



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LOS NEGOCIOS DE TIPO COMERCIAL DE LA  
COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: EDGAR OSWALDO BERMEO RODRÍGUEZ

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LOS NEGOCIOS DE TIPO COMERCIAL DE LA  
COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: EDGAR OSWALDO BERMEO RODRÍGUEZ

TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, Febrero del 2012

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para los Negocios de Tipo Comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012“ elaborado por el Sr. Edgar Oswaldo Bermeo Rodríguez, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

.....

**Econ. Margarita Panchana Panchana**

**TUTOR**

## DEDICATORIA

A Dios por armonizarme con su amor, por iluminarme y estar presente en mi vida, porque con su fuerza me ayuda a culminar con éxito mis anheladas metas. A mis padres por su infinito amor, paciencia y apoyo porque con su constante lucha se convierten en ejemplo de vida para mí, gran parte de lo que soy se los debo a ellos. A mi familia porque son lo mejor que tengo en la vida, son fuente de gran motivación, sin ellos mi existir carecería de sentido. Hoy solo quiero expresar la alegría que siento y darle gracias a la vida y a todos los que están en mi corazón.

*Edgar*

## AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas y enseñarme que nada es fácil de conseguir, que con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis temores, obligándome a caminar cuando estaba caído y ser cada vez mejor. A mi Tutor de Tesis Econ. Margarita Panchana Panchana quien supo brindar sus conocimientos y apoyo en la realización de este trabajo, a mas de toda la paciencia y comprensión dada para la realización de este logro. Finalmente un eterno agradecimiento a la Universidad que me abrió y abre sus puertas a la juventud para formarnos como entes productivos encaminados en el bien.

*Edgar*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc. MBA  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**RESUMEN**

El presente estudio radica en definir un modelo de gestión administrativa para los negocios de tipo comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012; el objetivo de la investigación es dotar a los negocios comerciales de una herramienta que permita la sobrevivencia y recuperación de dichas microempresas; la tesis se desarrolló considerando la investigación descriptiva que ayudaron a describir las características, competitividad, formas de administración y situación actual de las microempresas, haciendo una relación entre tales actividades económicas; el tipo de investigación que se empleó es el documental que incide en la formulación teórica y conceptualización de modelos de interpretación, a partir de la confrontación de las teorías existentes con los datos empíricos de la realidad; como también se aplicó la investigación de campo que parte del estudio sistemático de los problemas identificados. La muestra que se estudió fue de 95 propietarios de los negocios comerciales en la comuna de Valdivia; para la recopilación de información se utilizó las entrevistas, las encuestas con los cuestionarios como instrumento para recolección de información y el muestreo como forma estadística de medición. El desarrollo del modelo de gestión administrativa consiste en brindar pautas para un direccionamiento estratégico a través de una declaración de misión, visión, objetivos y principios corporativos también la creación de un manual de funciones de organización para los cargos involucrados en la microempresa y la elaboración de una serie de formatos como herramienta de control para los distintos procesos que se llevan a cabo en el negocio; como conclusión se tiene: una adecuada gestión administrativa se apoya en soportes escritos que permiten verificar en todo momento la situación del negocio.

## INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
INDICE DE GRÁFICOS .....	IX
INDICE DE CUADROS.....	X
INDICE DE ANEXOS.....	XII
INTRODUCCION.....	1
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 ANTECEDENTES .....	9
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.2.1 Variable independiente: Modelo de gestión administrativa .....	10
1.2.2 Variable dependiente: Negocios Comerciales .....	33
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	44
1.3.1 RISE.....	44
1.3.2 Código tributario.....	47
1.3.3 Requisitos legales para el funcionamiento.....	51
1.4 Definición de términos .....	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
2.1 Diseño de la investigación.....	56
2.2 Modalidad de la investigación.....	56
2.3 Tipo de investigación .....	57
2.4 Métodos de la investigación .....	58
2.5 Técnicas de investigación.....	58
2.6 Instrumentos de la investigación .....	59
2.7 Población y muestra .....	61

2.8 Procedimientos de la investigación .....	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	64
3.1 Análisis de las Encuestas.....	64
3.2 Análisis de las Entrevistas:.....	76
3.4 Conclusiones .....	91
3.5 Recomendaciones .....	92
Modelo de Gestión Administrativa para los Negocios de Tipo Comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012 .....	93
4.1 Presentación.....	93
4.2 Objetivos .....	93
4.3 Contenidos.....	94
4.3.1 Direccionamiento estratégico .....	94
4.3.2 Guía de organización .....	94
4.3.3. Modelo de gestión de cuentas.....	96
4.3.4. Diagnóstico de los componentes de control interno de la microempresa	102
CONCLUSIONES .....	117
RECOMENDACIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	130

## INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Grafico 1.	Proceso administrativo	22
Grafico 2.	Pasos de la planeación	24
Grafico 3.	Proceso de control	28
Grafico 4.	Perspectiva del CMI en el tiempo	32
Grafico 5	Modelo EFQM	33
Grafico 6.	Nivel de formación académica de los comerciantes	64
Grafico 7.	Ventas mensuales	65
Grafico 8.	Rotación de inventarios	66
Grafico 9.	Ingresos y gastos de los negocios	67
Grafico 10.	Forma de registro de inventarios	68
Grafico 11.	Forma de pago a los proveedores	69
Grafico 12.	Misión y metas del negocio	70
Grafico 13.	Frecuencia y reporte del negocio	71
Grafico 14.	Tipos de organización	72
Grafico 15.	Tipos de control	73
Grafico 16.	Perspectiva de los negocios en los próximos tres años	74
Grafico 17.	Aceptación del modelo de gestión	75
Grafico 18.	Decisiones sobre los ingresos	76
Grafico 19.	Frecuencia de ayuda en la administración	77
Grafico 20.	Descendientes de familia de comerciantes	78
Grafico 21.	Temas de apoyo a la administración de los negocios	79
Grafico 22.	Estado físico actual de los establecimientos	80
Grafico 23.	Evolución del comercio en los últimos años en la Comuna Valdivia	81
Grafico 24.	Principales atractivos de la Comuna Valdivia	82
Grafico 25.	Aspectos que ayudan a mejorar el comercio	83

## INDICE DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Operacionalización de las variables	8
Cuadro 2.	Nivel de formación académica de los comerciantes	64
Cuadro 3.	Ventas mensuales	65
Cuadro 4.	Rotación de inventarios	66
Cuadro 5.	Ingresos y gastos de los negocios	67
Cuadro 6.	Forma de registro de inventarios	68
Cuadro 7.	Forma de pago a los proveedores	69
Cuadro 8.	Misión y metas del negocio	70
Cuadro 9.	Frecuencia y reporte del negocio	71
Cuadro 10.	Tipos de organización	72
Cuadro 11.	Tipos de control	73
Cuadro 12.	Perspectiva de los negocios en los próximos tres años	74
Cuadro 13.	Aceptación del modelo de gestión	75
Cuadro 14.	Decisiones sobre los ingresos	76
Cuadro 15.	Frecuencia de ayuda en la administración	77
Cuadro 16.	Descendientes de familia de comerciantes	78
Cuadro 17.	Temas de apoyo a la administración de los negocios	79
Cuadro 18.	Estado físico actual de los establecimientos	80
Cuadro 19.	Evolución del comercio en los últimos años en la Comuna Valdivia	81
Cuadro 20.	Principales atractivos de la Comuna Valdivia	82
Cuadro 21.	Aspectos que ayudan a mejorar el comercio	83
Cuadro 22.	Guía de organización de los directivos	95
Cuadro 23.	Guía de organización del vendedor	96
Cuadro 24.	Calendario de pagos	99

Cuadro 25.	Programa de gastos por pagar	100
Cuadro 26.	Auxiliar cuentas por cobrar clientes	100
Cuadro 27.	Matriz de identificación de riesgos	106
Cuadro 28.	Funciones para dar un buen servicio al cliente	112
Cuadro 29.	Cliente analítico	112
Cuadro 30.	Cliente exigente	113
Cuadro 31.	Cliente amistoso	113
Cuadro 32.	Cliente expresivo	114
Cuadro 33.	Objetivos del control interno	117

**INDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta realizada a los comerciantes de la Comuna Valdivia	120
Anexo 2. Entrevista realizada a las principales autoridades del sector	123
Anexo 3. Cronograma de cobros	125
Anexo 4. Hoja de gestión de cobros	126
Anexo 5. Imágenes de encuesta realizada en la Comuna Valdivia	127

## **INTRODUCCCIÓN**

Las microempresas carecen de sistemas de planeación, organización, dirección y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de las actividades económicas.

Estos negocios no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sistema tradicional poniendo no en práctica una adecuada administración.

El presente trabajo incorpora el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para los negocios comerciales. La investigación tuvo como objeto determinar las condiciones generales bajo las cuales operan las microempresas para en función de ellas identificar las diferentes áreas críticas de la misma. Así como también proporcionar un marco de acción definido que involucre técnicas y herramientas de administración para que a partir de ellas el negocio pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz y confiable, logrando mayores niveles de rentabilidad y crecimiento sostenido.

El capítulo I se presenta la fundamentación teórica, se describe el modelo de gestión administrativa; se estudia la situación de la comuna Valdivia, en este estudio se analiza el marco normativo y se describen los términos operacionales de las variables.

En el capítulo II se aplican las estrategias metodológicas, estableciendo el tipo y diseño de la investigación, empleándose las modalidades del estudio, la investigación documental y de campo; la primera se orienta al análisis, la interpretación, las

opiniones, las conclusiones y recomendaciones en los diferentes documentos y libros utilizados; la segunda se sitúa en el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y predicen su ocurrencia.

En el capítulo III, se presenta el análisis de resultados, tanto de la encuesta y de la entrevista, determinando las características de los negocios comerciales de la comuna Valdivia, en este sentido, se llegó a determinar una serie de deficiencias como producto de una administración empírica, tales como: falta de políticas y procedimientos definidos, ausencia de un sistema de control interno que respalde las operaciones del negocio.

En el capítulo IV se incluye el diseño del modelo de gestión administrativa para los negocios comerciales. Este contiene un direccionamiento estratégico, el desarrollo de manuales para la correcta administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; así como el diseño de un sistema de control interno que se llevó a cabo considerando los puntos críticos donde las microempresas deberán estar alertas, sobre la base del modelo que se propuso.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, los anexos y bibliografía. Las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que las microempresas deberán tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos y por qué no hasta superarlos.

## **TEMA**

### **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS NEGOCIOS DE TIPO COMERCIAL DE LA COMUNA VALDIVIA, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2012”**

#### **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El origen de una empresa familiar en la Comuna Valdivia, se da porque el abuelo o el hijo, dominaba un buen oficio o tenían conocimiento de la confección de algún producto, o la habilidad para comercializar algo, esto daba el nacimiento de un nuevo negocio, con el cuidado y dedicación de la familia este negocio prosperaba y quedaba de herencia a los nietos y a las generaciones venideras, de acuerdo a esa época las exigencias de administración se limitaban a tendencias tradicionales, de ahí que muchas empresas que antes fueron exitosas se quedaron en el camino, y muy pocas pudieron adaptarse o mantenerse, y un número limitado puede crecer para convertirse en una gran empresa .

Los accionistas o dueño de un pequeño negocio, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados en una cuenta de ahorro o corriente como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable. La falta de conocimiento global del proceso les hace cometer errores.

Hay un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados. Todas las pequeñas empresas sobre todo las familiares enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia, ellos son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido a factores

internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y el empleo de nuevos flujos de procesos y modelos de gestión administrativa que permita sobresalir en el mercado para volverse cien por ciento eficientes.

Cabe destacar que los empresarios no manejan el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de sus activos y pasivos corrientes como el costo promedio de ventas, costos de producción y los gastos operacionales, que van a permitir tener el control de los márgenes de rentabilidad de la empresa, planificación, presupuesto y ejecución de la estrategia.

Las situaciones planteadas anteriormente han originado el problema de la no existencia de procedimientos idóneos de administración de negocios, generando con ellos el estancamiento y que sean cada vez menos productivos, ocasionando el cierre de algunos de ellos.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar un modelo de gestión administrativa mediante la recopilación de teorías administrativas garantizando el mejoramiento de los negocios comerciales en la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dotar a los negocios comerciales de un modelo de gestión administrativa con procedimientos adecuados que le permitan a éstas ser eficaces y eficientes en sus tareas cotidianas.
- Diseñar un instrumento de investigación utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el grado de conocimiento y su situación actual.
- Analizar los datos primarios encontrando fortalezas como debilidades dentro de la microempresa además de oportunidades y amenazas para el desarrollo de una estrategia que cree ventaja competitiva.
- Proponer acciones que permitan la mejora de los negocios impulsando procesos capaces de convertirlas en negocios altamente competitivos.

## **JUSTIFICACIÓN**

El fenómeno de la globalización exige que los negocios comerciales logren dominar nuevas habilidades para adecuarse a los cambios en la tecnología, en los requerimientos de los consumidores y nuevas tendencias en administrar. El reto que plantea la globalización es el de ser competitivos no solo localmente, sino también regionalmente y porque no decir internacionalmente, pues todas las empresas de la zona que produzcan bienes o servicios similares estarán en pugna por las mejores oportunidades del mercado global. Aquellos cambios a los que hay que hacer frente a las nuevas exigencias de un mundo globalizado no solo deben basarse en el mercado sino también a la forma de organización y del propio gestor que día a día va

cambiando por ende la aplicación de nuevos modelos administrativos que permitan adaptarse a los cambios globales y económicos que sufre el país de manera constante para convertirse en uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en nuestro país. Es necesario poner en marcha ya que aquellos negocios comerciales cada vez tienen poca afluencia de clientes y mal utilización de sus ingresos por ende necesitan sobresalir, generar ventajas competitivas y mantener niveles de rendimiento adecuado.

Con el desarrollo de la presente propuesta se analizará y determinará la posición competitiva de los negocios de tipo comercial de la Comuna Valdivia, con el objeto de diseñar un modelo de gestión administrativa que garanticen la recuperación, desarrollo e incremento del desempeño.

Cabe señalar que la corriente administrativa es uno de los pilares fundamentales que los negocios de tipo comercial deben aplicar y conocer porque la generación de las fuentes del conocimiento administrativo, habilidades y teorías administrativas son cada vez más exigentes debido a los nuevos paradigmas del mercado, cliente, siglo, y globalización.

Por ende el modelo administrativo para las microempresas constituyen una guía para la mejora continua porque proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de una organización y en la que es abordado ámbitos de gestión relevantes aplicables a todo el personal ya que no centra su labor sólo en una función sino que entiende su aporte a la estrategia, cambia la forma de relacionarse con los clientes, los proveedores y el entorno social además de que orienta al análisis para obtener rentabilidad financiera. Por lo tanto, la organización como un todo genera un aprendizaje organizacional cambiando su cultura.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

### **HIPÓTESIS**

El modelo de gestión administrativa logrará la eficiencia y eficacia en la aplicación de procedimientos idóneos garantizando el mejoramiento de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.

#### **Variable Independiente**

“Modelo de Gestión Administrativa”; esta variable se refiere a un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### **Variable Dependiente**

“Negocios Comerciales”; son aquellos que desarrollan la venta de productos terminados manteniendo un continuo contacto con los proveedores.

**CUADRO 1.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS O REACTIVOS</b>
El modelo de gestión administrativa garantizará la sobrevivencia y mejoramiento de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.	Modelo de gestión administrativa	Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.	Planificación  Organización  Dirección  Control	Políticas Programas  Desempeño del cargo Responsabilidades Manuales administrativos  Principios Autoridad  Normas Medición de resultados	¿Su negocio tiene políticas establecidas?  ¿Cómo está organizado su negocio?  ¿Cuál es su grado de autoridad?  ¿Qué tipo de control realiza en su negocio?  ¿Cómo es la atención a los clientes?	Encuesta Entrevista
	Negocios comerciales	Son aquellos que desarrollan la venta de productos terminados manteniendo un continuo contacto con los proveedores	Venta  Proveedores	Atención al cliente Márgenes comerciales  Calidad Nivel de cumplimiento	¿Cuál es la forma de pago a los proveedores? ¿Los proveedores entregan oportunamente la mercadería?	

**Fuente:** Allan L. Reid "La administración y sus aplicaciones"

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La mayoría de los negocios comerciales que se encuentran en la Comuna Valdivia, son de origen doméstico, y su debilidad más grande está en la poca aplicación del manejo del proceso administrativo.

El factor común en todas ellas es la falta de capacidad administrativa, salvo pocas excepciones de administradores jóvenes que traen consigo una preparación previa obtenida en alguna universidad del país. Luigi Valdés Buratti, especialista en el ámbito estratégico empresarial, indica que los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, han sido substituidos por el conocimiento. La nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación, todas ellas aplicaciones del conocimiento (Buratti, 2006).

Partiendo de que “el poder radica en el conocimiento” (Buratti, 2006), la cobertura de esta tesis es proporcionar al usuario los conocimientos necesarios sobre la capacidad administrativa. Desarrollar y potenciar este capital intelectual es el único camino seguro para hacer competitiva a una organización.

La misión de esta tesis está encaminada a entregar un modelo administrativo con procedimientos conceptuales, de entendimiento lógico y de fácil uso, para que el usuario lleve a cabo y domine el manejo como herramienta de inteligencia de negocio.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Variable independiente: Modelo de gestión administrativa**

Los modelos de gestión administrativa son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada.

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Básicamente hablamos de modelos que los negocios van adaptando acorde a sus necesidades mediante información base e inicial que debe hacerla ejecutar la máxima autoridad del negocio.

#### **1.2.1.1 Importancia del modelo de gestión administrativa**

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite la optimización del tiempo empleado en cada uno de los procesos ejecutables dentro del negocio, así como la entrega y recepción al usuario de un servicio de mayor calidad.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permite la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza dentro de cada área asignada.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa viabiliza la circulación de información y documentos, alcanzando altos niveles de eficacia en el servicio prestado.

La importancia del contenido del modelo de gestión y su respectiva circulación en el negocio, es la base para el fiel cumplimiento de los objetivos planteados.

### **1.2.1.2 Objeto de un modelo de gestión administrativa**

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
- Establecer procesos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica en cada una de las respectivas áreas.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de la organización, con el fin de identificar los procesos administrativos desarrollados dentro del negocio conjuntamente con los elementos que intervienen en ellos.

Se requiere de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se

produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

### **1.2.1.3 Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa**

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa.

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de las necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales.

Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del modelo de gestión administrativa.

- **Definición de modelo de negocio:** constituye el conjunto de servicios que se prestan en el negocio, así como la interrelación entre los mismos.
- **Definición de ajustes funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de herramientas de gestión:** permiten dar cobertura a las necesidades de información requerida para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas asignadas.

Una vez analizado los fundamentos teóricos de cada una de las etapas del proceso del modelo de gestión, se hace énfasis en las partes más frágiles y de mayor atención en la aplicación de juicios que permitan un mejor desenvolvimiento y compromiso en las tareas cotidianas.

#### **1.2.1.4 Administración**

“Es hacer a través de otros y con otros”. Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en la que las personas, trabajando en equipo alcancen con eficiencia y eficacia metas seleccionadas en la organización. Es necesario ampliar esta definición básica:

- 1.- Como administradores las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.
- 2.- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- 3.- Es aplicables por los administradores en todos los niveles organizacionales.
- 4.- La meta de todo administrador es la misma. Crear un superávit.
- 5.- La administración se aplica en productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

El ser humano por su propia naturaleza administra, ésta es una conducta que en ocasiones es inconsistente y que siempre la realizamos automáticamente orientados por un propósito.

Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar nuestros esfuerzos al alcance de un fin.

Se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una deficiente administración, es decir, la alta dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

**Definición etimológica de la administración:** La palabra “administración” proviene del latín y se conforma del prefijo “ad” que significa “dirección” y de “minister” que

significa “sirviente o subordinado”. Por lo tanto, la “administración” se define como la “Función que se desarrolla bajo el mando de otro”.

