



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Modelo de Gestión Administrativa para ‘Almacenes Manolo’
ubicado en el cantón Santa Isabel.*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORAS:

Nataly Margarita Ortiz Pauta

Melani Janit Valverde Castro

DIRECTORA:

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

CUENCA, ECUADOR

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis dedico a mis padres Antonio Ortiz, e Inés Pauta, porque gracias a su ejemplo de que siempre la cosas que uno se propone se los puede cumplir con esfuerzo, perseverancia y constancia, por ser mi inspiración, mi motor, y mi apoyo incondicional.

A Dios por bríndame el regalo más grande que puedo tener mi familia, además por ser mi camino y mi guía para poder terminar mi carrera, por protegerme en cada paso que doy.

A mis hermanos por su apoyo y sus palabras de aliento, a Mery y Diana por su esfuerzo diario y que gracias a eso hoy puedo materializar mis sueños.

Santiago y Tabata por ver en ustedes un motivo más para ser mejor cada día, Camila e Itzel aunque ahora la distancia nos tenga separados solo es física porque mi corazón esta con ustedes les quiero y les extraño mucho.

A mis amigas por ser parte de esta etapa, a cada una de ellas gracias por estar en las buenas y malas conmigo.

A Eddy a pesar de los buenos y malos momentos gracias por ser mi apoyo incondicional.

A mi compañera de tesis gracias por ser más que una amiga, por las peleas los desacuerdos y los buenos momentos que compartimos te quedas en mi corazón con el recuerdo más bonitos te quiero mucho.

Nataly Margarita Ortiz Pauta

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen por haberme permitido culminar mi carrera universitaria y cumplir todas mis metas, por acompañarme en cada paso que doy y por ser fuente de motivación e inspiración para ser mejor persona cada día.

A lo más bonito que Dios me pudo regalar mi abuelito Luis Castro Salazar, el ser más importante en mi vida y a quien admiro infinitamente porque nunca se rinde ante las circunstancias de la vida por muy difíciles que parezcan. Te amo abuelito, gracias por siempre haber creído en mí, por ser mi fan número uno y animarme en mis peores momentos, por enseñarme a ser fuerte y a luchar por mis sueños.

A toda mi familia incondicional y mi bendición más bonita, a mi papá Wilson Valverde Espinoza, mi mamá Rosa Castro López y mi hermanito Jason Valverde Castro por siempre apoyarme e incentivarme en cada momento de mi vida, porque la distancia no ha sido impedimento para que el amor de familia me haya inspirado a seguir adelante en todo lo que me propongo.

A mi hermosa tía Narcisa Castro López por haberme acogido en su hogar, por brindarme su amor de madre, gracias por apoyarme, por muchas veces llorar y reír conmigo, por siempre hacerme sentir importante y sobre todo por aceptarme con mis virtudes y defectos. Mis triunfos y derrotas siempre serán tuyas también.

Y a todas las personas que seguramente cuando lean estas líneas se darán cuenta que hablo de ellos. Durante todo este trayecto existieron diferentes adversidades que fueron superadas gracias al apoyo y consejos de personas especiales quienes estuvieron a mi lado, no podría sentirme más afortunada y bendecida, gracias por la paciencia, las tristezas y alegrías compartidas en fin gracias por permitirme aprender más de la vida a su lado, sepan que siempre estarán en mi corazón y los quiero infinitamente.

Melani Janit Valverde Castro

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer primeramente a Dios por permitirnos llegar a culminar nuestra carrera universitaria.

A nuestra tutora la Ingeniera María Esthela Saquicela, por compartir sus conocimientos los cuales han sido de mucha ayuda en nuestro trabajo de titulación

A nuestros padres y familia por su apoyo incondicional en nuestro proceso de formación académica.

A nuestro tribunal el Ingeniero Oswaldo Arpi y al Ingeniero Juan Francisco Álvarez por brindarnos su ayuda y aportar de manera desinteresadamente en el desarrollo de este trabajo.

A los docentes de la Universidad del Azuay gracias por compartir sus conocimientos, los cuales han contribuido en nuestra formación de profesionales.

A la empresa ‘Almacenes Manolo’, quienes aportaron con la información necesaria para la realización de este trabajo de titulación.

Nataly Margarita Ortiz Pauta

Melani Janit Valverde Castro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	2
Introducción.....	2
1.1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.1.1. Historia de la empresa.....	3
1.2. Macroentorno.....	4
1.2.1. Análisis PEST.....	4
1.3. Microentorno.....	9
1.3.1. Matriz de análisis FODA.....	9
1.3.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	11
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO.....	14
Introducción.....	14
2.1. Segmentación del mercado.....	14
2.1. Objetivo de la investigación.....	15
2.2. Método cualitativo.....	15
2.2.1. Desarrollo de la entrevista.....	15
2.2.2. Aplicación de la entrevista.....	17
2.2.3. Análisis y resultados.....	21
2.1. Método cuantitativo.....	21
2.1.1. Método estadístico.....	21
2.1.2. Desarrollo de la encuesta.....	23
2.1.3. Aplicación de la encuesta.....	26
2.1.4. Tabulación de datos.....	26
2.1.5. Análisis y resultados.....	38
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	40
Introducción.....	40

3.1. Misión.....	40
3.2. Visión	40
3.3. Principios y valores	40
3.4. Objetivos Estratégicos	42
3.4.1. Objetivo General.....	42
3.4.2. Objetivo específicos	42
3.5. Políticas.....	42
3.6. Organigrama propuesto.....	46
3.7. Formulación de estrategias	51
3.8. Mapa Estratégico	55
3.8.1. Identificación de objetivos y estrategias por perspectivas.....	55
3.8.2. Diseño de mapa estratégico	57
CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	60
Introducción.....	60
4.1. Plan Operativo Anual.....	60
4.2. Cuadro de mando integral.....	65
4.2.1. Perspectiva financiera.....	66
4.2.2. Prospectiva cliente.....	68
4.2.3. Perspectiva procesos internos.....	70
4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	72
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Producto Interno Bruto.....	5
Ilustración N° 2. Pobreza a nivel nacional.....	7
Ilustración N° 3. Crecimiento poblacional	7
Ilustración N° 4. Evolución del desempleo	8
Ilustración N° 5. Población ocupada por grupos de edad	15
Ilustración N° 6.Fórmula muestral.....	22
Ilustración N° 7. Género poblacional	26
Ilustración N° 8. Rango de edad	27
Ilustración N° 9. Rango de ingresos	28
Ilustración N° 10. Ocupaciones	29
Ilustración N° 11. Nivel de satisfacción de los clientes.....	30
Ilustración N° 12. La empresa cuenta con los productos que usted requiere	31
Ilustración N° 13. Líneas de productos más comprados.....	32
Ilustración N° 14. Calidad del producto	33
Ilustración N° 15. Accesibilidad de precios.....	34
Ilustración N° 16. Rango de frecuencia de compra	35
Ilustración N° 17. Motivos de compra.....	36
Ilustración N° 18. Porcentaje de la población que ha escuchado en algún medio de comunicación sobre la empresa.....	37
Ilustración N° 19. Medios de comunicación que más utiliza	38
Ilustración N° 20. Organigrama propuesto	48
Ilustración N° 21. Mapa estratégico	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Productos de 'Almacenes Manolo'	2
Tabla N° 2. Datos para la determinación del tamaño de la muestra	22
Tabla N° 3. Género poblacional	26
Tabla N° 4. Rango de edad	27
Tabla N° 5. Rango de ingresos	28
Tabla N° 6. Ocupaciones	29
Tabla N° 7. Nivel de satisfacción de los clientes	30
Tabla N° 8. La empresa cuenta con los productos que usted requiere	31
Tabla N° 9. Líneas de productos más comprados	32
Tabla N° 10. Calidad del producto	33
Tabla N° 11. Accesibilidad de precios	34
Tabla N° 12. Rango de frecuencia de compra	34
Tabla N° 13. Motivos de compra	35
Tabla N° 14. Porcentaje de la población que ha escuchado en algún medio de comunicación sobre la empresa	36
Tabla N° 15. Medios de comunicación que más utiliza	37
Tabla N° 16. Políticas generales	43
Tabla N° 17. Políticas de compras	44
Tabla N° 18. Políticas de ventas	44
Tabla N° 19. Políticas de crédito y cobranzas	45
Tabla N° 20. Funciones de Gerente General	49
Tabla N° 21. Funciones del departamento administrativo	49
Tabla N° 22. Funciones del departamento comercial	50
Tabla N° 23. Planteamiento de estrategias	52
Tabla N° 24. Identificación de objetivos y estrategias por perspectivas	55
Tabla N° 25. Plan Operativo Anual	61
Tabla N° 26. CMI Perspectiva financiera	66
Tabla N° 27. CMI Perspectiva cliente	68
Tabla N° 28. CMI Perspectiva procesos internos	70
Tabla N° 29. CMI Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Base de datos 'Almacenes Manolo'	78
Anexo N° 2. Aplicación de la encuesta	99
Anexo N° 3. Logo de 'Almacenes Manolo'	105

RESUMEN

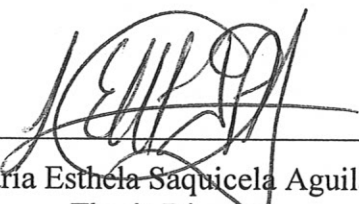
Para esto, primeramente se realizó el análisis del entorno macro y micro mediante las variables Pest, FODA y las cinco fuerzas de Porter, ayudándonos a conocer la situación actual de la empresa; por otra parte se ha desarrollado un estudio de mercado a través de los métodos cuantitativo y cualitativo, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de gestión administrativo de la empresa. Los análisis realizados anteriormente, nos han permitido identificar que el mercado en el que se encuentra no es muy exigente y a su vez verificar que su administración es ineficiente, por esta razón se ha propuesto un modelo de gestión administrativo acorde a las necesidades de la organización, además se ha planteado herramientas como son el POA y CMI los mismos que apoyan y controlan el cumplimiento del modelo de gestión recomendado.

Palabras claves: Modelo de gestión administrativo, nivel de satisfacción, nivel de gestión.

ABSTRACT

This work seeks to contribute with an administrative management model for a trading company. To do this, the company's macro and micro environment were analyzed to understand its current situation. A market research was developed using a qualitative and quantitative approach to determine the satisfaction levels of the customers as well as the administrative management levels of the company. It was determined that the market in which the company is located is not too demanding. However, the management is inefficient. Therefore, strategies for administrative management were proposed according to the organization's needs with the assistance of tools, such as the Annual Operational Plan, and Balanced Score Card (BSC) that help support and control compliance with the recommended management model.

Key words: administrative management model, satisfaction levels, management levels.



Maria Esthela Saquicela Aguilar
Thesis Director

Nataly Margarita Ortiz Pauta

Melani Janit Valverde Castro

Authors



Translated by,

Ana Isabel Andrade
Ana Isabel Andrade

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como propósito identificar diversos problemas tales como: falta de liderazgo, planeación estratégica y compromiso con los empleados en la administración de ‘Almacenes Manolo’ ubicada en el cantón Santa Isabel provincia del Azuay, la cual es una pequeña empresa que desde sus inicios se consolidó como una organización informal y por este motivo carece de un plan estratégico a largo plazo.

Por este motivo se pretende desarrollar un modelo de gestión administrativa, el cual posibilite el desarrollo de las distintas áreas de la empresa mediante el manejo eficiente y adecuado de los recursos, ayudando a la organización a plantearse metas y objetivos para mejorar sus ventas al abarcar la mayor cantidad de mercado posible, volviéndola más competitiva.

Por otra parte, es relevante mencionar que se utilizará herramientas que permitirán establecer estrategias adecuadas para la toma de decisiones, ayudando a la empresa a mejorar su posicionamiento y perdurar a través de los años.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Introducción

En este capítulo, se diagnosticará y realizará un análisis de la situación actual de la empresa a nivel micro (FODA y 5 fuerzas de PORTER) y macro (PEST). Estas herramientas permitirán conocer a profundidad los factores tanto internos como externos que afectan el desempeño de la organización.

1.1. Antecedentes de la empresa

‘Almacenes Manolo’ desde sus inicios fue consolidada como una pequeña empresa de índole familiar ya que en la actualidad cuenta con un gerente y dos trabajadores quienes son parte de la familia, hasta la fecha se ha mantenido en el sector del comercio dedicándose a la comercialización de artículos para el hogar.

A continuación, en la tabla N° 1 se detallan los productos que comercializa la empresa.

Tabla N° 1 Productos de 'Almacenes Manolo'

LÍNEAS	PRODUCTOS
Línea blanca	Refrigeradora Cocinas de horno Cocinas de mesa Microondas
Línea café	Lavadoras Televisores
Línea artesanal	Cocinas Industriales Hornos Industriales Freidoras Industriales
Línea de tecnología	Celulares Computadoras Tablets Impresoras
Para el hogar	Licuadoras Planchas de ropa Ollas
Vehículos livianos	Motos
Línea de dormitorio	Camas Colchones Muebles para dormitorios
Línea de audio	Consolas Potencias Parlantes amplificados Controladores Micrófonos

	Guitarras Radios para autos Accesorios para audio
Línea de bebe	Corre pasillos Coches Andadores Bicicletas Cunas Corral de bebe Portabebés
Línea plástica	Mesas Sillas Taburetes Cajoneras Basureros Cesto de ropa

Fuente: Almacenes Manolo

Elaborado por: Las autoras.

La empresa actualmente se encuentra ubicada en el centro del cantón Santa Isabel provincia del Azuay, es uno de los principales comercializadores, la cual se encuentra posicionada en el mercado local, además cuenta con tres sucursales ubicadas en la misma dirección, Abdón Calderón y 24 de Mayo.

1.1.1. Historia de la empresa

Esta información fue obtenida mediante una entrevista¹ realizada al gerente de la organización, debido a que esta carece de actas.

Almacenes Manolo es una empresa independiente la cual fue fundada por Antonio Ortiz en el cantón Santa Isabel en el año de 1973, como un micro negocio el cual se dedicaba al expendio de cassettes, anillos, ollas, radios y bazar; pagando cuotas mensuales de renta de local.

En el año de 1994 adquiere su propio local el cual le permite expandir sus líneas de productos como guitarras, cocinas de mesa, equipos de sonido, equipos de radio, televisores. Al pasar los años y con el incremento de la demanda, se vio en la necesidad de seguir expandiendo sus líneas para poder cubrir la demanda existente, es así que en el año de 2006 adquiere la línea de tecnología, telefonía, línea blanca, muebles de sala y comedor, cocinas de horno, etc.

¹ Entrevista realizado el 14/08/2018.

En los últimos 5 años la empresa se ha dedicado a la comercialización de vehículos livianos, además ha ido adquiriendo dos nuevas infraestructuras para poder expandirse y diversificar su portafolio de productos. *Ver tabla N° 1.*

1.2. Macroentorno

1.2.1. Análisis PEST

El análisis del macro entorno será desarrollado mediante el marco PEST, (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) define que el análisis PEST es una herramienta que permite analizar e identificar el impacto de distintos factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; los mismo que la empresa no puede controlar y son distintos en función de cada país, además afectan de manera directa el desarrollo de la organización.

➤ Análisis Político

Oportunidades

- El Estado impulsa un comercio justo, a través de políticas de precios, mecanismos de sanción para evitar prácticas de monopolio² y oligopolio³, fomentando la competencia entre las empresas en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que permite que exista transparencia y eficiencia en el mercado del sector comercial. Término
- Se incentiva mecanismos para los pequeños y medianos productores brindando preferenciales de financiamiento, créditos flexibles, y más; logrando mejorar la producción e ingresos de las familias campesinas productoras, quienes son clientes potenciales de la empresa.
- Los acuerdos comerciales que tiene el Ecuador con la Comunidad Andina⁴, miembros de Mercosur⁵, miembros de la Unión Europea⁶, miembros de la OMC⁷, miembros de ALADI⁸, Guatemala, El Salvador y Nicaragua, permiten la promoción de productos, estableciendo normas de defensa comercial y

² Monopolio, término que se utiliza cuando existe un solo ofertante en el mercado.

³ Oligopolio, expresión utilizada cuando el mercado está siendo dominado por una pequeña fracción de ofertantes o vendedores.

⁴ Organización internacional conformada por varios países del sistema Andino.

⁵ Mercado Común del Sur compuesta por 14 países, fundadores, asociados y observadores.

⁶ Asociación económica y política conformada por 28 países.

⁷ Organización Mundial de Comercio de 162 miembros países.

⁸ Asociación Latinoamericana de Integración conformada por 13 países.

sujetándose a las medidas que se establezcan, además favorecen de cierta manera a las importaciones que realizan las organizaciones.

Amenazas

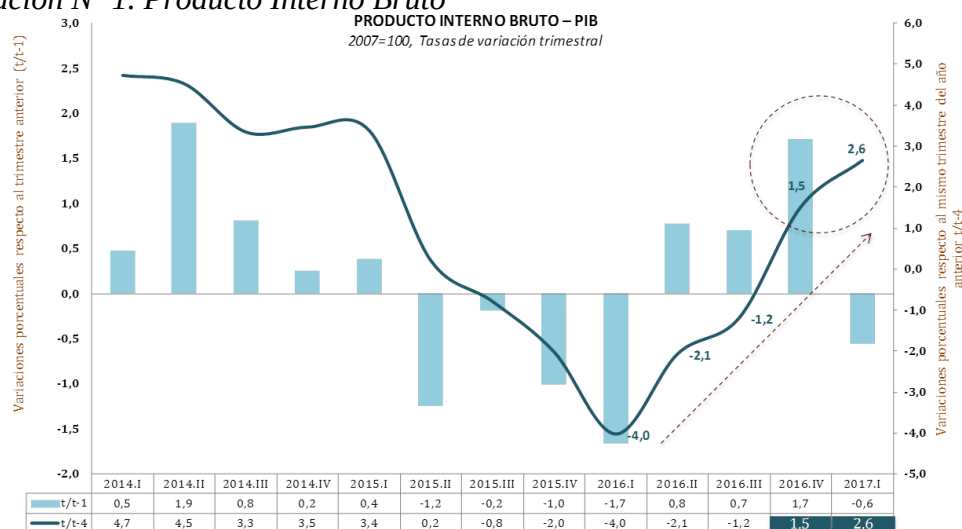
- Los recargos arancelarios⁹ al igual que otros gravámenes¹⁰ económicos, aumentan el valor del bien suntuarios dificultando su adquisición por parte de la empresa.
- El Estado Ecuatoriano toma medidas para restringir las importaciones de productos con salvaguardias¹¹, aranceles¹², cupos limitados para importar, entre otros, buscando proteger la balanza de pagos¹³, lo cual resulta desfavorable para nuestros proveedores y por ende a las empresas.

➤ Análisis Económico

Oportunidades

- El 58% de las personas de clase media no gastan en vivienda por lo que destinan parte de sus ingresos al consumo de bienes o servicios suntuarios¹⁴ que es el 76%.
- Como se puede observar en la figura N° 1 la economía ecuatoriana registró una variación positiva del 2,6% (PIB) con respecto a los dos últimos años.

Ilustración N° 1. Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador, (BCE, 2017)

⁹ Derechos o impuestos de importación y exportación.

¹⁰ Recarga fiscal dirigida a bienes inmuebles.

¹¹ Medidas que protegen a la industria comercial local.

¹² Impuestos que deben pagar las empresas importadoras y exportadores.

¹³ Transacciones que realiza el país con el resto del mundo.

¹⁴ Productos o servicios no indispensables para subsistir.

- Los ecuatorianos disminuyeron su consumo fuera del país y al mismo tiempo potenciaron su gasto dentro del país, siendo esto positivo para la industria comercial.

Amenazas

- La disminución de recursos que se ha dado en el país, no afectó significativamente a la clase media pero sí a un cierto porcentaje de ecuatorianos que por este motivo dejaron de comprar artículos suntuarios y potenciaron el consumo de productos esenciales para el hogar, más aún si estos se acompañan de alguna promoción.
- Existe una reducción de bienes importados, debido a que los proveedores tienen cupos limitados para realizar importaciones y a las diferentes restricciones legales, tales como: impuestos, salvaguardias y más.
- Las tasas impositivas que son el impuesto a la renta, IVA, depreciaciones, multas, amortizaciones, aportes patronales al seguro social, entre otras deducciones que regula el Servicio de Rentas Internas a las empresas sobre sus ventas, reducen las utilidades de las mismas.
- Los proveedores del área comercial otorgan créditos muy rigurosos.
- Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2017) en la actualidad en el Ecuador existe una tasa de variación negativa es decir una deflación (Diciembre 2017, inflación de -0,20); lo que causa la caída de precios en la industria comercial indicando que la oferta de bienes o servicios es superior a la demanda.

➤ Análisis Social

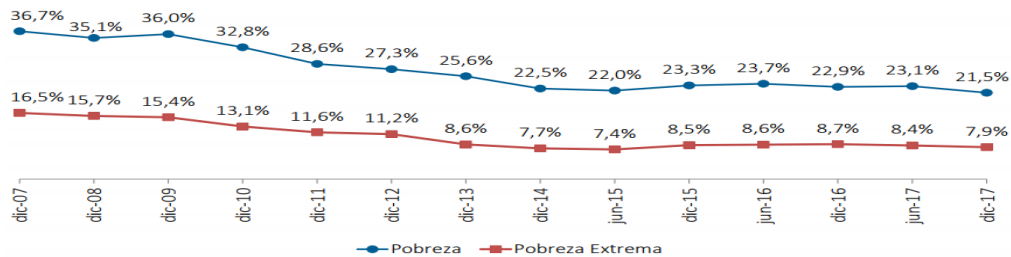
Oportunidades

- Existe un incremento de personas extranjeras en el cantón: el grupo de personas extranjeras entre 40 y 60 años, generan una oportunidad ya que estas son quienes realizan mayores compras en artículos para el hogar.
- En la figura N° 2 se puede apreciar la pobreza por ingresos a nivel nacional, la cual nos muestra una reducción de la misma, trayendo como consecuencia el aumento del poder adquisitivo de las personas y generan desventajas para el sector comercial debido a que los individuos tienen mayores posibilidades de consumir bienes y servicios suntuarios.

Ilustración N° 2. Pobreza a nivel nacional

Pobreza y Pobreza Extrema : Nacional

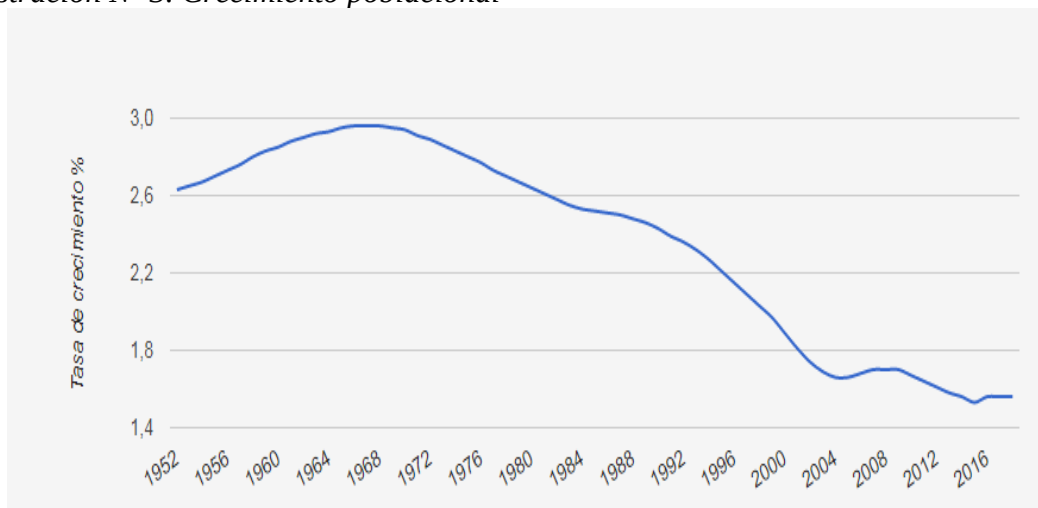
En diciembre 2017, la pobreza por ingresos a nivel **nacional** llegó a **21,5%**. Mientras que la pobreza extrema llegó a **7,9%**.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017)

- La figura N° 3, nos ilustra un incremento de la población a partir del año 2016 en el Ecuador; el aumento de la población trae consigo necesidades de consumo de esta manera crece la demanda de futuros clientes.

