



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Extensión Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previo la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**“PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A DISTRIBUIDORA
PANTOJA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA,
SANTO DOMINGO, ABRIL 2012”.**

Estudiante:

Silvia Karina Pantoja Elizalde

Director de Tesis:

Eco. Oscar Morales

Santo Domingo – Ecuador

Noviembre, 2013

**“PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A DISTRIBUIDORA PANTOJA PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA, SANTO DOMINGO,
ABRIL 2012”.**

Eco. Oscar Morales

DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Eco. Raúl Luna Benavides

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Jacinto Vera

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Marcelo Tutillo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo de los Tsáchilas.....de.....2013

Autor: SILVIA KARINA PANTOJA ELIZALDE

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título de Tesis: “PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A DISTRIBUIDORA PANTOJA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA, SANTO DOMINGO, ABRIL 2012”.

Fecha: Noviembre, 2013

Los resultados encontrados en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad del autor/a.

Silvia Karina Pantoja Elizalde

1718889312

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Extensión Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo.....de.....del 2013.

Economista

Raúl Luna Benavides

COORDINADOR DE LA CARRERA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Presente.

De mis consideraciones.-

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la Señorita: **SILVIA KARINA PANTOJA ELIZALDE**, cuyo tema es: **PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A DISTRIBUIDORA PANTOJA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA, SANTO DOMINGO, ABRIL 2012**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

Eco. Oscar Morales

DIRECTOR DE TESIS

D e d i c a t o r i a

Esta tesis se la dedico con cariño:

A Dios sobre todas las cosas que me dio la oportunidad de vivir y darme una familia maravillosa para cumplir mis objetivos.

A mi madre y a mi padre (Elva Elizalde y Juan Pantoja), por ayudarme con apoyo moral para el cumplimiento de este objetivo.

A mis hermanos por ese optimismo que siempre me impulsó a seguir adelante.

A mi esposo por sus sabios consejos, por compartir junto a mí, tantos momentos de vida y por darme aliento para continuar luchando.

Con Cariño

SILVIA KARINA PANTOJA ELIZALDE

A g r a d e c i m i e n t o

Deseo dejar constancia de mi sincero agradecimiento a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, quien me dio acogida en sus aulas, de la misma manera expreso mi reconocimiento al selecto grupo de catedráticos quienes con su conocimiento y sabiduría me han habilitado en una especialidad de educación superior. Finalmente un especial agradecimiento al Economista Oscar Morales, quien ha direccionado el desarrollo del presente tema investigativo con gran prestancia y profesionalismo.

SILVIA KARINA PANTOJA ELIZALDE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor.....	iii
Informe del director de tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Executive Summary.....	xvii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.	Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.	Diagnóstico.....	2
1.1.2.	Pronóstico.....	2
1.1.3.	Control del Pronóstico.....	2
1.2.	Formulación del problema.....	3
1.3.	Sistematización del problema.....	3
1.4.	Tema.....	3
1.5.	Objetivos de la investigación.....	4
1.5.1.	Objetivo General.....	4
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	4
1.6.	Justificación de la investigación.....	4
1.6.1.	Justificación teórica.....	4
1.6.2.	Justificación metodológica.....	5
1.6.3.	Justificación práctica.....	5
1.7.	Delimitación y alcance de la investigación.....	6

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.	Marco de referencia.	7
2.2.	Marco teórico.	7
2.2.1.	La planificación.....	7
2.2.2.	Proceso de Planificación.	8
2.2.3.	Propósitos de la planificación.	9
2.2.4.	Tipos de planes.	9
2.2.5.	La planificación estratégica.	10
2.2.6.	Características de la planificación estratégica.	11
2.2.7.	Análisis estratégico.	12
2.2.8.	Los Objetivos.	12
2.2.9.	Las estrategias.	13
2.2.10.	Análisis de mercado.	14
2.2.10.1.	Investigación de Mercado.	14
2.2.10.2.	La Competencia.	15
2.2.10.3.	El Cliente.	15
2.2.11.	El Producto.....	17
2.2.11.1.	¿Qué es un producto?.....	17
2.2.12.	El Precio.....	18
2.2.13.	La Distribución (Plaza).	19
2.2.14.	La Comunicación (Promoción).....	21
2.2.15.	Evaluación económica y financiera.	22
2.2.15.1.	Análisis de rentabilidad.....	22
2.2.15.2.	La proyección de Ventas.....	23
2.2.15.3.	Análisis de Costos.....	24
2.2.15.4.	El Punto de Equilibrio.....	24
2.3.	Marco conceptual.	25
2.4.	Marco temporo – espacial.	27
2.5.	Marco legal.	28
2.6.	Sistema de hipótesis.	28

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Modalidad de la investigación	29
3.1.1.	Cualitativa	29
3.1.2.	Cuantitativa	29
3.2.	Tipos de investigación.	29
3.2.1.	Investigación Aplicada.....	29
3.2.2.	Investigación de Campo.....	29
3.2.3.	Investigación Descriptiva.....	30
3.2.4.	Investigación Bibliográfica.	30
3.3.	Población y muestra	30
3.3.1.	Población.....	30
3.3.2.	Muestra.	31
3.4.	Métodos técnicas e instrumentos.	32
3.4.1.	Métodos.....	32
3.4.1.1.	Análítico – Sintético.	32
3.4.1.2.	Inductivo – Deductivo.....	32
3.4.1.3.	Hipotético – Deductivo.	33
3.4.1.4.	Observación Científica.....	33
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.	33
3.4.2.1.	La Observación.	33
3.4.2.2.	La entrevista.....	34
3.4.2.3.	Encuesta	34
3.4.2.4.	Cita de autor.	34
3.4.2.5.	Cuestionario.	35
3.4.2.6.	Guía de Entrevista.....	35
3.5.	Interpretación de resultados.	35
3.5.1.	Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la entrevista.	35
3.5.2.	Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la encuesta.....	36
3.5.3.	Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la observación.	36

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	Análisis de resultados.	37
4.2.	Presentación de los resultados:	38
4.2.1.	Entrevista a empleados por sección.	38
4.2.2.	Encuesta aplicada a clientes externos.	47
4.2.3.	Entrevista aplicada al Gerente de Comercial Pantoja	56
4.2.4.	Entrevista a Expertos en administración de empresas.	58
4.2.5.	Matriz interna y externa.	60
4.2.6.	Conclusiones parciales.	61
4.2.7.	Recomendaciones parciales.	62

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.	Presentación.	64
5.2.	Objetivos de la propuesta.	69
5.3.	Justificación.	70
5.4.	Fundamentación teórica de la propuesta.	71
5.4.1.	Plan estratégico de gestión de procesos.	71
5.4.2.	Gestión de Procesos.	72
5.4.3.	Administración de procesos.	72
5.4.4.	Mejoramiento Continuo.	73
5.4.5.	Importancia del Mejoramiento Continuo.	73
5.4.6.	Reingeniería.	74
5.4.7.	Indicadores de Gestión.	76
5.4.8.	La gestión comercial.	76
5.4.9.	Gestión de Marketing.	77
5.5.	Descripción de la propuesta:	77
5.5.1.	Estructural:	77
5.5.1.1.	Organigrama Funcional.	78
5.5.1.2.	Misión propuesta.	78
5.5.1.3.	Visión propuesta.	79
5.5.1.4.	Valores corporativos propuestos.	79

5.5.1.5.	Principios corporativos propuestos.	80
5.5.1.6.	Área de Ventas.	80
5.5.2.	Funcional.....	83
5.6.	Factibilidad de la propuesta	100
5.6.1.	Recursos Materiales.	100
5.6.2.	Recursos Financieros.	100
5.6.3.	Talentos Humanos.	100
5.6.4.	Legal... ..	101
5.7.	Evaluación de la propuesta.	101

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

6.1.	Conclusiones finales.	104
6.2.	Recomendaciones finales.....	105
	Bibliografía.....	108
	Anexos.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Población y Muestra.....	32
Tabla No. 2.	¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?.....	38
Tabla No. 3	¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?.....	39
Tabla No. 4	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?.....	40
Tabla No. 5	¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?.....	41
Tabla No. 6	¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo?...	42
Tabla No. 7	¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?.....	43
Tabla No. 8	¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral?	44
Tabla No. 9	¿Se dan conflictos laborales en la empresa?	45
Tabla No. 10	¿Qué recomendaciones daría para mejorar la administración de la microempresa?	46
Tabla No. 11	¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?	47
Tabla No. 12	¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en Distribuidora Pantoja?	48
Tabla No. 13	¿De acuerdo a la cotización que ha recibido, compraría en este punto de venta?	49
Tabla No. 14	Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?	50
Tabla No. 15	¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?.....	51
Tabla No. 16	¿Usted realiza sus compras?.....	52
Tabla No. 17	¿Cuál producto es el que más adquiere en Comercial Pantoja?.....	53
Tabla No. 18	¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?.....	54
Tabla No. 19	¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?.....	55
Tabla No. 20	Matriz interna y externa.	60
Tabla No. 21	Matriz de factores externos.	61
Tabla No. 22	Estado de situación financiera.....	66
Tabla No. 23	Estado de pérdidas y ganancias.....	67
Tabla No. 24	Cronograma de Actividades propuestas.....	82
Tabla No. 25	Presupuesto Anual de Ventas.....	83

Tabla No. 26	Estrategias administrativas en ventas a ser aplicado en Distribuidora Pantoja.....	83
Tabla No. 27	Análisis del valor agregado	86
Tabla No. 28	Composición de actividades.....	87
Tabla No. 29	Cronograma de Actividades de Marketing.	94
Tabla No. 30	Presupuesto de Marketing.	96
Tabla No. 31	Estrategias de Promoción	97
Tabla No. 32	Resumen de actividades a desarrollarse en el Plan Estratégico aplicado a Comercial Pantoja.	98
Tabla No. 33	Iniciativas Estratégicas – Mediano Plazo.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?.....	38
Gráfico No. 2	¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?	39
Gráfico No. 3	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?	40
Gráfico No. 4	¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?.....	41
Gráfico No. 5	¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo? ...	42
Gráfico No. 6	¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?.....	43
Gráfico No. 7	¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral? ..	44
Gráfico No. 8	¿Se dan conflictos laborales en la empresa?	45
Gráfico No. 9	¿Qué recomendaciones daría para mejorar la administración de la microempresa?	46
Gráfico No. 10	¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?	47
Gráfico No. 11	¿De acuerdo a la cotización que ha recibido, compraría en este punto de venta?	49
Gráfico No. 12	Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?	50
Gráfico No. 13	¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?.....	51
Gráfico No. 14	¿Usted realiza sus compras?.....	52
Gráfico No. 15	¿Cuál producto es el que más adquiere en Comercial Pantoja?.....	53
Gráfico No. 16	¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?	54
Gráfico No. 17	¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?	55
Gráfico No. 18	Mapa del Ecuador	68
Gráfico No. 19	Microlocalización de Distribuidora Pantoja.....	69
Gráfico No. 20	Organigrama estructural propuesto para Distribuidora Pantoja.....	77
Gráfico No. 21	Organigrama Funcional.....	78
Gráfico No. 22	Identificación de la cadena de valor	84
Gráfico No. 23	Detalle de la Cadena de Valor Propuesto.....	85
Gráfico No. 24	Flujograma de proceso propuesto para el ingreso diario del recurso humano	88
Gráfico No. 25	Flujograma de proceso propuesto para la salida diaria del recurso	

	humano.....	88
Gráfico No. 26	Flujograma del proceso de ventas propuesto en ventas al por mayor.....	89
Gráfico No. 27	Flujograma del proceso de ventas propuesto en ventas al por menor.....	90
Gráfico No. 28	Flujograma del proceso de marketing propuesto	95

RESUMEN EJECUTIVO

Distribuidora Pantoja, pese a participar y estar posicionada en el mercado local desde varios años, se debe reconocer que actualmente presenta falencias tanto en el orden administrativo como operativo; los procesos internos no se apoyan en una normatividad técnica como debería ser lo adecuado y por tal razón tampoco existe un seguimiento o evaluación a cada una de las áreas que la constituyen como empresa.

Se ha reconocido tanto por parte de la gerencia como de sus socios accionista que Comercial Pantoja tiene la necesidad de desarrollar un plan estratégico que oriente las actividades de la empresa y las funciones de sus miembros, la misma que permita dinamizar y optimizar su actividad comercial, con el objeto de enfrentar de mejor manera las condiciones de extrema competitividad que tienen los diversos productos que se comercializan en esta provincia que no solo son de origen local, también tienen origen en otros países.

La estructura del presente informe consta de los siguientes componentes: el Capítulo I, se relaciona al Planteamiento del problema, en el cual constan el diagnóstico, la sistematización del problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación.

El Capítulo II, desarrolla el marco de referencia, marco teórico, marco conceptual, marco tempororo – espacial, marco legal y el sistema de hipótesis. El Capítulo III, se refiere al marco metodológico, en donde se describe la modalidad de la investigación, los tipos de investigación a los cuales se ha recurrido, descripción de la población y muestra, los métodos instrumentos y técnicas investigativas. El Capítulo IV, contiene la presentación, el análisis, interpretación y discusión de resultados. El Capítulo V, desarrolla las conclusiones y recomendaciones preliminares del diagnóstico investigativo desarrollado en Comercial Pantoja.

El capítulo VI, contiene todo lo relacionado a la propuesta de mejoramiento empresarial que se da para comercial Pantoja que se da como respuesta a toda la problemática encontrada en los capítulos de diagnóstico.

EXECUTIVE SUMMARY

Distribuidora Pantoja, despite participating and being positioned in the local market for several years, it should be recognized that currently has shortcomings both in the administrative and operational, internal processes are not based on a technical regulation as it should be adequate and that reason there is no monitoring or evaluation to each of the areas that are as a company.

It has been recognized by both management and its shareholder partners Commercial Pantoja has the need to develop a strategic plan to guide the activities of the company and the functions of its members, to spur it and optimize its business, in order to better face the extreme competitiveness with the various products sold in this province that are not only local source also originate in other countries.

The structure of this report consists of the following components: Chapter I, is related to the approach of the problem, which consist diagnosis, the systematization of the problem, objectives, justification and delimitation of the research.

Chapter II develops the framework, theoretical framework, conceptual framework, frame tempo - spatial, legal framework and system of hypotheses. Chapter III refers to the methodological framework, which describes the mode of research, types of research which has been used, description of the population and sample, instruments and methods investigative techniques.

Chapter IV contains the presentation, analysis, interpretation and discussion of results. Chapter V, develops preliminary findings and recommendations of the research developed in Commercial diagnosis Pantoja.

Chapter VI, contains everything related to the proposed business improvement given for commercial Pantoja is an answer to all the problems found in the chapters on diagnosis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema.

El comercio es una de las actividades económicas más antiguas del mundo y empieza cuando se presenta un excedente de un determinado producto y se lo puede intercambiar con otro producto que no se tiene presente; el comercio se lo ha desarrollado de diferentes maneras, de acuerdo a la necesidad de las sociedades que han participado. Con el pasar del tiempo toda actividad ha ido evolucionando hasta lograr una concepción moderna y apoyada en procesos técnicos; tal situación ocurre también en el ámbito del comercio y es así que se tiene una clara diferencia en lo que es el comercio a nivel de naciones, a nivel de una nación o país, y dentro de esta se presenta comercio a nivel de regiones, provincia, cantón, parroquia o ciudad.

Cuando se trata de exponer sobre el comercio a nivel de Ecuador con otros países, se debe señalar que lo más representativo a nivel de Gobierno Nacional se tiene un ente que rige su funcionamiento y es el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración; por otro lado y en forma local se cuenta con las cámaras de comercio, las cuales aseguran la parte operativa del comercio formal.

Al interior de una ciudad se cuenta con una división muy clara del comercio, el cual es principalmente formal o informal; el primero trata de comercios que se han registrado y tienen los debidos permisos y patentes, tienen el RUC, facturan sus ventas, entre otras características más. Por otro lado el mercado informal no se registra, se hace a menor escala, no paga impuestos, entre otros aspectos más.

A nivel de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y dentro de los negocios formales, se señala que la mayor parte de empresas dedicadas a esta actividad, llevan la administración de una manera empírica y por tal razón pese a estar muchos años dentro de esta actividad no se han desarrollado económicamente y se han mantenido al mismo nivel

durante mucho tiempo. Al mismo tiempo se tiene ejemplos en esta provincia, de empresas que iniciando con un bajo presupuesto y personal hoy han crecido en base de una disponibilidad de cambio y de adaptación a las nuevas tendencias administrativas, en donde sus propietarios se han capacitado y han dado paso a la planificación y a la evaluación de resultados.

1.1.1.- Diagnóstico.

Distribuidora Pantoja, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización al por mayor y menor de una variedad de productos (artículos para el hogar, artículos de belleza, bisutería, artículos de expresión social, talabartería, víveres, ropa, calzado, artículos de limpieza y aseo personal); actividad económica que se desarrolla en forma empírica, sin contar con un plan estratégico, por lo que sus operaciones comerciales no cuentan con la directriz que permita plantear y establecer las metas y objetivos corporativos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

1.1.2.- Pronóstico.

Distribuidora Pantoja es una empresa que se dedica desde hace varios años a la distribución y comercialización de una gama de productos populares, la cual al mantenerse en las condiciones administrativas no técnicas actuales, se verá afectado el segmento de mercado al cual atiende; por otro lado de no innovarse en sus componentes administrativos y operativos, se comprometerá la estabilidad de sus líneas de negocios (operaciones comerciales), ya que es posible que sus niveles de ventas y de gestión operativa se verán superados por sus costos, superando a la utilidad obtenida; esto representa que en el futuro mediano se trabaje solo para cubrir gasto y posteriormente se puede entrar en un estado iliquidez o de recesión económica.

1.1.3.- Control del Pronóstico.

Para que Distribuidora Pantoja se mantenga en el mercado como distribuidor y comercializador de productos para el hogar, artículos de belleza, bisutería, artículos de

expresión social, talabartería, víveres, ropa, calzado, artículos de limpieza y aseo personal; es de mucha importancia que la empresa implemente un plan estratégico que le permita ser administrado, apegado a un formato de administración técnica, logrando un buen nivel de eficiencia en los subprocesos operativos de la empresa de comercio, como consecuencia de un buen funcionamiento interno, se podrá obtener un posicionamiento efectivo en el segmento de mercado al que atiende ya que se tendrá clientes satisfechos por el buen trato, la calidad de los productos y por la eficiencia en la atención. Con todo ello logrará un adecuado posicionamiento en el segmento de bienes económicos de tipo popular, permitiendo obtener oportunamente las metas planteadas para los propietarios, administradores, empleados y clientes de la empresa motivo de estudio.

1.2.- Formulación del problema.

¿La distribución y comercialización de artículos para el hogar, juguetería, artículos de belleza, bisutería, artículos de expresión social, talabartería, víveres, ropa, calzado, artículos de limpieza y aseo personal, logrará un adecuado posicionamiento de mercado en el segmento de bienes económicos en Santo Domingo?

1.3.- Sistematización del problema.

- ¿De qué manera se puede llevar adelante el análisis del manejo administrativo - financiero de Comercial Pantoja?
- ¿Cómo determinar el grupo de contenidos técnico – científico necesarios para dar soporte a las variables de la investigación propuesta?
- ¿Cuáles son las consideraciones técnicas necesarias para estructurar el plan estratégico que permita mejorar la administración, operatividad, rentabilidad y comercialización de Comercial Pantoja?

1.4.- Tema.

PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A DISTRIBUIDORA PANTOJA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA, SANTO DOMINGO, ABRIL 2012.

1.5.- Objetivos de la investigación.

1.5.1.- Objetivo General.

- Diseñar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad financiera de Distribuidora Pantoja, Santo Domingo, 2012.

1.5.2.- Objetivos Específicos.

- Analizar el manejo administrativo - financiero de Comercial Pantoja.
- Determinar el grupo de contenidos técnico – científico necesarios para dar soporte a las variables de la investigación propuesta.
- Proponer el plan estratégico que permita mejorar la administración, operatividad, rentabilidad y comercialización de Comercial Pantoja.

1.6.- Justificación de la investigación.

1.6.1.- Justificación teórica.

Hoy en día las actividades comerciales del segmento económico (popular) tienen un amplio espacio para generación de oportunidades de negocios, para ello se debe recopilar información de los tipos de clientes, capacidad de compra, costumbres y preferencias en las marcas y tipos de productos, tipo de presentación, calidad y diseños, datos que permiten determinar los productos que se deben ofrecer, los cuales deben estar acordes a los requerimientos del mercado. Por ello, las organizaciones deben aplicar técnicas de investigación que les permitan conocer las condiciones reales y actuales para sus productos, los mismos que son requeridos por los consumidores del mercado de Santo Domingo y sus zonas de influencia.

Como complemento se debe indicar que una vez estructurado el presente informe final, este servirá como aporte teórico para otras personas que deseen investigar en una similar área de trabajo; esto en función de haber considerado varios autores contemporáneos, que se han pronunciado sobre un ámbito en especial del conocimiento y que se vinculaba con el desarrollo de las variables de esta investigación, dichos criterios o conceptos fueron sistematizados y organizados de acuerdo a la estructura final propuesta en este informe.

1.6.2.- Justificación metodológica.

Para conocer las condiciones reales de mercado de los productos que se comercializan en la empresa Distribuidora Pantoja, se deben aplicar técnicas y herramientas científicas que permitan conocer los indicadores de gestión y con ello determinar que estrategias aplicar para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado de dichos productos, al mismo tiempo, es necesario tomar las decisiones más acertadas que permitan lograr los niveles de crecimiento y desarrollo financiero corporativo propuestos; en base de los resultados que se señalen luego de la aplicación de instrumentos de medición estadística.

Otro aspecto vinculado a la aplicación de una metodología se encuentra dado en todo el proceso científico que se siguió para establecer el soporte de la investigación, tanto de la etapa de diagnóstico empresarial como la relacionada a la propuesta de mejoramiento que consta como parte final de este informe.

1.6.3.- Justificación práctica.

El emprendimiento es uno de los motores que impulsan la generación de negocios, los cuales buscan establecer alternativas que permitan aprovechar los requerimientos de mercado y así formalizar la actividad comercial y atender a un segmento de personas que requieren cierto tipo de productos, pero que tienen que ser entregados con eficiencia, calidad de los productos, excelencia en el trato personal y precios competitivos; lo cual permite inducir a las empresas al crecimiento y desarrollo económico.

El presente informe es importante desde un punto de vista práctico, en tanto sirva y pueda

ser empleado como una guía teórica – práctica para aquellas empresas que tienen un similar campo de acción y que atienden a consumidores dentro de varias líneas de comercio específico como son: empresas, hogares, oficinas, instituciones, entre otras. Dicha decisión estará a cargo de los administradores o propietarios de las empresas de comercio.

1.7.- Delimitación y alcance de la investigación.

La elaboración del diseño de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad financiera de Distribuidora Pantoja, pretendió establecer un análisis y evaluación del sistema administrativo y comercial de esta empresa, para posteriormente elaborar una propuesta de mejoramiento a los procesos administrativos y operativos; que vaya a fortalecer las falencias detectadas en los procesos internos. El trabajo investigativo se llevó a cabo en el cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, el cual estuvo estructurado durante el segundo semestre del año 2012.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.- Marco de referencia.

Dentro de la temática planteada en el estudio investigativo, relacionado al ámbito de la administración de empresas y de comercio, se señala que no se registran trabajos relacionados en la UTE de Santo Domingo o en otras instituciones educativas de nivel superior; no obstante en el campo académico se puede señalar que si hay investigaciones sobre estudio de costos y de transferencia de tecnología para algunas empresas de la localidad, pero la mayoría se refieren a microempresas o empresas de actividad de generación de servicios principalmente, pero no hay un estudio específico sobre el tema de evaluación de procesos administrativos y operativos de una empresa comercial.

La motivación principal para desarrollar este tema investigativo nace por que se tiene la referencia de que se puede optimizar los procesos administrativos y operativos de una empresa comercial, especialmente en el ámbito de la atención al cliente y de transferencia de tecnología, esto con miras a la optimización de recursos, que a la postre redunden en la reducción de costos operativos que es sinónimo del incremento en el margen de la rentabilidad. Dentro del análisis y evaluación de los procesos administrativos se encuentra en la biblioteca de Universidad de Esmeraldas Luís Vargas Torres la tesis titulada: “Análisis de los factores bancarios que inciden en las actividades de ahorro en los habitantes de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2011”; la cual trata de diagnosticar y fortalecer las falencias operativas de esta entidad financiera nacional.

2.2.- Marco teórico.

2.2.1.- La planificación.

Para Stephen P. ROBBINS (2010) “La planificación es un proceso que incluye la definición de objetivos de la organización, la determinación de una estrategia general para

alcanzar esos objetivos y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (objetivos, lo que se va a ser) como a los medios (estrategias, cómo se hará para lograrlos)".

Planificar.- Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. La planificación hace referencia a un proceso racional y continuo, compuesto de etapas secuenciales y progresivas que contribuyen al establecimiento de objetivos y la definición de los medios para su consecución.

De otra parte, "la **Planificación Estratégica** se relaciona con un conjunto de principios, teorías y acciones lideradas por los niveles decisorios de una organización que permiten orientar la asignación de los recursos y el empleo de la información con elevados criterios de eficiencia y eficacia sobre la base de un enfoque de **largo plazo** considerando escenarios cambiantes conforme a las circunstancias del entorno". FREIDMAN, John (2009)

2.2.2.- Proceso de Planificación.

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en

marcha". SAPAG CHAIN, Nassari (2009)

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

2.2.3.- Propósitos de la planificación.

- Decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo hacerlo.
- Selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.
- Suministrar un marco de referencia para la conjunción de sistemas complejos de decisiones futuras, continuadas e interrelacionadas.
- Facilitar la ejecución de acciones integradoras para incrementar la efectividad organizacional.
- Como proceso dinámico, involucra el futuro e implica acción y personifica a la organización.
- Enfatiza en el largo plazo como medio para adaptar la organización con su entorno.
- La inclusión del concepto de futuro sugiere que el pronóstico es parte importante del proceso, en razón a que la organización debe tener capacidad para operar con ventajas frente a oportunidades reconocidas.

2.2.4.- Tipos de planes.

Las formas más comunes en que se describen los planes organizacionales se basan en la amplitud de los mismos (estratégicos versus operacionales), en su marco temporal (a corto plazo y largo plazo) y en su grado de especialidad (direccionales y específicos).

Planes Estratégicos.- Son los planes que abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente. Por lo que podemos decir que los planes estratégicos son a largo plazo y direccionales.

Planes Operacionales.- Son planes en los que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados. Los planes operacionales tienden a abarcar periodos más cortos. Ejemplos: planes mensuales, semanales y diarios de una organización.

2.2.5.- La planificación estratégica.

“La **planificación Estratégica** es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”. FREIDMAN, John (2009)

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.

“La definición de planificación estratégica se concentra en el proceso de planeación y no en el plan que se genera, por lo tanto la planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones, para examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de objetivos predefinidos.” FREIDMAN, John (2009)

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la administración estratégica (que definimos como la implementación diaria del plan estratégico) constituyen las labores más importantes e interminables para la gerencia y el conjunto de la organización. De este modo podemos definir a la planificación estratégica como un **proceso** y un **instrumento**.

En cuanto a proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los

miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

“La planificación estratégica es el proceso de determinar:

- Lo que la organización o compañía quiere lograr.
- Cómo va a dirigir la organización o compañía y sus recursos hacia el cumplimiento de esos objetivos y metas durante los meses y años que siguen.” SAPAG CHAIN, Nassari (2009)

Tal planificación usualmente involucra elecciones fundamentales acerca de:

- La misión, visión, objetivos y metas que seguirá la organización o compañía.
- Las personas a quienes quieren alcanzar o servir.
- La función de la organización o compañía en la comunidad.
- Los tipos de programas, servicios o productos que se ofrecerán.
- Los recursos necesarios para tener éxito (personas, dinero, asesoría, edificios)
- Cómo podrá combinar mejor estos recursos, programas y relaciones para cumplir los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es diferente a la planificación a largo plazo. La planificación estratégica presume un ambiente cambiante, muchas veces rápido y volátil. Los cambios variables pueden ser sociales, económicos, políticos y tecnológicos. La planificación a largo plazo, usualmente es de 10 a 15 años y presume un ambiente más estable.

2.2.6.- Características de la planificación estratégica.

- “Está orientada hacia el largo plazo.

- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea (consumidores de productos, los proveedores de recursos, los competidores y las agencias reguladoras como entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones) y, en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los cambios ambientales.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.” SAPAG CHAIN, Nassari (2009)

2.2.7.- Análisis estratégico.

