta.	<b>1.6.8.1</b> Los precios de oferta o de liquidación serán solamente por temporada.	Gerente	..... .	Asesores de ventas		8 de Mayo del 2011	..... .

Plaza	<b>1.6.9.</b> Establecer facilidades de pago mediante el uso de tarjetas de crédito.	<b>1.6.9.1</b> El pago con tarjeta de crédito o debito solamente será de las empresas con las cuales se tiene convenio. <b>1.6.9.2</b> Todo cliente recibirá la factura correspondiente por el debito o crédito según la compra realizada.	Gerente	..... .	Personal de entidades financieras	Computador	8 de Mayo del 2011	..... .
	<b>1.6.10.</b> Mantener el mismo canal de distribución, incluyendo como intermediario indirecto a las empresas del sector.	<b>1.6.10.1</b> Todas los colaboradores participantes de este programa se les descontara automáticamente vía rol de pagos mensualmente.	Gerente, secretaria	..... .			8 de Mayo del 2011	22 de Mayo del 2011
<b>1.7.</b> Posicionar la imagen de la empresa en el mercado	<b>1.7.1.</b> Ofrecer agregados menores promocionales.	<b>1.7.1.1</b> La entrega de accesorios de la empresa a los clientes únicamente se lo hará en temporadas o fechas especiales.	Área de Operaciones	620,00	Asesores de ventas		8 de Mayo del 2011	..... .
	<b>1.7.2.</b> Utilizar los medios de publicidad para hacer conocer la empresa.	<b>1.7.2.1</b> La utilización de medios publicitarios se lo hará cada tres meses.	Gerente	1.815,75			8 de Mayo del 2011	7 de Febrero del 2012
	<b>1.7.3.</b> Realizar encuestas de satisfacción.	<b>1.7.3.1</b> La aplicación de encuestas de satisfacción se lo hará cada seis meses.	Asesor al cliente o personal de ventas	..... .	Clientes		8 de Mayo del 2011	7 de Febrero del 2012
	<b>1.7.4.</b> Efectuar llamadas personalizadas para clientes que adquieren productos por mayor.	<b>1.7.4.1</b> Todo cliente que realice sus compras al por mayor deberá ser contactado vía telefónica, mediante una media establecida por la empresa.	Secretaria	384,00	Clientes	Teléfono digital	8 de Mayo del 2011	7 de Febrero del 2012
<b>TOTAL GASTO POR LA APLICACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL</b>				<b>= 18.009,00</b>				

#### 4.7. Indicadores de Gestión

**CUADRO N° 58  
INDICADORES DE GESTION**

<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Resultados</b>
<b>1.1.1.</b> Dar a conocer la Misión, Visión y objetivos.	<b>Eficiencia</b> = Personal capacitado/Costo de capacitación	Fomenta el compromiso de los colaboradores hacia la institución.
<b>1.1.2.</b> Dar a conocer el Reglamento Interno de la empresa.	<b>Eficiencia</b> = Personal capacitado/Costo de capacitación	Conocimiento de sus derechos y obligaciones como colaboradores en la empresa.
<b>1.2.1.</b> Implementar el Organigrama Estructural, de Posición y Funcional.	<b>Eficiencia</b> = Personal capacitado/Costo de capacitación	Ubicación del personal de acuerdo a un nivel jerárquico distribuido por áreas.
<b>1.2.2.</b> Crear el manual de funciones, de acuerdo a las actividades y perfiles de los colaboradores.	<b>Eficiencia</b> = Personal capacitado/Costo de capacitación	Establece las actividades diarias de los colaboradores. Selección del personal de acuerdo al perfil del puesto y profesional.
<b>1.3.1.</b> Realizar una redistribución de la empresa.	<b>Eficiencia</b> = Inversión realizada/Ventas	Mejor calidad de atención y servicio al cliente.
<b>1.3.2</b> Implementar manuales de procesos.	<b>Eficiencia</b> = Tiempo incurrido en la implementación de manuales /Tiempo programado	Estandarización de las actividades realizadas con la finalidad de reducir los tiempos.
<b>1.4.1</b> Efectuar programas de capacitación en forma constante.	<b>Productividad</b> = Inversión por capacitación / Ventas	Satisfacción de los colaboradores mejor rendimiento.
<b>1.4.2</b> Mantener motivado al personal de la empresa.	<b>Productividad</b> = Personal Motivado/Total personal de la empresa	Genera estabilidad laboral y por ende mejora el rendimiento.
<b>1.4.3</b> Establecer comisiones por ventas.	<b>Productividad</b> = Volumen de ventas/Ventas esperadas	Incremento del volumen de ventas.
<b>1.5.1.</b> Establecer un control de inventarios mediante programas computarizados.	<b>Eficiencia</b> = Inventarios bajo control/Total de inventarios	Control del inventario físico, la finalidad es que exista información compatible tanto en bodega y almacén sobre el stock de productos.
<b>1.5.2</b> Instaurar parámetros de control para el personal en base a sistemas biométricos.	<b>Eficiencia</b> = Personal asistente / Costo de inversión	Mejorar el control de ingreso y salida del personal.
<b>1.5.3</b> Fomentar el control de activos mediante sistemas de codificación.	<b>Eficiencia</b> = Activos bajo control/Total de inventarios	Control de activos en relación a su vida útil.

