



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de indicadores de gestión para empresas
comercializadoras de productos de primera necesidad en la
ciudad de Ambato**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Flores Rivera, Angélica del Rocío

DIRECTOR: Yaguana Castillo, Yohana Maricela, Magister

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister:

Yohana Maricela Yaguana Castillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "**Propuesta de indicadores de gestión para empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato**", realizado por Flores Rivera, Angélica del Rocío cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo del 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Flores Rivera Angélica del Rocío, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Propuesta de indicadores de gestión para empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato, de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial siendo la Magister Yohana Maricela Yaguana Castillo, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.)

ANGÉLICA DEL ROCÍO FLORES RIVERA

Cédula: 1803850112

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios sobre todas las cosas por mantenerme en pie de lucha cada día, a mi hija por ser mi soporte emocional en todos los proyectos que emprendo y a mí misma por no dejarme caer en ningún momento.

Angélica del Rocío Flores Rivera

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, paciencia y perseverancia para lograr un objetivo más en mi vida.

A mi madre Blanca.

Por haberme apoyado con su presencia espiritual en todo momento, por los consejos, valores que me inculco y me permitió seguir adelante y ser una persona de bien, pero más que nada, por su infinito amor.

A mi Hija Samantha

Por la paciencia en este arduo trabajo pero gratificante logro en mi vida en el cual me demostró su profundo amor.

Angélica Flores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÀTULA.....	i
APROBACIÓN DELA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÒRICO	5
1.1. Qué es Empresa.....	6
1.2. Tipos de empresa.....	6
1.2.1. Empresas según su forma jurídica.....	6
1.2.2. Empresas según tamaño.....	6
1.2.2.1. Microempresas.....	6
1.2.2.2. Pequeñas empresas.....	6
1.2.2.3. Medianas empresas.....	6
1.2.2.4. Grandes empresas.....	6
1.2.3. Empresas según la procedencia de su capital.....	7
1.2.3.1. Empresas privadas.....	7
1.2.3.2. Empresas públicas	7
1.2.3.3. Empresas mixtas.....	7
1.2.4. Empresas según la procedencia de su capital.....	7
1.3. Empresa comercial.....	7
1.4. Modelo de gestión administrativa.....	8
1.4.1. Etapas del modelo de gestión administrativa.....	8
1.5. Indicadores de gestión administrativa.....	9

1.5.1. Bases para medir indicadores.....	11
1.5.2. Características de los indicadores de gestión.....	11
1.5.3. Objetivos de los indicadores de gestión.....	12
1.5.4. Alcance de los indicadores de gestión.....	12
1.5.5. Indicadores de gestión.....	14
1.5.6. Toma de decisiones.....	14
1.5.7. Evaluación.....	15
1.5.7.1. Evaluación de la decisión:.....	15
1.5.7.2. El proceso de la toma de decisión.....	16
1.5.7.3. Fases básicas en la toma de decisiones.....	16
1.5.7.4. Ayuda en la toma de decisión.....	16
1.5.8. Clases de toma de decisión.....	17
1.5.8.1. Toma de decisiones de inversión.....	17
1.5.8.2. Toma de decisiones financieras.....	17
1.5.8.3. El objetivo de los directores financieros.....	17
1.6. Planificación institucional.....	18
1.6.1. Alternativa de decision.....	14
1.6.2. Modelo de toma de decisiones.....	15
1.7. Tipo de indicadores.....	19
1.7.1. Eficacia o resultado.....	20
1.7.2. Eficaciencia o gestión.....	20
1.7.3. Clases de indicadores de eficiencia.....	21
1.7.4. Impacto de los indicadores.....	22
1.7.5. Clasificación de los indicadores de gestión.....	22
1.7.6. Propiedad de los indicadores.....	23
CAPÍTULO II : METODOLOGIA DE LA INVESTGACION	24
2.1. Diseño de la investigación.....	25
2.1.1. Investigación exploratoria.....	25
2.1.2. Investigación descriptiva.....	25
2.1.3. Investigación asociación de variables (correlacional).....	25
2.2. Metodos, tecnicas e instrumento.....	25
2.2.1. Método.....	25

2.2.2. Técnicas	26
2.2.3. Instrumento.....	26
2.3. Objetivos.....	27
2.3.1. Objetivo general.....	27
2.3.2. Objetivos específicos.....	27
2.4. Participantes.....	27
2.5. Recursos.....	28
CAPÍTULO III : ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
3.1. Analisis FODA.....	30
3.2. Resultados de la encuesta realizada a las empresas de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato.....	31
CAPÍTULO IV : PROPUESTA	43
4.1. Diseño de propuesta de un modelo de gestión administrativo para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.....	44
4.1.1. Características para la elaboración de la misión y visión	44
4.1.2. Objetivos empresariales.....	44
4.1.3. Objetivos estratégicos.....	45
4.1.4. Organigrama estructural	46
4.1.5. Funciones de las áreas de la empresa.....	46
4.1.6. Perfiles de puestos.....	49
4.1.7. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción	55
4.1.8. Matriz de la gran estrategia.....	56
4.1.9. Objetivos y estrategias de mercadeo.....	58
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de valor agregado	13
Figura 2 Organigrama estructural	46
Figura 3 Funciones del area administrativa.....	46
Figura 4 Perfil PEYEA.....	56
Figura 5 Matriz de la gran estrategia.....	57

RESUMEN

En la actualidad las empresas necesitan una herramienta que permita analizar su gestión administrativa y poder así tomar decisiones gerenciales de manera oportuna, situación por la cual se propone investigar la aplicación de los indicadores de gestión en las empresas comercializadoras de productos de primera de necesidad en la ciudad de Ambato, tomando como referencia las seis empresas comercializadoras con mayor volumen de ventas.

La presente investigación plantea como objetivo general el identificar los indicadores de gestión con los que cuentan las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato, para lo cual se utilizó el método inductivo – deductivo y la técnica de observación, como también se aplicó un instrumento que permite conocer la gestión empresarial en las organizaciones.

Las empresas comercializadoras de primera necesidad presentan carencia de políticas y acciones que les permita alcanzar los objetivos planteados debido a la toma de decisiones gerenciales empíricas que producen una inadecuada comunicación entre directivos y colaboradores reflejándose en la calidad del servicio otorgado al cliente, lo que compromete su rentabilidad.

Palabras claves: rentabilidad, indicadores, empresa, gestión.

ABSTRACT

Nowadays, companies need a tool to analyze their administrative management and be able to make managerial decisions in a timely manner, a situation for which it is proposed to investigate the application of management indicators in companies that sell first-class products in the market. city of Ambato, taking as reference the six marketing companies with the highest sales volume.

The present investigation proposes as a general objective the identification of the management indicators of the companies selling basic needs products in the city of Ambato, for which the inductive - deductive method and the observation technique were used, as well as the applied an instrument that allows to know the business management in organizations.

The companies selling basic needs have a lack of policies and actions that allow them to achieve the stated objectives due to the empirical management decisions that produce an inadequate communication between managers and collaborators, reflecting in the quality of the service given to the client, which compromises its cost effectiveness.

Keywords: profitability, indicators, company, management.

INTRODUCCIÓN

El mercado de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua actualmente se revela como altamente competitivo evidenciándose la constante creación de nuevas empresas dedicadas a dicha actividad, de ahí la necesidad de hacer un uso sistemático y efectivo de los indicadores para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad, objetivo que solamente podrá ser alcanzado de hacerse uso de forma inmediata de un modelo de gestión administrativo que permita un control y manejo estratégico de los recursos económicos y materiales empresariales para de esta forma alcanzar los objetivos planteados.

La presente investigación analiza los indicadores de gestión para las empresas comercializadoras en la ciudad de Ambato, es por ello que Rincón (2014) considera que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Como parte de la metodología empleada se basó en una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional en base al método inductivo deductivo aplicando la técnica de la encuesta apoyado en un cuestionario y técnica de observación, para así recolectar datos importantes que ayudaron a establecer las recomendaciones y conclusiones la cual permitió definir y aplicar la técnica de la encuesta y la observación en las empresas estudiadas.

En el capítulo I se encuentra detallado el marco teórico que abarca las definiciones de empresa, etapas del modelo de gestión administrativa, indicadores de gestión administrativa, bases para medir indicadores, características de los indicadores de gestión, objetivos de los indicadores de gestión, alcance de los indicadores de gestión, la toma de decisiones, la evaluación, la evaluación de la decisión, el proceso de la toma de decisión, las fases básicas en la toma de decisiones, las ayudas en la toma de decisión, en el capítulo II se contempla la metodología, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. Es así, que el capítulo III, comprende el FODA, el análisis de resultados que consta con la interpretación del instrumento utilizado en este caso el cuestionario aplicado a las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato, finalizando con el capítulo IV donde hace referencia a la propuesta la cual comprende el diseño del modelo de gestión administrativo para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato, que comprende la propuesta de características a tomar en cuenta para la

elaboración de la misión y visión, objetivos empresariales, objetivos estratégicos; además de establecer funciones de las áreas, perfiles de puestos , matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, matriz de la gran estrategia, finalizando la investigación con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Como resultado de la presente investigación se pudo determinar que las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad no cuentan con indicadores de gestión, políticas de estudio de mercado que permitan a la dirección empresarial tomar decisiones acordes a las necesidades y demandas de los consumidores.

Es así que se recomienda a las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad aplicar un modelo de gestión administrativo así como desarrollar y fortalecer políticas empresariales, elaborar estrategias respaldadas por la utilización de indicadores de gestión, estudios de mercado en los que se tome en cuenta la influencia del consumidor y así alcanzar un manejo estratégico de sus recursos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

En 2011, Ortiz emitió su perspectiva de la empresa en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial (p.22).

1.2. Tipos de empresa

1.2.1. Empresas según su forma jurídica

La forma jurídica determina el número de socios, capital, y tipo de responsabilidad de cada una de las personas dueñas de la empresa.

- Empresa Individual
- Empresas de responsabilidad limitada
- Sociedad Colectiva
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima

1.2.2. Empresas según tamaño

1.2.2.1. *Microempresas*

Son empresas que tienen hasta un máximo de 10 trabajadores y suelen pertenecer a un único socio que también trabaja para la empresa.

1.2.2.2. *Pequeñas empresas*

Las pequeñas empresas poseen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. Muchas de estas empresas son negocios familiares y ya poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo. Suelen ser empresas rentables e independientes, aunque no poseen grandes recursos financieros y de capital.

1.2.2.3. *Medianas empresas*

Estas últimas poseen plantillas de entre 50 y 250 trabajadores con una estructura y departamentos organizados que permiten delimitar el trabajo y las responsabilidades.

1.2.2.4. Grandes empresas

Este tipo de empresas poseen más de 250 trabajadores y en la mayoría de ocasiones apuestan en la internacionalización con el objetivo de llevar sus productos por todo el mundo y conseguir mayores beneficios.

1.2.3. Empresas según la procedencia de su capital

1.2.3.1. Empresas privadas

El capital y la inversión realizada en estas empresas provienen de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.

1.2.3.2. Empresas públicas

En estas empresas, el capital que se utiliza para su actividad proviene de las arcas públicas del Estado. Se utilizan para dar servicios a la población y no tienen por qué dar beneficios.

1.2.3.3. Empresas mixtas

Este tipo de empresa posee parte de capital público y parte de capital privado. Este modelo se produce cuando la inversión pública no es suficiente para el éxito de las empresas que trabajan para el Estado. Por ello, puede que aporten capital, mano de obra o equipos de trabajo.

Fuente: 2016, Emprende Pyme.net. Recuperado <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>.

1.3. Empresa comercial

Son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas.

Fuente: Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica Madrid. Recuperado <https://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-empresa-comercial/>

1.4. Modelo de gestión administrativa

La gestión administrativa tiene por objetivo, la optimización de los procesos de gestión, con la finalidad de obtener un trabajo más eficiente y eficaz, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, realizando mejoras en los productos y/o servicios, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la empresa, estandarizando los procesos, estableciendo correctamente los procedimientos internos de seguimiento y control de los procesos críticos, con la finalidad de obtener un producto de calidad.

(Muñiz, 2010), explica que:

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (p.22).

Por cuanto se tiene los modelos de gestión administrativas son las acciones que la gerencia delega a sus colaboradores con la finalidad de que los objetivos y metas puestas por la organización sean cumplidos a cabalidad; a través de la aplicación del ya conocido proceso administrativo; por tanto de un sistema de gestión administrativa adecuado depende el futuro de la organización y los buenos resultados de la misma.

1.4.1. Etapas del modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa consta de varios pasos que deben desarrollarse en el orden que se describe a continuación.

- **Análisis de la estructura funcional:** actualmente es importante tener una descripción del trabajo (descripción del trabajo), con el propósito de describir las tareas de cada empleado con sus respectivas tareas con el fin de interconectar la información.

Para analizar la estructura funcional, se necesita que la empresa posea un análisis del puesto de trabajo correcto que clasifique a cada empleado según sus capacidades y asigne posiciones de acuerdo a sus aptitudes, lo que ayudará a lograr los objetivos más rápidamente logrando precisión en el trabajo de cada empleado.

- **Análisis de las relaciones con terceros:** La relación entre vendedor-comprador es de vital importancia para la organización, formar lazos de negocios con la finalidad de conocer sus necesidades con esto se lograra satisfacer y/o superar las expectativas de los mismos.
- **Análisis de relaciones con terceros:** es la relación que se produce entre el vendedor y el comprador, la misma que es de vital importancia para la organización, formando relaciones comerciales para satisfacer sus necesidades y cumplir las expectativas o superar las mismas.