Algunos autores definen el concepto de “administración” de la siguiente forma:

**Koontz and O’Donnell** consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

**Henry Fayol** (considerado por muchos autores como el verdadero padre de la moderna administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

### **1.2.1.5 Características de la administración**

De acuerdo a Terry, G.R. existen algunas características de la administración entre las principales tenemos:

**1.- Universalidad.-** El fenómeno administrativo está en todo quehacer cotidiano, usted administra su tiempo (cuánto le dedica al deporte, al estudio, a ver televisión, etc.), su dinero (cuánto gastará en diciembre o cuánto dinero dejará para mayo), en un equipo de tenis (cuál será su estrategia o cuánto entrenará), en una organización religiosa (administra los diezmos), etc. En consecuencia, el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, es universal.

**2.- Especificidad.-** Al momento de administrar existen fenómenos que van a la par con esta función, tales como, fenómenos jurídicos, ventas, producción. Personas especializadas en estas áreas cumplen estos objetivos. La administración es de carácter específico, por lo tanto, debe ser ejecutada por personas especializadas en

estos campos. Ejemplo: un abogado puede ser excelente jurista pero un pésimo administrador.

**3.- Unidad Temporal.-** El administrador puede prestar atención a otros procesos administrativos, sin perder la facultad de ejercer el cargo principal dentro de la organización. En otras palabras, el administrador supervisa las actividades de otras personas concernientes a las ventas o la producción, no obstante sigue ejerciendo su cargo.

**4.- Unidad Jerárquica.-** Si nos imaginamos una compañía, el presidente tiene un mayor grado administrativo que un gerente y este a su vez un mayor grado de responsabilidad que un secretario y podemos seguir sucesivamente hasta el joven que hace los mandados, todos se desenvuelven en niveles jerárquicos, pero participan del mismo cuerpo administrativo.

Por lo tanto, en un organismo social todas las personas que tienen funciones administrativas participan de la misma administración en distintas modalidades o grados.

**5.- Plan de remuneraciones y salarios.-** Parte del hecho que todo trabajador bien remunerado producirá más y mejor. Aunque en la práctica el empleador no asimila esta teoría. Ejemplo Henry Ford duplicó los salarios con el fin de motivar a sus trabajadores elevando el nivel de productividad.

**6.- Equidad.-** Este es uno de los principios más importantes, todos los miembros entre si de una organización deben sentirse con iguales derechos de a cuerdo a un trato justo, sin abusos, segregación racial y la migración de los puestos por la condición social.

**7.- Estabilidad laboral.-** Los administradores están en la obligación de dar seguridad a su personal en su puesto de trabajo. Por una parte, los empleados se sentirán satisfechos y por otra, el empleador estará seguro de su producción.

Las particularidades de la administración son aplicables en toda organización, son la parte esencial de todo proceso.

### **1.2.1.6 Tipos de administración**

Una administración eficiente fundamentalmente, es la forma correcta de hacer las cosas con el fin de alcanzar mejores resultados para la organización. Por tal motivo, la administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son la operacional y la administrativa.

La administración operacional se enfoca a la operación diaria de una empresa, que denominamos administración operacional, comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados. Y a la administración se la denomina dirección administrativa o administración estratégica, que conforma la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración. Es decir que todas las cosas se realicen con base en un plan y no de manera improvisada.

Es clara la diferencia entre la parte estratégica y la operacional, como su nombre mismo indica la estratégica se enfoca en las tareas de los altos mandos mientras que en la operacional va basada en la parte productiva.

### **1.2.1.7 Importancia de la administración**

1.- El mejoramiento en su consigna constante. Ayuda a obtener un mejor nivel de recurso humano, equipos, materiales, dinero y relaciones humanas dando cumplimiento al fin común.

2.- Se aplica a todo tipo de organización. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

3.- Eleva la productividad.

4.- Es esencial en toda cooperación organizada ya que asigna la coordinación de los esfuerzos individuales que se traduce en relaciones sociales.

La importancia de la administración es desempeñar las funciones con el propósito de cumplir de manera eficiente los objetivos establecidos.

### **1.2.1.8 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

A continuación, se presentan los 14 principios de administración (según Henry Fayol):

1. **La división del trabajo:** Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento
2. **La autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.
3. **La disciplina:** Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4. **La unidad de mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe.
5. **La unidad de dirección:** Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
6. **La subordinación de los intereses particulares al interés general:** Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de una persona o de un grupo de personas, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7. **La remuneración:** Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

8. **La centralización:** Como la "división del trabajo", la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9. **La jerarquía:** Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los subordinados a este de menor rango.
10. **El orden:** Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar.
11. **La equidad:** Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelos de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
12. **La estabilidad del personal:** Una persona necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, conociendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.
13. **La iniciativa:** Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.
14. **La unión del personal:** La unión hace la fuerza.

#### **1.2.1.9 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

La tarea de dirigir, organizar, sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre, con el propósito de contribuir a la máxima satisfacción de las necesidades de subsistencia, constituye la esencia y objeto de la administración, en sus distintas prácticas y aplicaciones, por ende cada negocio debe aplicar acorde a su magnitud y a sus exigencias.

Se puede decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos a obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la

efectividad y la eficiencia en el manejo de recursos que garanticen el menor riesgo y esfuerzo.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social, con la administración siempre habrá una manera de hacer las cosas.

La administración está conformada de diferentes actividades funcionales que realiza un administrador, las cuales forman el proceso administrativo.

### **Administración por costumbre**

De la administración por costumbre, “es aquella que se caracteriza por seguir patrones preestablecidos, es imitativa, toma con base en la experiencia para regular la acción” (González, 2005, p. 19).

La administración por costumbre es sencilla y actualmente se emplea con bastante frecuencia porque proporciona una sensación de seguridad, es decir quiénes son partidarios de esta corriente aplican lo de “más vale viejo por conocido, que nuevo por conocer”.

De acuerdo con la obra de la Administración Integral de Luis Casillas (2002), sobre lo anterior, este punto de vista analiza la administración mediante el estudio de experiencias, algunas veces con una forma de impartir conocimientos.

Se asienta en la premisa de que el estudio de los éxitos y errores de los administradores en casos individuales, así como los intentos de por resolver problemas específicos, permite que los alumnos y administradores lleguen en cierta

forma a comprender y a aplicar técnicas eficaces en situaciones análogas. Nadie podrá negar la importancia de analizar la experiencia del pasado aunque la administración, al contrario del derecho, no es una ciencia que se base sus precedentes, y son escasas sus posibilidades de que en un futuro surjan situaciones extremadamente iguales en el pasado.

Recurrir en exceso a la experiencia del pasado y a los antecedentes no depurados de la solución de problemas administrativos, implica el peligro de optar por una solución inapropiada e inoperante que posiblemente demande mayores costos.

### **Administración científica**

La época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado

por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana.

Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Por lo tanto, Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

### **1.2.10 Proceso administrativo**

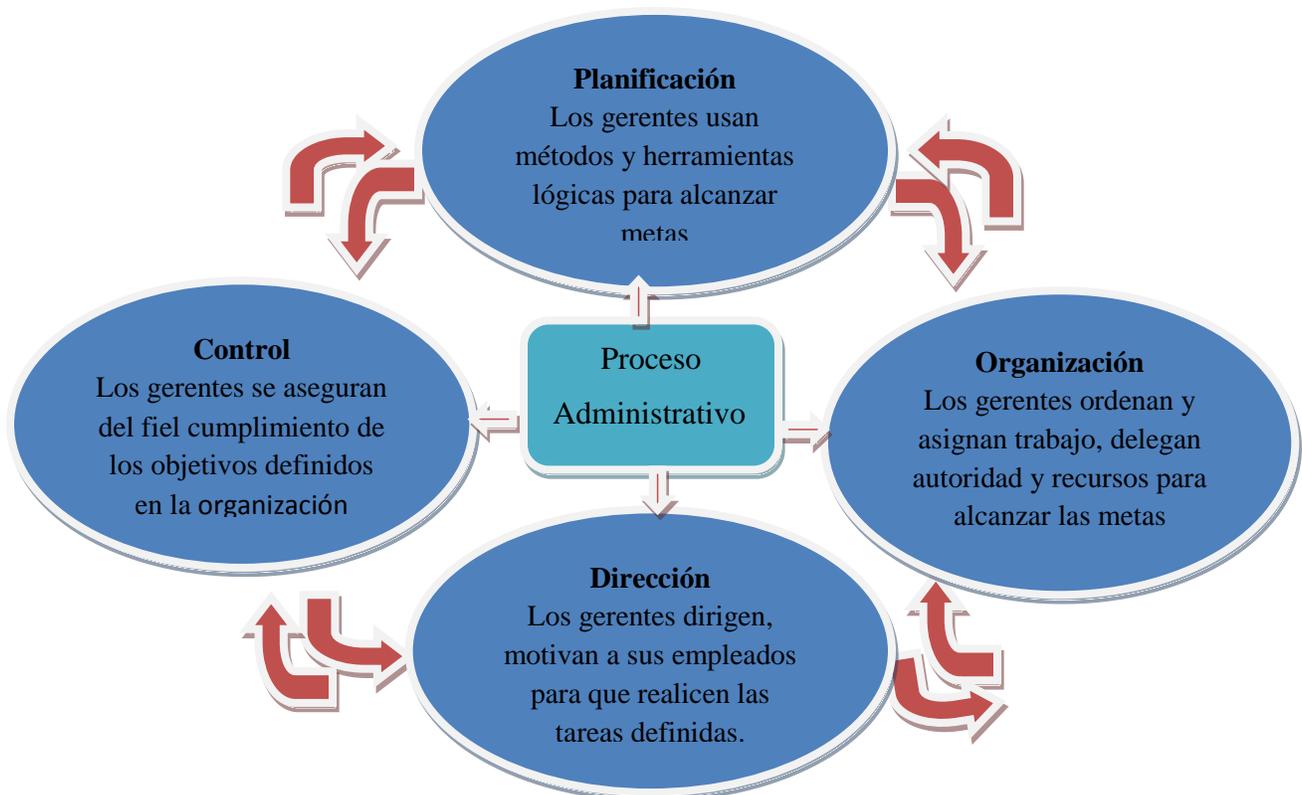
Un proceso administrativo es una forma ordenada y definida de hacer las cosas que están relacionadas entre sí y contribuyen a un fin. Los gerentes en sus tareas de administradores, muy aparte de sus conocimientos y habilidades que ponen en práctica en la organización, ejecutan de una manera organizada todas las actividades que conlleven a alcanzar un objetivo.

Por lo tanto, el proceso administrativo se refiere a la manera ordenada y definida de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se interrelacionan entre los miembros de una organización y el empleo de todos sus recursos con el propósito

de alcanzar sus metas. La Figura N.- 1 muestra cada uno de los procesos administrativos y la relación estrecha entre cada uno de ellos.

**Gráfico N.- 1**

**Proceso administrativo**



**Fuente:** Ediciones Holguín. 2ª Edic. 2007

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Planeación**

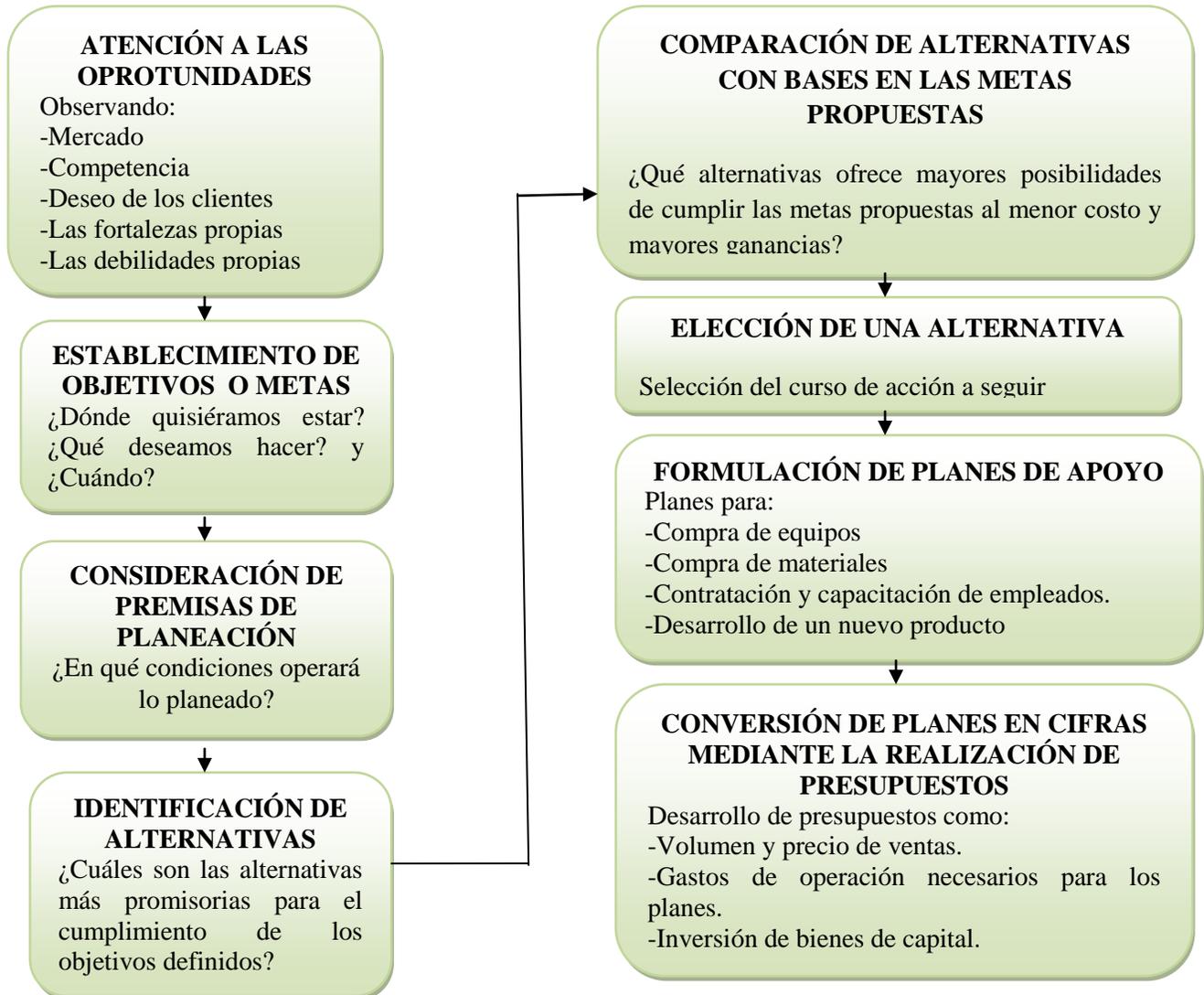
La planeación es un método de forma concreta en la cual el administrador define los objetivos y determina los medios para alcanzarlos, estableciendo principios que habrá de orientarlos; las secuencias operacionales para realizarlos y la determinación de tiempo para su conclusión. La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- 1) **Misión:** se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de ésta.
- 2) **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años.
- 3) **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- 4) **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo, las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- 5) **Estrategias:** es la determinación de los objetivos básicos de una empresa y a la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 6) **Políticas:** son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- 7) **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 8) **Reglas:** en ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 9) **Programas:** son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 10) **Presupuesto:** es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Los pasos de la planeación se presentan a continuación de manera práctica en el Gráfico N.- 2; los cuales son de aplicación general y es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada una de las etapas.

Gráfico N.- 2

### PASOS DE LA PLANEACIÓN



**Fuente:** HAROOLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. Administración una Perspectiva Global. 12 ° Ed. México, MX.MC GRAW HILL, 2004

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

Por lo tanto, la planeación se desarrolla a partir de la atención de oportunidades que permiten la definición de objetivos y metas, factores que originan la planeación e identifican alternativas posibles para el cumplimiento de los fines propuestos; es a

partir de los planes, programas y proyectos que se determina las actividades y acciones debidamente consideradas en los presupuestos.

## **Organización**

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener al máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Sus elementos son:

**-Coordinación:** Es la sincronización que consiste en integrar los recursos y esfuerzos de un grupo social, a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren en un mayor nivel de coordinación para poder ser frente a sus obligaciones.

**-División de trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia. Dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La ventaja de este elemento es que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, los trabajadores también tienen ventajas en la manera en que se pueden especializar multiplicando la productividad.

**-Jerarquía:** Es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia independientemente de la función que realice. La jerarquización implica la definición de la estructura por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.

**-Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una secuencia lógica. Los directores con el objeto de seguir la relación formal de una organización suelen preparar un organigrama que

describe la forma en que se ha dividido el trabajo, a esa actividad la llamamos departamentalización.

## **Dirección**

La dirección es el elemento esencial de la administración, que logra la realización de todos los planes por medio de la autoridad del administrador, procurando motivar a todos los miembros de la organización, para obtener beneficios del esfuerzo e iniciativa desplegados por ellos.

En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción. Ahora estará dedicado a que cada trabajador quiera y pueda hacer el trabajo de manera correcta, para esto debe coordinar los trabajos, motivar a su personal y orientarlos en sus labores. Es fundamental tener presente que está trabajando con seres humanos no con máquinas, es decir vale más ser un líder que un jefe. Líder es quien conociendo las características de su gente proporciona respuestas a sus necesidades y moviliza su voluntad, capacidad de acción y sus potencialidades a la consecución de los objetivos propuestos.

Tomar conciencia que la comunicación es la principal herramienta para tomar buenas decisiones y para la delegación correcta de responsabilidades.

- **Comunicación:** En el proceso de dirección es muy difícil no encontrarse con una actividad que involucre comunicación.

Por la falta de comunicación se cometen graves errores, malos entendidos en las órdenes que en muchas ocasiones desembocan en agravios y resentimientos.

Por tal motivo es necesario que el director sea capaz de observar gestos, miradas, murmullos y actitudes corporales que denoten satisfacción, inquietudes y malestares

en sus colaboradores. Pero en sí existen algunos factores que por lo que la comunicación tiende a fallar:

- Oímos lo que esperamos oír.
- Tenemos percepciones diferentes.
- Evaluamos la fuente.
- No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación.

- **Autoridad:** “Es la facultad o el derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”.

Sin embargo, desde un punto de vista eminentemente administrativo, esta definición es estrecha, pues no comprende o explica fenómenos que se dan en la empresa. Quizás podría definirse más bien como “la facultad para tomar decisiones pertinentes que regulen la gestión de la organización”.

De hecho, quien decide es el que tiene autoridad: el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

-**Delegación:** Siendo la administración un “hacer a través de otros”, necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que se delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

## **CONTROL**

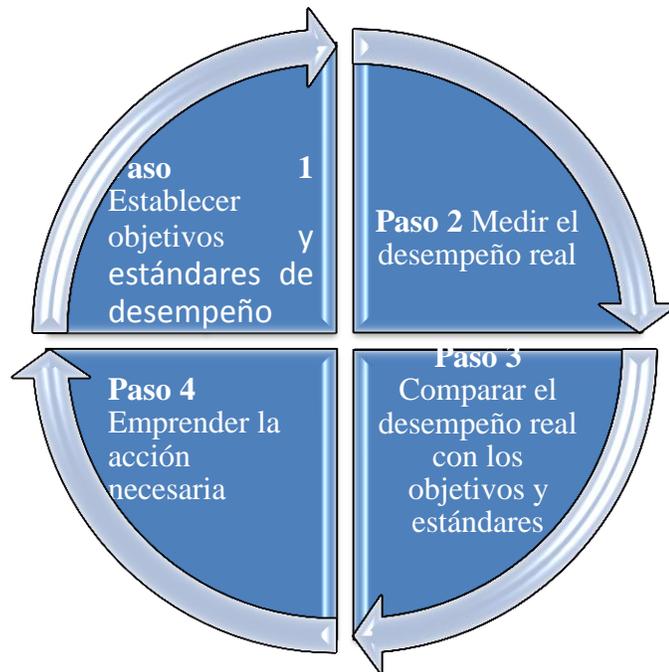
La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Planeación y control están estrechamente relacionados, por tanto, la medición del desempeño en base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de las normas definidas., es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

El gráfico n.- 3 nos muestra los pasos para un control efectivo.