<b>1.6.1.</b> Ofrecer variedad de productos.	<b>Calidad de servicio</b> = N° de clientes satisfechos / Ventas	Permite que el cliente tenga variedad y calidad de productos a su elección.
<b>1.6.2.</b> Crear un buzón de sugerencias.	<b>Eficiencia</b> = N° de Sugerencias atendidas / N° de Sugerencias importantes emitidas	Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.
<b>1.6.3.</b> Establecer garantías, especialmente en productos de línea blanca.	<b>Calidad de servicio</b> = N° de clientes satisfechos / N° de clientes bajo garantía en sus productos	Fidelidad y satisfacción de clientes hacia la empresa.
<b>1.6.4.</b> Realizar el diseño de envolturas.	<b>Eficiencia</b> = Inversión realizada / Ventas	Posiciona la imagen de la empresa en la mente del cliente
<b>1.6.5.</b> Implementar un servicio de apoyo al cliente tales como la utilización de canastas rodantes.	<b>Calidad del servicio</b> = Inversión realizada / Ventas	Comodidad para el cliente.
<b>1.6.6.</b> Realizar descuento en compras, por volumen de ventas.	<b>Calidad de servicio</b> = N° de clientes satisfechos / N° de clientes con descuentos aplicados	Incremento del volumen de ventas.
<b>1.6.7.</b> Fijación de precios a través de la competencia.	<b>Calidad de servicio</b> = Ventas realizadas / Ventas programadas	Precios competitivos y atractivos hacia el cliente.
<b>1.6.8.</b> Proponer precios de oferta.	<b>Productividad</b> = Ventas realizadas / Ventas esperadas	Incremento del volumen de ventas.
<b>1.6.9.</b> Establecer facilidades de pago mediante el uso de tarjetas de crédito.	<b>Calidad de servicio</b> = Costo de la Alianza / Ventas esperadas	Reducción del número de transacciones de dinero en efectivo que por ende da mayor seguridad al cliente.
<b>1.6.10.</b> Mantener el mismo canal de distribución, incluyendo como intermediario indirecto a las empresas del sector.	<b>Eficiencia</b> = Costo de la alianza / N° de colaboradores participantes.	Incentivo al personal sobre beneficios a través de alianzas estratégicas.
<b>1.7.1.</b> Ofrecer agregados menores promocionales.	<b>Calidad de servicio</b> = Inversión realizada / Ventas	Posicionamiento de la imagen de la empresa en la mente del consumidor.
<b>1.7.2.</b> Utilizar los medios de publicidad para hacer conocer la empresa.	<b>Productividad</b> = Inversión realizada / Ventas esperadas	Posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado.
<b>1.7.3.</b> Realizar encuestas de satisfacción	<b>Calidad del servicio</b> = N° de encuestas realizadas / N° de clientes satisfechos	Mejorar la calidad de atención y servicio.
<b>1.7.4.</b> Efectuar llamadas personalizadas para clientes que adquieren productos por mayor.	<b>Calidad del servicio</b> = N° de clientes satisfechos / Costo de llamadas telefónicas	Fidelidad y satisfacción del cliente hacia la empresa.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** José Luis Chuquizán / 2009

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones.

Al realizar un análisis minucioso sobre la situación actual de la empresa Proveedora Central se pudo visualizar la carencia de lineamientos administrativos idóneos, puesto que la entidad no cuenta con misión, visión u objetivos corporativos definidos.

