



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a optar el grado
de Ingeniero Comercial

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL
EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LOJA”**

Autoras:

Azucena Castillo

Verónica Castillo

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Patricio Gómez

Loja - Ecuador

CERTIFICACIÓN

Ing. Patricio Gómez, catedrático de la carrera de Administración de Empresas la Universidad Nacional de Loja y director de la presente tesis.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado “**Análisis de la Gestión empresarial en las empresas Comerciales de Loja**”,ha sido elaborado por: Azucena Castillo y Verónica Castillo; y minuciosamente revisado bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación, para los fines legales pertinentes.

Loja, noviembre del 2012

Ing. Patricio Gómez

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, ideas y pensamientos y conceptos expuestos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras: Azucena Castillo y Verónica Castillo.

Azucena Castillo

Verónica Castillo

AGRADECIMIENTO

Nuestro infinito agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a su planta de directivos y docentes, quienes nos han compartido todo su conocimiento para ponerlo en práctica en el presente trabajo de tesis y así permitirnos beneficiar de sus conocimientos y sabiduría.

Nuestra gratitud al Ing. Patricio Gómez que en forma profesional y desinteresada, guió el presente trabajo de tesis.

Las autoras

DEDICATORIA

Dios esencia de amor y confianza me permitió ver el logro de mi esfuerzo que ha significado el cumplimiento de una de mis metas en la vida, dedicado a mis padres, mi abuelita y a mis hermanos, quienes significan para mí la mayor razón de mi vida.

Azucena

Todo esfuerzo y sacrificio tiene su fruto. El presente trabajo lo dedico con todo amor a mi Dios bendito que me ha dado todo. A mis padres, a mi abuelita y a mis hermanos, quienes con su sacrificio y paciencia incondicional me ayudaron a cumplir mis metas propuestas.

Verónica

A. TÍTULO:

“ANÁLISIS DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL
EN LAS EMPRESAS
COMERCIALES DE LOJA”

B. RESUMEN

El presente trabajo de tesis se desarrolló en vista de la problemática presentada en la gestión empresarial que se da en las empresas comerciales de la ciudad de Loja como es el caso de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” en la actualidad, donde hace falta un modelo de gestión empresarial adecuado ya que no posee una planificación estratégica, un modelo de organización correcto, la forma en que esta empresa se dirige es ineficiente y por ende no se hace un control óptimo de los resultados obtenidos.

Ante tal situación se planteó esta tesis con el objeto de “analizar la influencia de gestión empresarial aplicada en las empresas comerciales de Loja y proponer la alternativa de solución correspondiente a la gerencia administrativa, orientada a la generación de conocimientos que contribuya al medio social”, poniendo como punto de partida el caso de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, sobre la cual se aplicó todos los conocimientos teóricos y prácticos que competen a la gestión empresarial.

En primer lugar se realizó la entrevista al propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” que es el señor Vicente Ruiz, continuando con la elaboración y aplicación de la encuesta correspondiente a los empleados y a los clientes de esta empresa; con lo que adquirimos la información que nos permitió realizar la tabulación de los resultados en tablas y gráficos para su mejor comprensión.

Posterior a ello considerando la tabulación de los resultados, se pudo estructurar el Diagnóstico de la Situación Actual de esta empresa comercial, para lo cual se detalló este análisis en dos aspectos.

El primer aspecto enfocado al Diagnóstico de la situación actual de esta empresa apoyado en el análisis del contexto para el que se tomó en cuenta todas las necesidades que satisface “Súper Boutique del Calzado Yoredy” con sus productos y el segundo aspecto concerniente al análisis del entorno, para el cual se diferencié el Análisis del Medio Interno detallando las fortalezas y debilidades que tiene esta empresa y el Análisis del Medio Externo describiendo Oportunidades y Amenazas a las que se debe enfrentar especificadas en la Matriz FODA.

Luego de haber planteado este diagnóstico se pudo plantear la alternativa de solución, que se dividió en las siguientes partes:

Como primera parte se dio paso a estructurar la planificación estratégica, para lo cual se detalló la visión, la misión, políticas, valores, los objetivos estratégicos, el posicionamiento de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, el Plan estratégico de esta empresa.

Como siguiente paso se dio lugar al planteamiento de la Organización, en el que se elaboró el tipo de autoridad, el Organigrama Estructural, el Manual de Funciones con el que se describe el nombre de cada puesto de trabajo, así como la función general y específica del mismo. De igual forma se describió el tamaño organizacional, la amplitud de control y la departamentalización.

Como siguiente paso en la alternativa de solución se procedió a estructurar la dirección distribuida en tres aspectos: el primer aspecto que es el Liderazgo, en el que se detalló el tipo de liderazgo más apto, el segundo aspecto que es la motivación y como último aspecto la supervisión.

A continuación se estableció el modelo de control adecuado basado en la elaboración del reglamento y el procedimiento de trabajo que debe ejecutarse y obedecer.

Finalmente se concluyó este trabajo con el desarrollo del tipo de gerencia más adecuado para esta empresa especificando la modalidad gerencial en la que se basó para su aplicación, prosiguiendo con la descripción del sistema de comunicación más conveniente para "Súper Boutique del calzado Yoredy".

SUMMARY

This thesis is developed in view of the problems presented in business management that occurs in commercial enterprises of the city of Loja as is the case with "Super Shoe Boutique Yoredy" today, where a model is needed right business management as it has no strategic planning, an organization model right, the way this company is directed is inefficient and therefore is not optimal control results.

In this situation arose this thesis in order to "analyze the influence of corporate governance applied in commercial enterprises Loja and propose alternative solution corresponding to administrative management, aimed at generating knowledge that contributes to the social environment", setting as a starting point for "Super Yoredy Shoe Boutique", which was applied on all the knowledge and skills to relevant business management.

First interview was the owner of "Super Shoe Boutique Yoredy" that is Mr. Vicente Ruiz, continuing the development and implementation of the survey for the employees and customers of this company, with what we acquire information allowed us to conduct the tabulation of the results in tables and graphs for better understanding.

Subsequent to this considering the tabulation of results, could structure the Diagnosis of the Current Situation of the business enterprise, for which this analysis is explained in two ways.

The first part focused on the diagnosis of the current situation of the company relied on the analysis of the context for which it took into account all the needs met "Super Yoredy Shoe Boutique" with their products and the second aspect concerning the analysis of the environment , for which differentiated the Internal Environment Analysis detailing the strengths and weaknesses that have this company and the External Environment Analysis describing the opportunities and threats that must be faced in the SWOT matrix specified.

After raising this diagnosis could raise the alternative solution, which is divided into the following parts:

As the first part gave way to structure strategic planning, for which detailed the vision, mission, policies, values, strategic objectives, positioning "Super Shoe Boutique Yoredy" Long-Term Plan and the POA (LFA).

As a next step, reference was made to the Organization, which developed the kind of authority, Structural Organization, Functions Manual which is described with the name of each job, as well as general and specific

function thereof. Similarly the size described organizational control the amplitude and departmentalization.

As a next step in the alternative structure solution proceeded to address distributed in three aspects: the first aspect is Leadership, which detailed the fittest type of leadership, the second aspect is motivation and a last look monitoring.

Then the model was established based on the adequate control of the work process development and regulations to be implemented and obeyed.

Finally this paper is concluded with the development of the most appropriate type of management for this company specifying the managerial fashions in which it relied for its implementation, continuing with the description of the communication system more convenient for "Super Shoe Boutique Yoredy".

C. INTRODUCCIÓN

Loja fundamenta su economía en el turismo, el desarrollo microempresarial y en especial en el comercio, que es la actividad de mayor importancia, dándose la comercialización de bienes y servicios de diversas marcas.

La planificación estratégica es importante para el desarrollo y ejecución de planes, dando sentido de dirección y continuidad a las acciones diarias de las empresas; la organización contribuye a mejorar la consecución de los objetivos y a representar la estructura oficial de la empresa; la dirección fomenta a mejorar el esfuerzo de los empleados influyendo en los mismos; el control incide para que se corrija el desempeño individual y se ajuste las actividades a los objetivos propuestos; y la gerencia administrativa permite garantizar que la empresa logre mayores beneficios.

Es claro que en esta ciudad existe un desarrollo comercial limitado en comparación con las empresas de todo el país, ya que no solo tienen que encontrarse en constante crecimiento sino también enfrentar todos los cambios que se vayan presentando posteriormente en lo que respecta a avances tecnológicos y de conocimientos. La realidad de la mayoría de estas empresas se debe a la falta de conocimientos por parte de quienes las administran, ya que casi todas son gerenciadas por sus

propietarios tal es la situación de la empresa comercial “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.

“Súper Boutique del Calzado Yoredy” es una empresa comercial que se dedica a la venta de calzado y ropa para damas, caballeros y niños hace 28 años. Pero la exagerada competencia que hoy en día hay en esta ciudad en cuanto a empresas comerciales que se dedican a la venta de ropa y calzado representa para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” una serie de desafíos a los que diariamente se tiene que enfrentar, creando para esta muchas presiones, para lo cual debe contar con un gerente con conocimientos suficientes que le permita tener la capacidad de resistir los cambios tecnológicos y competitivos que la desafían continuamente. La situación en esta empresa se agrava aún más porque no se ha aplicado todos los pasos a seguir en una correcta gerencia o administración como son: planificación estratégica, organización, dirección, control y gerencia administrativa.

Al no aplicarse correctamente todos estos pasos en el tipo de gerencia actual en “Súper Boutique del calzado Yoredy”, esta empresa cada vez más va reduciendo su capacidad competitiva, sus ingresos y por ende, esto la conllevará a cerrar definitivamente en un futuro.

Es por ello que en vista de la problemática presentada, como egresadas el objetivo fue analizar la influencia de la gestión empresarial aplicada en las empresas comerciales de Loja y proponer la alternativa de solución

correspondiente a la gerencia administrativa, orientada a la generación de conocimientos que contribuya al medio social.

El tema del presente trabajo es: **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LOJA**”, que se lo determinó en base al problema que se da en las empresas comerciales de nuestra localidad y que es la gestión empresarial empírica que se aplica en las empresas comerciales de la ciudad de Loja. Los aspectos que tomamos en cuenta fueron: el contenido y espacio a nivel mundial, latinoamericano, nacional, regional y local.

En el resumen planteado se describe los elementos principales del trabajo en general de forma cualitativa haciendo énfasis en la elaboración y aplicación de la entrevista y las encuestas; los resultados de las mismas, el diagnóstico de la empresa, y la alternativa de solución. La introducción se basa en la importancia del tema, el objetivo de este trabajo, la reseña histórica de la empresa y un desglose de todo el trabajo de investigación.

Luego se desarrolló la revisión de la literatura considerando los antecedentes del origen del comercio y su repercusión en las empresas actuales. En los materiales y métodos, se utilizaron hojas de papel bond, lápices, esferos, carpetas, borrador, flash memory, CD, equipo de cómputo; entre los métodos aplicados tenemos: el método científico que

nos permitió establecer los conceptos principales para elaborar el marco conceptual y el método inductivo que nos permitió determinar el problema en general, para establecer los objetivos del proyecto; también se aplicó algunas técnicas como: la entrevista al propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, que nos sirvió para obtener información específica sobre la falencias en la gerencia de esta empresa y la encuesta aplicada a clientes y empleados de la empresa que nos permitió establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa para realizar la matriz FODA y plantear la alternativa de solución; también se redactó el procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación.

En la parte de los resultados se detalla el informe de la entrevista aplicada al gerente-propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” y la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa y a los empleados de la misma; con su respectiva representación gráfica e interpretación.