**Gráfico N.- 3**  
**PROCESO DE CONTROL**



**Fuente:** Ediciones Holguín. 2ºEdic. 2007

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

Aunque la naturaleza y propósito del control administrativo son invariables, los administradores han empleado en el transcurso del tiempo una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control.

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Auditoría.
- Reportes e informes.
- Memorias de expedientes.
- Gráficas y diagramas.
- Modelos matemáticos.
- Presupuestos.
- Archivos.
- Computarizados.
- Estudios de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Estadística, etc.

#### **1.2.1.11 Modelos administrativos contemporáneos**

Se presentan a continuación algunos modelos administrativos de carácter contemporáneo, ellos son:

##### **Reingeniería**

La reingeniería consiste en la revisión fundamental y en el rediseño de procesos, para lograr mejoras sustanciales en factores de rendimiento esenciales tales como costo, calidad, servicios, rapidez, optimización de flujos de trabajo y niveles de productividad de una organización.

Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los

clientes. Con la reingeniería, la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores.

Parte de la premisa que las oportunidades de negocios continuarán creciendo, máxime si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, las relaciones entre gobierno, empresa y consumidores mejorarán en todas partes; pero las empresas que ganarán al máximo, serán aquellas que asimilen la tecnología más reciente y tomen ventajas de las oportunidades, con el mismo retraso; las que se preparen a sí mismas y oportunamente para cambiar.

### **Administración de la calidad total**

La concepción original propuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe señalar que el término cliente en la Administración de la Calidad Total, va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquier persona que interactúa con un producto o servicio, de manera interna o externa. Comprende a empleados y proveedores y a las personas que adquieran los bienes o servicios.

El objetivo es crear conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas.

Sus conceptos requieren ser explicitados e integrados claramente a las diversas actividades cotidianas.

## **Benchmarking**

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlas contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Herramienta de gran valor o llave de éxito como técnica administrativa, la cual requiere ser aprovechada en el camino correcto y con los recursos y el tiempo necesarios, de manera que se pueda ser más competitivo y tener éxito en un mercado cambiante y global.

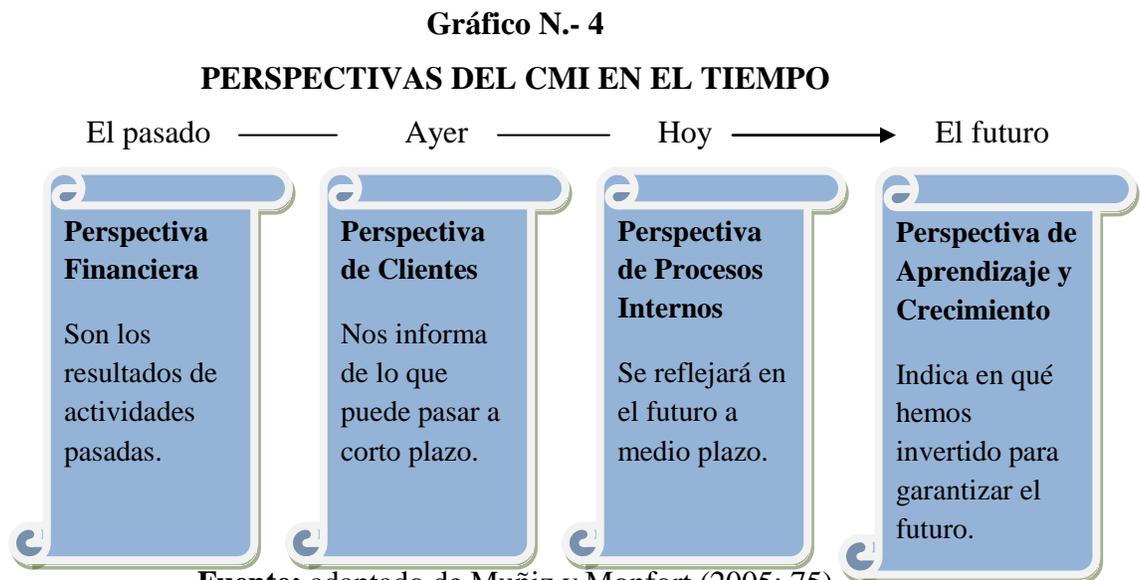
Es una estrategia que permite identificar las mejores prácticas de negocios entre los negocios reconocidos como líderes, adaptarlas e implementarlas en una empresa. lo que posibilita alcanzar a la competencia directa y obtener una ventaja competitiva por sobre ésta.

## **Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre The Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2001). Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia empresarial entre los distintos empleados. El CMI

traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Para Muñiz y Monfort hay una relación entre cada perspectiva y su momento en el tiempo, como se muestra en la siguiente figura.



**Fuente:** adaptado de Muñiz y Monfort (2005: 75)

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

### **Modelo de la european foundation for quality management (EFQM)**

La European Foundation for Quality Management desarrolló un modelo de autoevaluación para las empresas, que se denomina el Modelo EFQM de Excelencia®. Se trata de un modelo no prescriptivo en el que se analizan nueve factores que componen todas las áreas de la empresa. De estos nueve factores, cinco se consideran criterios agente y los otros cuatro criterios resultados. El propósito es evaluar la situación de cada uno de los criterios con la finalidad de identificar las áreas a mejorar. Todos los que participan en el proceso de autoevaluación deben tener una profunda comprensión del modelo.

Para realizar la autoevaluación se debe responder un cuestionario y analizar las respuestas. Para hacerse una idea de lo laborioso que puede resultar para una pequeña empresa responder el cuestionario, basta con fijarnos detalladamente en la Figura n.- 5 en la que se puede apreciar las interrelaciones que existen en cada una de las perspectivas en que se desarrolla este modelo.

**Gráfico N.- 5**  
**MODELO EFQM**



**Fuente:** EFQM (2005b: 5)

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

### 1.2.2 Variable dependiente: Negocios Comerciales

Son aquellos que desarrollan la venta de productos terminados manteniendo un continuo contacto con los proveedores.

La mayoría de las microempresas en nuestro país, piensan que la solución para poner en marcha un proceso de eficiencia, es la automatización por sí sola, pero si no está acompañada del “Como Hacerlo”, no funciona.

En mi opinión todos los negocios comerciales sobre todo las familiares enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia. Ellos son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de los flujos de procesos, para volverse cien por ciento eficientes.

### **Debilidades**

La situación actual de los pequeños negocios se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.

### **Potencialidades**

Los pequeños negocios cuentan con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo..
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.

- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria.
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

### **Naturaleza de los empresarios**

En este párrafo tratare de describir el perfil principal de la mayoría de los empresarios en el Ecuador, ellos centran la mejor atención de su tiempo a la comercialización de sus productos, la recuperación de la cartera, la reposición de sus inventarios y la preocupación de cómo pagar a sus proveedores. No manejan el concepto global de la administración de empresas.

### **Los errores más comunes en los empresarios**

-No miden los gastos, se fijan simplemente en el diferencial que existe entre el precio de venta y el costo de venta de sus productos, están acostumbrados a manejarse viendo la utilidad bruta. Esto muchas veces produce un margen de error entre la utilidad bruta y los márgenes operacionales, a tal punto de llevarlo a la quiebra sin que el empresario pueda identificar a tiempo donde está produciéndose un déficit patrimonial.

-Otra de las coincidencias que existe en la naturaleza de los empresarios, es la fijación de precios. Determinan un porcentaje de utilidad basado en el costo de la mercadería, pero cuando van aplicar un descuento a sus clientes no se dan cuenta que lo están haciendo sobre el precio de venta del producto.

-Muchos directivos ignoran la importancia y los beneficios de la tecnología y las comunicaciones, un componente ineludible de la competitividad en el mundo de los negocios.

-Los propietarios carecen de planificación, presupuestación, falta de ejecución de la estrategia, es más, muchos empleados no tienen ni idea con respecto a cuál es la estrategia de su empresa. Hay un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados.

Tal como Peter Senge, indica en su libro la Quinta disciplina: Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace falta es una disciplina que traduzca las visiones individuales a una visión compartida común.

-Los accionistas o dueño del negocio, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable.

La falta de conocimiento global del proceso les hace cometer errores, ya que igual podrían tomar los ingresos en efectivo, pero después del depósito, contra una cuenta por cobrar al accionista o dueño de la empresa.

### **1.2.2.1 Venta**

Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

**Técnicas de ventas.-** Son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor. La mayoría está basada en la psicología, la sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta.

Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas, los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta.

**Atención al cliente.-** Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen una adecuada atención al cliente:

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que reciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento”.
- **Confiabledad:** Los clientes quieren que su experiencia de compra se alo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden, de esta manera el cliente toma mayor importancia.

- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responderé a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

**Captación de clientes:** Durante muchos años la única forma de llamar la atención y llegar con sus productos y servicios a la gente (captación de clientes potenciales), fueron alguno de los siguientes procedimientos:

- Cartel anunciador en la puerta del establecimiento.
- Escaparte bien organizado e iluminado.
- Buzoneo de propaganda escrita.
- Mailing de dípticos, trípticos, cartelería, etc.
- Anuncios y notas de prensa en medios de comunicación.

**Registro de cliente:** Es el apartado donde se almacenarán a todos los clientes de la empresa, se los organizarán por tipos. Para poder establecer esta organización, será necesario que de forma previa hayamos dado de alta estos tipos de clientes.

**Cálculo de márgenes comerciales.-** El margen comercial, suele ser fuente de constantes discusiones, por la sencilla razón que hay varias formas de calcular márgenes comerciales añadiéndole la dificultad de que cada mercado tiene diferentes niveles.

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. El precio es el elemento de la mezcla del marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal, en la que se tomará mayor relevancia.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

### **1.2.2.2 Proveedores**

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

**Abastecimiento.-** Analizar y evaluar el proceso de abastecimiento nos permite detectar los errores o amenazas existentes en el proceso, lo cual ocasionaría desequilibrio en el desarrollo de la Empresa no logrando alcanzar su máximo rendimiento y generando altos niveles de costo; nos permite además detectar si estamos recibiendo un servicio adecuado por parte de nuestros proveedores en cuanto a calidad, rapidez de entrega y eficiencia del servicio.

Todo ello, necesario para poder brindar por parte de nuestra Empresa un servicio competitivo, eficiente y de total calidad para lograr satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

Por lo tanto abastecimiento tiene como objetivos:

- Comprar materia prima de calidad.
- Tener un proceso de abastecimiento rápido.
- Tener un proveedor identificado con nuestros objetivos.

Los indicadores propuestos para evaluar el proceso de abastecimiento son.

- Indicador de pedidos mal realizados.
- Indicador de cumplimiento del pedido.

- Indicador de rapidez de atención por parte del proveedor.

### **Ventajas de la implementación de indicadores de gestión**

- Recibir materia prima y servicio de calidad, mediante la evaluación y selección adecuada de los proveedores.
- Proveedor identificado con los objetivos de nuestra empresa, a través de la comunicación constante de nuestros objetivos y estrategias con los proveedores.
- Obtener productos y servicio de calidad, si recibimos materia prima y servicio de calidad estamos en la capacidad de ofrecer productos de calidad y un mejor servicio a nuestros proveedores.
- Reducir costos de producción, si recibimos la materia prima adecuada a un tiempo adecuado entonces se reduce nuestro costo de producción, en cuanto ahorro de tiempo, trámite de devoluciones, solución de contratiempos de entrega, etc.
- Satisfacción del cliente, ofrecer productos y servicio de calidad el cliente logra sentirse satisfecho e identificado con la empresa, pues sabe que no estará haciendo una mala inversión de su dinero ni de su tiempo.

**Calidad de los Pedidos Generados.-** Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

**Nivel de cumplimiento de Proveedores.-** Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado

**Entregas perfectamente recibidas.-** Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.

### **1.2.2.3 Comuna Valdivia**

La importancia que constituye el sitio de Valdivia en la Prehistoria Ecuatoriana debido a que fueron encontrados importantes vestigios en 1956 por el arqueólogo empírico Emilio Estrada Ycaza quien descubrió la cultura Valdivia.

Esto demuestra que este sitio ha sido fiel testigo de los asentamientos humanos que se dieron aquí hace 6000 años aproximadamente. Testigo de sus tradiciones agro-alfareras, religiosas, sociales y de supervivencia que han sido heredadas a través de los miles de años a los actuales habitantes de la Comuna y que aún mantienen como parte de sus raíces.

### **Características generales de la zona**

La Comuna Valdivia, está localizada al noroeste de la Península de Santa Elena, pertenece a la Parroquia de Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. Está limitada al norte por la Comuna Libertador Bolívar, al sur por la Comuna San Pedro, al oeste por el Pacífico y al este por la comuna Sinchal.

Cuenta con una fuente hidrológica natural como es el río Valdivia aproximadamente a 250 m. del lugar y tiene 36 Km. de longitud, su ancho y caudal varía de acuerdo a las lluvias; sin embargo en épocas secas se observa un ancho de más de 30 m sin agua. En el camino de San Pedro se encuentran mesetas ligeramente onduladas entre ellas esta una elevación de 60 m.s.n.m. llamada Cerro del Carmen conocida en la comunidad.

La población concentrada de la Comuna se estima en 3.880 habitantes, la dispersa en 120, lo que da un total de 4000 personas. La población menor de 18 años es de aproximadamente 50%. En los últimos 10 años la tasa de fecundidad es 4 niños por

hogar. Se estima que la población mayor a 15 años es de 50%, de los cuales el 25% son analfabetos. En lo referente a servicios básicos las viviendas solo tienen agua entubada. El Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) construyó un sistema regional de agua potable entre las poblaciones de Carrizal, Sinchal, Barcelona, San Pedro y Valdivia que se conduce desde un pozo somero a través de tuberías y grifos públicos. No cuenta con un sistema de desalojo de aguas lluvias. Un 50% de la población cuenta con letrinas, el 70% posee energía eléctrica y 35% posee telefonía domiciliaria. Claro y Movistar brindan telefonía celular y pública.

El área de Valdivia pertenece a una zona de vida de bosque muy seco tropical. La vegetación representativa del lugar corresponde a una vegetación de bosque secundario y es muy escasa debido a la erosión producida por la acumulación de desechos y al alto grado de intervención por parte de los comuneros.

La fauna en el sector es muy escasa debido a la poca vegetación que existe. Durante el día se pueden ver aves que sobrevuelan el lugar como las Garzas y Fragatas, Gallinazos que buscan alimento entre los desechos orgánicos de las empacadoras y evisceradoras. Cerca al río también se pueden observar especies como los Azulejos, Petirrojos, Atrapamoscas, Tilingos, Colibríes, Trepatroncos, Cucube, Saltarines, Jilgueros, Semilleros, Golondrinas, etc.; y variedad de mariposas. Es importante mencionar la presencia de un ave poco común como lo es el Gallinazo Rey.

Como principal atractivo Natural está la playa Valdivia con una dimensión de 4.100 metros lineales, la calidad del agua es clara y semi-turbia dependiendo a la temporada de aguaje; y la calidad de la arena es sepia oscura. También podemos destacar que se han registrados 121 especies de peces, 10 especies de crustáceos, 1 especie de molusco y 1 de holotúrido (pepino de mar) de acuerdo a los estudios del INP, Valdivia además de contar con atractivos turísticos y naturales cuenta con un gran

valor histórico al ser este uno de los primeros sitios con indicios de la cultura Valdivia.

La cultura descubierta por Emilio Estrada Ycaza en 1956 fue denominada Valdivia debido a que el primer gran asentamiento fue localizado en esta comuna. Este hecho histórico afianzó al Ecuador en el mapa de la arqueología mundial al ser esta cultura una de las tradiciones alfareras más antiguas de América, incluso más antigua que las de México y Perú. La arqueología moderna ubica a la cultura Valdivia entre el 3.900 a.c. y 1.500 a.c.

### **Características generales del mercado**

La población económicamente activa (PEA) está comprendida entre los 13 y 60 años de edad. Entre las principales actividades económicas se estima que el 30% de los hombres trabaja en eviscerado de pescado, un 15% de la población masculina se dedica a la actividad acuícola, un 5% se dedica a la agronomía y el 50% de la población masculina trabaja en micro-empresas relacionadas al calzado, uno de los primeros rubros de importancia.

El 20% de la población femenina trabaja en la comercialización del calzado en otros lugares, un 10% en el eviscerado, y un 70% trabajan en labores domésticas propias o en calidad remunerativa en las comunas cercanas.

Cabe destacar que en la Comunidad de Valdivia la mayoría de los negocios operan como personas naturales por lo que se puede afirmar que la conformación de su capital es de tipo familiar.

### **Situación competitiva**

La Comuna Valdivia es reconocida en todo el país por su ámbito cultural y por la denominada Venus de Valdivia, los extranjeros nacionales e internacionales han visitado este lugar por su calidad de atractivos como:

- Acuario.
- Artesanías y Alfarerías.
- Cultura Guangala.
- Día de los Santos Difuntos.
- Eco-museo Valdivia.
- Escultura
- Festividades de la Virgen del Carmen.
- Montaña “Cerro del Carmen”.
- Museo “Las Calaveras”.
- Playas de Valdivia.

## **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.3.1 RISE**

El RISE (siglas de Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano), es un sistema impositivo cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes, al cual debe regirse para el cumplimiento de sus obligaciones.

#### **Beneficios ofrece el RISE**

- a) No necesita hacer declaraciones, por lo tanto se evita los costos por compra de formularios y contratación de terceras personas, como tramitadores, para el llenado de los mismos,
- b) Se evita que le hagan retenciones de impuestos,

- c) Entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta
- d) No tendrá obligación de llevar contabilidad,
- e) Por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, Ud. se podrá descontar un 5% de su cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento.

No podrán inscribirse en el RISE as personas naturales, cuyos ingresos no superen los USD 60,000 dentro de un período fiscal, es decir entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.

### **Condiciones y requisitos que debe cumplir una persona que quiera acogerse al RISE**

Condiciones:

- Ser persona natural
- No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%) para cada año, para el año 2010 equivale a 8910 USD
- No dedicarse a alguna de las actividades excluidas
- No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

Requisitos:

- Presentar el original y copia a color de la cédula de identidad o ciudadanía respectivas.
- Presentar el último certificado de votación
- Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono, o contrato de arrendamiento, o comprobante de pago del impuesto predial, o estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito (de los 3 últimos meses).

Las cuotas del RISE se debe cancelarlas mensualmente y en función de su noveno dígito del RUC, conforme al calendario que puede visualizar en los documentos adjuntos.

### **Comprobante de venta del RISE**

Un contribuyente RISE entregará comprobantes de venta simplificados, es decir notas de venta o ticket de máquina registradora autorizada por el SRI, para los requisitos de llenado solo deberá registrarse la fecha de la transacción y el monto total de la venta (no se desglosará el 12% del IVA).

Los documentos emitidos sustentarán costos y gastos siempre que identifiquen al consumidor y se detalle el bien y/o servicio transferido.

Un contribuyente inscrito en el RISE tiene la obligación de emitir y entregar comprobantes de venta por transacciones superiores a US\$ 12,00, sin embargo a petición del comprador, estará en la obligación de entregar el comprobante por cualquier valor.

Al final de las operaciones de cada día, se deberá emitir una nota de venta resumen por las transacciones realizadas por montos inferiores o iguales a US\$ 12,00 por lo que no se emitió un comprobante.

### **Pago de las cuotas del RISE**

Debe cancelarlas mensualmente y en función de su noveno dígito del RUC, conforme al calendario que puede visualizar en la sección RISE. Si su fecha de vencimiento cae en fin de semana, Ud. podrá realizar su pago hasta el siguiente día hábil disponible, siempre que la cuota no esté vencida, puesto que corren nuevos intereses.