Ilustración N° 3. Crecimiento poblacional

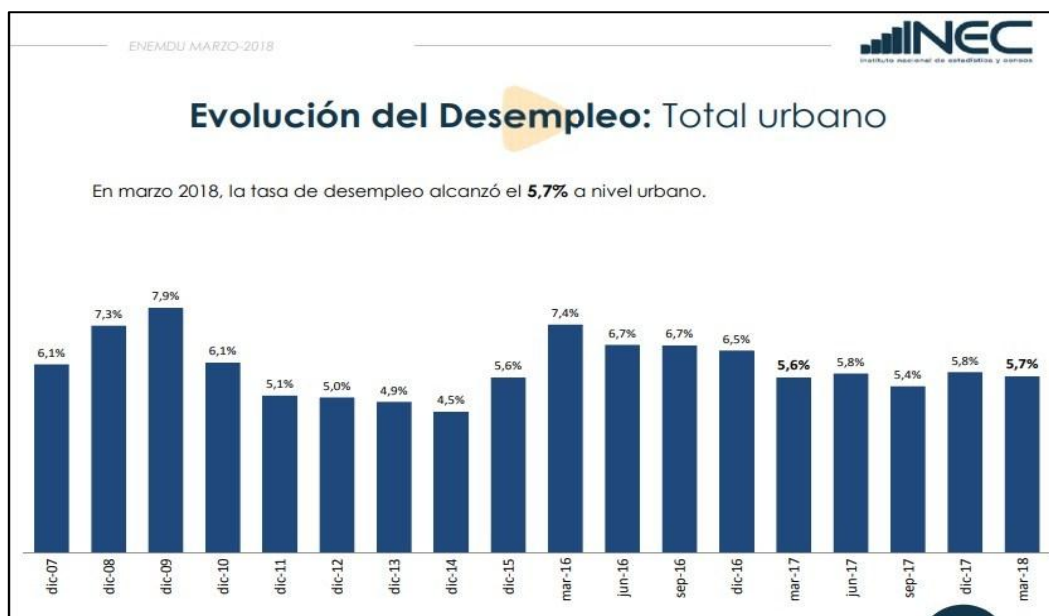


Fuente: (Countrymeters, 2016)

Amenazas

- En el Ecuador, el desempleo ha obtenido un alto porcentaje en los últimos meses, como se presenta en la figura N° 4. Esto representa una amenaza ya que estas personas pierden su poder adquisitivo, afectando de cierta manera a la organización.

Ilustración N° 4. Evolución del desempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018)

➤ Análisis Tecnológico

Oportunidades

- La realización de trámites relacionados a la matriculación vehicular en el SRI¹⁵ mediante la plataforma virtual de esta entidad; favorecen a las empresas que comercializan vehículos livianos y, además que se encuentren fuera de la ciudad de Cuenca ya que permite la agilidad en la obtención de documentación necesaria, reduciendo gastos a las entidades.
- El sistema de comprobantes electrónicos brinda mayor facilidad y agilidad en los trámites a realizar por las empresas comerciales, el cual cumple con la función de generar y firmar electrónicamente.
- El comercio electrónico al ofrecer ventajas de comercializar los productos por medio de internet permite aumentar el número de clientes y ventas, ya que sin necesidad de visitar el local pueden conocer la variedad de productos que ofrece la organización.

¹⁵ Servicio de Rentas Internas

- La demanda de artículos tecnológicos ha incrementado, permitiendo a las empresas poder aprovechar este factor creciente y además diversificar las ventas de estos artículos.
- Los servicios online generan información valiosa para las organizaciones, permitiendo determinar las necesidades de los clientes, artículos más solicitados, y procesos donde se pierden clientes.
- El estado instruye a microempresarios en TIC¹⁶ empresariales puesto que esto ayuda positivamente a las empresas a agregar valor en diferentes las actividades del sector comercial, incrementando la eficiencia y a la vez ampliando su mercado y generando una ventaja competitiva.

Amenazas

- La tecnología en Ecuador es bastante escasa lo cual ha traído graves consecuencias para el desarrollo del sector, y al no contar con esta se pierden oportunidades
- La mayoría de organizaciones que son pymes o micropymes no tienen inversión en cuanto a TIC, siendo esto negativo para las mismas ya que al no contar con estas herramientas se pierden las ventajas que estas pueden generar.

1.3. Microentorno

1.3.1. Matriz de análisis FODA

El análisis interno de la empresa se realizó a través de la matriz FODA, (Maldonado, 2014) quien determinó que:

La esencia del método es intentar descubrir que es lo que la organización hace bien, cómo puede mejorar sus áreas débiles, saber si está aprovechando las oportunidades del entorno, o si hay cambios en el mismo que pueden afectarle. Se trataría por tanto de identificar las principales amenazas y oportunidades que se presentan desde el exterior a la organización, así como de identificar las fortalezas y debilidades que la organización tiene en su interior (pág. 91).

¹⁶ Tecnología, Información y Comunicación.

➤ **Fortalezas**

Son recursos o ventajas que posee la empresa para competir en el mercado, las cuales permiten alcanzar metas y objetivos de la organización, sobre las cuales la empresa tiene control.

- Infraestructura propia.
- Diversificación de productos con marcas de calidad.
- Alto posicionamiento de la empresa.
- Ubicación estratégica con gran flujo de personas.
- Fidelización de clientes.
- Fácil acceso a créditos otorgados por la organización.

➤ **Debilidades**

Son desventajas o falta de recursos de la parte interna de la empresa, que al ser detectas pueden ser corregidas por la misma para mejorar el rendimiento de la organización.

- Personal poco capacitado.
- No posee un organigrama adecuado para determinar funciones.
- La empresa carece de un plan de marketing adecuado.
- Cuenta con una logística ineficiente.
- Infraestructura inadecuada.
- No maneja una contabilidad y administración adecuada.

➤ **Oportunidades**

Son acontecimientos que se dan en el entorno externo de la empresa que se pueden aprovechar para obtener ventaja ante la competencia.

- Crecimiento poblacional del cantón Santa Isabel.
- Expandirse a nuevos mercados.
- Posibilidad de importar productos.
- Existe una amplia gama de productos para el hogar que se pueden comercializar en la empresa.
- Variedad de proveedores.

- Clientes de cantones aledaños.

➤ **Amenazas**

Son circunstancias que ocurren en el entorno externo de la organización, los mismos que son poco o nada controlables por la empresa, afectando de cierta manera el normal funcionamiento de esta.

- Aparición de nuevos competidores en el cantón.
- Aumento de competidores informales.
- Impuestos que aumentan el precio de los bienes.
- La mayoría de clientes de la empresa son agricultores, por lo tanto su economía es inestable.
- Imitación de marcas reconocidas y el surgimiento de nuevas marcas a un menor precio y calidad.
- Ineficiencia por parte de la Agencia de tránsito del cantón en la entrega de las placas vehiculares.

1.3.2. Cinco Fuerzas de Porter

Para definir el nivel de competitividad de la organización, (Porter, 2010) señala que las 5 fuerzas de Porter son esenciales para entender el sector en el cual compite la empresa y prepararla para que sea menos vulnerable a los ataques, volviéndola más rentable.

➤ **Amenaza de nuevos competidores**

En el cantón las barreras de acceso son muy frágiles, para la entrada de nuevos competidores, con la llegada de ciertas empresas que se encuentran ya posicionadas en el mercado nacional así como también la apertura de nuevos negocios, lo que hace que cada vez la competencia sea más rigurosa.

Para la empresa representa un peligro el que la competencia expendan los mismos productos ya que en este no se puede dar un valor agregado, además que se manejan los mismos canales de distribución.

Al ser un sector muy competitivo obliga a la organización a mejorar ciertas áreas de la empresa que no manejen un índice de calidad adecuado como atención al cliente, formas de pago, cumplimiento de garantías.

➤ **Rivalidad entre competidores**

El grado de rivalidad entre los competidores es alta, ya que se compite bastante en cuanto a precios, debido a que los clientes son muy sensibles a este factor es por esto que la competencia se enfoca mucho en esta área, planteándose estrategias agresivas con campañas publicitarias y promociones.

La organización mantiene una ventaja ante alguno de sus competidores, por el tiempo en que se encuentra en el mercado lo que le ha permitido mantener un alto índice de fidelización de los clientes.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio ya que se cuenta con diferentes alternativas, las cuales brindan una serie de opciones en cuanto a precios, modelos, y marcas, al tener una cartera de proveedores diversa se mejora la gestión en compras, ahorrando costos y maximizando su efectividad.

Los proveedores son pieza fundamental en las actividades de la organización ya que permite tener beneficios de crédito, también al ser un eslabón importante en el modelo de negocio.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes de ‘Almacenes Manolo’ es alto, ya que están bastante organizados, siendo más exigentes al momento de comprar un producto, además los consumidores cotizan el precio de los productos antes de adquirirlos, buscando precios más bajos y con mejores beneficios, esto se da debido a que los productos del almacén tiene varios sustitutos que están disponibles en el mercado o no son muy diferenciados a los de la competencia.

El servicio es otro de los requisitos más importantes de los clientes de este sector por lo que la empresa se ha centrado en brindar servicios de transporte cuando el cliente lo requiera cubriendo el 50% del costo y dando facilidades pago.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que los precios y las características de los productos no son únicas, pero esto depende de la marca o el beneficio que el cliente requiera, en la empresa existen marcas más baratas pero de menor

calidad que es adecuado para los consumidores que buscan un producto económico y marcas más caras pero de mejor calidad que es lo que más llama la atención a los clientes que buscan productos especializadas.

La amenaza se reduce con el alto posicionamiento que tiene la empresa por los años que lleva en el mercado de Santa Isabel, contando con la fidelidad de la mayoría de sus clientes por lo que se considera necesario plantear estrategias para conservar y aumentar la lealtad del cliente.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO

Introducción

Es importante analizar la oferta y la demanda del sector en el que se desenvuelve la empresa para conocer con mayor exactitud el mercado; el análisis y la investigación de mercados es parte fundamental para realizar nuestro proyecto de estudio.

(Kotler & Armstrong, 2003) afirma que la Investigación de mercado:

Es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes de una situación de marketing específica que una organización enfrenta. Por ejemplo, la investigación de mercados puede ayudar a los mercadólogos a estimar el potencial de mercado y la participación de mercado; evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, y medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución y de las actividades de promoción. (p. 160)

2.1. Segmentación del mercado

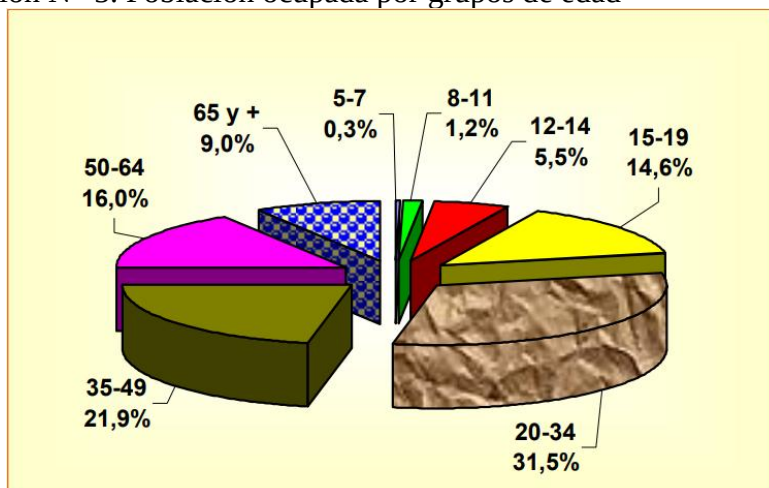
(Schiffman & Lazar Kanuk, 2005) concluye que la segmentación de mercado “se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica” (p. 50).

- **Demográfica**

Se desarrollara este tipo de segmentación con el propósito de descubrir nuevas tendencias y aprovechar las oportunidades que nos ofrece el mercado meta, atreves del estilo de vida y la información básica (sexo, edad, ocupación, estado civil) que nos brinden los clientes en las encuestas que realizaran como parte del método cuantitativo.

Este estudio se aplicará a los clientes de ‘Almacenes Manolo’ mayores a 15 años en adelante, debido a que en el cantón Santa Isabel desde esta edad ya ejercen actividades que les generan ingresos como se puede observar en la ilustración N° 5 y además se ha podido verificar mediante el método de observación que desde la edad de 15 años realizan compras en esta empresa.

Ilustración N° 5. Población ocupada por grupos de edad



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos, (INEC, 2014)

- **Psicográfica**

La segmentación psicográfica estará enfocada a los clientes de clase social alta, media y baja, ya que los productos que comercializa la empresa están destinadas a toda clase social.

- **Geográfica**

Este análisis se llevará a cabo en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay teniendo en cuenta tanto la zona urbana como rural, apoyándonos de la base de datos que se levantó en base a la facturación de la empresa, en donde se obtiene la ubicación de los clientes de la empresa.

Base de Datos Ver anexo 1

2.1. Objetivo de la investigación

- Analizar la situación actual del mercado (competidores, clientes y proveedores) en el que se desempeña 'Almacenes Manolo'
- Conocer las tendencias y las necesidades de los clientes de la empresa.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes y empleados.
- Diagnosticar la situación actual de la administración de la empresa.
- Determinar las necesidades de capacitación de los empleados.

2.2. Método cualitativo

2.2.1. Desarrollo de la entrevista

Entrevista a directivos de la empresa

- 1) ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?
- 2) ¿Qué cargo desempeña en Almacenes Manolo?

- 3) ¿Almacenes Manolo cuenta con una misión, visión, valores y objetivos? en caso de no contar, ¿considera importante planteárselos?
- 4) ¿El recurso humano de la organización colabora y apoya el cumplimiento de metas y objetivos de la misma?
- 5) ¿La empresa cuenta con un personal capacitado? ¿Cree importante hacerlo?
- 6) ¿La empresa mantiene estrategias de marketing que le permita dar a conocer sus productos y mantener contacto con sus clientes? ¿Se maneja algún sistema de recolección de información sobre las necesidades de los clientes?
- 7) ¿Cuenta con algún programa de mejora continua o innovación en su modelo de negocio?
- 8) ¿Considera que los productos que ofrece la organización a sus clientes son apropiados o de calidad?
- 9) ¿Cuál ha sido la clave para que la empresa se mantenga en el mercado a través del tiempo?

Entrevista a los colaboradores de la empresa

- 1) ¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?
- 2) ¿La empresa cuenta con una estructura que determine las tareas y funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa?
- 3) ¿Cuenta con el conocimiento y la capacitación necesaria para la función que desempeña? ¿Con qué frecuencia se capacita?
- 4) ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas que la empresa tiene ante su competencia?
- 5) ¿Cuál es la importancia que la empresa le da a las ventas y al servicio a los clientes?
- 6) ¿Cuenta con el equipo, software e instrumentos necesarios para realizar sus actividades? ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo que le ofrece la empresa?
- 7) ¿La empresa ofrece incentivos económicos? ¿O qué tipo de incentivos le brinda?
- 8) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa?
- 9) ¿Qué tipo de productos se venden más? ¿Por qué cree que se vendan más?

2.2.2. Aplicación de la entrevista

- **Entrevista a profundidad**

Entrevista a directivos de la empresa

Entrevistado: Sr. Antonio Ortiz

1) ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?

Compra y venta de artículos para el hogar.

2) ¿Qué cargo desempeña en Almacenes Manolo?

Gerente General de la organización.

3) ¿Almacenes Manolo cuenta con una misión, visión, valores y objetivos? en caso de no contar ¿considera importante planteárselos?

No, no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos, si considero que sea importante plantearnos porque nos ayudaría a ser mejores e irnos actualizando.

4) ¿El recurso humano de la organización colabora y apoya el cumplimiento de metas y objetivos de la misma?

Si, existe colaboración por parte de mi equipo de trabajo para las diferentes tareas que realizamos.

5) ¿La empresa cuenta con un personal capacitado? ¿Cree importante hacerlo?

No, el personal que colabora en la empresa no se encuentra capacitado, pero si considero que sería importante hacerlo, porque esto permitiría tener un personal más eficiente y eficaz en Almacenes Manolo.

6) ¿La empresa mantiene estrategias de marketing que le permita dar a conocer sus productos y mantener contacto con sus clientes? ¿Se maneja algún sistema de recolección de información sobre las necesidades de los clientes?

No tiene planteado estrategias de marketing, pero para dar a conocer nuestros productos y promociones lo hacemos mediante cuñas publicitarias¹⁷ en radios locales, no tiene ningún sistema que permita manejar la información acerca de los clientes.

7) ¿Cuenta con algún programa de mejora continua o innovación en su modelo de negocio?

No, la empresa no cuenta con ningún programa de mejora continua; en vista que no se lo ha visto necesario hasta el momento.

¹⁷ Formato publicitario en radio.

- 8) **¿Considera que los productos que ofrece la organización a sus clientes son apropiados o de calidad?**

Sí, porque los productos que se venden en el Almacén son de marcas reconocidas que son de consideradas de calidad.

- 9) **¿Cuál ha sido la clave para que la empresa se mantenga en el mercado a través del tiempo?**

La constancia, la perseverancia.

Entrevista a los colaboradores de la empresa

Primera entrevista

Entrevistado: Sra. Mery Ortiz

- 1) **¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?**

El papel que ejerzo dentro de la organización es de hacer de todo un poco es decir: cobrar, vender, atender proveedores, pedir mercadería.

- 2) **¿La empresa cuenta con una estructura que determine las tareas y funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa?**

Realmente no se tiene determinado una estructura que le permita determinar las tareas y funciones de cada uno de los que conformamos la empresa.

- 3) **¿Cuenta con el conocimiento y la capacitación necesaria para la función que desempeña? ¿Con qué frecuencia se capacita?**

Nunca hemos recibido capacitaciones en la empresa, pero el conocimiento se ha ido adquiriendo a través del tiempo lo cual nos ayuda a tener experiencia.

- 4) **¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas que la empresa tiene ante su competencia?**

La ventaja sería que el local ya lleva varios años en el mercado, por lo que ya es conocido por los clientes los mismos que nos ayudan a recomendar y ganar nuevos clientes, además de ofrecer productos de calidad y de marcas reconocidas.

La desventaja sería que la competencia trae productos más económicos pero no de tan buena calidad y también el plan de crédito que manejan les permiten dar más facilidades de pago.

5) ¿Cuál es la importancia que la empresa le da a las ventas y al servicio de los clientes?

El servicio que se le presta al cliente de cierta manera es fundamental ya que si no se brinda un buen servicio al comprador no regresara por la mala atención que se le dio, por otra parte si se le presta un buen servicio al cliente este regresará a realizar sus compras en nuestro Almacén.

6) ¿Cuenta con el equipo, software e instrumentos necesarios para realizar sus actividades? ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo que le ofrece la empresa?

La organización no ha adquirido un software ya que todo se maneja de manera manual: realizar cobros, facturación; entre otros y en cuanto a los instrumentos se tiene los necesarios para poder realizar nuestras actividades. Si me encuentro satisfecha en mi puesto de trabajo, porque me brindan varios beneficios entre esos, flexibilidad en mi horario de trabajo, comodidad.

7) ¿La empresa ofrece incentivos económicos? ¿O qué tipo de incentivos brinda?

No manejamos incentivos, ya que somos propietarios.

8) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa?

Demora en el pago de nuestros clientes en cuentas adquiridas.

9) ¿Qué tipo de productos se venden más? ¿Por qué cree que se vendan más?

Dependiendo las temporadas los productos se venden más, como por ejemplo se acerca la temporada de navidad los productos que más se llegarían a vender de cierto modo serían los juguetes y cosas para el hogar.

Segunda entrevista

Entrevistado: Tnlga. Diana Ortiz

1) ¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?

El cargo que desempeño dentro de la organización realizo varias actividades como: secretaria, agente de ventas, compras de mercadería, pago a proveedores, cobro de créditos, atención al cliente.

2) ¿La empresa cuenta con una estructura que determine las tareas y funciones de cada uno de los colaboradores de la organización?

No, la empresa no cuenta con este tipo de estructuras que nos ayuden a determinar las funciones de los miembros de ésta.

3) ¿Cuenta con el conocimiento y la capacitación necesaria para la función que desempeña? ¿Con qué frecuencia se capacita?

No tenemos capacitaciones, en cuanto al conocimiento creo que si tengo el nivel necesario para las funciones que desempeño debido a que desde muy temprana edad nos hemos dedicado a este negocio.

4) ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas que la empresa tiene ante su competencia?

Entre las ventajas que posee la empresa, es que contamos con el local comercial propio y somos propietarios de la empresa, y además es una organización familiar por cual se tiene un profundo conocimiento sobre el giro negocio. Y las desventajas que considero que la empresa tiene ante la competencia seria que estos manejan un buen plan de marketing.

5) ¿Cuál es la importancia que la empresa le da a las ventas y al servicio de los clientes?

Las dos variables tienen el mismo nivel de importancia para el Almacén; por una parte si se brinda una buena atención al cliente, este regresara al local a realizar nuevas compras y de cierta manera este será fiel al local. Por otra parte las ventas se consideran importantes ya que estas representan ingresos para la empresa.

6) ¿Cuenta con el equipo, software e instrumentos necesarios para realizar sus actividades? ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo que le ofrece la empresa?

La empresa no trabaja con ningún sistema tecnológico, ya que nosotros nos manejamos todo manualmente, en cuanto al ambiente de trabajo si me encuentro satisfecho.

7) ¿La empresa ofrece incentivos económicos? ¿O qué tipo de incentivos brinda?

No tenemos incentivos económicos, puesto a que somos propietarios.

8) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa?

En el año se presentan temporadas bajas en ventas, y dificultad en la cobranza.

9) ¿Qué tipo de productos se venden más? ¿Por qué cree que se vendan más?

El tipo de producto que creo se vende más puede ser la línea para el hogar, ya que este es una prioridad en las necesidades de los consumidores y en esta línea se encuentran los electrodomésticos que son de uso primario también puede ser las motos debido a que son medios de transporten que se usa bastante en el cantón.

2.2.3. Análisis y resultados

‘Almacenes Manolo’ al ser una empresa de índole familiar se ha podido identificar que existen diversos problemas en su administración, ya que carece de un plan de organización; es decir no cuenta con un modelo de gestión administrativa el cual permita el crecimiento de la organización en sus distintas áreas mediante el manejo eficiente y adecuado de los recursos, así mismo plantearse metas y objetivos para de esta manera volverse más competitivo.

‘Almacenes Manolo’ tampoco cuenta con un organigrama y por este motivo, no ha conseguido establecer líneas de mando, dando como resultado el no tener bien determinadas las labores de cada uno de los miembros de la organización, entorpeciendo los procesos. Además cabe mencionar que no existe una dirección adecuada, ya que aparte de no tener una misión, visión, y objetivos para la empresa, no se incentiva a su personal y tampoco existen programas de capacitación teniendo como consecuencia distintas falencias en la misma en cuanto a su administración y desempeño de los colaboradores, impidiendo que la empresa se proyecte y supere a futuro.

Por otra parte, no todo en el Almacén ha sido negativo pues esta al encontrarse compitiendo en el mercado muchos años, es una de las empresas más reconocidas en el cantón Santa Isabel y es por esto que no ha tomado en cuenta innovar ni realizar mejoras en su modelo de gestión administrativa ya que su gran nivel de posicionamiento le ha permitido perdurar a través de los años.

El análisis e interpretación de la entrevista a profundidad nos permitirá plantear las estrategias para mejorar el nivel de gestión administrativa de esta empresa, las mismas que se desarrollarán en el Capítulo 3.

2.1. Método cuantitativo

2.1.1. Método estadístico

Para obtener nuestro tamaño muestral, se partió con el levantamiento de una base de datos de los clientes de la empresa el cual nace del proceso de facturación y notas de pedido, debido a que esta carece de un sistema tecnológico de registro de clientes. Dentro de esta base de datos se tomó en cuenta los tres primeros meses del año 2018, determinando que la organización factura 122 ventas mensualmente, además se ha tomado en cuenta que la empresa tiene un manejo informal ya que no factura todas sus

ventas y en base al criterio del propietario se ha fijado 150 clientes mensuales, tomando esta cantidad como nuestro tamaño poblacional.