Para la discusión se elaboró un diagnóstico situacional tomando en cuenta los factores internos como: la familia, el vestuario, la recreación, la educación, el patrimonio, el sistema productivo, la seguridad, lo político administrativo y la autoestima; y los factores externos basados en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para establecer la matriz FODA y en base a esta se elaboró la propuesta adaptada a los

requerimientos de esta empresa incluyendo la planificación estratégica en la que se detalló los objetivos estratégicos que son:

- ◆ Diseñar y utilizar un plan de publicidad radial en horarios más disponibles y así captar más clientela en el primer semestre del año 2013.
- ◆ Implementar en la presentación de los empleados fijos, un uniforme de trabajo para mejorar el prestigio de la empresa en el segundo semestre del año 2013.
- ◆ Efectuar un plan de capacitación sobre gestión administrativa al propietario en el primer semestre del año 2014.
- ◆ Incorporar un plan de capacitación a personal sobre atención al cliente en el segundo semestre del año 2014.
- ◆ Instaurar un plan de convenios con mejores proveedores enfocado a conservar los clientes en el primer semestre del año 2015.

Continuando la planificación estratégica se describió la visión, misión, los objetivos generales de la empresa, las políticas a seguir, los valores que

deberán practicar los empleados, el posicionamiento de la empresa en el mercado actual y el Plan estratégico.

En la propuesta planteada también se contempló la organización detallando el tipo de autoridad, el organigrama estructural de la empresa, el manual de funciones para cada puesto de trabajo, el tamaño organizacional, la amplitud del control empresarial y la departamentalización; la dirección conformada por el liderazgo, la motivación y la supervisión; el control especificado en los reglamentos y el procedimiento de trabajo; para concluir con la gerencia administrativa de esta empresa tomando en cuenta el tipo de gerencia, la moda gerencial apta para esta empresa y el sistema de comunicación adecuado a los requerimientos de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Posteriormente se determinó las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta todo el trabajo desarrollado. Las que permitirán un desarrollo eficiente y una mejor presentación del servicio a los clientes.

A continuación de ello, se indica la bibliografía empleada en forma alfabética, en la cual se describe las fuentes investigativas; seguida por los anexos que incluye: Resumen del proyecto de tesis y el formato de la entrevista y las encuestas.

Les presentamos este trabajo esperando que a más de ser de su interés contribuya a mejorar el desarrollo socio-económico tanto de las empresas comerciales de nuestra ciudad, de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” así como de la sociedad en general de la ciudad de Loja.

D. REVISIÓN LITERARIA

1. Origen del comercio en el mundo

El origen del comercio en el mundo se pierde en las nebulosidades de los siglos, pues reducido al acto del cambio directo, o sea del trueque de unas cosas por otras, se remonta a los tiempos bíblicos, tuvieron que reunirse en familias para formar tribus y comerciar entre sí, permutando los productos del trabajo de cada uno por el producto del trabajo de cada semejante.

1.1. Comercio en La India

El comercio gozaba de tanta estimación, que no podían ejercerlo las subcastas por representar una profesión superior a sus merecimientos, y se vinculaba en una clase que asumía todos los privilegios necesarios para poder desarrollarlo, o sea en la casta de los Veishyas, formada por los agricultores, industriales y mercaderes.

1.2. Comercio en Egipto

Su población era considerable y su comercio extenso, aunque no tanto como podía haberlo sido si no hubiera estado contenido por los obstáculos que le oponían el fanatismo religioso, la aversión a los

extranjeros y el horror a la marina, poseían un puerto comercial frecuentado por muchas naves, que era el de Alejandría.

1.3. Comercio en Fenicia

Se dedicaron primero a la piratería y después al comercio, emprendiendo largas navegaciones por el Atlántico, el Pacífico, el Mediterráneo y el Báltico, el mar Negro y el Rojo, el golfo Arábigo y el Pérsico, que les hicieron conocer muchos países hasta entonces ignorados, con los que entablaron relaciones mercantiles.

1.4. Comercio en Cartago

Nunca desmintieron su genio emprendedor, su pericia en los negocios, su ingeniosa previsión, su amor a la riqueza, su incesante actividad y su política económica; pues como ellos, realizaron largas navegaciones que ensancharon el campo de los descubrimientos geográficos, fundaron colonias, organizaron caravanas para recorrer por tierra el África, la Arabia y el Egipto.

1.5. Comercio en Grecia

El comercio de los griegos debió su origen al de los fenicios, de quienes lo aprendieron, y si bien no fue tan extenso como el de éstos,

comprendieron mejor la influencia moral y social del tráfico, el cual fue muy importante, particularmente en Atenas, que acumuló una riqueza asombrosa por sus expediciones de cereales.

1.6. Comercio en España

Su suelo presentaba grandes riquezas agrícolas, y su subsuelo contenía enormes tesoros minerales, fue invadida la Península por varias razas extranjeras, que se establecieron en sus costas para explotar las fuentes de aquella riqueza; y al efecto, comenzaron a colonizarla los fenicios en el siglo xv antes de Jesucristo, tres siglos más tarde llegaron los cartagineses para establecerse en ella. España fue un gran centro comercial de la antigüedad; pero los españoles no pueden ser clasificados entre los principales pueblos comerciantes de aquella Edad, puesto que dicho tráfico fue ejercido por extranjeros, o sea por los fenicios, los griegos, los cartagineses y los romanos.

2. La administración en el mundo

Según la historia los antecedentes más lejanos sobre la práctica administrativa coinciden con las formas más primitivas de organización de índole familiar, en estas primeras agrupaciones surgieron líderes que

organizaban la actividad de los demás. El hombre primitivo tomaba decisiones y se imponía a los demás por su fuerza, destreza o astucia. En síntesis ejercía autoridad de mando como se ve actualmente con los animales que viven en manadas en donde siempre se destaca un líder. Las primeras empresas se desarrollaron alrededor de la caza, pesca y recolección de frutos. En la forma de vida nómada.

2.1. Aporte de la Cultura Egipcia a la administración:

Después de la ascensión de los faraones existieron los estados agrícolas del Faraón, Luego existía los estados feudales que tributaban al faraón, De estas actividades se desarrollaron formas industriales como la panadería, explotación de canteras, minería, albañilería, alfarería y carpintería. Para asegurar este objetivo se organizó la administración con un alto grado de planificación de las actividades industriales, navegación por el río y sus canales lo cual dio como consecuencia el Comercio Exterior.

2.2. Aporte de la Cultura Romana a la administración:

Los romanos fueron los pioneros en la legislación, reglamentando el trabajo y las Actividades del estado estableciendo las bases y pautas para la administración y sociedades subsiguientes. Este pueblo se dedicó con

preferencia a las armas; se concretó a enriquecerse con los despojos de los vencidos, y se contentó con sostener un gran comercio pasivo. Sin embargo, realizó algunos actos mercantiles importantes, desarrollaron su marina para destruir la alianza secreta de los tarentinos, tirrenos, samnitas y galos; combatieron para acabar con la liga formada por los piratas baleares, cretenses, páfilos, licios, cilicios y corintios.

2.3. Aportes a la administración por hechos específicos de la revolución industrial

La revolución industrial parte de la implementación de maquinaria a los procesos industriales lo cual da lugar a que las maquinas se utilicen en lugar del trabajo manual. Esto genero cambios profundos en la organización del trabajo y transformo la sociedad desde el punto de vista económico, político y social, la revolución industrial origino conflictos de toda índole pero específicamente en la dirección de las empresas y en la organización y racionalización.

3. Origen de la empresa en el mundo

La empresa inició sus actividades en el año 1968 con el nombre de Establecimiento Maderero Chodorge S.A. Fundada por inmigrantes franceses, En sus comienzos centró su actividad en la explotación y

aserrío de maderas de latifoliadas provenientes de los bosques nativos de la provincia. Con la satisfacción del cliente como objetivo esencial, Establecimiento Maderero Chodorge S.A. transitó un ininterrumpido crecimiento que se tradujo en el desarrollo de nuevos productos que día a día fueron superándose en calidad lo cual le permitió incursionar con éxito en el mercado internacional.

3.1. Influencia de los Antiguos Pioneros Industriales en las empresas.

El siglo XIX fue testigo de un monumental desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. El mundo estaba cambiando, y las empresas también. Las condiciones para que surgiera la teoría administrativa estaban consolidándose paulatinamente. En los Estados Unidos, entre 1820 y 1830, las obras realizadas en el canal de Erie dieron lugar a grandes construcciones y a los negocios del transporte. Después de estas obras, la iniciativa empresarial de mayor envergadura fueron los ferrocarriles. Antes de 1850, pocas empresas europeas o norteamericanas habían establecido una estructura administrativa bien definida. Pocas eran las empresas que necesitaban los servicios de un administrador - o de algo parecido - de tiempo completo, pues las empresas industriales eran muy pequeñas. Por lo general, eran negocios familiares en los que dos o tres parientes manejaban las actividades principales. Las empresas de la época (las agropecuarias, las mineras,

las industrias textiles, los ferrocarriles, las constructoras, la de obtención y comercio de pieles, los nacientes bancos), formaban parte de un contexto demasiado rural, que no conocía la administración de empresas. Después de 1850, los grandes consorcios ferroviarios estaban prácticamente consolidados y se extendían por todo el mercado norteamericano, desde el Este urbano hasta el Oeste agrícola. El desarrollo ferroviario y la actividad de la construcción crearon el mercado del hierro y del acero.

En la década de 1880, la Westinghouse y la General Electric, crearon organizaciones de ventas con vendedores altamente entrenados y originaron lo que hoy se denomina "marketing". Ambas implantaron la organización de tipo funcional, que más tarde sería adoptada por la mayor parte de las empresas norteamericanas. Movidas por el afán de dominar nuevos mercados, las empresas acumulaban más personal e instalaciones de las que necesitaban. Los costos de las diversas unidades debían reducirse mediante la creación de una estructura funcional capaz de coordinar la fabricación, la ingeniería, las ventas y las finanzas, con el fin de reducir los riesgos de fluctuación del mercado. Las utilidades dependerían de la organización y racionalización de esa estructura funcional.

Entre 1880 y 1890, las industrias pasaron a controlar las materias primas a través de sus departamentos de compras, adquirieron empresas

proveedoras y controlaron la distribución, para vender sus productos directamente al minorista o al consumidor final. Se buscaba mayor eficiencia en la producción, las compras, la distribución y las ventas, surge entonces la empresa integrada y multidepartamental.

La etapa siguiente fue controlar el mercado de distribución, eliminando los intermediarios para vender más barato al consumidor final y dejar de depender de los mayoristas o los agentes que también vendían productos de la competencia y estaban más interesados en la comisión, que en aumentar el volumen de ventas. Entre 1890 y 1900 tuvo lugar una serie de fusiones de empresas cuyo fin era la utilización racional de las fábricas y la reducción de precios. La más famosa de esas fusiones originó la U. S. Steel Corporation.

Entre 1900 y 1911, dirigir grandes empresas no era sólo una cuestión de habilidad personal, como muchos empresarios pensaban. Estaban dadas las condiciones para el surgimiento de los grandes organizadores de la empresa moderna. Los capitanes de las grandes industrias - pioneros y empresarios - cedieron su lugar a los organizadores. Todos estos complejos factores completaron las condiciones propicias que permitieron

establecer bases científicas para mejorar la práctica empresarial y el surgimiento de la teoría administrativa en el desarrollo empresarial.

Actualmente las relaciones comerciales de los países europeos son múltiples. Determinadas por la CE (Comunidad Económica Europea). Además las relaciones comerciales se extienden con los demás países del orbe.

3.2. Clasificación de las empresas

➤ **Por Sectores Económicos**

- **Extractivas:** Están dedicadas a explotar recursos naturales,
- **Servicios:** Se dedican a entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad,
- **Comercial:** Desarrollan la venta de los productos terminados en la fábrica.
- **Agropecuaria:** Se dedican a la explotación del campo y sus recursos,
- **Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.

➤ **Por Su Tamaño**

- **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año,
- **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares,
- **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores es menor a 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales,
- **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

➤ **Por El Origen Del Capital**

- **Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno,
- **Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares,
- **Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

➤ **Por La Explotación Y Conformación De Su Capital**

- **Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo,
- **Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños,
- **Nacionales:** El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras,
- **Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

➤ **Por El Pago De Impuestos**

- **Personas Naturales:** El empresario como Persona Natural es aquel que se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, etc.