Adicionalmente, el SRI le da la facilidad de cancelar todas sus cuotas una sola vez, es decir, Ud. puede cancelar por adelantado todas las cuotas que restan del año en curso. Ud. podrá cancelar sus cuotas en todas las Instituciones Financieras (Bancos y Cooperativas) que tengan convenio de recaudación con el SRI. El listado de las mismas se actualiza constantemente, si tiene alguna duda, por favor llame al 1700-SRI-SRI.

### **Asociación de comerciantes minoristas**

Es necesario hacer una diferenciación puntual, la asociación como tal no puede inscribirse en el RISE ya que es una sociedad, por lo tanto, debe mantenerse inscrita bajo el régimen general; en cambio, cada uno de los socios que sean personas naturales dedicadas a actividades independientes, si pueden inscribirse en el RISE en las oficinas respectivas.

## **1.3.2 Código tributario**

### **1.3.2.1 Disposiciones generales de la obligación tributaria**

**Art. 15.- Concepto.-** Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

**Art. 16.- Hecho generador.-** Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo en la que está sujeto cada contribuyente teniendo en cuenta las disposiciones emitidas por la administración tributaria regida bajo los principios establecidos en la cual están sujetos los sujetos pasivos para contraer sus obligaciones.

**Art. 17.- Calificación del hecho generador.-** Cuando el hecho generador consista en un acto jurídico, se calificará conforme a su verdadera esencia y naturaleza jurídica, cualquiera que sea la forma elegida o la denominación utilizada por los interesados.

Cuando el hecho generador se delimite atendiendo a conceptos económicos, el criterio para calificarlos tendrá en cuenta las situaciones o relaciones económicas que efectivamente existan o se establezcan por los interesados, con independencia de las formas jurídicas que se utilicen.

**Art. 23.- Sujeto activo.-** Sujeto activo es el ente público acreedor del tributo.

**Art. 24.- Sujeto pasivo.-** Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable. Se considerarán también sujetos pasivos, las herencias yacentes, las comunidades de bienes y las demás entidades que, carentes de personalidad jurídica, constituyan una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros, susceptible de imposición, siempre que así se establezca en la ley tributaria respectiva.

**Art. 25.- Contribuyente.-** Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

**Art. 26.- Responsable.-** Responsable es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

Toda obligación tributaria es solidaria entre el contribuyente y el responsable, quedando a salvo el derecho de éste de repetir lo pagado en contra del contribuyente, ante la justicia ordinaria y en juicio verbal sumario.

**Art. 27.- Responsable por representación.-** Para los efectos tributarios son responsables por representación:

1. Los representantes legales de los menores no emancipados y los tutores o curadores con administración de bienes de los demás incapaces;
2. Los directores, presidentes, gerentes o representantes de las personas jurídicas y demás entes colectivos con personalidad legalmente reconocida;
3. Los que dirijan, administren o tengan la disponibilidad de los bienes de entes colectivos que carecen de personalidad jurídica;
4. Los mandatarios, agentes oficiosos o gestores voluntarios respecto de los bienes que administren o dispongan; y,
5. Los síndicos de quiebras o de concursos de acreedores, los representantes o liquidadores de sociedades de hecho o de derecho en liquidación, los depositarios judiciales y los administradores de bienes ajenos, designados judicial o convencionalmente.

La responsabilidad establecida en este artículo se limita al valor de los bienes administrados y al de las rentas que se hayan producido durante su gestión por parte del propietario.

**Art. 28.- Responsable como adquirente o sucesor.-** Son responsables como adquirentes o sucesores de bienes:

1. Los adquirentes de bienes raíces, por los tributos que afecten a dichas propiedades, correspondientes al año en que se haya efectuado la transferencia y por el año inmediato anterior;

2. Los adquirentes de negocios o empresas, por todos los tributos que se hallare adeudando el tradente, generados en la actividad de dicho negocio o empresa que se transfiere, por el año en que se realice la transferencia y por los dos años anteriores, responsabilidad que se limitará al valor de esos bienes;
3. Las sociedades que sustituyan a otras, haciéndose cargo del activo y del pasivo, en todo o en parte, sea por fusión, transformación, absorción o cualesquier otra forma. La responsabilidad comprenderá a los tributos adeudados por aquellas hasta la fecha del respectivo acto;
4. Los sucesores a título universal, respecto de los tributos adeudados por el causante;
5. Los donatarios y los sucesores a título singular, respecto de los tributos adeudados por el donante o causante correspondientes a los bienes legados o donados.

La responsabilidad señalada en los numerales 1 y 2 de este artículo, cesará en un año, contado desde la fecha en que se haya comunicado a la administración tributaria la realización de la transferencia.

### **Deberes formales del contribuyente o responsable**

**Art. 96.- Deberes formales.-** Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:
  - a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
  - b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
  - c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

- d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
  - e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.
2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
  3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
  4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

### **1.3.3 Requisitos legales para el funcionamiento**

Para que el funcionamiento u operaciones de una empresa sin importar su finalidad sean reconocidos por las autoridades y primordialmente por sus clientes deben cumplir con los requerimientos legales y tributarios impuestos por la ley. Entre ellos tenemos:

#### **Emisión del RUC**

Solicitud ante la oficina del Servicio de Rentas Internas y la siguiente documentación:

- Original y Copia de la Cedula de ciudadanía y de votación.
- Original y copia de planilla de agua, luz o teléfono del lugar donde funcionara el negocio. Una vez obtenido el RUC, es necesario solicitar, a una imprenta autorizada la emisión de comprobante de ventas (factura, notas de ventas).

#### **Solicitud de matrícula de comercio**

Demanda dirigida al juez de lo civil, solicitando se faculte al interesado a ejercer ciertas actividades comerciales, productivas o de servicios con determinadas especificaciones.

Se debe presentar por cuádruplicado la siguiente documentación la misma que será analizada:

- Demanda firmada por comerciante y Abogado patrocinador.
- Comprobante de pago de tasa respectiva en entidad bancaria, (corresponder al 1% de la cuantía de capital)

**Afiliación de la cámara de comercio (si la actividad es comercial).**

Una vez dada la aprobación del juez de lo civil, se inscribirá en la cámara del cantón respectivo para acreditarse al gremio que lo respalde.

Se debe presentar:

- Copia de la demanda presentada ante el juez de lo civil.
- Copia de la providencia del juez autorizando la petición.
- Copia de la cedula de ciudadanía.
- Copia del RUC.
- Llenar formulario de afiliación.
- Cancelar valor de afiliación. (Dependerá del capital declarado)

**Obtención de patentes de comerciantes**

De acuerdo a las leyes de régimen municipal todo comerciante debe obtener un permiso del municipio en el cual va a ejercer sus actividades. Para el efecto el comerciante deberá presentar la siguiente documentación a la municipalidad que le competa:

- Original y copia de cedula de ciudadanía.
- Original y copia de RUC.
- Llenar formularios de patentes para personas naturales.

**Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación (una vez realizada la inspección).**- El Permiso de Funcionamiento faculta al comerciante a instalarse en

determinados sector de la ciudad, se concede previo a una revisión de las condiciones y lugar donde se localiza el negocio.

Se requiere de la siguiente documentación:

- Original y copia de cedula de ciudadanía, patentes de comerciantes y RUC
- Llenar formularios de solicitud de locales comerciales, industriales y de servicios.
- Croquis del lugar donde está ubicado el negocio.

**Permiso de la dirección de higiene municipal.-** Para acceder a este permiso los empleados de la empresa solicitante, sin excepción alguna, deben someterse a exámenes médicos para comprobar su estado de salud, sobre todo al tratarse de una microempresa que provee a sus clientes productos de consumo.

- Permiso de la Dirección de Higiene Municipal.
- Registro único de Contribuyentes (RUC).
- Copia de la Cédula de Identidad.
- Papeleta de votación.
- El carné de salud ocupacional por cada uno de los empleados que manipulan los insumos de producción.

#### **Obtención de registro sanitario en el ministerio salud pública (M.S.P.)**

Este documento se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud de cada provincia, habiendo previamente cumplido los incisos anteriores y presentando la siguiente documentación:

- Permiso de la Dirección de Higiene Municipal.
- Registro único de Contribuyentes (RUC).
- Fotocopia de la Cédula de Identidad.
- Papeleta de votación.
- El carné de salud de cada uno de los empleados.

Con lo que después se puede obtener el respectivo registro sanitario.

**Certificado de seguridad emitido por el cuerpo de bomberos (una vez realizada la emisión).**- Todos aquellos negocios en los cuales se congregue un número considerable de personas, como son: Centros Comerciales, Restaurantes, Hoteles.

Documentos requeridos:

- Original y copia de cedula de ciudadanía.
- Original y copia de certificado de votación.
- Original y copia de RUC.
- Original y copia de factura de compra.
- Extintor (el tamaño y número de extintores dependerá del local)

## **1.4 Definición de términos**

### **1.4.1 Modelo**

Es una representación que imita los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender las situaciones complejas y podamos hacer predicciones; es una representación de una realidad compleja, es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente, constituye la base para que el equipo aborde el rediseño; mejore y establece indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

### **1.4.2 Gestión**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades de la empresa. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

### **1.4.3 Gestión Administrativa**

Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección y control de unas entidades basadas en los principios y métodos de la administración.

#### **1.4.4 Eficiencia**

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos con recursos limitados y en situaciones complejas y muy competitivas. En conclusión es la utilización correcta de los recursos disponibles.

#### **1.4.5 Eficacia**

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

#### **1.4.6 Sistema**

Es un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias para el logro de los objetivos comunes.

#### **1.4.7 Sistema de Información**

Es un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes para desempeñar su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Diseño de la investigación**

La investigación llevada a cabo se desarrolló considerando la investigación descriptiva dado que la información respecto a los negocios comerciales de la Comuna Valdivia se realizó mediante el levantamiento de encuestas que ayudaron a describir las características, competitividad, formas de administración y situación actual, haciendo una relación entre tales actividades económicas.

En este tipo de investigación se busca recolectar datos puros con el objetivo de generar información y estructuras de datos para establecer relaciones o identificar las causas del fenómeno dado.

#### **2.2 Modalidad de la investigación**

La modalidad de investigación que se empleó es de proyecto factible porque comprende la elaboración y desarrollo de un modelo de gestión administrativa dirigido a los negocios comerciales de la Comuna Valdivia en vista que no manejan el concepto global de la administración ya que emplean técnicas tradicionales o basadas a la experiencia. En este estudio se consideró las condiciones actuales de los negocios considerando el apoyo de investigaciones de campo que contribuyeron al aporte del modelo propuesto.

El Modelo de Gestión Administrativa desarrollado se entregará a los directivos de la comuna quienes lo facilitaran de una u otra forma a los dueños de los negocios para que les sirva de guía en la gerencia y operatividad del proceso administrativo.

### **2.3 Tipo de investigación**

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron:

**Documental:** Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permiten conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento para el trabajo de tesis.

De acuerdo a los objetivos del problema propuesto, esta modalidad de investigación tiene mayor incidencia en la formulación teórica, conceptualización de nuevos modelos de interpretación, a partir de la confrontación de las teorías existentes con los datos empíricos de la realidad.

**Investigación de Campo:** Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Yépez E. (2007) manifiesta que la investigación de campo: Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación el investigador toma contacto en forma directa con la empírica, para obtener datos directos a través de una observación.

## **2.4 Métodos de la investigación**

Los métodos a utilizados en la presente investigación fueron los siguientes:

**Deductivo:** Para el desarrollo de la primera parte de la investigación fue necesario un diagnóstico del manejo administrativo. A través de la aplicación de este método se identificaron las falencias y fortalezas de la administración de tales negocios.

**Inductivo:** de acuerdo a la situación observada en la etapa de diagnóstico, se planteó aportes y mejoras a la actual administración.

**Sintético:** una vez revisada y analizada la información se procedió a seleccionar el contenido del modelo de gestión que viabilice la adecuada administración.

## **2.5 Técnicas de investigación**

La técnica en investigación es un instrumento que facilita el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

### **Documental**

- Fichaje, se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación.
- Lectura Científica, esta técnica permitió ampliar el conocimiento del fenómeno de estudio y realizar conclusiones que profundizaron el desarrollo de la investigación.
- Análisis del contenido, redacción y estilo, aspectos importantes que permitieron la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando las diferentes fuentes de información obtenida mediante la aplicación de instrumentos adecuadamente.

## **Campo**

Encuesta, instrumento guía, mediante el cual se estableció el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del diseño del modelo de gestión administrativa para los negocios comerciales de la Comuna Valdivia.

## **2.6 Instrumentos de la investigación**

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó instrumentos que permitieron recoger información sobre la situación actual y forma de administrar de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia.

**Encuesta**, es importante para la emisión de un diagnóstico sobre la realidad del problema, cuantificarlo y cualificarlo. Mediante el procesamiento de la encuesta a los dueños de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia y analizado los resultados se determinó debilidades en el proceso administrativo.

Las preguntas que contuvo la encuesta fueron:

- ¿Cuál es su nivel de formación académica?
- ¿Cuál es el monto de las ventas mensuales que tiene su negocio?
- ¿Cómo programa su rotación de inventarios?
- ¿Cómo administra los ingresos y gastos de su negocio?
- ¿Cómo registra los inventarios?
- ¿Cuál es la forma de pago a los proveedores?
- ¿Ha definido la misión y metas del negocio?
- ¿Con qué frecuencia prepara reportes del negocio?
- ¿Cuál es el tipo de organización de su negocio?
- ¿Qué tipo de control realiza en su negocio?
- ¿Le gustaría contar con un modelo de gestión que sirva de orientación a su negocio?

¿Cuál es la perspectiva de su negocio en los próximos tres años?

**Entrevistas**, con el objeto de conocer las opiniones y puntos de vista de la comunidad en general se realizaron entrevistas a las siguientes personas de la Comuna Valdivia:

- Presidente
- Integrantes del Comité.
- Rectora del Colegio Fiscal Técnico Valdivia
- Habitantes en general.

Las preguntas fueron:

¿Conoce usted en base a qué se toma decisiones sobre la administración de los ingresos familiares generados por los negocios de su comuna?

¿Considera usted que los negocios de la comuna necesitan alguna orientación referente a la forma de administrar?

¿Cuál es el estado físico actual de los establecimientos?

¿En qué cree usted que los comerciantes deben capacitarse para mejorar la administración de sus negocios y que específicamente es lo que les interesa?

¿Cómo ha sido la evolución del comercio en los últimos años en su comunidad?

¿Cuáles son los principales atractivos que tiene la comunidad de Valdivia?

¿Qué aspectos propondría al ayuntamiento para mejorar el comercio?

### **Prueba Piloto**

Aproximadamente se realizó a veinte personas la prueba piloto y con ello, se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los ítems, lo que permitió determinar si responden o no a los objetivos de la investigación, a la validez del contenido y constructo; por lo tanto, los instrumentos probados en condiciones iguales a los propósitos de la prueba final.

Obtenidos los resultados de la prueba piloto se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información que permitió establecer el diagnóstico a los negocios comerciales de la Comuna Valdivia.

## **2.7 Población y muestra**

**Población.-** Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2005), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. # 304).

La población a estudiar es de 124 dueños de los negocios comerciales en la Comuna Valdivia que involucran a diversas actividades comerciales.

**Muestra.-** Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa. Según Hernández R. Fernández C. (2005).

El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. # 302). Se utiliza en esta investigación el enfoque cuantitativo.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. En la investigación se empleo la muestra probabilística aleatorio simple.

### **Muestreo aleatorio simple**

$$n = \frac{N(p.q)}{(N-1)(e/k)^2 + p.q}$$

n= tamaño de la muestra

N= universo

p= Posibilidades a favor de que se cumpla la hipótesis.

q= Posibilidades en contra de que se cumpla la hipótesis.

e= error admisible.

K= 2

$$n = \frac{124(0,5.0,5)}{(124-1)(0,05/2)^2 + 0,5.0,5}$$

$$n = \frac{124(0,25)}{0,076875 + 0,25}$$

$$n = \frac{31}{0,326875}$$

n= 94,84

La muestra de dicho universo es de 95. Tuvimos que tener en cuenta para sacar la muestra el máximo error admisible que es igual al 5%.

### **2.8 Procedimientos de la investigación**

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Planteamiento del problema
2. Revisión bibliográfica
3. Definición de la población, Selección de la muestra
4. Consecución del sistema de variables
5. Elaboración del instrumento

6. Ensayo piloto del instrumento
7. Estudio de campo
8. Proceso y análisis de datos
9. Conclusiones y recomendaciones
10. Formulación de la propuesta
11. Preparación y redacción del informe final

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, cuenta con conjunto de estrategias, políticas y técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, de tal forma que haga posible al lector comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1 Análisis de las Encuestas

##### 1.- ¿Cuál es su nivel de formación académica?

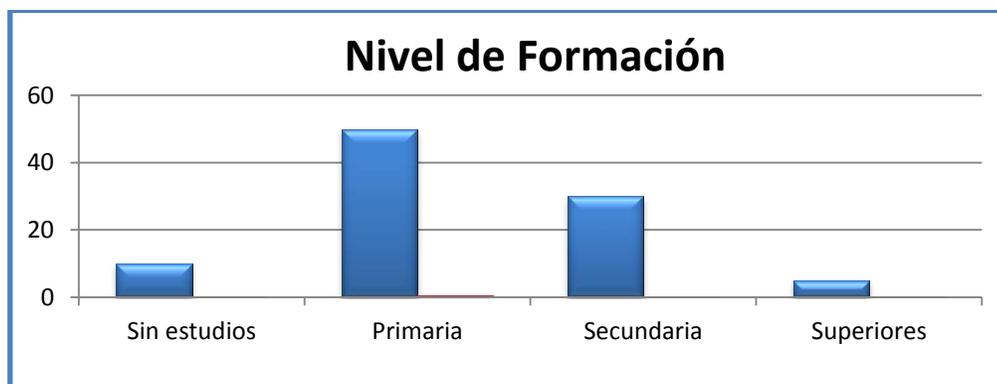
**Cuadro N.- 2 Nivel de Formación**

Formación	fi	%
Sin estudios	10	11%
Primaria	50	53%
Secundaria	30	32%
Superiores	5	5%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 6**



La información proporcionada refleja que el 53% de los comerciantes ha culminado la instrucción primaria seguida de un 32% cuya formación ha sido secundaria mientras que un 10% de los encuestados no ha tenido ningún tipo de estudio y un 5% ha realizado estudios superiores.

**2.- ¿Cuál es el monto de las ventas mensuales que tiene su negocio?**

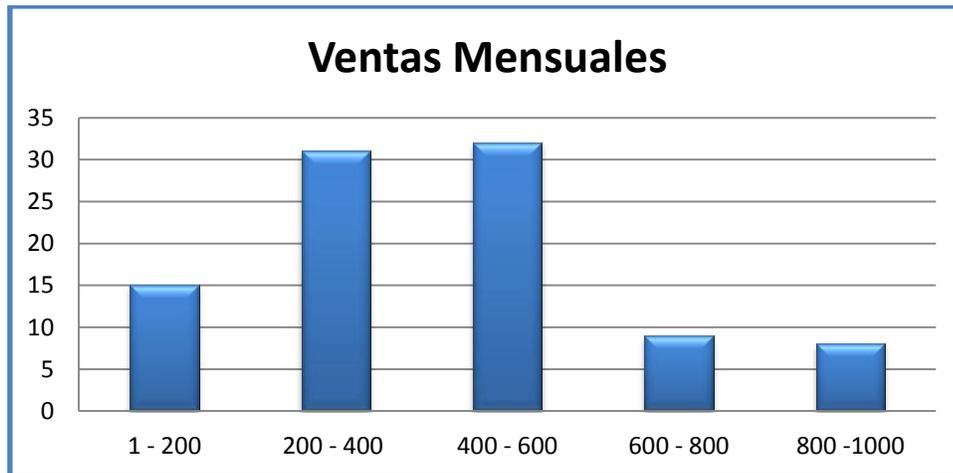
**Cuadro N.- 3 Ventas Mensuales**

<b>Dólares</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
1 - 200	15	16%
200 - 400	31	33%
400 - 600	32	34%
600 - 800	9	9%
800 -1000	8	8%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 7**



El 34% de los comerciantes manifestaron que sus ventas mensuales están 400 a 600 dólares, mientras que un 33% expresó entre 200 a 400 dólares seguido de un 16% cuyas ventas están entre 200 a 400 dólares, un 9% de los encuestados revelaron sus ventas entre 600 a 800 dólares y el 7% manifestó entre 800 a 1000 dólares mensuales. Cabe destacar que los meses en que tienen mayores ventas son en las festividades de la comuna así como también en épocas de fin de año y navidad.