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial. Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus fortalezas y debilidades, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

“Se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las oportunidades; y por otra parte se evalúan las amenazas que representan un obstáculo para su crecimiento.” PORTER, Michael (2010)

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

2.2.8.- Los Objetivos.

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado. Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga. A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

FREIDMAN, John (2009): “La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10% el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.”

2.2.9.- Las estrategias.

PORTER, Michael (2010): “Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”.

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Michael Porter, ha resumido “tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

- **Liderazgo general en costos.-** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.
- **Estrategia de diferenciación.-** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica

del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

- **Concentración o enfoque de especialista.-** El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores”. PORTER, Michael (2010)

Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micros y pequeños empresarios.

2.2.10.- Análisis de mercado.

2.2.10.1.- Investigación de Mercado.

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo. La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

“Es necesario definir quiénes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esta información es valiosa para determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, entre otros.” PETERS Tom (2009)

¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios? ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios? Esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos para los potenciales clientes.

2.2.10.2.- La Competencia.

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. “Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.” PETERS Tom (2009)

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas.

2.2.10.3.- El Cliente.

Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente los reclamos y las quejas.

De esta manera se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto. Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

"Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen y respondan más resueltamente". PETERS Tom (2009)

2.2.10.4.- Cómo realizar el marketing.

"Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor". STATON, ETZEL, WALKER (2009)

El marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién quiere realmente comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

“Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación)”. STATON, ETZEL, WALKER (2009)

2.2.11.- El Producto.

2.2.11.1.- ¿Qué es un producto?

STATON, ETZEL, WALKER (2009): "Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas".

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

- Característica del producto; ¿qué es?
- Funciones; ¿qué hace?
- Beneficios; ¿qué necesidades satisface?

Por eso es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque representa el componente más destacado (beneficio) para agregar valor a nuestros productos. La pregunta clave es: ¿Por qué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros iguales que están en el mercado?

STATON, ETZEL, WALKER (2009): Desde el punto de vista funcional se pueden manejar las siguientes variables:

- **Modificar el producto.-** para adecuarlo más a las necesidades del consumidor. Cambio en los colores, tamaño, etc.
- **Mejorar el producto.-** para agregar valor intrínseco; por ejemplo, aumentar la calidad de los componentes de un equipo de música.
- **Cambiar el producto.-** para adecuarlos al consumo; por ejemplo, leche en polvo en lugar de líquida.

- **Agregarle elementos.-** para diferenciarlo de la competencia; por ejemplo, aceites lubricantes con aditivos para una mayor duración.
- **Agregar accesorios.-** para darle más valor a la oferta; por ejemplo, chocolates con juguetes o figuritas para chicos.
- **Hacer más seguro el producto.-** para disminuir sus riesgos; por ejemplo, válvulas de seguridad en los calefactores a gas.
- **Rediseño de producto.-** para ahorrarle tiempo al consumidor; por ejemplo, el puré de papas instantáneo.

Estos y otros conceptos deben tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto o servicio, en función de su precio y del beneficio que brinda.

2.2.12.- El Precio.

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

- **Costos:** “Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.” CYR; Donald & GRAY; Douglas. (2004)
- **Precios de los competidores:** “El precio en relación a la competencia puede ser más

alto o más bajo aun cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.” TALAYA, Águeda (2008)

- **Percepción de los clientes:** “Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente.” CYR; Donald & GRAY; Douglas. (2004)

Por ello es fundamental estudiar el sector de mercado al que se dirige el producto o servicio. Depende de quién sea el consumidor, tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto. Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios.

2.2.13.- La Distribución (Plaza).

DOUGLAS (2004): “El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).”

TALAYA (2008): “**Ubicación.-** La ubicación para muchos emprendimientos representa un factor crítico para realizar la comercialización de los productos. Por ello es necesario descubrir cuáles son los criterios específicos para analizar las distintas alternativas y responder determinadas preguntas que lo pueden ayudar a decidir cuál es la más conveniente:

- Hay que evaluar cuáles son los costos de cada ubicación posible y los beneficios que

ofrece cada una de ellas.

- Se debe analizar si uno va a visitar a los clientes o los clientes vienen a comprar.
- No se debe forzar el armado de un negocio por el sólo hecho de contar con local propio o de alquiler, pero no es el lugar adecuado para realizar emprendimiento.
- ¿Cuál es la imagen que debe tener el lugar y el establecimiento?
- ¿Es importante estar cerca de los proveedores?
- ¿Hay espacio suficiente para depositar la mercadería?
- ¿En una etapa futura es posible realizar ampliaciones?
- ¿Es una zona segura y con potencialidad de crecimiento?
- ¿El lugar de acceso y el estacionamiento son los apropiados para el negocio? ¿Hay lugar para cargar y descargar mercadería o insumos?
- ¿El lugar cuenta con los servicios como: electricidad, agua, luz, gas, teléfono?"

TALAYA (2008): **“Los canales de distribución.-** Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.”

Estos pueden ser:

Directos: Son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo, productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, por medio de corredores, agentes de venta o servicio de correo.

- Las ventajas de los canales directos son:
 - Mayor control.
 - Mayor posibilidad de promoción e información.
 - Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado.
- Las desventajas por el contrario son:
 - Mayor inversión, tanto en activos fijos (equipo e instalación) como en bienes de cambio (stock de mercadería).

- Financiamiento propio de las ventas.
- Menor cobertura.

Indirectos: Pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

- **Cortos:** Venta minorista.
- **Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

2.2.14.- La Comunicación (Promoción).

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

“Muchos emprendedores piensan que el producto o servicio y el precio que ofrecen es todo lo que importa: pero no es así. Es necesario establecer un vínculo con el consumidor para hacer conocer lo que se ofrece, motivar la adquisición del producto e incentivar la reiteración de la compra.” MICHAELSON, Michael. (2008)

Para ello es necesario dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Cómo se informa a la gente sobre la existencia del negocio?
- ¿Dónde se enteran los potenciales clientes de los productos o servicios que desean comprar?
- ¿Leen los diarios, miran televisión, escuchan la radio, se enteran por comentarios de amigos o familiares, o se fijan en los locales de venta?
- ¿Cuánto puede invertir en promoción y publicidad?
- ¿Las ventas que puede conseguir justifican la inversión?

2.2.15.- Evaluación económica y financiera.

“Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terreno, inmueble, maquinaria, equipo) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materia prima, materiales y publicidad) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos por su operación comercial.” MULLER, Max (2008)

Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio. Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

2.2.15.1.- Análisis de rentabilidad.

WERTHER William B .et.al, (2009): “El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive. Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "costo" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos. El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa.”

A ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

2.2.15.2.- La proyección de Ventas.

KOTLER, Philip (2006): “Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado? Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista? Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas.”

Para obtener una proyección razonable, pueden seguir algunos procedimientos básicos:

- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.
- Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejan.

2.2.15.3.- Análisis de Costos.

Una vez determinado el nivel de ventas estimado, ahora se puede trabajar en los costos. Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables.

CHIAVENATO Idalberto (2009): “Los **costos fijos** son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aun cuando no se venda nada. Los **costos variables** son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), entre otros.”

“La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan. Es de práctica común que se calcule el precio de venta agregando al costo de producción un margen de utilidad. Puede ocurrir que el precio fijado de esta manera quede descolocado del mercado porque es superior al de la competencia.”

CHIAVENATO Idalberto (2009). Por lo tanto será necesario revisar los costos, cotejar los precios existentes en el mercado y verificar hasta donde están dispuestos a pagar los consumidores.

2.2.15.4.- El Punto de Equilibrio.

“El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.” CHIAVENATO Idalberto (2009)

La fórmula es muy sencilla:

$$Punto - equilibrio = \frac{Costo - Fijo - Total}{PrecioVenta - CostoVariable} = Cantidad$$

2.3.- Marco conceptual.

Balance General.- “Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.” Tomado de:

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoElementosClasificacion>
(Fecha: 14-09- 2012 hora: 12H30)

Comercialización.- “Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercadeo, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transportes y almacenamiento de bienes y servicios.” ROSENBERG, J. M. (2008)

Costo.- “Gasto que produce la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.” AMEZ, Fernando Martín (2009)

Eficiencia.- “Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.” ROSENBERG J.M. (2008)

Eficacia.- “La medida de la producción en relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos.” ROSENBERG J.M. (2008)

Estrategia.- “La palabra estrategia deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (ejército) y agein (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado

futuro.” STONER Walker (2009)

Marketing.- “Es aquella combinación de conocimientos y de técnicas orientadas a comprender el mercado y a influir en él. Así pues, dentro de la empresa, el marketing desempeña una función primordial que debe estar perfectamente coordinada con las otras funciones, especialmente con la de producción.” STONER WALKER (2009)

Mercado.- “El mercado es el lugar en el que se juntan la oferta y la demanda, aunque en el pasado este término podía referirse a un lugar físico, hoy el término mercado implica un concepto más abstracto.” ROSENBERG J.M. (2008)

Mercado Meta.- “Es un grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.” ROSENBERG J.M. (2008)

Necesidades del consumidor.- “Carácter de aquello de lo que no pueden prescindir los clientes.”

Planificación.- “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.” CORTÉS, J. (2009)

Producto.- “La modificación de las características del producto suele ser una de las formas de influir en el mercado. Cambiando los materiales de un producto, sus servicios adicionales, su embalaje, entre otros. Se puede conseguir una mayor aceptación del producto por parte de los clientes. De esta forma, usar materiales de mayor calidad, permitir el pago a plazos o añadir un manual de instrucciones pueden ser maneras de alterar el producto ofrecido para influir en los posibles compradores.” CORTÉS, J. (2009)

Rentabilidad.- “En economía, el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Puede hacer referencia a: Rentabilidad económica (relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada). Rentabilidad hace

referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.” LÓPEZ W., (2009)

Riesgo.- “El riesgo es la posibilidad de obtener un resultado distinto al que se pretendía conseguir con una acción.” LÓPEZ W. (2009)

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.” CORTÉS, J. (2009)

Utilidad.- “La utilidad es un constructo que introducen ciertas teorías económicas para representar cuantitativamente la utilidad que brinda la última unidad consumida de un bien. El concepto de utilidad aclara el viejo enigma del agua y los diamantes. El precio de un bien se define a través de su utilidad marginal, no a través de la utilidad objetiva.” CORTÉS, J. (2009)

Venta.- “La venta es un contrato en el cual se transfiere a dominio ajeno una cosa por un precio convenido. Existen distintos tipos de ventas de acuerdo al contrato de pagos, plazos establecidos de entrega, lugares o establecimientos que participan y personas que lo componen.” CORTÉS, J. (2009)

2.4.- Marco temporero – espacial.

La investigación se realizará a todos los potenciales clientes de artículos para el hogar, artículos de belleza, bisutería, artículos de expresión social, talabartería, víveres, ropa, calzado, artículos de limpieza y aseo personal, requeridos en el hogar, la oficina, la empresa, la institución, la fábrica, el taller, entre otros, de Distribuidora Pantoja de la ciudad de Santo Domingo, en el periodo de Abril a Septiembre del 2012.

- **Área:** Administrativa – Contable.

- **Aspecto:** Control de costos.

2.5.- Marco legal.

Este proyecto a realizar se fundamenta es aspectos legales y se detallan a continuación:

En la Constitución de la República del Ecuador.- “**Artículo 350:** El Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”. M.A.G.A.P. (2013)

2.6.- Sistema de hipótesis.

- De qué manera la aplicación de un Plan Estratégico en Distribuidora Pantoja podrá mejorar la rentabilidad financiera, permitiendo obtener una reducción en los costos de las fases operativas de esta empresa privada.

Variable Independiente.

- Plan Estratégico.

Variabes Dependientes.

- Rentabilidad.
- Reducción de costos de producción.

CAPÍTULO III

3.- MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Modalidad de la investigación

3.1.1.- Cualitativa.- La investigación cualitativa es aquella que permite la recolección de datos como instrumento para el análisis de materiales narrativos, llevado a un proceso de interpretación de la investigación a la que está siendo estudiada. (GOMÉZ, 2006)

3.1.2.- Cuantitativa.- Es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo, es decir que permite examinar los datos en forma numérica. En el sistema de Control Administrativo se utilizará la modalidad de investigación Cualitativa-Cuantitativa, con propensión cualitativa, debido al número de instrumentos utilizados como son: la observación, revisión de documentos, entrevistas abiertas, pero también se recurre a lo cuantitativo para obtener una estadística de la problemática y de la propuesta, haciendo uso de la encuesta.

3.2.- Tipos de investigación.

3.2.1.- Investigación Aplicada.

Se denomina investigación aplicada a la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. La mayor parte de las investigaciones que se realizan son aplicadas. (GOMÉZ, 2006). En el presente caso investigativo se aplica a un sector determinado como es el sector comercial, el cual se ambienta específicamente en un territorio determinado.

3.2.2.- Investigación de Campo.

La investigación de campo es la que se realiza los lugares no determinados específicamente creados en el efecto, si no que corresponde al medio en donde se

encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde está ocurriendo los hechos y fenómenos investigados en los campos de acción y objeto de estudio. (GOMÉZ, 2006). En esta investigación se aplicará diferentes instrumentos investigativos a los potenciales clientes de Distribuidora Pantoja, para lo cual será necesario localizarlos en lugares no determinados, conformándose de esta manera que se trata de una investigación de campo.

3.2.3.- Investigación Descriptiva.

La investigación descriptiva es la que estudia la realidad presente y actual en cuanto a hecho personas y situaciones y derechos de la realidad para detectar los aspectos o transformarlos. Son muy amplios sus campos de estudio. (GOMÉZ, 2006). En el desarrollo del tema propuesto se destaca la descripción tanto de los procesos administrativos como de los operativos de Distribuidora Pantoja, para ser evaluados en forma objetiva y tener un diagnóstico lo más cercano a la realidad de esta empresa.

3.2.4.- Investigación Bibliográfica.

Una de las primeras fases del método científico consiste en una revisión bibliográfica de los componentes de un determinado tema. A partir de ahí se pueden formular hipótesis que posteriormente se intenta validar empíricamente. (HERNÁNDEZ, 2007)

Este tipo de investigación me permitirá fundamentar científicamente toda la información que se necesite para el desarrollo de este proyecto.

3.3.- Población y muestra

3.3.1.- Población.

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

(RENA, 2008). Se emplea cuando el universo a investigarse es muy grande y resulta muy difícil de investigar a todos los elementos.

La población considerada para la presente investigación está conformada principalmente por los clientes internos que prestan sus servicios laborales y la Administración de la distribuidora. De este universo se tomará como muestra al 100% del personal, debido a que está conformado por un reducido número de colaboradores que hacen la empresa, por lo que es necesario realizar el estudio integral a todo el equipo de trabajo de la empresa.

Por otro lado la población también lo constituyen los clientes externos de Distribuidora Pantoja, los cuales visitan el área de ventas para adquirir los productos de los diferentes segmentos de bienes como son artículos para el hogar, juguetería, artículos de belleza, bisutería, artículos de expresión social, talabartería, víveres, ropa, calzado, artículos de limpieza y aseo personal, los cuales son productos baratos y de calidad; y el segmento al que están dirigidos es el mercado popular.

3.3.2.- Muestra.

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. (RENA, 2008).

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

N = Tamaño de la población	181.431
n = Tamaño de la muestra	384
Z = Referencia estandarizada dado un nivel de confianza del 95%	1,96
Error = Error máximo permisible	5%
p = Probabilidad de ocurrencia	50%
q = Probabilidad de no ocurrencia (1 - 0,50)	50%

Muestra de clientes externos de Distribuidora Pantoja:

$$\left(n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2} = \frac{(1,96^2) \cdot (0,5)(0,5)}{(0,05^2)} = 383 \right)$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra representativa es igual a 383 encuestas.

Tabla No. 1
Población y Muestra

Población	Muestra	Instrumento
Clientes Internos de Comercial Pantoja	27	Encuesta
Clientes potenciales	383	Encuesta
Expertos en administración de empresas	5	Entrevista
Total	415	

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Silvia Pantoja.

3.4.- Métodos técnicas e instrumentos.

3.4.1.- Métodos.

3.4.1.1.- Analítico – Sintético.

Constituye un par dialéctico de procesos cognoscitivos. En el análisis se descompone el objeto (el todo) en sus partes y relaciones; mediante la síntesis, procedimiento también mental que complementa el análisis, se logra la integración del objeto, a partir de todas sus partes, descubriéndose de esta forma las relaciones entre estas. (TORRES, y otros, 2006). Con esta metodología se tendrá un nivel de conocimiento más amplio y profundo de todo el fenómeno en estudio propuesto, que en este caso se considera todo lo relacionado a las fases administrativas y operativas de Comercial Pantoja.

3.4.1.2.- Inductivo – Deductivo.

Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e

inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (TORRES, y otros, 2006). En este estudio se partirá de analizar la información primaria y secundaria para posteriormente establecer las pautas con las cuales se ha determinar los principales componentes de la propuesta de mejoramiento del aspecto administrativo y operativo de Comercial Pantoja.

3.4.1.3.- Hipotético – Deductivo.

El método hipotético – deductivo se caracteriza por posibilitar el surgimiento de nuevos conocimientos, a partir de otros establecidos que progresivamente son sometidos a deducciones. (ARMIJOS, 2006)

3.4.1.4.- Observación Científica.

Se realiza a través de la percepción dirigida hacia un objeto de estudio en sus condiciones naturales, a partir de objetivos previamente establecidos. Se debe delimitar con claridad los aspectos que serán objeto de estudio. (DÍAZ NARVÁEZ, 2009)

Este método de investigación permitirá observar el fenómeno de estudio tal y como ocurre en la realidad, es decir desde lo cotidiano de las actividades que se dan al interior de una empresa privada como es Distribuidora Pantoja, análisis de sus propietarios y de las personas que trabajan ahí y las que la visitan a diario.

3.4.2.- Técnicas e instrumentos.

3.4.2.1.- La Observación.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Los instrumentos que se utilizaran para llevar a cabo esta técnica son las grabaciones, fotografías y libretas de apuntes. (HURTADO, 2007)

La observación permite conocer de forma explícita, el objeto de estudio para luego realizar una descripción y buscar mejoras a los procesos operativos de Comercial Pantoja.

3.4.2.2.- La entrevista.

Es una técnica para recopilar información que consiste en un dialogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, Se utiliza como instrumento para su ejecución una guía de preguntas que se podrán realizar, grabaciones. (VILLALBA, 2006)

Es un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal entre dos personas como relación directa entre el entrevistador y objeto de estudio, en este caso se realizará con los propietarios de Comercial Pantoja pero a su vez con expertos en administración de empresas.

3.4.2.3.- Encuesta.

Es una técnica se trata de obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos. (VILLALBA, 2006)

La encuesta se aplica a los clientes externos de Comercial Pantoja, pero también es aplicada a los empleados de dicha empresa.

3.4.2.4.- Cita de autor.

Se indica que cuando lo que se reseña en cualquier escrito científico es una paráfrasis o una copia textual afirmado de otros autores. (SANTALLA PEÑALOZA, 2008)

Se hará uso de las citas de autor para referenciar la autoría del texto extraído, con la finalidad de aclarar puntos clave de la investigación.

3.4.2.5.- Cuestionario.

Un cuestionario es una serie de preguntas diseñadas para general los datos necesarios y lograr los objetivos del proyecto de investigación. Estandariza la redacción y la secuencia de las preguntas. (CARL, y otros, 2007)

Se utilizará un cuestionario de preguntas cerradas, para recabar información rápida, clasificando las preguntas en relación al problema y a la solución, siendo utilizada en la encuesta que se realizará a los clientes externos de Comercial Pantoja.

3.4.2.6.- Guía de Entrevista.

La guía de entrevista es un formato en el que se encuentran los criterios en torno a los cuales se desarrolla la entrevista. Este instrumento permite identificar los aspectos que han de ser evaluados, tener una perspectiva de indagación definida y valorar a todos los candidatos bajo el mismo parámetro. (PINILLA, 2008)

Se utilizará una guía de entrevista para obtener información relevante e ir aclarando el problema, mediante cuestiones claras y precisas.

3.5.- Interpretación de resultados.

3.5.1.- Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la entrevista.

Mediante la entrevista realizada a los expertos en administración de empresas de la zona de influencia a Comercial Pantoja, se halló la necesidad de realizar un plan de trabajo que tienda a fortalecer el sistema administrativo y operativo de la empresa motivo de estudio, el cual permita registrar observaciones, recomendaciones y estrategias de tipo técnico, las cuales sirvan para fortalecer las falencias encontradas durante la etapa de diagnóstico de la problemática planteada.

3.5.2.- Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la encuesta.

Mediante la encuesta realizada a los clientes externos de Comercial Pantoja, se ha determinado en general los procesos que se desarrollan como parte de los procesos de atención al público; obteniendo como resultado complementario el nivel de aceptación de los mismos; por otro lado se indica la apertura a un plan de mejoramiento ya que se reconoce internamente que si existen falencias operativas en relación a la calidad de atención al cliente externo y se desconoce que alguna vez se haya llevado una propuesta de mejoramiento en este sentido.

3.5.3.- Interpretación de resultados de la eficacia de los procesos mediante la observación.

Mediante la observación realizada a los documentos y procesos administrativos y operativos de Comercial Pantoja, se ha encontrado algunas falencias en la actividad diaria de la misma, dentro de lo cual se destaca los proceso de atención al cliente, verificación de mercaderías, cobro de valores, entrega de productos, organización de niveles y stands; entre otros procesos más, que de momento se asume que son empíricos en su mayoría y que su gerente está de acuerdo en una reestructuración tanto administrativa como operativa.

También se pudo observar que existe mucho potencial en el recurso humano que labora en la empresa porque son mínimo bachilleres y también se cuenta con personal que tienen varios años de estudios superiores, que puedan interesarse e integrarse activamente en un plan de capacitación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.- Análisis de resultados.

Se señala que al crearse dos grupos principales motivos de investigación y análisis, que se diferencian tanto en forma como en el fondo; es decir para el grupo de potenciales clientes externos de Comercial Pantoja tienen la aplicación de encuestas, de las cuales se han registrado respuestas cortas, con base en la elección múltiple o de verdadero o falso, de si o no; las cuales fueron sistematizadas para representar en cuadros y posteriormente determinar la tendencia y representar gráficamente, señalando los porcentajes de las tendencias de mayoría y minoría.

Por otro lado se indica que el otro grupo bien definido, son los profesionales y expertos en temas administrativos, de los cuales se tiene un registro de respuestas en una forma cualitativa ya que las preguntas aplicadas fueron abiertas y se ha tomado como referencia válida aquellas opiniones en las cuales coincidían la mayor parte de entrevistados.

Constan también las respuestas que ha dado el gerente de la empresa motivo de estudio y que están sistematizadas de la misma manera.

Del grupo de clientes internos o empleados de Comercial Pantoja se señala que también están incluidos en aquellas personas que se les aplicó la encuesta, de los cuales se obtuvo principalmente su opinión cualitativa de los procesos operativos de esta empresa, esto con el objeto de determinar las falencias y fundamentalmente los tiempos promedios que lleva cada uno de los procesos internos que se han citado en párrafos anteriores.

4.2.- Presentación de los resultados:

4.2.1.- Entrevista a empleados por sección.

Pregunta 1. ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?

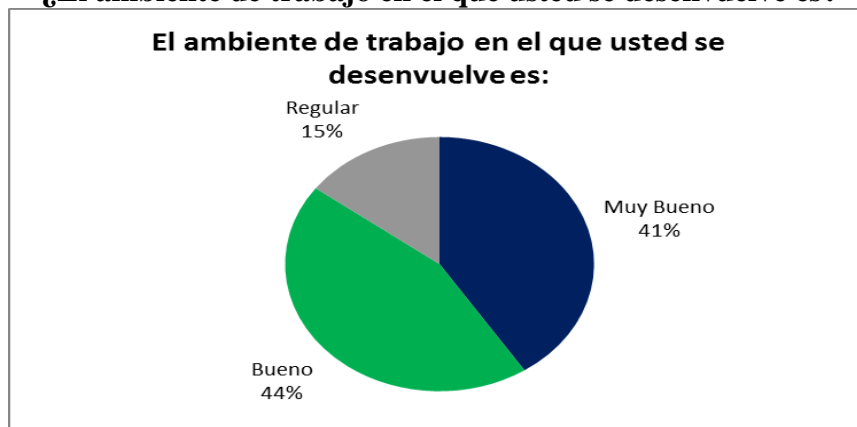
Tabla No. 2.
¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	11	41%
Bueno	12	44%
Regular	4	4%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 1
¿El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los empleados de cada sección consideran que el ambiente laboral donde se desenvuelven en la empresa lo consideran muy bueno para el 41%, bueno 44% y regular 15%.

Es decir en términos generales los empleados trabajan en un ambiente adecuado para ellos y se sienten satisfechos.

Pregunta 2. ¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?

Tabla No. 3

¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?

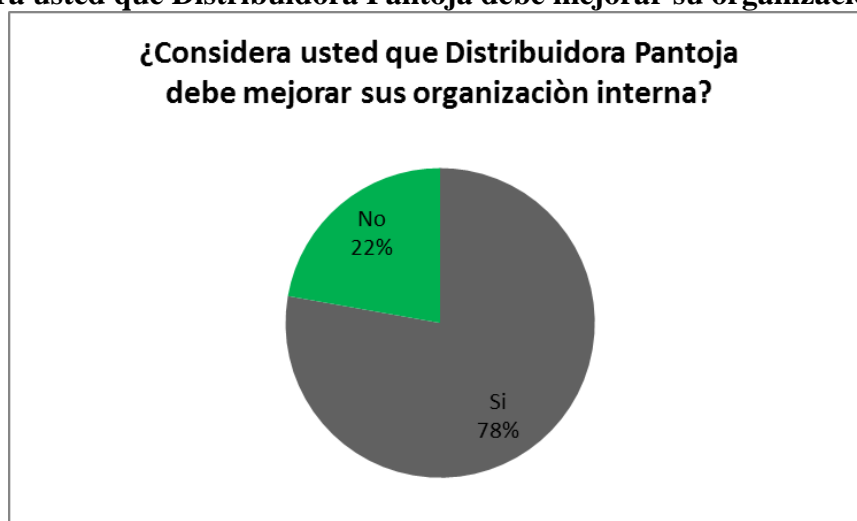
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	78%
NO	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 2

¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Se puede apreciar que para el 78% de los responsables de cada sección consideran que debe mejorar la organización interna de Distribuidora Pantoja y, el 22% opinan que no es necesario para la empresa.

Para la mayoría de encuestados si se debería mejorar la estructura interna porque reconocen las falencias operativas a las cuales se enfrentan en el día a día.

Pregunta 3. ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

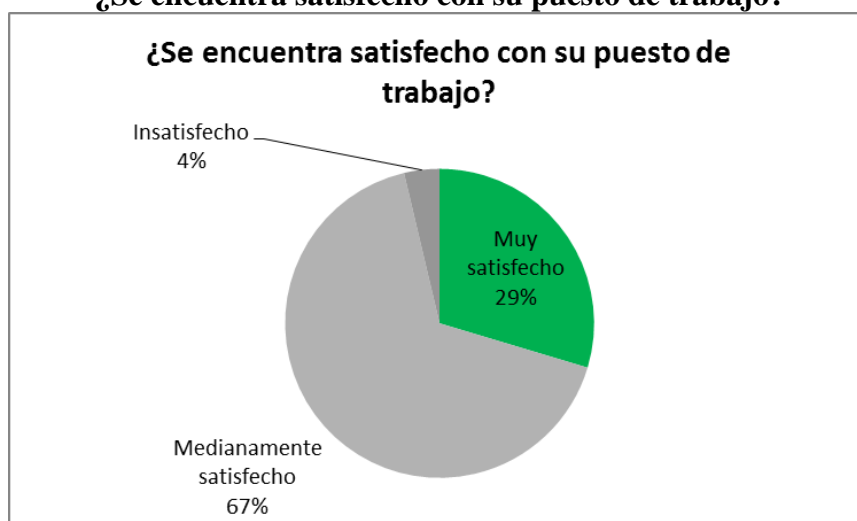
Tabla No. 4
¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	8	30%
Medianamente Satisfecho	18	67%
Insatisfecho	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 3
¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- El 29% de los responsables de sección se encuentran muy satisfechos en sus puestos de trabajo, medianamente satisfechos 67% e, insatisfecho 4%.

Se asume que la mayoría espera cambios positivos en sus puestos de trabajo o un mejor direccionamiento de parte de gerencia.

Pregunta 4. ¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?