4. El comercio en el Ecuador

La primera etapa de la historia del Ecuador se remonta hasta las sociedades aborígenes, hace aproximadamente 15.000 a 20.000 años a.C. Aquellos pueblos tuvieron su propia organización social, con creencias, ritos y ceremonias propios, y una economía basada principalmente en la recolección y la agricultura. Vestigios de su

existencia se pueden encontrar en distintas partes del país, principalmente en los centros ceremoniales y espacios arqueológicos descubiertos. Su existencia se prolongó hasta el siglo XVI, cuando llegaron los conquistadores españoles. Científicos y estudiosos dividieron aquella etapa en cuatro períodos: Paleoindio o Pre cerámico, Formativo, Desarrollo Regional, Integración e Incaico.

Hace algunos años atrás Ecuador a nivel de comercio externo, generaba sus ingresos a través de un activo comercio dentro de América y fuera de este continente. El Ecuador ingreso a la Comunidad Andina le permitió obtener un acercamiento con otros países, así también el acercamiento con el MERCOSUR, Grupo de Río, etc. Abalizan los productos que comercializa en el mercado internacional. Con el ingreso al GATT (Acuerdo general sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) se política de comercio consiguió mayor definición. Ecuador generaba sus ingresos a través de un activo comercio dentro de América y fuera de este continente.

A nivel de comercio interno, la actividad de las empresas comerciales en Ecuador se caracteriza por ser en su mayoría familiar y por resistir a transformarse en compañías de capital abierto. La inversión extranjera participa con alrededor de \$ 41 millones de dólares en la inversión societaria del comercio.

4.1. Principales empresas comerciales al por mayor en Ecuador

Actualmente en nuestro país el comercio se da al por mayor y al por menor, siendo las empresas comerciales más sobresalientes en comercialización al por mayor:

- ✓ ASETELSOS CIA LTDA.
- ✓ POLYLON S.A.
- ✓ PUENTE CLOTHING PUCOMP S.A.
- ✓ SUMINISTROS MÉDICOS MANLSALVAS VILLAGOMEZ MV ASOCIADOS CIA LTDA.
- ✓ PROOFCHEMICAL S.A.
- ✓ RILNID S.A.
- ✓ SERVICIOS INTERNACIONALES TUBULAR SERVICES S.A.
- ✓ IMPORTADORA DE EQUIPOS Y SUMINIDTROS MÉDICOS QUIRÚRGICOS Y ELECTRÓNICOS SUMEQUIPVEGA CIA LTDA.

4.2. Principales empresas comerciales al por menor en Ecuador

Pero también tenemos en nuestro país empresas sobresalientes en comercialización al por menor, entre estas tenemos:

- ✓ CIEMTELCOM COMPAÑÍA DE TELECOMUNICACIONES SATELITALES S.A.
- ✓ SONISAM. SPORT. CIA. LTDA.

- ✓ SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A. SISEGUSA
- ✓ IMRELEVSA IMPORTADORA DE REPUESTOS ELECTRÓNICOS
VELASCO S.A.
- ✓ CAMABARU S.A.
- ✓ TISSUESDALI COMPAÑÍA LIMITADA
- ✓ SISTEMAS Y NEGOCIOS SYNC S.A.
- ✓ RETRONUTRIC DEL ECUADOR S.A.
- ✓ NABLATEL S.A.
- ✓ DECUGENSA S.A.

Sin embargo debido a la recesión económica del país, ha aumentado la creación de microempresas en la última década, que pertenecen a mujeres, siendo 45% de las actividades dedicadas al comercio y que solo les permite obtener ingresos para la subsistencia de las familias.

5. Comercio en Loja

Loja es centro comercial e industrial, donde se negocian y transforman los productos agropecuarios, forestales y mineros de su región. El Comercio en la ciudad de Loja también se encuentra dado principalmente en la venta ropa, calzado, medicinas, productos agropecuarios, animales, artículos de bazar, joyerías, materiales de construcción, bienes raíces, ropa, calzado, etc. que ofrecen las empresas comerciales registradas en

la cámara de comercio de Loja; que es una institución que busca fortalecer, respaldar y gestionar múltiples actividades en favor de los grandes intereses de la clase comerciante lojana a todo nivel, partiendo del principio de que la unión hace la fuerza, apoyar la promoción de nuestra ciudad, en el ámbito nacional e internacional, como una fuente generadora de oportunidades y riqueza, para lo cual hay que conseguir el fortalecimiento institucional, mejorar la competitividad de sus empresas y fomentar las oportunidades de negocios.

5.1. Principales empresas comerciales de calzado y ropa en Loja

Según el registro de la Cámara de Comercio de Loja, se encuentran registradas las siguientes empresas que se dedican a la comercialización de ropa y calzado:

1. BOTIQUE ESCARLETT
2. CALZADO DURAMAX
3. CALZADO DON PEPE
4. CALZADO FANNY
5. CALZADO FAREZ
6. CALZADO FEIJOO
7. CALZADO MARIANITA
8. CALZADO OLGUITA
9. CALZADO SPORT
10. CALZADO VENUS
11. CALZADO Y BOUTIQUE NIEVECITAS´S
12. D SHOES BOUTIQUE
13. EL ALCE

14. ESTABLO DEL CUERO
15. JAN MARYS
16. ALMACEN DEPORTIVO DON NACHO
17. ALMACEN DEPORTIVO OLYMPIA
18. CASA DEPORTIVA ARIAS
19. CASA DEPORTIVA EL CONDE
20. DEPORTIVO REY
21. DEPORTIVO VELEZ
22. SWIM SPORT
23. COMERCIAL VALTO
24. NOVEDADES CARLITOS
25. NOVEDADES LISSET
26. NOVEDADES MARIBEL
27. NOVEDADES MODERLIN
28. S Y M CARITAS BOUTIQUE
29. SANTIAGO'S CALZADO
30. SANTIAGOS SPORT
31. ALMACEN DE YEROVI
32. AMERICAN SHOPING
33. BOTIQUE WILROY
34. BOUTIQUE ANDRETTY
35. BOUTIQUE DOMINO
36. VENTA DE ROPA
37. AMERICAN STORE
- 38. YOREDY (SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY)**

E. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración del presente proyecto se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos, los mismos que nos ayudaron a obtener resultados concretos que a continuación se detallan:

1. MATERIALES

- ◆ Hojas de papel bond
- ◆ Esferos
- ◆ Lápices
- ◆ Borrador
- ◆ Carpetas
- ◆ Flash memory
- ◆ CD'S
- ◆ Equipo de cómputo

2. MÉTODOS:

2.1. Método Científico.- Este método nos permitió determinar los conceptos más relevantes para estructurar el respectivo marco conceptual apoyado en la consulta bibliográfica.

2.2. Método Inductivo.- Es el método mediante el cual se partió de lo particular a lo general, nos sirvió de base para tomar los problemas más principales que afectan a las empresas comerciales y con ellos establecer el problema específico que afecta a las mismas.

Con este método de igual forma se determinó las causas y efectos de la problemática, para con ellos establecer los objetivos del proyecto, y por consiguiente cumplirlos a través de la selección de una empresa comercial de nuestra ciudad, para lo cual se escogió a “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.

Mediante este método también se elaboró el proceso administrativo enfocados a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” describiendo todos los elementos que lo componen

3. TÉCNICAS

3.1. Entrevista.- Esta se aplicó a través de la conversación entre el entrevistador (las investigadoras) y el entrevistado (Gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” que tiene como finalidad la obtención de información.

Con la aplicación de esta técnica se estructuró y aplicó una serie de preguntas al propietario de esta empresa, que nos permitió establecer con exactitud las falencias que presenta el tipo de gestión empresarial que él aplica en esta empresa.

3.2. Encuesta.- Este instrumento cuantitativo de investigación social se aplicó a los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” y a los clientes de esta empresa.

A través de estas preguntas se obtuvo las respuestas concretas con las que luego de tabularlas se estableció el Diagnóstico de la situación actual que atraviesa “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.

a) PROCEDIMIENTOS

1. Como primer paso se procedió a aplicar una entrevista directa al propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” que es el Señor **Vicente Ruiz**, seguido por la elaboración y aplicación de las encuestas, para lo cual se determinó la muestra de cada una:

1.1. Para aplicar la encuesta a los clientes se obtuvo la muestra del total de habitantes de la ciudad de Loja, de hombres y mujeres con una edad comprendida de 20 a 64 años de edad que compran ropa

y calzado en “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, estableciendo la población proyectada para el año 2011,

1.1.1. Población

Según los datos del INEC, la ciudad de Loja tiene una tasa de crecimiento del 2.08%; de acuerdo al Censo poblacional del año 2001 Loja tiene una población de 13739 habitantes en una edad comprendida de 20 a 64 años de edad entre hombres y mujeres, con dicha información se realizó la proyección para el año 2011 aplicando la siguiente fórmula:

$$P = P (1 + i)^n$$

Donde

$$P = 13739(1+0.0208)^{10}$$

P = Población

$$P = 13739(1.0208)^{10}$$

i = tasa de crecimiento

$$P = 13739(1.2285886)$$

$$P = 16880$$

Para determinar la muestra se consideró la población de la ciudad de Loja, de acuerdo a la población proyectada que corresponde al año 2011 que es de 16880 habitantes en una edad comprendida de 20 a 64 años entre hombres y mujeres en el año 2011 en la ciudad

de Loja y se tomó como margen de error el 5%. Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$m = \frac{P}{1 + P(Z)^2}$$

$$m = \frac{16880}{1 + 16880(0.05)^2}$$

$$m = \frac{16880}{1 + 16880(0.0025)}$$

$$m = \frac{16880}{1 + 42.2}$$

$$m = \frac{16880}{43.2}$$

$$m = 391$$

DONDE:

m = Muestra

P = Población proyectada

Z = Margen de error que equivale

De acuerdo a los resultados de la muestra se obtuvo un total de 391 clientes con una edad comprendida entre 20 a 64 años de edad entre hombres y mujeres,

1.2. Para aplicar la encuesta a los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” se tomó por población el conjunto de los empleados que conforman la misma sin contar al propietario y al abogado que solo trabaja por temporadas, que es un total de 11 empleados entre vendedores y la contadora, es decir que se aplicó 11 encuestas.

2. Como siguiente paso se estructuró el Diagnóstico de la Situación Actual, estableciendo, el análisis del contexto y el análisis del entorno que incluyó la elaboración de la Matriz FODA,
3. Posterior a ello se planteó la planificación estratégica adecuada a los requerimientos de esta empresa estructurando para ello la visión, misión, los objetivos, las políticas, valores, objetivos estratégicos, el posicionamiento y el Plan estratégico.
4. Consecutivamente se dio paso a elaborar la organización, para lo cual se estableció el Tipo de Autoridad, el Organigrama Estructural, el Manual de Funciones, el tamaño organizacional, la amplitud de control y la departamentalización,
5. Posterior a ello se estructuró el modelo de dirección, detallando el liderazgo, la motivación y la supervisión,
6. A continuación se realizó la técnica de Control preliminar para esta empresa, en la que se diseñó el reglamento y el procedimiento de trabajo a ejecutar, que los miembros de la empresa cumplirán,
7. Finalmente como último paso se planteó el tipo de gerencia oportuno para esta empresa y el modelo de comunicación requerido para mejorar las relaciones dentro y fuera de la empresa.

F. RESULTADOS

1. TABULACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE LA ENTREVISTA A PROPIETARIO DE

“SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

Para la presentación de este informe se toma en cuenta las preguntas a partir de la sección b), que constituyen las preguntas específicas:

b) Preguntas Específicas

PREGUNTA 1

¿Cuándo inició las actividades comerciales “Súper Boutique del Calzado Yoredy” y por qué?

De acuerdo a la respuesta del propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, esta empresa tiene una larga trayectoria en el comercio, ya que nos manifestó que inició sus actividades comerciales hace casi unos 28 años. Demostrando con ello que tiene una amplia experiencia en la comercialización de ropa y calzado.

PREGUNTA 2

¿La persona a cargo de la administración o gerencia de esta empresa es usted:

De acuerdo a la respuesta de esta pregunta, el gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” es el propietario, señor Vicente Ruiz desde que esta inició sus actividades.

PREGUNTA 3

¿Tiene Ud. conocimiento sobre lo que es gestión empresarial?

El propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, nos aclaró que conoce de administración, pero desconoce en sí lo que significa gestión empresarial y como aplicarla.

PREGUNTA 4

¿Usted aplica en esta empresa planificación estratégica?

Una de las falencias en esta empresa es la falta de planificación estratégica, ya que su gerente nos manifestó que no aplica planificación estratégica.

PREGUNTA 5

¿Ha desarrollado Ud. Para esta empresa el Organigrama Funcional y el Manual de Funciones para los empleados?

De la respuesta obtenida en esta pregunta el gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” respondió que desconoce la forma correcta de organizar una empresa ya que no ha elaborado para esta empresa el Organigrama estructural y el manual de Funciones.

PREGUNTA 6

¿Para dirigir la empresa usted aplica el liderazgo, la motivación y la supervisión?

De acuerdo a la respuesta del gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, el sí ejerce para dirigir esta empresa el liderazgo, la motivación y la supervisión.

PREGUNTA 7

¿Para controlar los resultados de su empresa ha establecido el procedimiento de trabajo y el reglamento respectivo?

De la información obtenida en esta pregunta el gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” nos confirmó que no ha realizado el procedimiento de trabajo para su empresa y los reglamentos a cumplir.

c) Preguntas de Competencia

PREGUNTA 8

¿Su empresa cuenta con el servicio de publicidad y propaganda?

De acuerdo a la respuesta del gerente de esta empresa, nos respondió que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” si posee el servicio de publicidad y propaganda que se lo realiza a través de la radio matovelle 100.10 FM por la mañana, por el canal UV televisión en el horario de 7:H00 a 8:H00 por la noche, por internet y en pancartas grandes colocadas a la entrada de la ciudad de Loja.

PREGUNTA 9

¿Ofrece usted promociones en la venta de sus productos?

En esta pregunta el gerente de esta empresa nos manifestó que para aumentar la venta de sus productos como son: calzado y ropa para damas y caballeros en todas las marcas ofrece promociones y oferta asequibles al bolsillo de toda clase de clientes.

d) Preguntas de Beneficios

PREGUNTA 10

¿Cree Ud. Que el tipo de administración que lleva es la correcta?

De acuerdo al criterio del gerente de esta empresa, el reconoce que no lleva una administración correcta debido a que siempre debe mejorar su nivel de conocimientos y enfrentar nuevos cambios tecnológicos y competitivos que requieren de capacitación constante.

PREGUNTA 11

¿En los últimos dos años el nivel de utilidades de su empresa ha:

El gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” nos supo manifestar que los ingresos de esta empresa en los dos últimos años se mantienen estables, es decir que está consciente de que hace falta corregir algo en la administración para que la situación mejore y por ende mejorar el desarrollo de la misma.

PREGUNTA 12

¿Cree usted que el tipo de administración que lleva tiene ventajas para mejorar su desarrollo?

Conforme a lo que respondió el gerente de esta empresa en esta pregunta, dejo comprobado que el tipo de administración que aplica

actualmente es deficiente y por tanto debe buscar los errores para mejorarla.

PREGUNTA 13

Cree Ud. Que los clientes se sienten satisfechos con la forma en que se desarrollan las actividades en esta empresa?

El gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” considera que los clientes que adquieren calzado y ropa en su empresa si se encuentran satisfechos con la atención que esta brinda. Ya que para él lo importante es simplemente ofrecerles lo que ellos buscan.

PREGUNTA 14

¿Cree Ud. Que le hace falta corregir algo en la forma de administración que actualmente aplica en su empresa?

De igual forma el gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” está de acuerdo en que debe mejorar el desarrollo de la misma orientada a obtener mayores beneficios para todos los miembros de la misma como para los clientes.

PREGUNTA 15

¿Cree Ud. Que si se adoptará un nuevo modelo de gestión empresarial en esta empresa mejoraría su desarrollo?

Conforme a la respuesta dada por el gerente en esta pregunta, el reconoció que le hace falta implementar un modelo de gestión

empresarial que le permita tener una mejor rentabilidad financiera y crecimiento.

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE
“SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”**

PREGUNTA 1

¿Cómo cree Ud. Que es el tipo de servicio que se ofrece en “Súper Boutique del Calzado Yoreddy” en la actualidad:

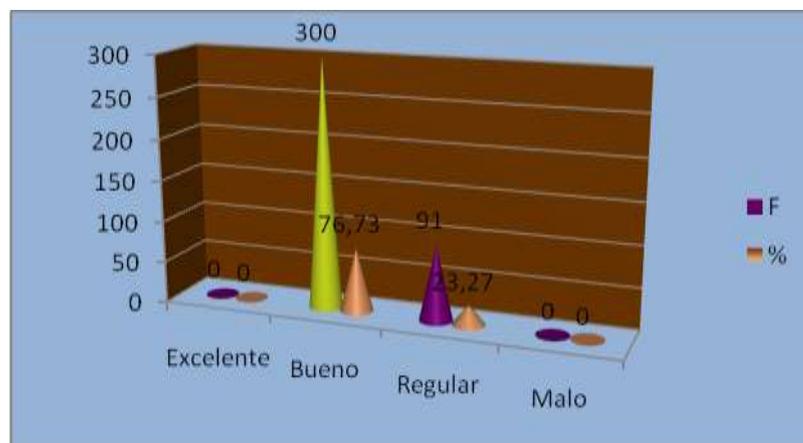
CUADRO 1

Variable	F	%
Excelente	0	0
Bueno	300	76.73
Regular	91	23.27
Malo	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoreddy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 1



Análisis.- Como se puede observar 300 encuestados que equivale al 76.73% manifiestan que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” el tipo de servicio que brindan es bueno mientras que 91 encuestados que corresponde al 23.27% respondieron que creen que el tipo de servicio que brinda esta empresa es regular, lo que da a entender que los clientes están de acuerdo en que en esta empresa comercial hay algunos errores que deben corregirse para llegar a la excelencia y brindar un servicio de calidad conforme a lo que los clientes necesitan.

PREGUNTA 2

¿En las compras que usted ha hecho a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” le han ofrecido algún tipo de promoción, oferta o descuento?

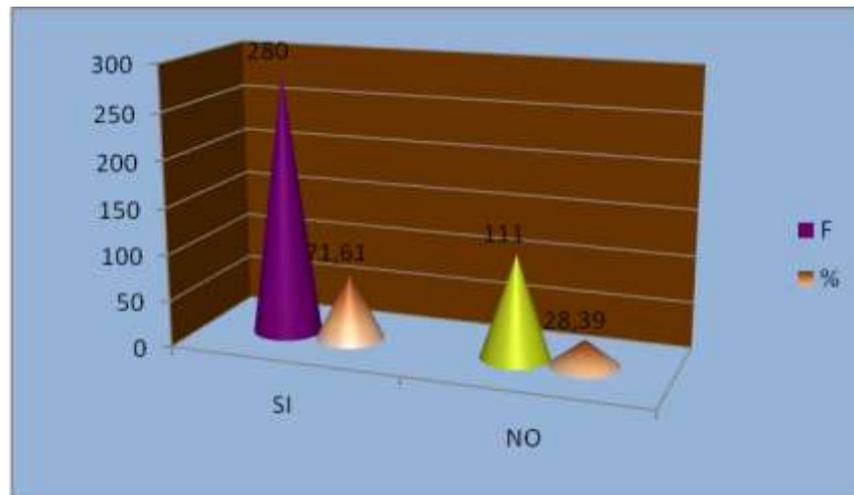
CUADRO 2

Le han Ofre. Promoción	F	%
SI	280	71.61
NO	111	28.39
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 2



Análisis.- De las respuestas obtenidas 280 encuestados que corresponde al 71.61% manifestaron que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” si han recibido algún tipo de promoción y descuentos por sus compras mientras que 111 encuestados que equivale al 28.39% respondieron que en esta empresa no han recibido ningún tipo de promoción, lo que demuestra que si se tiene una buena posición en el mercado ya que la mayoría de clientes prefieren hacer sus compras aquí por las ofertas y promociones que ofrecen.

PREGUNTA 3

¿Cree Ud. Que a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” le hace falta corregir su modelo de administración o gerencia para mejorar su desarrollo?

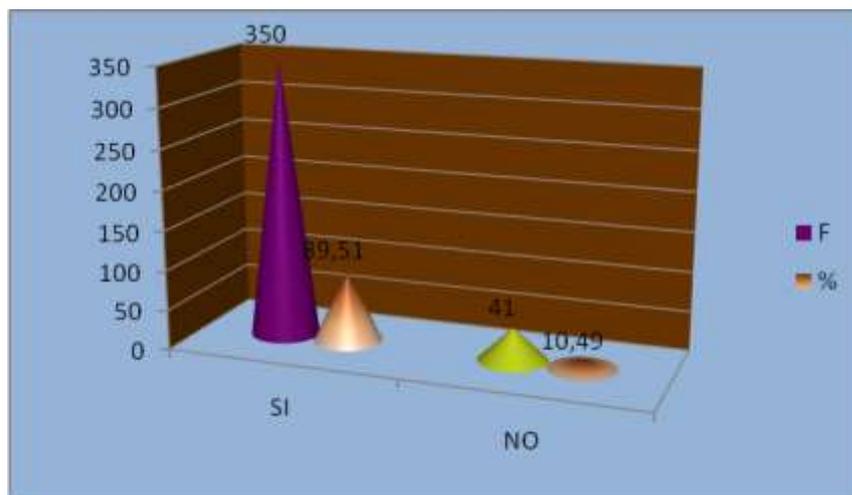
CUADRO 3

Le falta corregir	F	%
SI	350	89.51
NO	41	10.49
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 3



Análisis.- De las respuestas obtenidas 350 encuestados que corresponde al 89.51% manifestaron que a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” le hace falta corregir su modelo de administración o gerencia para mejorar su desarrollo y 41 encuestados que equivale al 10.49% consideran que a esta empresa no le hace falta corregir su modelo de administración o gerencia para mejorar su desarrollo, quedando claro que en esta empresa si es necesario tomar acciones correctivas en cuanto a la gerencia que se aplica actualmente.

PREGUNTA 4

¿Cree Ud. Que la falta de conocimientos sobre gestión empresarial influye en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que el desarrollo de esta empresa se vea limitado?

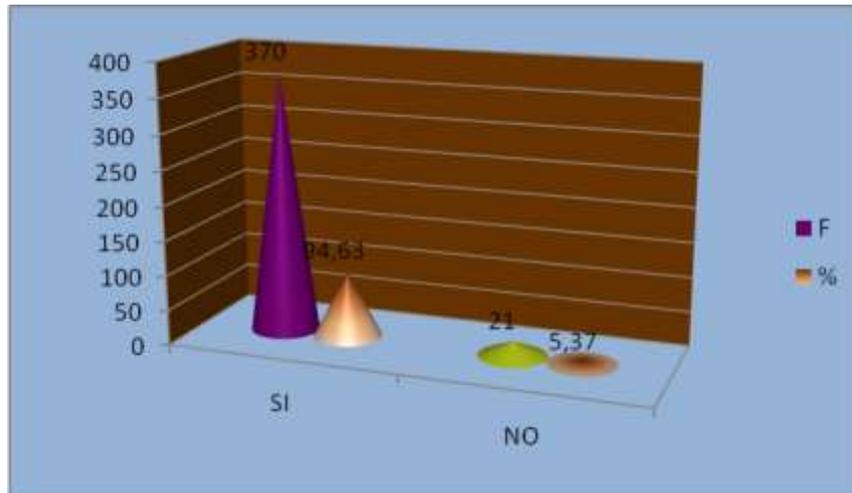
CUADRO 4

Falta de Cono. Influye	F	%
SI	370	94.63
NO	21	5.37
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 4



Análisis.- De la información obtenida en esta pregunta 370 encuestados que corresponden al 94.63% están de acuerdo en que la falta de conocimientos sobre gestión empresarial si influye en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que su desarrollo se vea limitado mientras que 21 encuestados que corresponde al 5.37% manifestaron que la falta de conocimientos sobre gestión empresarial no influye en esta empresa para que su desarrollo se vea limitado, demostrándose que un factor que contribuye a que en esta empresa se cometa errores administrativos es la falta de conocimientos por parte del gerente.