### 3.- ¿Cómo programa su rotación de inventarios?

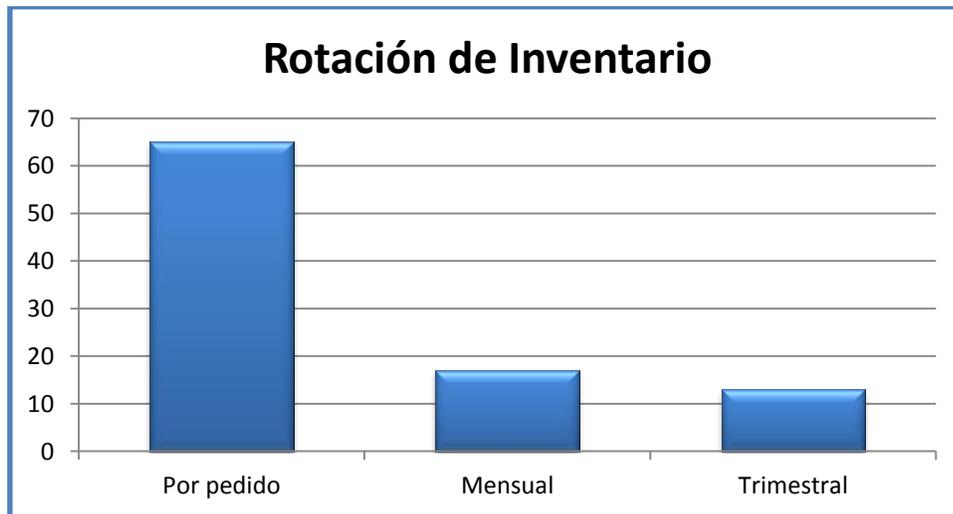
**Cuadro N.-4 Rotación de inventario**

<b>Rotación</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Por pedido	65	68%
Mensual	17	18%
Trimestral	13	14%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 8**



La rotación de inventario de los negocios de la Comuna Valdivia generalmente se la realiza por pedido en un 68% de los encuestados mientras un 18% realiza de forma mensual seguida de un 14% que se ejecuta de manera trimestral. Cabe destacar que la forma de adquirir los productos depende de las festividades patronales así como también de feriados, eventos tradicionales y folklóricos que se dan en la comuna.

#### 4.- ¿Cómo administra los ingresos y gastos de su negocio?

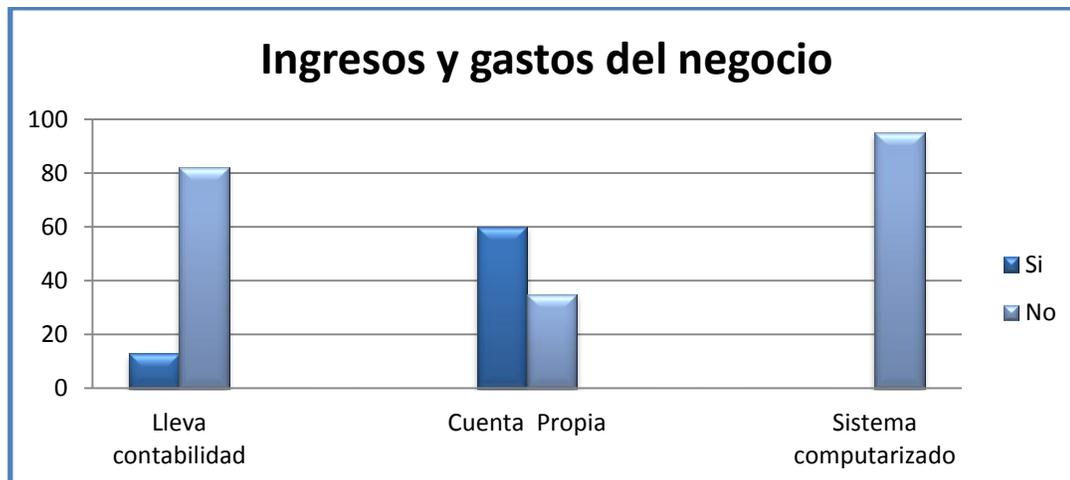
**Cuadro N.-5 Ingresos y gastos del negocio**

Variable	Lleva contabilidad		Realiza por Cuenta Propia			Sistema computarizado		
	fi	%	Variable	fi	%	Variable	fi	%
<b>Si</b>	13	14%	Si	60	63%	Si	0	0%
<b>No</b>	82	86%	No	35	37%	No	95	100%
<b>Total</b>	95	100%	<b>Total</b>	95	100%	<b>Total</b>	95	100%

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 9**



La gráfica ilustra que el 86% de los negocios no lleva contabilidad; el 14% si registra contablemente sus operaciones económicas – financieras y de estos el 63% lo realiza por su propia cuenta mientras que en un 37% contratan a terceros o la llevan sus empleados. La forma en cómo los negocios mantienen un control contable es de manera manual ya que carecen de conocimientos informáticos.

## 5.- ¿Cómo registra los inventarios?

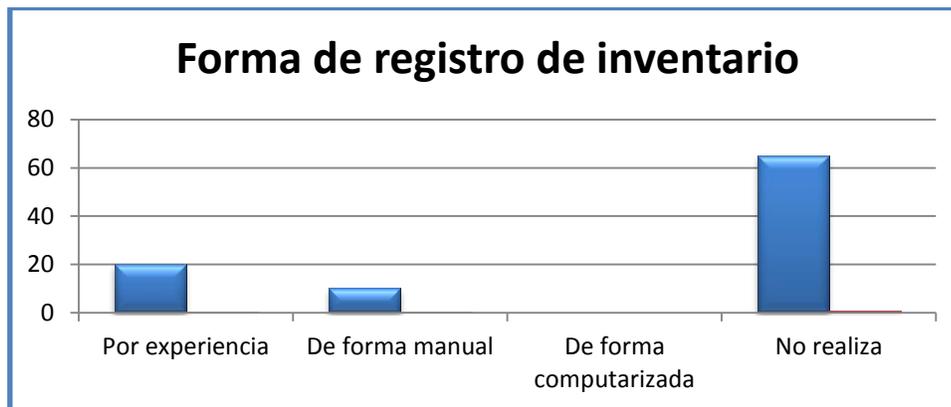
**Cuadro N.-6 Registro de inventarios**

<b>Registro</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Por experiencia	20	21%
De forma manual	10	11%
De forma computarizada	0	0%
No realiza	65	68%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 10**



Referente a los inventarios, los datos obtenidos a través de la encuesta y debidamente procesados dan como resultados que el 68% de los negocios no aplica ningún tipo de control sobre la mercadería, esto es consecuencia del desconocimiento en el registro contable de los productos mientras que el 21% lleva controles en base a la experiencia del comerciante y el 11% coordinan registro en forma manual. Existe gran cantidad de negocios que no llevan sus registros en utilitarios y lo realizan de forma manual, por ende amerita capacitarlos en los nuevos enfoques administrativos.

**6.- ¿Cuál es la forma de pago a los proveedores?**

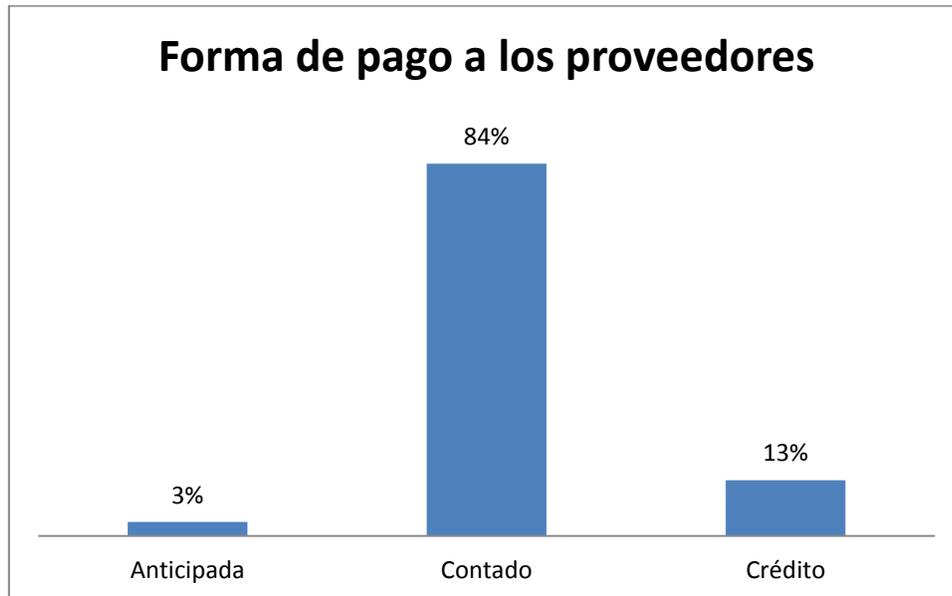
**Cuadro N.-7 Formas de pago a los proveedores**

<b>Formas de pago</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Anticipada	3	3%
Contado	80	84%
Crédito	12	13%
Total	95	100%

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 11**



De los comerciantes encuestados, el 13% paga la mercadería a los proveedores a crédito, un 84% lo hacen al contado y el 3% cancela de forma anticipada. Generalmente el plazo máximo para cumplir con las obligaciones contraídas con los distribuidores es de contado para no tener inconvenientes en próximos pedidos.

## 7.- ¿Ha definido la misión y metas del negocio?

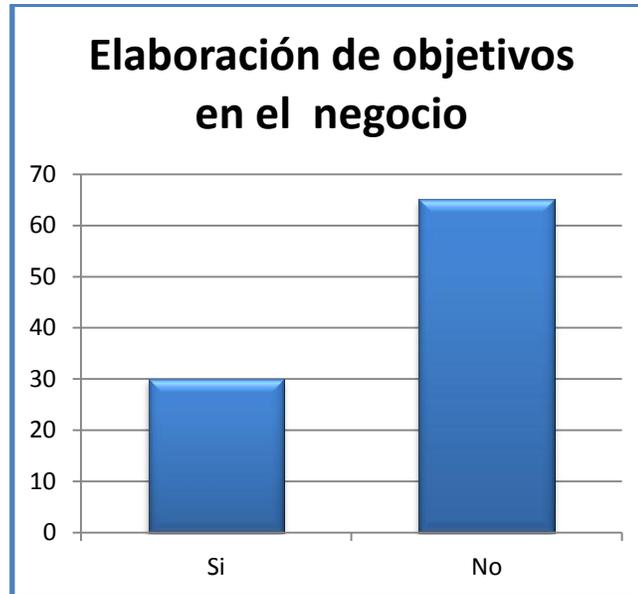
**Cuadro N.-8 Elaboración de objetivos en el negocio**

Variable	fi	%
Si	30	32%
No	65	68%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 12**



El 68% de los encuestados expresaron que no han elaborado los objetivos de su negocio, mientras que un 32% indicó que tienen claro sus propósitos. Se puede apreciar el desconocimiento de la dirección de los negocios, por ende no tienen claro los principios rectores de su establecimiento.

## 8.- ¿Con qué frecuencia prepara reportes del negocio?

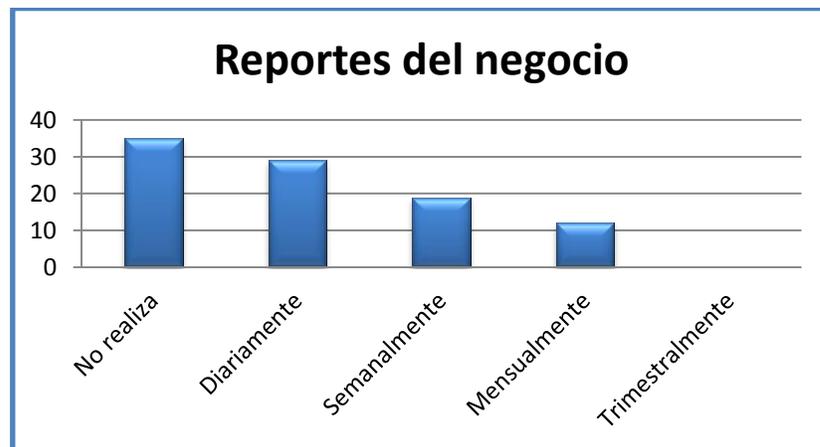
**Cuadro N.-9 Reportes del negocio**

<b>Informes del negocio</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
No realiza	35	37%
Diariamente	29	31%
Semanalmente	19	20%
Mensualmente	12	13%
Trimestralmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 13**



La información que antecede indica que un 37% de la población encuestada no prepara ningún tipo de reporte en su negocio, el 31% manifestó que los elabora diariamente, el 20% semanalmente y un 13% mensualmente. Los informes y controles contables de los negocios en su mayoría lo llevan a cabo de forma empírica y muchos de aquellos se alejan de la realidad ya que no administran en función de conocimientos científicos.

**9.- ¿Cuál es el tipo de organización de su negocio?**

**Cuadro N.-10 Tipo de organización**

<b>Organización</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Formal</b>	25	26%
<b>Informal</b>	70	74%
Total	95	100%

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 14**



El tipo de organización que llevan en esta comunidad es informal en un 74% mientras que en un 26% cumple con los requerimientos establecidos en la ley. La carencia de responsabilidad tributaria es notoria ya que pocos negocios tienen sus respectivos permisos de funcionamiento y cumplen con los respectivos requisitos vigentes.

**10.- ¿Qué tipo de control realiza en su negocio?**

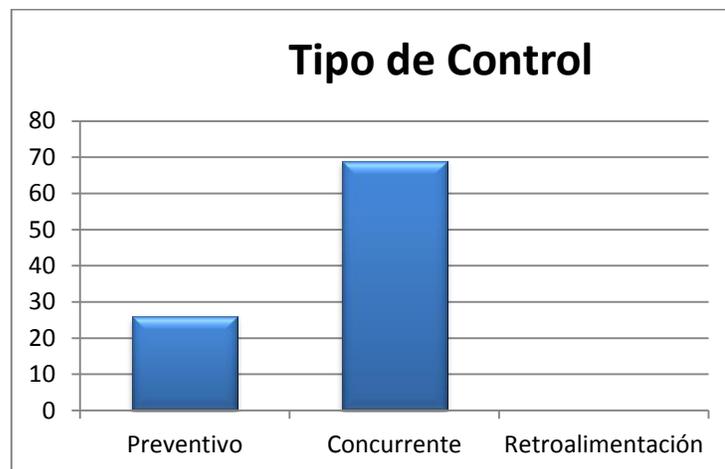
**Cuadro N.-11 Tipo de control**

<b>Tipo de Control</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Preventivo	26	27%
Concurrente	69	73%
Retroalimentación	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 15**



El 73% de estos negocios aplica controles de tipo preventivo y el 27% utiliza el concurrente. La supervisión en los establecimientos comerciales se caracteriza por la verificación de sus productos en función de las exigencias de calidad que demanda gran parte de su clientela; es efectuada diariamente mediante un control minucioso, no practican la retroalimentación de sus falencias por lo que es recomendable usarla.

### 11.- ¿Cuál es la perspectiva de su negocio en los próximos tres años?

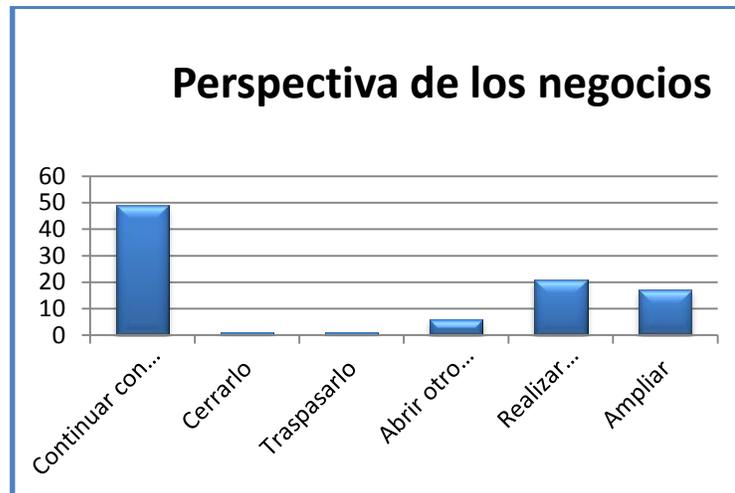
**Cuadro N.-12 Perspectiva de los negocios**

<b>Perspectiva</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Continuar con el negocio	49	52%
Cerrarlo	1	1%
Traspassarlo	1	1%
Abrir otro punto de venta	6	6%
Realizar alguna mejora	21	22%
Ampliar	17	18%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 16**



La perspectiva que tienen los propietarios de las diferentes microempresas comerciales según datos encuestados es que el 52% desean continuar en sus actividades, mientras que un 22% consideran que deben realizar mejoras, un 18% desean ampliar el negocio, el 6% creen en la apertura de otro punto de venta y el 1% piensa en otro lugar geográfico de mercado o cerrarlo por las pérdidas que han tenido últimamente.

12.- ¿Le gustaría contar con un modelo de gestión que sirva de orientación a su negocio?

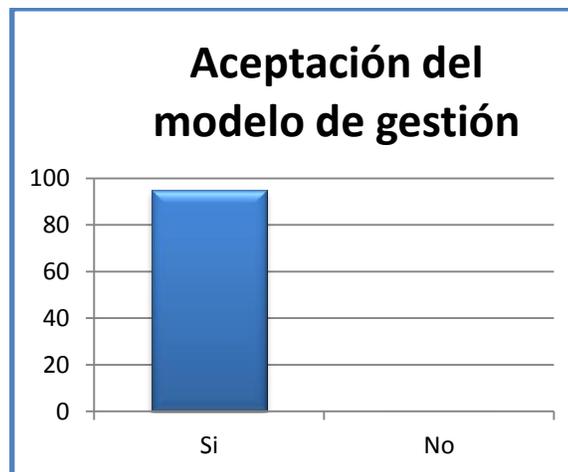
**Cuadro N.-13 Aceptación del modelo**

Variable	fi	%
Si	95	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	95	100%

**Fuente:** Encuesta Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 17**



La totalidad de los encuestados manifestó que vienen manejando sus negocios de forma empírico o en base a costumbres tradicionales por lo que piensan que necesitan ayuda sobre administración de recursos y procedimientos de controles administrativos y financieros.

### 3.2 Análisis de las Entrevistas:

1.- ¿Conoce usted en base a qué se toma decisiones sobre la administración de los ingresos familiares generados por los negocios de su comuna?

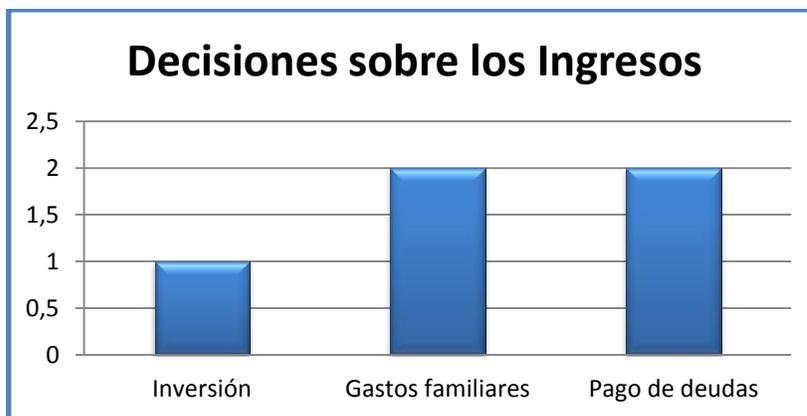
**Cuadro N.-14 Decisión sobre los ingresos**

Decisiones	Frecuencia	%
Inversión	1	20%
Gastos familiares	2	40%
Pago de deudas	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 18**



Al realizar las entrevistas sobre las decisiones para la administración de los ingresos de los comerciantes de la comuna, 40% respondieron que son destinados a gastos familiares y a pago de deudas, mientras que el 20% de los entrevistados manifestaron que son consignados a la inversión de su negocio. La cultura general de los habitantes de Valdivia no los orienta a mejoras de sus condiciones de vida; el dinero generado de la actividad comercial es empleado en vicios o destinado a otras actividades.