Es importante mantener relaciones cordiales, llevaderas y de camaradería con los terceros involucrados en la empresa, entre los que se toman en cuenta clientes y proveedores; con el fin de formar lazos de confianza que permitan su ayuda el momento de necesitar información que facilite el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Se debe mantener relaciones interpersonales amistosas, de apoyo con los terceros involucrados en el negocio, incluidos clientes y proveedores; los cuales construyen una relación de confianza que les permita ayudar cuando necesiten a través de información que facilite el logro de las metas y los objetivos de la compañía.

- **Identificación de procesos institucionales:** creación de esquemas y servicios funcionales.

Una vez establecidos todos los procesos dentro de la organización es mucho más fácil establecer indicadores que determinen su correcto funcionamiento, es necesario establecer procesos para todas y cada una de las actividades y documentarlos, teniendo así el know-how del negocio siempre a mano para que pueda ser aprendido por empleados recién reclutados.

Una vez que se han establecido todos los procesos organizacionales, es mucho más fácil definir los indicadores cómo funcionan, lo que es necesario establecer procesos para cada actividad y documentarlos, siempre a mano del know-how de la empresa.

1.5. Indicadores de gestión administrativa

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o la eficacia de toda la organización o una parte de ella: la dirección, departamento, división o persona cuyo valor, en relación con ciertos niveles referencia, puede indicar una desviación de las acciones correctas o preventivas, según las circunstancias.

Los indicadores de gestión forman un subconjunto de indicadores dado que los mismos están relacionados con la forma en que la organización genera los productos o el servicio, es necesario indicar que el valor del indicador es el resultado del índice comparable con la actividad a ser relacionada.

El indicador es considerado como la relación entre las variables que pueden ser cualitativos o cuantitativos, lo que permite el desarrollo de cambios que surgen de un objeto observado en relación con los objetivos establecidos por la empresa. Es importante medir los indicadores de gestión de forma cualitativa y cuantitativa para detectar inconsistencias en los objetivos de la organización, así como estimular los cambios en los procesos internos y garantizar una mayor transparencia en la gestión.

Los indicadores para el área se basan en los métodos considerando:

- **Funciones:** Es la base de este sector y es la guía principal para comprender el papel del área en la estructura general de la organización.
- **Procesos:** Permite conocer la forma en la que el área analizada transforma los procesos de entrada permitiendo la salida de un producto nuevo, haciendo énfasis en los diversos puntos de contacto del personal con los clientes, así como la interacción entre los sub componentes del área.
- **Estructura:** Grafica la forma de alineación jerárquica de las áreas o departamentos que interactúan entre sí.
- **Desempeño:** Es la productividad del área específica versus las expectativas de producción.
- **Clientes:** Persona que adquiere el producto y servicio para satisfacer sus necesidades. (Philippe, 2010, pág. 195)

1.5.1. Bases para medir indicadores

Es importante medir los indicadores, con el objetivo principal de conocer la situación interna de la empresa, pero también permite conocer la variabilidad en todo el intervalo y la relación de los factores y causas en cada uno de ellos, sin mediciones, no se pueden realizar actividades rigurosas y sistemáticas para mejorar tales como evaluar, planificar, planificar, prevenir, corregir y mantener, introducir innovaciones y mucho más.

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento. La medición es un conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición.

La medida no permite planificar y distinguir más claramente las oportunidades para mejorar el proceso, lo que impide analizar y explicar cómo ocurrieron los eventos, estableciendo que la medición conocer profundamente la situación actual de la empresa de tal manera que se establezca su variabilidad, las causas de tal manera que se puedan adoptar medidas correctivas.

1.5.2. Características de los indicadores de gestión

Las principales características de los indicadores son:

- Establecer los objetivos de los indicadores para que estén alineados con los objetivos estratégicos
- Establecer la frecuencia de sus mediciones para garantizar la eficiencia y efectividad del enfoque y la implementación implementada.
- Brindar la oportunidad de hacer comparaciones y relaciones con actividades de referencia, actividades de capacitación o actividades de diversificación.
- Mantener al menos la información de los últimos cinco años para que puedan demostrar las tendencias.

Crean un grupo de indicadores estratégicos y establecen prioridades, con la ayuda de los indicadores, será posible interpretar lo que está sucediendo en la organización y tomar medidas cuando las variables excedan los límites establecidos.

1.5.3. Objetivos de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

Se puede decir que el propósito de los sistemas de medición está dado por disponer para la empresa de manera correcta sus objetivos. Cada sistema de medición debe perseguir los siguientes objetivos:

- Estrategia de comunicación
- Comunicar los objetivos
- Establecer los retos y oportunidades
- Diagnosticar problemas
- Comprender los procesos
- Establecer responsabilidades
- Control adecuado de la empresa
- Establecer iniciativas y actividades esenciales
- Medir el comportamiento
- Facilitar la transferencia de personas
- Integración con la acción de compensación (Paredes, 2009, pág. 22)

Su objetivo principal es conocer la situación actual de la empresa, conocer la implementación de los objetivos y objetivos de la organización, de la misma manera observar las tendencias y fluctuaciones en el momento de los procesos a evaluar. Con los resultados obtenidos, se tomaron acciones correctivas para proponer soluciones o herramientas que contribuyan a la mejora y crecimiento de la organización.

1.5.4. Alcance de los indicadores de gestión

Existen dos elementos principales del sistema de gestión, los cuales son:

Los indicadores deben determinarse por el hecho de que toda la información necesaria sobre el proceso de toma de decisiones del consejo de administración y los directores tendrá las diferentes áreas funcionales de la empresa. El sistema de gestión consiste en puntos de información y control, que de la misma manera, en caso de retrasos, determina la atención de todos los que toman las decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores de rendimiento clave siempre debe basarse en las características de visualización, misión y estrategia que la empresa respalda un sistema mecánico que permite a los ejecutivos y gerentes de diferentes áreas de funciones de negocios (operaciones, administración y finanzas, marketing y ventas, personal, etc.) administra la situación en tiempo real sobre cómo tomar decisiones oportunas para mejorar la eficiencia y así contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Para aumentar la declaración de los parámetros, es necesario tener en cuenta la opinión de la gerencia y sus líderes, con indicadores de desempeño significativos, que siempre están presentes en la empresa, así como los objetivos, la visión y la misión de incluir puntos objetivos estratégicos de la compañía para limitar el alcance de los medidores de control. En este caso, se observa la distinción de indicadores, tomando acciones correctivas o preventivas dependiendo de la situación.

El punto de referencia es identificar las variables y los indicadores de actividad, el valor de mercado del esquema, que generalmente involucra la misión y sus elementos cuantitativos de las dos estrategias, transformando así lo básico, el corazón y el funcionamiento.

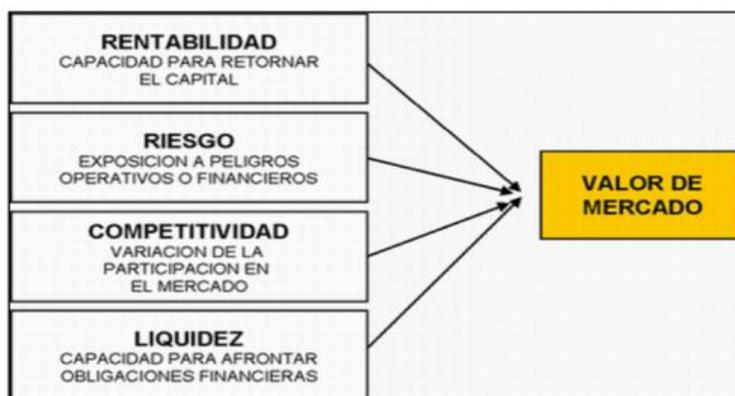


Figura 1. Esquema de valor agregado
Fuente: (Salguero, 2006, pág. 32)
Elaborado: Flores Angélica, 2016

Como se vio en la figura anterior, el marco de valor de mercado respalda el mayor de los cuatro principales macro-resultados: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos menos el riesgo se vuelven más y más importantes, es decir, mejoran a medida que crecen.

1.5.5. Indicadores de gestión

Eficacia	Se logra la expansión de las actividades planificadas y los resultados esperados.
Valor de Potencialidad	Esto se debe al concepto de eficiencia y, por lo tanto, a la productividad.
Valor de Actualidad (Capacidad)	Este es el resultado obtenido al analizar el estado actual de la empresa en este momento.
Eficiencia	La relación entre la producción alcanzada y los recursos utilizados

Tabla 2. Indicadores de gestión
Fuente: Flores Angélica, 2016
Elaborado: Flores Angélica, 2016

La medición se toma en cuenta y se integra en el trabajo desarrollado realizado por la persona que realiza el trabajo. Este es el primer usuario que recibe esta información, el apoyo es temporal y tiene como objetivo apoyar la creación y consolidación de una cultura de medición y autonomía.

Este es el proceso de especificación, documentación, divulgación e inclusión completas en el sistema de indicadores de gestión de operaciones comerciales, es en este punto que se desarrollan, formulan y definen las pautas de gestión empresarial.

1.5.6. Toma de decisiones

Esta es una actividad analítica y creativa para guiar los principios, directrices, estándares, así como la estructura de gestión y las decisiones futuras y futuras sobre "algo" (empresas o instituciones, recursos naturales, salud pública). Como es obvio, la gestión comprende la gerencia y no a la inversa, la gestión de la conexión es más amplia y general, aunque la disciplina se limita a las actividades administrativas y diarias

Plan Director: el estudio prospectivo, que tiene como objetivo identificar prioridades en las fases a seguir, así como el uso y control de recursos adecuados para invertir, con las expectativas de individuos y grupos de personas, acciones diseñadas (formales o informal) o implícito) en política.

En resumen, la gerencia en gestión (ubica en instituciones privadas y agencias e instituciones públicas la misma puede escribir un modelo de gestión que establece un sistema de gestión institucional que recolecta herramientas para implementación de planes generales.

1.5.7. Evaluación

1.5.7.1. Evaluación de la decisión:

"Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces indica que se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

"Evaluar la solución" es parte de la última fase de este proceso la cual recopila la información que ilustra cómo funciona la solución, que es un proceso de retroalimentación que puede ser positivo o negativo. Si la respuesta es positiva, indica que puede continuar sin problemas y que la misma decisión se puede aplicar en otras áreas de la organización.

Se puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente sugerencias que ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

Si, por otro lado, la retroalimentación es negativa, se puede tomar más tiempo, recursos, esfuerzo o pensamientos, o puede decir que la decisión es incorrecta y debe regresar al comienzo de los procesos para determinar el problema. Si esto sucede, probablemente habrá más información y posiblemente sugerencias que ayudarán a evitar errores en el primer intento.

1.5.7.2. El proceso de la toma de decisión

La forma más sencilla de planificar es, probablemente, rastrear o copiar las acciones de otra persona, usando este enfoque, el administrador de memoria ofrece su experiencia o experiencia en el negocio y toma decisiones en una variedad de circunstancias. Si el resultado es satisfactorio, el mismo curso de actividad continuará; de lo contrario, toma otro momento. Es necesario resumir la causa de las actividades pasadas y presentes, sin prestar especial atención a la evolución de la situación operacional.

Según Newman, (1973):

En el tipo de la planificación de (imitar al primero), el ejecutivo intenta que algún otro piense por él. Algunos individuos o empresas, aparentemente triunfantes, se significan y se elevan los precios, reducen su inventario, establecen un departamento de relaciones públicas, se enfrentan a los sindicatos, o instalan un nuevo equipo, los demás intentan hacer lo mismo. Ésta técnica seguida a ciegas lleva también a dificultades, el primero puede no acertar siempre y aun cuando su acción sea oportuna para él, no acomodarse a otros casos (p. 345).

Por supuesto, hay poco dinamismo o elemento creativo de esta manera, esto puede llevar a un rechazo de buenas ideas que no funcionan y, a medida que los casos operativos cambian más adelante o más temprano, la sociedad tendrá dificultades.

1.5.7.3. Fases básicas en la toma de decisiones

Cada decisión tiene cuatro pasos clave en el proceso de toma de decisiones, que deben tenerse en cuenta si todas las etapas del proceso son necesarias. "Para una decisión razonable y razonable, el gerente debe:

- Confirmar el problema correctamente
- Piense en una o más soluciones efectivas
- Encontrar y comparar las consecuencias de estas alternativas.
- Evaluar los diferentes tipos de efectos y seleccionar un programa de actividades.

1.5.7.4. Ayuda en la toma de decisión

Hay han variedad de factores que surgen al realizar una planificación administrativa. Newman, (1973, pág. 350) acota que:

Constituyen auténtica legión, especialmente en situaciones de carácter dinámico, y en las empresas de gran volumen. Sin embargo van repitiéndose a lo largo de las diferentes planificaciones diversas conclusiones básicas, existiendo un conjunto de normas que proporcionan gran ayuda al directivo para que maneje convenientemente estas situaciones tipo.

Estos medios que han de facilitar la toma de decisiones se refieren a: simplificación de la tarea de planificación, organización para la planificación, elección de ayuda lógica, investigación de toda la operación y valoración de la elección.

1.5.8. Clases de toma de decisión

1.5.8.1. Toma de decisiones de inversión

La tarea más importante de los gerentes financieros es tomar decisiones de inversión en las empresas: deben evaluar los costos y beneficios de cada inversión o proyecto y decidir si el dinero invertido por los accionistas en la empresa. Estas decisiones de inversión son esencialmente negocios y aumentan el valor de los propietarios

1.5.8.2. Toma de decisiones financieras

Después de que los gerentes financieros hayan decidido aplicar las inversiones, también deciden cómo pagarlas. Las grandes inversiones pueden requerir que la compañía proporcione más dinero. Los gerentes financieros deben decidir si se necesita dinero fresco para nuevos propietarios o propietarios existentes, tomar más medidas o, de ser posible, endeudarse.