PREGUNTA 5

¿Cree Ud. Que es importante tener conocimientos sobre gerencia para administrar esta empresa actualmente?

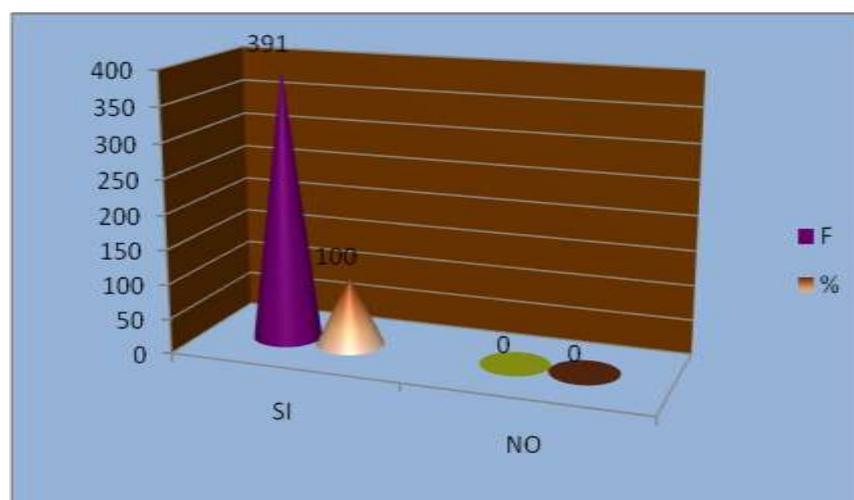
CUADRO 5

Es importantetener Conocimientos	F	%
SI	391	100
NO	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 5



Análisis.- De las respuestas obtenidas la totalidad de los encuestados están de acuerdo en que es importante tener conocimientos sobre gerencia para administrar “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, dejando en claro que esta empresa no puede funcionar sin la capacidad suficiente por parte del gerente para administrarla, ya que él debe apoyarse con los conocimientos teóricos y prácticos de lo que ello implica.

Si su respuesta anterior fue sí

PREGUNTA 6

¿Cree Ud. Que si se aplicará una gerencia con suficiente conocimiento en esta empresa brindaría mayores beneficios a la misma?

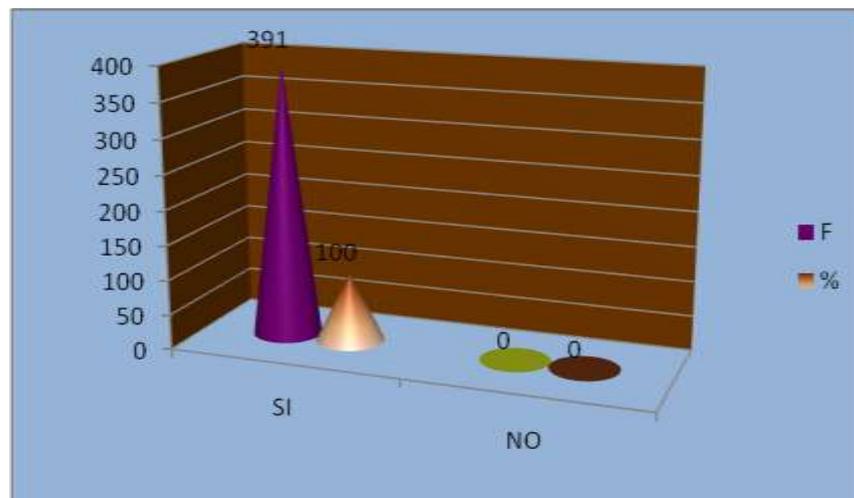
CUADRO 6

Brin. Mayores Bene.	F	%
SI	391	100
NO	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 6



Análisis.- De las respuestas obtenidas la totalidad de los encuestados están de acuerdo en que si se aplicara en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” una gerencia con mayores conocimientos si se obtendría mayores beneficios tanto para el gerente, los empleados y por ende para los clientes también, ya que estos darían mayor prestigio a la misma.

PREGUNTA 7

¿Ud. Al momento de adquirir su producto en “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, en que apoya su elección:

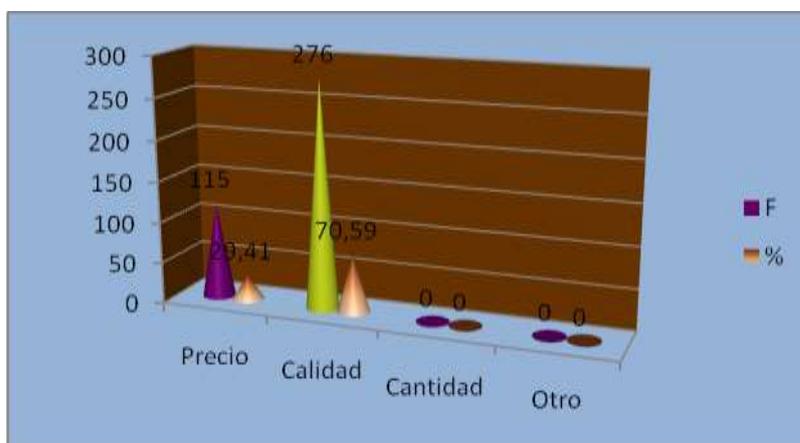
CUADRO 7

En que apoya elección	F	%
Precio	115	29.41
Calidad	276	70.59
Cantidad	0	0
Otro	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 7



Análisis.- Como se puede observar 115 encuestados que equivale al 29.41% manifestaron que al momento de adquirir su producto en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” apoyan su elección en el precio mientras que los 276 encuestados que equivale al 70.59% respondieron que al momento de adquirir su producto en esta empresa apoyan su elección en la calidad del mismo; lo que da a entender que para lograr el posicionamiento en el mercado “Súper Boutique de Calzado Yoredy” deben centrarse en ofrecer al mercado productos insuperables en calidad y así enfrentar a la competencia.

PREGUNTA 8

¿En los productos adquiridos en el último año se ha presentado algún defecto o falla?

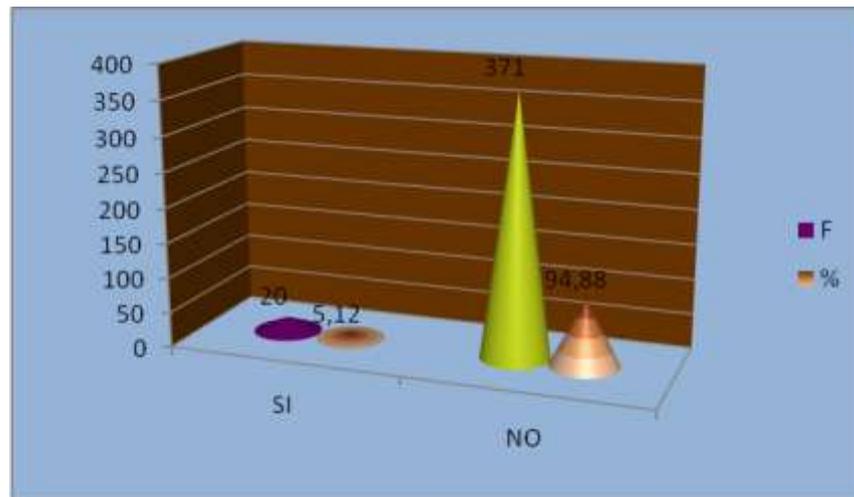
CUADRO 8

Se ha presentad falla	F	%
SI	20	5.12
NO	371	94.88
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 8



Análisis.- De las respuestas obtenidas 20 encuestados que equivale al 5.12% respondieron que durante el último año alguno de los productos adquiridos ha presentado algún defecto mientras que los 371 encuestados que equivalen al 94.88% respondieron que durante el último año los productos adquiridos no han presentado ningún defecto, demostrando con ello que los productos que se comercializan en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” si cuentan con calidad pero que no se debe descuidar porque siempre se presentan excepciones que deben evitarse a tiempo.

PREGUNTA 9

¿Al momento de adquirir el producto en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” Ud. Ha recibido algún tipo de garantía?

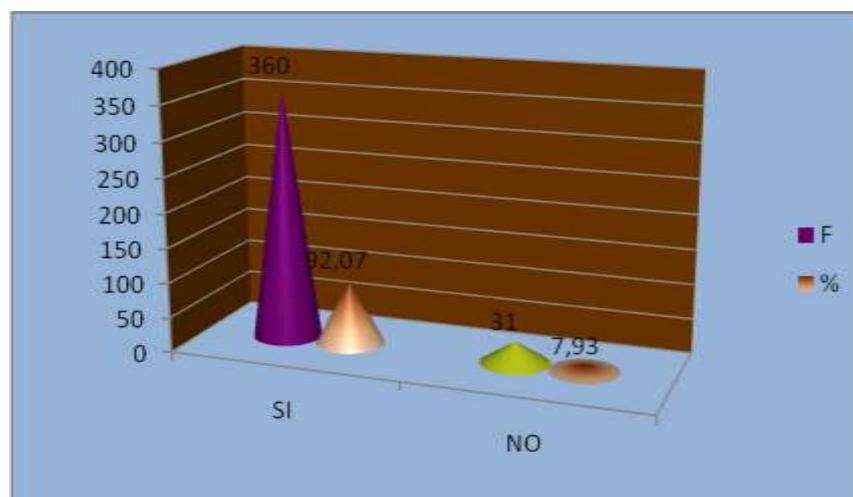
CUADRO 9

Ha recibido garantía	F	%
SI	360	92.07
NO	31	7.93
TOTAL	391	100

Fuente: Clientes de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 9



Análisis.- De las respuestas obtenidas 360 encuestados que corresponde al 92.07% manifestaron que al momento de adquirir su producto en esta empresa recibieron una garantía mientras que 31 encuestados que corresponde al 7.93% respondieron que al momento de adquirir su producto no recibieron ninguna garantía por parte de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, lo que aclara que esta empresa comercial si garantiza los productos que vende para que no haya ningún tipo de reclamo por parte del cliente.

PREGUNTA 10

¿Qué recomendación daría Ud. A “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que mejore su desarrollo empresarial?

Análisis.- Conforme a la información obtenida en esta pregunta la mayoría de encuestados respondieron que lo que ellos recomiendan a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que tenga un excelente desarrollo empresarial sería mejorar el modelo de administración que aplica enfocándose a tratar de planificar las actividades a ejecutarse y reorganizar adecuadamente la misma a fin de que el servicio sea óptimo.

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS
DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”**

PREGUNTA 1

¿Cuál cree usted que esta empresa tiene una administración eficiente?

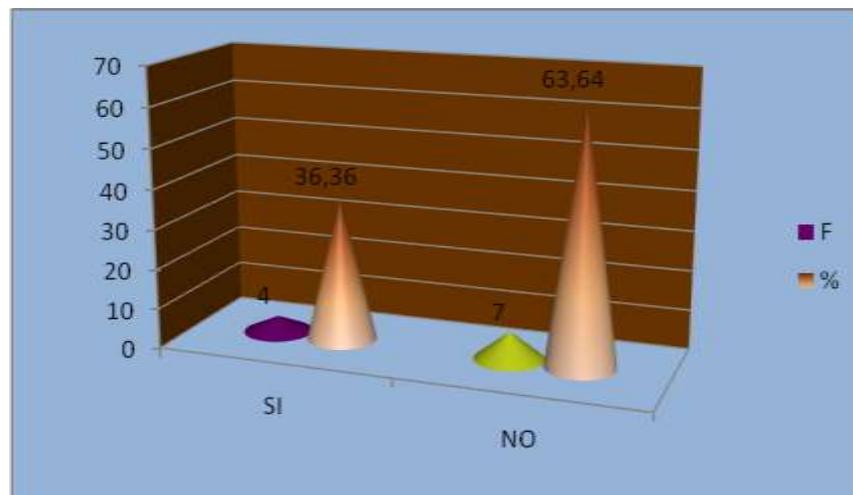
CUADRO 10

Tiene Ad. Eficiente	F	%
SI	4	36.36
NO	7	63.64
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 10



Análisis.- De acuerdo a la información obtenida en esta pregunta 4 empleados que corresponde al 36.36% manifestaron que esta empresa si tiene una administración eficiente mientras que 7 empleados que equivale al 63.64% respondieron que esta empresa no tiene una administración eficiente, corroborando con ello nuestro criterio de que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” debe reformar el modelo de gestión que aplica.