**2.- ¿Considera usted que los negocios de la comuna necesitan alguna orientación referente a la forma de administrar?**

**Cuadro N.-15 Ayuda en administración**

Variable	Frecuencia	%
Si	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 19**



El 100% de los entrevistados contestaron que por emplear procedimientos tradicionales los negocios no evolucionan, por lo que consideran que necesitan ayuda en administración de ingresos y gastos ya que carecen de conocimiento científico.

**3.- ¿La mayoría de los negocios son propiedad de descendientes de familia de comerciantes?**

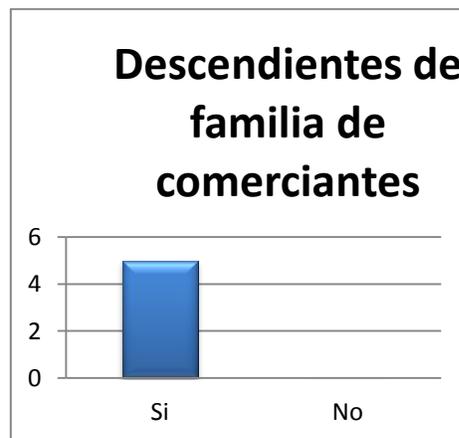
**Cuadro N.-16 Descendientes de familia de comerciantes**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 20**



El 100% de los propietarios de los negocios dijo que éstos han tenido trascendencia familiar, los padres han inculcado a sus hijos trabajar con ellos desde temprana edad en tareas cotidianas.

4.- ¿En qué cree usted que los comerciantes deben capacitarse para mejorar la administración de sus negocios y que específicamente es lo que les interesa?

**Cuadro N.-17 Temas de apoyo a la administración de los negocios**

Temas de capacitación	Frecuencia	%
Gestión informatizada	2	40%
Marketing, publicidad, promoción	2	40%
Economía	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 21**



Los entrevistados manifestaron que el 40% de las capacitaciones que programen los comerciantes deben ser en gestión informatizada ya que la administración de los recursos empleados en el negocio debe ser computarizada permitiendo la agilidad de sus procesos, el 40% manifestó que las capacitaciones deben orientarse a marketing, publicidad y promoción, viabilizando la mejora de las estrategias de venta de sus productos, acción que atrae la clientela y un 20% respondió que tienen la necesidad de instruirse en temas de economía y administración de negocios para el manejo correcto de sus recursos.

**5.- ¿Cual es el estado físico actual de los establecimientos?**

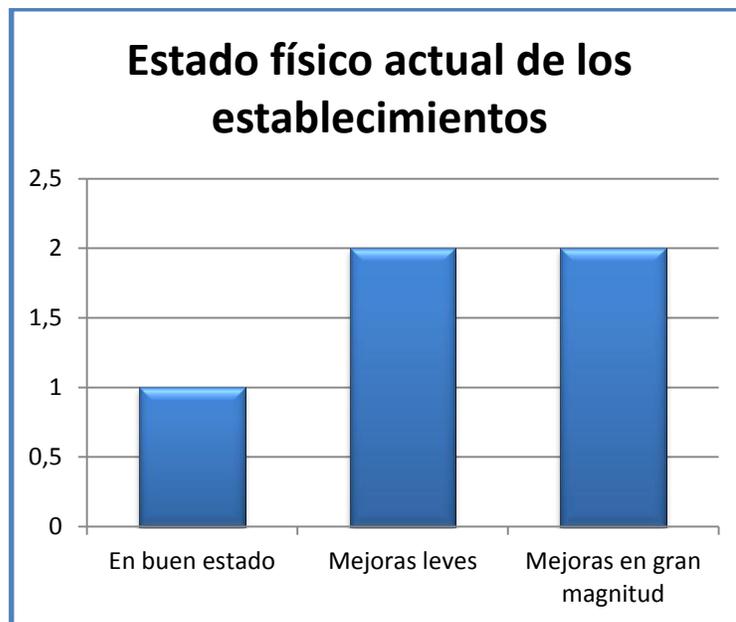
**Cuadro N.-18 Estado físico actual de los establecimientos**

Estado físico actual de los negocios	Frecuencia	%
En buen estado	1	20%
Mejoras leves	2	40%
Mejoras de gran magnitud	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 22**



Los entrevistados manifestaron que 20% de los negocios se encuentran en buen estado, el 40% dijo que los establecimientos comerciales necesitan mejoras leves, y otro 40% requieren mejoras de gran magnitud; del análisis se concluye que la mayoría de los comerciantes no realizan adecuaciones.

6.- ¿Como ha sido la evolución del comercio en los últimos años en su comunidad?

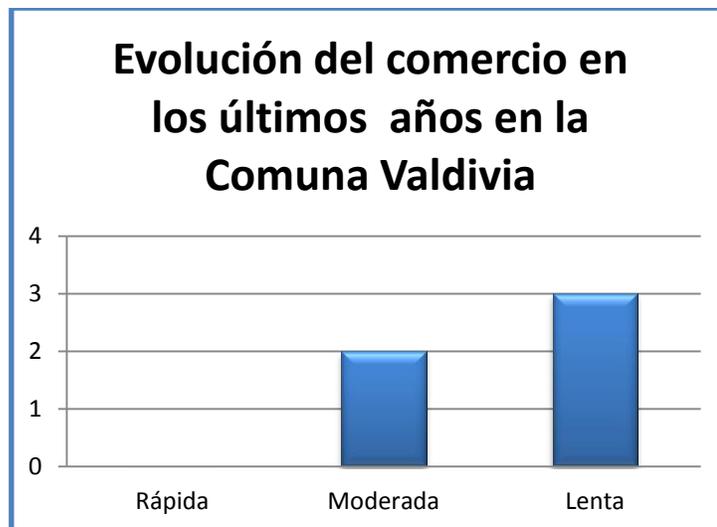
**Cuadro N.-19 Evolución del comercio**

<b>Evolución del comercio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Rápida	0	0%
Moderada	2	40%
Lenta	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 23**



La gráfica que antecede ilustra las opiniones de los entrevistados sobre la evolución del comercio en los últimos años en la Comuna Valdivia, quienes indicaron lo siguiente: 40% moderada, 60% dicen que es lenta debido a que los ingresos no se reinvierten en ampliaciones y mejoras de la actividad comercial; cabe destacar que el comercio en esta zona es muy bueno y transitado pero carece de desarrollo.

**7.- ¿Cuáles son los principales atractivos que tiene la comunidad de Valdivia?**

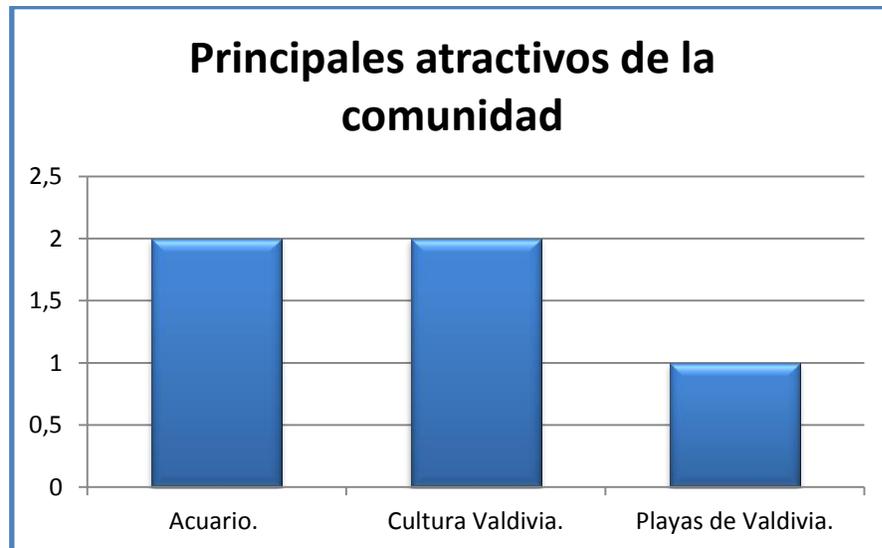
**Cuadro N.-20 Principales atractivos de la comunidad**

<b>Atractivos de la comunidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Acuario	2	40%
Cultura Valdivia	2	40%
Playas de Valdivia	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 24**



El 40% de los entrevistados indicaron que uno de los principales atractivos que tiene la Comuna de Valdivia es el Acuario, otro 40% dijo que esta Comuna es atractiva por la exhibición y comercialización de artesanías que ilustran la Cultura Valdivia y el 20% sostuvo ser encantadora por sus playas.

**8.- ¿Qué aspectos propondría al ayuntamiento para mejorar el comercio?**

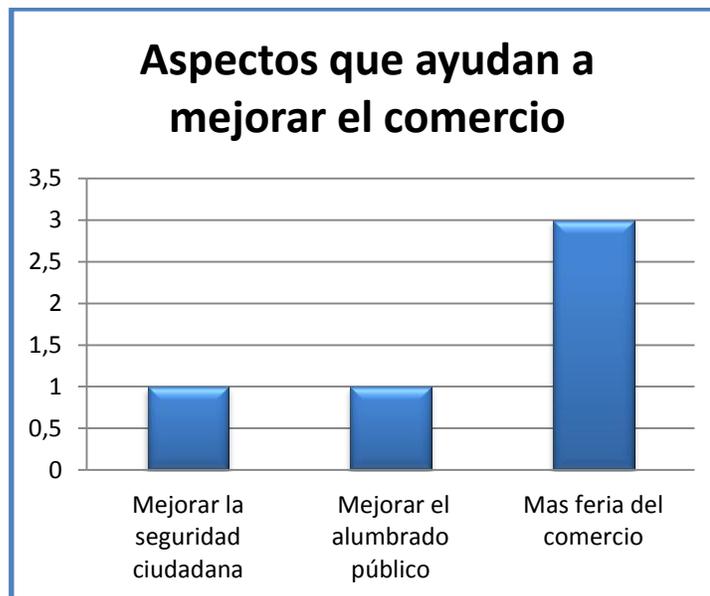
**Cuadro N.-21 Aspectos a mejorar al comercio**

<b>Aspectos que ayudan a mejorar el comercio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mejorar la seguridad ciudadana	1	20%
Mejorar el alumbrado público	1	20%
Mas feria del comercio	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Entrevista Valdivia

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Gráfico N.- 25**



Sobre los aspectos que ayudarían a mejorar el comercio los entrevistados dijeron: 40% más ferias libres, 20% indicó que se debe mejorar la seguridad ciudadana y otro 20% mejorar el alumbrado público.

## ANÁLISIS DE LA ESCALA DE LICKERT

Se aplica la Escala de Lickert para definir el comportamiento que tienen los dueños de los negocios comerciales que pertenecen a la Comuna Valdivia.

Población: 124

Muestra: 95

Su fórmula es:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N-1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{124 (0,5 \cdot 0,5)}{(124-1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{124 (0,5 \cdot 0,5)}{123 (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{31}{0,326875}$$

n= 95

Parámetros de la escala de Lickert:

### Escala de Lickert

Totalmente de acuerdo	1 punto
De acuerdo	2 puntos
Neutral	3 puntos
En desacuerdo	4 puntos
Totalmente en desacuerdo	5 puntos

¿Ha fijado objetivos en su negocio?

Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	X puntos
Neutral	X puntos
En desacuerdo	4 puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

¿No mantiene coordinación en las actividades del negocio?

Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	X puntos
Neutral	X puntos
En desacuerdo	4 puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

¿Lleva a cabo un control en la microempresa?

Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	2 puntos
Neutral	X puntos
En desacuerdo	X puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

¿Existen un registro de entrada y salida de la mercadería?

Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	1 puntos
Neutral	X puntos
En desacuerdo	X puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

¿Utiliza el dinero del negocio en gastos familiares?

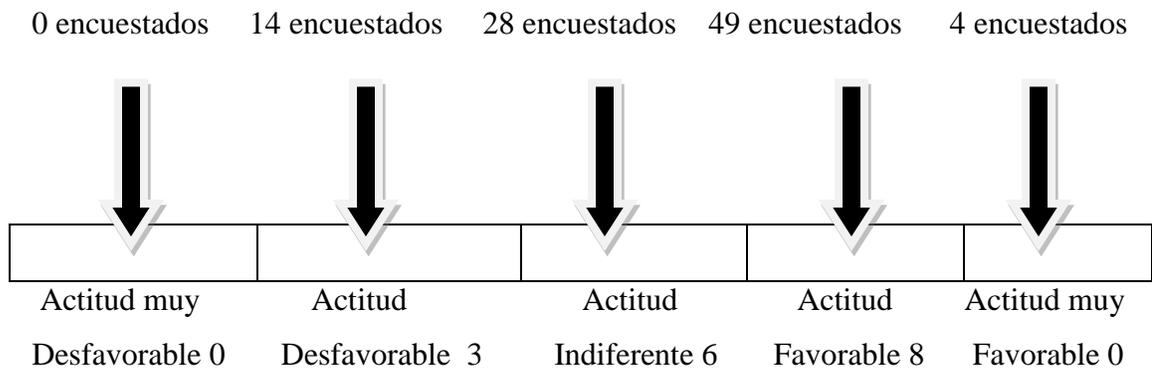
Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	X puntos
Neutral	3 puntos
En desacuerdo	X puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

¿No se reinvierte le dinero que ingresa al negocio?

Totalmente de acuerdo	X punto
De acuerdo	X puntos
Neutral	3 puntos
En desacuerdo	X puntos
Totalmente en desacuerdo	X puntos

*Interpretación de resultados:*

Totalmente de acuerdo	0 puntos
De acuerdo	3 puntos
Neutral	6 puntos
En desacuerdo	8 puntos



Después de haber efectuado la escala de Lickert se pudo observar que los dueños de los negocios comerciales no aplican una adecuada administración, se evidencia que 14 encuestados muestran una actitud desfavorable, seguido por 28 que tienen una actitud indiferente, 49 reflejan una actitud favorable, 4 tienen una actitud muy favorable de esta escala.

Esto demuestra que los dueños de los negocios comerciales no aplican procedimientos adecuados en sus actividades.

### **Discusión de los Resultados**

Las microempresas constituyen un factor importante en el crecimiento de la economía para ello es necesario que éstos mantengan una mejora continua ya que requieren tener una manera clara de organización y gestión.

Una adecuada gestión administrativa se apoya en soportes escritos que permitan verificar en todo momento la situación del negocio y realizar un control de todos los procesos que se llevan a cabo.

La aplicación de un enfoque empresarial para el tratamiento de la pobreza es decisiva para el desarrollo económico de cualquier localidad, ya que no sólo dinamiza el quehacer de sus pobladores, sino que promueve las libertades personales y públicas.

La población de Valdivia donde se evidencia el poco desarrollo de los negocios, indica la necesidad de que se desarrollen modelos administrativos; es importante entender que las bases para un desarrollo duradero en las microempresas se obtiene cuando sus propietarios apliquen nuevos enfoques administrativos y dejando a un lado la administración empírica y tradicional.

## COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Análisis dinámico de las variables por indicadores

Hipótesis

Con la aplicación del modelo de gestión administrativa se logrará la eficiencia en la aplicación de procedimientos idóneos garantizando el mejoramiento de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (95 \times 312) / 380 = 78$$

Para la celda 2

$$nie1 = (95 \times 68) / 380 = 17$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (5 \times 84) / 110 = 4$$

Para la celda 2

$$nie1 = (5 \times 26) / 110 = 1$$

### VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable INDICADOR	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Necesita definir misión y metas del negocio	65	30
Su negocio requiere de organización	70	25
Los ingresos y gastos de su negocio necesitan de un buen manejo	82	13
Implementar un modelo de gestión que sirva de orientación	95	0
Promedio	78	17

### VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE INDICADOR	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Los ingresos deben ser reinvertidos	4	1
Legalización del negocio	70	25
Capacitación de los comerciantes	5	0
Ayuda en la administración	5	0
Promedio	23	7

Resumen de los promedios obtenidos en las Variables Independiente y Dependiente

**Resumen de los promedios de las variables Independiente y Dependiente**

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Independiente	78	17
Dependiente	23	7
TOTALES	101	24

**Total de las frecuencias absolutas**

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	Tniof	
VI	nio= 78 nie= 101	nio= 17 nie= 24	125	100
VD	nio= 23 nie= 101	nio= 7 nie= 24	125	100
Tnioc	202	48	250	200

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{125 * 125}{380}$$

$$nie = \frac{15625}{380}$$

$$nie = 41,12$$

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(95 - 41)^2}{125}$$

$$X^2 = \frac{108}{125} = X^2 = 1$$

$$X^2 = 1$$

Se determinó el valor de chi cuadrada que es 1, se la compara con su valor teórico, con un nivel de confianza de 95%. Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

$$\text{Entonces: } gl = (2-1)(2-1) = (1)(1) = 1$$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1)(1) = gl = 1 = 3.841$$

La chi cuadrada calculada es 1 valor significativamente mayor que el de la chi cuadrada teórica, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se puede manifestar que con la aplicación del modelo de gestión administrativa se logrará la eficiencia en la aplicación de procedimientos idóneos garantizando el mejoramiento de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena.

### 3.4 Conclusiones

- Los pequeños negocios no son ajenos a los problemas de carácter estructural y coyuntural, que inciden en la condición de los factores de producción y en la situación competitiva de las empresas.
- Se ha podido verificar que, al interior de los negocios, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los anacrónicos métodos de

gestión y otros muy relacionados con la forma de vender y administrar su pequeño negocio. Pero también se ha constatado que el tamaño de las empresas no es un obstáculo para los procesos de innovación y modernización.

- En efecto, bien se puede también hablar de nuevos enfoques de negocios y consecuentemente de un nuevo empresario, dispuesto a asumir procesos de cambio; sin embargo esta nueva cultura por sí sola no es suficiente, ya que, como se ha demostrado, el entorno o factores de apoyo, juegan un papel decisivo a la hora de evaluar el estado de la competitividad y las posibilidades de éxito.

### **3.5 Recomendaciones**

- El microempresario debe planificar una óptima combinación de los factores productivos a fin de elevar sus estándares de productividad y calidad acelerando los procesos de innovación de sus sistemas de gestión.
- Los comerciantes deben fortalecer su liderazgo en la organización y defensa de los espacios microempresariales; en la generación de mecanismos que promuevan el comercio, la capacitación y flujo de información.
- El Estado debe fortalecer las funciones de regularización, impulso de mecanismo para acelerar los procesos de capacitación, innovación tecnológica, mejoramiento de la calidad; a fin de promover la formación de un entorno que fortalezca la competitividad sostenida de las microempresas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Modelo de Gestión Administrativa para los Negocios de Tipo Comercial de la Comuna Valdivia, Cantón Santa Elena, año 2012**

#### **4.1 Presentación**

El proceso administrativo integrado por la planeación, organización, dirección y control permite una administración eficaz y eficiente orientada a conseguir objetivos organizacionales; para el cumplimiento del propósito, el desarrollo de esta tesis se fundamenta en tres elementos necesarios.

El primero de ellos consiste en formular un direccionamiento estratégico a través de la formulación de misión, visión, objetivos y principios corporativos; el segundo elemento corresponde a una guía de funciones de organización para los cargos involucrados en el negocio y la siguiente fase es la elaboración de una serie de formatos necesarios en la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en el negocio.