1.5.8.3. El objetivo de los directores financieros

Según los autores Berk,; DeMarzo,; y Hardford,; (2010, pág. 13) “Todas estas decisiones de los directores financieros se toman en contexto del objetivo primordial de la gestión financiera: maximizar la riqueza de los propietarios, los accionistas”. Los accionistas han invertido en la empresa, arriesgando su dinero. Por tanto, los directores financieros son los custodios del dinero de los accionistas y toman decisiones en su interés.

De acuerdo con los autores de Berk; Marta; y Hardford; (2010, p 13) Todas estas decisiones de los directores financieros se encuentran dentro del contexto del objetivo principal de la gestión financiera: maximizar el bienestar de los propietarios, los

accionistas. Los accionistas invirtieron en la compañía, haciendo que el dinero esté disponible. Por lo que los directores financieros toman decisiones sobre sus intereses.

1.6. Planificación institucional

La función principal de la planificación institucional es guiar las tareas cotidianas de la institución, la preparación no necesariamente tiene éxito exclusivamente en la obtención de fondos en el marco del Plan de mejora (MP). Refleja la necesidad de mejorar los objetivos institucionales, pero, por lo tanto, la necesidad de mantener la estructura de gobierno corporativo, es decir, requiere diferentes aspectos institucionales tales como:

- Organización del trabajo académico,
- Distribución de espacios,
- Uso efectivo de los recursos existentes,
- Coordinación de las diferentes actividades de capacitación entre los sectores de la institución,
- Organización del tiempo, en particular.

Las habilidades con diferentes conocimientos, habilidades, ideas, personajes y valores son holísticos en sus diferentes interacciones con las personas que viven en su entorno personal, social y profesional, las habilidades son el conocimiento que una persona desarrolla para comprender, cambiar y practicar en el mundo en el que trabaja.

1.6.1. Alternativas de decisión

Las soluciones alternativas son un conjunto claro de acciones que pueden presentarse como opciones después de la resolución del caso. Todos los datos más confiables se deben obtener en cada uno de ellos. Se colocan convenientemente por escrito para que puedan verse en una fila y en general.

1.6.2. Modelo de toma de decisiones

Orientación con un problema que incluye control religioso bajo el control del individuo para resolver problemas. Al mismo tiempo, tiene dos factores basados en la teoría de la autoeficacia de Pandora (1997):

- La religión en la resolución de la autoeficacia en los problemas. Basado en la perspectiva de la eficiencia.
- La creencia de que los problemas de la vida pueden ser resueltos. Basado en el resultado esperado

Una serie de pasos que establecen el proceso perfecto para resolver problemas y tomar decisiones.

1.6.2.1. La orientación al problema

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

La orientación positiva puede llegar al problema puesto que el ser demasiado optimista de que los problemas se resuelvan, así como se comprenda una gran capacidad para resolver problemas, también demanda invertir un mayor tiempo para la toma de decisiones.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

El enfoque negativo en el problema significa problemas tales como amenazas que son insolubles, no cree en su capacidad para resolverlos y siente decepción y estrés frente a un problema.

1.7. Tipos de Indicadores

Los indicadores se clasifican de acuerdo con lo que se desea medir, considerando los siguientes parámetros:

1.7.1. Eficacia o Resultado:

Un enfoque efectivo se trata de la efectividad del esfuerzo o propósito. Los indicadores de desempeño son por razones que demuestran la capacidad o el éxito de alcanzar metas, así por ejemplo el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los pedidos.

Esta se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformaran este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado.

Esto se define en el logro de los resultados esperados, por lo que este grupo serán indicadores que indiquen si el posible resultado se ha logrado o no.

Ejemplo de estos indicadores puede ser:

- **Objetivo:** instalar 10 computadoras por semana 1
- **Resultado:** 9 computadoras instaladas por semana 1

Indicador=

$$= \frac{\text{número de equipos instalados en la semana 1}}{\text{número de equipos instalados en la semana 1}} \times 100$$

1.7.2. Eficiencia o Gestión:

Se define como el uso de recursos basados en el programa establecido, los recursos deben ser efectivos tanto en lo financiero, técnico, humano y temporales, los mismos que pueden ser medidos en horas de trabajo, horas y máquinas, días, meses, etc. Por ejemplo, se podría considerar aplicar un sistema PQR (petición, queja y queja) por tres meses y tenemos cuatro meses.

$$\text{El indicador es} = \frac{\text{tiempo de ejecución}}{\text{tiempo planeado}} \times 100$$

$$\text{El resultado obtenido} = \frac{4h}{3h} \times 100 = 133.3\%$$

Tal como se observa la ineficiencia en el ejemplo abarca el 33%, explicando además que nunca se podrá obtener un resultado igual o superior al 100%.

1.7.3. Clases de indicadores de eficiencia:

1.7.3.1. *Indicadores de composición:* miden la efectividad de la organización en términos de distribución de los recursos disponibles, por ejemplo:

- **Composición del personal.**
 - ✓ Distribución del personal entre áreas o dependencias
 - ✓ Composición de la inversión.
 - ✓ Por nivel de puesto (gerente, consultor, gerente, profesional, técnico, etc.)
 - ✓ Por nivel de educación (posgrado, universidad, tecnología, grado)
 - ✓ Por género (para capacitación, educación, programas de capacitación).
- Desglose de equipos entre zonas o dependencias
- Composición de inversiones.

1.7.3.2. *Indicadores de densidad:* generan la relación entre las variables relacionadas con el producto o la provisión de un servicio.

1.7.3.3. *Indicadores de análisis global:* los indicadores globales hacen posible revisar la organización sobre la base de indicadores consolidados. Le permiten generar valores promedio útiles para determinar objetivos o determinar costos

- Gastos por funcionario
- Ingresos por funcionario

Estos indicadores se fundamentan bajo el principio de administrar recursos, materiales y otros datos al menor costo posible con las características técnicas, la capacidad institucional de recursos financieros es necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos:

- Gestión de eficiencia de recursos
- Uso actual de los recursos en comparación con las propuestas

- Autocontrol financiero en la capacidad de generar ahorros y estados financieros

Es responsable de maximizar la gestión de los recursos por diferentes métodos que le permiten a la empresa obtener stocks de calidad y cantidad a un precio menor y así lograr un mejor estado económico a través de los acuerdos y beneficios que brindan las empresas y en algunos casos consolidado en un contrato temporal o incompleto.

1.7.4. Impacto de los indicadores:

Miden cambios positivos o negativos en el entorno o en la población objetivo como resultado de la operación del plan o la operación de las funciones asignadas. Se trata de contribuir a los resultados obtenidos en la resolución de las necesidades existentes en el campo de la mediación de la organización. La evaluación de impacto es una evaluación de actividades institucionales que han adoptado planes, programas o proyectos o les asignan funciones. Básicamente, hay dos procedimientos para la evaluación de impacto:

- Encontrar el valor de los indicadores relevantes antes de comenzar el proyecto y el valor de los mismos indicadores después de la finalización del proyecto, determinando el cambio positivo o negativo.
- Dividir la población objetivo en dos segmentos: el primero (grupo de clases), no los beneficiarios de un proyecto o no sujetos a actividades institucionales, y el segundo (grupo objetivo), al cual se entregan los resultados del proyecto, y que será evaluado cambiar el ambiente, luego compararlos con los indicadores en el grupo de control.

Estos indicadores responden a los cambios en el efecto que el presupuesto proporciona e implementa antes y después del indicador de valores o variables correspondientes que se estudiarán durante el proyecto y luego proporcionarán datos para la evaluación de impacto.

1.7.5. Clasificación de los indicadores de gestión

- **Actuación:** Permite medir la forma en la que se usan los recursos o los objetivos.
- **Cumplimiento:** Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos esperados con los resultados obtenidos.

- **Impacto:** Mide el nivel de productividad y la satisfacción ante al cumplimiento de las actividades.
- **Impacto Estratégico:** Mide las acciones que establecen la capacidad de desarrollo y permanencia en el mercado.

Estos indicadores se clasifican de tal manera que se centran en la actividad de cada parte de la empresa y permite verificar si estas están siendo productivos o para ello se valen del estudio del impacto que muchas veces suele generar un gasto innecesario y que con la ayuda de la planificación puede ser reducido de manera considerable.

1.7.6. Propiedades de los Indicadores

Las características más representativas son:

- **Validez:** debe tener en cuenta y medir los efectos y resultados obtenidos, así como los factores externos.
- **Pertinencia:** deben respetar los objetivos de la empresa, así como el contexto de las condiciones (entorno social) en que se gestiona.
- **Sensibilidad:** refleja la variación de la variable en el tiempo, es decir, debe tener un cambio efectivo y continuo durante el período de análisis.
- **Representatividad:** deben comunicarse de manera efectiva al significado de una variable específica.
- **Confiabilidad:** las mediciones realizadas por diferentes personas deben producir los mismos resultados.
- **Demostrables:** debe mostrar los cambios.
- **Eficientes:** deben ser precisos e ilustrar este fenómeno. (CEPAL, 2013)

Con estas características, los indicadores se pueden estructurar de manera eficiente, es decir, si uno de estos indicadores no es sensible, será difícil determinar el cambio durante su creación y no solo refleja los malos resultados pero si muestra resultados aceptables y verdaderos, se debe al hecho de que todos los cambios se tienen en cuenta y de la misma manera que el indicador será confiable porque la persona que hace los cálculos será la misma, podemos decir que cada indicador la característica está vinculada, y si una persona está ausente, las otras se debilitan, por lo que es importante que cada indicador tenga estas características.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTGACIÓN

2.1. Diseño de la investigación

La investigación se basa en los siguientes enfoques relacionados entre sí para óptimos resultados:

2.1.1. Investigación exploratoria

En el proceso investigativo este tipo de investigación permite explorar la realidad en que se desenvuelven las empresas comercializadoras en este caso su entorno. Según Caiza, (2011), explica que es aquella que nos permite explorar, reconocer y sondear, es una acción preliminar mediante la cual se obtiene una idea general del objeto que va a ser investigado.

2.1.2. Investigación descriptiva

Esta permite profundizar la investigación de manera detallada y real de la problemática que se desarrolla en el ente comercial de productos de primera necesidad Según Kais (2011), esto significa que el problema o fenómeno natural o social, puede explicarse mediante un estudio temporal para determinar las características del problema observado, A través de este tipo de investigación, se puede descubrir la naturaleza del problema y la situación que las empresas tienen ahora, ya sea que las decisiones tomadas sean correctas o necesarias para desarrollar nuevas estrategias.

2.1.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Esta relaciona la variable dependiente: indicadores de gestión para las empresas comercializadoras. Según Bernal (2006) explica que un estudio de correlación busca mostrar o examinar la relación entre variables o variables. Según el autor, uno de los momentos importantes en la búsqueda de la correlación es uno de los momentos importantes en la investigación de correlación no estudia la relación entre las variables o sus resultados, pero no explica de ninguna manera que es la otra razón.

2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.2.1. Método.

Para la realización del actual proyecto se aplicó el siguiente método:

- ✓ **Método inductivo - deductivo**, el cual es inferente y se basa en lógica, partiendo de lo general a lo particular, es decir, deduciendo e induciendo porque de la investigación así mismo va de lo particular a lo general (Rosado, 2013). En el proceso de esta investigación se aplicó este método ya que se partió de la observación del problema dentro de las empresas lo cual permitió generar preguntas dentro de una encuesta a dirigida a los directivos de la empresa y así analizar datos, al mismo tiempo se trabajó con fundamentación teórica para identificar elementos y verificar hechos. Finalmente puede llegar a las conclusiones para obtener respuestas a la problemática planteada.

2.2.2. Técnicas.

- ✓ A las técnicas, se las define como los procedimientos que se requieren e utilizan para posibilitar el acceso al conocimiento (Morone, 2013). De esta forma, se destaca su relevancia para la investigación científica y poder recolectar datos o información importante para establecer que posteriormente conllevan a un análisis potencial para hacer los juicios críticos correspondientes. Siendo así, aplicadas en este proceso investigativo las técnicas:
 - **Encuesta** la técnica de encuestar a los involucrados en este caso los Directivos de las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua genera obtener opiniones, datos y pensamientos reales y concretos. Mediante la aplicación de las encuestas en el presente trabajo, se recopilaron datos que dieron la posibilidad de describir la situación de las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad.
 - **Observación** la capacidad de observar y percibir a través de la vista, es una alta ventaja del ser humano para desenvolverse en diversos ámbitos, siendo uno de ellos el investigativo. Al desear indagar sobre alguna problemática, donde se genera la identificación y registro de detalles importantes que permitieron analizar el entorno de los entes comerciales estudiados.

2.2.3. Instrumentos.

Para hacer efectivo el proceso de aplicación de las técnicas, se han escogido los instrumentos de apoyo fundamentales para la investigación. Para Morles (2011), un proceso investigativo, los instrumentos, tienen su función en cuanto facilitan la recolección y medición de la información, siendo importantes su fundamentación, su proceso de construcción y cualidades técnicas, tales como la validez y la confiabilidad (pág. 22).