Con los datos obtenidos, se calculará la muestra, a través de la siguiente formula estadística que se puede apreciar en la ilustración N° 6.

Ilustración N° 6.Fórmula muestral

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Fuente: (Urbina, 2012)

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

E^2 = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Si Z = 1.96 el porcentaje de confiabilidad es de 95%

p = Variabilidad de aceptación.

p = Variabilidad de rechazo.

Tabla N° 2. Datos para la determinación del tamaño de la muestra

N	150
Z (95%)	1,96
P	0,5
Q	0,5
E	0,06

Fuente: (Urbina, 2012)

Elaborado por: Las autoras

$$n = \frac{150 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,06^2 * (150 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{144,06}{1,4968}$$

$$n = 96,245$$

Después de haber realizado el caculo muestral se obtuvo un resultado de 96, lo que significa que las encuestas se efectuaran a 96 clientes de ‘Almacenes Manolo’ en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay.

2.1.2. Desarrollo de la encuesta



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el nivel de satisfacción de los clientes en 'Almacenes Manolo'. La información obtenida será confidencial, por lo que esperamos contar con su colaboración, gracias.

1. Seleccione su género.

Femenino ☐
Masculino ☐

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

15-25 años ☐
26-35 años ☐
36-45 años ☐
46-55 años ☐
56-65 años ☐
66 años en adelante ☐

3. Seleccione el rango de ingresos que usted percibe.

Menos de 386 (Sueldo básico) ☐
386 Sueldo básico ☐
De 386 hasta 500 ☐
De 500 en adelante ☐

4. ¿A qué se dedica?

Agricultura	☐	Comercio	☐
Ganadería	☐	Construcción	☐
Pesca	☐	Restaurante	☐
Silvicultura	☐	Hotelería	☐
Empleado público	☐	Empleado privado	☐
Ama de casa	☐	Otros	☐

5. En una escala del 1 al 4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que brinda 'Almacenes Manolo'?. Tomando en cuenta que 1 insatisfecho y 4 satisfecho.

1 Insatisfecho	
2 Poco satisfecho	
3 Bastante satisfecho	
4 Muy satisfecho	

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

6. ¿La empresa cuenta con los productos que usted requiere?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. De la siguiente lista, escoja los tres tipos de línea que compra normalmente.

Línea Blanca	
Línea café	
Línea Artesanal	
Línea tecnológica	
Línea para el hogar	
Vehículos livianos (motos)	
Línea de dormitorio	
Línea audio	
Línea de bebe	
Línea plástica	

8. Usted considera que la calidad del producto es:

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

9. ¿Le parece accesible el precio de los productos que brinda la organización?

Si ☐

No ☐

10. Con que frecuencia realiza la adquisición de este tipo de bienes.

Mensualmente (1mes) ☐

Trimestralmente (3 meses) ☐

Semestralmente (6 meses) ☐

Anualmente (1 año) ☐

Otros ☐ ¿Cada cuánto?

11. Explique los motivos por los cuales realiza este de tipo de compra

Necesidad ☐

Moda ☐

Lujo ☐

Social (Regalo) ☐

Otros ☐ ¿Cuál?

12. ¿Ha escuchado en algún medio de comunicación sobre esta empresa?

Si ☐

No ☐

13. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?

Radio ☐

Televisión ☐

Redes Sociales (Facebook, twitter, instagram, otros) ☐

14. ¿Que mejoraría en 'Almacenes Manolo'?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por su colaboración, que tenga un excelente día.

2.1.3. Aplicación de la encuesta

Ver anexo 2

2.1.4. Tabulación de datos

A continuación se analizará los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Almacenes Manolo.

- **GÉNERO POBLACIONAL**

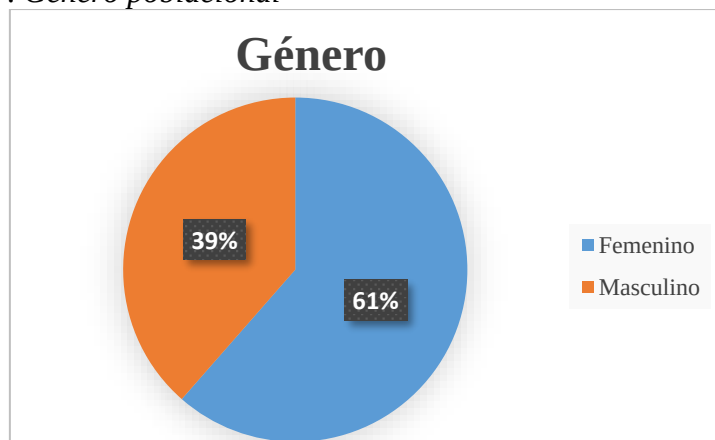
Tabla N° 3. Género poblacional

Género	Número de encuestas	Porcentaje
Femenino	59	61%
Masculino	37	39%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras.

Ilustración N° 7. Género poblacional



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

En las encuestas realizadas a los clientes de la empresa se pudo identificar que el 61% de los encuestados son del sexo femenino lo que corresponde a 59 mujeres, y el 39% son del sexo masculino que concierne a 37 hombres del total de las encuestas.

- **RANGO DE EDAD**

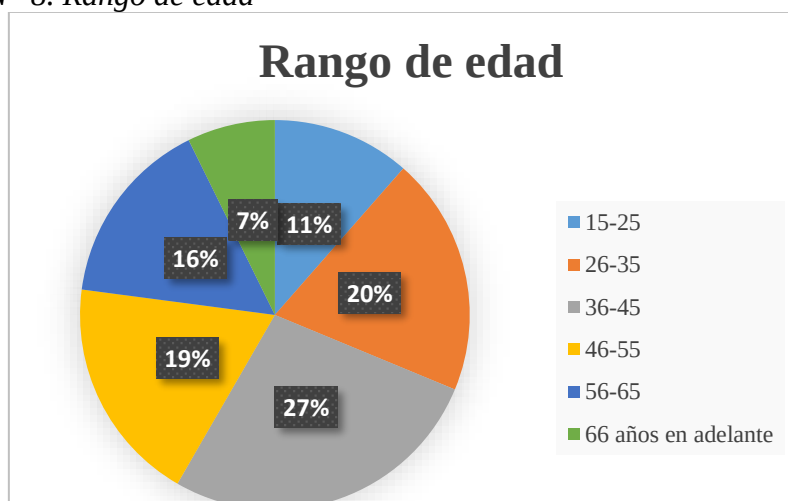
Tabla N° 4. Rango de edad

Rango de edad	N. de encuestados	Porcentaje
15-25	11	11%
26-35	19	20%
36-45	26	27%
46-55	18	19%
56-65	15	16%
66 años en adelante	7	7%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 8. Rango de edad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

Se ha considerado importante tener conocimiento sobre los rangos de edad de los encuestados, debido a que nos ayuda a determinar cuál es la edad de los consumidores más frecuentes, en el que se pudo determinar que 26 clientes de ‘Almacenes Manolo’ se encuentran entre los 36 y 45 años de edad, posteriormente el 20% corresponden a una edad de 26 a 35 años, mientras tanto el 19% se encuentra entre los 46 a 55 años, el 16% de las personas tienen entre 56 y 65 años, asimismo el 11% pertenecen a una edad de 15 a 25 años y por último el 7% que es el porcentaje más bajo son de 66 años en adelante.

- **RANGO DE INGRESOS**

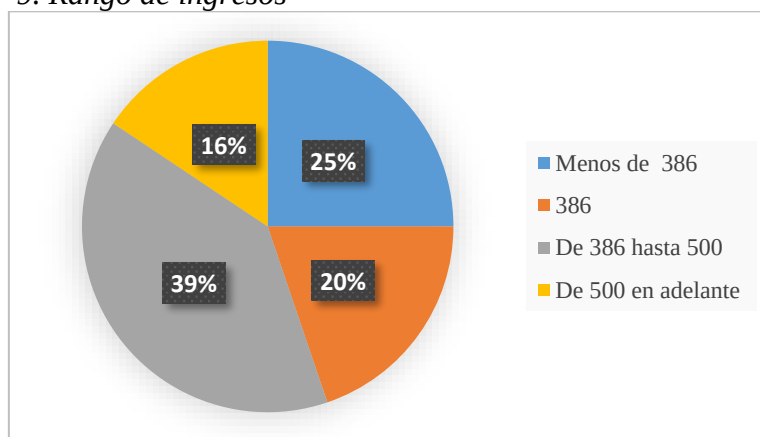
Tabla N° 5. Rango de ingresos

Rango de ingresos	N. encuestados	Porcentaje
Menos de 386	24	25%
Sueldo básico (386)	19	20%
De 386 hasta 500	38	39%
De 500 en adelante	15	16%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 9. Rango de ingresos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

Para poder determinar el nivel de poder adquisitivo que tienen los clientes de la empresa, se ha analizado los rangos de ingresos, se ha encontrado que el rango con mayor porcentaje es el de 386 hasta 500 dólares que corresponde al 39% de las encuestas, entretanto el 25% de los clientes perciben ingresos menores al sueldo básico unificado es decir 386, seguido por las personas que reciben el sueldo básico que pertenece al 20% y finalmente el 16% de los clientes obtienen ingresos de 500 dólares en adelante.

- **¿A QUÉ SE DEDICA?**

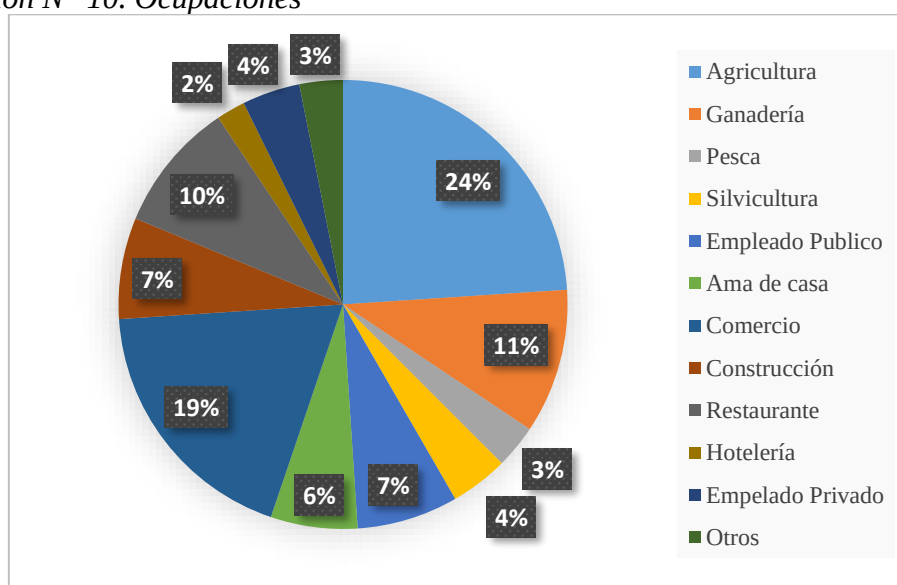
Tabla N° 6. Ocupaciones

Ocupación	N. de encuestados	Porcentaje
Agricultura	23	24%
Ganadería	10	11%
Pesca	3	3%
Silvicultura	4	4%
Empleado Publico	7	7%
Ama de casa	6	6%
Comercio	18	19%
Construcción	7	7%
Restaurante	9	10%
Hotelería	2	2%
Empelado Privado	4	4%
Otros	3	3%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 10. Ocupaciones



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

La mayoría de los clientes del Almacén se dedican a la agricultura que es el 24% del total de encuestados, mientras que el 19% respondió que realizan actividades de comercio, seguido por el 11% que se dedican a la ganadería y en un 10% realizan sus compras para poder ejercer sus actividades en sus restaurantes, asimismo el 7% de las personas son empleados públicos y se dedican a la construcción, mientras que el 6% son

amas de casa y; el 4% de estos son empleados privados y silvicultores; por último el 3% depende de la actividad económica de pesca, minería, transporte, entre otros, al igual que el 2% realizan actividades de hotelería.

- **¿QUÉ TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON EL SERVICIO QUE BRINDA ‘ALMACENES MANOLO’?**

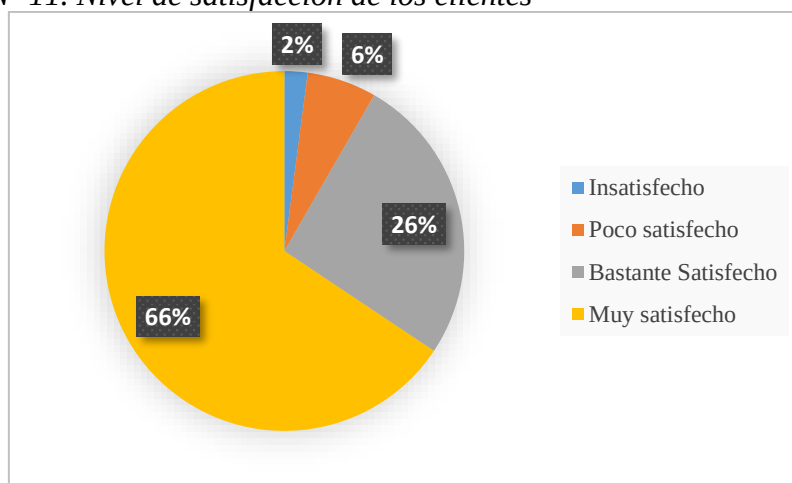
Tabla N° 7. Nivel de satisfacción de los clientes

Nivel de satisfacción	N. de encuestados	Porcentaje
Insatisfecho	2	2%
Poco satisfecho	6	6%
Bastante Satisfecho	25	26%
Muy satisfecho	63	66%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 11. Nivel de satisfacción de los clientes



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

La mayoría de los clientes de la empresa ‘Almacenes Manolo’ se encuentran muy satisfechos y bastantes satisfechos los mismos que representan al 66% y 26%, este resultado se da debido a que muchos de los encuestados concordaron que la atención en la organización es eficiente, lo cual es importante a la hora de realizar sus compras; y por otra parte el 6% y 2% se encuentran poco satisfechos e insatisfechos quienes manifestaron que el tamaño de la infraestructura de la empresa es muy pequeña lo que

imposibilita una adecuada visualización de los productos una está posee y además genera incomodad.

- **¿LA EMPRESA CUENTA CON LOS PRODUCTOS QUE USTED REQUIERE?**

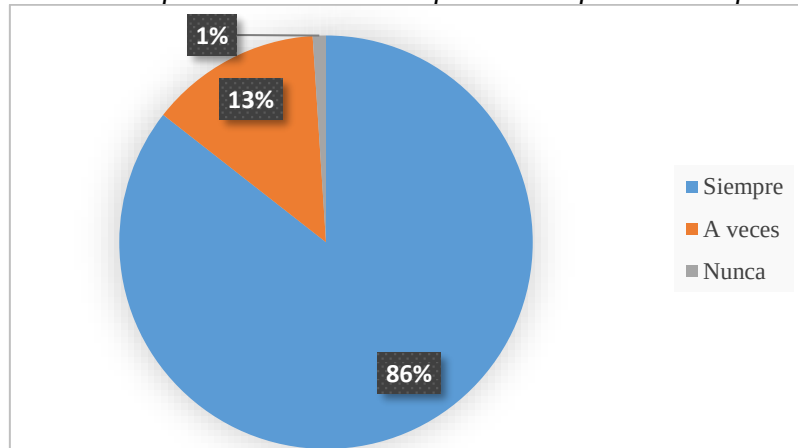
Tabla N° 8. La empresa cuenta con los productos que usted requiere

Alternativas	N. de encuestados	Porcentaje
Siempre	83	86%
A veces	13	13%
Nunca	1	1%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 12. La empresa cuenta con los productos que usted requiere



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas 83 clientes de ‘Almacenes Manolo’ respondieron que siempre encuentran sus productos en esta empresa que corresponde al 86%, mientras que el 13% y 1% mencionaron que a veces y nunca encuentran los bienes que estos requieren.

- **DE LA SIGUIENTE LISTA, ESCOJA LOS TRES TIPOS DE LÍNEA QUE COMPRA NORMALMENTE.**

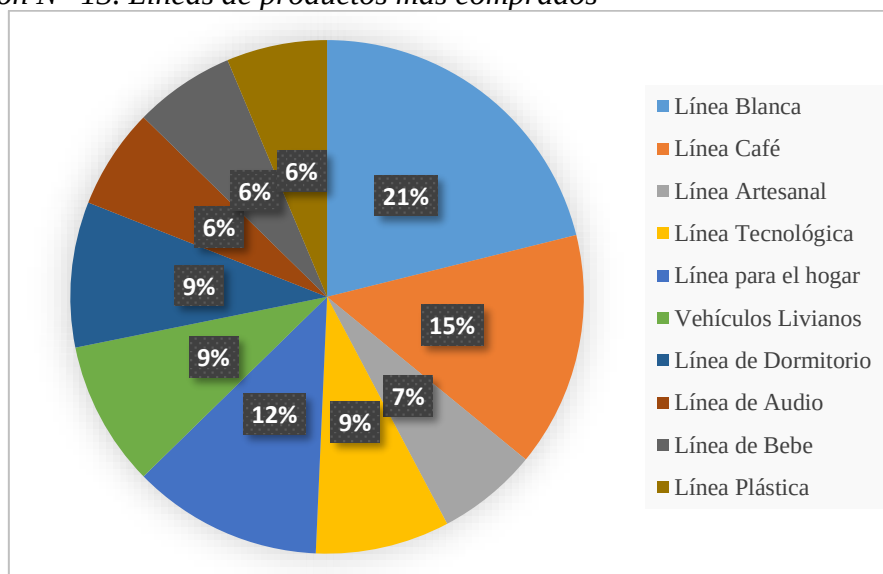
Tabla N° 9. Líneas de productos más comprados

Líneas de productos	N. de encuestados	Porcentaje
Línea Blanca	30	21%
Línea Café	21	15%
Línea Artesanal	9	7%
Línea Tecnológica	12	9%
Línea para el hogar	17	12%
Vehículos Livianos (motos)	13	9%
Línea de Dormitorio	13	9%
Línea de Audio	9	6%
Línea de Bebe	9	6%
Línea Plástica	9	6%
TOTAL	142	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 13. Líneas de productos más comprados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

Esta pregunta realizada en las encuesta permiten determinar cuáles son los productos más vendidos dentro de la empresa, en la cual se tuvo como resultado que entre las líneas más destacadas al momento de que los clientes realicen sus compras están la línea blanca y línea café que corresponde el 21% y 15% respectivamente, además el 12%

de los clientes adquieren productos de línea para el hogar y el 9% de los encuestados representan a la línea tecnológica, línea de dormitorio y vehículos livianos; y por último el 7 % de los consumidores realizan la adquisición de la línea artesanal y el 6% respondieron que compran productos de las siguientes líneas de audio, bebe y plástica.

- **USTED CONSIDERA QUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO ES:**

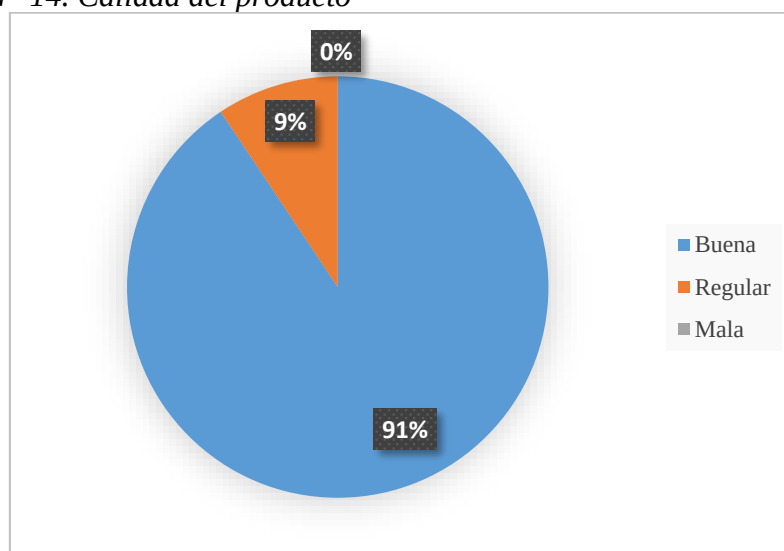
Tabla N° 10. Calidad del producto

Calidad del producto	N. de encuestados	Porcentaje
Buena	87	92%
Regular	9	8%
Mala	0	
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 14. Calidad del producto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

En las encuestas realizadas a los clientes de 'Almacenes Manolò', se pudo determinar que el 92% de los consumidores consideran que los productos que han adquirido son de buena calidad, esto se debe a que la organización vende productos de marcas reconocidas las mismas que le han permitido ganar la confianza de sus consumidores, mientras que el 8% manifestó que la calidad de los productos era regular, y 0% de los clientes encuestados cree que el producto es mala.

- **¿LE PARECE ACCESIBLE EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE BRINDA LA ORGANIZACIÓN?**

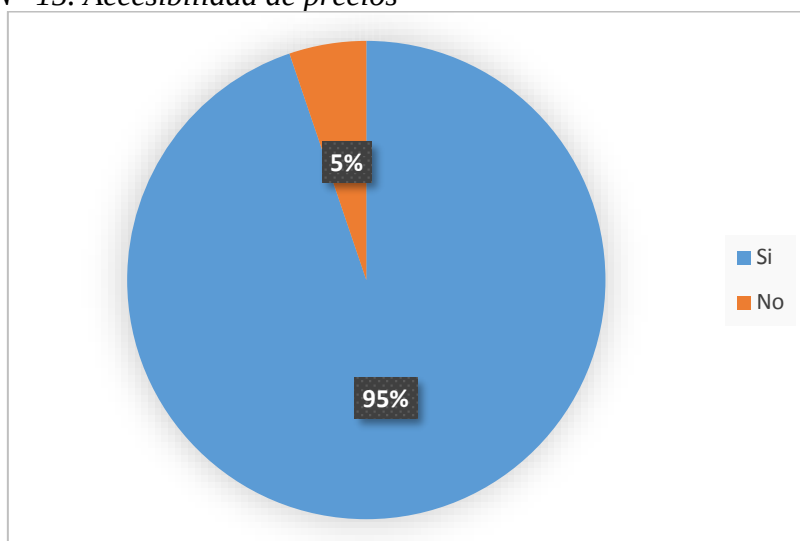
Tabla N° 11. *Accesibilidad de precios*

Alternativas	N. de encuestados	Porcentaje
Si	91	95%
No	5	5%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 15. *Accesibilidad de precios*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

De acuerdo con los datos obtenidos podemos concluir que el 95% de los clientes considera que si se es accesible el precio de los productos, y el 5% restante respondió que no le parecía accesible.

- **¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA LA ADQUISICIÓN DE ESTE TIPO DE BIENES?**

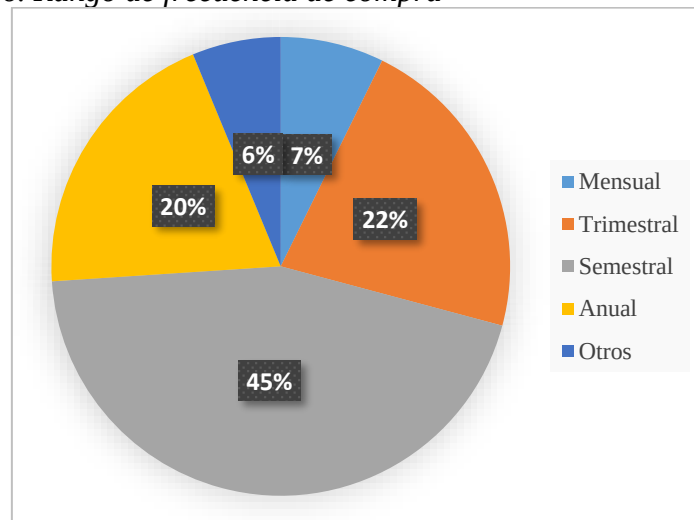
Tabla N° 12. *Rango de frecuencia de compra*

Frecuencia de compra	N. de encuestados	Porcentaje
Mensual	7	7%
Trimestral	21	22%
Semestral	43	45%
Anual	19	20%
Otros	6	6%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 16. Rango de frecuencia de compra



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

En cuanto a la frecuencia de compra de los clientes de la organización se obtuvo como resultado que el 45% de los consumidores realizan sus compras semestralmente, seguido por un 22% realizan sus compras trimestralmente, 20% compran anualmente, 7% compran mensual, y por último un 6% realizan la adquisición de estos bienes dependiendo su necesidad o según su poder adquisitivo entre otros.