#### **4.2 Objetivos**

- Mejorar la administración de las microempresas mediante la aplicación del modelo de gestión logrando un buen manejo de los procesos básicos de todo negocio.
- Direccionar al negocio aplicando los principios rectores estableciendo así los propósitos a seguir
- Orientar al dueño del negocio mediante una guía de funciones estableciendo las actividades principales a desempeñar.

- Mantener un control efectivo de las actividades económicas y administrativas del negocio con la aplicación de formatos para verificación de los procesos que se llevan a cabo.

## **4.3 Contenidos**

### **4.3.1 Direccionamiento estratégico**

#### **4.3.1.1 Misión**

“Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad, precios bajos y un excelente servicio”

#### **4.3.1.2 Visión**

“Seremos el negocio líder del sector, lograremos una mayor ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores a través de la excelencia y calidad en nuestro servicio”

#### **4.3.1.3 Valores**

La organización debe hacer referencia a una declaración de los valores individuales y promoverá a que se desarrollen entre sus empleados; entre ellos tenemos

- Honestidad.
- Solidaridad.
- Compromiso y
- Transparencia.

### **4.3.2 Guía de organización**

Esta guía de organización, es resultado de la evaluación de los negocios comerciales de la Comuna Valdivia, la cual se llevó a cabo a través del análisis de las encuestas

para conocer los problemas que impiden su eficiencia administrativa. La guía de organización define funciones, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

**Cuadro 22.-** Guía de organización de los directivos

<b>PUESTO:</b> DIRECTOR GENERAL	
<b>ÁREA:</b> GERENCIAL	<b>LE REPORTAN:</b> VENDEDOR
<b>OBJETIVO:</b>	
Administrar de manera eficiente el funcionamiento de la microempresa en la planeación, organización, dirección y control, que llevarán a la empresa a los propósitos fijados.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<b>PLANEACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora los objetivos generales de la empresa y los revisa periódicamente para evaluar los resultados alcanzados.</li> <li>- Formula las políticas generales que llevarán a alcanzar los objetivos de la empresa y las revisa continuamente.</li> <li>- Planea y revisa los presupuestos de egresos e ingresos.</li> <li>- Autoriza los programas de promoción y publicidad.</li> <li>- Analiza las necesidades de recursos financieros de la empresa.</li> </ul>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define y limita el grado de autoridad del personal a cargo.</li> <li>- Asigna funciones y responsabilidades.</li> <li>- Selecciona y contrata el personal a su cargo.</li> </ul>	
<b>DIRECCIÓN - CONTROL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa que se practiquen inventarios físicos en toda la empresa.</li> <li>- Coordina todas las áreas del negocio para que funcione adecuadamente.</li> <li>- Supervisa el pago oportuno a proveedores y acreedores diversos.</li> </ul>	

- Supervisa el cobro oportuno a clientes y deudores diversos.

**OTRAS FUNCIONES**

- Autoriza ventas y descuentos especiales.
- Atiende personalmente a clientes para ventas especiales.
- Vigila que se presenten oportunamente las declaraciones fiscales.
- Recibe el importe de la venta de productos.

**Fuente:** Koontz, Administración de una perspectiva global, 2004

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Cuadro 23.-** Guía de organización del vendedor

<b>PUESTO:</b> VENDEDOR	<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR GENERAL
<b>ÁREA:</b> SERVICIOS	
<b>OBJETIVO:</b>	
Vender productos observando las políticas fijadas en la microempresa alcanzando los objetivos establecidos.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene informado sobre cambios de precios, descuentos, promociones, políticas de ventas, etc.</li> <li>- Atiende personalmente a los clientes con el propósito de realizar alguna venta.</li> <li>- Mantiene informado al dueño del negocio sobre las ventas realizadas.</li> <li>- Da al cliente la información necesaria sobre los productos.</li> <li>- Reabastece los productos faltantes en los anaqueles.</li> <li>- Controlar y registrar las entradas y salidas de productos.</li> </ul>	

**Fuente:** Koontz, Administración de una perspectiva global, 2004

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

### **4.3.3. Modelo de gestión de cuentas.**

Es un instrumento de políticas, procedimientos y normas que direccionan la gestión de la administración de cuentas por pagar, cuyo objetivo es proveer a los negocios lineamientos que orienten la ejecución de las actividades y acciones vinculadas con estas obligaciones.

## **CONCEPTO DE PAGO**

Dentro de las obligaciones que los negocios comerciales mantienen con terceros en el corto plazo se identifican cuatro grupos importantes:

- 1. Proveedores:** este rubro se refiere mayormente a los adeudos que la empresa mantiene con sus proveedores de mercaderías. Sin embargo dentro de la gestión de cuentas por pagar, es importante considerar cada una de las obligaciones que la empresa genera con todos aquellos proveedores que le brindan servicios fundamentales para que la empresa opere con normalidad con respecto a la actividad del negocio.
- 2. Gobierno:** incluye cada una de las obligaciones fiscales que presenta la empresa ya sea con el Servicio de Rentas Internas o con el municipio.
- 3. Empleados:** incorpora todas las obligaciones laborales que la empresa mantiene con sus colaboradores.
- 4. Clientes:** la empresa guarda la práctica de reservación sobre la mercadería, manteniendo el precio al contado.

## **GENERACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Las obligaciones con los proveedores de mercaderías se generan cuando esta ingresa a bodega con su respectiva factura. Esta cuenta se mantiene hasta que el agente de ventas del proveedor o el proveedor por si mismo se presenta a las instalaciones de la empresa para retirar el pago. Este tratamiento tiene lugar con la mayoría de

proveedores, sin embargo con otros el pago se efectúa a través de un depósito bancario.

Si bien la empresa trabaja mayormente al contado, el período comprendido entre la llegada de la mercadería y la visita del proveedor, es un tiempo que se debe considerar para efectuar el pago de la cuenta pendiente. Por otro lado, cuando la empresa adopta financiamiento por parte de sus proveedores, resulta bastante efectiva la utilización de un calendario de pagos, que alerte y brinde recordatorios acertados que permitan a la empresa cumplir con las obligaciones contraídas en el tiempo pactado.

Por su parte, las obligaciones laborales, fiscales y los principales gastos para solventar las actividades cotidianas de la empresa constituyen una erogación mayormente constante que aquellas obligaciones con proveedores, por lo que es importante que la empresa cuente con un programa de gastos, que contemplen estos rubros para que puedan ser atendidos de manera oportuna evitando cualquier tipo de limitación en el funcionamiento de la empresa.

El calendario de pagos tiene por objeto que la microempresa cuente con un indicador claro sobre las obligaciones que debe ir respondiendo durante un determinado período. De esta manera cada obligación contraída con sus proveedores se irá registrando en el calendario de forma ordenada, de tal manera que se pueda observar en un orden secuencial las obligaciones que deben ser solventadas.

En este sentido, se propone un modelo de calendario de pagos para priorizar los diferentes pendientes que mantiene la empresa con sus proveedores, el mismo que se presenta a continuación:

**Cuadro 24.- Calendario de pagos**

Calendario de pagos							
Del _____ al _____							
Proveedor	Fecha de despacho	Monto	Anticipo	Saldo	N.- Factura	Fecha de pago	Observ.

**Fuente:** Holguín - Gestión Administrativa de Compra – Venta, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

Así también en la columna observaciones se incluirán cualquier tipo de novedades presentadas con respecto al pago de las obligaciones descritas, esto es, una ampliación de plazo, discrepancias entre la orden de pedido y la factura, descuentos, etc.

**PROGRAMA DE GASTOS**

En lo que respecta a las erogaciones que surgen con el normal desenvolvimiento de la microempresa, se propone que el negocio maneje un programa de gastos por pagar que permita identificar los principales gastos fijos que se deberán asumir con las fechas máximas de pago para que se pueda prever y provisionar los valores que deberán erogarse en una determinada fecha. El modelo del programa es el siguiente:

**Cuadro 25.- Programa de gastos por pagar**

Programa de gastos por pagar						
Del _____ al _____						
Concepto	Monto	Formas de pago		N.- de Factura	Realizado por	Fecha máxima de pago
		Efectivo	Cheque N.-			
<b>Total</b>						

**Fuente:** Holguín - Gestión Administrativa de Compra – Venta, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**CUENTAS POR COBRAR CLIENTE**

Como se explicó con anterioridad y debido a las modalidades de venta que la empresa maneja, presenta valores adeudados por sus clientes, por lo que es importante que la microempresa utilice auxiliares para cada cliente, y prepare informes mensuales donde se incluya un resumen de los derechos a cobrar. En virtud de lo cual se tienen los siguientes modelos:

**Cuadro 26.- Auxiliar cuentas por cobrar clientes**

Auxiliar cuentas por cobrar clientes			Folio N.- 1	
<b>Ciente:</b>		<b>Plazo:</b>		
<b>Detalle de la compra:</b>		<b>Monto:</b>		
		<b>Cédula:</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Abonos efectuados</b>	<b>Saldo pendiente</b>	<b>Estado</b>	<b>Observ.</b>
_____				
<b>Firma Persona quien retira</b>			<b>Firma de quien entrega la mercadería</b>	
<b>Nombre:</b> _____			<b>Nombre:</b> _____	
<b>C.I.</b> _____			<b>C.I.</b> _____	

**Fuente:** Holguín - Gestión Administrativa de Compra – Venta, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

## **NORMAS**

- Los pagos deben ser autorizados por el dueño.
- Cada pago debe estar respaldado con la respectiva factura, la misma que deberá ser sometida a una revisión con respecto a la fecha, concepto, valor y beneficiario del bien o servicio prestado y demás requisitos de ley.
- No se aceptarán facturas que presenten errores, enmendaduras o alteraciones, por lo que el pago no se efectuará de darse estos casos.
- Las personas encargadas de recibir la mercadería despachada deberán comunicar al dueño del negocio cualquier novedad presentada.
- Previo a la realización del pago de la obligación el dueño dispondrá a sus colaboradores la respectiva verificación en caso de presentarse inconvenientes con respecto a la mercadería receptada.

## **PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES**

1. El dueño del negocio acepta las facturas de los proveedores que llegan conjuntamente con la mercadería.
2. Se verifica que tanto los comprobantes y facturas cumplan con todos los requisitos legales y especificaciones que se citan dentro de las normas de la microempresa.
3. Una vez verificada la información, el auxiliar procede a archivar las facturas en el mes correspondiente e ingresa la cuenta por pagar generada en el periodo en el calendario de pagos de la empresa.
4. El auxiliar verifica si la factura mantiene concordancia con la nota de pedido efectuada, evitando la existencia de mercadería no registrada en el pedido, o bien que la mercadería solicitada no haya sido despachada.
5. Si se han presentado inconvenientes como consecuencia de situaciones iguales o parecidas al anterior punto la empresa anota esta particularidad en el respectivo calendario con el fin de buscar alternativas de solución con sus proveedores.

6. Una vez registrada la obligación en el calendario pagos, se procede a verificar el auxiliar de cuentas por pagar proveedores a fin de determinar la entrega de anticipos, de ser así, se los considerará como deducciones en el instrumento de pagos y se obtendrá el saldo actualizado de la deuda.
7. Una vez actualizado el calendario de pagos, el auxiliar vendedor deberá presentarlo al gerente propietario para su aprobación e inmediata ejecución de los respectivos pagos en el tiempo debidamente programado para actualizar datos correspondientes a la ficha.
8. El gerente propietario deberá girar los respectivos cheques para, procederá al pago o a la cancelación de valores en efectivo a los proveedores.
9. El proveedor colocará el sello de cancelado en la factura correspondiente y se procederá a su respectivo archivo.

#### **4.3.4. Diagnóstico de los componentes de control interno de la microempresa**

En administraciones de negocios bajo términos eminentemente empíricos, son escasos los controles con los que se cuenta, es por ello que se han encontrado una serie de deficiencias tanto en el control administrativo como contable, entre los que destacan:

- El dueño del negocio no tiene un concepto claro del control interno de la empresa, por lo tanto le resta importancia.
- La microempresa no brinda la debida protección ni tratamiento adecuado a sus activos, lo cual imposibilita la obtención de información veraz, confiable y oportuna.
- No se cuenta con instrumentos de control como son organigramas, manuales de organización y funciones, lo que ocasiona que no exista una marcada división de funciones del personal de la microempresa lo que podía ocasionar falencias.

#### **4.3.4.1 Ambiente de control de la microempresa**

Es importante el establecimiento de políticas administrativas generales y normas. En este sentido será importante que la microempresa tome las siguientes acciones de control:

- Divulgación de la filosofía del negocio a todos los miembros de la microempresa.
- La microempresa deberá delimitar las funciones de sus colaboradores, dándoles a conocer con claridad en qué consisten cada una de ellas.
- Expedición y actualización de políticas necesarias para la adecuada marcha administrativa y financiera del negocio.

De manera particular las políticas generales son las siguientes:

#### **POLÍTICAS**

- Las personas constituyen el valor más importante de la microempresa. Por ello deben estar cualificadas e identificadas con los objetivos de la organización y sus opiniones han de ser consideradas.
- Cualquier tipo de desavenencia, o circunstancias que afecten los activos e imagen de la empresa deberán ser comunicadas oportunamente al dueño del negocio.
- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Conocer las expectativas de los clientes, internos y externos y grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los miembros de la microempresa.

El reglamento bajo el cual se regirán los miembros del negocio incluye los siguientes lineamientos:

## REGLAS

- Se conviene expresamente que el horario sea de lunes a domingo de 8:30 a 22:30 horas.
- Los horarios señalados podrán ser modificados por la microempresa según las necesidades de la misma.
- Queda prohibido:
  - a) Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina.
  - b) Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
  - c) Introducir personas ajenas a la microempresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del dueño del negocio.
- Se deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente por más de 5 minutos.
- Cada 30 de diciembre se tendrán la obligación de hacer la toma física de inventarios.

### 4.3.4.2 Evaluación de riesgos de la microempresa

Dentro de la evaluación, la identificación de los riesgos está ligada a los objetivos planteados por la microempresa, se debe determinar oportunamente factores que pongan en peligro el negocio. Conforme a lo expuesto, los riesgos a los que podría enfrentarse la microempresa son los siguientes:

**Cuadro 27.- Matriz de identificación de riesgos**

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
N.-	Riesgos	Causa	Técnica	Acciones		
1	Reducción del nivel de ventas.	-Falta de liquidez. -Crecimiento de la inflación	Prevención y control.	Facilidades de pago. Control de costos.		

2	Reducción en el nivel de participación del mercado.	-Entrada de nuevos competidores.	Retención.	La entrada de nuevos competidores no es un evento controlable.
3	Pérdida de clientes	-La competencia maneja precios más competitivos. -Falta de variedad de productos, así como incorporación de aquellos innovadores.	Prevención y control	-Estudio del competidor. -Búsqueda constante de nuevos productos y nuevas líneas de productos de interés al mercado al cual está dirigida la microempresa.
4	Disminución de utilidad.	-Elevado costo de ventas, ineficiencia en fijación y control de precios.	Prevención y control.	Políticas superiores y estables relacionadas al establecimiento de precios.
5	Disminución de utilidad operacional.	-Incremento de los costos de personal y derivados de ventas. -Incrementos salariales. -Eliminación de la tercerización	Prevención y control.	-Política de remuneraciones definidas. -Rotación del personal. -Contratación de personal adicional en temporadas

				altas.
6	Daños y pérdidas en el inventario.	-Robo -Incendios -Obsolescencia.	Transferencia Prevención y control.	Contratación de seguridad privada. Contratación de un seguro sobre el inventario. Control periódico sobre el estado del inventario.
7	Daño en las instalaciones	-Incendio, desastres naturales.	Transferencia	Contratación de un seguro contra incendio.

**Fuente:** Holguín - Gestión Administrativa de Compra – Venta, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

Una vez identificado los principales riesgos que impacten en el normal desenvolvimiento del negocio y consecución de sus objetivos, se procede a la formulación de controles que permitan su minimización. A continuación alguna de ellas:

- Seguimiento y conciliación de las ventas proyectadas con las ventas generadas.
- Motivación a los clientes, una vez efectuada la venta.
- Estudio constante del entorno para determinar los factores que pueden modificar el comportamiento del mercado.
- La implementación de nuevas líneas de negocios, previo análisis de factibilidad y de mercado.
- La implementación de un software informático que atienda a las necesidades de la empresa.

Todas estas acciones permiten identificar estrategias para afrontar los cambios y riesgos inherentes a ellos; las mismas que se han mostrado en la tabla precedente.

#### 4.3.4.3 Actividades de control

La formulación de las actividades de control toma como base los ciclos de negocios.



**Fuente:** Holguín – Comercialización de una pequeña empresa, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

Esto ha permitido la formulación de los siguientes controles:

#### **Control del disponible**

- La responsabilidad del manejo de efectivo (cheques, control de fondos, pago planillas y proveedores, requerimientos de efectivo y de financiación), está bajo el control del dueño del negocio.
- El vendedor realizará de forma diaria los reportes del dinero.

- Los desembolsos deberán ser autorizados por el dueño del negocio; los mismos que deberán ser registrados correcta y oportunamente.
- Los desembolsos generados deberán compararse con el programa de pagos de la empresa, así como con el calendario de pagos, revisando el motivo del mismo, verificando los documentos de soporte.
- Mantener controlados los saldos de efectivo que se requieren en cada periodo escogido, e invertir o solicitar préstamos cuando se requiera.
- Todas las facturas canceladas deberán ser certificadas por el proveedor dando a conocer la cantidad de dinero que recibió.
- Mensualmente se efectuará un inventario físico de las facturas adeudadas.

### **Control de ventas**

- En el proceso de venta, el vendedor se encargará de la atención al cliente y del cobro de los valores de dichas ventas.
- Para cumplir con los objetivos de la microempresa, se debe verificar el grado de cumplimiento de las ventas pronosticadas en el período, con las alcanzadas.
- La entrega de mercadería se llevará a cabo una vez cancelado dichos valores.

### **Control de adquisiciones**

- Para la compra de un activo cualquiera debe existir como mínimo 2 proformas de las cuales se escogerá la que satisfaga de mejor manera los requerimientos del negocio.
- Se deberá verificar el otorgamiento de los descuentos correspondientes en cada factura.
- Verificación de la cantidad del pedido.
- Verificación del tipo de mercadería que se pide para evitar errores y posibles devoluciones.
- Constancia de la firma para asignar responsables en caso de errores.

### **Control de inventarios**

- Los vendedores llevarán a cabo una revisión periódica.
- El vendedor deberá verificar la cantidad que se recibe a través de la factura, y comunicar cualquier tipo de inconveniente al dueño del negocio.
- El lugar de almacenamiento debe contar con condiciones adecuadas para evitar que los inventarios se vean afectados.
- Establecer cupos de mercadería y mantener el inventario de acuerdo a ello.
- Se realizará el traslado de mercadería con cuidado evitando su deterioro.
- Rotar inventario de tal manera que se evite cualquier daño por el paso del tiempo.
- Reparar daños de manera inmediata presentando los respectivos informes.
- Almacenar en forma sistemática y ordenada los inventarios para facilitar su manejo, localización y control.
- Realizar inventarios periódicos, de los cuales estarán a cargo los vendedores comunicando los resultados al dueño del negocio.

### **Control de cuentas por cobrar**

- El gerente propietario deberá revisar periódicamente si los clientes que mantienen una obligación pendiente están pagando de acuerdo al plazo estipulado.
- Verificar que cada venta efectuada a crédito presente su factura respectiva en el auxiliar de cuentas por cobrar así como en la cédula de antigüedad de saldos por clientes.
- El gerente propietario deberá revisar el estado de las cuentas por cobrar a sus empleados periódicamente.
- Verificar las autorizaciones y aprobaciones de los créditos antes de la emisión de la factura así como la entrega de la mercadería como precaución y cautela por cualquier situación.

- Los retrasos en el cumplimiento de las obligaciones deberán ser registradas por el auxiliar administrativo en la cédula de antigüedad de saldos por cliente de forma individual.