- **Cuestionario**, un cuestionario posibilita aplicar la técnica de encuesta de forma ágil, rápida y factible para recaudar información a un grupo numeroso en breves periodos. Permite recoger datos que se desean conocer respecto a una muestra establecida para extraer las respectivas conclusiones sobre algún hecho o circunstancia y hacer las debidas relaciones entre diversos factores y variables que ayuden a comprender mejor tal contexto (Hernández, Cantin, López y Rodríguez, 2014). En el presente proceso investigativo, se aplicó el instrumento "Encuesta aplicada a los directivos de las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Identificar los indicadores de gestión empresarial para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato en el 2017.

2.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el uso de indicadores de gestión durante el año 2017 en las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.
- Proponer el uso de un modelo de gestión para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.

2.4. Participantes

Importador	Total USD (miles \$) ventas	Participación
Distribuciones Y Representaciones El Rey Disrey Cía. Ltda.	\$ 8.650.750,34	19%
Codelitesa S.A.	\$ 6.752.137,80	15%
Representaciones J. Leonardo Soria L. Ca	\$ 3.885.728,02	9%
Salcedo & Robles Cía. Ltda.	\$ 3.784.656,55	8%
Roblestrans Cía. Ltda.	\$ 3.188.229,95	7%
Jvnegocios Cía. Ltda.	\$ 3.004.210,31	7%

Tabla 2 Empresas a encuestar

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2016

Elaborado: Flores Angélica, 2016

2.5. Recursos.

2.5.1. Humanos.

Los recursos humanos de este proceso investigativo fueron principalmente los directivos, colaboradores de las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, los cuales brindaron su apoyo a esta investigación.

2.5.2. Institucionales.

Como recurso institucional se contó con las instalaciones de las 6 empresas comercializadoras, que brindó las facilidades para que se lleve a cabo la presente investigación beneficiando así a los mismos entes.

2.5.3. Materiales.

Los recursos materiales utilizados para esta investigación fueron: copias, computadora, lápices de colores, marcadores, revistas, folletos, hojas, esferos, borrador, lápices, anillados, impresora, scanner, internet, cámara fotográfica, copiadora, flash memory, celular.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis - F.O.D.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Precio competitivo en el mercado.	1, Baja calidad de servicio
	2, Productos de calidad.	2. Alto costo de recursos humanos
	3, Apropiaada localización de la empresa respecto de la distribución y salida hacia otros mercados.	3. Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados.
	4. Difundir a la empresa y al producto al mismo tiempo.	4. Escaso presupuesto para una adecuada publicidad.
OPORTUNIDADES		
1. Posibilidad de competir con ventaja ya que se cuenta con una cartera de clientes	F1.O1. Mantener volúmenes y calidad constante que permita mantener y controlar precios.	D2.O1. Buscar proveedores internacionales que nos ofrezca precios accesibles de materia prima para la elaboración de los productos
2. Potencialidad de participación en el mercado.	F2.O2. Investigar nuevos mercados potenciales y alternativos para expandir el mercado de la panificación y repostería.	D1.O2. Ampliar las características del producto para un mejor posicionamiento en el mercado.
3. Mayor desarrollo de canales de distribución e innovación en productos.	F3.O3. Se realizara visitas de inserción y promoción de productos al mercado objetivo.	D3.O3. Investigar nuevos mercados potenciales y alternativos para expandir el mercado de la panificación y repostería.
4. Mejorar la imagen empresarial.	F4.O4. Promocionar el producto en diversos establecimientos educativos, restaurantes y eventos masivos (ferias).	D4.O4. Realizar el empaque, rótulo y etiqueta que serán utilizados como medio para publicitar la empresa y el producto.
AMENAZAS		
1. Las empresas competidoras den malas referencias de nuestro producto	F2.A1. Diversificar el producto para que sea fácilmente identificado por el cliente ante la competencia.	D1.A.1. Informar sobre las bondades del buen servicio posicionando la marca en la mente de los consumidores.
2. Las grandes empresas podría implementar precios más bajos en los productos.	F1.A2. Mantener los volúmenes y calidad constante que permitan controlar y mantener precios.	D4.A4. Auspiciar eventos para dar a conocer la marca del producto.
3. Expansión de las grandes empresas hacia los mercados competidores	F4.A3. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones que brinden alternativas de desarrollo y crecimiento en beneficio de la empresa.	D3.A3. Tener una guía de referidos e incrementar la base de datos.
4. Competencia agresiva	F4.A4. Proporcionar capacitación permanente a los vendedores.	D2.A2. Brindar mayor accesibilidad al consumidor al momento de adquirir el producto.

Tabla 3 Análisis FODA

Fuente: Empresas estudiadas

Elaborado por: Flores, Angélica, 2017

3.2. Resultados de la encuesta realizada a los miembros de las empresas de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

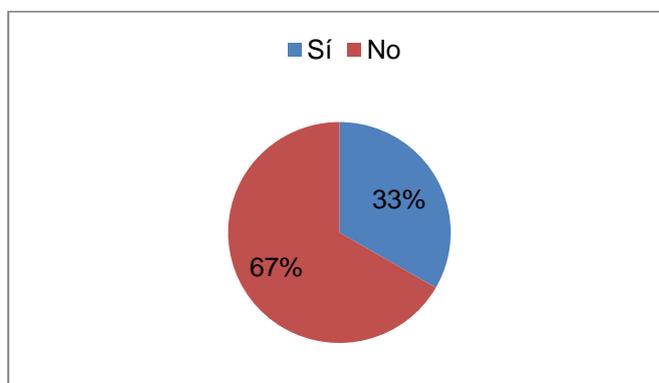


Gráfico 1: misión y visión.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: Angélica Flores

La mayoría de las empresas no poseen misión y visión, lo cual evidencia que las unidades productivas poseen una gestión administrativa empírica, lo se contrapone con lo expuesto en la teoría del desarrollo organizacional, elementos que dejan de manifiesto un total desconocimiento de la teoría de desarrollo organizacional. Por lo cual es importante empoderar a los colaboradores con lo que es y a donde van las organizaciones.

2. ¿Conoce usted el organigrama estructural y funcional de la empresa?

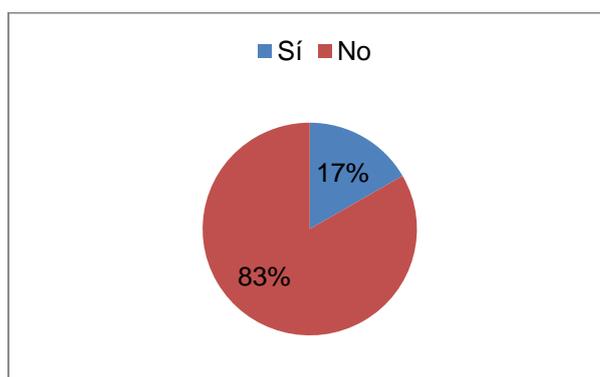


Gráfico 2: Organigrama estructural y funcional de la empresa.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: Angélica Flores.

El 83% de los trabajadores afirma no conocer la estructura organizacional y funcional de la unidad productiva asociada a la que pertenece puesto que las mismas carecen de

dichos elementos organizacionales que pueden facilitar el desempeño de todos los integrantes de la unidad productiva, mientras que el 17% si conocerlos ya que fueron fundadores de las unidades productivas y desarrollaron dichos elementos para su constitución, lo se contrapone con lo expuesto en la teoría del desarrollo organizacional, elementos que dejan de manifiesto un total desconocimiento de la teoría de desarrollo organizacional.

3. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

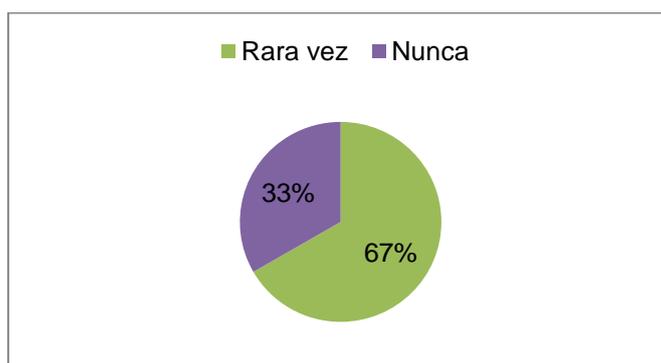


Gráfico 3: Ambiente laboral adecuado.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

Los colaboradores en un 67% manifiestan que el ambiente laboral rara vez es adecuado para la realización de sus funciones, esto se da por factores internos dentro de la organización principalmente porque muchos cargos son de tipo familiar lo cual puede ser una desventaja para el desarrollo organizacional, incitando una segregación en el ámbito laboral.

4. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

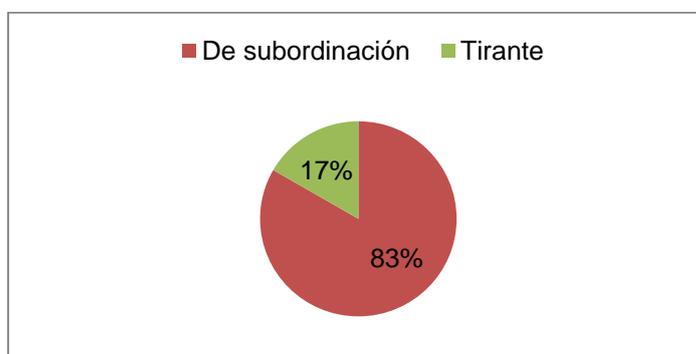


Gráfico 4: Efectividad de la comunicación.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

El 83% de los trabajadores de las empresas encuestadas cataloga una relación de subordinación con su jefe, mientras que el 17% valora la efectividad de comunicación como tirante, dado a pesar que existe un ambiente laboral agradable la comunicación entre el jefe y los subordinados no es efectiva de tal manera que se a pesar de llevarse bien la información emitida no es clara o precisa, lo cual acarrea una serie de inconvenientes laborales como el que no se llegue a los objetivos propuestos por la organización, falta de crecimiento por parte de los entes empresariales, baja rentabilidad al no cumplir con lo propuesto.

5. Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la empresa.



Gráfico 5: Perspectivas laborales.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

El 83% de los trabajadores confirmó que la perspectiva de empleo de las empresas están sujetas a una compensación económica, y el 17% cree que las perspectivas de empleo son atribuibles a la orden de la gerencia lo cual confirma la poca atención que se brinda a la satisfacción del cliente dado que se priorizan las necesidades propias de los trabajadores que el deseo de satisfacer las necesidades de los clientes.

6. ¿Dispone su área o departamento de trabajo de un P.O.A. (Plan Operativo Anual)?



Gráfico 6: **P.O.A.**
 Fuente: Empresas estudiadas
 Elaborado por: La investigadora.

El 67% dice que nunca ha tenido un plan operativo anual en su sector, departamento o área de la empresa donde trabaja, una situación que afecta el logro de los objetivos anuales proyectados y el 33% rara vez ha realizado un plan de trabajo anual en su propio sector o departamento. Lo que demuestra que no cuentan con una planificación de actividades o la proyección de objetivos.

7. ¿Se realizan dentro de su área o departamento, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?

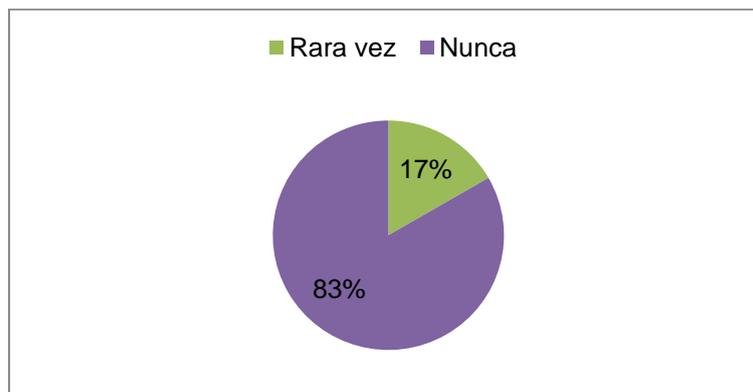


Gráfico 7: Actividades laborales.
 Fuente: Empresas estudiadas
 Elaborado por: La investigadora.

El 17% afirman que eventualmente se realizan reuniones de trabajo para planificar actividades, lo cual eleva el nivel de descoordinación existente entre el personal de la empresa, provoca una inadecuada comunicación entre jefes y subordinados por lo cual

no existe un involucramiento del personal en los planes de mejora así como la indecisa dirección en la toma de decisiones.

8. ¿Se han presentado de manera concurrente o eventual, inconvenientes en el cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

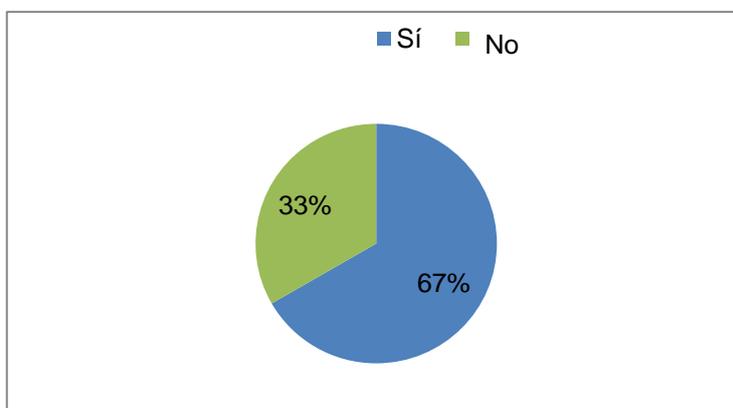


Gráfico 8: Cumplimiento de las actividades.

Fuente: Empresas estudiadas

Elaborado por: La investigadora.