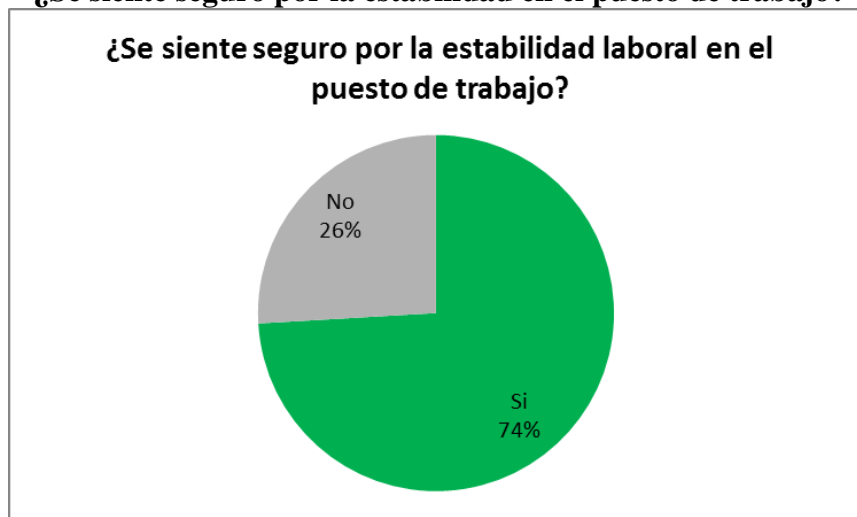
Tabla No. 5
¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	74%
NO	7	26%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 4
¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- El 74% de los empleados de cada sección sienten que tienen estabilidad laboral y, el 26% no tienen estabilidad laboral.

Esto permite pensar en que las falencias son operativas porque hay un alto grado de tranquilidad en que no serán removidos de sus puestos de trabajo y eso genera confianza por la estabilidad laboral.

Pregunta 5. ¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo?

Tabla No. 6
¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	81%
NO	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 5
¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los colaboradores internos consideran que el 81% de ellos realizan tareas que están en función de sus perfiles y, el 19% consideran que no están acorde con su perfil.

Esto significa que aunque si están desarrollando funciones acorde a la designación de su puesto de trabajo y rol, pero existe algo interno que se asume debería mejorar para bien de la empresa.

Pregunta 6. ¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?

Tabla No. 7
¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	8	30%
Bueno	17	63%
Regular	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 6
¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los responsables de cada sección consideran que el bienestar laboral en Distribuidora Pantoja es muy bueno 30%, bueno 63% y regular 7%.

Los trabajadores en su mayoría se sienten protegidos y respaldados por los beneficios que reciben de su empresa.

Pregunta 7. ¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral?

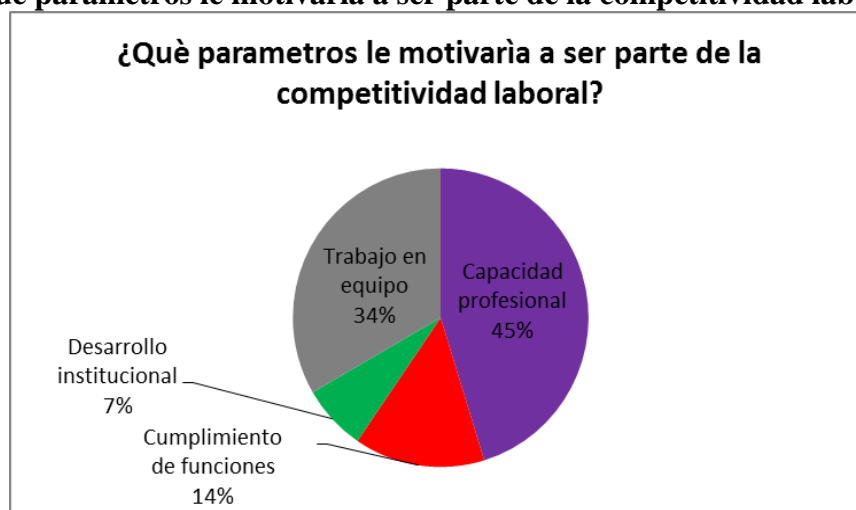
Tabla No. 8
¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad profesional	12	45%
Cumplimiento de funciones	4	14%
Desarrollo empresarial	2	7%
Trabajo en equipo	9	33%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 7
¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los parámetros que motivan a ser parte de la competitividad laboral en Distribuidora Pantoja a los empleados de cada sección son capacidad profesional 45%, trabajo en equipo 34%, cumplimiento de funciones 14% y desarrollo institucional 7%.

Esto significa que la mayor parte de empleados estarían de acuerdo en capacitarse y habilitarse para cumplir de mejor manera en la empresa.

Pregunta 8. ¿Se dan conflictos laborales en la empresa?

Tabla No. 9
¿Se dan conflictos laborales en la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	2	7%
Rara vez	21	78%
Nunca	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 8
¿Se dan conflictos laborales en la empresa?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los colaboradores internos consideran que los conflictos laborales en Distribuidora Pantoja se dan frecuentemente 7%, rara vez 78%, y nunca 15%.

A partir de esta evaluación se confirma que hay un ambiente laboral adecuado en Comercial Pantoja, pero que hace falta fortalecer la parte operativa.

Pregunta 9. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la administración de la microempresa?

Tabla No. 10

¿Qué recomendaciones daría para mejorar la administración de la microempresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación por áreas	4	15%
Mejorar la organización corporativa	5	19%
Mejorar el trato al cliente interno	7	26%
No se cobre por pérdida de mercancías	4	15%
Pago de todos los beneficios de ley	3	11%
Innovar sistema informático	1	4%
Trabajo en equipo	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 9

¿Qué recomendaciones daría para mejorar la administración de la microempresa?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Las recomendaciones de los empleados de cada sección son: mejorar el trato al cliente interno en un 26%, mejorar la organización corporativa un 18%, capacitación por áreas 15%, no cobrar descuentos por pérdidas de mercaderías 15%, trabajo en equipo 11%, pago de todos los beneficios de ley 11% e innovar equipo informático 4%. Las principales tendencias de la encuesta se inclinan por indicar a favor del mejoramiento de los aspectos operativos que se consideran tener falencias.

4.2.2.- Encuesta aplicada a clientes externos.

Pregunta 1. ¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?

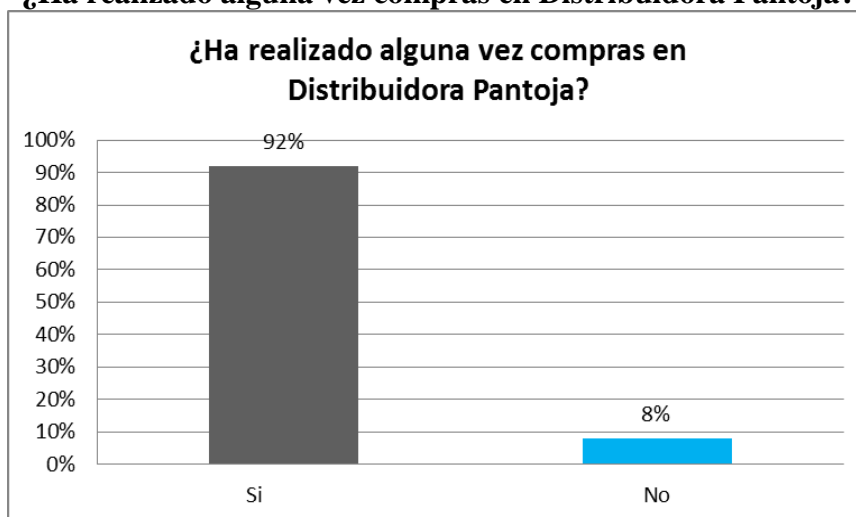
Tabla No. 11
¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	352	92%
NO	31	8%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 10
¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013

Análisis de datos.- El 92% de los encuestados manifestaron que si han realizado sus compras en Distribuidora Pantoja y, el 8% expresaron que no realizan compras en dicha empresa.

Esto representa el gran nivel de difusión y posicionamiento de este comercial a través de los muchos años de trabajo constante de la empresa en el área comercial de Santo Domingo.

Pregunta 2. ¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en Distribuidora Pantoja?

Tabla No. 12
¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en Distribuidora Pantoja?

Tipo de aspectos	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica	Total
Atencion y/o servicio al cliente	26	207	139	11	383
	7%	54%	36%	3%	1
Presentación del local	18	169	184	12	383
	5%	44%	48%	3%	1
Presentación del vendedor	18	201	142	22	383
	5%	52%	37%	6%	1
Amabilidad del vendedor	25	152	189	17	383
	7%	40%	49%	4%	1
Composición del surtido de líneas de productos	2	160	219	2	383
	1%	42%	57%	1%	1
Rapidez de caja	14	158	197	14	383
	4%	41%	51%	4%	1
Rapidez de entrega de pedido	13	171	187	12	383
	3%	45%	49%	3%	1

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los niveles de satisfacción que le brindaron en la distribuidora a los clientes son las siguientes: atención y servicio al cliente 54% satisfecho y muy satisfecho 36%; presentación del local muy satisfecho 48% y, 44% satisfecho; presentación del vendedor satisfecho 52% y, muy satisfecho 37%; amabilidad del vendedor muy satisfecho 49% y, satisfecho 40%; composición del surtido de líneas de productos 57% muy satisfecho y, satisfecho 42%; rapidez de caja 51% muy satisfecho y, satisfecho 41%; rapidez de entrega de pedido muy satisfecho 49% y, satisfecho 45%.

En general hay una buena imagen de la empresa motivo de estudio pero se debe reconocer que existen falencias que deben ser mejoradas a base de una propuesta técnica que sea direccionada por su gerente y propietarios.

Pregunta 3. ¿De acuerdo a la cotización que ha recibido, compraría en este punto de venta?

Tabla No. 13

¿De acuerdo a la cotización que ha recibido, compraría en este punto de venta?

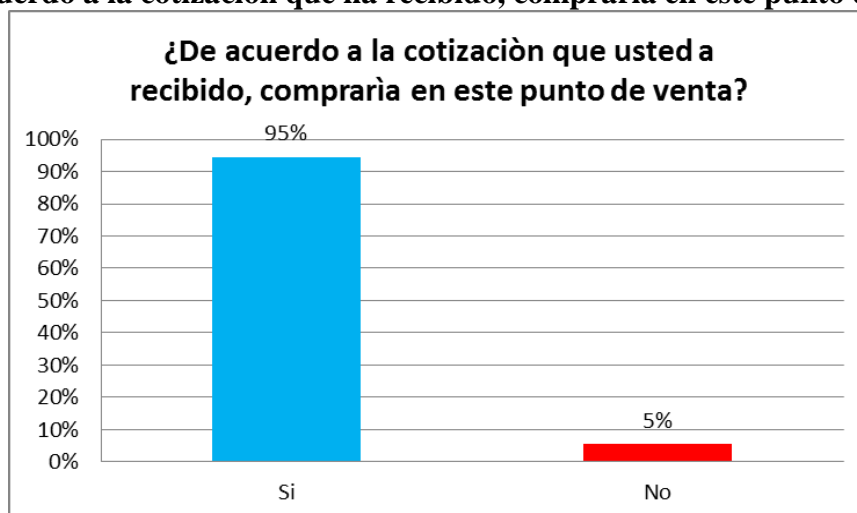
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	362	95%
NO	21	5%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 11

¿De acuerdo a la cotización que ha recibido, compraría en este punto de venta?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los entrevistados manifestaron que según la cotización recibida comprarían en Distribuidora Pantoja el 95% de los casos y, no comprarían el 5% de los consumidores.

Se confirma que el nivel de precios de venta al público tiene una muy buena aceptación y se asegura la vista reiterada de sus clientes.

Pregunta 4. Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?

Tabla No. 14

Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?

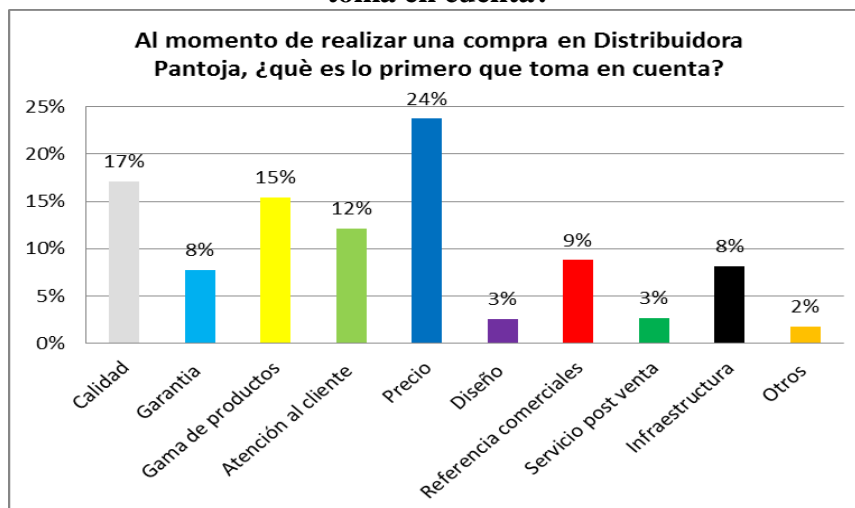
Tabla 4	Total	%
Calidad	175	17%
Garantía	79	8%
Gama de productos	158	15%
Atención al cliente	124	12%
Precio	243	24%
Diseño	26	3%
Referencia comerciales	90	9%
Servicio post venta	27	3%
Infraestructura	83	8%
Otros	18	2%
Total	1023	1

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 12

Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los clientes encuestados realizan sus compras en Distribuidora Pantoja, lo primero que toman en cuenta: calidad 17%, garantía 8%, gama de productos 15%, atención al cliente 12%, precio 24%, diseño 3%, referencias comerciales 9%, servicio post venta 3%, infraestructura 8% y otros 2%. Siendo las principales tendencias el precio, calidad y atención al público.

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?

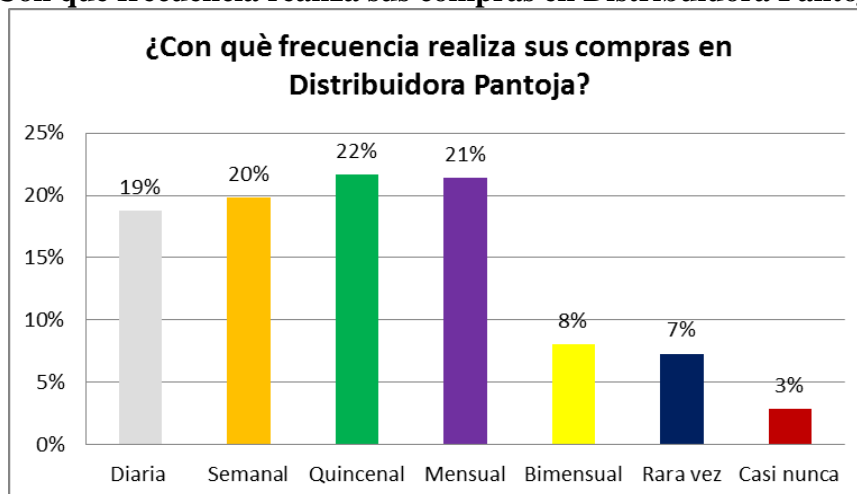
Tabla No. 15
¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	72	19%
Semanal	76	20%
Quincenal	83	22%
Mensual	82	22%
Bimensual	31	8%
Rara vez	28	7%
Casi Nunca	11	3%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 13
¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los clientes encuestados realizan sus compras diariamente 19%, semanal 20%, quincenal 22%, mensual 21%, bimensual 8%, rara vez 7% y casi nunca 3%. Las principales tendencias son quincenal, mensual y semanal respectivamente; en general se tiene una alta incidencia del cliente externo en razón de que se trata de productos de alta rotación.

Pregunta 6. ¿Usted realiza sus compras?

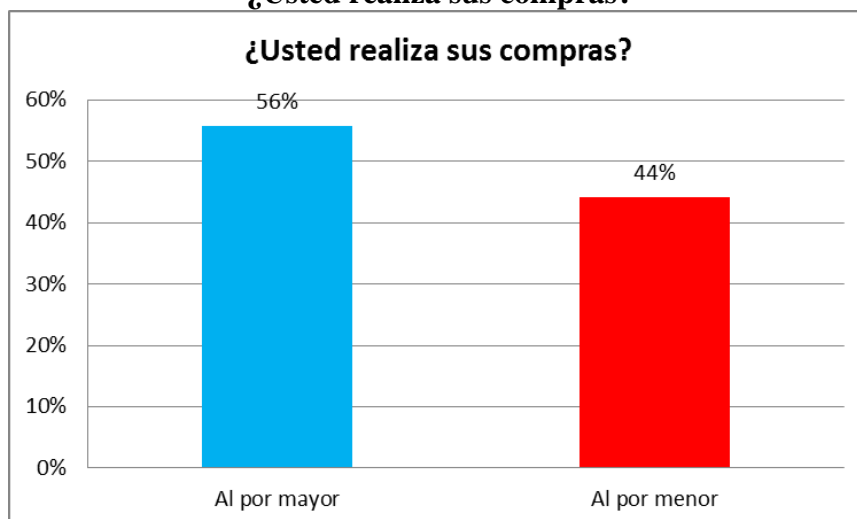
Tabla No. 16
¿Usted realiza sus compras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Al por mayor	214	56%
Al por menor	169	44%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 14
¿Usted realiza sus compras?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- Los clientes encuestados de Distribuidora Pantoja realizan sus compras al por mayor 56% y, al por menor 44%. Debido principalmente a los precios adecuados de que se dispone para compradores al por mayor se cuenta con una gran aceptación para aquellos clientes locales que funcionan como sub distribuidores de los productos de la empresa.

Pregunta 7. ¿Cuál producto es el que más adquiere en Comercial Pantoja?

Tabla No. 17

¿Cuál producto es el que más adquiere en Comercial Pantoja?

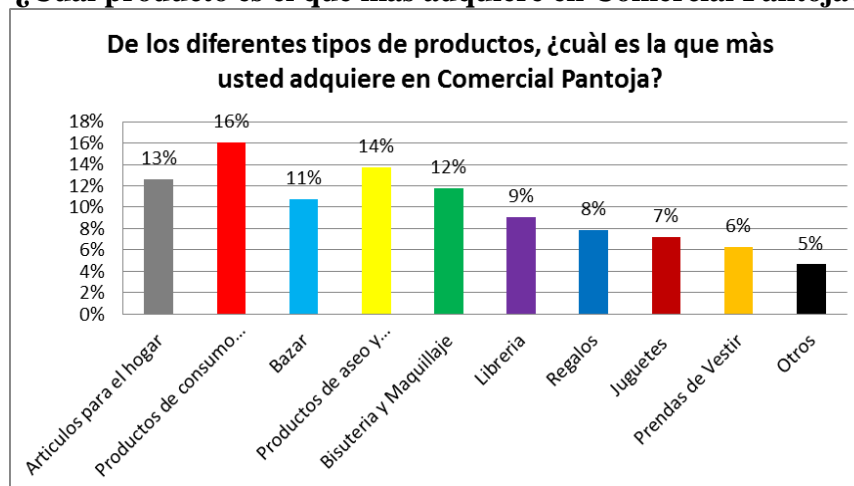
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Artículos para el hogar	103	13%
Productos de consumo masivo	131	16%
Bazar	88	11%
Productos de aseo y cuidado personal	112	14%
Bisutería y maquillaje	96	12%
Librería	74	9%
Regalos	64	8%
Juguetes	59	7%
Prendas de vestir	51	6%
Otros	38	5%
Total	816	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 15

¿Cuál producto es el que más adquiere en Comercial Pantoja?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- De los diferentes tipos de productos, la línea de productos que más adquieren los clientes son: productos de consumo masivo 16%, productos de aseo y cuidado personal 14%, artículos de hogar 13%, bisutería y maquillaje 12%, bazar 11% y otros en menores porcentajes. Las principales tendencias son productos de consumo masivo, artículos de hogar y de uso personal.

Pregunta 8. ¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?

Tabla No. 18

¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?

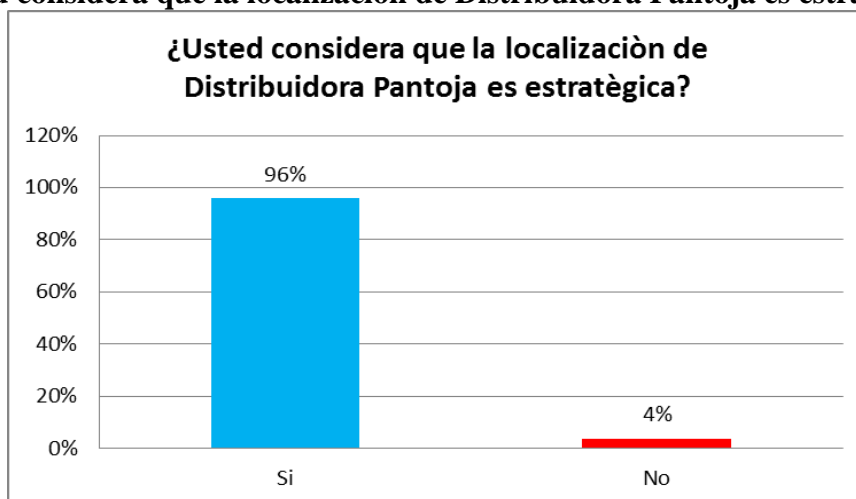
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	368	96%
No	15	4%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 16

¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- El 96% de los clientes encuestados consideran que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica y, el 4% consideran que no es estratégica la ubicación de la empresa.

Al estar ubicado en el centro de Santo Domingo, se facilita el acceso a este centro de comercio, esta es una de las principales fortalezas de Distribuidora Pantoja.

Pregunta 9. ¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?

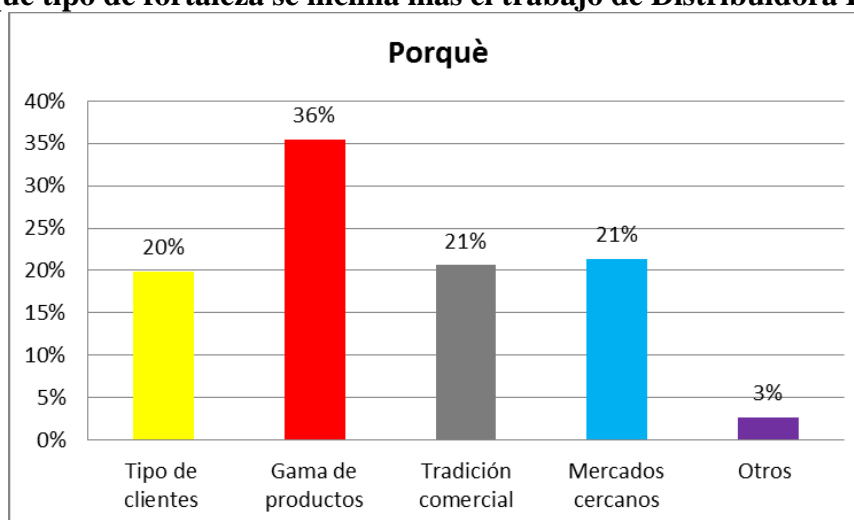
Tabla No. 19
¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de clientes	76	20%
Gama de productos	136	36%
Tradicición comercial	79	21%
Mercados cercanos	82	21%
Otros	10	3%
Total	383	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Gráfico No. 17
¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Análisis de datos.- El 36% de encuestados afirma que Comercial Pantoja se inclina más por la fortaleza de tener una Amplia Gama de productos; mientras que el 21% de clientes afirma que es su tradición comercial y mercados cercanos; de la misma manera el tipo de clientes señala el 20%. Es decir que la gran variedad de productos de consumos masivo y de uso personal son la clave del alto índice de ventas que se registran en esta empresa.

4.2.3.- Entrevista aplicada al Gerente de Comercial Pantoja

Pregunta 1. ¿Cuál es el giro de la empresa Comercial Pantoja?

Distribuidora Pantoja es una empresa importadora y distribuidora de una gama de productos al por mayor y menor tales como: productos de bazar (siendo su línea principal la que le da el mayor margen de utilidad a la empresa). Entre otros productos que están dedicados a distribuir son productos de temporada y consumo masivo.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Velar por la integridad, el desarrollo económico y el reconocimiento corporativo de la empresa. Supervisar que las funciones y las políticas que establece la empresa sean ejecutadas para su desarrollo. Mantener la diversificación y gama de productos que oferte la empresa para complacer todos los gustos y necesidades de los consumidores.

Pregunta 3. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?

Actualmente, en nómina 36 personas por estar en temporada baja, cabe recalcar que en temporada alta como la de navidad se contrata hasta 55 personas.

Pregunta 4. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?

Si, por que todos estamos para aprender a diario y tenemos un espíritu emprendedor, esto se evidencia en el día a día, ya que existe un buen ambiente laboral y eso da comodidad tanto a las personas que recién se vinculan a esta empresa como a las que ya llevan varios años colaborando con ella.

Pregunta 5. ¿Creé usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

En realidad aun no, porque la etapa administrativa que tiene la empresa es aún “no

técnica”; el personal colabora más por iniciativa propia que por un direccionamiento técnico preestablecido; se debe también reconocer que ha faltado implementar un sistema de evaluación constante en los trabajadores de la empresa, de la misma manera no se han identificado las falencias en conocimientos que posee cada uno de ellos, tampoco como respuesta a estas deficiencias se ha planteado un proceso de capacitación. El trabajo aún es empírico.

Pregunta 6. ¿Cree usted que los procesos internos de atención al cliente son adecuados?

Es importante señalar que es donde más falencias se detectan ya que se reconoce errores desde la atención al público hasta el momento del despacho final de los productos; no se consigue darle una buena orientación al cliente cuando ya ha ingresado a la empresa; por otro lado la verificación de existencias en bodega demora más tiempo de lo necesario, no hay un sistema informático adecuado que optimice el tiempo en la revisión y localización de los productos.

Aunque las diversas secciones de los productos tienen un orden externo, el cliente no está orientado para encontrar eficientemente lo que necesita y su estadía demora mucho más de lo realmente necesario.

Pregunta 7. ¿Qué productos que comercializa son los más demandados por sus clientes?

Productos de bazar como regalos, adornos, consumo masivo que es lo que atrae a las demás líneas.

Pregunta 8. ¿Qué consideraría usted como una desventaja de los productos que comercializa?

Son productos de alta rotación pero muy competitivos los cuales no permiten tener un alto porcentaje de utilidad.

Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto a crear un plan de capacitación interna para sus empleados?

Sería lo más adecuado para Comercial Pantoja porque se podría ir fortaleciendo a cada uno de los componentes humanos de la empresa, incluyéndome como administrador. Esta propuesta sería de elevarla al directorio de la empresa que son los socios propietarios los que tendrían la última palabra en este sentido.

4.2.4.- Entrevista a Expertos en administración de empresas.

Pregunta 1. ¿Cuáles son los principales procesos operativos que deben fortalecerse regularmente en una empresa?

- El responsable de cada sección debe ser el más adecuado para ese puesto porque de él depende que los procesos se cumplan a tiempo y con eficiencia.
- La atención al cliente es de lo más importante, porque son los buenos comentarios de los clientes los que hacen crecer a la empresa.
- El manejo adecuado de las existencias de bodega es fundamental para el buen accionar de una empresa.
- Se debe contar con un manual de funciones y un reglamento interno al cual se sujeten cada uno de los recursos humanos.
- La capacitación es algo que siempre se debe tener presente para el mejoramiento diario de los procesos.

Pregunta 2. ¿En una empresa que se dedica al comercio que tiempos deben ser reducidos con prioridad?

- La atención al cliente en general.
- La revisión de existencias de los productos tanto en bodega como en los stands.
- El despacho de productos a los clientes.
- El cobro de facturas.

Pregunta 3. ¿Qué opinión tiene sobre el sistema administrativo de las empresas en Santo Domingo?

La mayor parte de empresas aún se manejan en un sistema tradicional o empírico y esto hace que no se desarrollen eficientemente pese a que muchas de ellas llevan trabajando muchos años en la localidad. En esta provincia la mayor parte de propietarios de pequeñas unidades comerciales no cuentan con la capacitación técnica adecuada y se reconoce que no tienen un nivel académico de estudios muchos de ellos.

Pregunta 4. ¿Qué equipamiento deben tener las personas que trabajan en una empresa dedicada al comercio?

Es importante considerar lo adecuado para llevar a cabo los procesos internos y para ello la transferencia de tecnología debe empezar porque la empresa cuente con un respaldo informático, es decir equipos y software adecuado. Por otro lado es necesario que los equipos de comunicación interna sean eficientes, así como los de contacto con el exterior. Finalmente la seguridad industrial es parte fundamental para salvaguardar el bienestar físico de los trabajadores, ya que se trata de una empresa que tiene un alto grado de rotación de productos y con la misma velocidad que ingresan las mercaderías, también salen; esto implica cierto grado de riesgo ya que trata de pesos que deben ser levantados por los trabajadores.

Pregunta 5. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la administración de una empresa como Comercial Pantoja?