PREGUNTA 2

¿Según su conocimiento en esta empresa se ha establecido la visión, misión, políticas, valores y objetivos?

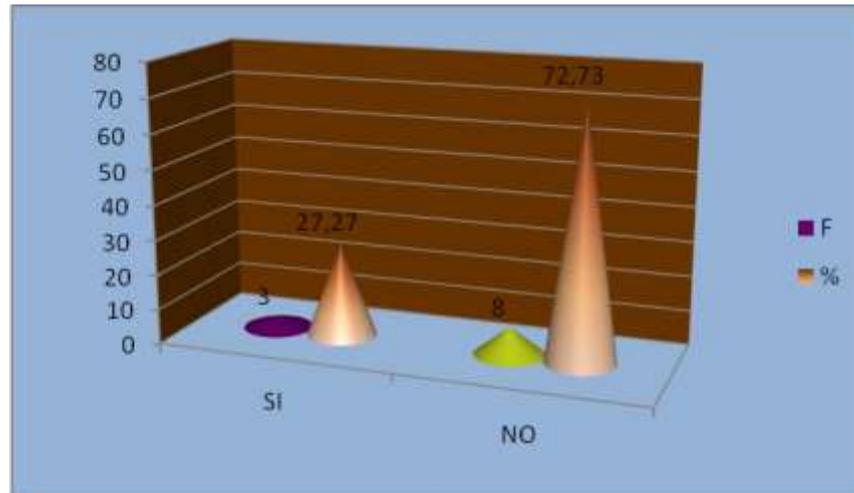
CUADRO 11

Se ha es: vi., mi., po., va., y objetivos	F	%
SI	3	27.27
NO	8	72.73
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 11



Análisis.- Conforme a la respuesta obtenida en esta pregunta 3 empleados que corresponde al 27.27% respondieron que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” si se ha establecido la visión, misión, políticas, valores y objetivos mientras que 8 empleados que equivale al 72.73% manifestaron que en esta empresa no se ha establecido la visión, misión, políticas, valores y objetivos, demostrando con ello que en esta empresa no se tiene orientación de a donde se quiere llegar ni con qué fin realizan las actividades diarias.

PREGUNTA 3

¿Cree usted que esta empresa satisface a los clientes en su totalidad?

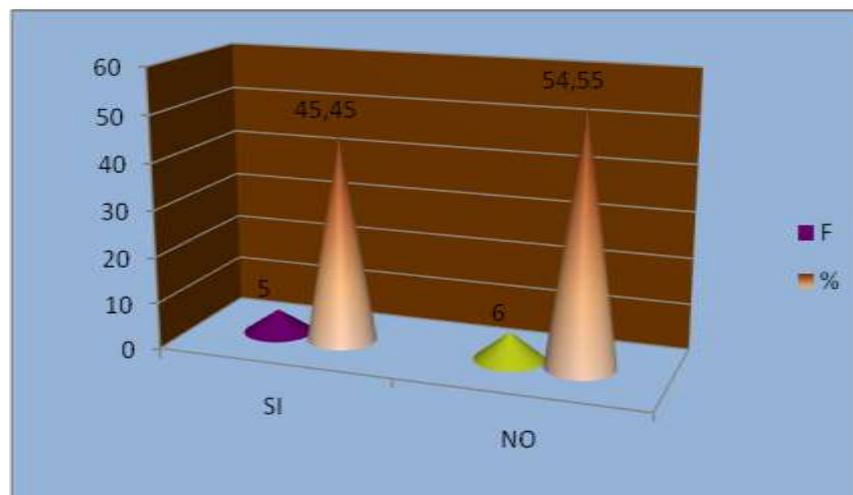
CUADRO 12

Satisface a los clientes	F	%
SI	5	45.45
NO	6	54.55
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 12



Análisis.- En base a la información obtenida en esta pregunta 5 empleados que equivale al 45.45% respondieron que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” si satisface a los clientes en su totalidad mientras que los 6 empleados que corresponden al 54.55% manifestaron que esta empresa no satisface a los clientes en su totalidad, demostrando con ello que los empleados de esta empresa son conscientes de que hace falta mejorar la atención que se brinda al cliente.

PREGUNTA 4

¿Considera usted que los conocimientos sobre gestión empresarial se debe aplicar en esta empresa para mejorar su desarrollo?

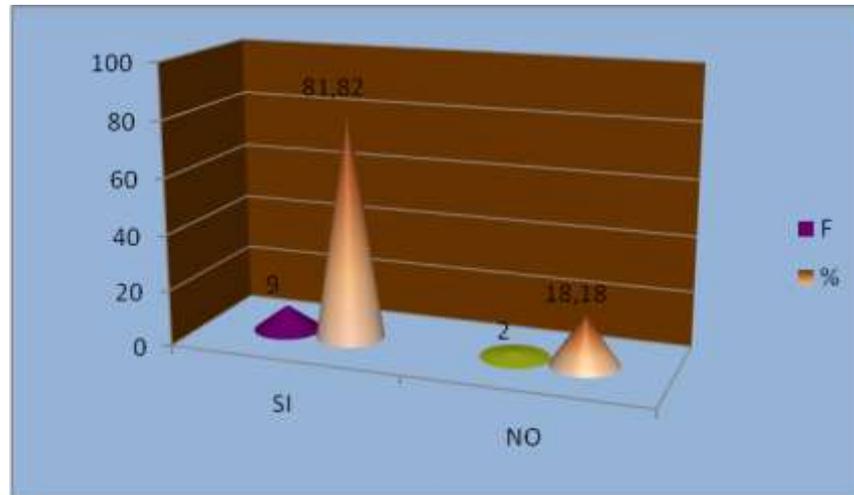
CUADRO 13

Debe apli. Conoci.	F	%
SI	9	81.82
NO	2	18.18
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 13



Análisis.- De las respuestas obtenidas en esta pregunta 9 empleados que corresponde al 81.82% opinan que los conocimientos sobre gestión empresarial se debe aplicar en esta empresa para mejorar su desarrollo mientras que los 2 empleados que equivale al 18.18% están de acuerdo en que los conocimientos obre gestión empresarial no se debe aplicar en esta empresa para mejorar su desarrollo, comprobando de esta forma que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” hace falta aplicar conocimientos sobre gestión empresarial para mejorar la administración de la misma y obtener más utilidades.

PREGUNTA 5

¿Cree usted que esta empresa requiere establecer una planificación previa para realizar las actividades sin errores?

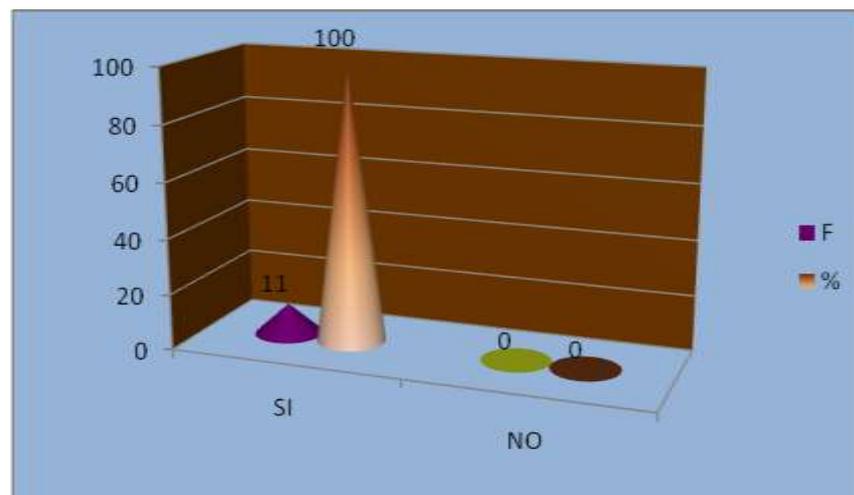
CUADRO 14

Requiere planificación	F	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 14



Análisis.- De las respuestas obtenidas en esta pregunta la totalidad de los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” opinan que esta empresa requiere establecer una planificación previa para realizar las actividades sin errores, es decir, que para evitar errores en el cumplimiento del trabajo el gerente debe tomar en cuenta la importancia de planificar anticipadamente el trabajo.

PREGUNTA 6

¿En esta empresa se ha distribuido las funciones específicas para cada puesto de trabajo?

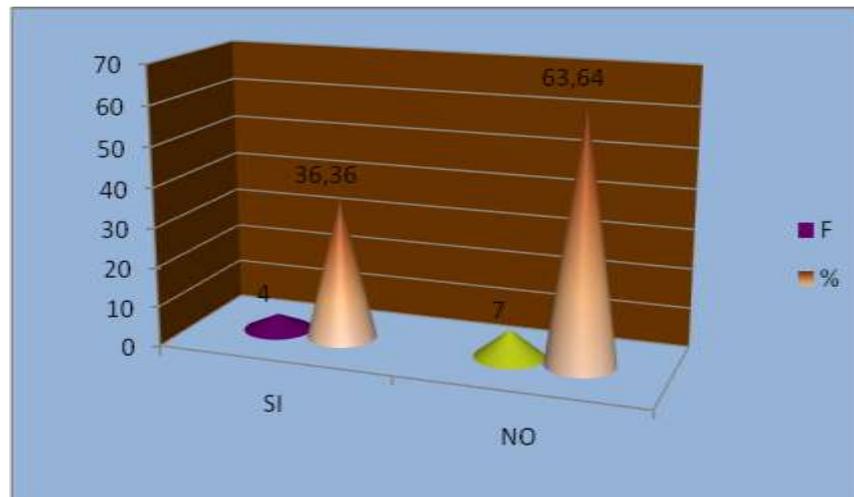
CUADRO 15

Se ha dis. funciones	F	%
SI	4	36.36
NO	7	63.64
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 15



Análisis.- De las respuestas obtenidas en esta pregunta 4 empleados que corresponden al 36.36% manifestaron que en esta empresa si se ha distribuido las funciones específicas para cada puesto de trabajo mientras que 7 empleados que equivale al 63.64% respondieron que en esta empresa no se ha distribuido las funciones específicas para cada puesto de trabajo, demostrando con ello que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” no se tiene una organización correcta ya que los miembros de la misma no conocen con exactitud el trabajo que deben realizar.

PREGUNTA 7

¿Cree usted que el gerente de esta empresa es un buen líder?

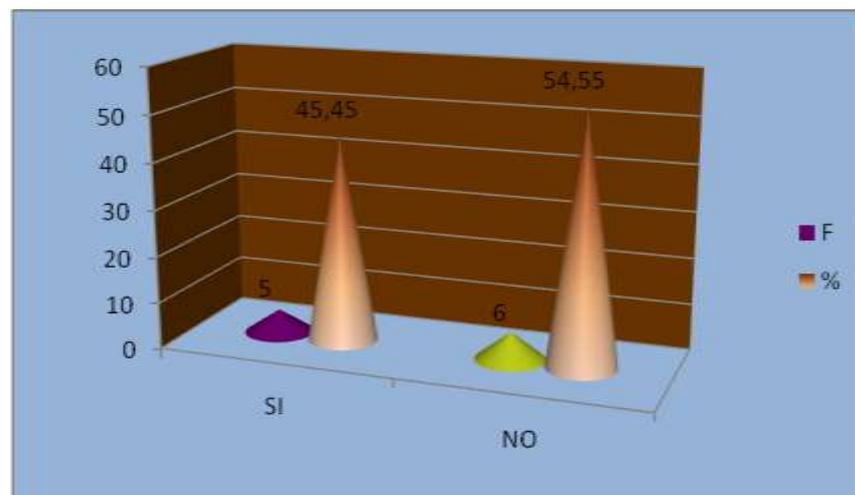
CUADRO 16

Gerente es buen líder	F	%
SI	5	45.45
NO	6	54.55
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 16



Análisis.- De la información obtenida en esta pregunta 5 empleados que corresponde al 45.45% opinan que el gerente de esta empresa es un buen líder mientras que 6 empleados que equivalen al 54.55% respondieron que el gerente de esta empresa no es un buen líder, evidenciando que el gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” no ejerce un buen liderazgo en la misma, ya que las opiniones de los empleados discrepan casi por igual.