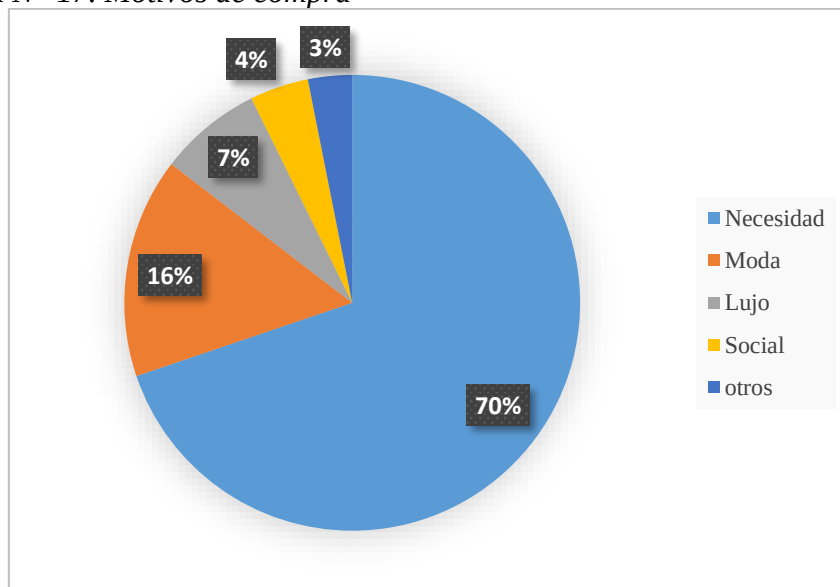
- **EXPLIQUE LOS MOTIVOS POR LOS CUALES REALIZA ESTE TIPO DE COMPRA.**

Tabla N° 13. *Motivos de compra*

Motivos de compra	N. de encuestados	Porcentaje
Necesidad	67	70%
Moda	15	16%
Lujo	7	7%
Social	4	4%
Otros	3	3%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 17. Motivos de compra



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que de las 96 personas encuestadas, 67 consideran que realizan sus compras por necesidad representando un 70%, mientras que 15 de ellas respondieron que realizaban sus compras por moda siendo estas un 16%, un 7% de los encuestados consideran que realizan sus compras por lujo, el 4% de estos realizan sus compras por un motivo social (eventos sociales), y un 3% otros motivos como encajar en la sociedad.

- **¿HA ESCUCHADO EN ALGÚN MEDIO DE COMUNICACIÓN SOBRE LA EMPRESA?**

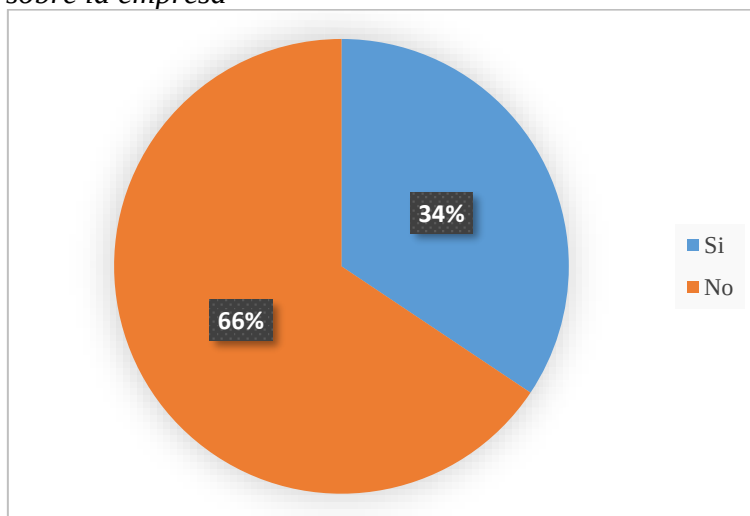
Tabla N° 14. Porcentaje de la población que ha escuchado en algún medio de comunicación sobre la empresa

Alternativas	N. de encuestados	Porcentaje
Si	33	34%
No	63	66%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 18. Porcentaje de la población que ha escuchado en algún medio de comunicación sobre la empresa



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

De los 96 clientes encuestados, 63% de ellos nos han escuchado en ningún medio de comunicación sobre la empresa, ya que muchos de ellos no escuchan la emisora donde la organización tenía su pauta publicitaria, y el 34% restante si ha escuchado sobre la organización.

- **¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA MÁS?**

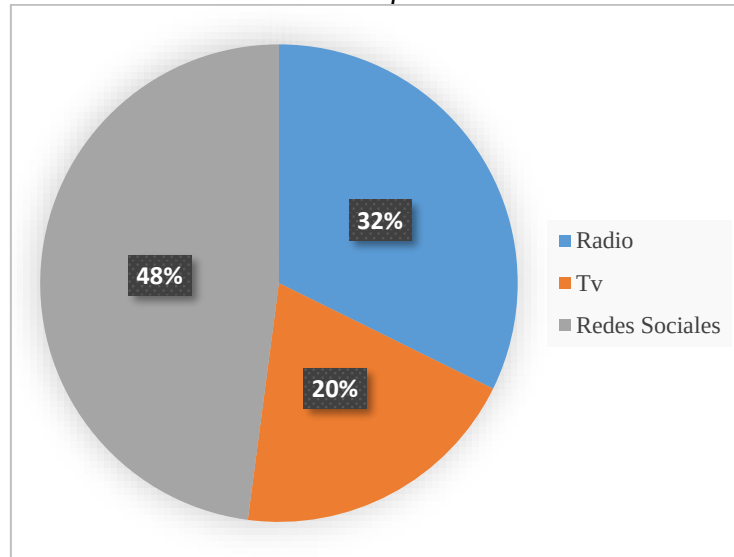
Tabla N° 15. Medios de comunicación que más utiliza

Medios de comunicación	N. de encuestados	Porcentaje
Radio	31	32%
Tv	19	20%
Redes Sociales	46	48%
TOTAL	96	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Ilustración N° 19. Medios de comunicación que más utiliza



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Interpretación de datos

El medio de comunicación más utilizado por los clientes de la organización son las redes sociales ya que estas representan un 48%, el 32% utiliza radio, y el 20% restante tv.

- **¿Que mejoraría en Almacenes Manolo?**

De acuerdo a la percepción de los clientes, las mejoras que se deberían realizar a la organización es la ampliación del local, la cual les brinde comodidad ya que al no contar con un espacio amplio no permite una buena exhibición de todos los artículos que ofrece, otra de las mejoras mencionadas es la implementación de ofertas para que de esta manera le genere una sensación de ahorro, a su vez acaparar en un gran porcentaje el mercado, y de esta manera lograr la fidelización de sus consumidores, por último otra recomendación sería el buen manejo de la publicidad de ‘Almacenes Manolo’ ya que con la que se maneja la organización no está brindando los beneficios que espera la empresa, además de implementar una página web de esta.

2.1.5. Análisis y resultados

Al realizar el estudio de mercado sobre ‘Almacenes Manolo’ a través del método cuantitativo, se pudo concluir que a pesar de que ésta no cuente con un personal capacitado, los clientes de esta organización se encuentran satisfechos con el servicio brindado, además se pudo identificar que el mercado en el que se desenvuelve la organización en su mayoría no son muy exigentes a la hora realizar la adquisición de

bienes que comercializa la organización, debido a que el entorno y mercado de Santa Isabel no es muy desarrollado en la industria comercial.

Por otra parte, los clientes más frecuentes de la organización son los consumidores que se dedican a la ganadería y agricultura, igualmente aquellos que perciben ingresos de 386 sueldo básico unificado hasta 500 dólares al mes. La necesidad es uno de los motivos más importantes por los cuales los clientes realizan la compra de estos productos, por lo que arroja que las líneas más vendidas sean la línea blanca, café y para el hogar.

También se pudo constatar que el plan de marketing que maneja la empresa no es el más eficiente y adecuado, ya que no llega a cumplir con el propósito de dar a conocer el Almacén, asimismo se pudo descubrir ciertas falencias que aquejan a la organización mediante recomendaciones brindadas por parte de los encuestados, como es el espacio del mismo, falta de ofertas y promociones.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Introducción

En este capítulo se desarrollara la propuesta de un modelo de gestión administrativa para ‘Almacenes Manolo’ ubicado en el cantón Santa Isabel; donde se planteara ocho puntos importantes: misión, visión, valores, objetivos, políticas, organigrama, mapa estratégico y además se diseñaran estrategias; cabe mencionar que estos puntos crean ventaja competitiva y ayudan a mejorar el desempeño de la organización.

Para llevar a cabo la presente propuesta, se tomará en cuenta la información obtenida en los capítulos anteriores, la misma que ha servido como retroalimentación para entender el entorno interno y externo en el que se encuentra sumergida la empresa.

3.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad, facilidades de pago y cumplimiento de garantías, además satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la venta de las diferentes líneas que maneja Almacenes Manolo y lo más esencial para la empresa es brindar un excelente servicio a los clientes.

3.2. Visión

Ser una empresa líder y reconocida en sector comercial a nivel cantonal, en cuanto a ventas de electrodomésticos, muebles y artículos para el hogar siendo la primera opción a la hora de adquirir estos productos, enfocada principalmente en otorgar una buena atención al cliente.

3.3. Principios y valores

- **Proactividad**

La empresa para mantenerse en el mercado debe adaptarse a los diferentes cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se presentan en la industria comercial para mejorar y anticiparse a los posibles hechos.

Este principio se cumplirá planteando políticas generales, estrategias operativas y un organigrama que permita que la empresa sea productiva en su industria.

- **Importancia al Recurso Humano**

El Recurso humano es un punto clave para el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la organización, es por ello que se logra alcanzar este principio capacitando e incentivando al personal de ‘Almacenes Manolo’.

- **Respeto**

Este valor debe ser aceptado y puesto en práctica entre todos y cada uno de los individuos tanto internos como externos de la organización, asimismo cumplir con las leyes, las normas sociales y legales de la empresa.

Por otra parte para llevar a cabo este valor se presentaran políticas generales que permitan difundir el respeto dentro de la empresa desde el gerente general hasta sus subordinados.

- **Compromiso**

Para lograr el cumplimiento de las metas, objetivos, es necesario comprometerse a brindar un buen servicio, ofrecer productos de calidad, mantener buenas relaciones laborales con los proveedores y clientes de la organización, además es necesario que las partes importantes de la organización se encuentren involucradas en este proceso como son el Gerente General, departamentos y áreas de la organización, tomando como referencia las políticas, objetivos y estrategias de la organización.

- **Responsabilidad Social Empresarial**

‘Almacenes Manolo’ se compromete a contribuir en el desarrollo sostenible de los clientes, proveedores, mediante el cumplimiento de los valores éticos, políticas, respeto al medio ambiente, todo esto se lograra a través del compromiso del Gerente General y todos sus subordinados.

- **Ética**

Para mantener una buena imagen de la empresa, es necesario aplicar este valor en cada una de las áreas y procesos del Almacén tanto a nivel interno como externo.

Este valor debe estar presente en cada una de las decisiones que tome el gerente del ‘Almacén’ puesto que de éste depende en gran medida como actúa su recurso humano,

para lo cual es indispensable cumplir con los principios, políticas, leyes y reglamentos tanto de la industria como de la empresa.

3.4. Objetivos Estratégicos

3.4.1. Objetivo General

Fortalecer la competitividad de ‘Almacenes Manolo’, adaptándose a los diferentes cambios del entorno con la finalidad conseguir ventaja competitiva ante la competencia y mejorar la productividad de la empresa.

3.4.2. Objetivo específicos

- **O1:** Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 20% mediante el buen servicio y excelente calidad de los productos, para mejorar la percepción del cliente frente a la competencia; en un lapso de seis meses.
- **O2:** Crear una fuerte cultura organizacional con la ayuda del recurso humano, mediante políticas que mejoren el rendimiento de la organización, en un tiempo determinado de un año.
- **O3:** Aumentar un 10% de porcentaje de participación en el mercado con respecto a la competencia en el que se desenvuelve ‘Almacenes Manolo’ para de esta manera abarcar un gran porcentaje de este, en un tiempo establecido de seis meses.
- **O4:** Mejorar la productividad de la empresa en un 40% en un lapso de un año, mediante estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.

3.5. Políticas

Para ‘Almacenes Manolo’ es importante plantearse normas y reglamentos que permitan definir criterios mediante políticas que deben ser aplicados por todos los que conforman la organización.

A continuación se presenta las políticas de la empresa en las tablas N° 16, N° 17, N° 18 y N° 19.

Tabla N° 16. Políticas generales

POLÍTICAS GENERALES	
Área o departamento:	Todas
Elaboración:	Las autoras
1. Propósito: Implementar normas y reglamentos para el personal de ‘Almacenes Manolo’. 2. Alcance: Las normas establecidas en esta política deben ser aplicadas por todos los colaboradores de la empresa. 3. Responsables: Gerente General Departamento administrativo 4. Contenido: ✓ Los trabajadores de la organización deben cumplir con los horarios establecidos, que son: 8h00 - 12h00 y de 15h00 - 19h00, este se llevara a cabo de Martes a Domingo. ✓ Ningún empleado deberá presentarse en estado de ebriedad, ni bajo el efecto de alguna sustancia psicotrópica, los mismo que imposibiliten el desempeño de sus funciones. ✓ Las vacaciones de los colaboradores serán planificadas conjuntamente con el Gerente General, al inicio de cada año. ✓ La solicitud de permisos se deberá realizar al Gerente General y con un día de anticipación. ✓ Los informes de los ingresos y egresos, deberán presentarse mensualmente. ✓ Los documentos que maneja la empresa tales como: facturas de compra y venta, notas de pedido, cheques, letras de cambio, entre otros; deberán permanecer en la matriz del Almacén, correctamente foliados¹⁸ y archivados. ✓ Se manejará una única cuenta de correo electrónico para la organización, la cual permite una comunicación eficiente y mayor eficacia al momento de realizar las actividades.	

Fuente: Estudio de proyecto

¹⁸ Enumeración de páginas de manera correcta.

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 17. Políticas de compras

POLÍTICAS DE COMPRAS	
Área o departamento:	Departamento comercial
Elaboración:	Las autoras
1. Propósito: Determinar las pautas que permitan gestionar de manera oportuna la adquisición de los productos para la venta, tomando en cuenta las condiciones, proveedores, formas de pago, tiempo de entrega y calidad.	
2. Alcance: Las pautas establecidas en esta política deben ser aplicadas a las compras efectuadas por la empresa.	
3. Responsables: Gerente General Departamento comercial	
4. Contenido: ✓ Las compras se realizaran a proveedores que cumplan con los requerimientos y especificaciones de la empresa en cuanto a calidad y formas de pago de los productos, además con aquellos que brinden facilidades de crédito con un plazo de 90, 60 y 30 días, dependiendo la mercadería. ✓ El pago a proveedores con quienes se llevara a cabo la negociación será a través de depósitos bancarios. ✓ Revisar la mercadería al momento de su ingreso a la bodega y toda aquella que se encuentre en mal estado se efectuara su respectiva devolución.	

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 18. Políticas de ventas

POLÍTICAS DE VENTAS	
Área o departamento:	Departamento comercial
Elaboración:	Las autoras
1. Propósito: Atender y satisfacer las necesidades de los clientes de ‘Almacenes Manolo’.	

2. Alcance:

Las políticas establecidas deben ser aplicadas en todas las ventas que efectué la empresa.

3. Responsables:

Gerente General

Departamento comercial

4. Contenido:

- ✓ Se establecerán descuentos tomando en cuenta el tipo y la cantidad de productos, asimismo cuando el cliente pague al contado y liquide el valor antes de la fecha establecida.
- ✓ Descuentos

Contado	15%
Monto	5%, 10% y 20% Dependiendo el monto
Pago anticipado	6%

- ✓ La empresa establecerá promociones de acuerdo a temporadas especiales, brindando obsequios y combos.
- ✓ En caso de que el producto requerido por el cliente no se encuentre en stock, la empresa se compromete a cumplir con las necesidades de los consumidores, realizando el pedido al respectivo proveedor.

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 19. Políticas de crédito y cobranzas

POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
Área o departamento:	Administrativo
Elaboración:	Por las autoras
1. Propósito: Implementar pautas que permitan otorgar créditos adecuados, los mismos que aseguren recuperar el dinero que se encuentra en cuentas por cobrar.	
2. Alcance:	

Los filtros establecidos en esta política deben ser aplicadas a todas las ventas que se realizan en la organización.

3. Responsables:

Departamento de administración

4. Contenido:

- ✓ Los créditos se otorgará a los clientes más frecuentes y a aquellos que cuenten con una buena línea de crédito.
- ✓ Las personas que efectúen compras por primera vez en ‘Almacenes Manolo’ se solicitara referencias personales de aquellos clientes que mantengan una buena relación con la empresa.
- ✓ El deudor firmara una letra de cambio como garantía del cumplimiento de pago, en el tiempo establecido en el contrato.
- ✓ Cuando el cliente no cumpla con el pago en el tiempo establecido, se correrá interés a partir del veinteavo día, además se sumara a su cuenta los gastos de transporte, utilizados para las visitas de cobro.

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

3.6. Organigrama propuesto

Todas las empresas incluso las informales pueden tener una división de tareas, pero no todas tienen estructurado un organigrama, el cual es un instrumento de gran utilidad y organización, además permite tener una imagen formal de la empresa, facilitando la división de funciones, jerarquías y, líneas de autoridad y responsabilidad.

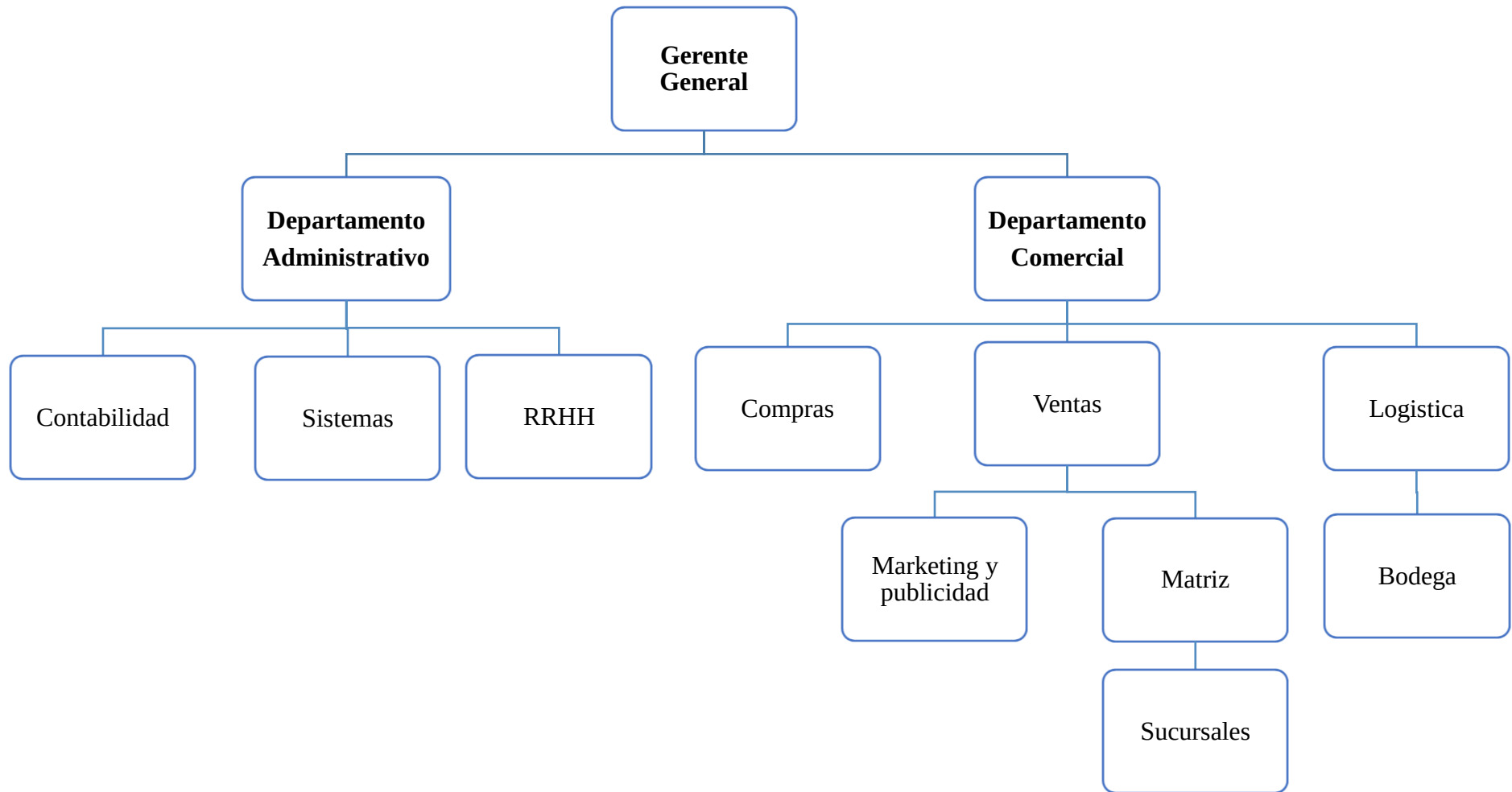
(Hernández Orozco, 2007) indica que, el organigrama simboliza los cargos y la división de los diferentes departamentos de la organización, el mismo que está representado gráficamente a través de una estructura organizacional, mediante niveles jerárquicos¹⁹.

‘Almacenes Manolo’ cuenta con un gerente general y dos empleados quienes son trabajadores internos, además cuenta con dos colaboradores externos quienes son un Contador y un Abogado, los cuales no cumplen con un horario de trabajo específico, cabe mencionar que la empresa no cuenta con un organigrama que determine las funciones de cada uno de los miembros de la organización.

¹⁹ Ordenar según el valor de cada nivel.

Es por ello que se propone el siguiente organigrama, el mismo que ha sido realizado por las autoras de esta investigación de acuerdo a las necesidades de cada área y a la investigación realizada previamente, por lo tanto ‘Almacenes Manolo’ no tiene conocimiento de la existencia del mismo.

Ilustración N° 20. Organigrama propuesto



Fuente: Estudio de proyecto
Elaborado por: Las autoras

El organigrama planteado en la ilustración N° 20 cuenta con dos departamentos: Administrativo y comercial, quienes trabajan de manera independiente, es decir ninguno supervisa las actividades del otro; por otra parte cabe mencionar que estos departamentos rinden cuentas al Gerente General o propietario de la empresa.

A continuación en las tablas N° 20, N° 21 y N° 22 se detalla las funciones de cada uno de los departamentos y sus distintas áreas:

Tabla N° 20. Funciones de Gerente General

GERENTE GENERAL
Tiene a su responsabilidad al departamento administrativo, comercial y derivados de estos.
FUNCIONES • Representante de la organización. • Verificar el normal funcionamiento de los departamentos administrativo, comercial. • Velar por el cumplimiento de las normas, políticas de la empresa. • Control del cumplimiento de la misión, visión y objetivos. • Dirigir la organización, tomar decisiones. • Detectar y analizar los diferentes problemas de empresa. • Toma de decisiones que marquen el rumbo de la organización.

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 21. Funciones del departamento administrativo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
Dentro de este departamento se encuentran bajo su mando a las áreas de contabilidad, sistemas y recursos humanos.
FUNCIONES • Cumplimiento con los horarios de entrada y salida. • Planificación de las vacaciones de los colaboradores. • Contratación y capacitación del personal. • Diseño y manejo de la página Web.