El 33% plantea que dentro de la empresa no existe un comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades previamente planificadas, situación que impide la materialización de políticas de coordinación y desarrollo por áreas de forma tal que se hace imposible lograr esfuerzos coordinados que permitan un cumplimiento efectivo de las actividades planificadas.

9. ¿Existe dentro de la empresa un comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

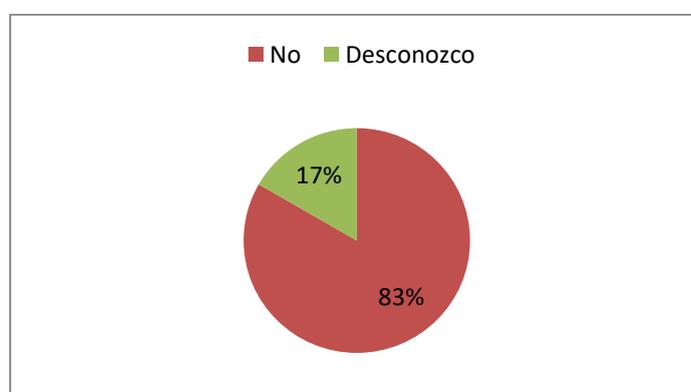


Gráfico 9: Comité de Trabajo.

Fuente: Empresas estudiadas

Elaborado por: La investigadora.

Más del 50 % de los colaboradores de las empresas manifiestan que no existe personal que forme parte de un comité de trabajo evaluador de las actividades previamente establecidas provocando una desorganización de actividades y no cumplimiento de objetivos empresariales.

10. ¿De qué forma se realiza el proceso de selección del personal?



Gráfico 10: Proceso de selección.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

Se evidencia que un 67% el proceso de selección de personal se da por medio de recomendaciones de terceros, y en un 33% únicamente se realiza un proceso de selección que implica desde la postulación al cargo hasta la entrevista final de acuerdo a los perfiles establecidos en un manual de reclutamiento de personal.

11. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

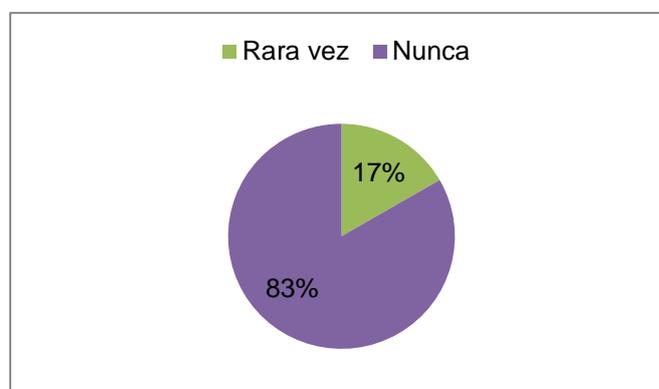


Gráfico 11: Plan de capacitación
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

La mayoría plantea que ocasionalmente han recibido capacitaciones a través de las cuales que les permita mejorar sus competencias, lo cual deja de manifiesto el poco interés por parte de los directivos o dueños de las empresas comercializadoras en capacitar al personal en aspectos relacionados a su puesto de trabajo, por lo cual no mejoran el nivel de desempeño de los mismos.

12. ¿La empresa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

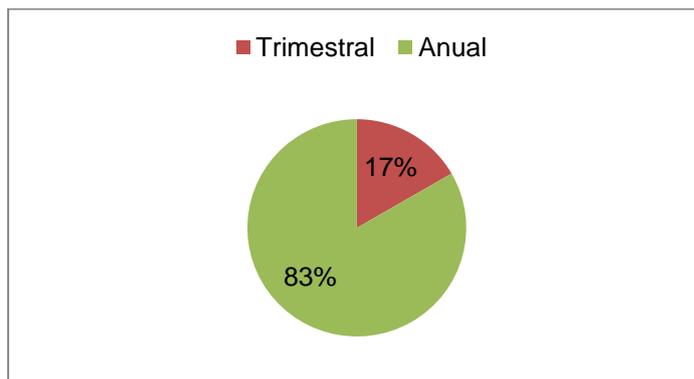


Gráfico 12: Período de evaluaciones.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

La mayoría de los empleados afirma que la empresa evalúa anualmente el desempeño, por no considerar relevante este proceso. La evaluación es un proceso importante que permite corregir errores a tiempo, mejorar procesos productivos, evitar pérdidas económicas y en cumplimiento de los objetivos empresariales.

13. ¿Se cumplen con las estrategias de competitividad establecidas?



Gráfico 13: Estrategias
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

Se puede evidenciar que existe un incumplimiento en un 67% en las estrategias de competitividad provocado por una inadecuada comunicación entre las diferentes áreas empresariales y la inexistente capacitación del personal.

14. ¿La empresa evalúa constantemente los riesgos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico?

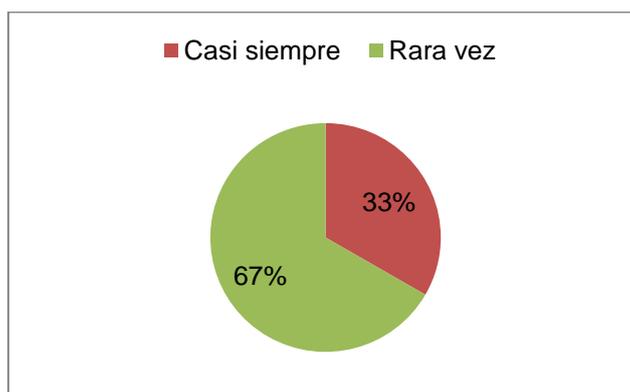


Gráfico 14: Evaluación de riesgos.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

El 67% de los empleados afirma que rara vez la empresa ha evaluado los riesgos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico debido a que no posee ni las herramientas ni el personal capacitado para dicho proceso por no considerar esta evaluación indispensable.

15. ¿Existe coherencia entre los objetivos planteados y alcanzados en la empresa?

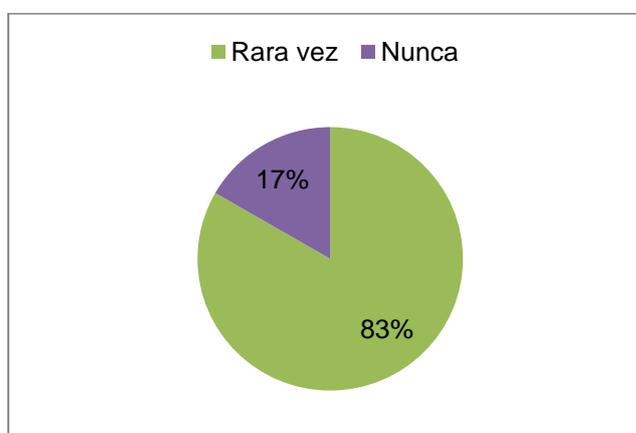


Gráfico 15: Objetivos planteados y alcanzados en la empresa.
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora

El 83% de los empleados afirma que rara vez existe coherencia entre los objetivos planteados y alcanzados en la empresa debido a que no existe una política o estrategia empresarial a través de la cual pueda materializarse el cumplimiento de los objetivos, debiéndose en todo caso conformar con aquellos que alcance siempre muy alejados de los objetivos originalmente propuestos.

16. ¿La empresa ha obtenido utilidad en los últimos 4 años?

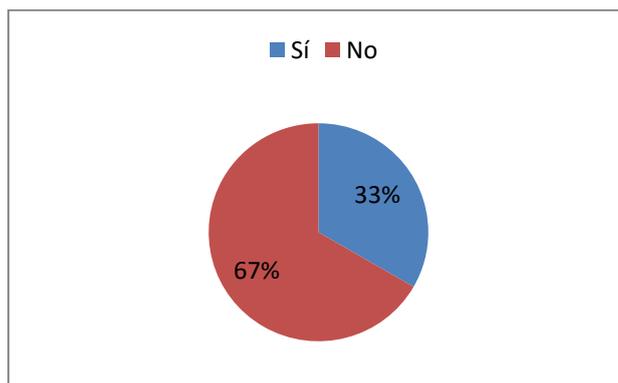


Gráfico 16: Utilidades en los últimos 4 años.

Fuente: Empresas estudiadas

Elaborado por: La investigadora.

El 67% afirma que la empresa no ha obtenido utilidades en los últimos cuatro años de funcionamiento como resultado directo de insuficientes políticas de capacitación, desarrollo y fortalecimiento del personal, además de la inexistencia de políticas de evaluación de los riesgos del entorno, así como la no coherencia entre los objetivos propuestos y alcanzados, lo que deja entrever un insuficiente manejo de recursos económicos, materiales y humanos. Este conjunto de factores influyo en este tipo de entes comerciales para que ya no generen rentabilidad.

17. ¿Ha crecido la rentabilidad de la empresa en los 4 últimos años?

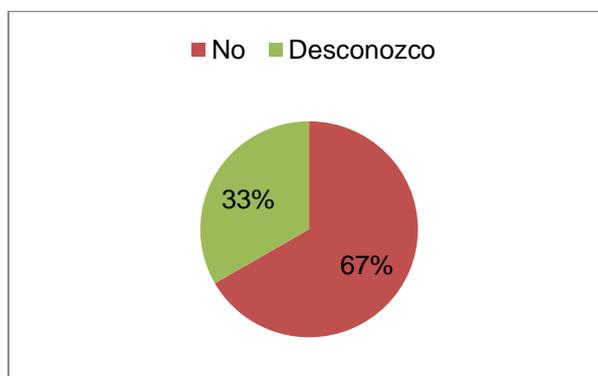


Gráfico 17: Crecimiento de la rentabilidad.

Fuente: Empresas estudiadas

Elaborado por: La investigadora.

La mayoría afirma que ha decrecido la rentabilidad de la empresa en los últimos 4 años, situación que se subordina a la poca competitividad de la misma dada en gran medida por políticas que no permiten corregir errores de producción, personal o estrategias de marketing desacertadas, sino en periodos prolongados, generalmente de un año lo cual afecta considerablemente la dirección empresarial y por ende el resto de la estructura y funcionamiento empresarial.

18. ¿Calculan los indicadores de rentabilidad para evaluar el desempeño de la empresa?

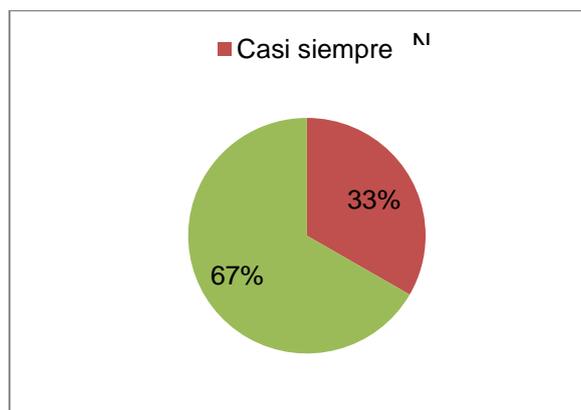


Gráfico 18: Indicadores de rentabilidad
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: La investigadora.

El 67% de los empleados afirman que no se realizan cálculos de indicadores de gestión a través de los cuales se logre una evaluación objetiva del desempeño empresarial, tal situación impide la propuesta o materialización de políticas internas a través de las cuales se logre incrementar de forma sistemática la rentabilidad y desempeño empresarial, situación que podría afectar significativamente a la empresa a tal punto que podría quebrar.

19. ¿En el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias, se considera la influencia de los clientes?

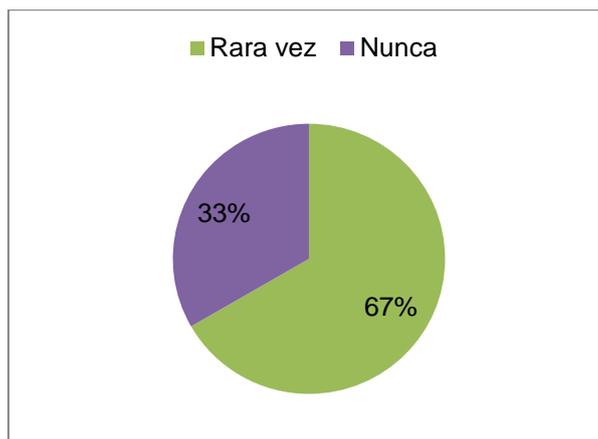


Gráfico 19: Evaluación de cumplimiento de las estrategias financieras.
 Fuente: Empresas estudiadas
 Elaborado por: La investigadora.

En un 67% afirma que rara vez en el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias se considera la influencia de los clientes, situación dada principalmente por la inexistencia de un personal con las destrezas, conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo este tipo de actividades, por lo cual no se materializa las estrategias en las que se tome en cuenta la influencia directa o indirecta del cliente sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales.

20. ¿Las decisiones gerenciales se toman en función de los estados, análisis, proyecciones, así como de comparaciones de presupuestos?

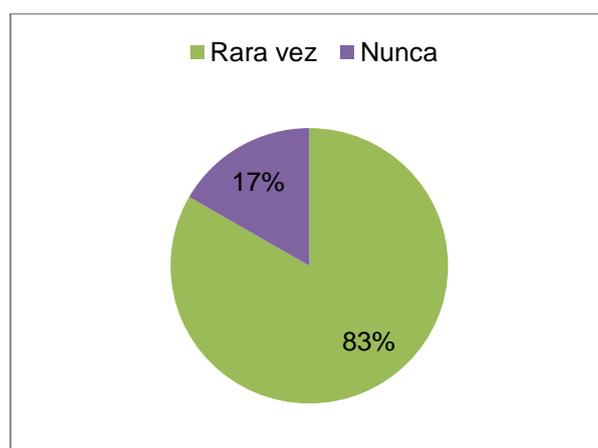


Gráfico 20: Análisis, proyecciones.
 Fuente: Empresas estudiadas
 Elaborado por: La investigadora.