PREGUNTA 8

¿Recibe usted por parte del gerente de esta empresa alguna remuneración extra fuera de las bonificaciones de ley?

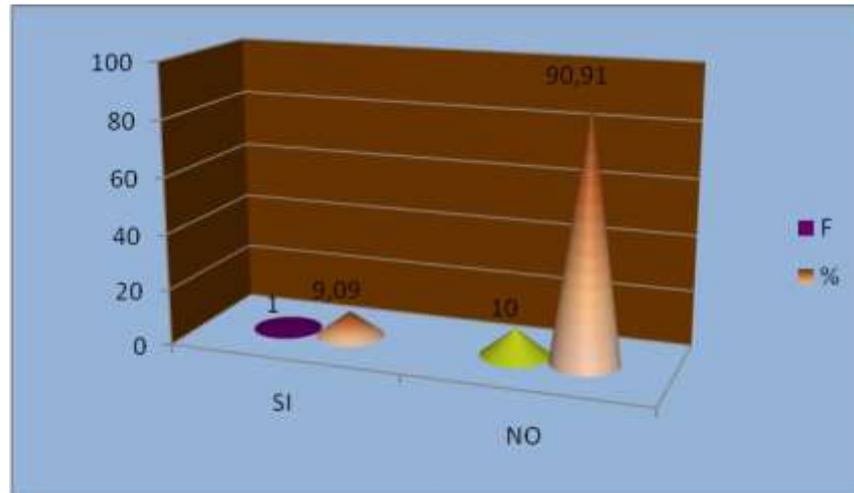
CUADRO 17

Recibe Re. Extra	F	%
SI	1	9.09
NO	10	90.91
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 17



Análisis.- De las respuestas obtenidas 1 empleado que equivale al 9.09% respondió que si recibe por parte del gerente de esta empresa una remuneración extra fuera de las bonificaciones de ley mientras que 10 empleados que corresponden al 90.91% manifestaron que no reciben por parte del gerente de esta empresa una remuneración extra fuera de las bonificaciones de ley, demostrando con ello que el gerente está dejando de lado un factor motivacional muy importante para ejercer una correcta dirección.

PREGUNTA 9

¿Cree usted que en esta empresa existe una buena comunicación entre los miembros de la misma?

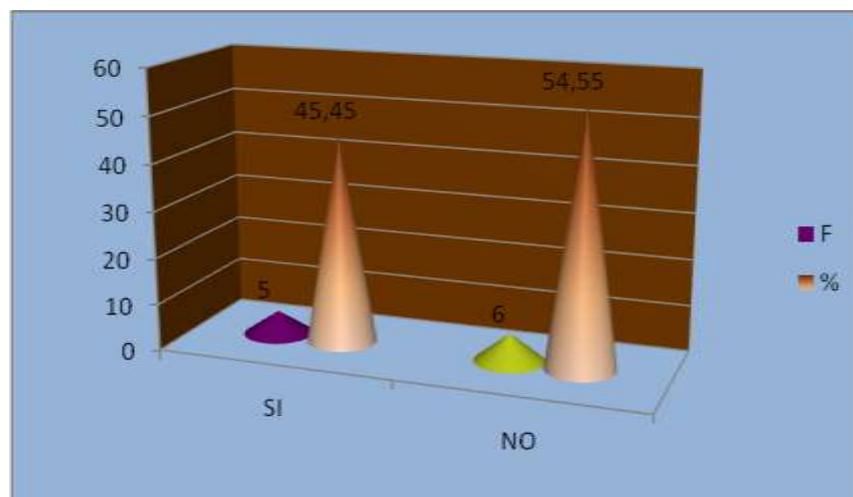
CUADRO 18

Existe Buena Comu.	F	%
SI	5	45.45
NO	6	54.55
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 18



Análisis.-De acuerdo a la información adquirida en esta pregunta 5 empleados que corresponde al 45.45% están de acuerdo en que entre los miembros de esta empresa existe una buena comunicación mientras que 6 empleados que equivalen al 54.55% manifestaron que en esta empresa no existe una buena comunicación entre los miembros de la misma. Es decir, que el sistema de comunicación no es el adecuado y por ende constituye otra falencia gerencial que debe corregirse.

PREGUNTA 10

¿Cree usted que el gerente de esta empresa controla correctamente el buen desempeño de las actividades diarias?

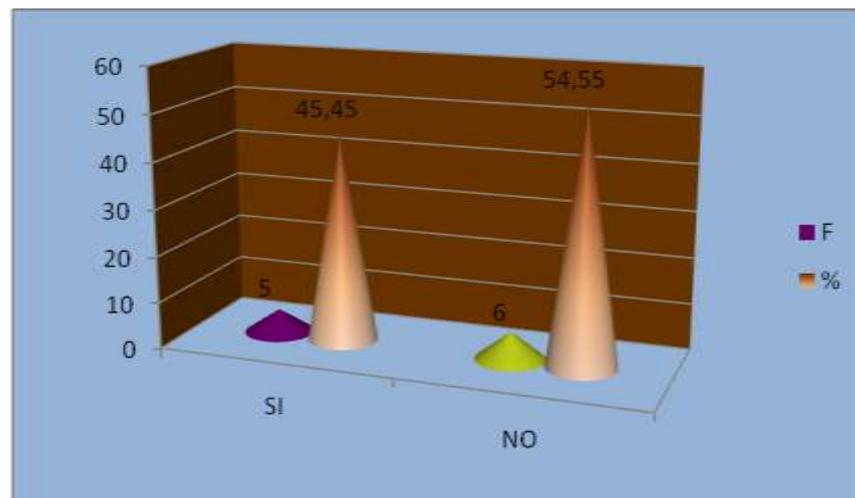
CUADRO 19

Controla el buen de.	F	%
SI	5	45.45
NO	6	54.55
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 19



Análisis.- De las respuestas obtenidas en esta pregunta 5 empleados que equivalen al 45.45% creen que el gerente de esta empresa si controla bien el buen desempeño de las actividades diarias mientras que 6 empleados que corresponden al 54.55% manifestaron que el gerente de esta empresa no controla bien el buen desempeño de las actividades diarias, dejando en claro que en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” no se aplica un control correcto para garantizar el cumplimiento de todo lo propuesto.

PREGUNTA 11

¿Considera usted que si en esta empresa se aplicará un nuevo modelo de gestión empresarial basado en planificación estratégica, organización, dirección y control tendría un desarrollo más eficiente?

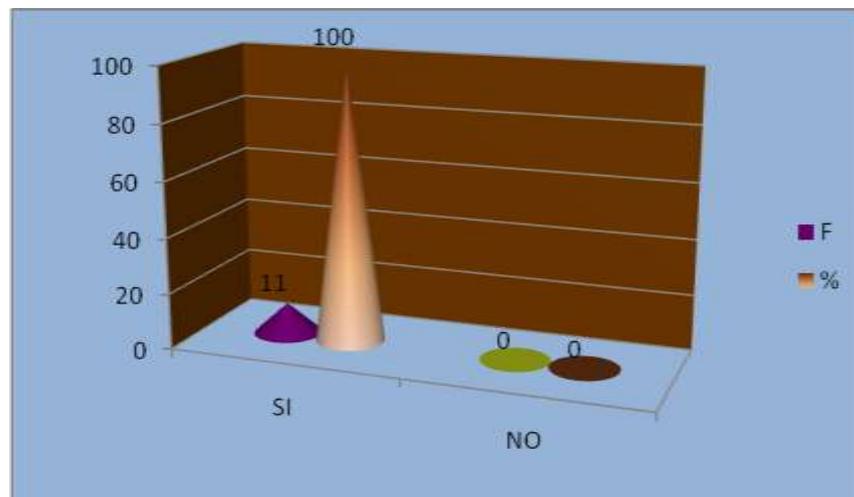
CUADRO 20

Tendría Desa. Eficiente	F	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

GRÁFICO 20



Análisis.-Conforme a las respuestas obtenidas en esta última pregunta la totalidad de los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” opinan que si en esta empresa se aplicará un nuevo modelo de gestión empresarial basado en planificación estratégica, organización, dirección y control sí tendría un desarrollo más eficiente comprobando así que es necesario plantearlo para contribuir a la solución de los problemas de esta empresa.

G. DISCUSIÓN

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

“Súper Boutique del Calzado Yoredy”, cuyo propietario y gerente es el señor Vicente Ruiz, es una empresa comercial que se encuentra ubicada en la calle José Antonio Eguiguren 16-32 y 18 de Noviembre y se dedica a la compra y venta de ropa y calzado para damas, caballeros y niños en diversas marcas y modelos así como algunos accesorios entre los que se puede mencionar carteras y gorros.

Esta empresa inició sus actividades hace casi 28 años, actualmente esta empresa cuenta con una adecuada infraestructura para la mayor comodidad del cliente con muchos mostradores para exhibir la ropa y el calzado.

Inicialmente esta empresa empezó con un local pequeño al que después de algunos años se lo remodelo para lo cual el propietario realizó una inversión considerable.

Actualmente la infraestructura de esta empresa está distribuida en dos plantas, en la planta baja está distribuido todo lo que es calzado para damas, caballeros y niños y en la planta alta se encuentra lo que es ternos formales, jeans para hombre y mujer y abrigos femeninos, así

como ropa y calzado en promoción. Claro que a más de ofrecer promociones también se da buenos descuentos.

Para hacer más eficiente su trabajo en esta empresa trabajan 13 personas en un horario de 8:30 AM hasta las 20:00 PM de lunes a sábado y domingos hasta las 13:00 PM, el gerente que es el propietario, la secretaria-contadora, el abogado por ciertas temporadas y los 10 vendedores.

Desde su apertura “Súper Boutique de Calzado Yoredy” ha tenido gran acogida en el mercado local por su variedad de ropa y calzado y las considerables ofertas y promociones que pone a disposición de los clientes que los visitan.

Sin embargo, como en toda empresa, también tiene algunas deficiencias ya que el entorno competitivo en el que se desenvuelve esta empresa frente a otras empresas limita su capacidad de crecimiento, debido a la incapacidad profesional que posee el gerente de la misma.

Pero estos problemas que presenta esta empresa actualmente son el resultado de la conducta de su propietario o gerente quien no tiene establecido el tipo de gerencia ni un modelo de comunicación eficaz y al no aplicar la planificación estratégica, organización, dirección y control, no puede responder ante los cambios que se producen y a las particularidades de cada uno de los entornos posibles.

Esta situación también es influenciada por el comportamiento de las variables de los sectores económicos implicados y del resto de las organizaciones existentes en la sociedad.

Es así que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” es una empresa comercial que a más de presentar estas deficiencias en la gestión empresarial que se aplica también tiene que enfrentar ciertos retos al desarrollarse en un contexto y un entorno cambiante como condición para su supervivencia y que repercuten mucho para el logro de sus objetivos, por ello se hace un análisis de cómo influye su contexto y de su entorno.