- Manejo e implementación de un software contable que nos permita tener los registros contables de la empresa.
- Elaboración y control de informes de ingresos y egresos.
- Control sobre el manejo de los documentos de la empresa tales como: notas de pedido, facturas de compra y venta, y letras de cambio.
- Acatamiento de las políticas generales por parte de todos los miembros de la organización.
- Analizar la cartera vencida que mantenga la empresa.
- Cumplir con los pagos a proveedores y empleados.

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

Tabla N° 22. Funciones del departamento comercial

DEPARTAMENTO COMERCIAL
El departamento comercial tiene bajo su mando tres áreas; compras, ventas la cual está encargada de marketing y publicidad, matriz y sucursales, y por último el área de logística que tiene bajo su responsabilidad a bodega.
FUNCIONES • Buscar y escoger a los proveedores más óptimos de acuerdo a las necesidades de la empresa. • Brindar una buena atención a los clientes y proveedores. • Verificar que la toda la mercadería se encuentre en buen estado tanto la de stock, como la de inventarios. • Establecer los descuentos que la empresa implementara. • Analizar las promociones que la organización implantara. • Determinar y manejar un buen plan de marketing y publicidad para la organización. • Administrar adecuadamente tanto la matriz como las sucursales. • Verificar que no exista faltantes de inventario en bodega.

Fuente: Estudio de proyecto

Elaborado por: Las autoras

3.7. Formulación de estrategias

Es de vital importancia que una empresa se plantee estrategias para lograr alcanzar los objetivos diseñados por la misma y para crear valor sostenible en el tiempo para sus clientes y accionistas. Es por ello, que en esta investigación se diseñará estrategias que creen valor a la empresa ‘Almacenes Manolo’.

Tabla N° 23. Planteamiento de estrategias

OBJETIVO ASOCIADOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	CUANDO
O1 Y O3	Inventarios	T1: Disminuir los productos con bajo nivel de rotación mediante remates o promociones.	T1: Semestralmente
	Marketing	T1: Campañas publicitarias en redes sociales tales como: ✓ Facebook ✓ Instagram ✓ y twitter. T2: Campañas publicitarias en medios de comunicación más utilizados en el cantón tales como: Radio (Emisoras Atenas y 96.1 La Suprema Estación). T3: Implementar una página web para la empresa, la cual contenga catálogos de las líneas que comercializa la empresa, donde se especifican sus características. T4: Brindar promociones mediante combos y regalos. T5: Renovación de logo. <i>Ver anexo N° 3</i> T6: Planteamiento de un eslogan. “Almacenes Manolo calidad y garantía de vida”	T1, T2 y T3: Todos los meses del año. T4: En fechas especiales T5 y T6: Permanente
	Ventas	T1: Descuentos al contado del 15%	T1, T2 y T3: Todo el año.

		T2: Descuentos dependiendo del monto de compra del 5%, 10% y 20% T3: Descuentos para clientes que paguen antes de la fecha establecida del 6%. T4: Descuentos por temporada: ✓ Día de la madre ✓ Día del padre ✓ Fiestas de Santa Isabel ✓ Navidad T4: Realizar de sorteos con la finalidad de captar clientes. T6: Otorgar garantías de productos específicos. T7: Comercializar diversos productos de marcas reconocidas, tales como: ✓ LG ✓ Samsung ✓ Indurama ✓ SONY ✓ Oster ✓ Innova ✓ Italy Audio ✓ Pika, entre otros.	T4: Fechas especiales antes mencionadas. T5: Cada fin de año. T6 y T7: Todos los días año.
--	--	--	--

O2 Y O4	Servicio	T1: Ampliación y adecuación del local, para mejorar la exhibición de los productos. T2: Diseñar una vestimenta del personal que identifique la empresa. T3: Introducir un sistema que permita manejar la base datos de clientes, contabilidad e inventarios. T4: Crear tarjetas de fidelización, para clientes más frecuentes y por antigüedad.	T1: Cada 6 años. T2: Cada año. T3: Permanente y realizar cambios cuando se requiera. T4: Todo los meses del año.
	Operacional	T1: Capacitaciones y motivación al personal T2: Incentivos económicos T3: Crear una cultura organización enfocada en la visión de ‘Almacenes Manolo’	T1: Semestral T2: Cuando el vendedor sobrepase el porcentaje de ventas requeridas. T3: Todo el año.
	Servicio Postventa	T1: Realizar llamadas telefónicas con el fin de verificar el nivel de satisfacción al cliente en cuanto al servicio y al producto entregado.	T1: Cada vez que se realice una venta.

Fuente: Estudio de proyecto
Elaborado por: Las autoras

3.8. Mapa Estratégico

Se diseñará un mapa estratégico para ‘Almacenes Manolo’ a partir de lo establecido por (Kaplan & Norton, 2004) determina que es una herramienta simple que permite la descripción gráfica de la estrategia, además vincula la visión, misión y los objetivos estratégicos con los procesos de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto. Por otra parte, el mapa estratégico está compuesto por cuatro perspectivas importantes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

3.8.1. Identificación de objetivos y estrategias por perspectivas

Tabla N° 24. Identificación de objetivos y estrategias por perspectivas

Perspectivas	Objetivos y estrategias	Estrategias
PERSPECTIVA FINANCIERA	- Fortalecer la competitividad de ‘Almacenes Manolo’, adaptándose a los diferentes cambios del entorno con la finalidad conseguir ventaja competitiva ante la competencia y mejorar la productividad de la empresa. - Aumentar un 10% de porcentaje de participación en el mercado con respecto a la competencia en el que se desenvuelve ‘Almacenes Manolo’ para de esta manera abarcar un gran porcentaje de este, en un tiempo establecido de seis meses.	- Estrategia de inventarios - Estrategia de ventas
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 20% mediante el buen servicio y excelente calidad de los productos, para mejorar la percepción del cliente frente a la competencia; en un lapso de seis meses.	- Estrategia de Marketing - Estrategia de ventas
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar la productividad de la empresa en un 40% en un lapso de un año, mediante estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo y de esta	- Estrategia de servicio - Estrategia de postventa

	manera brindar un mejor servicio al cliente.	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	• Crear una fuerte cultura organizacional con la ayuda del recurso humano, mediante políticas que mejoren el rendimiento de la organización, en un tiempo determinado de un año.	• Estrategia operacional

Fuente: Estudio del proyecto

Elaborado por: Las autoras

En la tabla N° 24 se desglosaron cada uno de los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas que permitirán la elaboración del mapa estratégico que se presentara posteriormente, así también tal como se puede observar se ha tomado en cuenta las estrategias para alcanzar dichos objetivos, las mismas que así mismo serán colocadas acorde a los niveles de las perspectivas establecidas.

3.8.2. Diseño de mapa estratégico

Ilustración N° 21. Mapa estratégico



Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)
Elaborado por: Las autoras

La figura N° 21 ilustrada anteriormente nos servirá como guía para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de ‘Almacenes Manolo’ en las diferentes perspectivas del mapa estratégico, además cabe mencionar que todos los objetivos y estrategias tienen incidencia entre sí, siendo todos importantes a la hora de alcanzar la misión y visión empresarial de la organización.

Por otra parte, podemos observar que las flechas van de abajo hacia arriba puesto que el cimiento de las perspectivas es la de aprendizaje y crecimiento, seguida por la de procesos internos, clientes y en la parte superior financiera en donde se encuentra el objetivo general de la empresa que es: “Fortalecer la competitividad de la empresa”.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva es importante porque puede generar un cambio duradero y sostenible en la empresa ya que dentro de este nivel se encuentra el Recurso Humano quienes son parte fundamental para el funcionamiento de la misma. Por este motivo es primordial mantener motivado y capacitado al personal logrando que este se sienta parte de la organización y contribuya de manera eficiente y eficaz al cumplimiento de la misión y visión; creando una cultura organizacional adecuada dentro de la misma.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ha planteado la estrategia operacional en la cual se realizara diferentes tácticas que están detalladas en la tabla N° 23 de formulación de estrategias para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico que es: “Crear una cultura organizacional dentro del Almacén”.

- **Perspectiva de procesos internos**

Es de vital importancia que la organización tenga procesos interno adecuados que permitan brindar un buen servicio a los clientes quienes son prioridad de la empresa, puesto que estos contribuyen al aumento de ventas y al desarrollo y supervivencia de la organización

Se ha implementado para ‘Almacenes Manolo’ dos estrategias fundamentadas en los procesos de la misma considerando que el giro de negocio es la compra y venta de diversos productos, que son: estrategia de servicios y postventa las mismas que tienen diversas tácticas mencionadas en la tabla N° 23 de formulación de estrategias. Todo esto servirá “mejorar la productividad de la organización” el cual es un objetivo estratégico de la empresa.

- **Perspectiva de clientes**

Esta perspectiva es primordial porque se analiza las necesidades de los clientes y permite tomar decisiones sobre la dirección de la empresa y como diferenciarse de la competencia ante los clientes, para de esta manera obtener resultados en la perspectiva financiera.

Para que ‘Almacenes Manolo’ obtenga una ventaja competitiva dentro de su sector industrial, se ha planteado dos estrategias ventas, y marketing y publicidad con sus respectivas tácticas que se han desarrollado en la tabla N° 23 de formulación de estrategias. Las cuales facilitaran el cumplimiento del objetivo estratégico “mejorar el posicionamiento de la empresa”

- **Prospectiva financiera**

Esta estrategia es el resultado de la sumatoria de las perspectivas mencionadas anteriormente, la cual permite ver el valor que ha ganado la organización mediante el aumento de sus ventas y ganancias.

En esta perspectiva se ha propuesto el objetivo estratégico de “Aumentar la participación en el mercado” el mismo que se lograra a través de las siguientes estrategias: inventarios y ventas, estas cuentas con diferentes tácticas cada una de ellas escritas en la tabla N° 23 de formulación de estrategias.

CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.

Introducción

En este capítulo se plantean herramientas que ayudan a medir y controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos y estrategias planteadas en el Capítulo N° 3, los mismos que al alinearse con la planificación estratégica nos permitan llevar a cabo de manera eficiente y eficaz el Modelo de Gestión Administrativo propuesto. Estas herramientas son el POA²⁰ y CMI²¹.

4.1. Plan Operativo Anual

(Armijo, 2011) indica que el Plan Operativo Anual es un instrumento que se vincula directamente con la planificación estratégica, para establecer actividades que agregan valor a la empresa, tales como visión, misión, objetivos y estrategias a mediano plazo.

El POA de ‘Almacenes Manolo’ se desarrollara tomando en cuenta como base fundamental los objetivos estratégicos y las estrategias, en donde se detallara el tiempo de ejecución, los responsables que se comprometan con su realización para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, a través de las diferentes actividades necesarias.

²⁰ Plan Operativo Anual.

²¹ Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 25. Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	TIEMPO
Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 20% mediante el buen servicio y excelente calidad de los productos, para mejorar la percepción del cliente frente a la competencia; en un lapso de seis meses.	Análisis del mercado meta	Entender el mercado en el que se encuentra la empresa.	Compañía asesora	1 mes
	Segmentar el mercado	Definir un perfil de nuestros clientes y entender las necesidades de los mismos.	Compañía asesora	1 semana
	Realizar la investigación de mercado.	Conocer los gustos y preferencias de nuestros principales clientes.	Compañía asesora	1 mes
	Ejecutar el plan de acción.	Lograr posicionar a la empresa en el mercado.	Departamento comercial	2 meses, 2 semanas
	Evaluación de resultados	Evaluar la evolución del posicionamiento de la empresa.	Departamento comercial	1 semanas
	Retroalimentación	Eficiencia y eficacia en el plan de acción.	Departamento comercial	1 mes
TIEMPO				6 meses

Crear una fuerte cultura organizacional con la ayuda del recurso humano, mediante políticas que mejoren el rendimiento de la organización, en un tiempo determinado de un año.	Investigación de la situación actual de la empresa en cuanto a su cultura organizacional	Determinar el tipo de cultura que maneja la empresa	Área de Recursos Humanos	1 mes
	Identificar las necesidades del personal	Satisfacer las necesidades de los trabajadores.	Área de Recursos Humanos	2 semanas
	Planteamiento de un plan de mejora	Implementar una adecuada cultura organizacional en el Almacén.	Área de Recursos Humanos	2 semanas
	Análisis del plan de mejora	Verificar si el plan es el idóneo para la organización	Gerente General	1 mes
	Ejecución del plan de mejora	Lograr crear en la empresa una fuerte cultura organizacional.	Área de Recursos Humanos	7 meses
	Evaluación de resultados	Evaluar la mejora de la cultura organizacional.	Área de Recursos Humanos	2 semanas
	Retroalimentación	Lograr un plan de mejora efectivo para la empresa.	Área de Recursos Humanos	1 mes
TIEMPO				11 meses y 2 semanas

Aumentar un 10% de porcentaje de participación en el mercado con respecto a la competencia en el que se desenvuelve 'Almacenes Manolo' para de esta manera abarcar un gran porcentaje de éste, en un tiempo establecido de seis meses.	Análisis de la situación actual del entorno	Conocer y entender el entorno en el que se desenvuelve la empresa.	Compañía asesora	1 mes
	Identificar el mercado meta.	Entender las necesidades de los clientes.	Compañía asesora	1 semanas
	Establecer las necesidades del mercado objetivo.	Lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.	Compañía asesora	1 semana
	Realizar la investigación de mercado.	Identificar la participación de mercado que tiene la empresa.	Compañía asesora	1 mes
	Ejecutar el plan táctico	Lograr incrementar en un 10% la participación en el mercado.	Departamento comercial	2 meses
	Evaluación de resultados	Conocer el resultado sobre el incremento de la participación en el mercado.	Departamento comercial	2 semanas
	Retroalimentación	Efectividad en el plan táctico.	Departamento comercial	1 mes
TIEMPO				6 meses

Mejorar la productividad de la empresa en un 40% en un lapso de un año, mediante estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.	Análisis de la situación interna actual de la empresa	Examinar la productividad interna de la empresa	Todos los departamentos	1 mes
	Determinar el nivel de productividad de la empresa.	Conocer el nivel de productividad que tiene la organización.	Todos los departamentos	2 semanas
	Plantear un plan de acción	Obtener mejoras en la productividad.	Todos los departamentos	1 mes
	Definir prioridades	Optimizar los procesos en cada una de las actividades de la empresa.	Todos los departamentos	1 mes
	Implementación del plan de acción	Mejorar la productividad en un 40%	Todos los departamentos	6 meses
	Evaluación de resultados	Verificar periódicamente la evolución de la productividad dentro del Almacén.	Todos los departamentos	1 mes
	Retroalimentación	Tener un adecuado plan de acción.	Todos los departamentos	1 mes
TIEMPO				12 meses

Fuente: Estudio del proyecto
Elaborado por: Las autoras

En la Tabla N° 25 se desarrolla el Plan Operativo anual para el Almacén, dentro de este se establecen distintas actividades las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización en un tiempo establecido, además se plantean metas para cada actividad con sus respectivos responsables y el tiempo. Adicionalmente, cabe destacar el POA tendrá un lapso determinado de un año, puesto que el objetivo O4 tiene incidencia del cumplimiento de los demás objetivos.

4.2. Cuadro de mando integral

(Milla Gutiérrez, 2005) concluye que “El CMI tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.”

Con el cuadro de mando integral planteado para ‘Almacenes Manolo’ se busca traducir la visión y el mapa estratégico desarrollado en el capítulo anterior a través de diferentes indicadores, que permiten gestionar las diferentes perspectivas con sus objetivos estratégicos y la forma de medirlas. Esta es una herramienta de control de gestión que nos facilita determinar si las estrategias planteadas para la empresa son las más idóneas para conseguir las metas y objetivos de la empresa.

Además es importante mencionar que el objetivo general de la organización es “Fortalecer la competitividad de ‘Almacenes Manolo’, adaptándose a los diferentes cambios del entorno con la finalidad conseguir ventaja competitiva ante la competencia y mejorar la productividad de la empresa.”, el mismo que se logra mediante la orquestación²² de los cuatro objetivos estratégicos que se ven reflejados en las siguientes tablas y con la ayuda de las diferentes estrategias.

²² Coordinar y adaptar los recursos estratégicos.

4.2.1. Perspectiva financiera

Tabla N° 26. CMI Perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	¿QUÉ MEDIR?	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA
Aumentar un 10% de porcentaje de participación en el mercado con respecto a la competencia en el que se desenvuelve ‘Almacenes Manolo’ para de esta manera abarcar un gran porcentaje de este, en un tiempo establecido de seis meses.	CMI01	Rendimiento sobre las ventas	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times 100$	Estados Financieros de la empresa.	Mensual
	CMI02	Margen de utilidad que genera un producto	Utilidad del producto	$\frac{\text{Precio de venta del producto}}{\text{Precio del producto}} - 1$	Estado de resultados de la empresa.	Semestral
	CMI03	Número de rotación de inventarios	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	Estados financieros de la empresa. Área de logística.	Semanal
	CMI04	Porcentaje de recuperación de cartera	Recuperación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar recaudas}}{\text{Ventas a crédito}} \times 100$	Estados Financieros de la empresa.	Semanal
	CMI05	Porcentaje de Participación de mercado	Participación de mercado	$\frac{\text{Facturación de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} \times 100$	INEC ²³ . Facturación de la empresa.	Semestral

Fuente: Estudio del proyecto
Elaborado por: Las autoras

²³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

A continuación en la perspectiva financiera se realiza el análisis de distintos indicadores planteados en la tabla N° 26.

Objetivo Estratégico: Aumentar un 10% de porcentaje de participación en el mercado con respecto a la competencia en el que se desenvuelve ‘Almacenes Manolo’ para de esta manera abarcar un gran porcentaje de este, en un tiempo establecido de seis meses.

✓ **Indicador 01: Rendimiento sobre las ventas**

Este indicador de rentabilidad permite medir la utilidad que ha tenido la organización en cuanto a sus ventas y permite mejorar las operaciones de la organización.

✓ **Indicador 02: Utilidad por producto**

El indicador de utilidad por producto refleja la rentabilidad que tiene la empresa por vender un producto, entre mayor sea el porcentaje, mejores beneficios se obtiene del producto vendido.

✓ **Indicador 03: Rotación de inventarios**

Este indicador permite determinar el número de veces en que el inventario se ha vendido en un periodo determinado, con este se verifica la eficiencia en cuanto al uso de capital de trabajo del Almacén.

✓ **Indicador 04: Recuperación de cartera**

El indicador recuperación de cartera establece la cantidad de ventas realizadas a crédito que se han convertido en efectivo, es decir la eficiencia en cuanto al cobro de ventas a crédito.

✓ **Indicador 05: Participación de mercado**

Este índice representa la porción del mercado que la empresa ha logrado alcanzar dentro su sector, consiguiendo verificar la competitividad que posee la organización.

4.2.2. Prospectiva cliente

Tabla N° 27. CMI Perspectiva cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	¿QUÉ MEDIR?	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA
Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 20% mediante el buen servicio y excelente calidad de los productos, para mejorar la percepción del cliente frente a la competencia; en un lapso de seis meses.	CM106	Grado de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Calificación dada por los clientes mediante encuestas.	Encuestas realizada a clientes.	Anual
	CMI07	Porcentaje de fidelización del cliente	Fidelización del cliente	$\frac{\text{Número de clientes frecuentes}}{\text{Número de clientes}} \times 100$	Registro de clientes Facturación	Semestral
	CMI08	Porcentaje de eficiencia en solución de reclamos	Eficiencia en solución de reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Número de ventas}} \times 100$	Servicio al cliente	Bimensual
	CMI09	Grado de clientes atendidos	Cientes atendidos	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes}} \times 100$	Servicio al cliente	Trimestral
	CMI10	Porción de posicionamiento de la empresa	Posicionamiento en la mente del consumidor	$\frac{\text{Clientes que conocen la empresa}}{\text{Número de entrevistados}} \times 100$	Entrevistas	Anual

Fuente: Estudio del proyecto

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA CLIENTE

A continuación en la perspectiva financiera se realiza el análisis de distintos indicadores planteados en la tabla N° 27, los mismos que permiten alcanzar el objetivo planteado.

Objetivo Estratégico: Mejorar el posicionamiento de la empresa en un 20% mediante el buen servicio y excelente calidad de los productos, para mejorar la percepción del cliente frente a la competencia; en un lapso de seis meses.

✓ **Indicador 06: Satisfacción del cliente**

Este es un indicador clave de desempeño que se lo debe realizar con frecuencia para mejorar la efectividad de la empresa, permite ver la manera de como satisfacer al cliente continuamente de acuerdo a sus necesidades.

✓ **Indicador 07: Fidelización del cliente**

Como su nombre mismo lo indica este indicador ayuda a establecer la fidelidad de los consumidores con respecto al Almacén, logrando determinar la eficacia o el éxito de la empresa.

✓ **Indicador 08: Eficiencia en solución de reclamos**

Este índice permite determinar que tan efectivo es el personal al realizar las ventas, identificando un porcentaje de quejas o reclamos que se han presentado en la organización del total de ventas realizadas.

✓ **Indicador 09: Clientes atendidos**

Con este indicador se establece la consecución o cumplimiento en cuanto a la atención al cliente, determinando el porcentaje de clientes que han sido atendidos del total de clientes que han ingresado al Almacén.

✓ **Indicador 10: Posicionamiento en la mente del consumidor**

El índice de posicionamiento permite conocer que tanto influye la empresa en los compradores y en qué lugar se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

4.2.3. Perspectiva procesos internos

Tabla N° 28. CMI Perspectiva procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	¿QUÉ MEDIR?	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA
Mejorar la productividad de la empresa mediante estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.	CMI11	Calidad	Grado en que se cumple los requisitos del cliente	$\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{Requisitos del cliente}} \times 100$	Atención al cliente Llamadas telefónicas a clientes	Diario
	CMI12	Servicio Postventa	Grado de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de servicios postventa}} \times 100$	Llamadas telefónicas a clientes	Diario
	CMI13	Productividad de la empresa	Porción de ventas concretadas	$\frac{\text{Número de ventas concretadas}}{\text{Número clientes atendidos}} \times 100$	Departamento comercial y administrativo	Mensual
	CMI14	Disponibilidad de inventarios en la organización	Porcentaje de disponibilidad de productos	$\frac{\text{Productos disponibles vendidos}}{\text{Productos pedidos}} \times 100$	Área de logística	Mensual
	CMI15	Garantías cumplidas	Grado de cumplimiento de garantías	$\frac{\text{Garantías cumplidas}}{\text{Garantías otorgadas}} \times 100$	Atención al cliente Llamadas telefónicas a clientes	Mensual

Fuente: Estudio del proyecto

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

A continuación en la tabla N° 28 se analiza la perspectiva procesos internos mediante los distintos indicadores planteados.

Objetivo Estratégico: Mejorar la productividad de la empresa mediante estrategias que permitan mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.

✓ **Indicador 11: Calidad**

En este indicador permite medir el desempeño de la organización en cuanto al grado en que se cumple con las especificaciones y requerimientos por parte del cliente para poder satisfacer las necesidades del mismo.

✓ **Indicador 12: Satisfacción del cliente**

Con este índice se pretende determinar el porcentaje de satisfacción que tiene el cliente, comparando con el servicio brindado y con el cumplimiento de sus expectativas.

✓ **Indicador 13: Productividad de la empresa**

El índice de productividad tiene como fin determinar el rendimiento y eficiencia de los vendedores y su capacidad para poder concretar las ventas, con respecto al número de clientes que fueron atendidos en la organización.

✓ **Indicador 14: Disponibilidad de productos**

Con este indicador se pretende determinar la disponibilidad de los productos requeridos por los clientes, para lo cual es necesario tomar en cuenta el total de productos que fueron pedidos por los clientes con respecto al número de productos que la empresa tiene disponible en ese momento.

✓ **Indicador 15: Cumplimiento de garantías**

Este indicador nos ayuda a determinar el grado de eficiencia en cuanto al cumplimiento de garantías que otorga la organización a sus clientes, beneficiando a la imagen de la organización.