- Capacitar al personal, en lo posible atendiendo a las falencias que se puedan detectar en forma individual, no todos necesitan la misma capacitación y esta debe llegar en forma diferenciada al personal.
- Promover la motivación a través de solidaridad que debe haber entre la empresa y sus trabajadores y viceversa, motivando siempre al trabajo en equipo.
- Se debe optimizar la atención al cliente, mejorando sustancialmente el manejo de las relaciones humanas y la atención personalizada.
- Promover el cambio del actual sistema administrativo tradicional a un sistema más

moderno, técnico y susceptible de ser evaluado constantemente.

- Revisar y establecer una socialización de todas las nuevas políticas adoptadas para cada etapa de atención al público.

4.2.5.- Matriz interna y externa.

A continuación se presenta la Matriz interna y externa. Para el análisis matricial se aplicará la siguiente valoración: 0,0 = Sin importancia 1,0 = Muy importante. 1 = Deficiente / 2 = Nivel promedio / 3 = Arriba del promedio / 4 = Excelente.

Tabla No. 20
Matriz interna y externa.

MATRZ FACTORES INTERNOS				
No.	Fortalezas	Valor	Clasificación	Ponderado
1	Gama de productos	0,15	4	0,6
2	Capacidad financiera	0,1	2	0,2
3	Precio accesible y económico	0,15	3	0,45
4	Infraestructura y localización estratégica	0,1	4	0,4
5	Liderazgo y experiencia	0,1	2	0,2
Subtotal		0,6	15	1,85
Debilidades				
1	Inadecuada estructura organizacional	0,06	3	0,18
2	Inadecuada designación de funciones y cargos	0,07	3	0,21
3	Poca publicidad	0,08	2	0,16
4	Mala atención al cliente al cliente	0,1	4	0,4
5	Falta de capacitación al recurso humano de la empresa	0,09	3	0,27
Subtotal		0,4	15	1,22
Total		1	30	3,07

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja / 2013.

Tabla No. 21
Matriz de factores externos.

MATRZ FACTORES EXTERNOS				
No.	Oportunidades	Valor	Clasificaciòn	Ponderado
1	Influencia factor econòmic	0,07	1	0,07
3	Influencia factor socio cultural	0,08	2	0,16
Microambiente clientes				
4	Importaciòn directa	0,08	3	0,24
5	Posicionamiento en el mercado	0,09	4	0,36
6	Fidelidad de los clientes	0,08	3	0,24
7	Inversiòn en tecnologia	0,05	2	0,1
8	Introducir nuevas lineas de negocios	0,06	3	0,18
Microambiente proveedores				
11	Facilidades de pago con proveedores	0,06	2	0,12
12	Descuento pronto pago	0,05	1	0,05
Microambiente competidores				
13	Conocedores de las diferentes lineas de negocios permiten ser competitivos	0,05	3	0,15
Subtotal		0,67	24	1,67
Amenazas				
Microambiente				
1	Inestabilidad politico econòmica del país	0,06	2	0,12
	Reforma laboral	0,05	1	0,05
	Aumento de cargas tributarias a la importaciòn	0,06	2	0,12
Microambiente clientes				
3	No existe departamento de atenciòn al cliente	0,05	2	0,1
Microambiente proveedores				
4	No se cuenta con una base actualizada de proveedores	0,05	1	0,05
Microambiente competidores				
5	Competencia desleal	0,06	1	0,06
Subtotal		0,33	9	0,5
Total		1	33	2,17

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja /2013

4.2.6.- Conclusiones parciales.

Los instrumentos de medición estadística señalan que la empresa tiene falencias de orden administrativo como operativo, tal como lo expresan los gráficos en los cuales se representan los porcentajes de cada una de las variables y frecuencias registradas.

El criterio de clientes internos y externos, indica que Comercial Pantoja tiene una buena imagen corporativa a nivel local, también sus trabajadores han señalado que el ambiente de trabajo es bueno y se sienten respaldados por la empresa.

Las principales falencias internas identificadas constan tanto para la etapa de ventas, atención al público, búsqueda de los productos, manejo de bodega, cobro de facturas y el despacho final de los productos hasta el cliente, estas etapas demoran más de lo adecuado.

La organización de los productos que tiene actualmente la empresa no permite orientar adecuadamente al cliente externo, y no se le atiende eficientemente.

Distribuidora Pantoja no ha determinado la demanda real de cada una de sus líneas negocios, tampoco se ha registrado el nivel de rotación de un determinado producto o se tiene en cuenta las existencias reales en bodega.

No se aplica un seguimiento a los clientes frecuentes de la empresa motivo de estudio, porque no se cuenta con una sistematización de la información de los clientes.

La empresa no cuenta con el servicio técnico especializado, pese a contar con una línea de venta de tecnología.

Se ha diagnosticado falencias tanto en la planificación, la organización, el control y la ejecución de sus actividades comerciales.

4.2.7.- Recomendaciones parciales.

Se recomienda diseñar una propuesta técnica de mejoramiento en estos procesos, en la cual se tomen en cuenta aquellas informaciones provenientes de las encuestas y de las entrevistas.

Se debe proceder a la elaboración de una propuesta de mejoramiento empresarial, diseñada específicamente para fortalecer las necesidades de Distribuidora Pantoja.

Se sugiere considerar los tiempos que actualmente se tardan en ser ejecutados para posteriormente establecer las estrategias necesarias para reducir estos tiempos y optimizarlos.

Sería adecuado estructurar un manual de funciones, reglamento interno y un orgánico funcional.

El factor tecnológico administrativo debe desarrollarse mucho más en esta empresa ya que tanto las redes informáticas internas como las formas de comunicación entre secciones aún es ineficiente y merecen ser optimizados.

El aspecto financiero debe ser evaluado porque no se conocen con certeza el rendimiento financiero con el cual se trabaja.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Presentación.

El señor Juan Manuel Pantoja y su Esposa la Señora Elva Elizalde de Pantoja, tienen una trayectoria de trabajo y esfuerzo constante durante 20 años en el mercado local; el giro del negocio está enfocado a la distribución y comercialización de productos tales como artículos de bazar y de hogar, útiles escolares, talabartería, plásticos, juguetería, regalos, cristalería, calzado y prendas de vestir.

Distribuidora Pantoja es una empresa familiar que inició con sus gestores el 02 de Enero de 1991, en un puesto en la Avenida Peatonal 3 de Julio. Seguidamente, mediante el esfuerzo diario, lleno de sacrificio, constancia y perseverancia, se traslada a su primer local, el cual era arrendado por un periodo de 5 años, lugar donde se dio a conocer como distribuidor minorista.

Con el paso de los años y las oportunidades de negocios que se ocasionaron en el transcurso de las actividades comerciales, se adquirió un terreno y posteriormente se trasladó la microempresa a local propio (edificio), el cual se encuentra ubicado en la misma dirección, esto es la Avenida Peatonal 3 de Julio y Loja, con lo cual se posicionó y diversificó la variedad de productos que se ofertan al cliente.

En la actualidad, los clientes que visitan la empresa son atendidos en el nuevo edificio de la empresa, el cual se encuentra ubicado en la Avenida Quito y Avenida 3 de Julio. Distribuidora Pantoja cuenta con alrededor de 100 proveedores (distribuidores y sub-distribuidores) y unos 5.000 clientes externos (consumidores finales); en el mercado de Santo Domingo y sus zonas de influencia; los procesos administrativos y operativos para atender actualmente a estos grupos de personas no son del nivel de eficiencia como sería lo adecuado, tal como se ha reportado en los capítulos previos de diagnóstico de esta investigación y por tal razón se concluyó que lo más recomendable sería desarrollar una

propuesta de mejoramiento a estos procesos, en razón de que si no se procede a fortalecer estas falencias, se estaría corriendo el riesgo de perder el control operativo de la empresa motivo de estudio, lo que registraría pérdidas económicas y a la postre puede representar el cierre de la misma.

Como respuesta al diagnóstico de Distribuidora Pantoja se asume debe dar paso lo más pronto posible a la propuesta de aplicación de un Plan Estratégico, el cual podrá mejorar la rentabilidad financiera, permitiendo obtener una reducción en los costos de las fases operativas de esta empresa privada.

Elemento Financiero.

El recurso financiero es el activo que permite llevar adelante las operaciones comerciales de sus diferentes líneas de negocios, el cual es requerido para adquirir las mercaderías, equipos, contratación de personal y demás bienes requeridos para el giro del negocio. El activo financiero es manejo a través de una cuenta de ahorros a nombre de la empresa en el Banco del Pichincha, con firma conjunta de los Propietarios de la organización (Gerente y Esposa).

Situación Financiera.

Los estados financieros de Distribuidora Pantoja corresponden al año 2012, reflejan datos generalizados e información que incluye las diferentes líneas de negocios en forma conjunta, lo cual no permite establecer la rentabilidad de cada una de sus líneas de negocios; dichos resultados se analizan utilizando la herramienta análisis vertical.

Tabla No. 22
Estado de situación financiera.

DISPANEL CIA LTDA.					
Estado de Situación Financiera					
	2011	2012	<u>Análisis</u> <u>Vertical</u>	<u>Análisis</u> <u>Horizontal</u>	
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes en efectivo					
Bancos locales	31.315,81	124.279,80	8%	297%	92.963,99
Cientes locales	88.966,25	53.013,51	4%	-40%	-35.952,74
Provisión cuentas incobrables	-114,04	0,00			114,04
Inv. De Pro. Term. y Mercado. En almacén comprando a terceros	779.056,20	1.203.618,69	82%	54%	424.562,49
Crédito tributario a favor de la empresa (I. R.)	1.030,63	1.465,09	0%	42%	434,46
Total Activo Corriente	<u>900.254,85</u>	<u>1.382.377,09</u>	94%	54%	482.122,24
Activo fijo					
Terrenos	154.444,16	0,00		-100%	-154.444,16
Edificio	263.280,01	0,00		-100%	-263.280,01
Maquinaria y equipos	30.122,80	13.695,72	1%	-55%	-16.427,08
Equipo de computación	6.821,05	35.462,77	2%	420%	28.641,72
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	31.302,40	63.196,43	4%	102%	31.894,03
(-) Depreciación activos fijos	-111.661,13	-20.377,25	-1%	-82%	-132.038,38
Total activo fijo	<u>374.309,29</u>	<u>91.977,67</u>	6%	-75%	-282.331,62
TOTAL ACTIVO	<u>1.274.564,14</u>	<u>1.474.354,76</u>	100%	16%	199.790,62
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Aportes IESS	3.292,65	0,00		-100%	-3.292,65
12% IVA en Ventas	0,00	40.000,00		100%	40.000,00
Con la administración tributaria	7.579,69	6.604,28	0%	-13%	-975,41
Aportes 21.5% por pagar	43.496,05	4.035,58	0%	-91%	-39.460,47
Proveedores locales	326.030,83	489.694,53	33%	50%	163.663,70
Total Pasivo Corriente	<u>380.399,22</u>	<u>540.334,39</u>	37%	42%	159.935,17
Pasivo No corriente					
Cuentas por pagar diversas / relacionadas locales	0,00	715.087,38	49%	100%	715.087,38
Total Pasivo no corriente	<u>0,00</u>	<u>715.087,38</u>	49%	100%	715.087,38
TOTAL PASIVO	<u>380.399,22</u>	<u>1.255.421,77</u>	85%	230%	875.022,55
PATRIMONIO NETO					
Capital social	611.704,64	2.000,00		-100%	-609.704,64
Resultados del ejercicio anterior	38.870,73	0,00		-100%	-38.870,73
Ganancia neta del periodo (después 15% trabajadores e Imp. Renta)	243.589,55	216.932,99	15%	-11%	-26.656,56
TOTAL PATRIMONIO NETO	<u>894.164,92</u>	<u>218.932,99</u>	15%	-76%	-675.231,93
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>1.274.564,14</u>	<u>1.474.354,76</u>	100%	16%	199.790,62

Fuente: DISPANEL CIA. LTDA.

Elaborado por: Silvia Pantoja

Tabla No. 23
Estado de pérdidas y ganancias.

DISPANEL CIA LTDA.			Análisis
Estado de Pérdidas y Ganancias			Vertical
Al 31 de diciembre del 2012			
Ingresos			
Ingresos de actividades ordinarias			
Venta (12 %)	2.787.663,57		92,5%
Venta (0 %)	227.007,31		7,5%
Devolución en ventas (12 %)	-2.309,18		-0,1%
Devolución en ventas (0 %)	-23,23		0,0%
Total de ingresos		3.012.338,47	
Costos, gastos y producción			
Costo de ventas	116.979,01		3,9%
Compras (0 %)	207.240,54		6,9%
Compras (12 %)	2.256.144,89		74,9%
Compras (0 %)	-2.957,11		-0,1%
Compras (12 %)	-27.176,10		-0,9%
Importaciones	24.868,75		0,8%
		2.575.099,98	85,5%
Gastos			
Gastos de venta y administración			
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones			
Sueldos	74.598,62		2,5%
Horas Extras	11.238,92		0,4%
Aportes Patronales	10.405,70		0,3%
Décimo tercer sueldo	5.534,08		0,2%
Decimo cuarto sueldo	556,42		0,0%
Vacaciones	279,24		0,0%
Uniformes	4.167,00		0,1%
Gastos médicos del personal	1.871,72		0,1%
Capacitación	683,50		0,0%
Viáticos	177,33		0,0%
Bono de producción	1.863,02		0,1%
Honorarios	372,14		0,0%
Trabajos ocasionales	6.548,77		0,2%
Servicios contables	5.343,56		0,2%
Mantenimiento activos	7.172,83		0,2%
Propaganda	4.804,33		0,2%
Combustible	2.077,66		0,1%
Seguro vehiculos	1.675,55		0,1%
Envios agencias	446,14		0,0%
Flete de mercaderías	15.289,00		0,5%
Viáticos (hotel, restaurante)	1.416,75		0,0%
Donaciones	27,00		0,0%
Alimentación	7.860,27		0,3%
Agua	196,50		0,0%
Energía eléctrica	4.146,46		0,1%
Celulares	259,87		0,0%
Teléfono y fax	175,68		0,0%
Internet	749,46		0,0%
Notarios	610,00		0,0%
Gastos legales	85,00		0,0%
Suministro de oficina	1.279,53		0,0%
Suministros de computación	3.034,15		0,1%
Útiles de Aseo y Limpieza	309,80		0,0%
Útiles de oficina	337,77		0,0%
Cuotas y contribuciones	160,00		0,0%
Trabajo de imprenta	3.518,75		0,1%
Copias	71,21		0,0%
Gastos de depreciación	20.377,25		0,7%
Gastos de representación	1.855,01		0,1%
Gastos de ventas	7.228,14		0,2%
Servicio de monitoreo	689,75		0,0%
Agua purificada	85,23		0,0%
Suministros y materiales	5.027,46		0,2%
Gasto de importación	1.849,30		0,1%
Iva que se carga al gasto	1.408,24		0,0%
Comisiones	2.385,39		0,1%
Servicios bancarios	56,00		0,0%
		220.305,50	7,3%
Total de costos, gastos y producción		2.795.405,48	92,8%
RESULTADO DEL EJERCICIO		216.932,99	7,2%

Fuente: DISPANEL CIA. LTDA.

Elaborado por: Silvia Pantoja

En el Estado de Situación Financiera se puede observar que el activo corriente representa el 94% de los activos totales y, el activo fijo comprende el 6% del activo. Esto permite observar que la empresa destina la mayoría de su capital a inventarios destinados al giro del negocio. Por otro lado, los pasivos corrientes constituyen el 37%, y el pasivo no corriente el 49% y, el patrimonio el 15%. Con ello se puede señalar que la empresa se encuentra altamente apalancada por los proveedores de las diferentes líneas de negocios.

Ubicación geográfica de Distribuidora Pantoja en Santo Domingo

Macro localización.- Distribuidora Pantoja se encuentra ubicada en el Continente Americano, en América del Sur, en la República del Ecuador, en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el Cantón Santo Domingo.

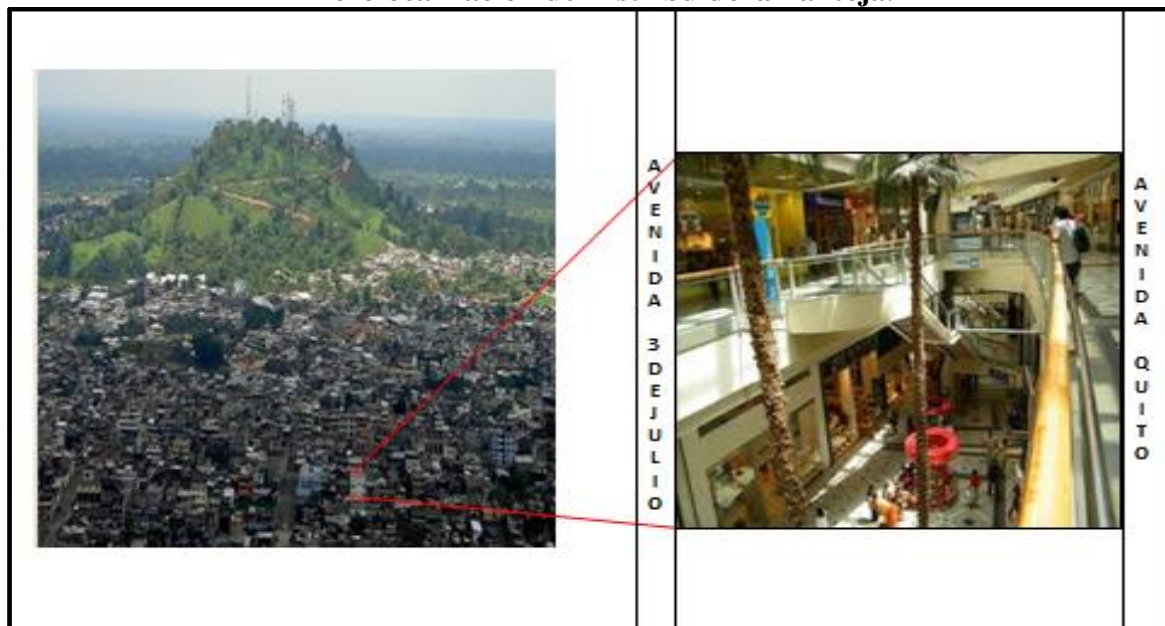
Gráfico No. 18
Mapa del Ecuador



Fuente: Atlas Virtual Mapas del Ecuador
Elaborado por: Silvia Pantoja /2013.

Microlocalización.- Distribuidora Pantoja se encuentra ubicada en el cantón Santo Domingo, en la ciudad de Santo Domingo, entre la Avenida Peatonal 3 de Julio y Avenida Quito, sector del Mini-terminal Inter-parroquial.

Gráfico No. 19
Microlocalización de Distribuidora Pantoja.



Fuente: Atlas Virtual Mapas del Ecuador

Elaborado por: Silvia Pantoja

Estructura organizacional.- Distribuidora Pantoja actualmente no cuenta con una estructura organizacional que le permite aprovechar adecuadamente las potencialidades de todos sus colaboradores, por lo que no se alcanzaría a cumplir con los objetivos corporativos de la empresa. Ante ello, la administradora de la empresa ha considerado adecuado distribuir al personal que labora en la empresa en las siguientes áreas:

- Gerencia.
- Administrativo – Contable.
- Comercialización y Ventas.
- Logística.

5.2.- Objetivos de la propuesta.

- Diseñar un plan estratégico aplicado a Distribuidora Pantoja para mejorar la rentabilidad financiera.
- Definir el análisis de la situación operativa - comercial de Distribuidora Pantoja,

donde se establezcan las posibilidades de mejoramiento de la empresa, expresado en ahorro de tiempo.

- Desarrollar los objetivos y metas en Distribuidora Pantoja, expresados en porcentajes del incremento de ventas esperado.
- Establecer la forma como se llevará a cabo la ejecución y control del plan estratégico en Distribuidora Pantoja.

5.3.- Justificación.

La ciudad de Santo Domingo es una zona que se ha caracterizado por ser el centro principal del comercio dado a que su ubicación es estratégica, pues en este sector se une la región sierra con la región costa lo cual facilita la comercialización de una gran variedad de productos. El Desarrollo de un del plan estratégico en Distribuidora Pantoja le proporcionará a la empresa un mejor enfoque sobre la forma como se están desarrollando actualmente los procesos internos de la empresa, lo que permitirá definir estrategias para fortalecer dichas falencias y en adelante optimizar tiempo y recursos, que redundará en ahorro de dinero.

Esta herramienta permitirá que Distribuidora Pantoja; tenga un crecimiento sustentable y organizado puesto que podrá conocer a tiempo las oportunidades y amenazas de su entorno y de esta manera podrá actuar con seguridad en la búsqueda de la consolidación económica, financiera, comercial e imagen corporativa que debe tener por su trayectoria y por el nivel económico que ha adquirido luego de muchos años de trabajo en esta región.

Los objetivos concretos planteados en el plan estratégico en Distribuidora Pantoja y que están desagregados en la presente investigación, buscan fortalecer a la empresa objeto de estudio en diversos campos como el administrativo, operativo, financiero, comercialización de productos, marketing y planificación; mediante una propuesta que le permita tener los parámetros e indicadores claros con los cuales ha de guiarse; corrigiendo sus falencias de

manera eficaz y efectiva.

Con la aplicación de un plan estratégico en Distribuidora Pantoja se lograra que los socios de la empresa, organicen sus objetivos y sus acciones en el tiempo y espacio, lo cual permitirá aprovechar al máximo los recursos económicos, materiales, humanos, logísticos, técnicos y tecnológicos; logrando incrementar en poco tiempo la participación de mercado, su rentabilidad y consolidación de su imagen.

Este trabajo investigativo y en especial lo determinado en el marco propositivo, puede ser el referente para que otras empresas de similar campo de acción tengan una guía técnica con la cual apoyar su gestión administrativa, operativa y comercial.

5.4.- Fundamentación teórica de la propuesta.

5.4.1.- Plan estratégico de gestión de procesos.

Abell, D. (2010), “Se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y la forma en que se piensa llevarlas a cabo.” Por medio de un plan se puede seleccionar todas las actividades que una organización desempeñará, es decir ayudará a planear y seleccionar acciones futuras que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Gestión.- Termino popularizado por Frederic W. Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales.

Una buena gestión permitirá a la empresa distribuir su fuerza de trabajo adecuadamente por medio de un cuidadoso análisis de la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, al obtener los resultados en esta

evaluación la gerencia decidirá qué medidas tomar para mejorar las condiciones actuales de la empresa.

5.4.2.- Gestión de Procesos.

“La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos; entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente” Abell, D. (2010)

“Da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio” Fadi KABBOUL (2007)

La Gestión por Procesos permite saber los requerimientos de los clientes y de igual manera sus expectativas en cuanto a precio, calidad; es decir es una herramienta que ayudará a consolidar clientes satisfechos y fieles que es lo que la empresa necesita para poder competir en el mercado.

5.4.3.- Administración de procesos.

“De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas” Fadi KABBOUL (2007)

Es importante que en la empresa todos los procesos vayan de la mano con las metas y proyectos empresariales, puesto que por medio de ello se puede conseguir una mejor

organización y por ende se logra ser más productivos debido a que se está optimizando de manera eficiente todos los recursos que cuenta la empresa.

5.4.4.- Mejoramiento Continuo.

James HARRINGTON (2006). “Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Fadi KABBOUL (2007), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (2010), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. SULLIVAN (2007), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

5.4.5.- Importancia del Mejoramiento Continuo.

“A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes” Fadi KABBOUL (2007)

Todo empresario debe tomar en cuenta que el mejoramiento continuo significa el éxito

para un negocio dado que cada día el mercado tiende a volverse más exigente, es por ello que se debe buscar optimizar los procesos, los mismos que deben estar enfocados de acuerdo a las exigencias del mercado.

5.4.6.- Reingeniería.

“Es el replanteamiento de los procesos empresariales y su redefinición radical; Significa reestructuración total de los procesos empresariales para alcanzar drásticos mejoramientos en el desempeño, la calidad, los costos, la velocidad y la atención” Fadi KABBOUL (2007)

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical los sistemas de la compañía para lograr incrementos significativos en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad.

Principios de Reingeniería.- La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de HAMMER la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

“Los principios clave en los que se basa la reingeniería son 12:

- Apoyo de la gerencia de primer nivel.

- La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería.
- El objetivo último es crear valor para el cliente.
- Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones.
- Son necesarios equipos de trabajo responsables.
- Retroalimentación.
- Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan = planes de actuación modificables.
- No se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
- Correctos sistemas (con el tiempo) de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Preocupación por la dimensión humana del cambio.
- Proceso continuo.
- La comunicación es esencial” L.P. SULLIVAN (2007)

Características de una Reingeniería.- “Características comunes en todo proceso de Reingeniería de Procesos:

- Unificación de tareas.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos.
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto.
- Reducción de las comprobaciones y controles (se flexibiliza la estructura organizativa)
- El responsable de proceso es el único punto de contacto.
- Operaciones híbridas centralizadas /descentralizadas” L.P. SULLIVAN (2007)

La reingeniería de procesos es una herramienta que permite revisar todos los procesos internos y externos de la empresa, lo cual sirve como punto de partida para la toma de decisiones y de igual manera ayuda a reducir actividades que dificultan el buen desenvolvimiento de la misma.

La Reingeniería de Procesos.- “Posibilita a la empresa a optar por nuevas alternativas

dejando atrás los conceptos obsoletos que funcionaron en su época, es por ello que este concepto busca satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado meta simplificando los procesos” CHIAVENATO Idalberto (2010).

Reingeniería de procesos es dar a todos los procesos que están ocasionando problemas a la empresa otro enfoque, es decir mejorarlos y si es necesario cambiarlos.

5.4.7.- Indicadores de Gestión.

“Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura” CHIAVENATO Idalberto (2010).

Mediante los indicadores se puede saber que tan eficiente y productivo se está siendo en las diferentes áreas de la empresa, así como también se puede saber que tan bien esta la gestión de la empresa, y así de esta manera corregir errores que ayudaran a fortalecer el crecimiento y competitividad.

5.4.8.- La gestión comercial.

“Es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado” CHIAVENATO Idalberto (2010).

Por medio de la Gestión comercial se puede definir exactamente la cantidad de recursos que se necesitarán para cumplir las metas planteadas y de igual manera ayudara a optimizar y organizar todos aquellos recursos que posee la empresa.

5.4.9.- Gestión de Marketing.

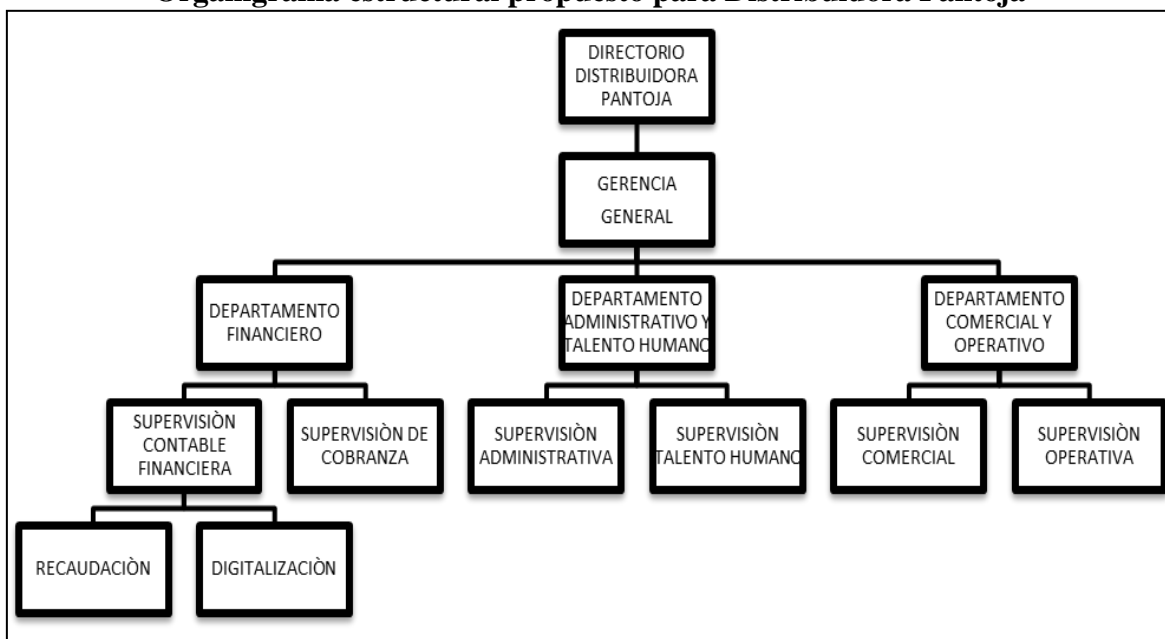
“Es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca crear fidelidad en los clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización” Abell, D. (2010).