El 83% de los colaboradores afirma que rara vez las decisiones gerenciales se toman en función de estados, análisis, proyecciones y comparaciones de presupuestos, primando en todo caso decisiones gerenciales que no corresponden con las necesidades de la institución tomadas de forma empírica dada la estructura de dicha área empresarial que se encuentra compuesta por personas sin la experiencia, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñarse en dichos cargos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Diseño de propuesta de un modelo de gestión administrativo para las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.

4.1.1. Características para elaborar la misión y visión

Toda empresa al inicio de sus funciones debe contar con pautas que le sirvan de guías para los colaboradores para alcanzar los objetivos planteados, a la hora de elaborar la misión estas empresas deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

La misión le permitirán a estas empresas definir a que se dedicaran y cuáles son los elementos que le hacen diferente al resto.

- ✓ Que sea clara y concisa
- ✓ Que no sea muy amplia
- ✓ Que indica a lo que se dedica la empresa
- ✓ Que explique lo que le hace diferente

La visión de las empresas les permitirá indicar hacia donde van, hasta donde quieren llegar y sobre todo que quiere proyectar. Por lo que la visión les permitirá desarrollar políticas, a fin de conseguir los objetivos corporativos. Para la elaboración de la misma se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Sea clara y entendible
- ✓ Sea atractiva e inspiradora
- ✓ Se redacte en una sola oración
- ✓ Sea realista
- ✓ Sea recordable

4.1.2. Objetivos empresariales

Para lograr el cumplimiento de la misión y visión es necesario establecer objetivos generales y específicos que permitirán lo siguiente:

- ✓ Generar empleos de forma directa e indirecta a partir del fortalecimiento empresarial.

- ✓ Generar utilidades, logrando un rendimiento de la inversión a través del control de los costos operativos.
- ✓ Incrementar paulatinamente la capacidad instalada para disminuir los costos fijos y reducir los márgenes de contribución.
- ✓ Lograr una diferenciación de la competencia a través de la calidad de los productos y servicios ofertados por la empresa.
- ✓ Desarrollar políticas de recursos humanos con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia del personal para evitar la rotación del mismo.

Los objetivos específicos y las metas que persigue la empresa son:

- ✓ Alcanzar un crecimiento promedio del 16% en el volumen de ventas por período.
- ✓ Acudir a las fuentes de abastecimiento de materias primas e Insumos que concedan plazo de por lo menos 45 días.
- ✓ Mantener en inventario de materias primas una cantidad igual al consumo previsto para 30 días.
- ✓ Disponer de inventarios de productos terminados con los cuales respalden las ventas previstas para el primer mes de cada año.
- ✓ Lograr márgenes de utilidad promedio de 15%, con el soporte de un importante incremento en el volumen de ventas y un adecuado control de costos de producción y ventas.
- ✓ Obtener la rentabilidad adecuada que compense el esfuerzo realizado por los promotores de la empresa.

4.1. 3. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos desarrollados se han planteado en base a la misión y visión para las empresas:

Objetivo Estratégico 1: Capacitación del personal en técnicas de atención al cliente con el objetivo de brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

Objetivo Estratégico 2: Valorar trimestralmente los costos de la competencia con la finalidad de ser competitivos en el mercado ofertando productos de buena calidad a precios justos.

Objetivo Estratégico 3: Elaborar encuestas trimestralmente que permitan determinar las necesidades de los clientes de tal forma que se puedan satisfacer los mismos logrando la fidelidad de los clientes y captar un nuevo segmento del mercado.

4.1.4. Propuesta de *organigrama estructural*

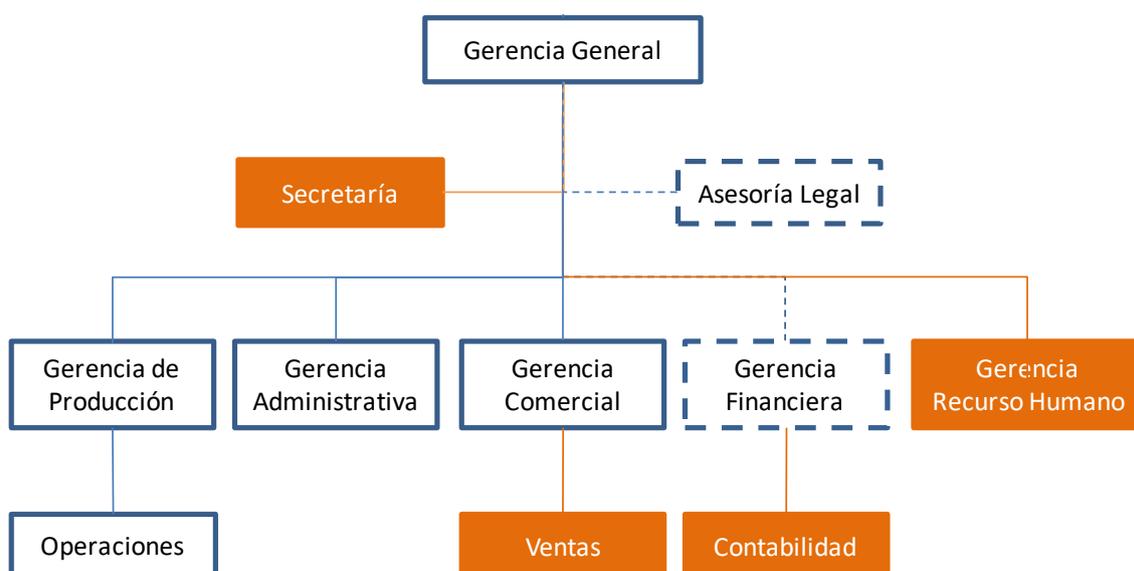


Figura 2 Organigrama estructural
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: Flores, Angélica (2017)

En la estructura orgánica anterior se muestra los departamentos básicos de las empresa se los presenta con color azul; existiendo cargos auxiliares o externos a la empresa y se encuentran con líneas entrecortadas; y cargos proyectados o diseñados para grandes empresas que se los presenta de color naranja

4.1.5. Funciones de las áreas de la empresa

GERENCIA GENERAL	<p>La representación legal de la compañía la ejercerá el Gerente General designado.</p> <p>El Gerente será elegido por la Junta General de Socios o por el dueño de la empresa, por un período de dos años pudiendo ser reelegido. Para ser designado Gerente no es</p>
-------------------------	---

	<p>necesario tener la calidad de socio y sus atribuciones son las siguientes:</p> <p>Representar a la empresa legal, judicial y extrajudicialmente, acorde con lo previsto con el artículo décimo octavo del presente estatuto;</p> <p>4.1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas, de los reglamentos, y de la junta general de socios;</p> <p>4.2. Nombrar al personal de la empresa.</p> <p>4.3. Llevar bajo su responsabilidad la contabilidad de la empresa.</p> <p>4.4. Actuar como secretario en las juntas generales; y</p> <p>4.5. Las demás que le confiere la Ley o le asigne la junta general de socios.</p>
PRODUCCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Almacenamiento de la materia prima. 2. Transformación y procesamiento de la materia prima. 3. Control de los inventarios de productos en proceso. 4. Control de los inventarios de productos terminados. 5. Control de calidad de los procesos, de los productos en proceso y productos terminados. 6. Conteo y almacenamiento de los productos terminados para su venta.
ADMINISTRACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de contratos; admisión, rescisión; 2. Solución de conflictos con los clientes; cumplimiento del reglamento interno; 3. Supervisión, coordinación y control de todas las instalaciones de la planta; 4. Aplicación de procedimientos administrativos financieros estandarizados, aprobados por la gerencia con respecto a los recursos humanos, estadísticas, ejecución presupuestaria, registros contables, adquisición de materiales, archivo y reproducción de documentos, servicios de telefonía y comunicaciones. 5. Registros por cliente, insumos y servicios ofrecidos.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Consolidación de cuentas, revisión de facturas y trámite de pago previa autorización de la Gerencia. 7. Preparación de informes sobre costos directos e indirectos, fijos y variables por procesos y productos; 8. Programación, organización, tramitación, control y evaluación del cumplimiento de los contratos de servicios, limpieza, mantenimiento y guardianía; 9. Inventario y entrega de materiales, control y distribución. 10. Revisión y autorización de compra de insumos. 11. Informe de resultados.
<p>COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Logística y ventas</p>	<p>Tendrá las siguientes responsabilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cuidado y buen uso de las instalaciones, equipos y materiales a su cargo; 2. Informe de resultados sobre organización y gestión de la producción, productividad y calidad de los servicios a su cargo; 3. La función de compras comprende: <ol style="list-style-type: none"> a. Mantener listado de proveedores calificados; b. Realizar cotizaciones; c. Elaborar cuadros de precios; d. Adjudicar por calidad, presentación o precio; e. Recibir verificando los productos; f. Remitir las facturas para el proceso de contabilización y trámite de pago; 4. La función de transporte comprende: <ol style="list-style-type: none"> a. Mantenimiento de los vehículos; b. Compras de combustibles y lubricantes; c. Mantener al día la situación de matrículas y más situaciones legales; d. Cumplir con lo dispuesto en el reglamento interno 5. Los servicios generales comprende: <ol style="list-style-type: none"> a. Supervisión y control de los recursos humanos;

	<ul style="list-style-type: none"> b. Administración del fondo rotativo; c. Mantener una comunicación frecuente con la gerencia y empleados; d. Control de insumos y uso de los servicios ofrecidos; e. Recaudación de ingresos por servicios, registros y depósitos en el banco.
COMERCIALIZACIÓN Marketing	<p>Tendrá las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Programación, organización, tramitación, control y evaluación del cumplimiento de los contratos. 2. Informes de resultados sobre la productividad y calidad de la atención. 3. Aplicación de procesos aprobados por la gerencia. 4. Desarrollo y mantenimiento de un sistema de evaluación continua y control de calidad; 5. Registro estadístico de entradas y salidas. 6. Establecimiento de un sistema eficiente para la obtención, ejecución y emisión de resultados. 7. Coordinar las acciones de promoción e imagen de la Empresa.
COMERCIALIZACIÓN Servicio	<ul style="list-style-type: none"> 1. Crear un sistema de servicio y atención al cliente. 2. Atención al cliente en cada uno de sus requerimientos. 3. Proponer soluciones a los problemas que se pueden presentar en los canales de distribución.

Figura 3 Funciones del área administrativa
Fuente: Empresas estudiadas
Elaborado por: Flores, Angélica (2017)

4.1. 6. Perfiles de puestos

Para los cargos que se necesitan en las empresas comercializadoras de productos masivos se presenta los siguientes propuestas de perfiles de acuerdo al cargo, así se determinará quienes son las personas más idóneas que formarán parte de este tipo de empresas, logrando así el beneficio de las mismas y quienes la conforman.

A. CARGO: SECRETARIA

Escolaridad Requerida:

- Bachiller en secretariado o similares

Experiencia:

- 1 año mínimo en el cargo de asistente o secretaria

Capacitación:

- Redacción y ortografía
- Archivo
- Atención al cliente
- Relaciones Humanas

Paquetes informáticos:

- Microsoft Office
- Dominio de herramientas informáticas, como hojas de cálculo, bases de datos, entre otros.

Idiomas

- Inglés básico

Competencias:

- Trabajo en Equipo
- Toma de decisiones

Edad comprendida entre:

24 a 30 años

B. CARGO: GERENTE FINANCIERO

Escolaridad:

- Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad y Auditoría /CPA

Experiencia:

- 3 años mínimos en el cargo de gerente

Capacitación:

- ABC Coasting / Contabilidad de Costos
- Análisis financiero
- Tributación
- Legislación Laboral
- Relaciones Humanas

Paquetes informáticos:

- Microsoft Office
- Dominio de herramientas informáticas, como hojas de cálculo, bases de datos, entre otros.
- Programas de Contabilidad

Idiomas

- Inglés hablado y escrito

Competencias:

- Trabajo en Equipo

- Toma de decisiones

C. CARGO: VENDEDORES

Escolaridad:

- Bachiller en Contabilidad, físico matemático, carreras comerciales o afines

Experiencia:

- 2 años mínimos en ventas y atención al cliente o funciones similares

Capacitación:

- Relaciones Interpersonales
- Atención al Cliente

Paquetes informáticos:

- Microsoft Office
- Programas de Contabilidad

Idiomas

- Inglés Intermedio

Competencias:

- Trabajo en Equipo
- Facilidad de palabra.
- Sociable y comunicativo

D. CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Escolaridad:

- Ingeniero en Recursos Humanos o Comerciales / Psicólogo Industrial

Experiencia:

- 2 años mínimos

Capacitación:

- Técnicas de Atención al cliente
- Planificación Estratégica
- Relaciones Humanas
- Técnicas de Negociación
- Legislación Laboral
- Bases de Contabilidad

Paquetes informáticos:

- Microsoft Office
- Dominio de herramientas informáticas, como hojas de cálculo, bases de datos, entre otros.