- La empresa no dispone de reglamento interno, en efecto no existen parámetros claros respecto a los preceptos de funcionamiento, de igual forma no se ha realizado el respectivo manual de funciones, por lo que los colaboradores desconocen las actividades de carácter específico que deben desarrollar.
- A pesar de que la empresa dispone de una amplia infraestructura, los espacios de funcionamiento operativo se encuentran reducidos, debido a que no se está aprovechando al máximo las bondades que ofrece el establecimiento.
- Proveedora Central carece de programas de selección, capacitación y motivación anual para el personal, lo que puede ocasionar problemas en relación a las tareas encomendadas a los colaboradores e incluso causar insatisfacción de los clientes.
- Actualmente no se realiza un control riguroso del personal que labora en la empresa. A pesar de la disposición de un horario de trabajo fijo Proveedora Central no cuenta con instrumentos adecuados de registro de asistencia, lo que dificulta sobremanera dicho proceso.
- La empresa no realiza programas anuales de promoción y publicidad, por lo que se dificulta la captación de los clientes potenciales.
- El gasto total por la implementación del modelo administrativo y comercial para Proveedora Central asciende a 18.009,00 dólares, los mismos que pueden ser denegados sin problema alguno por la empresa en mención.

## 5.2 Recomendaciones.

- Se debe estipular en forma clara y concisa la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa, con la finalidad de crear una cultura organizacional responsable de participación conjunta, que este acorde a las expectativas de lo que se espera obtener en el negocio.
- Redactar el reglamento interno de la organización, empleando los parámetros legales existentes. Asignar las funciones y responsabilidades a cada miembro de la empresa, normando su participación en los puestos de trabajo y fomentando el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Redistribuir el espacio físico de la empresa, mediante la utilización y adecuación de la segunda planta, expandiendo de esta manera el área de ventas para brindar mayor comodidad a los clientes.
- Fomentar programas de capacitación para todos colaboradores de la empresa incluido el gerente, en donde se establezcan cursos de tributación básica, motivación, técnica de ventas, liderazgo, entre otros.
- Adquirir el equipamiento necesario para garantizar el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la empresa.
- Es recomendable realizar programas de promoción y publicidad en periodos anuales, especialmente en épocas en donde los clientes tienden a comprar en mayores cantidades.
- Se debe implementar el modelo administrativo y comercial para mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad de la Proveedora Central, ya que la empresa dispone de los recursos suficientes para su aplicación.



## BIBLIOGRAFÍA

1. CERTO, Samuel C. Administración Moderna. Editorial Prentice Hall. Pág. 25- 160 - 30.
2. De: BEAS, Antonio: Organización Y Administración de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. España.1993.Pág. 25-65
3. DAVID J. Lu, Que es el Control Total de Calidad, Edición Económica, Cáp. III, P. 52.
4. LOVELOCK Christopher, REYNOSO Javier, D. Andrea, Pág. 15-95, Primera Edición. 2004.
5. EDILBERTO MENESES, Álvarez. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial: Qualityprint CIA Ltda. Cuarta Edición.Quito. Pág. 18-163.
6. LASSO DE LA VEGA, Javier. Técnicas de investigación y documentación: Normas y Ejercicios. Editorial Para Ninfo. Pág. 50-170.
7. ROBLES VALDÉS, Gloria. Administración un enfoque Interdisciplinario. Editorial Pearson. Primera Edición. Pag 58-150
8. CHIAVENATO, Idalberto: Administración, Proceso Administrativo, Teoría, Práctica. Editorial MC Graw Hill. España, 2001, Pág. 28-115
9. DAFT, Richard L, Administration. Editorial Thomson, 2004, Pág. 50 – 240
10. HILL, Charles, W, L; GARETH, Jones R, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Editorial MC Graw Hill. 1996, Paris, Pág. 2Q-140
11. KEEGAN, Warren; Marketing Global; Quinta Edición, Editorial Prentice Hall,1997.
12. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; Mercadotecnia, Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1996.

13. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary ; Marketing, Décima edición, Pearson Educación S.A Madrid- España, 2004.
14. LEVAGGI, Gero Herramientas para Análisis de Marketing Estratégico, Segunda Edición Argentina. 1991. Educación S.A Madrid- España, 2004.
15. LOVELOCK, Christopher y otros; Administración de Servicios: Estrategias de
16. Marketing, operaciones y Recursos Humanos, México Editorial Pearson 2004.
17. MENESES, Edilberto; Preparación y Evaluación Proyector, Cuarta Edición,
18. CRAVENS, David y otros; Administración de Mercadotecnia, Primera Edición S.S:P-Grafica USA-1991.
19. CRAVENS, David M ; Mercadotecnia en Acción, Volumen II, Editorial Adisson Wesley Iberoamericana, 1991.
20. CULTURAL DICCIONARIO DE MARKETING, Editorial Cultural, Madrid-España, 1999.
21. DÁVALOS A. Nelson; CORDOVA J, Geovanny; Diccionario Contable y mas. Corporaciones Editorial Ábaco, 2002.
22. DIAZ, Javier, BELENGEUER Diana; ABC del Marketing, Editorial Cultural
23. Londoño, Carlos: GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS, Editorial Norma, Colombia 1998.
24. Paulet, Jean – Pierre: DICCIONARIO DE ECONOMIA Y EMPRESAS, Ediciones Gestión 2000 S.A., Segunda Edición, Barcelona 1997.
25. Ponce Reyes: ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
26. Porter, Michael: ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Tercera Edición, 2001.
27. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
28. [www.ccsd.org.ec](http://www.ccsd.org.ec)
29. [www.bancocentral.com](http://www.bancocentral.com)