Por medio del marketing se puede diseñar estrategias que ayuden a promocionar todos los productos que se ofrecen y de igual manera ayudará a consolidar las relaciones comerciales con los clientes.

5.5.- Descripción de la propuesta:

5.5.1.- Estructural:

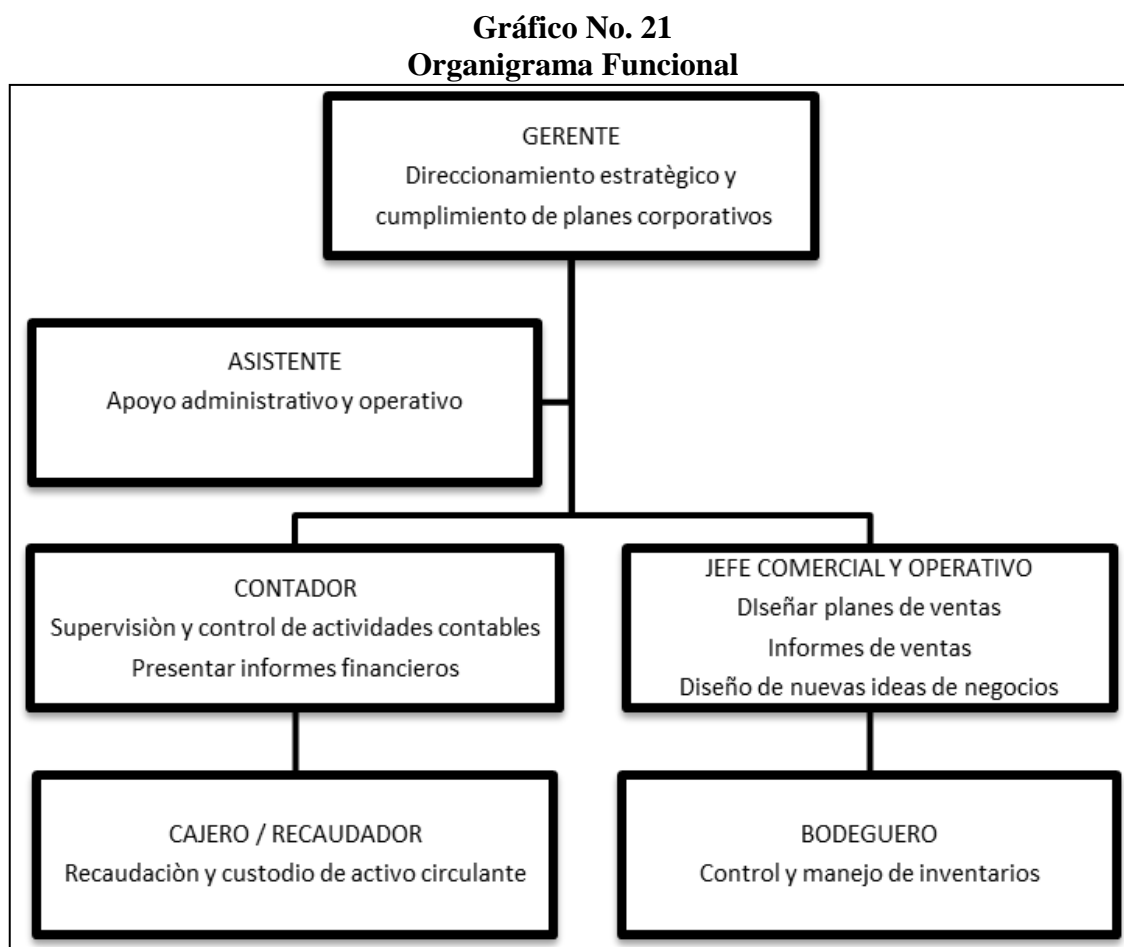
Gráfico No. 20
Organigrama estructural propuesto para Distribuidora Pantoja



Elaborado por: Silvia Pantoja

5.5.1.1.- Organigrama Funcional.

Distribuidora Pantoja cuenta con una nómina de 48 colaboradores, los cuales cumplen las siguientes funciones:



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Pantoja

5.5.1.2.- Misión propuesta.

“Establecerse como un equipo humano preocupado por las necesidades de sus semejantes, especialmente cubrir todas las expectativas y el mejor trato que merecen todas las personas que visiten la empresa en especial aquellos que lleguen en condición de clientes. El grupo humano estará consolidado como un equipo, trabajando bajo principios éticos y morales, con un arraigado sentido de solidaridad con la empresa, demostrando profesionalismo, honestidad y mística, comprometidos con el buen servicio y atención al cliente.”

La misión se la cumplirá motivados por:

Atención a los clientes: Son el principal motivo de nuestro trabajo. Su concurrencia exige la prestación de un servicio honesto, técnico, cálido, oportuno, efectivo y dinámico. La plena satisfacción de sus necesidades es la mejor recompensa a nuestro esfuerzo empresarial.

El entorno: Nos debemos a la ciudad donde vivimos, trabajamos y hemos labrado nuestro crecimiento. Cumplimos nuestra labor diaria con sentido social y compromiso de servir al desarrollo del país y a mejorar la calidad de vida.

5.5.1.3.- Visión propuesta.

“Ser una empresa de servicio eficaz, sólido y solvente, en nuestro campo de trabajo, satisfaciendo las necesidades de los clientes y personas que se vinculen directa o indirectamente con la empresa, logrando reconocimiento y fidelidad de las personas.”

5.5.1.4.- Valores corporativos propuestos.

Servicio.-Es la razón de ser de la empresa y por lo cual se la ha creado, eso será el primer contenido inculcado a todas las personas que se vinculan y colaboran con la empresa.

Compromiso.- Realizar el trabajo con decisión y entrega hacia la empresa y donde todos sus integrantes se identifique con el desarrollo de la misma.

Responsabilidad.- Cumpliendo todas y cada una de las expectativas de los clientes, quienes han confiado en la empresa.

Ética.- Cumplir con todas las normas morales que rigen al ser humano.

Respeto.- Manifestando acatamiento y aceptando con sumisión las normas establecidas en

la empresa.

Humildad.- Conocer de las propias limitaciones y debilidades que tiene la empresa y obrar de acuerdo con este conocimiento.

Honestidad.- La decencia y el decoro deben ser razonables y justos tanto con los clientes como con el personal.

Amabilidad.- Siendo afables al momento de interrelacionarse con el cliente.

5.5.1.5.- Principios corporativos propuestos.

- Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- Comunicación ágil y oportuna.
- Disposición permanente del ejecutivo a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- Estímulo a la formación y el aprendizaje permanentes.
- Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes y la sociedad.
- Proyección hacia la colectividad.

5.5.1.6.- Área de Ventas.

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

Estrategias de ventas propuestas.

Objetivo 1.- Ofrecer un excelente servicio y atención personalizada a los clientes fijos y potenciales.

Estrategias.

- Ofrecer toda la variedad de productos de acuerdo a la necesidad real del cliente, teniendo el registro sistematizado de la frecuencia con la cual visitan la empresa, realizando estimativos de compras mensuales o anuales por cada uno de ellos y finalmente dando seguimiento a los clientes en la post venta.
- Crear una línea telefónica exclusiva para atención al cliente y para receptar pedidos, los mismos que serán entregados en ocasiones a domicilio, a partir del año 2.014 a cargo del gerente.
- Contratar vendedores de campo bajo la denominación de comisión para que ofrezcan sus productos a domicilios, haciendo conocer las clase de productos y servicios que ofrece la empresa, esta actividad será ejecutada hasta que se consiga el personal adecuado, se contratará a 1 vendedor, el mismo que recibirán un sueldo de \$500 incluidos todos los beneficios de ley, dando un total de \$6.000 mensuales, estará a cargo el encargado de ventas.

Objetivo 2.- Captar el mayor número de clientes para la empresa desde el 2014.

Estrategias:

- Pintar las fachadas de al menos 20 murales y vallas en lugares estratégicos de la ciudad, resaltando las diferentes marcas comerciales con las cuales se trabaja, cada año por un total de \$1.200 a cargo del responsable de ventas.
- Brindar mayor comodidad a los clientes instalando una sala de espera, contratar los servicios de un parqueadero de la localidad desde el año 2.014, por un total de \$600; a cargo del gerente.

- Entregar un valor agregado por una compra superior a \$100, el obsequio podrán ser gorras, camisetas u otro producto donde conste el logotipo de la empresa, dicha actividad será efectuada cada 3 meses ocasionando un gasto de \$2000 al año y estará a cargo de los vendedores.

Objetivo 3.- Tener precios más bajos en relación a la competencia desde el año 2.014.

Estrategias:

- Brindar descuentos del 5% por compras mayores a \$80 dólares, cada 4 meses, la persona responsable será el Gerente.
- Mantener el análisis de costos, para bajar los precios a cargo del gerente general.
- Apoyarse en el contacto y vinculación de muchos años con los fabricantes de los diversos productos y establecer el mayor índice de descuento en las compras al por mayor y menor.

Tabla No. 24
Cronograma de Actividades propuestas.

N	ACTIVIDADES	FECHA	DURACIÓN	RESPONSABLE
1	Cursos de capacitación.	Marzo y agosto.	2 veces/año	Gerente
2	Crear una línea telef. para atención al cliente y receptor pedidos.	Febrero	360 días	Gerente
3	Contratar vendedores de campo.	Febrero	30 días	Gerente
4	Pintar fachadas en los talleres.	Ene, mayo, nov.	120 días	Gerente
5	Instalación de una sala de espera.	Abril	1 vez	Gerente
6	Entrega de obsequios en base a montos	Feb., junio, oct., dic.	4 veces/año	Vendedores
7	Brindar descuentos del 5% por compras mayores a \$80	Feb., junio, oct., dic.	4 veces/año	Vendedor
8	Realizar análisis de costos	Enero-diciembre	1 año	Gerente

Elaborado por: Silvia Pantoja.

Tabla No. 25
Presupuesto Anual de Ventas.

N	ACTIVIDADES	DURACIÓN	COSTO TOTAL
1	Cursos de capacitación	2 veces/año	800
2	Crear una línea telef. para atención y receptar pedidos	360 días	150
3	Contratar 1 vendedor de campo	360 días	6.000
	Pintar fachadas en los talleres	120 días	1.200
5	Instalación de una sala de espera	1 vez	500
6	Entrega de obsequios en base a montos	4 veces/año	2.000
TOTAL			10.650,00

Elaborado por: Silvia Pantoja.

Tabla No. 26
Estrategias administrativas en ventas a ser aplicado en Distribuidora Pantoja.

No-	Estrategia de ventas	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Presupuesto
1	Realizar un listado de clientes con sus requerimientos frecuentes, atención personal y asesoramiento técnico. Crear base de datos.	Desde aplicación del plan	A 6 meses	400,00
2	Estar permanentemente dispuesto a recibir sugerencias y a crecer con las observaciones de los clientes y el público. Crear un buzón de quejas y sugerencias	Desde aplicación del plan	A 12 meses	100,00
3	Revisión y evaluación de las técnicas de venta aplicadas en el local comercial.	Desde del aplicación del plan	Cada 3 meses	400,00
4	Actualización de la información comercial y catálogos técnicos de los proveedores de Distribuidora Pantoja.	A partir del I mes de aplicación de plan	Cada 2 meses	200,00
TOTAL				1.100,00

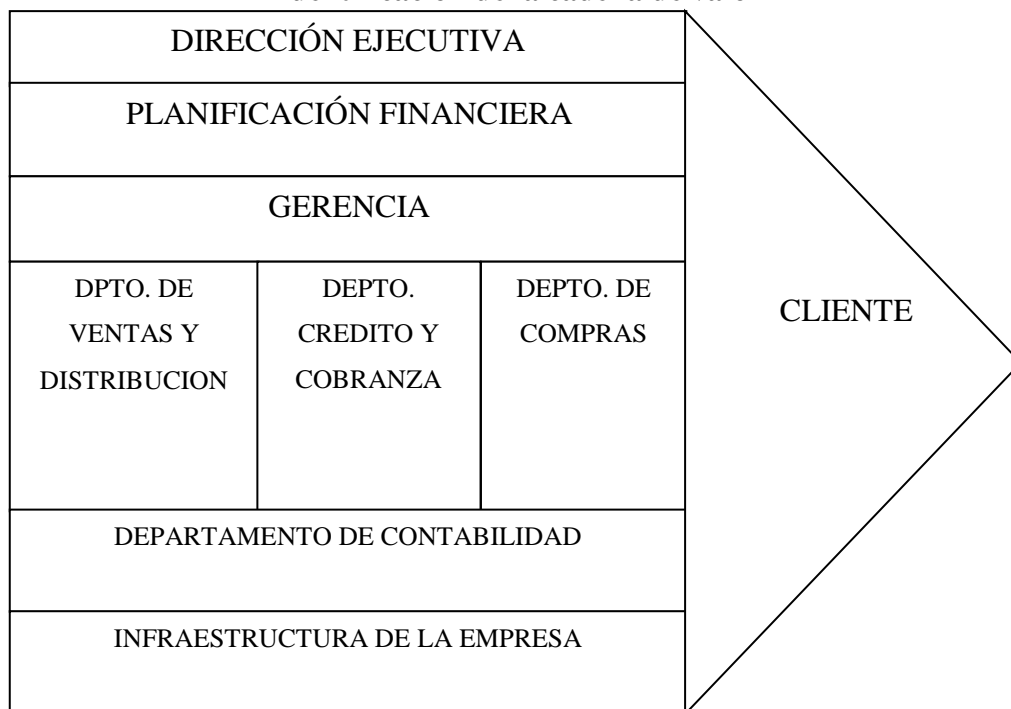
Elaborado por: Silvia Pantoja

5.5.2.- Funcional.

La parte operativa propuesta para Distribuidora Pantoja se desagrega en varios componentes, los cuales están interrelacionados para formar un solo componente interno que permita la atención al cliente de una manera eficaz. Dentro de la propuesta para la empresa se encuentra la Dirección Ejecutiva quien está integrado por sus propietarios; la Planificación Financiera que estará a cargo de su Gerente y la Dirección Ejecutiva simultáneamente.

Por otro lado la parte operativa se divide en tres departamentos bien identificados como son: Departamento de Ventas y Distribución; el Departamento de Crédito y Cobranzas y Finalmente el Departamento de Compras; por otro lado es necesario señalar que la empresa debe contar con un Departamento de Contabilidad y otro Departamento encargado de lo que es la Infraestructura y logística.

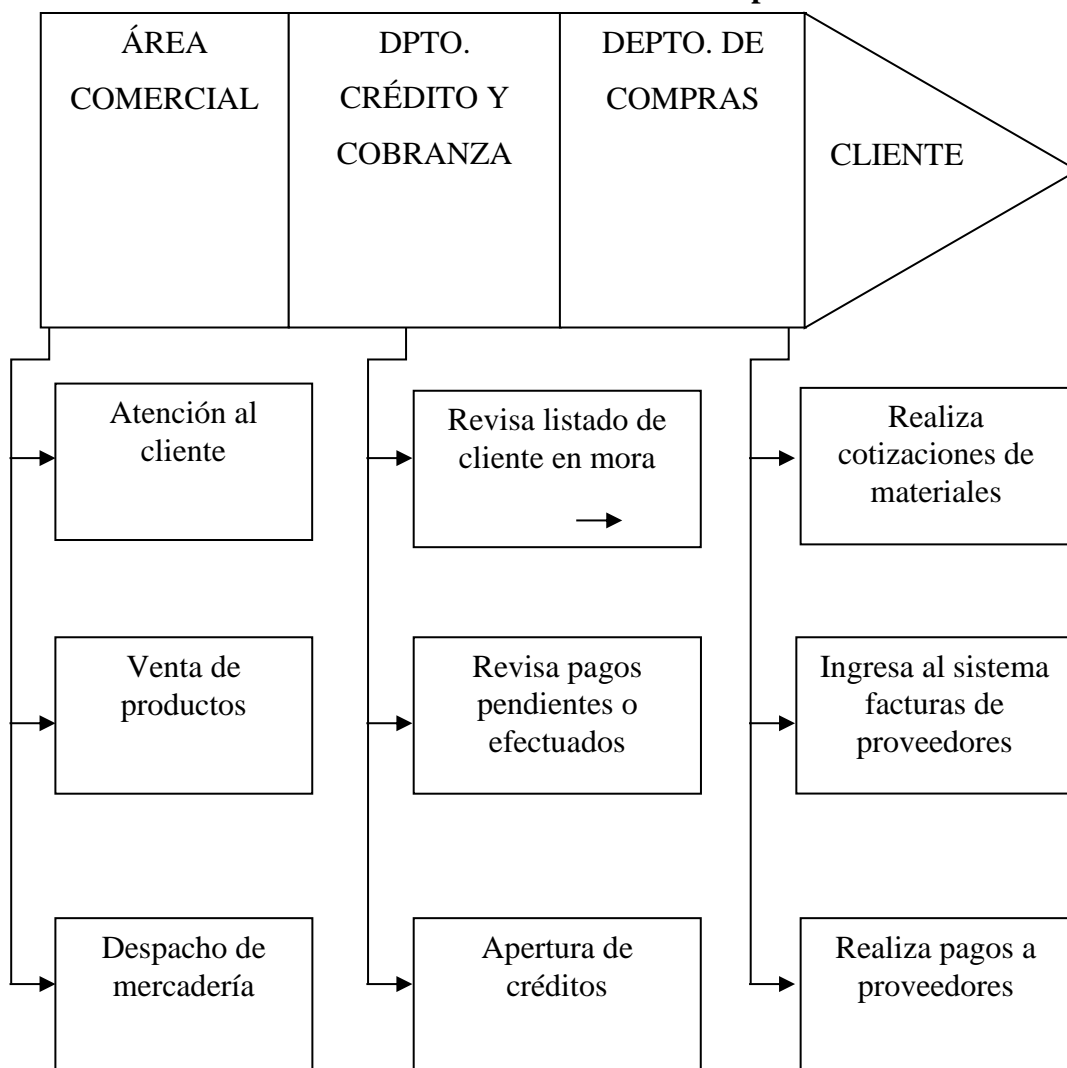
Gráfico No. 22
Identificación de la cadena de valor



Elaborado por: Silvia Pantoja

En el gráfico No 22 se puede observar como los diversos niveles administrativos propuestos para Comercial Pantoja se relacionan para formar parte del proceso de ventas y de atención al cliente; este gráfico no representa el aspecto operativo de la cadena de valor agregado, es una graficación de cómo debería estar estructurada la empresa y como se deberían direccionar para la atención al cliente, que es la razón de ser de la empresa.

Gráfico No. 23
Detalle de la Cadena de Valor Propuesto



Elaborado por: Silvia Pantoja

En el gráfico 23, se observa en el esquema la identificación elemental de los componentes del área comercial, el Departamento de crédito y cobranzas y el Departamento de compras; mas no es la representación de la forma operativa en cómo se atiende al cliente, porque las diferentes etapas operativas se las describe oportunamente en otras instancias de este informe. Como complemento se propone que exista armonía en los procesos ya que actualmente se están llevando en una forma independiente cada uno de ellos.

Se debe crear un sistema de interconexión dentro los diferentes departamentos de Comercial Pantoja, para lo cual es necesario invertir en equipos informáticos actualizados,

contar además con un software adecuado para el tipo de comercio que se lleva adelante en esta empresa, pero al mismo tiempo se debe iniciar un proceso de inducción para el manejo apropiado de esta tecnología, a los vendedores y equipo humano de apoyo que son quienes deben registrar las ventas y todo lo concerniente al manejo de bodegas y stand de la empresa.

Proceso: Área de ventas

Producto: ventas locales

Fecha: Enero del 2013

Tabla No. 27
Análisis del valor agregado

N	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Minutos Hoy	Minutos propuestos
1	X							Recepta requerimientos de productos	10´	5´
2						X		Verifica existencia del producto en el sistema	7´	3´
3			X					Se elabora la factura	5´	2´
4		X						Se cobra el valor detallado en la factura	5´	2´
5					X			Se entrega la factura al bodeguero	5´	3´
6					X			Bodega despacha la mercadería	10´	4´
TIEMPOS TOTALES									42´	19´

Elaborado por: Silvia Pantoja

VAC: VALOR AGREGADO CLIENTE VAE: VALOR AGREGADO EMPRESA

P: PREPARACIÓN E: ESPERA

M: MOVIMIENTO I: INSPECCIÓN

A: ARCHIVO

En el cuadro 1 se observa cómo están distribuidos actualmente los tiempos parciales de atención al cliente; estos tiempos son susceptibles de ser reducidos considerablemente, una vez que se proceda a la implementación del nuevo modelo de gestión administrativa; como estrategia complementaria para la reducción de tiempos de atención al cliente se debe dar cumplimiento al cronograma de capacitación propuesto en la parte final de este informe.

Como se puede apreciar en el gráfico se propone que el tiempo de atención al cliente tenga

una reducción importante, la que sobrepasa el 100% del tiempo actual que lleva todo el proceso desde el ingreso del cliente hasta que sale con la mercadería requerida; si todo el recurso humano se capacita adecuadamente para poder ejecutar sus funciones en un tiempo óptimo, se podrá reducir el tiempo de espera del cliente, incluso se podría reducir aún más con el manejo adecuado de la tecnología.

Es importante considerar que en el presente modelo se toma como referencia aquellos clientes que requieren de varios productos o se trata en el mejor de los casos de clientes que compran al por mayor en Distribuidora Pantoja, pero para el caso de aquellas personas que ingresan a la empresa a adquirir un producto o al por menor, el tiempo de atención es un poco más rápido el despacho; todo está en función del tiempo que le tome al cliente obtener sus productos de los stand de la empresa, ya que estos son cancelados directamente en las cajas.

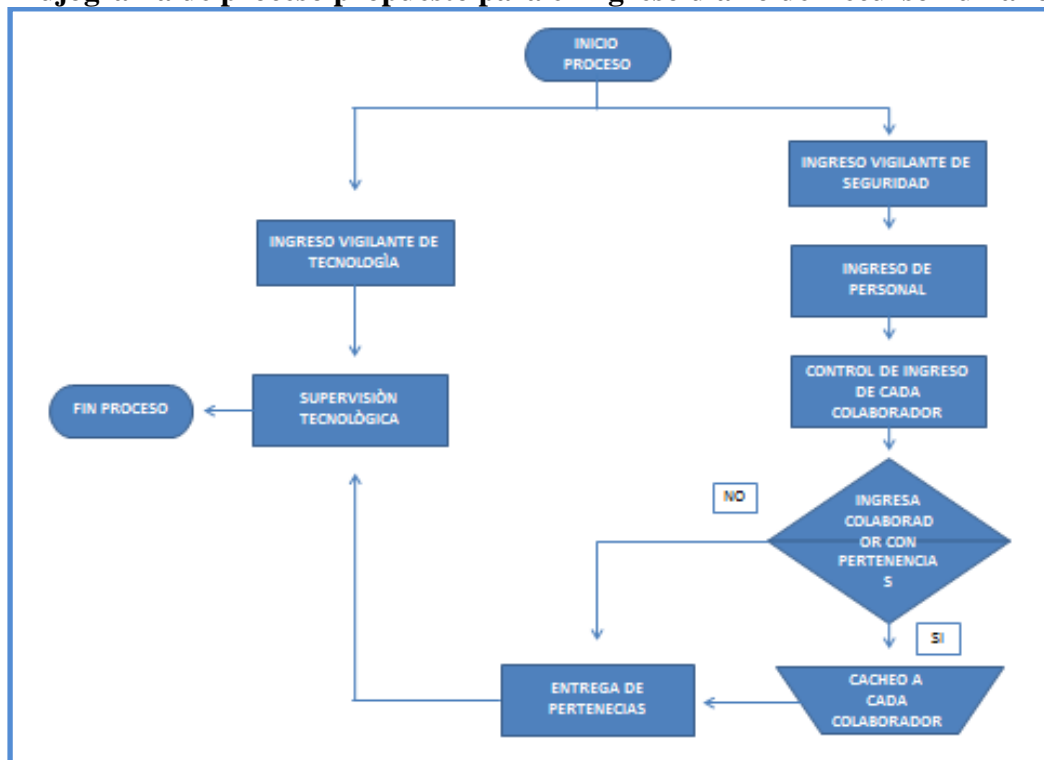
Tabla No. 28
Composición de actividades

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL			MÉTODO PROPUESTO	
		N	TIEMPOS	%	TIEMPOS	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10´	23,81	5	26,31
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	7´	16,68	3	15,78
P	PREPARACIÓN	1	5´	11,90	2	10,52
E	ESPERA	0	5´	11,90	2	10,52
M	MOVIMIENTO	2	5´	11,90	3	15,78
I	INSPECCIÓN	1	10´	23,81	4	21,09
A	ARCHIVO	0	0	0	0	0
			42´	100%	19´	100%

Elaborado por: Silvia Pantoja

El cuadro de COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES identifica los porcentajes que corresponden al promedio de cada tiempo parcial que se toma en la atención al cliente; se destaca que uno de los mayores porcentajes en tiempo empleado es aquel para VALOR AGREGADO CLIENTE, que es igual al 23,81%. Por otro lado el mayor tiempo empleado es en el despacho de productos, el tiempo que se emplea en total aquí equivale al 73,69% del total del proceso, en cuyo caso es el principal objetivo para la reducción de tiempos.

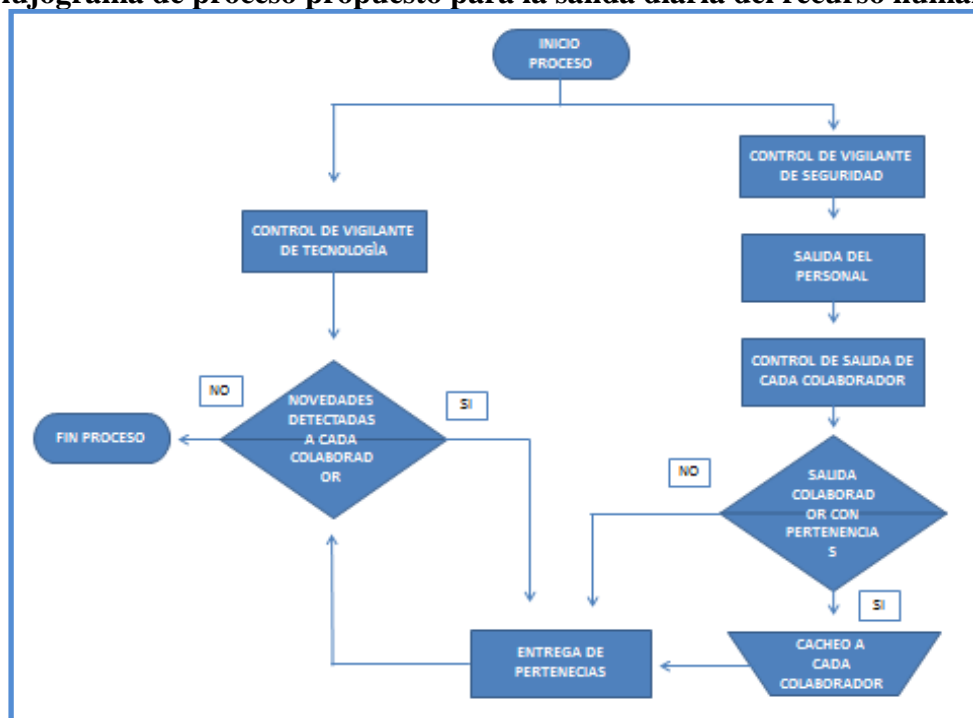
Gráfico No. 24
Flujograma de proceso propuesto para el ingreso diario del recurso humano



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja

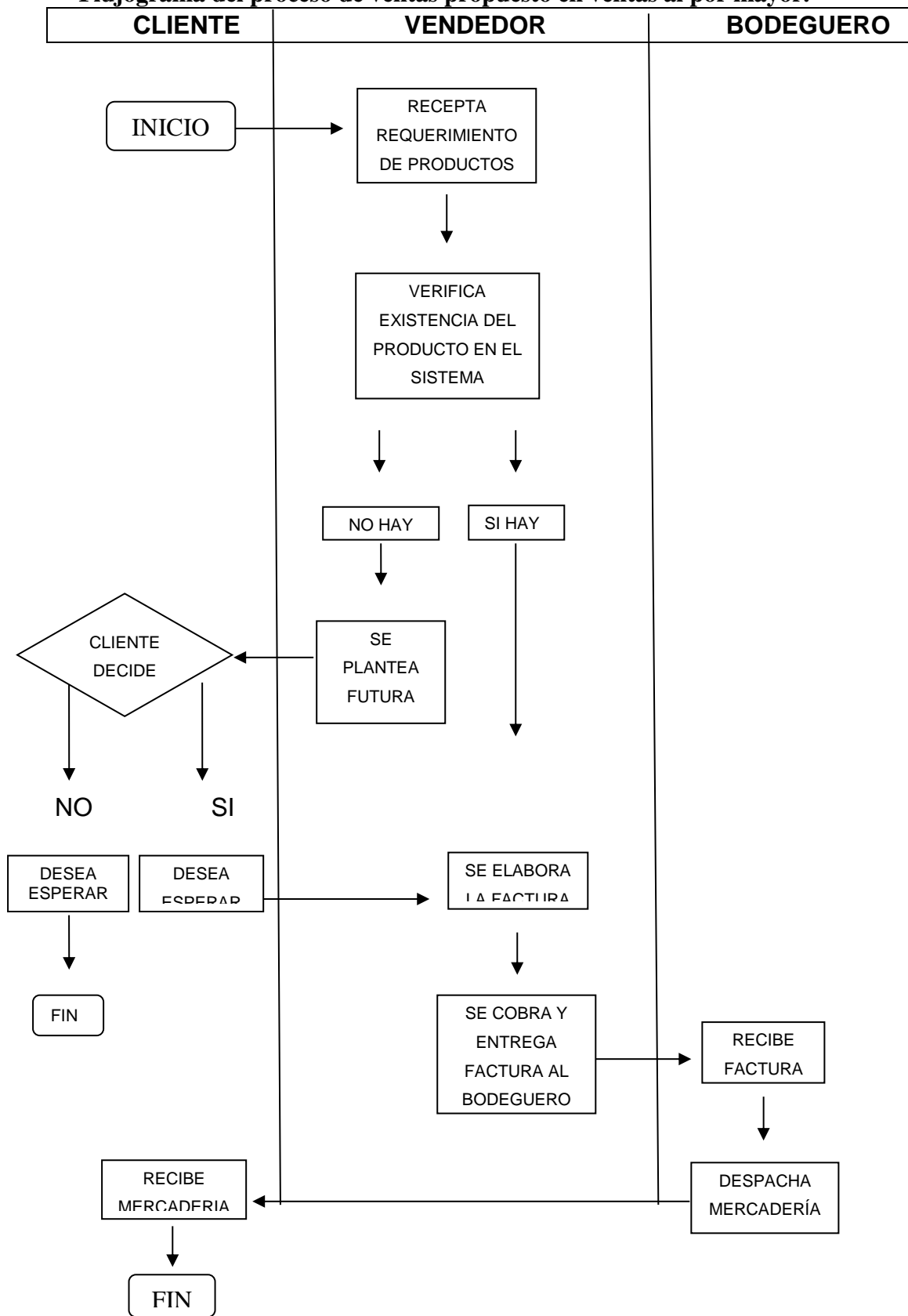
Gráfico No. 25
Flujograma de proceso propuesto para la salida diaria del recurso humano.