4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla N° 29. CMI Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	¿QUÉ MEDIR?	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA
Crear una fuerte cultura organizacional con la ayuda del recurso humano, mediante políticas que mejoren el rendimiento de la organización, en un tiempo determinado de un año.	CMI16	Grado de cumplimiento en capacitaciones	Capacitaciones cumplidas	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	Área de Recursos humanos	Anual
	CMI17	Grado de satisfacción de empleados	Satisfacción de los empleados	Encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores	Área de Recursos humanos	Trimestral
	CMI18	Porcentaje de cumplimiento de condiciones	Cumplimiento de condiciones laborales	$\frac{\text{Total de condiones cumplidas}}{\text{Total de condiciones}} \times 100$	Área de Recursos humanos	Semestral
	CMI19	Porcentaje de personal efectivo	Personal efectivo	$\frac{\text{Número trabajadores competentes}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Área de Recursos humanos	Anual
	CMI20	Porción de personal incentivado y cumplimiento de incentivos	Personal incentivado	$\frac{\text{Número de personal incentivados}}{\text{Total de personal}} \times 100$	Área de Recursos humanos	Bimensual
	CMI21		Cumplimiento de incentivos	$\frac{\text{Incentivos cumplidos}}{\text{Incentivos planificados}} \times 100$	Área de Recursos humanos	Anual

Fuente: Estudio del proyecto

Elaborado por: Las autoras

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A continuación en la tabla N° 29 se analiza la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mediante los distintos indicadores planteados, los cuales permiten el cumplimiento del objetivo estratégico.

Objetivo Estratégico: Crear una fuerte cultura organizacional con la ayuda del recurso humano, mediante políticas que mejoren el rendimiento de los empleados de la organización, en un tiempo determinado de un año.

✓ Indicador 16: Capacitaciones cumplidas

Este indicador determina el grado de capacitaciones que se lograron cumplir con respecto a las que fueron planteadas, de esta manera se lograra identificar el nivel de eficiencia y compromiso de la organización en cuanto a capacitaciones.

✓ Indicador 17: Satisfacción de los empleados

Con este índice se pretende establecer que tan satisfechos se encuentran los trabajadores de la organización, logrando determinar su grado de conformidad con respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

✓ Indicador 18: Cumplimiento de condiciones laborales

Este índice nos ayuda a medir el grado de cumplimiento de las condiciones para mantener un buen clima laboral en relación con la condiciones que se ha planteado la empresa, con este indicador se disminuye los riesgos laborales que se pueden presentar dentro de la organización.

✓ Indicador 19: Personal Efectivo

Este indicador mide el porcentaje de eficacia y efectividad del recurso humano al realizar sus actividades en la organización, lo que ayuda a la misma a determinar si el personal que tiene es el adecuado o caso contrario realizar cambios.

✓ Indicador 20: Personal incentivado

Con este indicador de desempeño determina el porcentaje del personal incentivado que tiene la organización, verificando que el sistema de inventarios que maneja la empresa es el adecuado, caso contrario implementar o rediseñar incentivos.

✓ **Indicador 21: Cumplimiento de incentivos**

El presente índice mide la efectividad del Almacén en cuanto al cumplimiento de incentivos con respecto a los planificados.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que en este trabajo de titulación existen diferentes factores negativos y positivos que intervienen en el sector comercial, por lo cual para el buen funcionamiento de las empresas es necesario aprovechar las oportunidades que se presentan en esta industria, además se considera indispensable enfrentar y adaptarse a las diferentes amenazas que se manifiestan en el entorno para la supervivencia de las empresas comerciales. En base a los anteriores planteamientos se deduce que ‘Almacenes Manolo’ no ha sabido aprovechar, ni enfrentar los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se dan en el entorno; debido a que carece de un Modelo de Gestión Administrativa.

En este estudio también se pudo conocer la segmentación de los clientes de la organización, tomando en cuenta la población por ocupaciones según las edades, nivel social y la ubicación de los clientes; logrando determinar cuáles son los principales consumidores.

En cuanto a la metodología utilizada para el estudio de mercado, se ha enfocado en dos métodos el cualitativo y cuantitativo. El primero se lo realizó mediante entrevistas a profundidad al Gerente y trabajadores del Almacén, en donde se observó la gestión del propietario de la empresa determinando un déficit en su administración, lo cual no le ha permitido identificar su modelo de negocio adecuado para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En cuanto al método cuantitativo, se logró identificar que sus principales consumidores son las personas que se encuentran en un rango de 26 a 45 años, lo cuales en su gran mayoría se dedican a la agricultura y ganadería, y sus ingresos oscilan entre 386 hasta 500 dólares. Así mismo mediante esta investigación se pudo verificar que los clientes en un gran porcentaje se encuentran bastante satisfechos con el servicio que brinda la empresa debido a que el mercado al que se dirige no es tan exigente, por las condiciones del entorno y del mercado en el que se desenvuelve ‘Almacenes Manolo’; no obstante a criterio de algunos clientes sugirieron realizar algunas mejoras en cuanto a la infraestructura y plan de marketing.

Por las consideraciones anteriores, se constató que la organización realiza sus actividades de facturación y notas de pedido manualmente, por lo que se vio la necesidad de crear una base de datos basándonos en los documentos mercantiles, para la realización de las diferentes necesidades de este trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

Una vez analizada la situación actual de la empresa dentro de dos contextos interno y externo además de una investigación de mercado; se logró determinar que la empresa carece de planificación, organización, dirección y control, en base a las consideraciones anteriores se recomienda implementar el Modelo de Gestión Administrativa propuesto, el cual ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades y falencias que se han encontrado en la organización.

Dentro del cual se plantea la etapa filosófica para ‘Almacenes Manolo’, conjuntamente con un organigrama que determine y organice las funciones de cada departamento y área, asimismo se establecen políticas que ayudaran a controlar las diferentes actividades que se realiza en la organización; además de objetivos y estrategias todo esto vinculado con la etapa filosófica, es recomendable introducir un mapa estratégico que permita la orquestación de lo antes mencionado para lograr crear valor a la empresa.

Adicionalmente se propone implementar dos herramientas fundamentales para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz dicho modelo, las cuales tienen actividades e indicadores que nos permiten controlar y convertir las estrategias y objetivos en resultados.

Por último, se recomienda estar en constante observación a los distintos cambios que se presentan en el entorno y adaptarse de manera continua a los mismos, de modo que ayude a estar un paso adelante de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Copyright Naciones Unidas Cepal.
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Countrymeters. (2016). *Countrymeters. Población de Ecuador*. Obtenido de <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Hernández Orozco, C. (2007). *ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: Técnicas y métodos. Primera edición*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica. Séptima edición*. Madrid, España: Pearson Educación. S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *FUNDAMENTOS DE MARKETING. Sexta Edición*. México: Pearson Educación / Prentice Hall .
- Maldonado, J. A. (2014). *Control Integrado de Gestión*. México: D.F. Editorial Trillas, S.A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *ANÁLISIS DEL ENTORNO*. Madrid, España: Días de Santos.
- Milla Gutiérrez, A. (2005). EL Cuadro de mando Integral. *Eco3 Colecciones*, 3-14.
- Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Madrid, España: Pearson Educación, Octava Edición.
- Urbina, G. B. (2012). *Evaluación de Proyectos 6ta edición*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. .

ANEXOS

Anexo N° 1. Base de datos 'Almacenes Manolo'

Almacenes Manolo Matriz: Calle Abdón Calderón y 24 de Mayo

Fecha	Cliente	CI	Ubicación	Teléfono	Producto		\$ Valor Total
					Cantidad	Bien	
2-ene	Efraín Patiño		Santa Isabel		1	Cocina Artesanal	110
3-ene	Alba Aucay		Chuvín		1	Plancha	30
3-ene	Yolanda Aucay	0702849563	Tortapaly		1	Cocina Artesanal	165
3-ene	Norma Calle Aucay	0103053559	Huchucay		1	Direc tv	65
4-ene	Barros Segarra Carmen Miriam	0703193771	Santa Ana		1	Refrigeradora	540
4-ene	Manuel Yunga Lalvay		Santa Isabel		1	DVD LG	45
4-ene	Paccha Yunga Bolívar Fernando	0105931794	La Unión	0969908876	1	Celular	145
5-ene	William Cabrera		Guisaceo		1	Radio	32
5-ene	Luz Edelmira Barreto	0101681922	Shagly	30511924	1	Pantalla	400
5-ene	Mercedes Jara	0101382653	Quillocisa		1	Celular	320
5-ene	Susana Heras		Cañaribamba	2172014	1	Plancha	60
5-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Tapa de Licuadora	6
6-ene	Ángel Alfonso Rodríguez Cárdenas	0105463624	Gualdeleg	0998413494	1	Guitarra	210
6-ene	Nerfio Augusto Jaramillo Durán	0100559737	Santa Isabel	2270422	1	Pantalla	255
7-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula	6
7-ene	Gloria Narváez Huanga	0105932651	El Pindo	0967261590	1	cocina	460
7-ene	Carmen Márquez		Santa Isabel			Asador pequeño	35
7-ene	Ana Lalvay		Lunduma		1	Cocina Artesanal	55

7-ene	Manuel Heriberto Tapia Barros	0104669510	Cercaloma	0992630840	1	Refrigeradora	850
8-ene	Flavio Gustavo Medina Guamán	0104676317	Huertas	0979889069	1	DVD LG	45
8-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Soporta Pantalla	20
9-ene	Carlos Guamán Arias		Jubones	0979836811	1	Cocina Industrial	97
					1	Válvula Industrial	
10-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Cuchilla Oster	6
10-ene	Marina Lituma Serrano		Sulupali		1	Olla de presión	35
10-ene	Geovanny Marcelo Armijos Nieves	0706578762	Lunduma	0989504814	1	Radio para carro	550
10-ene	Lino Fierro	0104485486	Santa Ana		1	Cocina Florencia	135
11-ene	Laura Rodríguez		Santa Isabel	0992248029	1	Cocina Industrial	137
					4	Bancos Azules	
11-ene	Blanca Barsallo		Santa Isabel	0980041249	1	Cocina Industrial	300
					1	Olla Caldero	
12-ene	Rosa Guallasaca		Mostazapamba		1	Cocina Industrial	90
12-ene	María Eugenia Llauca Cárdenas		Santa Isabel		1	Cocina Industria	120
13-ene	José Machicela	0102456241	San Pedro	0993765533	1	Laptop	492
					1	USB	
13-ene	Wilmer Alberto Zhingui Rodríguez	0705659589	Guazhapac	0989358775	1	Celular	145
13-ene	Guillermo Ordoñez		Santa Isabel		1	Licuada Oster	85
14-ene	Rubén Adalberto Cuenca Macas	0107073546	Cochas	0990733975	1	Celular	320
14-ene	Ángel Florencio Sayago Llivichuzhca	0106934391	La Asunción	0987360918	1	Nevera	350
					1	Licuada Oster	
14-ene	Maritza Chasi		Pilcocajas		1	Combo Ollas	50
14-ene	Wilmer Patricio Sánchez Pando	0106283476	Guayara	0979585375	1	Moto	2100
16-ene	Rolando Alberto Quinde Arpi	0104742077	Cataviña	0986146390	1	Celular	325

16-ene	Franklin Marcelo Jiménez Calle	0702687872	Santa Isabel	0999336764	1	Cocina	755
					1	Cilindro	
					1	Licuada Oster	
					1	Refrigeradora	
17-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula Doméstica	6
17-ene	Luis Alberto Lavanda Macas	0150867893	Sumaypamba	099044560	1	Celular	175
17-ene	Gustavo Alfredo Vivar Idrovo	0101131365	La Unión	0968228024	1	Pantalla	395
17-ene	Alejandro García		La Unión		1	Aspirador	380
					1	Celular	
4-feb	Marcelo Durán		Santa Isabel		1	Cocina	\$76
					1	Válvula	
4-feb	Juan Carlos Macas Guatancela	0105937338	Chirimoyapamba	959263436	1	Celular	\$370
4-feb	Liliana Llivipama		Ashidel		1	Cocina industrial	\$70
5-feb	Bayron Guamán Heras	0107078699	Santa Isabel	994077654	1	Plancha Oster	\$30
8-feb	Ruth Tatiana Guamán Ríos	0106872708	Santa Isabel	993477648	1	TV Pantalla	\$400
8-feb	Rita Chávez		Lentag		1	Cocina	\$145
8-feb	Danilo Rafael Romero		Estrella del Sur	985130756	1	Celular	\$325
8-feb	Dilma Patricia Ortega Armijos	0107124315	Yuluc	994816985	1	Refrigeradora	\$850
					1	Cocina	
					1	Licuada	
8-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador de cuy	\$35
8-feb	Libia Ordoñez		Santa Isabel		1	Molino de grano	\$38
8-feb	Fredy Joel Carrión Ordoñez	0706492097	Guzhcapac	989358759	1	Moto	\$2.450
9-feb	María Dolores Aucay		Guayara		1	Cocina industrial	\$50
9-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador	\$28

10-feb	Ruth Ortiz		Quilloziza		1	Combo ollas de presión	\$45
10-feb	Barbarita Chávez		Sulupali	3014111	1 1	Cocina Cubrecama	\$213
10-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Cocina	\$90
11-feb	Susana Bravo		Santa Isabel		1	Cocina	\$70
11-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Radio	\$30
11-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Cocina	\$45
11-feb	Rosa Dota		Sumaypamba	3013405	1	Plancha Umco	\$25
11-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula	\$4
14-feb	Elsa Carmita Llivipamba Heras	0103740890	La Cría		1	TV pantalla JVC	\$250
14-feb	Cristian Nagua Bermeo	0704869387	Santa Isabel	990414499	1 1	Molino corona Celular LG	\$248
16-feb	Cristhian Renán Erreyes Sandoval	1105195992	Yuluc	980600866	1	Celular J2 prime	\$230
16-feb	Baldomira Erreyes		Jubones		1	Asador	\$35
16-feb	Viviana Catalina Saquicela Aucay		Cochaseca	968276582	1	Celular Samsung	\$120
17-feb	Bélgica Jacqueline Peña Pando	0106344567	Cañaribamba	979507126	1	Moto	\$2.350
17-feb	Lucia Marlene Durán Narváez	0103942868	Victorilla	993665505	1	Celular	\$220
18-feb	Enma Idrovo		Santa Isabel		1	Teléfono	\$25
18-feb	William Marcelo Llivisupa Guayllasaca	0103944633	Pocuteloma	967548591	1	TV pantalla JVC	\$410
19-feb	Julio Ochoa		Santa Isabel		1	Cocina	\$125
19-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula	\$6
19-feb	Charlees Guillén Suárez	0104516877	Samaypamba	992336223	1	Radio	\$175
20-feb	Julio Sigüenza		Santa Isabel		1	Celular	\$325
20-feb	Ruth Tatiana Guamán Ríos	0106872708	Santa Isabel	993477648	1	TV pantalla JVC	\$435

20-feb	Jenny Patricia Dota Solano	0105733950	Samaypamba	967074157	1	Vitrina	\$1.700
21-feb	Alfonso Duta	0703843698	Santa Isabel	981079624	1	Cocineta	\$130
22-feb	Raquel Romero		Santa Ana		2	Pailas	\$46
22-feb	Freddy Suárez		Santa Isabel		1	Licuada	\$90
23-feb	Juan Pindo Guanquiza	0102472693	La unión	980291309	1	Moto	\$2.480
23-feb	Manuel Guamán Aucay	0102888856	Shagly		1	Linterna	\$140
23-feb	Franco Romero		La Atalaya	998652842	1	Licuada	\$85
23-feb	Ángel Gualán		Puenteloma		1 1	Bomba de fumigar Cilindro	\$93
24-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador	\$35
25-feb	Lucrecia Sánchez		Sumaypamba		1	Cocina	\$70
25-feb	Fausto Quinde Rodríguez	0105649057	Gualdeleg	981212103	1	Celular	\$295
25-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Dado Oster	\$4
26-feb	Roberto Ochoa		Paz de Portovelo		1	Molino	\$38
26-feb	Carlos Oswaldo Erraiz Lima	0104956099	La Atalaya	984035751	1	Moto	\$2.230
27-feb	Rolando Gabriel Morocho		Pichanillas	996749138	1	Celular	\$115
27-feb	Juan Carlos Pindo Duta	0103586988	Peña Blanca	2270835	1	Lavadora	\$530
27-feb	Zoila Illescas Mora		La unión	992821128	1	Guitarra	\$225
27-feb	Fernando Valencia		Santa Isabel	967692615	1 2	Cocina Juego de vajillas	\$115
27-feb	Adán Castillo		Santa Isabel	999210008	1	Guitarra	\$175
28-feb	Juan Carpio		Santa Isabel		1	Guitarra	\$60
28-feb	Juan Criollo		Huertas		1	Cocina	\$50
28-feb	Elvira Merchán	0103102836	Pedernales	3015795	1	Cocina	\$160
2-mar	María Tenecela	0703684431	San Pedro	985775616	1	DVD	\$55

3-mar	Iván Guerra		Santa Isabel		1 1	Cocina Asador	\$165
3-mar	Edison Andrade Salazar	0105647101	Sulupali	984813760	1	Moto	\$3.400
4-mar	José Sichique Coraisaca	0101851699	Topali	969189509	1	Lavadora	\$630
4-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador	\$35
4-mar	Silvia Pindo Duta		Santa Ana		1	Celular	\$125
4-mar	Nancy Morocho Ortega	0103391678	La Atalaya	2262798	1	Refrigeradora	\$850
4-mar	Luis Mejicango Vera	1102579743	Guisaceo	985055297	1	Moto	\$2.150
4-mar	Zoila Esperanza Chimbo Pando	010560924	Guayara	969584319	1	Cocina Industrial	\$100
4-mar	Nancy Guzmán Sangurima	0703541813	Cochaloma	967892801	1	Olla arrocera	\$70
5-mar	Franklin Rodrigo Erreyes Romero	1105728248	Llushapac	990218293	1 1	Refrigeradora Cocina Indurama	\$950
5-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador pequeño	\$35
5-mar	Jonnathan Alberto Peña Llauca	0106347958	Santa Isabel	939237416	1	Pantalla	\$250
6-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Vaso licuadora	\$10
6-mar	Andrés Vergara		La Unión		1	Plancha Oster	\$35
6-mar	Emilio Heraldo Tapia Ochoa	0100737923	Portovelo Grande	262796	1	Molino Eléctrico	\$390
7-mar	Héctor Olmedo Macas Jigua	1101903050	Mostazapamba	969180556	1	Moto	\$2.130
8-mar	Manuel Vicente Armijos Sarango	1103429245	Santa Isabel	968610719	1	Congelador	\$620
8-mar	Christian Francisco Mena Barreto	0105931836	Santa Isabel	979802355	1	Moto	\$2.555
9-mar	Félix Suarez Tocto	0103946463	Yuluc	969697047	1	Refrigeradora	\$570
9-mar	Indaura Guamán		Santa Isabel		1	Cilindro Azul	\$60
9-mar	Jamileth Durán	0102346301	La Paz de Portovelo	969354360	1	Pantalla	\$250
9-mar	Doris Germania Salazar Orellana	0107043598	Sulupali	982678679	1 1	Refrigeradora Cocina	\$2.980

					1	Licuada	
					1	Combo de Ollas	
					1	Pantalla	
					1	Olla arrocera	
					201	Combo Warehouse	
					1	Sartén	
					1	Sanduchera	
11-mar	Martha Rivas		Santa Isabel		1	Extractor Oster	\$32
11-mar	José Chuqui Arias	0101328664	Coop. Lentag	2100158	1	Pantalla	\$250
11-mar	Rolando Raúl Alvarado Vélez	0107601213	Gualdeleg	967099707	1	Celular	\$375
11-mar	Jonnathan Alberto Peña Llauca	0106347958	Santa Isabel	939237416	1	Cocina Industrial	\$130
					1	Juego de Ollas	
11-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula	6
12-mar	Redentor Salvador Farfán Illescas	100918663	Portovelo Grande	09830422779	1	Tv Pantalla	235
12-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Válvula	6
12-mar	Julio Torres		La Atalaya		1	Cocina Industrial	70
13-mar	Mercedes Maribel Arévalo Chuchuca	104985544	Guashapamba	0986610173	1	Cocina	930
15-mar	Catalina del Carmen Sinche	302012398	Santa Isabel	0939090502	1	Radio	135
15-mar	Mercy Catalina Carrión Román	702276551	Santa Isabel	0969842287	1	Computadora	520
15-mar	Fabián Calle Loja	301931333	La Tarabita	0968145117	3	Pantallas TV	1025
16-mar	Víctor Macas		Sumaypamba		1	Asador Pequeño	35
17-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Dado Oster	10
					1	Cuchillo	
17-mar	Susana Heras		Cañaribamba	2172014	1	Asador Pequeño	35

17-mar	Patricio Tacuri		Santa Isabel		1	Refrigeradora	300
17-mar	Rosa Amelia Vásquez	103507877	Jubones	0959635539	1	Celular	270
18-mar	María Peña Pando	702884412	Santa Isabel	0959628680	1	Pantalla TV	250
18-mar	Nelly Josefina Sánchez Pino	010564911-5	Guabopamba	0967940533	1	Celular	270
18-mar	Antonio Ortega Siccho	0107079626	Faical	0968898056	1	Pantalla TV	350
18-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Asador Pequeño	35
18-mar	Norma Ordoñez	0701995714	Santa Isabel		1	Pantalla TV	720
19-mar	Laura Rivas		Santa Isabel		1	Combo Ollas	40
19-mar	Maruja Domínguez		Quilloziza		1	Olla Presión	60
19-mar	Joel Luis Nieves Guamán	0105939524	Sevadillas	0968387741	1	Lavadora	480
19-mar	Maite Durán Brito		Lentag		1 1	DVD Balanza	93
20-mar	Erika Tatiana Ortiz Merchán	0106721657	Cuenca	0106721657	1	Pantalla TV	460
20-mar	Ángel Lalvay Pucha	0105937213	Cañaribamba	0993276041	1 1	Cocina industrial Licuadora	140
21-mar	Marco Morocho		Totoras		1	Cocina Industrial	85
21-mar	Nelson Paillaman	1750599530	La Unión	2100154	1 1	Radio Juego de parlantes	265
21-mar	Dayane Lalvay		Los Naranjos	2273238	1	Cocina	175
21-mar	Angelino Macas		Los Naranjos		1 1	Válvula Manguera	10
21-mar	Franklin Fernando Jiménez Durán	0105930366	Paz de Portovelo	0981078352	1	Radio para carro	230
22-mar	Franklin Pesantez		La Unión	0984829661	1	Radio para carro	220
23-mar	Medardo Flores Flores	1102275805	San Javier	2262052	1	Vitrina Frigorífica	890
23-mar	Gladys Cuesta Vanegas	0101357226	La Unión	2262004	1	Freidora	260

23-mar	Juan Carpio		Santa Isabel		1	Estuche para Guitarras	10
24-mar	Doris Salazar		Cuenca		1	Exprimidor Oster	35
24-mar	Ángel Lalvay		Cañaribamba		1	Licuada Oster	75
24-mar	Francisco Javier Dota Macas	0106854284	Playas de Sumaypamba	098363952	1	Cocina	70
25-mar	Mercedes Guerrero	0105044366	Guasipamaba	0992210740	1	Pantalla	425
					1	DVD	
25-mar	Melva Pindo Duta	0704241488	Sta. Ana de Lacay	2273123	1	Cocina Industrial	95
25-mar	Wilmer Sebastián Aucay Albarracín	01062830133	San Pedro	0985258214	1	Moto	2050
25-mar	Manuel Tapia Barros	0104669510	Cercaloma	0992630840	1	Radio para carro	185
27-mar	Celia Rivas		Santa Isabel		1	Plancha Oster	35
28-mar	Raquel Herminia Chávez Cedillo	0702196387	Cerro Negro	3016069	1	Cocina Industrial	304
					1	Olla arrocera	
					1	Sanduchera	
					6	Sillas	
28-mar	Lourdes Curillo Guallasaca	0104991096	Lunduma	0980057789	1	Lavadora	540
28-mar	Daniela Rodas		Asunción		1	Cocina	70
29-mar	Jigua Macas Segundo Emilio	0703719757	Mostazapamba	0980356774	1	Vitrina Frigorífica	645
31-mar	Paúl Narváez Zhingre	0104754932	Pilancón	0969379158	1	Radio para carro	190
31-mar	José Emilio Tenecela Nieves	0701032542	Oscurumi	0989452590	1	Cocina	100
31-mar	Vinicio Terreros		Portovelo Grande	2262-499	1	Licuada Oster	85
31-mar	Manuel Torres		Playas		1	Cocina Artesanal	70
31-mar	Manuel Rolendio Mendieta Merchán	0105645527	Santa Isabel	0979087898	1	Lavadora	485