**AVENOS**

**ANEXO # 1**  
**PARTE FRONTAL DE PROVEEDORA CENTRAL**



**ANEXO # 2**  
**ENTRADA PRINCIPAL AL INTERIOR DEL ALMACEN**



**ANEXO # 3  
AREA DE CAJAS**



**ANEXO # 4  
AREA DE COBRO**





**ANEXO# 5  
EXHIBICION DE PRODUCTOS**



**ANEXO # 6  
EXHIBICION DE PRODUCTOS**





## ANEXO # 7

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL CAMPUS SANTO DOMINGO ESTUDIO DE MERCADO DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Objetivo:** Realizar un estudio de mercado para la Proveedor Central mediante métodos y técnicas de investigación con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad.

**Dirigida a:** PROPIETARIOS DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Instrucciones:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) dentro del paréntesis según crea conveniente o conteste brevemente.

**1. ¿Ha desarrollado Procedimientos Administrativos para su empresa?**

- SI ( ) NO ( )

**2. ¿Cómo son las relaciones obrero - patronales?**

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )
- Regular ( )

**3. ¿Ud., ofrece capacitación a sus empleados?**

- SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa. ¿Cada que tiempo?

- Una vez al mes ( )
- Cada trimestre ( )
- Semestralmente ( )
- Una vez al año ( )
- Ninguno ( )

**4. ¿Qué considera Ud., lo más importante en su empresa?**

- Servicio al cliente ( )
- Capacitación ( )
- Rentabilidad ( )
- Crecimiento ( )
- Competitividad ( )
- Ninguno ( )

**5. ¿Existe Manual de Funciones en su empresa?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**6. ¿Su empresa cuenta con valores y políticas definidas?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**7. ¿Conoce Ud., sobre calidad y competitividad?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuáles son sus mayores competidores?**

\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION



## ANEXO # 8

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL CAMPUS SANTO DOMINGO ESTUDIO DE MERCADO DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Objetivo:** Realizar un estudio de mercado para la Proveedor Central mediante métodos y técnicas de investigación con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad.

**Dirigida a:** EMPLEADOS DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Instrucciones:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) dentro del paréntesis según crea conveniente o conteste brevemente.

**1. ¿Qué tiempo lleva Ud., laborando en la Proveedor Central?**

- Menos de 1 año ( )
- De 2 a 3 años ( )
- De 4 a 5 años ( )
- Más de 5 años ( )

**2. ¿Conoce Ud., cuáles son las funciones específicas que debe realizar?**

- SI ( ) NO ( )

**3. ¿Cómo son sus relaciones obrero - patronales?**

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )
- Regular ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**4. ¿Ha recibido Ud., capacitación durante el tiempo que lleva laborando?**

- SI ( ) NO ( )

**5. ¿Por qué Ud., trabaja actualmente para la Proveedor Central?**

- Capacitación ( )
- Ambiente agradable ( )
- Beneficios ( )
- Ganar experiencia Laboral ( )
- Sueldo ( )
- Otros ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**6. ¿Cree Ud., que la actividad que realiza diariamente se ajusta a sus conocimientos y habilidades?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**7. ¿Se siente conforme Ud., con el sueldo que percibe?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**8. ¿Estaría dispuesto Ud., a adaptarse a cambios que sean necesarios para que la Proveedor Central se maneje técnicamente?**

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**9. ¿Si Ud., fuese el dueño de la Proveedor Central que cambios sugeriría para mejorar el servicio?**





## ANEXO # 9

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL CAMPUS SANTO DOMINGO ESTUDIO DE MERCADO DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Objetivo:** Realizar un estudio de mercado para la Proveedor Central mediante métodos y técnicas de investigación con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la rentabilidad.

**Dirigida a:** EL CLIENTE DE LA PROVEEDORA CENTRAL

**Instrucciones:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) dentro del paréntesis según crea conveniente o conteste brevemente.

#### 1. ¿Por qué compra usted en la Proveedor Central?

- Precios bajos ( )
- Promociones ( )
- Variedad de productos ( )
- Servicio al cliente ( )
- Facilidad de crédito ( )
- Otros ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Considera usted que las instalaciones de la Proveedor Central son lo suficientemente adecuadas?