Fuente: Investigación de campo

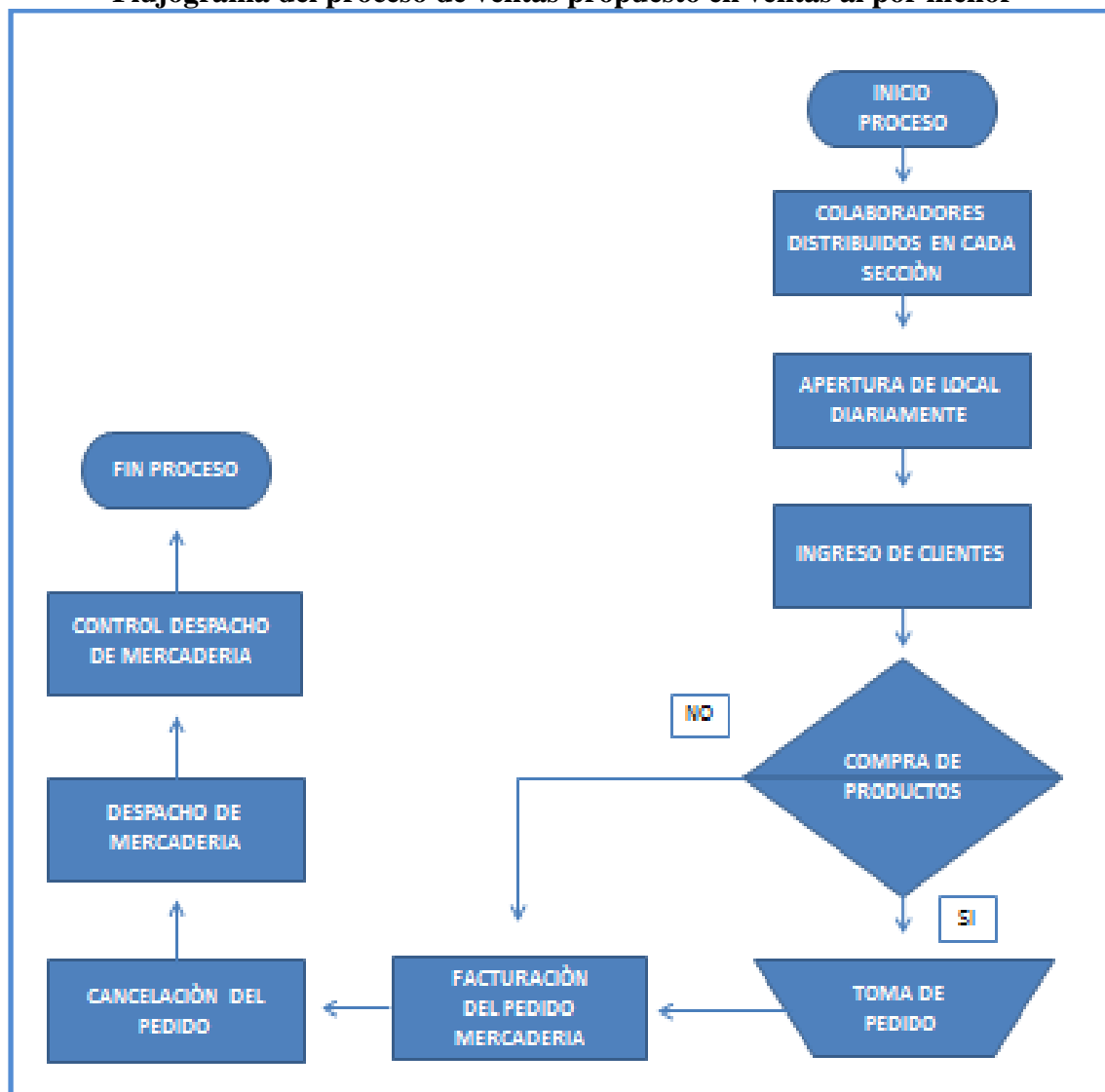
Elaborado por: Silvia Pantoja

Gráfico No. 26
Flujograma del proceso de ventas propuesto en ventas al por mayor.



Elaborado por: Silvia Pantoja

Gráfico No. 27
Flujograma del proceso de ventas propuesto en ventas al por menor



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja

Tácticas de Ventas.

Tácticas de ventas a ser aplicado en Distribuidora Pantoja.

- Sonreír y extender un saludo amigable. Estrechar la mano, si es apropiado, y mirarlo a los ojos.
- Echar un vistazo alrededor y encontrar algo para comentar a fin de iniciar una conversación cordial.

- Los preámbulos amistosos son excelentes, pero procurar que sean cortos.
- Formular una pregunta general al cliente sobre las necesidades que tiene. Lo importante no es lo que vende Distribuidora Pantoja; la clave es lo que el consumidor quiere y necesita.

Este sencillo micro proceso es un componente de un proceso de ventas más grande.

El siguiente paso del proceso será explorar las necesidades y descubrir cómo se puede satisfacerlas. Comprender la venta como un proceso es fundamental para saber cómo alcanzar el éxito. Examinar la venta como un proceso que permite reproducir el éxito y planear mejoras. Cada proceso de ventas puede ser esquematizado o diagramado.

Diagramar la actividad, ayuda a entender el proceso. Cuanto más minuciosamente sea analizado y diagramado cada paso del proceso, más fácil será descubrir cómo mejorarlo.

La manera de controlar la experiencia general de la presentación establece la superioridad competitiva del producto o servicio frente al consumidor. Cuando se falla, normalmente se tiende a trabajar para mejorar el último paso del proceso. Por lo general, se piensa que las tácticas de cierre tienen la culpa pero a menudo ésta no es la causa.

Los mejores resultados se dan cuando se planifica el recibimiento de las visitas; es decir se debe preparar todos los detalles e información que serán necesarias para llevar a cabo un buen proceso de asesoramiento técnico de los productos que se están ofertando; de la misma manera se debe preparar una lista de preguntas para identificar las necesidades del cliente, las mismas que serán formuladas durante la venta con lo cual se puede tener un efecto positivo en todo el proceso.

En cuanto al vendedor de campo en estas visitas, la relación que se establezca al principio de la reunión con el cliente puede ser vital para ganar la confianza del consumidor y la aprobación de la propuesta, por esta razón es importante dar la mejor imagen desde el inicio de las relaciones comerciales.

El cierre simplemente es el resultado natural de hacer las cosas apropiadas en cada paso del proceso de ventas, el cierre debe darse luego de establecer un ambiente de satisfacción recíproca entre el cliente y el proveedor. El cierre es muy importante porque será el punto de partida para nuevas visitas comerciales productivas. En todos los aspectos de la vida, el éxito en el proceso produce resultados.

Distribuidora Pantoja, tendrá un respaldo en la venta personalizada, en razón de que los productos que sean factibles serán expuestos en forma de catálogo, como se ha detallado se sugiere que se lo realice mediante la atención oportuna de un agente de ventas profesional, el cual debe operar en función de los objetivos comerciales de la empresa.

La inversión para las estrategias de ventas es la más económica pero a la vez es la más importante porque se basa en la personalización del registro de clientes y ventas; el listado de clientes se lo llevará por escrito y en un archivo de la computadora, siendo revisado y actualizado permanentemente.

Para la recepción de las sugerencias se instalará al interior del local un buzón donde se tenga fácil acceso, además se facilitará papel y esferográficos que permitan al cliente exponer en forma libre y espontánea sus sugerencias.

Una vez concluida todas las capacitaciones sugeridas para el gerente o personal de apoyo de la empresa, se contará con un criterio eficaz y eficiente en el aspecto de aplicación del plan o en el aspecto evaluativo, el mismo que debe ser compartido con los demás integrantes de la empresa.

La actualización de los catálogos de las mercaderías será algo importante a considerar, para lo cual se solicitará oportunamente esta información a las fábricas o los proveedores de dichos productos, esto a la vez permitirá estar actualizados en los precios, evitando comercializar productos sin la adecuada rentabilidad.

Área de Marketing.

Estrategias de posicionamiento propuestas.

Objetivo 1. Establecer alianzas estratégicas con los diferentes sectores comerciales tales como: sub distribuidores y comerciantes independientes en el año 2.014.

Estrategias.

- Establecer el servicio de asesoramiento técnico para los sub distribuidores a partir del año 2014 en adelante, 1 vez al mes, para lo cual establecerá un presupuesto de \$100 dólares mensuales que serán destinados como gastos de movilización para la visita a las diversas empresas y microempresas de comercio de Santo Domingo, la persona encargada para realizar esta actividad será un vendedor profesional que trabaje bajo la modalidad de comisión.
- Brindar un servicio de post venta a los sub distribuidores a partir del año 2.014, 1 vez por mes, para lo cual se establecerá un presupuesto de \$50 dólares mensuales que serán destinados como gasto en llamadas telefónicas, la persona encargada para realizar esta actividad será uno de los vendedores de mostrador.
- Crear convenios con las empresas más representativas de los diferentes sectores comerciales, a partir del años 2.014 en adelante, 1 convenio por meses, para lo cual se establecerá un presupuesto de \$100 dólares mensuales que serán destinados como gasto de movilización, la persona encargada de realizar esta actividad será el Gerente General.

Objetivo 2. Instaurar un programa de incentivos y motivación para los clientes internos y externos, comprendido desde el año 2.014.

Estrategias.

- Crear programas de capacitación y motivación para los empleados y los diferentes clientes de la empresa, cada 6 meses, el mismo que tendrá una duración de 4 días y un costo total anual de \$600, la persona encargada de organizar esta actividad será el

Gerente.

- Establecer un plan de incentivos para los empleados, en función de la eficacia, eficiencia y trato al cliente. Además incentivos para los clientes que realicen sus compras con mayor frecuencia a partir del año 2.014, para lo cual se destinara un presupuesto anual de \$1.000, la persona encargada de organizar esta actividad será el Gerente.

Objetivo 3. Organizar y potenciar un departamento de marketing en el año 2014.

Estrategias.

Contratar personal especializado en materia de marketing, el mismo que brindará soporte a este nuevo departamento, en lo que se refiere al análisis de mercado, labores de marketing, etc., por la cantidad de \$500 mensuales a cargo de gerente general.

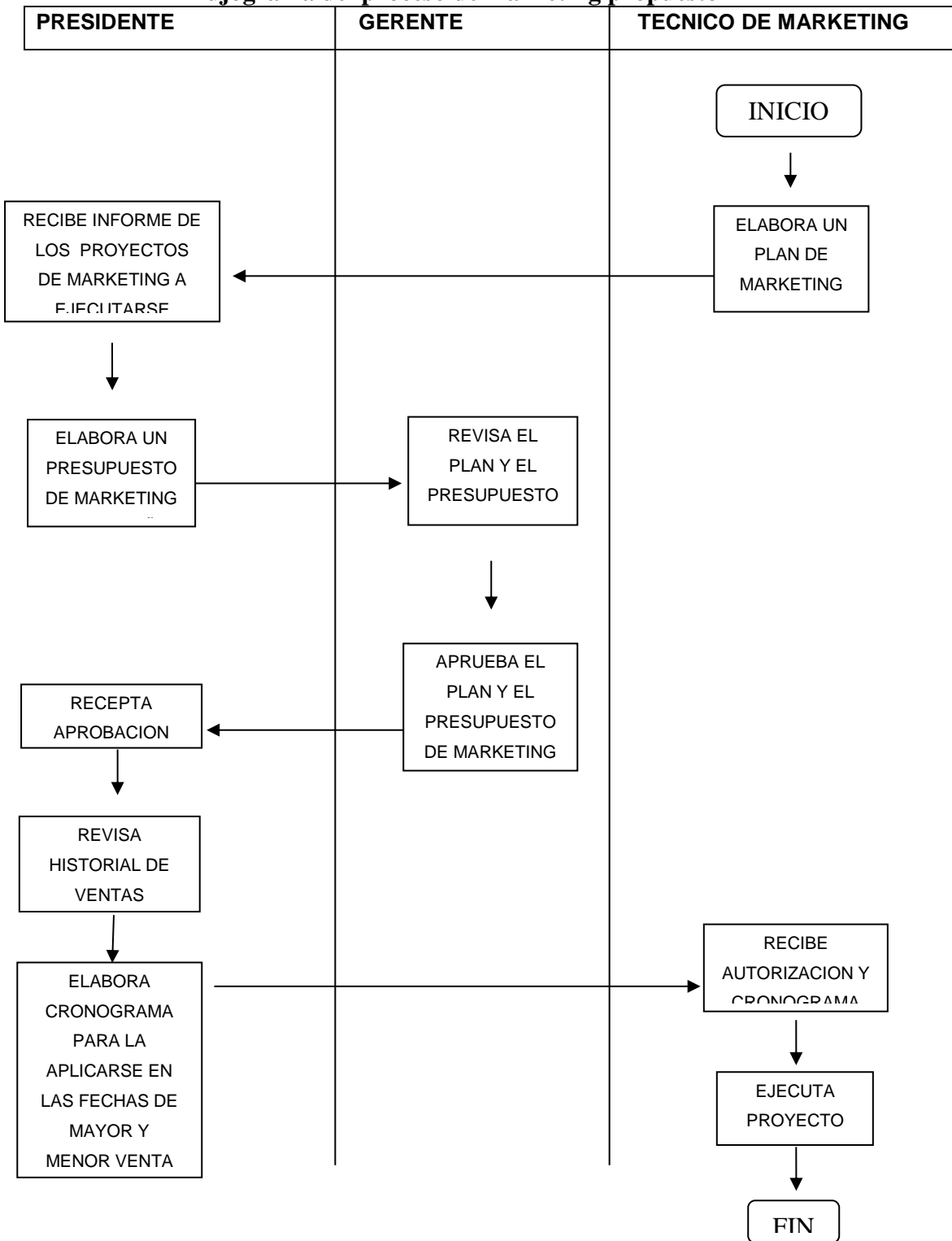
Tabla No. 29
Cronograma de Actividades de Marketing.

N	ACTIVIDADES	FECHA	DURACIÓN	RESPONSABLE
1	Realizar campañas de asesoramiento	enero-dic	1 vez/mes	Vendedor
2	Implantar un servicio de post venta	enero-dic	2 veces/mes	Vendedor
3	Crear convenios representativos con varias empresas.	enero-dic	1/mes	Gerente

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Silvia Pantoja

Gráfico No. 28
Flujograma del proceso de marketing propuesto



Elaborado por: Silvia Pantoja

Tabla No. 30
Presupuesto de Marketing.

DESCRIPCION		CANTIDAD	V.UNITARIO	VALOR TOTAL
Asesoramiento	Gasto movilización	12 meses	\$100	1.200
Servicio post venta	Gasto de línea telefónica	12 meses	\$50	600
Creación de convenios	gasto movilización	12 meses	\$100	1.200
TOTAL				3.000

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Silvia Pantoja

Estrategias de Promoción.

Se llevará a efecto mediante iniciativas fáciles de aplicar y económicas como las que se describe a continuación:

Distribuidora Pantoja, dispone de lugares de exhibición al interior del establecimiento, pero por el momento debido a la gran variedad de artículos, los clientes no tienen fácil acceso a los productos, se sugiere que se disponga de muestrarios o catálogos hacia las entradas de la empresa a fin de facilitar la apreciación de los productos que se ofrecen, incluso sería oportuno hacer un mapa de distribución de productos.

Se debe analizar la posibilidad de atraer la atención de los clientes con un sistema de promoción de productos o rebajas en los precios, ya que estos sistemas aplican perfectamente al tipo de mercadería que se ofrece en el establecimiento comercial. Se sugiere a la administración de Comercial Pantoja que estimule la presencia de clientes a través del incentivo con premios prácticos pero de poco valor económico por cada cierto valor de compras.

Tabla No. 31
Estrategias de Promoción

No-	Estrategia de promoción	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Presupuesto
1	Exhibición de muestrarios o catálogos hacia los ingresos de la empresa.	Desde el inicio de la aplicación del plan.	Por 6 meses	200,00
2	Sistema de promoción de productos; cada cierta cantidad en compra, algo gratis de lo adquirido.	Desde el I mes de aplicación del plan	Por dos meses	1.000,00
3	Incentivo con premios prácticos pero de poco valor económico como llaveros o esferográficos pero con el logo de la empresa.	A partir del III mes de aplicación del plan	Por dos meses	500,00
4	Rebajas en los precios, sean visibles al público los descuentos	A partir del IV mes de aplicación de plan	Por tres meses	500,00
Total				2.200,00

Elaborado por: Silvia Pantoja

Tabla No. 32
Resumen de actividades a desarrollarse en el Plan Estratégico aplicado a Comercial Pantoja.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Iniciativa estratégica	Plazo
PLAN ESTRATÉGICO	Contar con un plan estratégico aplicable a las necesidades de la empresa.	Elaborar el plan estratégico que permita genera la rentabilidad financiera.	Implementación del plan estratégico	Corto
	Diseñar los procesos de las diferentes secciones de negocios de la empresa.	Realizar el levantamiento de los procesos corporativos más óptimos para la empresa.	Levantamiento de procesos	Mediano
	Contar con indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de cumplimiento.	Elaborar los indicadores financieros y de gestión aplicables a la empresa.	Indicadores financieros y de gestión	Mediano
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	Establecer un sistema de selección que permita incorporar colaboradores competitivos y motivados.	Facilitar las herramientas suficientes a fin de que el talento humano realice adecuadamente su trabajo.	Selección de personal idóneo	Mediano
	Motivar al personal que labora en la empresa en forma permanente.	Establecer un plan de capacitación permanente para el talento humano que labora en la empresa.	Socializar la filosofía corporativa	Corto
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Innovar permanentemente de equipos informáticos y software corporativo.	Implementar un software contable informático para el desarrollo de las operaciones comerciales de la empresa.	Incorporar tecnología moderna	Mediano
	Crear la página web de la empresa.	Contratar el mantenimiento permanente de la página web institucional.	Contar innovación virtual corporativa	Corto
CLIENTES / MERCADO	Brindar una atención y servicio personalizados.	Mantener una atención y servicio personalizados.	Difundir la cultura del servicio personalizado	Corto
	Fortalecer la distribución y comercialización de los productos.	Ampliar e innovar las redes de distribución comercial de la empresa.	Distribución directa del producto	Corto

Elaborado por: Silvia Pantoja

Tabla No. 33
Iniciativas Estratégicas – Mediano Plazo.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - MEDIANO PLAZO							
	Levantamiento de procesos	Levantamiento de procesos para cada area de negocios de la empresa	Equipo de trabajo corporativo	\$ 1.500,00	15 meses	Humano, Tecnológico y Financiero	Optimizar los procesos operativos y comerciales
	Implementación de indicadores financieros y de gestión	Establecer indicadores financieros y de gestión	Gerencia y Jefaturas Departamentales	\$ 1.500,00	15 meses		Resultados de las operaciones
	Establecimiento de estrategias	Establecer estrategias de negocios con proveedores y subdistribuidores (clientes)	Gerencia y Jefatura Comercial y Operativa	\$ 500,00	15 meses		Posicionamiento y crecimiento financiero
	Implementación de tecnología moderna		Gerencia	\$ 2.500,00	18 meses		Automatización y aprovechamiento de recursos

Elaborado por: Silvia Pantoja

5.6.- Factibilidad de la propuesta

5.6.1.- Recursos Materiales.

Distribuidora Pantoja cuenta con suficiente espacio y recursos materiales o logísticos como para poder organizar de mejor manera los espacios internos y de atención al público; en relación a las diferentes propuestas de mejoramiento que se han desarrollado y que armonicen en una sola unidad como es lo adecuado. La reorganización material debe tener un solo direccionamiento ejecutivo y este debe ser el que provenga del gerente pero en coordinación con el directorio o el representante de los socios accionistas.

5.6.2.- Recursos Financieros.

El proyecto es factible porque de acuerdo a la investigación de mercado, existe una alta demanda por los productos que se comercializan en Comercial Pantoja, esto permite definir un gran nivel de comercio para los productos antes señalados, asegurando la estabilidad económica para cualquier empresa que se dedique a este ámbito de acción siempre y cuando adopte medidas técnicas para la parte administrativa y operativa de la misma. La inversión en capacitación y marketing que se deba realizar con el objeto de que Comercial Pantoja, se consolide como empresa, se justifica porque habrá una rentabilidad posterior, ya que se incrementarán el volumen de ventas, los activos y de capital en movimiento. Las principales alternativas de marketing que se sugieren están al alcance del presupuesto de la empresa motivo de estudio y existe la predisposición del gerente y de sus propietarios en implementar el plan de mejoramiento propuesto.

5.6.3.- Talentos Humanos.

Para que este trabajo tenga factibilidad administrativa es fundamental la aplicación de un proceso de capacitación, tanto para el gerente como para las personas que trabajan como auxiliar en ventas y administración, de esta manera poder garantizar un proceso administrativo y de comercialización con eficacia y eficiencia.

Para la ejecución de un plan estratégico para Distribuidora Pantoja de Santo Domingo, se iniciará con el mejoramiento del servicio, partiendo de la capacitación técnica del gerente en el campo de la administración técnica, marketing y ventas, conocimientos que sí están a disposición mediante varias fuentes como son cursos, talleres, charlas, fuentes bibliográficas, entre otros. Por otro lado se deben revisar, consensuar y establecer las políticas de crédito para los grandes clientes que son sub distribuidores de los productos de Distribuidora Pantoja.

5.6.4.- Legal.

La base legal con la cual se interrelaciona Comercial Pantoja con el entorno en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene varios niveles; a nivel de instituciones del Estado se encuentra el SRI, Cámara de Comercio de Santo Domingo, Superintendencia de Compañías, Gobierno Municipal de Santo Domingo, entre otras más. Por otro lado la empresa contará para su administración con un Reglamento Interno y un Orgánico Funcional que habrá que cumplir de parte de cada uno de los recursos en talento humano.

Para la defensa y libre accionar en su respectiva área de trabajo, Comercial Pantoja se amparará en lo que manifiesta la Constitución del Estado y de ser el caso en organismos también del Estado como es la Defensoría del Pueblo, Intendencia de Policía, Gobernación, entre otras más.

5.7.- Evaluación de la propuesta.

La única forma posible de cumplir con las estrategias administrativas, ventas, marketing y otras; de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas. Para el caso de Comercial Pantoja, es una sola persona (gerente) la responsable de direccionar las estrategias administrativas, publicidad, promoción, ventas y de la evaluación de las mismas. Posteriormente los informes elaborados por el gerente deben llegar a los socios propietarios, los cuales aprobarán o recomendarán ajustes a los mismos.

Se realizará un control preventivo anticipándose a las posibles causas de los inconvenientes que se pueden presentar en la aplicación del plan, con lo cual se previene los problemas antes de la ocurrencia de los mismos. Mediante la capacitación oportuna del gerente, se podrá contar con un mejor criterio analítico – evaluativo, de lo que va a ocurrir al interior de la empresa, antes y después de aplicar las estrategias ya señaladas.

Se analizará las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración. Un mes antes de aplicar el plan estratégico se revisará detalladamente las tácticas de aplicación de las estrategias a fin de corregir errores de concepción y a partir del primer mes de aplicación del plan se podrá realizar las primeras evaluaciones.

Se mantendrá un control concurrente y estará presente cuando el plan se esté llevando a cabo; con este método se aplicará la supervisión y participación directa por parte del gerente, en forma inicial, pero como se tiene previsto la participación del personal, posteriormente se delegará funciones a cada uno de ellos.

Es importante la retroalimentación y se aplicará cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada, una vez terminada se analiza las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación. Comercial Pantoja; estará a la expectativa de que las principales sugerencias para mejorar la atención o administración del local comercial, provengan preferentemente por escrito de sus clientes, para lo cual estará pendiente de proveer ánforas adecuadas para el efecto.

A medida que se vaya desarrollando el plan de gestión de procesos puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna estrategia no sea bien aplicada o evaluada por que no tiene una táctica eficiente de aplicación u otra razón, dará la pausa para reestructurarla y orientarla de acuerdo a los resultados prácticos.

Para poder llevar una evaluación y control eficiente se aplicarán unas encuestas en el transcurso de la puesta en marcha del plan estratégico, en las cuales se medirá si dieron el resultado esperado o no; si la inversión se justificó o las estrategias utilizadas fueron las correctas. En caso de ver que exista alguna anomalía se establecerá mecanismos de corrección de acuerdo a los datos prácticos registrados en el sistema de informática y los

libros contables, evitando el avance de pérdidas económicas.

La validación de la propuesta se sugiere sea realizada por los socios de la empresa, en razón de que responden por sus intereses y son quienes están en contacto directo con la administración y la comercialización simultáneamente; son quienes después del análisis de datos obtenidos en los registros mensuales, sacarán sus conclusiones y recomendaciones.

El gerente de la empresa, es quien una vez actualizado en administración, marketing, técnicas de ventas, relaciones humanas, administración y otros contenidos de su interés, estará en condiciones de emitir un criterio evaluativo de la situación de su empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

6.1.- Conclusiones finales.

En el ambiente externo, la empresa tiene importantes oportunidades frente a unas pocas amenazas.

Se debe partir por reconocer que actualmente esta empresa tiene falencias tanto de orden administrativo como operativo; esto de acuerdo a la aplicación de instrumentos respectivos que se ha hecho en esta investigación; pero como contraparte se señala que la empresa tiene varios años trabajando y que actualmente tiene la aceptación de una gran parte de pobladores de esta provincia y es reconocida su línea de trabajo comercial.

El diagnóstico señala el criterio tanto de clientes internos como externos, pero que en resumen se puede indicar que tiene una buena imagen corporativa a nivel local, también sus trabajadores han señalado que el ambiente de trabajo es bueno y se sienten respaldados por la empresa.

Se reconoce fallas internas en cada etapa del proceso de ventas, es decir desde la atención al público, pasando por la ineficiencia en la búsqueda de los productos, el manejo de bodega, cobro de facturas (especialmente en ciertas temporadas de año como inicio de clases y feriados) y el despacho final de los productos hasta el cliente, todas estas etapas demoran más de lo adecuado y se piensa que es posible mejorar estos tiempos que pueden representar ahorro de dinero haciéndolos más eficaces.