Almacenes 'Manolo'
Sucursal 1 : Calle Abdón Calderón y 24 de Mayo

Fecha	Cliente	CI	Ubicación	Teléfono	Producto		\$ Valor Total
					Cantidad	Bien	
3-ene	Flor Cornejo		Santa Isabel		1	Perol Fundalum	\$20
3-ene	Édison Omar Armijos Tocto	0703634337	Yuluc centro	967243829	1 1	Juego de comedor colchón imperial	\$370
3-ene	Jessica Naranjo		La unión		2	Almohadas económicas	\$10
4-ene	Livia Ordoñez		Santa Isabel		1	Sartén Warehouse	\$15
4-ene	Rosendo Loja Cornejo		Guashapamba	996375257	1	Ropero Closet	\$395
6-ene	Zara Margoth Pesantez Córdova	0103297487	Santa Isabel	995509996	1	Bicicleta	\$110
7-ene	Aida Chávez		Los Naranjos		2	Almohadas	\$10
7-ene	Delfa Ordoñez Ochoa	1104049547	Jubones	991317546	1 1	Cama Colchón	\$220
11-ene	Édison Ramiro Marín Mendía	0106689581	Santa Ana	988706746	1 1	Cama Colchón	\$195
11-ene	Elva Pizarro	0103506291	Guagual		1	Coche bebe	\$75
11-ene	Eraldo Tacuri		Santa Isabel		1	Edredón	\$20
11-ene	Nelly Poma	1102444872	Santa Isabel		1	Colchón	\$115
12-ene	Rosa Tenecota		Lentag		1 1 1	Sartén Warehouse Set. Sartén Warehouse Canasto	\$48
14-ene	Maritza Llivipuma	0106283875	Guayara		1	Bicicleta	\$90

14-ene	María Zuconota		Lentag		1	Paila Recortada	\$8
14-ene	Rolando Naula	0105710057	Santa Isabel		1	Semanero	\$150
14-ene	Ángel Florencio Coyago Llivichuzhca	0106934391	La Asunción		1 1	Cama Colchón	\$290
14-ene	Lucia Villa	0106308901	La Asunción		1	Ropero Closet	\$220
16-ene	Nelly Poma	1102444872	Santa Isabel		1 1	Cama Colchón	\$310
17-ene	Alejandro García		La unión		1	Correpasillos	\$65
17-ene	Mariam Llivipuma		Guayara		1 1	Combo Ollas de presión Paila	\$57
17-ene	Manuel Cruz Yunga		Tablón	2271192	1	Colchón	\$135
17-ene	María Naula		Santa Isabel	2270044	1	Licuada	\$110
18-ene	Rene Chávez		Pucará	985888922	1	Molino eléctrico	\$385
18-ene	Orfa Sarmiento Galindo	0103943650	Lentag	999050814	1	Cocina industrial	\$310
19-ene	Ruth Coronel Gallegos	0705558419	Daligchi	993207984	1	DVD LG	\$45
19-ene	Rosita Gualán Romero	1100868353	Santa Isabel		1 1	Refrigeradora Juego de sala	\$1.570
19-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Asador de cuy	\$35
19-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Válvula industrial	\$4
20-ene	Paúl Esteban Guzmán Bustamante	0150258077	Cercaloma	959957884	1	Cama	\$110
20-ene	Joselo Quinde Rodríguez		El Almíbar	981212103	1	Cama	\$165
21-ene	José Reinaldo Carchi Pindo	0107045205	La Cría	988222058	1	Celular LG	\$220
21-ene	Víctor Márquez		La Asunción		1	Sartén Umco	\$10

21-ene	José Eugenio Márquez Narváez	0106300874	Pingullo y San Francisco	939110926	1	Refrigeradora	\$595
21-ene	Marco Cornelio Erreyes Morocho	0105647671	Cochas	995130099	1	Lavadora LG	\$530
22-ene	Blanca Esperanza Rodríguez Cárdenas	0102064748	Hualdelec	979897758	1	Refrigeradora Indurama	\$650
22-ene	Verónica Ortega	0302042478	El Mercado	979927547	1	Cocina industrial	\$90
22-ene	Alfonso Nicolás Marqués Narváez	0706943040	Tendales	959438028	1	Celular Huawei	\$195
22-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Molino de mano corona	\$38
22-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Cocina industrial	\$50
22-ene	Alicia del Cisne Gualán Coronel	1103843583	Mostazapamba	967167139	1	Moto	\$2.450
22-ene	Mariela Quinde Espinoza	0105938310	La unión	969450442	1	Aparador pequeño	\$205
22-ene	Rosa Chiriboga Cabrera		Santa Isabel		1	Cocina industrial	\$75
22-ene	José Eudofilio Torres Cabrera	0101343481	La unión		1	TV Pantalla JVC	\$250
23-ene	Diana Macas		Sumaypamba		1	Cocina	\$90
24-ene	Rosa Heras Ocampo		Sulupali	3052141	1	Caldero	\$115
24-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Sartén Warehouse	\$6
24-ene	Leónidas Clotario Contento Erreyes	1103700207	La unión	988562974	1	Válvula doméstica	\$430
25-ene	Dolores Castro		Ashidel		1	Refrigeradora	\$40
25-ene	María Esthela Suárez Cedillo	0701742439	Sarayunga		1	Cocina	\$220
26-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1	Máquina de coser	\$6
26-ene	Martha Morocho Tacuri	0105662324	Santa Isabel	993039232	1	Cuchillo Oster	\$285
26-ene	Fabián Joel Cuenca Mejía	0106346539	Minas Shurupi	3062008	1	Colchón	\$3.400

26-ene	Patricia Marín		Pucará		1	Guitarra	\$70
27-ene	Elías Balcázar		Santa Isabel		1 1	Set de vasos Plancha	\$45
27-ene	Carpio Angelino Macas		Peña Blanca		1	Cocina artesanal	\$75
27-ene	Paúl Narváez		Pilancón	969379158	1	Coche azul	\$85
27-ene	Consumidor final		Santa Isabel		1 1	Manguera Válvula	\$8
28-ene	Luz Barreto	0101681922	Sarama		1 1 2 2 1	Paila Olla Patos fierro Platos Aluminio Platos Melanina	\$25
28-ene	Hilda Morocho		Santa Isabel		1	Coche bebe	\$120
1-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Paila con tapa	\$12
3-feb	Juan Pindo Duta		Peña Blanca	2270835	1	Colchón imperial	\$12
4-feb	María Lema		Santa Isabel		1	Olla	\$11
4-feb	Mariana Llivisupa		Guabopamba		1	Juego de Calderos	\$40
6-feb	Rosendo Loja	0103036323	Guashapamba	0996375257	1	Bicicleta	\$125
6-feb	Yolanda Mendieta	0103506747	Dandan	0999570470	1	Semanero	\$160
6-feb	Edison Andrade	0105647101	Sulupali		1	Semanero	\$185
8-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Playero	\$25
8-feb	Dilma Patricia Ortega Armijos	0107124315	Yuluc	994816985	1 1 1	Caldero Olla Cacerola	\$256
10-feb	Luis Parra		Lentag	2100199	1	Juego de sala	\$690

10-feb	Julia Ojeda		Santa Isabel		1	Cacerola	\$8
14-feb	Selecta Terreros		La unión		1	Purificador de agua	\$35
14-feb	Juana Mariana Pucha Sánchez	0101411288	Dandan		1 1	Cama Colchón	\$275
16-feb	María Guzmán		Pucará	967315052	1 1 1 1	Juego de sala Comedor Cocina Licuadora	\$1.795
19-feb	Fanny Susana Zhizpon Tarquí	1400687958	Balsapamba	979889016	1	Bicicleta	\$100
19-feb	José Aucay Guzmán		Hacienda Verdeloma		1	Cobija	\$55
19-feb	Gustavo Vivar		La unión		1	Purificador de agua	\$35
25-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Caldero	\$35
25-feb	Janeth Carolina Tigre Macas	0107415143	Paya Sumaypamba	969960496	1	Bicicleta	\$90
26-feb	Jenny Gabriela Chávez Chávez	0106094188	Santa Isabel	989151891	1	Ropero	\$265
26-feb	César Eduardo Quinde Rodríguez	0105937270	Cercaloma		1	Juego de sala	\$580
27-feb	Wilson Fabián Tenesaca Gallegos	0104811435	Pilcocajas	995178822	1 2 1 4 2 2	Litera Colchones Semanero Almohadas Sábanas Edredones	\$765
27-feb	Jessica Saltos Aucay	0150245520	Cercaloma		1 1	Juego de comedor Sillas	\$550
28-feb	Mariuxi Sanmartín		Santa Isabel	997463367	1	Ropero	\$395
28-feb	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Tostadora	\$10

3-mar	Wilson Jamil Jaramillo Morocho	1722276779	Uchucay	988222553	1	Ropero	\$410
3-mar	Diana Dioselina Aucay		Sumaypamba	988121505	1 1 1	Juego de comedor Colchón Cama	\$820
3-mar	Brayan Rafael Morocho Pazmiño	0150264968	Tugula	939302359	1	Ropero	\$250
4-mar	Nubia Ordoñez Arias		Santa Isabel		1	Juego de sala	\$595
4-mar	Alexandra Pando		Los Naranjos		1	Paila	\$20
4-mar	Alba Aucay	0103027504	Chuvín	990843862	2	Bicicletas	\$215
5-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Playero	\$25
5-mar	Ana Chamorro		La unión		1	Paila	\$8
5-mar	José Manuel Heras Heras	0704553197	Santa Isabel	990735363	1	Colchón	\$110
7-mar	Rosa Clotilde Chuchuca	0102581188	Guashapamba		1	Edredón	\$30
9-mar	Mónica Mendieta Berrezueta		Cuenca	993983079	1	Semanero	\$185
9-mar	Juan Pindo		La unión	980291309	1	Bicicleta	\$110
11-mar	José Cajamarca		La unión	262027	1	Colchón	\$155
11-mar	Julia Roció Segovia	0704144765	Guayara	994209598	1	Ropero	\$190
11-mar	José Roberto Suárez		Yuluc		1	Bicicleta	\$110
11-mar	Luz Aucay Chuchuca		Portovelochico	999820994	2	Correpasillos	\$80
11-mar	Elvia Jara		Portovelo Grande		1	Cocina	\$75
12-mar	Ana Chamorro		La unión		1 1	Olla tamalera Banco	\$73
13-mar	Mercedes Arévalo	0104985544	Guashapamba		1	Olla	\$15
13-mar	Verónica Andrea Chuchuca Chuchuca	0107321325	Guashapamba	969343556	1	Cama	\$105
15-mar	Erika Ortiz Merchán	0106721657	Santa Isabel	2270419	1	Coche	\$60

15-mar	Rosa Mercedes Cedillo	2200357701	Santa Isabel		1	Bicicleta	\$100
16-mar	Maribel Arévalo		Santa Isabel		1	Mueble	\$190
17-mar	Fausto Marcelo Quito Romero	0104707690	Carcaloma	986733026	1	Cama	\$120
17-mar	Doris Salazar Orellana	0107043598	Santa Isabel	2270584	1 1	Juguetes Juego de sala	\$1.020
18-mar	María Peña Pando	0702884412	Santa Isabel		1	Juego de sala	\$520
18-mar	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Almohada	\$5
18-mar	Marcela Beltrán	0102953445	Portovelo grande	985064518	1 1 1	Ropero Colchón Cama	\$645
18-mar	Julia Narváez		Santa Isabel		1 1	Olla Satén	\$22
19-mar	Gustavo Vivar		La unión		1	Cubrecama	\$50
19-mar	Yuri Matute		Santa Isabel		1	Playero	\$25
20-mar	Ángel Rene Llavay Pucha	0105937213	Cañaribamba	993276041	1 1 1 1 1 2	Ropero Olla caldero Cochón Cubrecama Comedor Almohadas	\$750
21-mar	Rosa Chiriboga		Paz de Portovelo		2	Ollas	\$65
23-mar	Mayra Iñiguez	0104331608	Dandan	997884274	1	Colchón	\$135
24-mar	Luis Guasha		Playas		1	Bicicleta	\$90
24-mar	Ángel Loja Macas	0707079554	Yuluc	990856341	1	Coche	\$135
24-mar	María Peña Pando	0300835030	Puente Loma	960960767	6 1	Sillas Cama	\$390

					2	Colchones	
24-mar	Milton San Martin		Tugula		1	Bicicleta	\$85
27-mar	Grecia Lema	0302064597	Jubones	983601624	1	Bicicletas	\$85

Almacenes 'Manolo'
Sucursal 2 : Calle Abdón Calderón y 24 de Mayo

Fecha	Cliente	CI	Ubicación	Teléfono	Producto		\$ Valor Total
					Cantidad	Bien	
4-ene	Rosendo Loja Cornejo		Guashapamba	0996375257	1	Licuada Oster	65
5-ene	Jorge Zary		Yuluc Faical		6	Sillas Malaga	67
					6	Sillas montecarlo	
					1	Termo Imusa	
5-ene	Agustín Dota		Yuluc Faical		6	Sillas Malaga	48
5-ene	Juliana Narváez		Santa Isabel		6	Silla Perugia	60
6-ene	Mario Piedra		Santa Isabel		1	Cable	10
					1	Plug	
					1	Plug	
7-ene	Lizardo Reyes		San Rafael		1	cable Mic	17,5
					1	Plug	
7-ene	Jhon Edmundo Alvarado Loja	0103800579	Atalaya	2262798	1	Caja	681
					1	Pedestal	
					1	Cable	
					1	Plug	

7-ene	Rita Maruja Ullaguari Fernández	0103378428	San Antonio		1	Caja BEK	195
9-ene	Consumidor Final		Santa Isabel		1	Sopero	7
12-ene	Vicente Eudides Merchán Pesantez	0107241994	Cataviña	0993732274	1	Caja Amplificada	240
13-ene	Norma Ordoñez		Santa Isabel		1	Driver American Xtreme	42
13-ene	Segundo Loja				5	Bancos Azul	40
14-ene	Miguel Ullaguari Fernández		San Antonio		1	Micrófonos	50
15-ene	Silvia Saraguro	0703945550	Rafael Galarza		1	Cajonera Azul	70
15-ene	Luis Alberto Cedillo Romero	0105151591	Santa Isabel	0982951105	1	Cajonera de Colores Plástico	75
17-ene	José Machicela	0102456241	San Pedro	0993765533		computadora	480
18-ene	Maritza Chasi		Pilcocajas	2262614	1	IPhone 6S Grey	580
19-ene	Orfelino Mendieta	070458667	Pucará		8	Jarros	36
					7	Soperos	
					8	Platos Tendidos	
					1	Tazón Italiano	
27-ene	Raquel Romero		Santa Ana		12	Sillas	1
27-ene	Carmen Torres		La Unión	2262823	1	Parlante	125
27-ene	Danny Adrián Zhingre Chica	0106680879	Trancapamba	0981012248	2	Cajas	1470
					2	Pedestales	
					1	Cable	
					3	Plug	
1-feb-18	Luciano Hurtado Sarmiento	0102059854	Lentag	0990246956	1	Caja	745

					1	Pedestal	
					1	Regulador	
6-feb-18	Edison Andrade	0105647101	Sulupali		3	Cestos de Ropa	42
7-feb-18	Alba Lucrecia Lalvay Calle		Cañaribamba	0959262340	1	Parlante	180
					1	Pedestal	
8-feb-18	Jefferson Roberto Patiño Ochoa	070470261	Lunduma	0986945661	1	Cajonera	845
					1	Pedestal	
8-feb-18	Luis Ramiro Berrezueta	0701989337	Ñugro			Sillas	90
8-feb-18	Dilma Patricia Ortega Armijos	0107124315	Faical Yuluc	0994816985	1	Jarra	183
					3	Pozuelos	
					20	Vasos	
					47	Platos	
					1	Parlante	
					3	Cucharetas	
8-feb-18	Manuel Sucre Yáñez Yáñez	0702537044	Santa Martha	0981168685	1	Consola	247
9-feb-18	Hipólito Rodolfo Sánchez Asanza	0705787067	Puenteloma	0989429248	1	IPhone	440
13-feb-18	Nancy Bedoya	0104331219	Cercaloma	09974944803		Guitarra	74
17-feb-18	Jacinto Erreyes				3	Cable	17,5
17-feb-18	Rosa Amelia Vásquez		Jubones	0959635539	1	Parlante	220
18-feb-18	Gabriel Alulima				1	Juego de Cuerdas	11
26-feb-18	Ángel Guerrero	0100920701				Sillas	28
26-feb-18	Julio Esthela Redeovan Pesantez		La Asunción	0988667179	1	Cafetera	86,75
					5	Tazas	

26-feb-18	Guillermo Merchán		Santa Isabel	0939505568	3	Cajonera	180
27-feb-18	Agapito Ramiro Tacuri Tacuri	0104678933	La Asunción	0985438859	1	Parlante	980
27-feb-18	Rosman Patricio Saca Saca	0706580164	Yuluc	0999160624	1	Caja	140
28-feb-18	Rigoberto Duchi	0604480095	Azogues			Micrófono	
1-mar-18	Magaly Solano		Santa Isabel	0967995606	12	Sillas	102
1-mar-18	José Mora		Santa Isabel		1	Juego de Parlantes	55
2-mar-18	Bolívar Guerrero		La Unión		1	Cable	3,5
2-mar-18	Patricio Moreno	0105931620	Chalcalo			Juego de Cuerdas	55
3-mar-18	Jorge Iván Manchay Shinche	0105462121	Santa Isabel	2273-178	1	Tablet	290
5-mar-18	Oscar Cabrera		Santa Isabel		1	Cable	26
9-mar-18	Jaime Muzha	0704669571	La Cría			Micrófono- Cable	63
9-mar-18	Ángel Pérez	0302207337	Quilloziza	0998722078	1	Parlantes	140
9-mar-18	Franklin Mosquera		Santa Isabel		1	Cable	8,75
					2	Plug	
10-mar-18	Gladys Erreyes		La Atalaya	0958708584	1	Caja	180
					1	Pedestal	
					1	Micrófono	
11-mar-18	Jonnathan Alberto Peña Llauca	106347958	Santa Isabel	0939237416	3	Sillas	31
					1	Mesa	12
12-mar-18	Alicia Gualán	1103843585	Moztazapamba			Parlante	110
13-mar-18	Mercedes Arévalo		Guashipamba		1	Tostadora	20
15-mar-18	Mercy Carrión Ramón	702276551	Santa Isabel			Computadora	520
15-mar-18	Fabián Calle Loja	301931333	La Tarabita			Pantallas TV	680

16-mar-18	María Peña		Santa Isabel	0959628680	6	Sillas	57
					1	Cortina	
17-mar-18	Byron Torres		Sumaypamba		1	Parlante	115
18-mar-18	Julia Narváez		Santa Isabel		1	Closet	165
18-mar-18	Rene Chalán	104614672	Mostazapamba			Cables	36
19-mar-18	Manuel Malla	703857706	Lentag			Caja	170
20-mar-18	Tatiana Ortiz Merchán	106721657	Santa Isabel			Pantallas TV	460
21-mar-18	Angelina Macas		Santa Isabel		1	Juego de Cuerdas	11
21-mar-18	Nelson Paillaman	1750599530	La Unión	2100154		Parlantes- Tweeter	58,5
21-mar-18	Christian Andrés Guamán	106284607	Santa Isabel	0988352607	1	Controlador	1290
21-mar-18	Edgar Fernando Heras Guaillasaca	105854756	Cañaribamba	2172033		Controlador	420
27-mar-18	José Espinoza		Santa Isabel		1	Parlante	20
27-mar-18	Ángel Coronel		Tugula		1	Parlante	20

Fuente: Estudio del proyecto

Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 2. Aplicación de la encuesta

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el nivel de satisfacción de los clientes en 'Almacenes Manolo'. La información obtenida será confidencial, por lo que esperamos contar con su colaboración, gracias.

1. Seleccione su género.

Femenino ☒
Masculino ☐

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

15-25 años ☒
26-35 años ☐
36-45 años ☐
46-55 años ☐
56-65 años ☐
66 años en adelante ☐

3. Seleccione el rango de ingresos que usted percibe.

Menos de 386 (Sueldo básico) ☐
386 Sueldo básico ☐
De 386 hasta 500 ☒
De 500 en adelante ☐

4. ¿A qué se dedica?

Agricultura	☐	Comercio	☐
Ganadería	☐	Construcción	☐
Pesca	☐	Restaurante	☒
Silvicultura	☐	Hotelería	☐
Empleado público	☐	Empleado privado	☐
Ama de casa	☐	Otros	☐

5. En una escala del 1 al 4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que brinda 'Almacenes Manolo'? Tomando en cuenta que 1 insatisfecho y 4 satisfecho.

1 Insatisfecho	
2 Poco satisfecho	
3 Bastante satisfecho	X
4 Muy satisfecho	

¿Por qué?

E/ servicio brindado es excelente, y el precio es cómodo

6. ¿La empresa cuenta con los productos que usted requiere?

Siempre

☒

A veces

☐

Nunca

☐

7. De la siguiente lista, escoja los tres tipos de línea que compra normalmente.

Línea Blanca	X
Línea café	
Línea Artesanal	
Línea tecnológica	
Línea para el hogar	
Vehículos livianos	
Línea de dormitorio	
Línea audio	
Línea de bebe	
Línea plástica	

8. Usted considera que la calidad del producto es:

- Buena ☒
Regular ☐
Mala ☐

9. ¿Le parece accesible el precio de los productos que brinda la organización?

- Si ☒
No ☐

10. Con que frecuencia realiza la adquisición de este tipo de bienes.

- Mensualmente (1mes) ☐
Trimestralmente (3 meses) ☐
Semestralmente (6 meses) ☒
Anualmente (1 año) ☐
Otros ☐ ¿Cada cuánto?

11. Explique los motivos por los cuales realiza este tipo de compra

- Necesidad ☒
Moda ☐
Lujo ☐
Social (Regalo) ☐
Otros ☐ ¿Cuál?

12. ¿Ha escuchado en algún medio de comunicación sobre esta empresa?

- Si ☐
No ☒

13. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?

- Radio ☐
Televisión ☐
Redes Sociales (Facebook, twitter, instagram, otros) ☒

14. ¿Que mejoraría en 'Almacenes Manolo'?

Espacio del local.
Mas promociones.
Propaganda /
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración, que tenga un excelente día.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el nivel de satisfacción de los clientes en 'Almacenes Manolo'. La información obtenida será confidencial, por lo que esperamos contar con su colaboración, gracias.

1. Seleccione su género.

- Femenino ☒
- Masculino ☐

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 15-25 años ☐
- 26-35 años ☒
- 36-45 años ☐
- 46-55 años ☐
- 56-65 años ☐
- 66 años en adelante ☐

3. Seleccione el rango de ingresos que usted percibe.

- Menos de 386 (Sueldo básico) ☐
- 386 Sueldo básico ☒
- De 386 hasta 500 ☐
- De 500 en adelante ☐

4. ¿A qué se dedica?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Agricultura | ☐ | Comercio | ☒ |
| Ganadería | ☐ | Construcción | ☐ |
| Pesca | ☐ | Restaurante | ☐ |
| Silvicultura | ☐ | Hotelería | ☐ |
| Empleado público | ☐ | Empleado privado | ☐ |
| Ama de casa | ☐ | Otros | ☐ |

5. En una escala del 1 al 4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que brinda 'Almacenes Manolo'?. Tomando en cuenta que 1 insatisfecho y 4 satisfecho.

1 Insatisfecho	
2 Poco satisfecho	
3 Bastante satisfecho	
4 Muy satisfecho	X

¿Por qué?

Buena atención

6. ¿La empresa cuenta con los productos que usted requiere?