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Qué opinión tiene usted de la atención y servicio que brinda la Proveedor Central?

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )
- Regular ( )

#### 4. ¿Considera usted que el proceso de compra venta es lo suficientemente ágil?

- SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### 5. ¿De los siguientes locales que usted ha visitado cuál de ellos es de su preferencia?

- Comercial Súper 1001 ( )
- Comercial Pantoja ( )
- Distribuidora Ordóñez ( )
- Distribuidora la Chorrera ( )
- Distribuidora Mendoza ( )
- Ninguno ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### 6. ¿Qué opinión tiene usted a cerca de la variedad y calidad de los productos que ofrece Proveedor Central?

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )
- Regular ( )

#### 7. ¿Los precios de los productos en la Proveedor Central son?

- Costosos ( )
- Convenientes ( )
- Bajos ( )

#### 8. ¿A diferencia de la competencia cree usted que se debería implementar más variedad de productos en Proveedor Central?

- SI ( ) NO ( )

¿Qué sugeriría? \_\_\_\_\_



## ANEXO # 10

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL CAMPUS SANTO DOMINGO ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR COMERCIAL

**Objetivo:** Realizar un estudio de mercado del Sector Comercial mediante métodos y técnicas de investigación con la finalidad de obtener datos relevantes de estudio.

**Dirigida a:** DISTRIBUIDORES DEL SECTOR COMERCIAL

**Instrucciones:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) dentro del paréntesis según crea conveniente o conteste brevemente.

#### 1. ¿Cuánto tiempo lleva operando en la zona?

- Menos de 3 años ( )
- De 4 a 6 años ( )
- De 7 a 9 años ( )
- De 10 a 12 años ( )
- De 13 a 15 años ( )
- Más de 15 años ( )

#### 2. ¿Su empresa se destaca por?

- Excelentes precios ( )
- Buen servicio al cliente ( )
- Calidad de los productos ( )
- Variedad de productos ( )
- Otros ( )

¿Cuáles?

---

#### 3. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

- Detallista ( )
- Minorista ( )
- Mayorista ( )

#### 4. ¿Desarrolla Ud., capacitación a sus empleados?

- Una vez al mes ( )
- Cada trimestre ( )
- Semestralmente ( )
- Una vez al año ( )
- Ninguno ( )

#### 5. ¿Contrata Ud., al personal a través de un proceso de selección?

- SI ( ) NO ( )

¿Porqué?

---

#### 6. ¿Qué zonas actualmente atiende con su producto?

- Santo Domingo ( )
- La Concordia ( )
- El Carmen ( )
- Quinindé ( )
- Otros ( )

¿Qué zonas?

---

**7. ¿Su empresa cuenta con?**

- Plan de Negocios ( )
- Estructura Organizacional ( )
- Manual de Funciones ( )
- Personal Capacitado ( )
- Ninguno ( )

**8. ¿Realiza Ud., investigaciones de mercado para conocer a sus clientes y competidores?**


- SI ( )                      NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

ANEXO #11

DISEÑO DE ENCUESTA DE SATISFACCION PARA EL CLIENTE

 <p>PROVECE Proveedora Central</p>	<p style="text-align: center;"><b>PROVEEDORA CENTRAL</b> <b>ENCUESTA DE SATISFACCION PARA EL CLIENTE</b> <b>SANTO DOMINGO – ECUADOR</b></p>
<p><b>Objetivo:</b> Conocer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente externo con la finalidad de mejorar la atención y servicio en Proveedora Central.</p>	
<p><b>Dirigida a:</b> CLIENTES DE LA PROVEEDORA CENTRAL</p>	
<p><b>Instrucciones:</b> Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) dentro del paréntesis según crea conveniente o conteste brevemente.</p>	
<p><b>1. Valore la amabilidad con la que le atiende el personal de Proveedora Central</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Excelente ( )</li><li>▪ Muy buena ( )</li><li>▪ Buena ( )</li><li>▪ Regular ( )</li></ul>	
<p><b>2. En caso de algún reclamo, se siente atendido y respaldado por el personal que labora en Proveedora Central.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Si ( )</li><li>▪ No ( )</li></ul>	
<p>¿Por qué?..... .....</p>	
<p><b>3. Nuestros productos responden adecuadamente a sus requerimientos y necesidades</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Si ( )</li><li>▪ No ( )</li></ul>	
<p>¿Por qué?..... .....</p>	
<p><b>4. Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio en Proveedora Central</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Si ( )</li><li>▪ No ( )</li></ul>	
<p>¿Cuáles?..... .....</p>	