Idiomas

- Inglés hablado y escrito

Competencias:

- Liderazgo

- Trabajo en Equipo
- Toma de decisiones

E. CARGO: ASESOR LEGAL

Escolaridad:

- Doctor en Derecho o Abogado

Experiencia:

- 3 años en libre ejercicio

Capacitación:

- Conocimiento de la Constitución Ecuatoriana
- Manejo de leyes y normas
- Legislación Laboral
- Derecho Mercantil
- Relaciones Humanas

Idiomas

- Inglés hablado y escrito

Competencias:

- Sociable
- Nociones de Relaciones Públicas
- Facilidad de palabra

4.1.7. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Su marco de cuatro cuadrantes incide si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y además cuál de ellas es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Fuerza financiera	Calificación
La tasa interna de retorno es del 28.59%, comparada con la tasa de descuento que es del 12.46%	4.0
VAN es de \$14.974,09	3.0
Periodo de recuperación de la inversión es entre el cuarto y quinto año	3.0
La razón costo - beneficio es 1.06	1.0
TOTAL	12.0
Fuerza de la industria	
El bajo nivel de regularización ofrece libertad geográfica y de productos.	3.0
El bajo nivel de regularización aumenta la competencia en la industria	4.0
Alto nivel de crecimiento debido al desabastecimiento del producto en la región.	4.0
Los recursos, es decir, la materia prima directa son de fácil adquisición por lo que son productos primarios que se producen dentro de la región	3.0
TOTAL	14.0
Estabilidad del ambiente	
Los precios de la competencia son más altos.	-1.0
No existen fuertes barreras para ingresar al mercado.	-3.0
TOTAL	-4.0
Ventaja competitiva	
Solo existe un competidor, dentro del mercado objetivo	-1.0
La competencia de producto sustitutos es alta	-5.0
El poder de negociación de los proveedores de materia prima directa es bajo.	-1.0
TOTAL	-7.0

Tabla 4 Matriz PEYEA

Fuente: (Salguero, 2006, pág. 84)

Elaborado por: Flores, Angélica (2017)

Conclusión: Los promedios para cada una de las variables son:

Estabilidad del Ambiente **EA** - $4.0/2 = -2$

Ventaja Competitiva **VC** - $7.0/3 = -2.33$

Fuerza de la Industria **FI** + $14.0/4 = 3.5$

Fuerza Financiera **FF**

$$+ 12.0/4 = 3$$

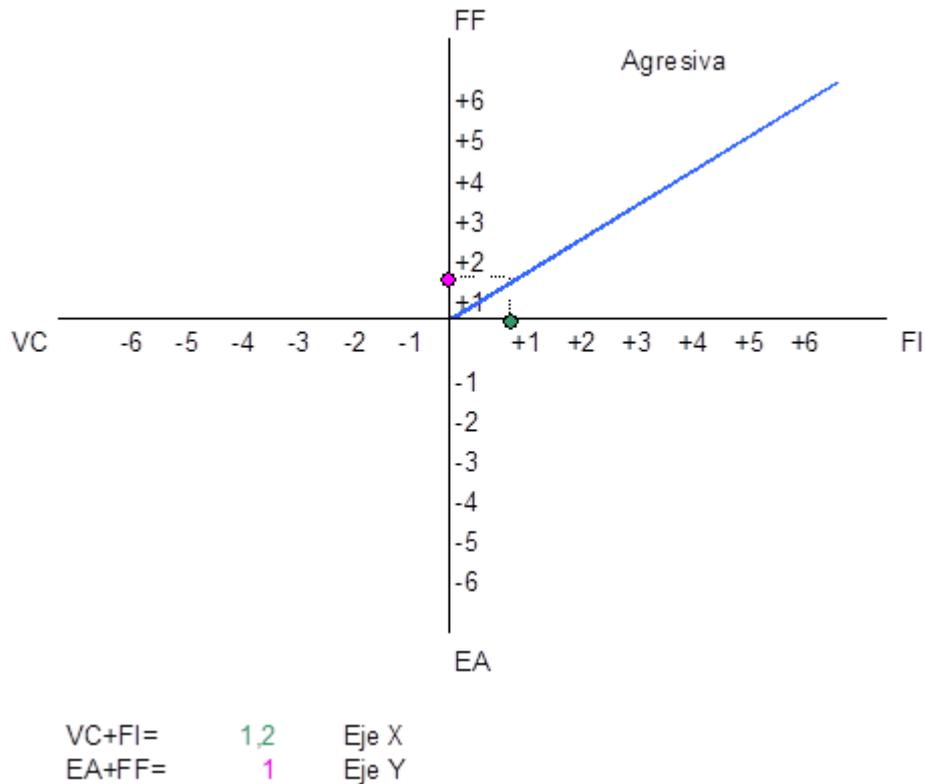


Figura 4 Perfil PEYEA
Fuente: (Salguero, 2006, pág. 84)
Elaborado por: Flores, Angélica (2017)

De acuerdo a la matriz, las empresas deben seguir una estrategia agresiva, también debido a la inclinación de la recta, se puede concluir que la empresa se encuentra financieramente fuerte y que tiene ventajas competitivas fuertes en la industria, la misma que es estable y creciente.

4.1.8. Matriz de la gran estrategia

Las empresas tienen una posición competitiva fuerte, además la industria en la que se encuentra es estable y se encuentra en crecimiento. Debido a esto se puede elaborar la matriz de la gran estrategia, la cual se muestra a continuación:

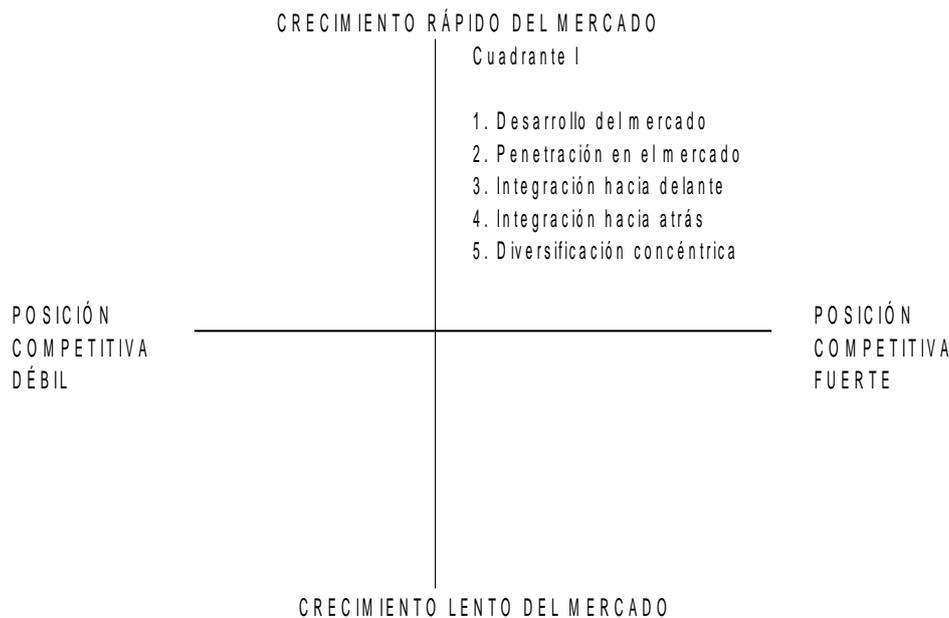


Figura 5 Matriz de la gran estrategia

Fuente: (Salguero, 2006, pág. 84)

Elaborado por: Flores, Angélica (2017)

Las estrategias intensivas, se refieren a un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de las empresas y son:

- ✓ El desarrollo del mercado, la misma que se refiere a la introducción de los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se piensa implementar ésta estrategia primeramente, en toda la región del Oriente Ecuatoriano, para después competir en todo el territorio nacional.
- ✓ La penetración en el mercado, ésta pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, ésta estrategia será la primera en ponerse en práctica al iniciarse las actividades, y se logrará, mediante una intensivo plan de publicidad y promoción de los productos.

Las estrategias de integración posibles a aplicar son:

- ✓ Integración hacia delante, aumenta el control sobre los distribuidores, ésta estrategia sería poco viable debido a que no resultaría conveniente implantar un punto de venta, debido a que no es un bien de primera necesidad.
- ✓ Integración hacia atrás, es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Esta estrategia se la podría implementar a mediano plazo. Se puede producir la fruta en zonas óptimas,

principalmente la naranjilla y el tomate de árbol, puesto que son las frutas que se dan en la región.

La estrategia de diversificación posible de acuerdo a la matriz es:

La diversificación concéntrica, se refiere a la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, ésta estrategia se puede poner en práctica a mediano plazo, mediante la introducción de productos.

4.1.9. Objetivos y estrategias de mercadeo:

4.1.9.1. *Objetivos de mercadeo:*

Los objetivos de mercadeo para las empresas pueden ser:

- Lograr posicionarse en los primeros lugares del mercado, con el objetivo de mantener una cantidad elevada de clientes.
- Satisfacer y atender oportunamente los pedidos de los clientes
- Incrementar el nivel de ventas en un 10% anual
- Entrar al mercado con precios competitivos para así lograr una buena participación en el mismo e ingresar en nuevos mercados.

4.1.9.2. *Estrategias de mercadeo:*

La meta de las empresas, puede llegar hacer la consolidación de una buena participación dentro del mercado en el que se pretende ingresar y como se ha mencionado anteriormente el cliente potencial está compuesto por el mercado de empresas.

Para ello, una de las estrategias del proyecto es definir un canal de distribución eficiente, para poder abastecer oportunamente a los clientes con los productos. Entre las estrategias a utilizar se cuenta con las siguientes:

- ✓ Estrategias de empujar
- ✓ Estrategias de jalar

a.- Estrategia de empujar (push)

- ✓ Seleccionar, de entre los principales mayoristas y detallistas del sector a aquellos que nos puedan asegurar un mejor y ágil contacto con el cliente final.
- ✓ Dotar a los diferentes miembros de los canales de distribución, elementos publicitarios alusivos al producto como afiches, pancartas, folletos.
- ✓ Cumplir con los plazos de entrega de productos sin retrasos, ni cambios en la calidad del producto.
- ✓ Diseñar una campaña publicitaria llamativa y novedosa orientada hacia el segmento de mercado seleccionado.

b.- Estrategia de jalar (pull)

Se utilizará una estrategia de publicidad comercial agresiva, con el objetivo de motivar a quienes integrarán el canal de distribución, para que su acción de ventas sea más efectiva, por otro lado, se participará como auspiciantes en actividades públicas y privadas del sector, exhibiciones en tiendas, supermercados y ferias.

Se concederán descuentos como:

- ⇒ *Precios con descuento por efectivo:* Destinados a aumentar la liquidez. Se realizará un 2% de descuento si se cancela todo el valor de la factura, el día que se entrega el pedido.
- ⇒ *Precios con descuentos por volumen:* Se ofrecerá de igual manera un 5% de descuento, cuya compra supere más de 90 unidades

Se realizará publicidad constante del producto con la utilización de medios de comunicación masiva como:

1. Medios Escritos:

- ✓ Anuncios en el periódico de la provincia Región Centro
- ✓ Afiches y
- ✓ Trípticos, con informativos de nutrición y recetarios

2. *Medios electrónicos*

- ✓ Cuñas radiales en emisoras locales
- ✓ Anuncios televisivos mediante el canal local.

CONCLUSIONES

Este proceso investigativo dio la posibilidad de establecer las siguientes conclusiones:

- Actualmente la mayoría de las empresas comercializadoras investigadas de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato no disponen de un modelo de gestión administrativo a través del cual puedan alcanzar un manejo adecuado de los recursos económicos y materiales, por consecuencia no logran materializar los objetivos empresariales propuestos.
- Las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato no cuentan con uso de indicadores de gestión como eficacia y eficiencia como mínimo, lo cual afecta directamente a los resultados esperados como a la gestión de la organización.
- Se evidencia en las organizaciones la carencia de indicadores de gestión empresarial, como resultado del insuficiente desarrollo de políticas de estudio de mercado que permiten a la dirección empresarial tomar decisiones acordes a las necesidades y demandas de los consumidores.
- Se detectó que lo colaboradores de las empresas comercializadoras no son reconocidos como un recurso intangible importante, basado en aspectos relacionados al no involucramiento en las planificaciones y decisiones, insatisfacción laboral y una inadecuada comunicación entre jefe y subordinado.