Dentro de los procesos operativos internos se destaca que la organización de los productos que tiene actualmente la empresa no permite orientar adecuadamente al cliente externo en lo que él necesita y no se le atiende oportunamente.

Comercial Pantoja no ha realizado un estudio de mercado para determinar la demanda real de cada una de sus líneas negocios y esto es una debilidad que debe ser tomada en cuenta si se considera que más adelante se puede crear más locales de subdistribución.

No cuenta con el servicio de post – venta en cada línea de negocios, es decir no hay el seguimiento a los clientes frecuentes de la empresa motivo de estudio, precisamente porque no se cuenta con una sistematización de la información de los clientes.

La empresa no cuenta con el servicio técnico especializado, pese a contar con una línea de venta de tecnología, en esta sección todavía no se cuenta con una persona especializada en este tipo de productos, siendo una grave falencia operativa que actualmente se tiene.

Los proveedores de la empresa están conformados por una variada gama de empresas productoras de los diferentes productos a distribuir y comercializar, esto permite contar con una adecuada provisión de mercaderías a fin de evitar la discontinuidad en caso de incrementarse la demanda de ciertos bienes ofertados, pero al mismo tiempo tampoco se cuenta con un registro real de cuál es el volumen de ventas que se tiene en forma individual con cada uno de los proveedores.

Se puede señalar que se ha diagnosticado falencias tanto en la planificación, la organización, el control y la ejecución de sus actividades comerciales.

6.2.- Recomendaciones finales.

En razón de que el diagnóstico de la empresa Comercial Pantoja establece falencias tanto de orden administrativo como operativo, se recomienda diseñar una propuesta técnica de mejoramiento en estos procesos, en la cual se tomen en cuenta aquellas informaciones provenientes de las encuestas y de las entrevistas, que dan razón de los aspectos específicos que deben ser fortalecidos.

Para desarrollar el diagnóstico empresarial de Comercial Pantoja se contó con la participación activa de su gerente como de los socios propietarios y por tal razón se recomienda que la opinión de ellos también sean considerados para la etapa del desarrollo de la propuesta de mejoramiento, ya que estas personas con justa autoridad sobre su empresa sabrán dar opiniones valideras para poder direccionar de mejorar manera la propuesta técnica.

Se destaca que las falencias operativas de Comercial Pantoja principalmente se han concentrado en el tiempo de desarrollo de venta y despacho de mercaderías y en este sentido se recomienda considerar los tiempos que actualmente se tardan en ser ejecutados para posteriormente establecer las estrategias necesarias para reducir estos tiempos y de esta manera optimizar cada una de las etapas de atención al público.

Otra falencia importante sobre el actual accionar de Comercial Pantoja, radica en la sobreposición de responsabilidades, es decir que en muchas secciones de la empresa no se tiene claro en donde empieza y donde acaban las responsabilidades de cada uno de los recursos humanos que se ha contratado y esto genera un retraso de actividades, por lo cual se recomienda establecer un manual de funciones, un reglamento interno y un orgánico funcional; para que sean parte de la propuesta de mejoramiento administrativo de esta empresa.

Otro componente que debe ser considerado en la propuesta de mejoramiento es el plan de capacitación tanto para socios propietarios de la empresa motivo de estudio, como para el gerente y todos los empleados o clientes internos.

Al ser Comercial Pantoja una empresa que tiene mucha rotación en sus productos es necesario considerar la posibilidad de equipar adecuadamente la parte informática de la misma, en la cual se puedan incluir programas contables actuales y establecer formas eficientes de controlar las existencias de bodega ya que al momento es una de las principales debilidades que tiene la empresa.

Para llevar a cabo un proceso eficiente de control de bodegas y de stands, se recomienda insertar un sistema de intranet, en donde se revise en forma diaria un control de ingresos y egresos de productos, control de precios, niveles de rotación, entre otros aspectos importantes más.

Como parte del equipo tecnológico a ser adaptado a Comercial Pantoja, es necesario que se contemple el uso de radio comunicadores personales y también que se establezca un sistema de comunicación eficiente entre sección y sección; de ser posible insertar un sistema interno de televisión y cámaras de seguridad, las cuales tengan un sistema de monitoreo permanente.

El factor tecnológico administrativo debe desarrollarse mucho más en esta empresa ya que tanto las redes informáticas internas como las formas de comunicación entre secciones aún es ineficiente y merecen ser optimizados.

El aspecto financiero debe ser fortalecido porque no se conocen con certeza el rendimiento financiero con el cual se trabaja.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMEZ, Fernando Martín (2009): “Diccionario de Economía y Finanzas”, Editorial Cultural S. A., Madrid – España, Págs. 392.
2. CHIAVENATO Idalberto (2009) Administración Teoría, proceso y práctica, 3ra. Edición.
3. CORTÉS, J. (2009): “Planeación Estratégica”, Editorial McGraw-Hill, México, Décima Edición.
4. CYR; Donald & GRAY; Douglas. (2004) Marketing en la pequeña y mediana empresa./ Editorial NORMA.
5. FREIDMAN, John (2009): “Planificación Estratégica”, Editorial Norma, Bogotá – Colombia, Quinta Edición, Págs. 543.
6. LÓPEZ WEIMARPS Carlos (2009): “Economía para todos”, Editorial Bruno, Lima – Perú, Págs. 2008.
7. MICHAELSON, Michael. (2008) “Estrategias para Ventas”. McGraw Hill.
8. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA DEL ECUADOR (MAGAP). “Producción de Exportaciones Agrícolas tradicionales”. Fuente: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/platano/index.html>
9. MULLER, Max (2008): Fundamentos de Administración de Inventarios. México. 2da. Edición.
10. PETERS Tom (2009): “Marketing estratégico”, Editorial McGraw-Hill, España.
11. PORTER, Michael (2010): “Ventaja Competitiva”, Editorial McGraw-Hill, México, Págs. 274.
12. ROBBINS, Stephen (2009) “Planificación estratégica”, Editorial McGraw-Hill, Décima Edición, México, Págs. 772.
13. ROSENBERG, J. M. (2008): “Diccionario de administración y finanzas”, Editorial Océano Centrum, España, Págs.641.
14. SAPAG CHAIN, Nassari (2009): “Criterios de Evaluación de Proyectos”, Editorial McGraw-Hill, Editorial Macchi, México.
15. STATON, ETZEL, WALKER (2009): “Fundamentos de Marketing”, Editorial McGraw-Hill, México.
16. STONER WALKER: Administración, México, Décima Edición, 2009, Editorial McGraw-Hill.

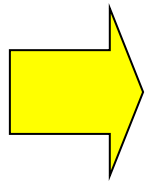
17. TALAYA, Águeda., García, Jesús., Narros, M., Olarte, C., Reinares, Eva y Saco, Manuela. (2008). Principios de Marketing. Madrid: Tercera edición

SITIOS WEB:

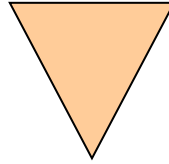
18. www.inec.gob.ec: Resultados del Censo Económico 2010
19. www.sobreconceptos.com/ventas
20. www.inec.gob.ec (2010): Estadísticas de población por cantones y por estratos sociales, Quito – Ecuador, pág. 1.
21. <http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosConceptoElementosClasificacion>
22. http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/definicionmarketing/
23. <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosDeIngresosGastosCostosUtilidadRentabilidadPerdida>
24. <http://es.scribd.com/doc/3043439/Evaluacion-Economica-y-Financiera-de-Proyectos>
25. <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosDeIngresosGastosCostosUtilidadRentabilidadPerdida>
26. http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/definicionmarketing/
27. <http://www.portalplanetasedna.com.ar/economia9.htm>

ANEXOS

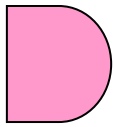
ANEXO 1 SIMBOLOGÍA



Transporte



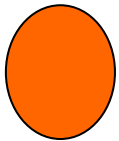
Almacenamiento



Demora



Operación Doble



Operación simple

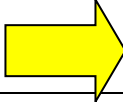
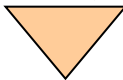


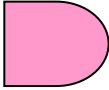


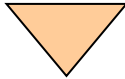



Inspección o verificación




Proceso de entrega

ANEXO 2
FLUJOGRAMA OPERATIVO DE ABASTECIMIENTO.

ACTIVIDADES	SÍMBOLOS	TIEMPO PROMEDIO (HORAS)
Adquisición y transporte de la materia prima		8
Almacenamiento de materia prima		2
Diseño, modelos de mercadería		5
Contar materia prima		10
Adecuación de mercadería en stand		8
Control de calidad		1
Desempacado de los productos terminados		1
Almacenamiento del productos en bodega		1
Comercialización de productos		24
Reposición de productos		Cada vez que se haga pedidos

**ANEXO 3
MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL**

	<h2 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</h2>
<p>TÍTULO: Miembros del Directorio.</p>	<p>DIVISIÓN: Directorio.</p>
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Es la máxima autoridad ejecutiva, se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de controlar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y evaluar la información que genera la empresa. • Tomar las máximas decisiones ejecutivas en base a los informes de actividades que presenta el administrador. 	
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PERFIL: En este caso es el Grupo de Accionistas con amplia experiencia en el manejo de diferentes líneas de negocios direccionadas al mercado de Santo Domingo • EXPERIENCIA: Se da razón de tener muchos años al frente de la empresa. • EDAD: La edad para este cargo no está limitada según la ley. 	
<p>1/17</p>	



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

TÍTULO: Gerente

DIVISIÓN: Presidencia.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Es la máxima autoridad ejecutiva, se encarga de planificar, organizar, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de controlar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Representante legal de la empresa.
- Supervisar el control de asistencia del personal de la planta.
- Responsable de la administración general de la empresa.
- Diseñar nuevas líneas de negocios y presentarlas al directorio de la empresa.
- Evaluar los niveles de niveles de ventas en cada área de negocios.
- Calificar a los proveedores de las diferentes líneas de productos.
- Controlar y supervisar el manejo financiero de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Ingeniero Comercial, preferiblemente con experiencia en importación y comercialización de productos de: bazar, consumo masivo, juguetería, navideños, prendas de vestir, regalos, bisutería y maquillaje, artículos para el hogar, productos de aseo y cuidado personal y librería.
- **EXPERIENCIA MÍNIMA EN CARGOS SIMILARES:**
5 años.
- **CUALIDADES:** Proactivo, Líder autocrático, Habilidades técnicas, humanas y conceptuales, Toma de decisiones, Habilidad en asignación de recursos para las diversas áreas de la organización.
- **EDAD:**
La edad para este cargo no está limitada según la ley.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Asistente de Gerencia **DIVISIÓN:** Gerencia

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Ejecutar actividades pertinentes a su área y asistir a su supervisor inmediato que es el gerente, aplicando las técnicas y la tecnología necesaria a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño de sus funciones acorde con los objetivos de la unidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Encargada de la entrega y recepción de toda la documentación de la empresa.
- Encargada del archivo y sistematización de la información.
- Elaborar los documentos requeridos por la administración de la empresa.
- Llevar caja chica.
- Atender las llamadas telefónicas de las líneas de la empresa.
- Responsable del manejo de la agenda gerencial de la empresa.
- Las demás que disponga la administración de la fábrica inherente al cargo

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Bachiller Mercantil, más curso de secretariado computarizado, 2 años de experiencia
- **HABILIDAD PARA:**
Relacionarse con público en general.
Expresarse claramente en forma verbal y escrita
El manejo de computador, ficheros, archivos.
El manejo del equipo común de oficina.
- **REQUISITO FÍSICO:**
Buena presencia

3/17

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Jefe Financiero **DIVISIÓN:** Departamento Financiero

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Administrar un sistema contable óptimo para la empresa y en conformidad organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según un sistema contable técnico.
- Presentar balances mensuales.
- Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias.
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nóminas de la empresa.
- Estudiar los valores que constituyen y capital o que intervendrán en las operaciones diarias.
- Determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el Plan de Cuentas y preparar el manual de instrucciones.
- Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costo, reposición y venta, según corresponda.
- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización.
- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos.
- Depuración de cuentas.
- Pago de impuestos y tributos.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
 - Ingeniero en contabilidad y auditoría CPA.
 - Experiencia 2 años en cargos similares.
 - Alto conocimiento de ley tributaria laboral, Seguro Social, SRI.
 - Agilidad numérica, agudeza visual.
- **ACTITUDES:**
 - Carácter muy discreto y confiable, proactivo, líder, hábil en toma de decisiones, responsabilidad.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Cajero

DIVISIÓN: Ventas

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Ejecutar actividades pertinentes a su área y asistir a su supervisor inmediato, aplicando las técnicas y la tecnología necesaria a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño de sus funciones acorde con los objetivos de la unidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Responsable del cobro y pago del activo circulante de la empresa.
- Presentar arqueos diarios de caja.
- Realizar depósitos de efectivo.
- Responsable de la custodia del activo circulante de la empresa.
- Realizar transferencias de pago con autorización expresa del Jefe Financiero.
- Las demás que disponga la administración de la empresa inherente al cargo.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**

Contador Bachiller, con dos años de experiencia comprobada en el manejo de ventanilla de recibidor – pagador.

- **HABILIDAD:**

Proactividad.

Conocimientos en el mercado popular de Santo Domingo.

Responsable y dinámico.

Leal, honesto y honrado.

- **REQUISITO FÍSICO:**

Buena presencia

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Asistente contable. **DIVISIÓN:** Contabilidad.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: La asistente contable se encarga de todo el registro digital, actualizando en el sistema, de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un ordenador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
 - Bachiller Mercantil, más curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración.
 - Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Digitador.

DIVISIÓN: Finanzas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Es la persona encargada del ingreso de información de las ventas y de otra información requerida por la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Ingreso de información administrativa y contable.
- Responsable del cobro y pago del activo circulante de la empresa.
- Presentar arqueos diarios de caja.
- Realizar depósitos de efectivo.
- Realizar transferencias de pago con autorización expresa del Jefe Financiero.
- Las demás que disponga la administración de la fábrica inherente al cargo.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Contador Bachiller, con dos años de experiencia comprobada en el manejo de paquetes contables, Windows, Word, Excel, Power Point.
- **EXPERIENCIA y CUALIDADES:**
Dos años en cargos similares, Proactivo, Conocimientos en el mercado popular de Santo Domingo, Responsable y dinámico, Leal, honesto y honrado
- **EDAD:**
De 23 a 35 años.



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

TÍTULO: Supervisor de Cobranza

DIVISIÓN: Finanzas

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Responsable de recaudación a personas naturales y empresas que son clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Responsable de la recaudación de la cartera de la empresa.
- Recaudar valores adeudados por los clientes con la empresa.
- Realizar visitas permanentes a los clientes que incumplen con las obligaciones contraídas con la empresa.
- Realizar llamadas a clientes.
- Entregar notificaciones a los clientes que incumplan sus pagos.
- Presentar informes periodos de la situación inherente a la recuperación de la cartera cobrable e incobrable de la empresa.
- Las demás que disponga la administración de la empresa

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
 - **Bachiller Contador, con dos años de experiencia en cobranza y recaudación de cartera.**
 - **Acreditación de múltiples cursos de contabilidad.**
- **REQUISITOS FÍSICOS:**
- **Tener buena presencia y excelente manejo de relaciones humanas.**

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO**TÍTULO: Asistente de Cobranza****DIVISIÓN: Finanzas**

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Responsable de cooperar en la recaudación a personas naturales y empresas que son clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Cooperar en la recaudación de la cartera vencida e incobrable de la empresa.
- Realizar visitas a los clientes de acuerdo a fechas de cobro de montos.
- Recaudar valores adeudados por los clientes con la empresa.
- Realizar visitas permanentes a los clientes que incumplen con las obligaciones contraídas con la empresa.
- Realizar llamadas a clientes.
- Cooperar en la entrega de notificaciones a los clientes que incumplan sus pagos.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
 - Bachiller Contador, con dos años de experiencia en cobranza y recaudación de cartera.
 - Acreditación de múltiples cursos de contabilidad.
- **REQUISITOS FÍSICOS:**

Tener buena presencia, leal, honesto y excelente manejo de relaciones humanas.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Jefe Administrativo y de Talento Humano.

DIVISIÓN: Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: • Responsable del manejo administrativo y talento humano de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Coordinar las actividades de gestión administrativa.
- Supervisar la administración integral y corporativa de la empresa.
- Responsable de los procesos de compras, adquisiciones.
- Responsable de la contratación de personal.
- Supervisar y controlar la asistencia del personal.
- Supervisar y evaluar la productividad laboral de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Presentar informes de realidad administrativa y recurso humano de la empresa.
- Las demás que disponga la gerencia de la empresa

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**

Ingeniero de Empresas y Negocios, con experiencia en PYMES y conocimiento del target de mercado de clase popular de Santo Domingo.

- **EXPERIENCIA y CUALIDADES:**

Haber trabajado en cargos similares por los menos tres años, Líder autocrático, Habilidades técnicas, humanas y conceptuales, Toma de decisiones, Habilidad en asignación de recursos para las diversas áreas de la organización.

- **EDAD**

La edad de la persona para este cargo no debe sobrepasar los 30 años.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO**TÍTULO:** Supervisor Administrativo.**DIVISIÓN:** Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Responsable de ayudar al manejo administrativo y talento humano de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Cooperar en la administración integral de la empresa.
- Coordinar las actividades administrativas de la empresa.
- Controlar el normal desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.
- Informar novedades determinadas a la administración de la empresa.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**

Tecnólogo en Administración de Empresas, con dos años de experiencia en cobranza y recaudación de cartera.

- **EXPERIENCIA y CUALIDADES**

Haber trabajado en cargos similares por los menos tres años, Líder autocrático, Habilidades técnicas, humanas y conceptuales, Toma de decisiones, Habilidad en asignación de recursos para las diversas áreas de la organización.

- **EDAD**

La edad de la persona para este cargo no debe sobrepasar los 35 años.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Mensajero.

DIVISIÓN: Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Entregar y recepción de correspondencia comercial de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Entregar correspondencia comercial de la empresa.
- Retirar la correspondencia comercial de las entidades gubernamentales con las cuales mantiene relaciones la empresa.
- Realizar depósitos y cobros de la empresa.
- Atender los requerimientos de mensajería de todas las áreas de la empresa.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Perfil: Bachiller Contador, con experiencia en entrega de encomiendas y conocimiento de la ciudad y sus zonas de influencia.
- **EXPERIENCIA:**
Haber trabajado en cargos similares por los menos dos años.
- **EDAD:**
La edad para este cargo no superior a 30 años.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO**TÍTULO: Jefe comercial y operativo****DIVISIÓN: Administración**

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Responsable del manejo comercial y operativo de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Coordinar las actividades de gestión comercial de compras e importaciones.
- Supervisar la administración integral de las diferentes líneas de negocios de la empresa.
- Responsable de realizar estudios de mercado para establecer los tipos de productos, precios y modelos requeridos por el mercado local.
- Presentar informes de la realidad comercial y operativa de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Las demás que disponga la gerencia de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Ingeniero de Empresas, con experiencia de 5 años en el target del mercado local de PYMES y las diferentes líneas de negocios populares.
- **HABILIDAD PARA:**
Relacionarse con público en general.
Expresarse claramente en forma verbal y escrita
El manejo de computador, ficheros, archivos.
El manejo del equipo común de oficina.
- **REQUISITO FÍSICO:**
Buena presencia

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Asistente Comercial

DIVISIÓN: Departamento Financiero

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Cooperar en las actividades comerciales de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Atención al cliente.
- Facturación de pedidos.
- Perchar los diferentes productos.
- Limpieza y aseo de mercadería y perchas.
- Despachar pedidos.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
 - Bachiller en contabilidad.
 - Experiencia 2 años en cargos similares.
- **ACTITUDES:**
 - Carácter muy discreto y confiable.
 - Responsabilidad.
 - Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes.
 - Responsable y dinámico.
 - Leal, honesto y honrado.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Supervisor Operativo. **DIVISIÓN:** Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Cooperar en la gestión comercial de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Atención al cliente.
- Supervisar el ordenamiento de la mercadería en cada una de las secciones.
- Coordinar las actividades comerciales de la empresa.
- Controlar el normal desarrollo de las actividades operativas de la empresa.
- Cooperar en la ejecución de investigaciones de mercado referente a líneas de negocios.
- Realizar seguimientos a los movimientos comerciales de las líneas de negocios.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

PERFIL:

- Bachiller Mercantil, más curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración.
- Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.

ACTITUDES:

- Carácter muy discreto y confiable.
- Responsabilidad.
- Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes.
- Responsable y dinámico.
- Leal, honesto y honrado.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Jefe de Bodega. **DIVISIÓN:** Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Supervisar las existencias de la empresa y mantener informada a la administración con informes mensuales.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Organizar la mercadería de acuerdo al cuadro de bodega.
- Evitar la merma y el deterioro de los productos por la mala manipulación.
- Elaborar informes de bodega e inventarios mensuales preliminares y semestrales oficiales.
- Coordinar con su superior el aprovisionamiento de mercaderías de que estén por agotarse.
- Elaborar un informe con el detalle de los productos que más se comercializan

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- **PERFIL:**
Tecnólogo en Administración, con experiencia en manejo de bodega y despacho de mercadería.
Acreditación de múltiples cursos de contabilidad.
- **EXPERIENCIA**
Haber trabajado en cargos similares por los menos tres años.
- **EDAD**
La edad de la persona para este cargo no debe sobrepasar los 30 años.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO



TÍTULO: Ayudante de bodega.

DIVISIÓN: Administración.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Ayudar en el manejo integral de bodega.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Cooperar en la recepción de los pedidos de mercadería.
- Cooperar en la entrega de los pedidos de mercadería.
- Aportar en la digitalización de los pedidos de mercadería.
- Aportar a la actualización de los kardex de mercadería.
- Ayudar a elaborar los informes de las diferentes líneas de negocios y productos.
- Las demás que disponga la administración de la empresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO:

PERFIL:

- Bachiller Contador, con experiencia en manejo de bodega y despacho de mercadería.

EXPERIENCIA y CUALIDADES:

- Proactividad.
- Conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes.
- Responsable y dinámico.
- Leal, honesto y honrado.

EDAD:

La edad para este cargo no superior a 30 años.

ANEXO 4
ESTABLECIMIENTOS DONDE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES
ECONÓMICAS

CANTÓN SANTO DOMINGO		
ESTABLECIMIENTOS DONDE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES ECONÓMICAS		
RESULTADOS DEL CENSO ECONÓMICO 2010		
Actividades Económicas en la Ciudad	No. Establecimientos	%
Alojamiento y servicios	1.224	8.48
Atención de la salud humana y asistencia social	361	2.50
Servicios administrativos y de apoyo	111	0.77
Financieras y seguros	81	0.56
Inmobiliarias	42	0.29
Profesionales, científicas y técnicas	344	2.38
Públicas, de Defensa, Planes de Seguridad Social	81	0.56
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	28	0.19
Artes, Entretenimiento y Recreación	138	0.96
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, motos y otros	8.338	57.77
Construcción	30	0.21
Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desecho	6	0.04
Enseñanza	351	2.43
Exploración de Minas y Canteras	0	0.00
Industrias Manufactureras	1.388	9.62
Información y Comunicación	619	4.29
Otras actividades de servicios	1.120	7.76
Suministro de electricidad, gas, y vapor	3	0.02
Transporte y almacenamiento	169	1.17
Total de Establecimientos	14.434	100.00%
Fuente: INEC, Resultados del Censo Económico 2010		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.

ANEXO 5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

DISPANEL CIA LTDA.		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Ingresos		
	Ingresos de actividades ordinarias	
	Venta (12 %)	2.787.663,57
	Venta (0 %)	227.007,31
	Devolución en ventas (12 %)	-2.309,18
	Devolución en ventas (0 %)	-23,23
	Total de ingresos	3.012.338,47
	Costos, gastos y producción	
	Costo de ventas	116.979,01
	Compras (0 %)	207.240,54
	Compras (12 %)	2.256.144,89
	Compras (0 %)	-2.957,11
	Compras (12 %)	-27.176,10
	Importaciones	24.868,75
		2.575.099,98
Gastos		
	Gastos de venta y administración	
	Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	
	Sueldos	74.598,62
	Horas Extras	11.238,92
	Aportes Patronales	10.405,70
	Décimo tercer sueldo	5.534,08
	Decimo cuarto sueldo	556,42
	Vacaciones	279,24
	Uniformes	4.167,00
	Gastos médicos del personal	1.871,72
	Capacitación	683,50
	Viáticos	177,33
	Bono de producción	1.863,02
	Honorarios	372,14
	Trabajos ocasionales	6.548,77
	Servicios contables	5.343,56
	Mantenimiento activos	7.172,83
	Propaganda	4.804,33
	Combustible	2.077,66
	Seguro vehiculos	1.675,55
	Envios agencias	446,14
	Flete de mercaderías	15.289,00
	Viáticos (hotel, restaurante)	1.416,75
	Donaciones	27,00
	Alimentación	7.860,27
	Agua	196,50
	Energía eléctrica	4.146,46
	Celulares	259,87
	Teléfono y fax	175,68
	Internet	749,46
	Notarios	610,00
	Gastos legales	85,00
	Suministro de oficina	1.279,53
	Suministros de computación	3.034,15
	Útiles de Aseo y Limpieza	309,80
	Útiles de oficina	337,77
	Cuotas y contribuciones	160,00
	Trabajo de imprenta	3.518,75
	Copias	71,21
	Gastos de depreciación	20.377,25
	Gastos de representación	1.855,01
	Gastos de ventas	7.228,14
	Servicio de monitoreo	689,75
	Agua purificada	85,23
	Suministros y materiales	5.027,46
	Gasto de importación	1.849,30
	Iva que se carga al gasto	1.408,24
	Comisiones	2.385,39
	Servicios bancarios	56,00
		220.305,50
	Total de costos, gastos y producción	2.795.405,48
	RESULTADO DEL EJERCICIO	216.932,99

Fuente: Dispanel Cia. Ltda.

Elaborado por: Silvia Pantoja

ANEXO 6 BALANCE GENERAL

DISPANEL CIA. LTDA.
RUC 2390010306001

Balance general

Cortado a la fecha: 31/Dic/2012

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	
BANCOS LOCALES	124,279.80
	<u>124,279.80</u>
DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	
CLIENTES LOCALES	53,013.51
	<u>53,013.51</u>
INVENTARIOS	
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCADO. EN ALMACÉN COMPRADO A TERCEROS	1,203,618.69
	<u>1,203,618.69</u>
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1,465.09
	<u>1,465.09</u>
Total: ACTIVO CORRIENTE	1,382,377.09
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDADES. PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPOS	13,695.72
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	35,462.77
VEHÍCULOS. EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	63,196.43
(-) DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	-20,377.25
	<u>91,977.67</u>
Total: ACTIVO NO CORRIENTE	91,977.67
Total ACTIVO	1,474,354.76

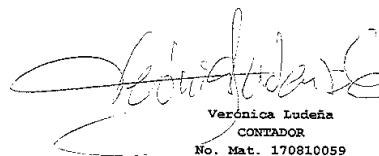
PASIVO

PASIVO CORRIENTE	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	
12% IVA EN VENTAS (485)	40,000.00
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	6,604.28
APORTES 21.50% POR PAGAR	4,035.58
	<u>50,639.86</u>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	
PROVEEDORES LOCALES	489,694.53
	<u>489,694.53</u>
Total: PASIVO CORRIENTE	540,334.39
PASIVO NO CORRIENTE	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	
LOCALES	715,087.38
	<u>715,087.38</u>
Total: PASIVO NO CORRIENTE	715,087.38
Total PASIVO	1,255,421.77

PATRIMONIO NETO

CAPITAL	
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	2,000.00
	<u>2,000.00</u>
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
GANANCIA NETA DEL PERIODO	
Ganancia neta del periodo (después del 15% trabajadores Impuesto y Re:	216,932.99
	<u>216,932.99</u>
Total PATRIMONIO NETO	218,932.99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,474,354.76

Ing. Silvia Pantoja
GERENTE GENERAL


 Verónica Ludeña
 CONTADOR
 No. Mat. 170810059

Fuente: Dispanel Cia. Ltda.
Elaborado por: Silvia Pantoja.

ANEXO 7
ENTREVISTA A EMPLEADOS POR SECCIÓN.