**ANEXO # 12**  
**IDENTIDAD CORPORATIVA**  
**DISEÑO DE DOCUMENTOS HOJAS MENBRETADAS**



## DISEÑO DE SOBRES PARA OFICIOS



## DISEÑO DE TARJETAS DE PRESENTACION



## LOGOTIPO DE LA EMPRESA



## ANEXO #13

### PROFORMA PARA PUBLICACION TELEVISIVA



Sto. Domingo de los Colorados: Av. Quito N° 1424 Pasaje Aguavil Edif. Corp. Zaracay Telfs: (5932) 275 5555 - 276 6000 Fax: Ext. 212  
Web: www.zaracaytv.com.ec E-mail: info@zaracaytv.com.ec / mercadeoyventas@zaracaytv.com.ec  
Quito: Calle Bosmediano E16-99 Telf: (5932) 244 6482 Fax: (5932) 244 9207

Muy cordialmente me permito presentarle la propuesta para la campaña de comunicación de su empresa.

#### 1. CLASIFICADOS

7 ROTATIVOS DE LUNES A VIERNES

COSTO MENSUAL: US 400 + iva

#### 2. NOTICIEROS.

1 CUÑA DIARIA DE 20 SEGUNDOS EN ZARACAY NOTICIAS DE 19H00 A 20H00 MÁS 1 CUÑA DE BONIFICACIÓN EN REPRESA DE 22H00 A 23H00 DE LUNES A VIERNES.  
TOTAL 2 CUÑAS DIARIAS.

COSTO MENSUAL: US 880 +iva

1 CUÑA DIARIA DE 30 SEGUNDOS EN ZARACAY NOTICIAS DE 19H00 A 20H00 MÁS 1 CUÑA DE BONIFICACIÓN EN REPRESA DE 22H00 A 23H00 DE LUNES A VIERNES.  
TOTAL 2 CUÑAS DIARIAS.

COSTO MENSUAL: US1320 +iva

En espera de sus comentarios.

Cordialmente,

Diana Jácome Silva  
JEFE DE VENTAS



*Líder regional de noticias*

Canal 5 VHF

## ANEXO # 14

### PROFORMA PARA PUBLICACION DE PUBLICIDAD EN LA PRENSA



Santo Domingo, 4 de Enero del 2010

Señores  
**PROVEEDORA CENTRAL**  
Presente.-

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Diario La Hora.

La Hora es una empresa periodística con diarios regionales, de carácter local. Nuestros 12 periódicos se enfocan en cubrir las necesidades de los lectores en cada comunidad, sin dejar de lado la información del país y del mundo. Cada día, el lector encontrará información útil, práctica y estrechamente relacionada con su entorno. Nos encontramos liderando mercado en: **Carchi- Imbabura, Quito, Tungurahua, Esmeraldas, Sto. Domingo, Los Ríos, Manabí, Manta, Machala, Loja, Cotopaxi y Zamora.**

Nuestra ventaja competitiva radica en la cercanía que tiene cada periódico con la comunidad y sus habitantes. Esta ventana competitiva además nos permite ofrecer a nuestros anunciantes una gran cantidad de opciones, con las que pueden segmentar la publicidad de acuerdo a los lectores y mercados a los que quieren llegar.

Nuestro eslogan "**LO QUE NECESITAS SABER**" es la guía que nos compromete a mantener a nuestros lectores y anunciantes al día con información útil, práctica y veraz, que aporte al desarrollo de nuestra sociedad. Esperamos su grata participación de su prestigiosa EMPRESA en nuestro medio ya que le aseguramos un alto retorno de inversión.

A continuación detallo la siguiente propuesta publicitaria:

#### A) Página Derecha

TAMAÑO	COLOR	STO. DOMINGO
1 Página (26cm. Ancho x 34cm. Alto)	F/C	\$ 629.00
½ Pág. (26cm. Ancho x 17cm. alto)	F/C	\$ 314.50
¼ Pág. (15.4cm. Ancho x 17 cm. de alto)	F/C	\$ 188.70

- Los valores anteriores no incluyen IVA





TAMAÑO	COLOR	STO. DOMINGO
1 Página (26cm. Ancho x 34cm. Alto)	B/N	\$ 391.00
½ Pág. (26cm. Ancho x 17cm. alto)	B/N	\$195.50
¼ Pág. (15.4cm. Ancho x 17 cm. de alto)	B/N	\$ 117.30

\* Los valores anteriores no incluyen IVA

#### Clasificados

TAMAÑO	STO. DOMINGO
1 col x 2 cm.	\$1.50 c/a
1 col. X 4 cm.	\$3.80 c/a
2 col. X 4 cm.	\$10.80 c/a
1 col. X 8 cm.	\$10.80 c/a
2 col. X 8 cm.	\$24.00 c/a