Siempre

☒

A veces

☐

Nunca

☐

7. De la siguiente lista, escoja los tres tipos de línea que compra normalmente.

Línea Blanca	X
Línea café	
Línea Artesanal	
Línea tecnológica	X
Línea para el hogar	
Vehículos livianos	
Línea de dormitorio	X
Línea audio	
Línea de bebe	
Línea plástica	

8. Usted considera que la calidad del producto es:

- Buena ☒
Regular ☐
Mala ☐

9. ¿Le parece accesible el precio de los productos que brinda la organización?

- Si ☒
No ☐

10. Con que frecuencia realiza la adquisición de este tipo de bienes.

- Mensualmente (1mes) ☐
Trimestralmente (3 meses) ☐
Semestralmente (6 meses) ☐
Anualmente (1 año) ☐
Otros ☒ ¿Cada cuánto? según mi necesidad

11. Explique los motivos por los cuales realiza este tipo de compra

- Necesidad ☒
Moda ☐
Lujo ☐
Social (Regalo) ☐
Otros ☐ ¿Cuál?

12. ¿Ha escuchado en algún medio de comunicación sobre esta empresa?

- Si ☒
No ☐

13. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?

- Radio ☒
Televisión ☐
Redes Sociales (Facebook, twitter, instagram, otros) ☐

14. ¿Que mejoraría en 'Almacenes Manolo'?

Ampliación de local
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración, que tenga un excelente día.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Anexo N° 3. Logo de 'Almacenes Manolo'



Fuente: Estudio del proyecto
Elaborado por: Las autoras

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Ortiz Pauta Nataly Margarita, con código 68201 y Valverde Castro Melani Janit, con código 74409

Tema: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA "ALMACENES MANOLO"
UBICADO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL"

Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

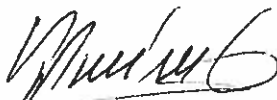
Tribunal: Ing. Francisco Alvarez Valencia e Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un periodo académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaría de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA “ALMACENES MANOLO” UBICADO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL”**, presentado por el estudiante Ortiz Pauta Nataly Margarita con código 68201 y Valverde Castro Melani Janit con código 74409, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Miércoles. 04 de julio de 2018 a las 11:00**

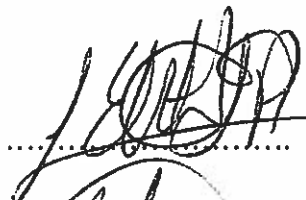
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de junio de 2018

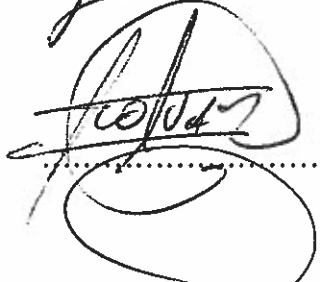


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar



Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia



Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA: 12 DE JUNIO DE 2018

Estudiante: ORTIZ PAUTA NATALY MARGARITA Y VALVERDE CASTRO MELANI JANIT



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

ACADEMIA DE ESTUDIOS
ACADEMIA DE ESTUDIOS
ACADEMIA DE ESTUDIOS
ACADEMIA DE ESTUDIOS

Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 11 de junio de 2018
Oficio: EA-1692-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Ortiz Pauta Nataly Margarita** con código **68201**, y **Valverde Castro Melani Janit 74409**, tema: **"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA "ALMACENES MANOLO" UBICADO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Saquicela Aguilar María Esthela ✓
Tribunal sugerido: Ing. Alvarez Valencia Juan Francisco ✓
Ing. Arpi Oswaldo ✓

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: **Miércoles, 04 de julio de 2018 a las 11:00**

1. Nombre del estudiante: Ortiz Pauta Nataly Margarita y Valverde Castro Melani Janit
2. Código: 68201 y 74409 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia e Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay
Título propuesto: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
“ALMACENES MANOLO” UBICADO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL”**

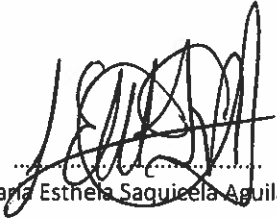
6. Aceptado sin modificaciones : _____

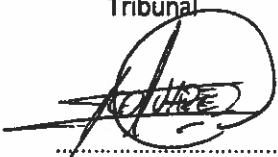
7. Aceptado con las siguientes modificaciones:

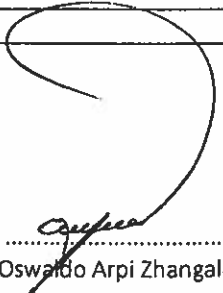
Mejorar motivo de la investigación, hablando sobre la empresa
Reducir las preguntas de investigación a 1 sola pregunta

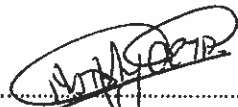
8. No aceptado

9. Justificación:


Ing. María Esthela Saquicela Aguilar


Tribunal
Ing. Francisco Alvarez Valencia


Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay


Srta. Ortiz Pauta Nataly Margarita


Srta. Valverde Castro Melani Janit


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



Cuenca, 9 de julio del 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **María Esthela Saquicela Aguilar** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"Modelo de Gestión Administrativa para Almacenes Manolo ubicado en el cantón Santa Isabel"**, elaborado por la estudiante **Nataly Margarita Ortiz Pauta**, con código estudiantil 68201 y **Melani Janit Valverde Castro**, con código estudiantil 74409. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente


Ing. María Esthela Saquicela



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
de Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 08 de junio del 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

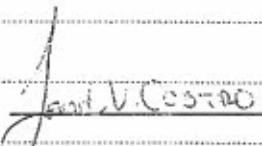
De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Nataly Margarita Ortiz Pauta con C.I. 0106284276, código estudiantil 68201 y Melani Janit Valverde Castro con C.I. 0105529366, código estudiantil 74409; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Modelo de Gestión Administrativa para 'Almacenes Manolo' ubicado en el cantón Santa Isabel." previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:


Nataly Ortiz


Melani Valverde

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas.





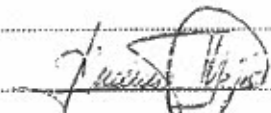
UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA XIMENA MEJIA MOSCOSO, SECRETARIA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la Señorita Nataly Margarita Ortiz Pauta, registrada con el código 68201, alumna
de la carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de su plan de
estudios

Cuenca, 07 de Junio de 2018


Dra. Ximena Mejía Moscoso



SECRETARIA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Nº. Derecho 172843

vef.





CERTIFICA:

Cuenca, 07 de Junio de 2018

Dra. Ximena Mejía Moscoso

SECRETARIA GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



ycf.-



Cuenca, 08 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, María Esthela Saquicela Aguilar informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado "Modelo de Gestión Administrativa para 'Almacenes Manolo' ubicado en el cantón Santa Isabel", realizado por los estudiantes Nataly Margarita Ortiz Pauta, con código estudiantil 68201 y Melani Janit Valverde Castro, con código estudiantil 74409, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Cuenca, 08 de junio de 2018.

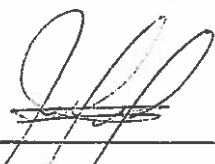
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Diana Csmara Ortiz Pauta**, Gerente General de la empresa '**Almacenes Manolo**', autorizo a los estudiantes **Nataly Margarita Ortiz Pauta y Melani Janit Valverde Castro** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa que represento, la cual se comprometo a proporcionar a los estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Tniga. Diana Ortiz / Gerente General



Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Nataly Margarita Ortiz Pauta/ 68201 y Melani Janit Valverde Castro/ 74409.

1.1.1. Código: 68201/ 74409

1.2. Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

1.3. Docente metodólogo: Mg. Priscila Verdugo

1.4. Codirector (opcional): *Trabaja (a) Ing. Nombre y Apellidos completos (Almacenar el cuadro de trabajo cuando lo solicite)*

1.5. Título propuesto: "Modelo de Gestión Administrativa para 'Almacenes Manolo' ubicado en el cantón Santa Isabel

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación			/	
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	

Lugar de Almacenamiento
El Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Pascual Jara

METODÓLOGO

[Firma]

DIRECTOR



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Ortiz Pauta Nataly Margarita y Valverde Castro Melani Janit
2. Código : 68201 y 74409 respectivamente
3. Director sugerido Ing. María Esthela Saquicela Aguilar ✓
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
“ALMACENES MANOLO” UBICADO EN EL CANTÓN SANTA ISABEL”**
2. Revisores (tribunal): Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia e Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay
3. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: 8.5 /

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Ing. Francisco Alvarez Valencia

Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela

Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01

Version 01

20/03/2017

Página 1 de 18

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Modelo de Gestión Administrativa para 'Almacenes
Manolo' ubicado en el cantón Santa Isabel.

Nombre de Estudiante(s):

Ortiz Pauta Nataly Margarita

Valverde Castro Melani Janit

Director(a) sugerido(a):

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Cuenca - Ecuador

2018

Edición Autorizada
15 000 ejemplares
850.501 - 865.500

Nº

0852996



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Ortiz Pauta Nataly Margarita – Valverde Castro Melani Janit

1.1.1. Código

ua068201 – ua074409

1.1.2. Contacto

Ortiz Nataly

Teléfono: 2-270-901

Celular: 0983201645

Correo Electrónico: natyortiz94@hotmail.com

Valverde Melani

Teléfono: 2-740-893

Celular: 0981065767

Correo Electrónico: melaniejanit.15@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Saquicela Aguilar, María Esthela

1.2.1. Contacto:

Celular: 0999177905

Correo Electrónico: esaquicela@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo, Priscila, Mg.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica.

1.9. Título Propuesto:

Modelo de Gestión Administrativa para 'Almacenes Manolo' ubicado en el cantón

Santa Isabel.

1.10. Subtítulo:

I.II. Estado del proyecto

Nuevo



2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

'Almacenes Manolo' está ubicado en Santa Isabel, provincia del Azuay; tiene 35 años en el mercado y se dedica a la comercialización de línea blanca, línea café, motos, juegos de sala, etc.; en la actualidad es uno de los principales comercializadores del cantón.

Se puede identificar diversos problemas en la gestión administrativa de la empresa, debido a que carece de un plan de organización y estrategias a largo plazo, impidiendo el crecimiento de la empresa por la falta de un modelo de gestión administrativa, el cual posibilite el desarrollo de las distintas áreas de la empresa mediante el manejo eficiente y adecuado de los recursos, ayudando a la organización a plantearse metas y objetivos para mejorar sus ventas al abarcar la mayor cantidad de mercado posible y volverlo más competitivo.

2.2. Problemática

En la actualidad, tener un sistema de Gestión Administrativa es de gran importancia, mediante un previo estudio se ha encontrado que las pequeñas empresas especialmente aquellas que son de índole familiar en su mayoría son informales, lo cual representa un problema en la gestión administrativa y como consecuencia que estas tengan falencias en cuanto a su administración lo que permite a la organización perdurar a través de los años.

'Almacenes Manolo' es una empresa pequeña que desde sus inicios fue consolidada como un negocio familiar, y con una problemática de gestión administrativa en la cual no se ha planteado un plan estratégico, y ha traído como consecuencias que esta no esté proyectada a superarse en un futuro.

La organización no cuenta con un organigrama el cual no le ha permitido establecer líneas de mando, es decir a quien se debería rendir cuentas, dando como resultado no tener bien determinadas las labores de cada uno de los miembros de la organización, entorpeciendo las funciones.

Al ser una empresa constituida como un negocio familiar, no existe una dirección adecuada debido a un liderazgo ineficaz, y al no contar con un plan estratégico no se ha planteado la misión, visión, objetivos y metas fijadas, imposibilitando la toma de decisiones.

2.3. Pregunta de Investigación

¿El planteamiento de un modelo de gestión administrativa adecuado permitirá a 'Almacenes Manolo' potenciar sus actividades organizacionales?

2.4. Resumen

Por las diferentes exigencias del mercado actual, el objetivo de esta investigación es la elaboración de un modelo de gestión administrativa para la empresa, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en sus diferentes departamentos mediante planes estratégicos y procesos claves, para verificar la posición actual y futura de la organización. Para llevar a cabo este estudio, se creará estrategias, metas y objetivos competitivos a lo largo del tiempo que permitan alcanzar la posición deseada.



2.5. Marco teórico

La gestión administrativa es uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de una empresa, por esta razón, es de vital importancia saber qué es la gestión administrativa.

(Maldonado, 2014) conceptualiza a la gestión administrativa como:

La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar, aunque se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: la planificación, la organización, la dirección y el control (pág. 206).

Estas funciones se entrelazan entre sí, trabajando en coordinación con todos y cada uno de los departamentos de la empresa para de esta manera alcanzar las metas u objetivos planteados por esta.

Se considera fundamental tener conocimiento sobre cada una de las cuatro funciones mencionadas anteriormente, en las cuales se realizan un conjunto de actividades de forma secuencial:

(Gómez Ceja, 1994) indica a la planificación como la función más importante para llevar a cabo las otras funciones que son: la organización, la dirección y el control; para ello se debe plantear actividades futuras proyectando sus metas y acciones, basándose en los situaciones ocurridas con la finalidad de buscar la manera de alcanzarlas.

En este proceso es necesario apoyarnos de una planeación estratégica para llegar a definir la visión y la misión de la empresa, con sus respectivos objetivos, estrategias y políticas de la misma; utilizando las herramientas necesarias para efectuar el análisis del

entorno en que se desempeña una entidad, el cual es un factor que influye de manera directa en el desarrollo de esta y uno de los problemas que enfrentan a menudo las empresas es la falta de un plan de marketing.

En el 2007, Best dice que las empresas que no se hayan planteado un plan estratégico de marketing adecuado pierden la oportunidad de conocer más a fondo a sus clientes actuales y potenciales, así como la ubicación, competencia; es decir, conocer el entorno o mercado en el cual se desenvuelve.

Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz es importante realizar un estudio la situación actual de la empresa a nivel microentorno (FODA y 5 fuerzas de PORTER) y macroentorno (PEST).

El análisis interno de la empresa se llevara a cabo mediante el método FODA. (Maldonado, 2014) determinó que:

La esencia del método es intentar descubrir que es lo que la organización hace bien, cómo puede mejorar sus áreas débiles, saber si está aprovechando las oportunidades del entorno, o si hay cambios en el mismo que pueden afectarle.

Se trataría por tanto de identificar las principales amenazas y oportunidades que se presentan desde el exterior a la organización, así como de identificar las fortalezas y debilidades que la organización tiene en su interior (pág. 91).

Para definir el nivel de competitividad de la organización, (Porter, 2010) señala que las 5 fuerzas de porter son esenciales para entender el sector en el cual compete la empresa y prepararlas para que sean menos vulnerables a los ataques, volviéndolas más rentables.



El análisis macroentorno será ~~definido~~ mediante el marco PEST, (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) define que el análisis PEST:

Permite identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnologías, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtiene los datos generales para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio serán distintos en función de cada sector y cada país (pág. 65).

Organizar es la segunda función en donde (Gómez Ceja, 1994) afirma que "consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común" (pág. 191).

Dentro de esta función se incluyen las actividades a realizar y quien las debe llevar a cabo, a quienes rinden cuentas, para de esta manera tomar decisiones.

Dirigir es el hecho de influir en los miembros de la organización para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas y objetivos de esta, logrando realizar las tareas asignadas por la gerencia con mayor productividad. (Berghe, 2010).

En lo que se refiere a controlar (Berghe, 2010) dice que:

Esta actividad busca que los gerentes se aseguren de que la empresa siga el camino que se había planeado con anterioridad. Tiene gran transcendencia, ya que hace posible descubrir las fallas en que se está incurriendo y que no permiten su adecuado funcionamiento, para poder tomar las medidas correctivas adecuadas.

Por otra parte, es relevante mencionar las herramientas que permitirán establecer una misión, visión, objetivos y establecer estrategias adecuadas para la toma de decisiones, estas herramientas son: el POA y el Cuadro de mando integral.

(Armijo, 2011) indica que el plan operativo anual es un instrumento que se vincula directamente con la planificación estratégica, para establecer actividades que agregan valor a la empresa, tales como visión, misión, objetivos y estrategias a mediano plazo.

(Milla Gutiérrez, 2005) concluye que "El CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas."

2.6. Hipótesis

NA

2.7. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión administrativa para 'Almacenes Manolo' ubicado en el cantón Santa Isabel.

2.8. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar y analizar el nivel de gestión administrativa actual tanto interna como externa en el cual se desempeña 'Almacenes Manolo' e identificar los principales problemas que afectan a su administración.
2. Analizar el mercado.
3. Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el nivel administrativo de 'Almacenes Manolo'
4. Determinar los recursos requeridos para la futura implementación del sistema de gestión.



2.9. Metodología

La siguiente investigación se realizará mediante un enfoque mixto. En cuanto a lo **cuantitativo**, se levantará una base de datos de los clientes de la empresa el cual nace del proceso de facturación y notas de pedido, ya que esta carece de un sistema de registro de clientes; además se tomará en cuenta los tres primeros meses del 2018 como datos históricos reales, arrojando una media que nos servirá para proyectar los siguientes meses del año. Con estos datos se calculará la muestra, a través, de la siguiente formula estadística:

FÓRMULA:

$$n = \frac{N \cdot e^2 \cdot Z^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

(Urbina, 2012)

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Si $Z = 1.96$ el porcentaje de confiabilidad es de 95%

e = Límite aceptable de error muestral.

Se utilizará la herramienta de Excel para tabular los datos mediante gráficos que nos ayudarán a determinar el nivel de satisfacción de los clientes y sus experiencias con la organización. Toda esta información se obtendrá de la empresa y con ella se convertirá para este proyecto de investigación en una fuente primaria.

Por otra parte, tendrá una dirección cualitativa, con el fin de determinar el nivel de gestión administrativo de la empresa, para esto se trabajará con información primaria, que se obtendrá a través de entrevistas a los directivos y empleados de la empresa; adicionalmente se utilizará información secundaria para contrastar cómo funcionan otras empresas cuya gestión este en un nivel aceptable y estén consolidadas en el mercado, para ello se va a obtener información en las páginas web de estas organizaciones y otras entidades tales como: la superintendencia de compañías. Para corroborar la información obtenida en las entrevistas, será necesario cruzarla con el método de observación indirecta, donde se podrá mirar el comportamiento de los empleados durante la venta y post-venta, a la empresa y competencia durante su desempeño.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al término de este estudio se pretende llegar a presentar un modelo de gestión administrativa adecuado, tomando en cuenta la planeación, organización, dirección y control en las diferentes áreas de 'Almacenes Manolo'; con la finalidad de que las diferentes estrategias planteadas permitan mejorar la gestión de la empresa, además de alcanzar los objetivos y metas de esta.

Los resultados obtenidos en los análisis anteriores se basarán en datos históricos que serán proporcionados por la organización.

2.11. Supuestos y riesgos

- ✓ Que la información brindada por la organización no sea suficiente y oportuna, la cual nos permita establecer estrategias para la mejora de la organización.
- ✓ Que el plan de gestión administrativo planteado no cumpla con los requisitos de la empresa o no sea aceptada o aprobada por los directivos.



✓ Fácil acceso a la información

2.12. Presupuestos

Internet	\$96	Consultas de investigaciones acerca la temática.
Resma de Papel Bond A4 (500 u)	\$4	Realización de encuestas.
Impresiones	\$100	Evidenciar las investigaciones, encuestas, solicitudes, etc.
Movilización	\$100	Viajes a Santa Isabel para las diferentes actividades: Encuestas, visitas a la empresa, etc.
Materiales de Oficina (Flash memory, esferos, calculadora, etc.)	\$26	Necesarios para llevar a cabo la investigación.
Imprevistos	\$150	Emergencias.
TOTAL	476	

2.13. Financiamiento

La siguiente investigación será financiada por las autoras.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa

1.1. Antecedentes de la empresa

1.2. Macroentorno

1.2.1 Análisis PEST

1.3. Microentorno

1.3.1 Matriz de análisis FODA

1.3.2 Cinco fuerzas de PORTER

Capítulo 2. Análisis de mercado

2.1. Segmentación del mercado

2.2. Objetivos de la investigación

2.3. Método cualitativo

2.3.1 Desarrollo de la entrevista

2.3.2 Aplicación de la entrevista

2.3.3 Análisis y resultados

2.4. Método cuantitativo

2.4.1 Método estadístico

2.4.2 Desarrollo de la encuesta

2.4.3 Aplicación de la encuesta

2.4.4 Tabulación de datos

2.4.5 Análisis y resultados



Capítulo 3. Propuesta de implementación de gestión administrativa

3.1.Misión

3.2.Visión

3.3.Principios y valores

3.4.Objetivos Administrativos

3.5.Políticas

3.6.Organigrama propuesto

3.7.Formulación de estrategias

3.8.Mapa estratégico

Capítulo 4. Herramientas para la implementación del sistema de gestión

4.1.Plan Operativo Anual

4.2.Cuadro de mando integral

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Diagnosticar y analizar el nivel de	Investigar el macroentorno	Conocer la situación actual	6

gestión	con el análisis	de la empresa y el
administrativa	PEST y el	entorno que lo
actual tanto interna	microentorno	rodea,
como externa en el	con el análisis	permitiéndonos
cual se desempeña	FODA y las 5	concluir los
Almacenes	fuerzas de	aspectos que
Manolo e	PORTER, en el	inciden
identificar los	cual se	directamente a la
principales	desenvuelve la	empresa.
problemas que	empresa.	
afectan a su		
administración.		
Analizar el mercado.	Elaborar	Determinar con 6
	encuestas a los	mayor exactitud
	clientes más	el nivel de
	frecuentes de	satisfacción que
	Almacenes	tienen los clientes
	Manolo para	con la
	medir el nivel	organización, así
	de satisfacción	mismo cuan
	y entrevistas a	eficiente y eficaz
	los directivos y	es la empresa en
	empleados de	su gestión
	esta.	administrativa.



UNIVERSIDAD

ADM-RE-EST-01

Versión 01

21/03/2017

Página 16 de 18

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el nivel administrativo de 'Almacenes Manolo'	DEL AZUAY	Mejorar la gestión administrativa de la empresa por medio de estrategias, logrando ser más rentable y competitivo en el mercado.	5
Determinar los recursos requeridos para la futura implementación del sistema de gestión.	Estructurar el plan operativo anual y el cuadro de mando integral.	Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias para 'Almacenes Manolo' y encontrar la manera de alcanzarlas.	6
TOTAL			23

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Copyright Naciones Unidas Cepal.

Berghe, E. V. (2010). *Gestión y Gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Best, R. J. (2007). *Making Estratégico 4.a edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición*. México: McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica. Séptima edición*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Maldonado, J. A. (2014). *Control Integrado de Gestión*. México: D.F. Editorial Trillas, S.A.

Milla Gutiérrez, A. (2005). EL Cuadro de mando Integral. *Eco3 Colecciones*, 3-14.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Urbina, G. B. (2012). *Evaluación de Proyectos 6ta edición*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editres, S.A.

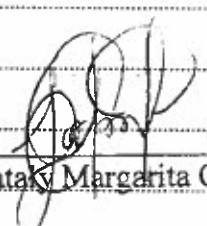
2.17. Anexos

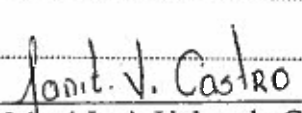
Ninguno



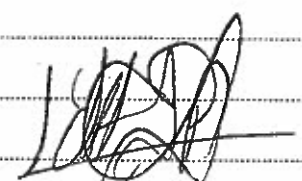
**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

2.18. Firma de responsabilidad de estudiante


Nataly Margarita Ortiz Pauta

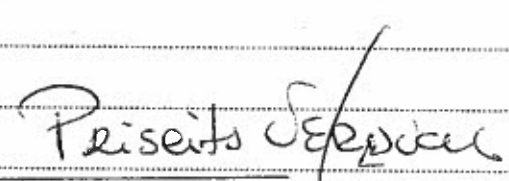

Melani Janit Valverde Castro

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)


Ing. María Esthela Saquicela

Director Sugerido.

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)


Priscila Verdugo

Asesor Metodológico.

2.21. Fecha de entrega
08 de junio de 2018