Pregunta 1. ¿El ambiente de trabajo en el que Usted se desenvuelve es?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno		
Bueno		
Regular		
Total		

Pregunta 2. ¿Considera usted que Distribuidora Pantoja debe mejorar su organización interna?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

Pregunta 3. ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho		
Medianamente Satisfecho		
Insatisfecho		
Total		

Pregunta 4. ¿Se siente seguro por la estabilidad en el puesto de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

Pregunta 5. ¿Las funciones que realiza están de acuerdo con su perfil de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

Pregunta 6. ¿El bienestar laboral en la empresa es considerado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno		
Bueno		
Regular		
Total		

Pregunta 7. ¿Qué parámetros le motivaría a ser parte de la competitividad laboral?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad profesional		
Cumplimiento de funciones		
Desarrollo empresarial		
Trabajo en equipo		
Total		

Pregunta 8. ¿Se dan conflictos laborales en la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		
Total		

Pregunta 9. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la administración de la microempresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación por áreas		
Mejorar la organización corporativa		
Mejorar el trato al cliente interno		
No se cobre por pérdida de mercancías		
Pago de todos los beneficios de ley		
Innovar sistema informático		
Trabajo en equipo		
Total		

ANEXO 8
ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EXTERNOS

Pregunta 1. ¿Ha realizado alguna vez compras en Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

Pregunta 2. ¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en Distribuidora Pantoja?

Tipo de aspecto	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No aplica	Total
Atención y/o servicio al cliente					
Presentación del local					
Presentación del vendedor					
Amabilidad del vendedor					
Composición del surtido de líneas de Productos					
Rapidez de caja					
Rapidez de entrega de pedido					

Pregunta 3. ¿De acuerdo a la cotización que usted ha recibido, compraría en este punto de venta?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

Pregunta 4. Al momento de realizar una compra en Distribuidora Pantoja, ¿qué es lo primero que toma en cuenta?

Tabla 4	Total	%
Calidad		
Garantía		
Gama de productos		
Atención al cliente		
Precio		
Diseño		
Referencia comerciales		
Servicio post venta		
Infraestructura		
Otros		
Total		

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia realiza sus compras en Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diaria		
Semanal		
Quincenal		
Mensual		
Bimensual		
Rara vez		
Casi Nunca		
Total		

Pregunta 6. ¿Usted realiza sus compras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Al por mayor		
Al por menor		
Total		

Pregunta 7. De los diferentes tipos de productos, ¿cuál es la que más usted adquiere en Comercial Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Artículos para el hogar		
Productos de consumo masivo		
Bazar		
Productos de aseo y cuidado personal		
Bisutería y maquillaje		
Librería		
Regalos		
Juguetes		
Prendas de vestir		
Otros		
Total		

Pregunta 8. ¿Usted considera que la localización de Distribuidora Pantoja es estratégica?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI		
No		
Total		

Pregunta 9. ¿Por qué tipo de fortaleza se inclina más el trabajo de Distribuidora Pantoja?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de clientes		
Gama de productos		
Tradición comercial		
Mercados cercanos		
Otros		
Total		

ANEXO 9
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE COMERCIAL PANTOJA

- Pregunta 1. ¿Cuál es el giro de la empresa Comercial Pantoja?

- Pregunta 2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

- Pregunta 3. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?

- Pregunta 4. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?

- Pregunta 5. ¿Creó usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

- Pregunta 6. ¿Cree usted que los procesos internos de atención al cliente son adecuados?

- Pregunta 7. ¿Qué productos que comercializa son los más demandados por sus clientes?


- Pregunta 8. ¿Qué consideraría usted como una desventaja de los productos que comercializa?

- Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto a crear un plan de capacitación interna para sus empleados?

ANEXO 10
ENTREVISTA A EXPERTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

- Pregunta 1. ¿Cuáles son los principales procesos operativos que deben fortalecerse regularmente en una empresa?
- Pregunta 2. ¿En una empresa que se dedica al comercio que tiempos deben ser reducidos con prioridad?
- Pregunta 3. ¿Qué opinión tiene sobre el sistema administrativo de las empresas en Santo Domingo?
- Pregunta 4. ¿Qué equipamiento deben tener las personas que trabajan en una empresa dedicada al comercio?
- Pregunta 5. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la administración de una empresa como Comercial Pantoja?

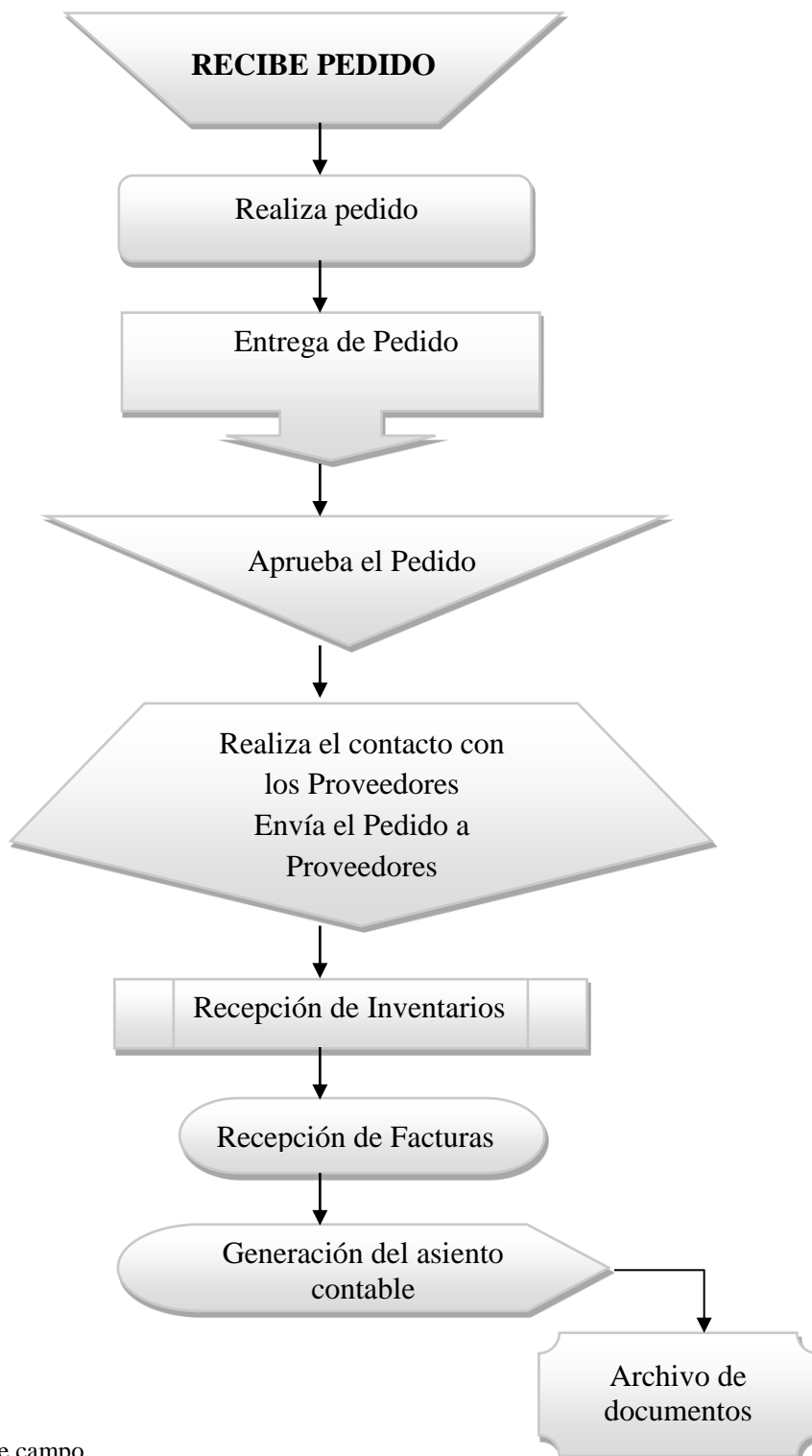
**ANEXO 11
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.**

	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA DE INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe Proforma • Realiza pedido • Entrega de Pedido • Aprueba el Pedido • Realiza el contado con los Proveedores • Envía el Pedido a Proveedores • Recepción de Inventarios • Recepción de Facturas • Ingreso de Productos al inventario • Generación del asiento contable • Archivo de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente contable • Jefe de bodega • Asistente contable • Contador • Asistente contable • Asistente contable • Auxiliar de bodega • Secretaria • Asistente contable • Asistente contable • Secretaria

Fuente: Investigación de campo


Elaborado por: Silvia Pantoja.

PROCEDIMIENTOS DE COMPRA DE INVENTARIOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.

	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTA A CONTADO	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar el cliente. • Consultar la existencia del producto. • Exponer la accesoría. • Realizar el pedido. • Emitir factura. • Realizar el cobro. • Realizar el respectivo despacho. • Dar de baja el producto del kardex • Archivar Documento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • Vendedor • Vendedor • Vendedor • Asistente contable • Cajera • Vendedor • Asistente contable • Asistente contable

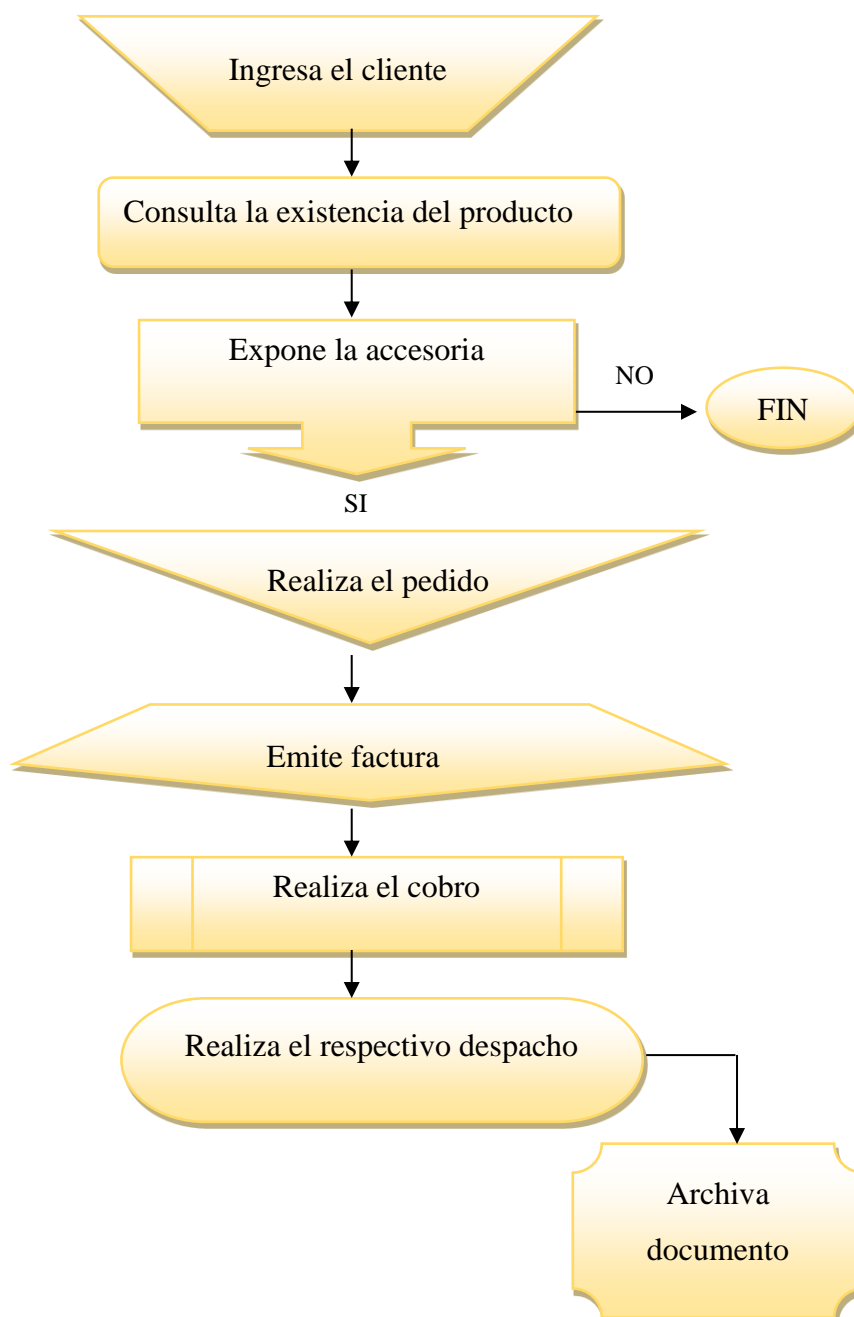
Fuente: Investigación de campo


Elaborado por: Silvia Pantoja.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTA A CONTADO

PROCEDIMIENTOS DE VENTA A CONTADO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la cartera. • Realiza las llamadas telefónicas. • Informa el monto de la deuda. • Ingresa el cliente. • Revisan documentación. • Realiza el pago. • Realiza el cobro. • Se entrega comprobante de pago. • Da de baja del libro de cuentas por cobrar. • Archiva documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente contable. • Secretaria. • Secretaria. • Cliente. • Secretaria. • Cliente. • Cajera. • Secretaria. • Asistente contable. • Secretaria.

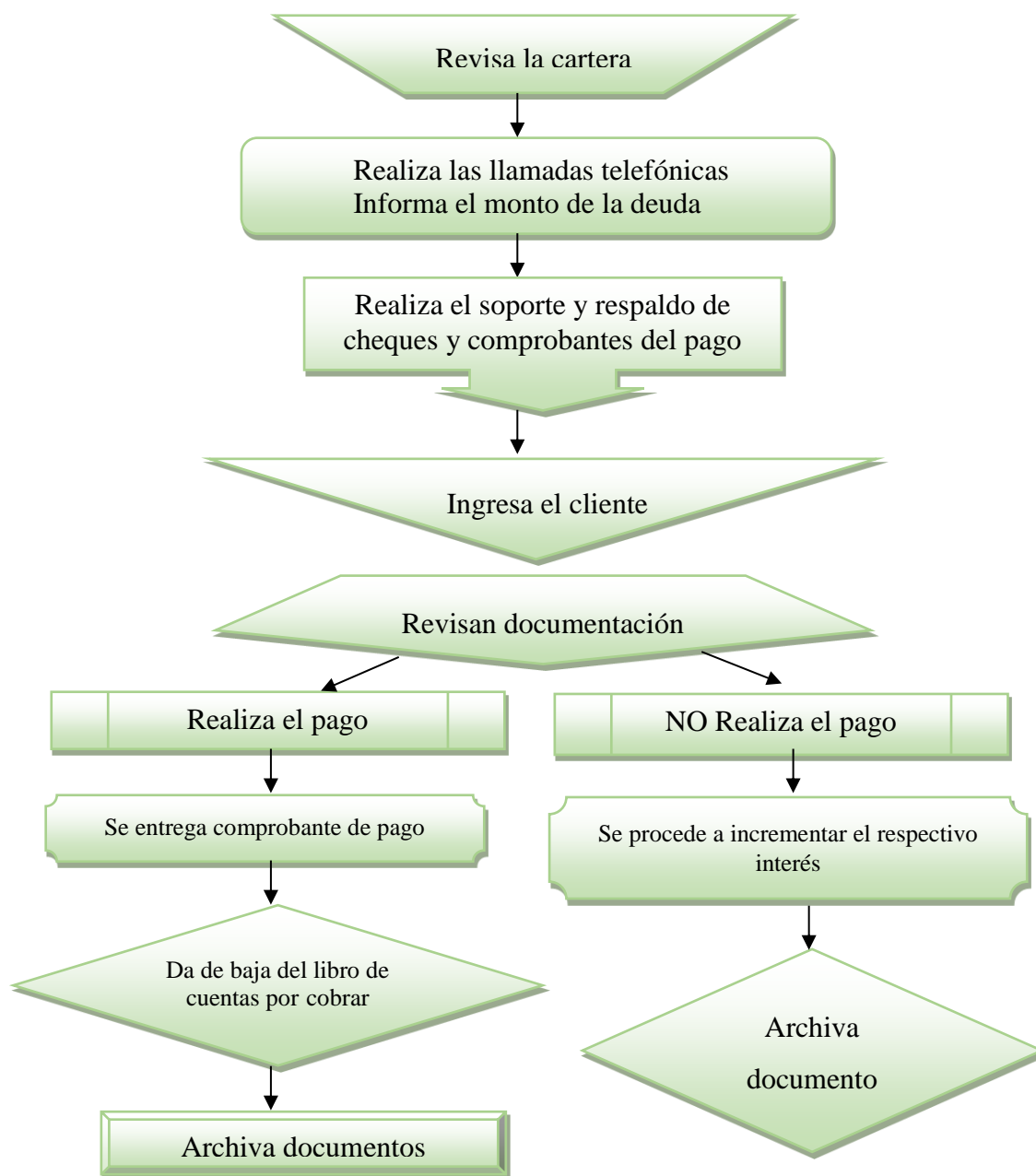
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR	
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa los documentos • Aprobación y firma del documento • Realiza el soporte y respaldo de cheques y comprobantes del pago • Realiza la respectiva retención • Envía cheques a proveedores • Archivas los documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente contable • Propietario • Asistente contable • Asistente contable • Secretaria • secretaria

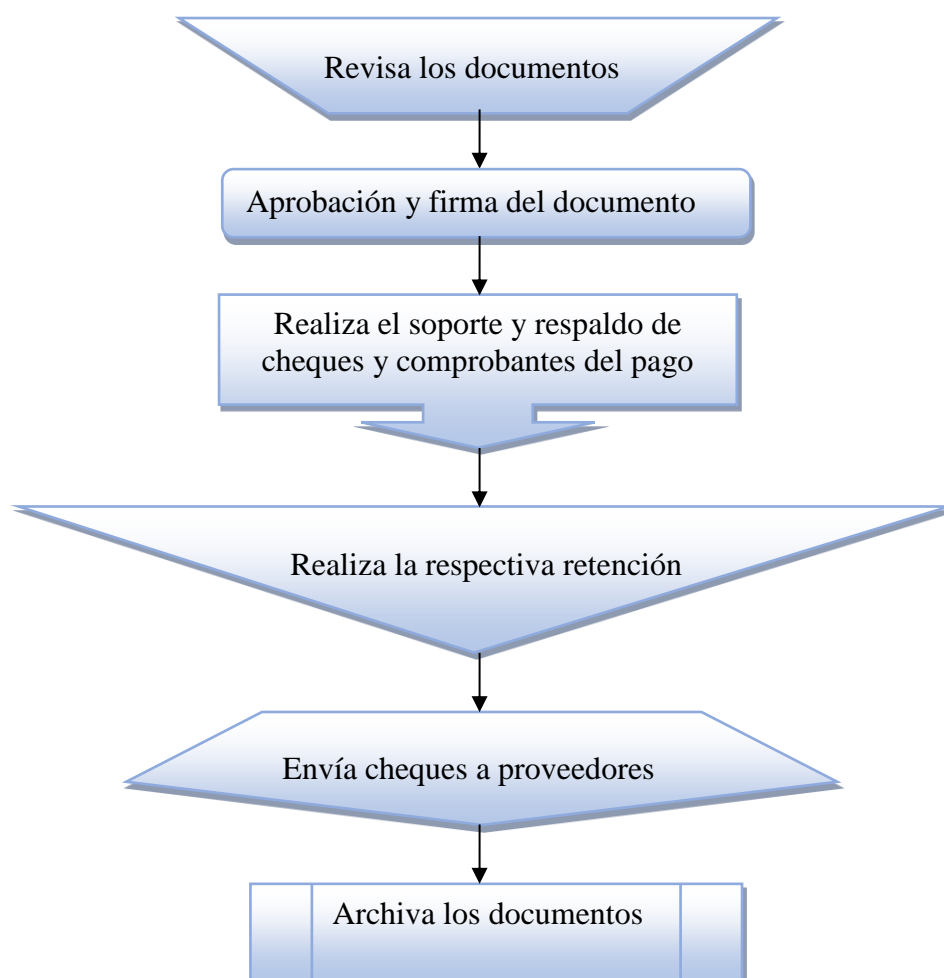
Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Silvia Pantoja.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PAGOS DE SUELDOS

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Permiso para realizar las plantillas • Elaboración de roles de pago • Entrega de roles a secretaria • Entrega de roles y dinero en efectivo • Firma de los empleados • Recepción de documentos • Elaboración del asiento contable • Archivo de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente contable • Asistente contable • Asistente contable • Secretaria • Empleados • Secretaria • Asistente contable • Secretaria

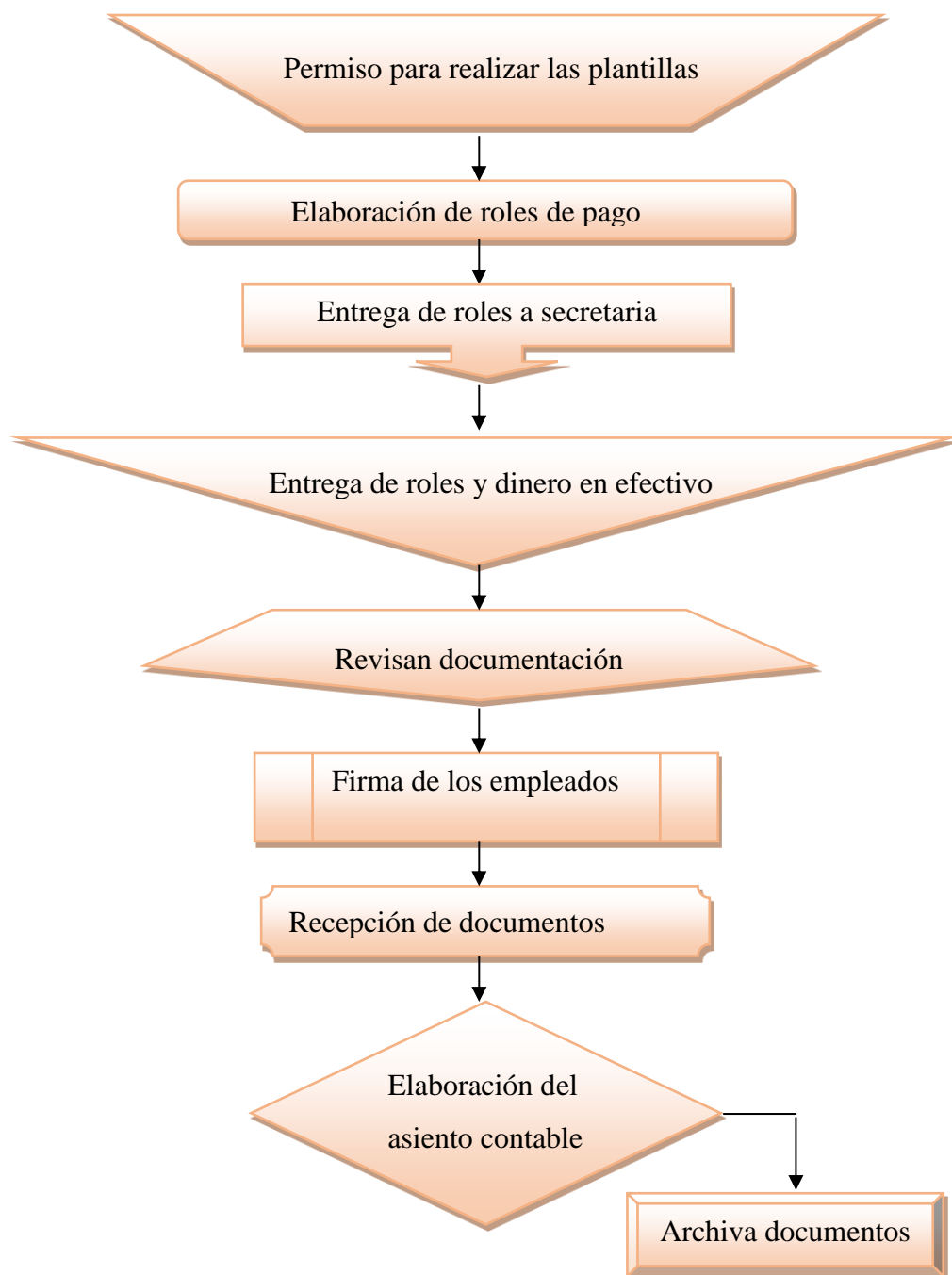
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PAGOS DE SUELDOS

PROCEDIMIENTOS DE PAGOS DE SUELDOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Empresa Comercial Pantoja

Proceso

Bodega

Descripción del proceso:

- Aquí se describen los procedimientos para despachos de mercadería e inventarios.

Objetivo del procedimiento:


- Describir la forma de realizar el despacho de mercadería.
- Lograr eficiencia operativa.
- Forma de revisión de mercadería.

Normas de procedimiento:

- Realizar conteos físicos de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.
- 15 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.
- Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por vendedor y aprobación del jefe de ventas.
- El cliente debe formar nota de crédito.
- Diariamente realizar el inventario físico de algunas clases de productos.
- Sacar únicamente mercadería con proforma elaborada por vendedor.
- Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora de finalización.
- Realizar revisión de mercadería despachada.
- Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.
- Los productos eléctricos no se aceptan devolución.
- Los productos enviados por encomienda etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar el formato de envío.


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja

 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS				
Empresa Comercial Pantoja			1	De 2
Procedimientos Despacho de Mercadería				
Pasos		14	Flujo Grama 3	
Inicia	Jefe de Bodega	Termina	Contabilidad	
Unidad	Puesto	Paso	Acción	
Bodega	Jefe de Bodega	1	Recibe Proforma de pedido de mercadería y asigna auxiliar para despacho de mercadería.	
Bodega	Auxiliar de bodega	2	El auxiliar anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma; utilizando una canasta, procede a surtir la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta una caja con el nombre del cliente y deposita el producto en ella. Traslada la proforma a jefe de bodega.	
Bodega	Jefe de Bodega	3	Revisa y corrige la proforma con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Traslada a otro auxiliar para revisión del producto surtido.	
Bodega	Auxiliar de bodega	4	Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra revisado, traslada a jefe de bodega.	
Bodega	Jefe de Bodega	5	Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es al contado; si a crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se la entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado. La mercadería se la traslada a auxiliar para empaque.	
Bodega	Auxiliar de bodega	6	Revisa producto contra factura y empaqa. Si es al contado envía factura original y si es a crédito envía cuadruplicado de factura. A las cajas que son enviadas a los departamentos se le pega una etiqueta con el destinatario y se llena el formato de envío.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja

	<h2 style="text-align: center;">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</h2>		
	Empresa de repuestos	2	De 2
	Procedimientos Despacho de Mercadería		
	Pasos	14	Flujograma 3
Inicia	Jefe de Bodega	Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Paso	Acción
Bodega	Repartidor	7	Reparte el producto localmente a cada uno de los clientes. Para los clientes ubicados en otras provincias, el producto es entregado a los transportes previamente convenido con los clientes. Al terminar le rinde informe del trabajo al Jefe de Bodega.
Ventas	Vendedor cobrador	8	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa el vendedor le prepara una nota de devolución. Entrega nota original al cliente, pide firma de autoridad al jefe de ventas y traslada a bodega adjunto duplicado de la nota de devolución.
Ventas	Jefe de Ventas	9	Verifica, Autoriza y firma de devolución.
Bodega	Jefe de Bodega	10	Recibe nota de devolución, traslada el artículo defectuoso a bodega y elabora una nota de crédito.
Bodega	Jefe de Bodega	11	Cargo los inventarios. Traslada la nota de crédito a vendedor para que entregue al cliente.
Ventas	Vendedor	12	Entrega nota de crédito original al cliente y devuelve a bodega la copia firmada por el cliente.
Bodega	Jefe de Bodega	13	Recibe copia de nota de crédito, con la firma del cliente. Traslada el duplicado contabilidad y archiva el duplicado.
contabilidad	Contador General	14	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y notas de crédito.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.

REGLAMENTO, SANCIONES Y OBLIGACIONES PROPUESTAS

Reglamento para Justificar Faltas.



Reglamento para Justificar Faltas

- Los empleados deberán avisar o llamar previo a la falta
- Deberán presentar su respectiva justificación.
- En caso de no notificar previa falta se les entregara un memorándum

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.

Sanciones.



Sanciones.

- El empleado que incumple las disposiciones de este reglamento será sancionado con multas descontadas del sueldo o despido. En este último caso con el procedimiento legal vigente. El monto a descontarse por multas originadas por faltas leves que queden fluctuar entre el 1 al 5% del sueldo mensual, dependiendo de la falta cometida, de su reincidencia y sobre todo de lo que permita la ley. La empresa podrá sancionarla con el despido, previo el visto bueno respectivo de los administradores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja.

Obligaciones de los empleados.

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

- a. Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante.
- b. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- c. Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- d. Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- e. Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
- f. Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto de Seguridad Social, con cualquier motivo.
- g. Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- h. Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan;
- i. Asimismo, el Artículo 64. hace referencia a las prohibiciones de los trabajadores, siendo las principales:
 - a. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
 - b. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
 - c. Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
 - d. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzo cortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
 - e. La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Pantoja