RECOMENDACIONES

- Analizar la propuesta realizada en la presente investigación sobre el modelo de gestión administrativo como una alternativa viable para lograr alcanzar un manejo estratégico de recursos económicos y materiales y por ende alcanzar los objetivos empresariales.
- Se recomienda aplicar indicadores de gestión de acuerdo a las características de cada empresa, con la finalidad de resolver la manifestación de los objetivos estratégicos a partir de la creación o la reformulación de su misión y visión.
- Se recomienda aplicar un modelo de gestión administrativo propuesto cuyo objetivo es cubrir un vacío que presentan las pequeñas empresas, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo de su organización.
- Desarrollar y fortalecer nuevas políticas empresariales respaldadas por estudios de mercado en los que se tome en cuenta la influencia del consumidor de forma tal que se revierta la relación actual existente entre los indicadores de gestión de las empresas comercializadoras de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, M. (2012). *La economía del subdesarrollo y su impacto social*. La Paz: Martínez.
- AEC. (2012). <http://www.aec.es/>. Obtenido de <http://www.aec.es/>: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de procesos empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Confemetal.
- Alfaro , R. (1920). *El Fideicomiso* . Panama: Imprenta Nacional.
- Annunzio, S. (2014). Redalyc.org. *La gestión de procesos y el talento humano*, 367. México D.F., México , México: Portfolio.
- Armijo, M. (2006). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL.
- Arrubla Paucar, J. (s.f.). *La responsabilidad en el contrato de fiducia*.
- Avalos, B. (25 de 9 de 1999). *El Desarrollo Profesional de los Docentes*. Obtenido de El Desarrollo Profesional de los Docentes.: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/avalos.pdf>
- Ayala, S. (16 de 05 de 2016). *Proceso de Evaluación del Recurso Humano* . Obtenido de Proceso de Evaluación del Recurso Humano: <http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Diciembre de 2015). *Tasa de interés*. Recuperado el 3 de Enero de 2016, de Tasa de interés: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (3 de Enero de 2016). *Tasa de Inflación mensual*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de Tasa de Inflación mensual: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Bermúdez, M. (2014). *Cumplimiento de los objetivos o pérdida de capital*. Cundinamarca: Universidad de Cundinamarca.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Naucalpan: Perason education.
- Brigham, E., & BESLEY, S. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Caiza. ((2011)). *Estrategias de Marketing en el Posicionamiento de la Marca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Calvo, A. (2015). *Diseño de un modelo gerencial desde la óptica del administrador cooperativo*". Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

- Cano, A. (05 de 06 de 2005). *ASPECTOS PARA UNA DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN*. Obtenido de ASPECTOS PARA UNA DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN:
http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf
- Carrasco, L. (2013). *Particularidades del fideicomiso*. Madrid: Gran Angular.
- Carregal, M. (1982). *El Fideicomiso: regulacion juridica y posibilidades practicas*. Mexico DF: Editorial Universidad.
- Carrera, N. (2015). *La economía del subdesarrollo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Castillo, A. (2010). *Modelo de diagnóstico para la gestión administrativa*. Cali: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Castro, D. (2012). *La economía y la ciencia del desarrollo*. Managua: Ácana.
- CEPAL. (2013). *Indicadores*. www.cepal.org.
- Charles, H. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Editorial Pearson.
- Chávez, J. (2002). *Responsabilidad Civil del Fiduciario*. Buenos Aires: Rubinzal - Culzoni.
- Chinn, D. (16 de 05 de 2016). *Que es un modelo organizacional*. Obtenido de Que es un modelo organizacional: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-modelo-organizacional-5938.html>
- Cíceros. (25 de 07 de 2007). *Ministerio de Educación España*. Obtenido de Ministerio de Educación España:
http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm
- Colon, A. M. (05 de 05 de 2016). *Procedimiento para la organización del trabajo en cargos docentes-administrativos*. Obtenido de Procedimiento para la organización del trabajo en cargos docentes-administrativos:
<http://www.monografias.com/trabajos101/procedimiento-organizacion-del-trabajo-cargos-docentes-administrativos/procedimiento-organizacion-del-trabajo-cargos-docentes-administrativos.shtml>
- DANE, C. C. (2008). *Estudios de género en el DANE*.
- Dávalos, R. (2013). *La economía y la calidad de vida*. Asunción: Plata.
- Diario El Telegrafo. (25 de Agosto de 2012). *Diario El Telegrafo*. Obtenido de Diario El Telegrafo: <http://fconsultoria-asesoria.com/economia-y-finanzas/las-179-830-empresas-del-pais-divididas-en-11-sectores/>
- Díaz, N. (2014). *Análisis del sector cooperativo comunitario*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.

- Díaz, O., & Pardo, E. (16 de 05 de 2016). *Suma de Negocios*. Obtenido de Suma de Negocios: <http://www.elsevier.es/en-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-90375924>
- Domínguez, P. (2002). *Manual de Análisis financiero*. México.
- El Universo. (19 de 06 de 2014). Impulsado por construcción, sector ferretero creció 46,8%. *Noticias*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468>
- Farinango, L. (2012). *El desarrollo productivo en tiempos de revolución*. Cuenca: UNIANDES.
- Fernández, & Casado. (2008). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid: ESIC.
- Fernández, P. (2013). *Fusiones, adquisiciones y control de las empresas*. Lima: IESE Business School.
- Figuroa, V. (2013). *El problema del subdesarrollo, pensamiento y actitud*. La Paz: Tikal.
- FINANCISTAS, F. p. (2008). *Finanzas para no financistas*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Fuentes, A. A. (2012). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. Colombia.
- García, L. (2013). *El desarrollo cooperativista*. México D.F.: Trillas.
- García, M. (2014). *La empresa Fiduciaria*. Barcelona: Orbe.
- Gerencia . (2 de Diciembre de 2015). *Razones financieras*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gonzales, F. J. (2006). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemental.
- González, J. (2014). *Prácticas administrativas en la era moderna*. San Juan: Olade.
- Guerrero, N. (2010). *Instrumentos de selección del talento humano*. México D.F.: Trillas.
- Guerrero, O. (2012). *La administración empresarial en instituciones financieras del Valle del Cauca*. Cartagena: OLADE.
- Gutiérrez, L. (16 de 05 de 2016). *CENTRO DE PSICOLOGÍA LABORAL*. Obtenido de CENTRO DE PSICOLOGÍA LABORAL: <http://www.angelfire.com/de/trabajo/organizacion.html><http://www.angelfire.com/de/trabajo/organizacion.html>
- Gutiérrez, R. (2012). *La eficacia empresarial en el subdesarrollo*. Buenos Aires: Gran Angular.

- Herrera, M. (2011). *La responsabilidad de la empresa*. Madrid: Folio.
- Hitt, Ireland, D., & Hoskisson. (2004). *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. Thompson.
- Hurtado, G. (2013). *La economía nacional y el subdesarrollo*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- INCOTEC. (s.f.). *Indicadores de Gestion*. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- INEC. (2012). *Estadística*. QUITO: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>.
- INEC. (20 de Junio de 2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto de la Ciudad. (06 de 2014). Quito en Cifras. *Indicadores de coyuntura*. Quito, Pichincha, Ecuador: ICQ. Obtenido de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/173/quitoencifras1Web.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (28 de Diciembre de 2014). *Índice de Precio al Consumidor*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de Índice de Precio al Consumidor: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/>
- Jarrín, L. (2012). *Valoración del personal empresarial*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Jiménez, E. (2014). *Economía en tiempos de austeridad*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- Lardies, N. (31 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-en-instituciones-educativas/>
- Larrea, A. (2016). *Desarrollo cooperativo nacional*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Levinso, H. (2015). *Psicología del liderazgo administrativo*. Madrid: DEUSTO.
- López, H. (2015). *Desarrollo económico de la subregión*. Santiago de Chile: Gomera.
- Mariño, H. (2014). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Mendoza, E. (30 de Enero de 2011). Fideicomiso Mercantil concepto y breves antecedentes historicos. Guayaquil , Guayaquil, Ecuador .

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México : Pearson .
- MONDRAGÓN, M. (2001). *¿Qué son los indicadores?.* Mexico: (INEGI).
- Moore, C. (2013). *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*. México D.F.: Paraninfo.
- Morales, C. (2011). *Análisis de sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fenix Cía Ltda en el periodo 2005 - 2010*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Moreno, C. (2011). *Análisis de la eficiencia en las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia a través del uso de un modelo de eficiencia económica para el periodo 2008 - 2011*. Bogotá: Instituto de Economía Social y Cooperativismo.
- Munch, L. (15 de Marzo de 2013). *Economíadigital. Fundamentos de la administración*, 14-17.
- Muñiz, L. (2010). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. México: Red.
- Murillo, T. (16 de 05 de 2016). *PROCESOS HUMANOS*. Obtenido de PROCESOS HUMANOS: <http://www.monografias.com/trabajos18/procesos-humanos/procesos-humanos.shtml>
- Navarro, J. (2011). *Derecho Mercantil*. Mexico: Porrúa S.A.
- Noguera, L. (2014). *Pensando en administración y administrando*. Barcelona: Planeta.
- Noriega, L. (2015). *Rentabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Núñez Dubón y asociados . (20 de Agosto de 2013). *Prime Global*. Obtenido de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras>
- Observatorio. (28 de Abril de 2016). *Observatorio de Condiciones de Trabajo*. Obtenido de Observatorio de Condiciones de Trabajo: <http://www.oect.es/portal/site/Observatorio/menuitem.1a9b11e0bf717527e0f945100bd061ca/%3Fvgnnextoid%3Db80b5052be683110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel%3De68f6a5f01d63110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>
- Olmedo, J. (2014). *Desarrollo cooperativo mundial*. Guayaquil: UESS.
- Pardo, M. (2010). *Gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Paredes , A. (2009). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos*. Quito: Ponencia Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

- PAREDES, A. (2012). *“Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”*. Mexico: Ponencia.
- Pérez Juste, R., Galán González, A., & Quitana, J. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. UNED.
- Pérez Úbeda, F. (2012). Evaluación del control interno del área de Inventarios en la fábrica de puros ACCSA. *Ciencias económicas*, 21-25.
- Pérez, J. (26 de Junio de 2012). *Asesoría de Tesis* . Obtenido de Asesoría de Tesis : <http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2012/06/los-tipos-de-investigacion.html>
- Pérez, P., & Carballo. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Philippe, L. (2010). *Indicadores de gestión*. Madrid: Rex.
- Ponce, R. A. (2013). *Romero Arteta Ponce Abogados Law Firm*. Obtenido de <http://www.rap.com.ec/>
- Ramírez, J. (2 de Marzo de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: http://es.slideshare.net/juankramirez/2-componentes-momentos-y-elementos-de-la-planeacin-didctica?next_slideshow=1
- Ramírez, W. (2014). *Desarrollo cooperatista ecuatoriano* . Quito: IAEN.
- Richardson, D. (04 de 2013). Sistema de Monitoreo PERLAS. (C. M. Crédito, Ed.) *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Serie de Herramientas Técnicas*(4), 34.
- Rodríguez Azuero, S. (2005). *Negocios Fiduciarios su significacion en America Latina*. Bogota: LEGIS.
- Rodríguez, J. (2013). *La administración pública un reto del Siglo XXI*. Cali: Tikal.
- Rodríguez, V. (2011). *El cooperativismo y sus retos*. La Habana: Gente Nueva.
- Romero, A. (2015). *Bases administrativas en competencias*. Barcelona: Scielo.
- Rosales, Y. (2014). *Castillo del desarrollo económico social*. Panamá: Balboa.
- Rosero, C. (10 de Agosto de 2016). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz Santos.
- Sanchez. (27 de Abril de 2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/desempeno-directivo/>
- Shuttleworth, M. (26 de septiembre de 2008). *explorable.com*. Recuperado el 1 de septiembre de 2014, de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Stanley, B. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá: McGraw Hill.

- Suárez, A. (2012). *La economía y su desarrollo social*. Los Ángeles: Golden Brich.
- Superintendencia de Compañías. (16 de Octubre de 2015). *Fideicomisos inscritos*.
Obtenido de Fideicomisos inscritos: <http://181.198.3.72/mercadovalores/>
- Tamayo, R. (2012). *Economía y empresas fiduciarias*. Montevideo: Plata.
- Taype, M. (25 de Noviembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Torres, F. (2010). *Administración por objetivos en las cooperativas productoras*.
Bogotá: Universidad Católica de Bogotá.
- Torres, G. (2012). *El fideicomiso mercantil inmobiliario*. México D.F.: Tikal.
- Torres, P. (2015). *El subdesarrollo económico*. Lima: Luppa.
- Vaca, D. (2014). *El Plan Nacional del Buen Vivir y la realidad económica nacional*.
Quito: FLACSO.
- Velasco, Á. (18 de Octubre de 2012). *slideshare*. Obtenido de slideshare:
<http://es.slideshare.net/velascoangel/planeacin-educativa-14787835>
- Vélaz, C. (05 de 05 de 2009). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Obtenido
de Aprendizaje y desarrollo profesional docente:
http://www.oei.es/publicaciones/detalle_publicacion.php?id=2
- Yépez, L. (2013). *Contabilidad para iniciar un negocio*. Quito: Cornejo.

ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuesta



Encuesta dirigida a las empresas de productos de primera necesidad de la ciudad de Ambato

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere correcta

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si No

2. ¿Conoce usted el organigrama estructural y funcional de la empresa?

Si No

3. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Adecuada De subordinación total Tirante

5. Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la empresa

Cumplir un objetivo	<input type="checkbox"/>
Remuneración	<input type="checkbox"/>
Orden de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>
Satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la empresa	<input type="checkbox"/>

6. ¿Dispone su área o departamento de trabajo de un P.O.A. (Plan Operativo Anual)?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Rara vez	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

7. ¿Se realizan dentro de su área o departamento, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Rara vez	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

8. ¿Se han presentado de manera concurrente o eventual, inconvenientes en el cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	Desconozco	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------	------------	----------------------

9. ¿Existe dentro de la empresa existe un comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	Desconozco	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------	------------	----------------------

10. ¿De qué forma se realiza el proceso de selección del personal?

Pruebas de conocimientos	<input type="text"/>
Entrevista	<input type="text"/>
Recomendaciones	<input type="text"/>
Amistad	<input type="text"/>

11. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Rara vez	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

12. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Una vez al año	<input type="text"/>
2 veces al año	<input type="text"/>
Ocasional	<input type="text"/>

13. ¿La empresa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

14. ¿Se cumplen con las estrategias de competitividad establecidas?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

15. ¿La empresa evalúa constantemente los riesgos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

16. ¿Existe coherencia entre los objetivos planteados y alcanzados en la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

17. ¿La empresa ha obtenido utilidad en los últimos 4 años?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Desconozco	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

18. ¿Ha crecido la rentabilidad de la empresa en los 4 últimos años?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Desconozco	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------

19. ¿Calculan los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

20. ¿En el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias, se considera la influencia de los clientes?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Rara vez	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

21. ¿Las decisiones gerenciales se toman en función de los estados, análisis, proyecciones financieras, así como de comparaciones de presupuestos?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Rara vez	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

Muchas gracias