\* Los valores anteriores no incluyen IVA

#### A) Cintillos

TAMAÑO	COLOR	STO. DOMINGO
5 col x 8 cm. alto.	F/C	\$ 148.00
5 col x 8 cm. alto.	B/N	\$ 92.00
5 col x 10 cm. alto.	F/C	\$ 185.00
5 col x 10 cm. alto.	B/N	\$ 155

\* Los valores anteriores no incluyen IVA

**\*\*\*\*Las Convocatorias, condolencias, publicación de balances, comunicados, extractos judiciales, etc. tienen sus costos dependiendo de la cantidad de texto que estos posean**

Atentamente,

Daniela Tapia  
COORDINADORA DEP. DE VENTAS  
Telf. 2761004 – 005 ext 113

ANEXO # 15

PROFORMA PARA DISEÑO DE IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA



Sres.  
Proveedora Central  
Presente,

Ciudad.  
Santo Domingo 20 de Diciembre de 2009

## PROFORMA

Tenemos el agrado de cotizar el siguiente trabajo de acuerdo a lo solicitado.

Diseño de Logotipo y papelería para Empresa Proveedora Central

Descripción de las piezas a diseñar:

- Diseño de Logotipo - Isotipo
- Diseño de Papelería Corporativa: Hojas Membretadas A4, Sobres Oficio y Tarjeta
- Diseño de volantes ½ Oficio
- Diseño de Sitio Web/básico.

VALOR TOTAL: USD. \$ 50

Forma de Pago: A convenir.

Tiempo de entrega: 10 días laborables desde inicio de bocetos, correcciones y presentación final del proyecto.

Esperando poder servirles nos suscribimos de Uds.

Atentamente,

Galo Recalde  
Gerente Creativo  
022759-500

## ANEXO # 16

### PROFORMA PARA PUBLICACION DE PUBLICIDAD EN LA RADIO



Señores.  
**PROVEEDORA CENTRAL**  
Presente,

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Radio Zaracay  
A continuación pongo a disposición los costos vigentes por publicidad

**DESDE EL 1 DE ENERO.2002 - AL 31 DE DICIEMBRE. 2.010**

**HORARIO AAA – DE LUNES A DOMINGOS**  
DE 05H00 A 10H00

<u>TIEMPO:</u>	<u>VALOR (Dólares)</u>
10"	US\$ 9,00
20"	US\$ 12,00
30"	US\$ 18,00 <sup>1</sup>
40"	US\$ 24,00
50"	US\$ 30,00
60"	US\$ 36,00

**HORARIO ROTATIVO DE LUNES A DOMINGOS**  
DE 10H15 A 04H45.

<u>TIEMPO:</u>	<u>VALOR (Dólares)</u>
10"	US\$ 7,00
20"	US\$ 10,00
30"	US\$ 15,00 <sup>2</sup>
40"	US\$ 20,00
50"	US\$ 25,00
60"	US\$ 30,00

+ IVA VIGENTE

**PAGINA WEB.**

[www.zaracay.ec](http://www.zaracay.ec) ( nos pueden escuchar las 24 horas del día)

**PERFIL DE PROGRAMACION:**

CROSS- OVER (Música Variada).

**FRECUENCIAS:  
Y COBERTURA:**

**98.9** – TUNGURUHUA – CHIMBORAZO Y COTOPAXI

**98.3** – ISLAS DEL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS.- SANTA CRUZ – SAN CRISTOBAL-ISABELA-FLOREANA Y UNA GRAN EXTENSION DE MAR TERRITORIAL CON INTENSO TRAFICO DE PESCADORES Y TURISMO.

**100.3** – LOS RIOS, Y LA ZONA DE INFLUENCIA DE MANABÍ, GRAN PARTE DE GUAYAS, EL ORO Y BOLIVAR.

**100.5** - EL RESTO DEL PAÍS (QUITO – EL NOR OCCIDENTE DE PICHINCHA Y LAS CARRETERAS DESDE QUITO A LA COSTA Y DESDE QUITO LAS CARRETERAS HACIA EL SUR Y NORTE - CAYAMBE – PEDRO MONCAYO – SANGOLQUI Y PARTE DE IMBABURA Y LA PARTE ALTA DEL CARCHI) - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS.

**DISPOSICIONES:**

\* Cuando el anunciante desee cambiar, suspender o reanudar la pauta de cuñas contratadas, deberá notificarlo por escrito, con firma de responsabilidad.

\* Para promocionar eventos artísticos o espectáculos, el pago se realizará por anticipado.