#### **Control de cuentas por pagar**

- El gerente propietario previamente a efectuar el pago a sus proveedores deberá verificar si existe alguna novedad presentada en el proceso de recepción.
- El gerente propietario verificará los valores presentados en la factura con los respectivos descuentos, para determinar si existen variaciones respecto de los precios pactados en los pedidos.
- El vendedor comunicará de manera oportuna al gerente propietario las obligaciones próximas a hacerse efectivas, para lo cual se verificará en el calendario de pagos.
- El gerente propietario llevará expedientes de pago clasificados por proveedores incluyendo cada factura, su correspondiente guía de remisión y el cheque o referencia al documento de pago.
- El vendedor elaborará de manera periódica un resumen de los pagos efectuados.
- El gerente propietario deberá generar regularmente las provisiones para el personal, comisiones, luz, teléfono, impuestos, honorarios, etc.

#### **4.3.4.4 Técnicas de ventas**

Las técnicas de ventas que deben seguir los negocios comerciales son:

- Aprender a escuchar al cliente, no hables ni ofrezcas sin antes haber escuchado atentamente.
- Ten una actitud genuina de servicio, tu cliente lo percibirá.
- No veas al cliente con un símbolo de \$ en su frente.

- Vístete adecuadamente, tu imagen vende mucho.
- Habla adecuadamente, tu vocabulario aplicado tiene mucha importancia.
- Conoce todo lo necesario sobre tu producto.
- Sé amigable y jovial, pero no le finjas.
- Sé paciente, presionar demasiado puede echar todo a perder.
- Mantén una actitud positiva.
- Si pierdes una venta, ve por la siguiente, no dediques tiempo a lamentarte.
- No te paralicés ante una objeción, manéjala inteligentemente.
- Cierra tus ventas con elegancia, sin atropellar al cliente.

### **Registro de clientes**

Antes de realizar cualquier operación para un cliente, deberá abrir una ficha de registro, en la cual requerirá la siguiente información:

- Nombre, documento de identidad, domicilio, número telefónico, edad, nacionalidad y actividad.
- Tipo de cuenta indicando si va a efectuar operaciones de contado u otros
- Número de registro, el cual será asignado por el negocio.
- Declaración de ingresos y de su situación patrimonial.
- Forma cómo se efectuó el primer contacto entre el cliente y la empresa.
- Referencia de dos personas no relacionadas, con el fin de evaluar la calidad moral del cliente.
- Medio a través del cual se comunicará las órdenes a la empresa, indicando expresamente si van a ser órdenes telefónicas, escritas o a través de otros medios susceptibles de verificación posterior.

**Cuadro 28.- Funciones para dar un buen servicio al cliente**

COMUNICAR VALOR AL CLIENTE	CREAR VALOR PARA EL CLIENTE
Explicar características	Entender al cliente
Demostrar ventajas	Identificar necesidades
Resaltar condiciones	Desarrollar alternativas de solución
Manejar objeciones	Destacar beneficios
Lograr ventas instantáneas.	Acompañar al cliente
Conocimiento de sí mismo.	

**Fuente:** Kaizen, Manual de atención al cliente, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Cuadro 29.- Cliente analítico**

CLIENTES ANALÍTICOS	
Características	Comportamientos Claves
Serio	Poca expresión facial
Bien organizado	Movimiento corporal controlado
Lógico	Baja gesticulación
Objetivo	Voz monótona y modulada
Reservado	Lenguaje preciso
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
No hable en voz alta ni tan rápido.	
Cuide sus modales y sea formal a la hora de hablar.	
Presente los PROS y los CONTRAS, brinde alternativas.	
No exagere las ventajas del producto o servicio.	
Demuestre que su enfoque no implica riesgos.	

**Fuente:** Kaizen, Manual de atención al cliente, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Cuadro 30.- Cliente exigente**

<b>CLIENTES EXIGENTES</b>	
<b>Características</b>	<b>Comportamientos Claves</b>
Decisivos	Realiza poco contacto visual directo.
Independientes	Habla enérgicamente y velozmente.
Eficientes	Presenta movimientos rápidos.
Deliberados	Usan lenguaje directo y sin ambigüedades.
Realizadores	
<b>Cómo tratarlo en el proceso de venta</b>	
Realice contacto visual directo.	
Sea concreto.	
Sea puntual.	
Sea claro y específico en lo que dice.	
Esté preparado y sea organizado.	

**Fuente:** Kaizen, Manual de atención al cliente, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

**Cuadro 31.- Cliente amistoso**

<b>CLIENTES AMISTOSOS</b>	
<b>Características</b>	<b>Comportamientos Claves</b>
- Cooperadores	- Muestran una expresión facial amable.
- Amables	- Hacen contacto visual frecuentemente.
- Solidarios	- Son cordiales.
- Pacientes	- Hablan despacio y con suavidad.
- Relajados	- Utilizan un lenguaje solidario y estimulante.

### Cómo tratarlo en el proceso de venta

- Haga contacto visual de vez en cuando.
- Hable pausadamente y en forma moderada.
- Evite el tono del lenguaje áspero.
- Pregúnteles qué piensan o qué opinan.
- Evite contradecirles.
- No los presione para que tomen decisiones.

**Fuente:** Kaizen, Manual de atención al cliente, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

### Cuadro 32.- Cliente expresivo

CLIENTES EXPRESIVOS	
Características	Comportamientos Claves
<ul style="list-style-type: none"><li>- Extrovertidos</li><li>- Entusiastas</li><li>- Persuasivos</li><li>- Divertidos</li><li>- Animados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizan muchos gestos con las manos.</li><li>- Hablan rápidamente.</li><li>- Manejan amplias expresiones faciales.</li><li>- Utilizan un lenguaje persuasivo.</li></ul>
Cómo tratarlo en el proceso de venta	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Haga contacto visual directo.</li><li>- Hable con voz alta y rápidamente.</li><li>- Dé tiempo para conversar.</li><li>- Hable no solo de hechos sino de la gente.</li><li>- Pregúnteles cómo le parecen los productos.</li><li>- Mantenga un equilibrio entre la diversión y los objetivos que persigue.</li></ul>	

**Fuente:** Kaizen, Manual de atención al cliente, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

#### **4.3.4.5 Procedimientos para selección a un proveedor**

##### **Características**

- Proveer productos o servicios de la calidad requerida.
- Hacer entregas a tiempo.
- Hacer entregas completas.
- Ofrecer un buen precio.
- Prestar un buen servicio.

##### **Buscar información**

- Verificar en el mercado la reputación.
- Verificar la experiencia de otros clientes.
- Evaluar proveedores, lo que puede.
- Incluir visitas para estudiar su capacidad.
- Para cumplir los requisitos.
- Personal de la organización.
- Catálogos de productos.
- Internet.
- Otros directorios.

##### **Evaluación del proveedor**

A través de la experiencia comercial se comprueba el grado de cumplimiento del proveedor en lo referente a las condiciones que se pactaron con éste:

- Calidad del producto
- Rapidez
- Cualidades técnicas
- Composición del producto
- Resistencia

- Durabilidad
- Devoluciones
- Deterioros
- Pedidos no servidos

#### **4.3.4.6 Información y comunicación**

Las actividades a implantar en lo que respecta a este componente incluyen:

- La gerencia debe dar a conocer cada uno de los procedimientos con los que cuenta la microempresa en sus diferentes ciclos de negocio y en cada departamento.
- La gerencia se encargará de dar seguimiento a cada uno de los problemas reportados por sus colaboradores.
- Los miembros de la microempresa deberán comunicar oportunamente los reportes que tengan a su cargo. En este sentido, los vendedores comunicarán todo lo relacionado al estado, condición y cantidad del inventario y situaciones relacionadas con las ventas a su cargo.
- Las decisiones que tome gerencia con respecto a cambios estructurales, o cualquier cambio que afecte a la empresa así como nuevas líneas de negocio, precios, productos, nuevas sucursales, modalidades de trabajo, políticas, reglas y procedimientos, deberán ser comunicados a todos los miembros del negocio para que estos puedan responder oportunamente y de manera adecuada a los cambios citados.
- El gerente deberá enfatizar continuamente la importancia de mantener un ambiente, en el cual todos los miembros de la microempresa estén informados de las condiciones y situaciones generadas en la misma, es decir, los empleados deberán reconocer con facilidad de qué manera sus funciones se encuentran interrelacionadas, para alcanzar soluciones de manera eficiente y eficaz.

#### 4.3.4.7 Monitoreo del negocio

- Gerencia deberá verificar el cumplimiento y progreso de las estrategias implantadas cuando se evidencien limitaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El gerente propietario deberá entrevistar a sus clientes sobre su satisfacción con el servicio de la empresa. Finalmente de manera generalizada y atendiendo a los tres objetivos que persigue un sistema de control interno se propone lo siguiente:

**Cuadro 33.- Objetivos del control interno**

<b>CONTROL INTERNO ENFOCADOS A LA MICROEMPRESA</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES DE LA EMPRESA</b>
<b>Operación</b>	-La microempresa llevará trimestralmente un control sobre la variación de los precios de las mercancías que mantienen los proveedores. -La microempresa revisará anualmente el comportamiento que han tenido los gastos en la misma, cuál ha sido su esquema, para identificar puntos de riesgos y trabajar en función de ello. -Se revisarán trimestralmente, así como de manera anual en un análisis comparativo, el comportamiento que han tenido las ventas, para determinar los factores que habrían influido en el esquema.
<b>Información Financiera</b>	-Se revisarán los reportes de ingresos y gastos que mantiene el negocio.
<b>Cumplimiento</b>	-La microempresa realizará el pago de sus obligaciones tributarias. -El pago de los permisos de funcionamiento, se efectuará cada año.

**Fuente:** Ortiz, Alberto; Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, segunda edición, 2005, Editorial McGrawHill.

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R.

## CONCLUSIONES

- Los negocios de la Comuna Valdivia son eminentemente de tipo familiar, no cuentan con sistema formal de administración, lo que significa que la falta de utilización de técnicas administrativas no ha permitido que los negocios se vayan desarrollando bajo un entorno que facilite las operaciones al propietario que es quien centraliza las actividades de mayor relevancia. Esto ha producido a su vez que no se pueda generar un crecimiento bajo los parámetros esperados.
- Las funciones de cada uno de los miembros de la microempresa no se encuentran claramente establecidas, lo que dificulta la plena diligencia de quienes forman parte activa de esta organización. Cada negocio a su vez, presenta una deficiencia en la sistematización de sus operaciones y actividades, conjuntamente con la falta de políticas escritas y supervisión adecuada. Esto incide en la satisfacción total de los clientes y consecuentemente en los resultados esperados.
- A pesar de que los dueños de los negocios cuentan con años de experiencia no tienen claro su filosofía empresarial y por consiguiente no existe documento alguno que contenga tal información.
- La administración de inventarios que manejan las microempresas, están basadas en el comportamiento y tendencias del mercado sobre el consumo de los diferentes productos que comercializan.
- Como consecuencia de una administración empírica, son escasos los controles que cada negocio habría desarrollado para precautelar los recursos de la organización, incrementando el nivel de riesgos a los que estaría expuesto, lo cual ha generado una centralización de poder en el gerente propietario, restándole su libertad, convirtiéndolo en un agente acaparador de actividades.

## RECOMENDACIONES

- Cada microempresa de la Comuna Valdivia debe implementar la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa de Tipo Comercial, el cual recoge técnicas y procedimientos definidos, permitiendo evaluar resultados de manera periódica, identificando amenazas y debilidades que puedan ser atendidas de manera oportuna.
- Es recomendable la incorporación de un manual de funciones que se adapte a las necesidades y operatividad del negocio para que se pueda alcanzar una segregación adecuada de actividades y respalden una gestión eficiente.
- Elaborar y socializar la filosofía empresarial ya que es importante involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar la permanencia del negocio en el mercado así como su incremento en el nivel de participación en el mismo, es decir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Controlar la mercadería por el sistema de cupos máximos y mínimos, acompañados de controles periódicos ya que es una forma adecuada de llevar a cabo la gestión de los productos.
- Se recomienda la implantación de los diferentes controles formulados en el modelo de gestión administrativa para fortalecer el sistema de control interno y generar un ambiente de trabajo en el cual exista la seguridad suficiente para que los trabajadores puedan desarrollarse de mejor manera brindando un mayor valor agregado.

## ANEXOS

### Anexo 1.-



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS NEGOCIOS DE TIPO COMERCIAL DE LA COMUNA VALDIVIA

Esta encuesta tiene como objetivo analizar la situación actual de los negocios de la Comuna Valdivia a fin de proponer un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA que permita su recuperación y sobrevivencia en el mercado globalizado. Este objetivo será alcanzado en la medida en que sus respuestas sean sinceras. La información suministrada será utilizada única y exclusivamente para el estudio de manera agregada, no se identificarán empresas individualmente, por lo cual se garantiza su confidencialidad.

#### 1.- ¿CUÁL ES SU NIVEL DE FORMACIÓN?

- Sin estudios ( )
- Primaria ( )
- Secundaria ( )
- Superiores ( )

#### 2.- ¿CUÁL ES EL MONTO DE LAS VENTAS MENSUALES QUE TIENE SU NEGOCIO?

- |             |             |              |
|-------------|-------------|--------------|
| 1-200 ( )   | 400-600 ( ) | 800-1000 ( ) |
| 200-400 ( ) | 600-800 ( ) | Otros ( )    |

**3.- ¿CÓMO PROGRAMA SU ROTACION DE INVENTARIOS?**

Por pedido ( ) Mensual ( ) Trimestral ( )  
Semestral ( ) Anual ( ) Otros ( )

**4.- ¿CÓMO ADMINISTRA LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU NEGOCIO?**

**Lleva contabilidad:** Si ( ) No ( ) **Realiza por:** Cuenta propia ( ) Servicio/terceros ( )  
**Sistema utilizado:** Manual ( ) Computarizado ( )

**5.- ¿CÓMO REGISTRA LOS INVENTARIOS?**

Por experiencia ( )  
De forma manual ( )  
De forma computarizada ( )  
No realiza ( )

**6.- ¿CUÁL ES LA FORMA DE PAGO A LOS PROVEEDORES?**

Anticipada ( ) Contado ( )  
30 días ( ) 60 días ( )  
90 días ( ) > 90 días ( )

**7.- ¿HA DEFINIDO LA MISIÓN Y METAS DEL NEGOCIO?**

Si ( )  
No ( )

**8.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA PREPARA REPORTES DEL NEGOCIO?**

No realiza ( ) Diariamente ( ) Semanalmente ( )  
Mensualmente ( ) Trimestralmente ( )

**9.- ¿CUÁL ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN DE SU NEGOCIO?**

Formal ( )  
Informal ( )

**10.- ¿QUÉ TIPO DE CONTROL REALIZA EN SU NEGOCIO?**

Preventivo ( )  
Concurrente ( )  
Retroalimentación ( )

**11.- ¿CUÁL ES LA PERSPECTIVA DE SU NEGOCIO EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?**

- Continuar con el negocio ( )
- Cerrarlo ( )
- Traspararlo ( )
- Abrir otro punto de venta ( )
- Realizar alguna mejora ( )
- Ampliar ( )

**12.- ¿LE GUSTARÍA CONTAR CON UN MODELO DE GESTIÓN QUE SIRVA DE ORIENTACIÓN A SU NEGOCIO?**

- Si ( )
- No ( )

**Anexo 2.-**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS NEGOCIOS  
COMERCIALES DE LA COMUNA VALDIVIA**

**ENTREVISTA A LAS PRINCIPALES AUTORIDADES DEL SECTOR**

1.- ¿Conoce usted en base a qué se toma decisiones sobre la administración de los ingresos familiares generados por los negocios de su comuna?

---

---

2.- ¿Considera usted que los negocios de la comuna necesitan alguna orientación referente a la forma de administrar?

---

---

3.- ¿La mayoría de los negocios son propiedad de descendientes de familia de comerciantes?

---

---

5.- ¿En qué cree usted que los comerciantes deben capacitarse para mejorar la administración de sus negocios y que específicamente es lo que les interesa?

---

---

6.- ¿Cuál es el estado físico actual de los establecimientos?

---

---

7.- ¿Como ha sido la evolución del comercio en los últimos tres años en su comunidad?

---

---

8.- ¿Cuáles son los principales atractivos que tiene la comunidad de Valdivia?

---

---

9.- ¿Qué aspectos propondría al ayuntamiento para mejorar el comercio?

---

---

**Anexo 3.- Cronograma de cobros**

# Cronograma de cobros

Año .- \_\_\_\_\_

Deudor	Monto adeudado	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		
		Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	Día	\$	

**Fuente:** Ortiz, Alberto; Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, segunda edición, 2005

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R

Anexo 4.- Hoja de gestión de cobros

# Hoja de gestión de cobros

<b>Vendedor:</b> .....						
<b>Persona a cargo del cobro:</b> .....						
<b>Deudor:</b> _____				<b>Monto:</b> _____		
<b>N.- Factura</b> _____		<b>Fecha Origen:</b> _____		<b>Tiempo en mora:</b> _____		
<b>GESTIONES REALIZADAS</b>						
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación		Persona Contactada
		SI	NO	Personal	Teléfono	
<b>Resultados:</b> _____ _____						
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación		Persona Contactada
		SI	NO	Personal	Teléfono	
<b>Resultados:</b> _____ _____						
Fecha	Hora	Logro Comunicación		Comunicación		Persona Contactada
		SI	NO	Personal	Teléfono	
<b>Resultados:</b> _____ _____						
<b>OBSERVACIONES:</b>						

**Fuente:** Holguín - Gestión Administrativa de Compra – Venta, 2010

**Elaborado por:** Edgar Bermeo R

**Anexo 5.- Imágenes de encuestas realizadas en la Comuna Valdivia**



Tienda de la Comuna Valdivia



En Comercial Cedeño



En zapatería de la Sra. Josefina Beltrán



Realizando las encuestas



Tienda del sector



Zapatería González

## BIBLIOGRAFÍA.

- ADARME, JAIMES (2005) Gestión procesos. Técnicas básicas. Editorial Feriva.
- CAPEIPI (2006) Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional [Informe]. - 2006.
- CHALÉN Y GONZÁLEZ ( 2005) “La Comuna Valdivia como Centro Turístico” (Tesis, Facultad de Ingeniería Marítima, Licenciatura en Turismo, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2005)
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2005) Administración teoría y práctica. Colombia, McGraw – Hill Interamericana, S.A. , p.3.
- CÓRDOVA, MARCIAL (2007) Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones.
- DATASOFT S.A (2009) Manual de Capacidad Administrativa de Nuestras Pymes [Informe]. - Guayaquil
- INSOTEC (2005) Proyecto INSOTEC-OEA, “Diagnóstico de las Micro y Pequeñas Empresas de Confección en varias ciudades de la región Sierra”., mimeo, Quito
- JIMÉNEZ, PORFIRIO (2008) “El Mundo de las Finanzas”; Editorial Pacheco; Quito-Ecuador
- KOONTZ, HAROLD (2004) Administración una Perspectiva Global. México, McGraw – Hill Interamericana, Editores, S.A.de C.V.,p.6.

- LOBATO, CLEMENTE (2004) Modelo para la mejora continua de la implantación de la estrategia mediante las propuestas de los empleados aplicado al Cuadro de Mando Integral. Aplicación del modelo a empresas de corte térmico de producto plano de acero. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia
- MERCADO, SALVADOR (2008) Administración aplicada, teoría y práctica [Publicación periódica]. - Mexico : LIMUSA S.A., 590 : Vol. 2.
- NORTON, DAVID (2005) La organización focalizada en la estrategia [Libro]. - España : Gestión 2000, 2005.
- TORRES, EDUARDO (2005) El desarrollo de las pymes en el Ecuador
- VARIOS AUTORES Principios de la Administración Industrial y General. México.
- WIDNER, SERGE (2000) “Gestión Estratégica, una Reseña General”, Suiza.

### **DIRECCIONES WEB**

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>
- [http://www.datasecoft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion\\_Control\\_Interno](http://www.datasecoft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno)
- <http://www.monografias.com/trabajos69/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento2.shtml>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>