\* Para cuñas y espacios políticos, se aplicará exclusivamente la tarifa de 60 segundos y el pago se realizará por anticipado.

\* Las cuñas contratadas no podrán ser reemplazadas por otras mareas o por auspicios de espectáculos.

\* Estas tarifas se aplicarán de acuerdo a la duración del comercial o jingle.

\* Para las Agencias de Publicidad, el pago se lo realizará a 30 días, contados a partir de la terminación de la orden publicitaria.

Las cuñas de bonificación de Lunes a Viernes serán a partir de las 20h00; las bonificaciones de

los días sábados se pautarán cuando el contrato tenga un mínimo de 10 cuñas diarias.

**Correo Electrónico:** [radiozaracay@hotmail.com](mailto:radiozaracay@hotmail.com)



Como Zaracay no hay

QUITO: Bosmediano E16-99 y José Carbo/ Teléfono: 2446482 - Fax: 2449207  
STO DOMINGO: Av. Quito 1424 y Pasaje Aguavil / Teléfono: 2756297-2750264 Fax: 2750264  
E-mail: radiozaracay@zaracay.ec / radiozaracay@hotmail.com / www.zaracay.ec

ANEXO # 17

PROFORMA PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES REDISTRIBUCIÓN DE SEGUNDA PLANTA



Consorcio Ferretero  
"CONFÉ"

R.U.C. 1001127586001

MATRIZ: Av. Quilón N° 1224 y Chorrera del Napo - Telfs.: 2763-280 / 2750-221  
SUCURSAL: Vía Quevedo s/n y Juan Salinas (Frente al Parque de la Madre)  
Telfs.: 3703-013 / 3703-040 / 3703-228  
SANTO DOMINGO - ECUADOR

PROFORMA

0014073

St. José Luis Chiquizau.

Ref:

20-Enero-2010.

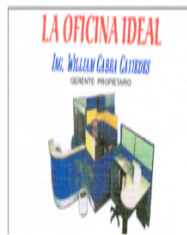
ARTÍCULO	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
Sanitario Frontal Along. Bajos + Jarram + Pedestal.	2	116,86.	233,72
gif. 67829 + Accesorios	2	15,80.	31,60
gif. Florencia 79121 4"	1.	71,10.	71,10.
Mla Negro 42x42.	12m <sup>2</sup> .	9,08.	108,96.
Opalo Reizo Claro 20x30	6m <sup>2</sup> .	8,26.	50,16
- Pac. aditec negra 2K.	1fd.	2,43.	2,43
- Pac. aditec Crema 2K	1fd.	1,62	1,62.

NOTA: Salida la mercadería no se acepta devoluciones.

499,59.

ANEXO # 18

PROFORMA PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES, REDISTRIBUCIÓN DE SEGUNDA PLANTA



Ing. William Cabra Castedez

Muebles y Divisiones de Oficina

Av. 29 Mayo No 104 y San Miguel

Teléfono 2733-482 2750 216

Santo Domingo

Santo Domingo, 14 de Mayo 2009

LA OFICINA IDEAL

RUC 1707389746001

PROFORMA

No. 2150

Teléfono:

Atención: Sr. Carlos Cevallos

OFERTA VALIDA POR 8 DIAS

Coización de los siguientes productos:

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estanterías tipo gondola Pequeña 4,7 M de largo	U	4	442,25	1769
Puerta de baño sencilla tinte gris (1,70 x 0,70)	U	2	95,00	190
Puerta tallada de colorado lacada sin tinte (2,00 x 0,80)	U	1	115,00	115
Subtotal				2074,00

Los Precios incluyen IVA

**ANEXO # 19**  
**PROFORMA PARA DISEÑO DE PÁGINA WEB**



Dir. Av. Río Lelia  
 Tel: 099207598 – 022 756 625  
 E-mail: technonet.sales@hotmail.com

**SOLUCIONES INFORMÁTICAS**

- SISTEMAS INFORMATICOS.
- SISTEMAS DE MONITOREO Y VIGILANCIA.
- REDES.
- SERVICIO TECNICO
- VENTA DE COMPUTADORAS AL POR MAYOR Y MENOR.
- PARTES /ACCESORIOS Y SUMINISTROS.

Santo Domingo 09 de Julio del 2009

**PROFORMA SITIO WEB**

5 a 10 páginas WEB 20 a 30 imágenes Cuenta de Correo Menú Dinámico Video Multimedia Hosting	\$390.00
	\$140 Anual

Los Pagos se realizaran en efectivo y de contado el 50% al firmar el contrato y el 50% al finalizar el diseño de la pagina web.

  
 Tigo, Leonardo Bermeo  
 REPRESENTANTE



Contacto: Angélica Ruiz