1.1. Análisis del Contexto

A continuación se realiza un análisis de las diferentes necesidades a las que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” debe satisfacer con sus diferentes productos:

a) La Familia.- Esta empresa tiene un área de influencia que abarca toda la ciudad, especialmente a personas adultas de entre 20 a 64 años de edad, es decir que los clientes que más adquieren los productos son personas que se encuentran dentro de este rango de edad.

b) Vestuario.- En la Ciudad de Loja el vestuario es muy común ya que la mayoría de habitantes visten casualmente con jeans, camisetas,

deportivos, o casuales los hombres mientras que las mujeres: las más jóvenes visten jeans, blusas y deportivos o tacones casuales y las señoras faldas, vestidos o pantalones con zapatos de tacón. Siendo así que “Súper Boutique del Calzado Yoredy” ofrece todo tipo de ropa y calzado para la vestimenta de quienes lo requieran.

c) Recreación.- La recreación en la ciudad de Loja está dada por: El fútbol, la natación, el básquet, el tenis, el vóley, así como escuchar música y ver películas, entre otros siendo los más principales; por lo que esta empresa contribuye a la recreación al vender ropa deportiva y zapatos deportivos en todas las marcas.

d) Educación.- De igual manera esta empresa favorece a la educación al ofrecer a la venta zapatos de escuela y colegio para mujeres y varones en todas las edades.

e) Patrimonio.- “Súper Boutique del Calzado Yoredy” aporta en el patrimonio de nuestra ciudad, debido a que la mayoría de clientes son personas que trabajan o laboran en empresas del gobierno que para realizar su trabajo deben portar un uniforme respectivo con calzado de calidad que adquieren en esta empresa, y que contribuye a realzar su prestigio mejorando la imagen tanto de ellos como de las entidades donde laboran.

f) Sistema Productivo.- Igualmente a este sector la empresa colabora en gran parte, porque la mayoría de habitantes que se dedican a la producción en esta ciudad requieren de la vestimenta adecuada para ello, y por ende la pueden adquirir en la misma.

g) Seguridad.- A este sector “Súper Boutique del Calzado Yoredy” contribuye puesto que los policías y personas que trabajan en seguridad privada, para efectuar su trabajo también necesitan vestirse adecuadamente con ropa que adquieren en esta empresa e igualmente el calzado que deben utilizar para el buen desarrollo de su trabajo.

h) Político Administrativo.- En ese aspecto esta empresa aporta indirectamente, ya que ofrece a la venta ternos formales para los clientes que ocupan cargos importantes en la política como es el Alcalde, el prefecto, los concejales, entre los más importantes que ejercen la administración de nuestra sociedad.

i) Autoestima.- “Súper Boutique del Calzado Yoredy” favorece en la autoestima de sus clientes, ya que al venderles ropa de clase y de excelente calidad, realza la personalidad de quienes usan sus productos, elevando por ende la autoestima de los mismos.

1.2. Análisis del Entorno

A continuación se analiza los factores internos y externos que tienen relación directa con la empresa comercial y cómo afecta a la misma.

1.2.1. Análisis del Medio Interno

1.2.1.1. Fortalezas

Matriz de Relación de Fortalezas de

“Súper Boutique del calzado Yoredy”

CUADRO 21

FORTALEZAS	COSTO 30	TIEM. 30	IMPAC. 20	COLAB. 20	TOTAL
Atención personalizada al cliente.	4 120	4 120	4 80	4 80	400
Variedad de ropa y calzado.	4 120	4 120	4 80	3 60	380
Facilidades de pago para el cliente.	2 60	4 120	4 80	4 80	340
Buena publicidad.	4 120	3 90	4 80	2 40	330
Accesibilidad a la información del producto.	3 90	3 90	3 60	4 80	320

Fuente: “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Explicación del cuadro.- Una vez establecidas las fortalezas de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, se las plantea en un cuadro estableciendo en la parte superior del cuadro; el costo que ha implicado desarrollar la fortaleza valorado en 30 puntos; el tiempo empleado en esta fortaleza valorado en 30 puntos; el impacto de la fortaleza en la empresa valorado en 20 puntos y la colaboración de la que se dispuso para llegar a esa fortaleza valorada en 20 puntos. Y en la parte inferior izquierda del cuadro se describe las fortalezas, para en el centro del cuadro asignar a cada fortaleza una calificación sobre 5 puntos que al multiplicarse por el valor del costo, el tiempo, el impacto y la colaboración; se obtiene un subtotal para el costo, el tiempo, el impacto y el espacio; al sumarse estos 4 subtotales nos dan el valor final para cada fortaleza. Y así estimar el orden de importancia de las mismas desde el valor más alto al más bajo.

Entre las fortalezas de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” se pueden enunciar:

- Atención personalizada al cliente,
- Variedad de ropa y calzado,
- Facilidades de pago para el cliente,
- Buena publicidad,
- Accesibilidad a la información del producto.

1.2.1.2. Debilidades

Matriz de Relación de Debilidades de “Súper Boutique del calzado Yoredy”

CUADRO 22

DEBILIDADES	COSTO 30	TIEM. 30	IMPAC. 20	COLAB. 20	TOTAL
Falta de capacitación al personal sobre ventas.	4 120	4 120	4 80	3 60	380
Falta de integración para tomar decisiones.	3 90	4 120	4 80	3 60	350
Falta de motivación a los empleados.	4 120	3 90	3 60	3 60	330
Trato injusto al personal.	3 90	3 90	4 80	3 60	320
Deficiente habilidad en gerencia	4 120	3 90	4 80	1 20	310

Fuente: “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Explicación del cuadro.- Igualmente, una vez planteadas las debilidades de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, se las plantea en un cuadro estableciendo en la parte superior del cuadro; el costo perdido por la debilidad valorado en 30 puntos; el tiempo perdido por esta debilidad valorado en 30 puntos; el impacto de la debilidad en la empresa valorado en 20 puntos y la colaboración para tratar de mejorar esa debilidad valorada en 20 puntos. Y en la parte inferior izquierda del cuadro se describe las debilidades, para en el centro del cuadro asignar a cada una, la respectiva calificación sobre 5 puntos que al multiplicarse por el valor del costo, el tiempo, el impacto y la colaboración; se obtiene un subtotal para el costo, el tiempo, el impacto y el espacio; y al sumarse estos 4 subtotales nos dan el valor final para cada debilidad. Y así estimar el orden de importancia de las mismas desde el valor más alto al más bajo.

Entre las debilidades de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” tenemos:

- Falta de capacitación al personal sobre ventas,
- Falta de integración para tomar decisiones,
- Falta de motivación a los empleados,
- Trato injusto al personal,
- Deficiente habilidad en gerencia.

1.2.2. Análisis del Medio Externo

1.2.2.1. Oportunidades

Matriz de Relación de Oportunidades de

“Súper Boutique del calzado Yoredy”

CUADRO 23

OPORTUNIDADES	COSTO 30	TIEM. 30	IMPAC. 20	COLAB. 20	TOTAL
Facilidad para vender los productos.	3 90	4 120	3 60	4 80	350
Facilidades de pago en la compra de mercadería	4 120	3 90	3 60	3 60	330
Amplio mercado para la venta de los productos.	3 90	3 90	4 80	3 60	320
Mejorar la imagen de la empresa.	2 60	3 90	4 80	4 80	310

Fuente: “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Explicación del cuadro.- Una vez desarrolladas las oportunidades de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, se las plantea en un cuadro

estableciendo en la parte superior del cuadro; el costo que ha implicado desarrollar la oportunidad valorado en 30 puntos; el tiempo empleado en esta oportunidad valorado en 30 puntos; el impacto de la oportunidad en la empresa valorado en 20 puntos y la colaboración de la que se dispuso para llegar a esa oportunidad valorada en 20 puntos. Y en la parte inferior izquierda del cuadro se describe las oportunidades, para en el centro del cuadro asignar a cada una, la respectiva calificación sobre 5 puntos que al multiplicarse por el valor del costo, el tiempo, el impacto y la colaboración; se obtiene un subtotal para el costo, el tiempo, el impacto y el espacio; al sumarse estos 4 subtotales nos dan el valor final para cada oportunidad. Y así estimar el orden de importancia de las mismas desde el valor más alto al más bajo.

Entre las oportunidades de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” se pueden exponer.

- Facilidad en la venta de los productos,
- Facilidades de pago en la compra de mercadería,
- Amplio mercado para la venta de los productos,
- Mejorar la imagen de la empresa.

1.2.2.2. Amenazas

Matriz de Relación de Amenazas

CUADRO 24

AMENAZAS	COSTO 30	TIEM. 30	IMPAC. 20	COLAB. 20	TOTAL
Exagerada oferta de productos similares en temporadas altas.	3 90	4 120	4 80	3 60	350
Productos sustitutos con menor costo.	3 90	3 90	4 80	3 60	320
Aparición de nuevos competidores.	2 60	3 90	4 80	3 60	290
Aumento de publicidad por parte de competidores.	3 90	3 90	3 60	2 40	280

Fuente: “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Explicación del cuadro.- De igual forma, una vez determinadas las amenazas de Súper Boutique del Calzado Yoredy”, se las plantea en un cuadro estableciendo en la parte superior del cuadro; el costo perdido por la amenaza valorado en 30 puntos; el tiempo perdido por esta amenaza valorado en 30 puntos; el impacto de la amenaza en la empresa valorado en 20 puntos y la colaboración para tratar de mejorar esa amenaza valorada en 20 puntos. Y en la parte inferior izquierda del cuadro se describe las amenazas, para en el centro del cuadro asignar a cada una, la respectiva calificación sobre 5 puntos que al multiplicarse por el valor

del costo, el tiempo, el impacto y la colaboración; se obtiene un subtotal para el costo, el tiempo, el impacto y el espacio; y al sumarse estos 4 subtotales nos dan el valor final para cada amenaza. Y así estimar el orden de importancia de las mismas desde el valor más alto al más bajo.

Entre las amenazas de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” tenemos:

- Exagerada oferta de productos similares en temporadas altas,
- Productos sustitutos con menor costo,
- Aparición de nuevos competidores,
- Aumento de publicidad por parte de competidores.

1.2.3. Matriz FODA

Para asegurar un reconocimiento eficaz en sus clientes esta empresa establece las siguientes relaciones entre **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentadas en la Matriz FODA** para determinar las estrategias que permitan utilizar mejor las oportunidades y fortalezas, al mismo tiempo que se neutraliza las amenazas y debilidades, esto implica que se reconoce los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de los objetivos en esta empresa.

MATRIZ FODA DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

CUADRO 25

F. Externos	F. Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada al cliente, - Variedad de ropa y calzado, - Facilidades de pago para el cliente, - Buena publicidad, - Accesibilidad a la información del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación al personal sobre ventas, - Falta de integración para tomar decisiones, - Falta de motivación a los empleados, - Trato injusto al personal, - Deficiente habilidad en gerencia.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad en la venta de los productos, - Facilidades de pago en la compra de mercadería, - Amplio mercado para la venta de los productos, - Mejorar la imagen de la empresa. 	<p>1. Aplicar la publicidad radial en nuevos horarios para atraer nuevos clientes.</p>	<p>2. Mejorar la presentación de los empleados facilitándoles un uniforme de trabajo para el desempeño de sus funciones.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> - Exagerada oferta de productos similares en temporadas altas, - Productos sustitutos con menor costo, - Aparición de nuevos competidores, - Aumento de publicidad por parte de competidores. 	<p>5. Establecer convenios con mejores proveedores para mantener clientes fijos y garantizar mayores ingresos.</p>	<p>3. Capacitar al propietario sobre gerencia administrativa.</p> <p>4. Implementar la capacitación al personal sobre atención al cliente.</p>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

2. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PARA “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

2.1. Planificación Estratégica

La filosofía de esta empresa es:

***“El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad,
luego en la realidad”***



2.1.1. VISIÓN:

Constituirse en un futuro en una empresa líder a nivel local en la comercialización de ropa y calzado en diversas marcas y modelos, que brinde un servicio eficiente, poseer una estructura ordenada y accesible a la innovación permanente y al desarrollo, contribuyendo así a que el propietario obtenga las mejores ganancias.

2.1.2. MISIÓN:

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de los clientes al vender ropa y calzado, aportando a que mejoren las condiciones para su desarrollo integral en respuesta al esfuerzo individual y en equipo de todos quienes conforman “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

2.1.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES:

- ❖ Obtener utilidades a corto, mediano o largo plazo utilizando herramientas de calidad con un costo adecuado,
- ❖ Mejorar permanentemente la calidad de vida de los empleados, brindándoles condiciones de trabajo adecuadas, generando un ambiente laboral y un desarrollo organizacional que propicie en ellos el sentido de equidad,
- ❖ Incrementar las ventas y generar mayores utilidades,
- ❖ Obtener una mayor rentabilidad,
- ❖ Lograr una mayor participación en el mercado,
- ❖ Ser una empresa reconocida por su variedad de ropa y calzado en diversos modelos,
- ❖ Aumentar los activos,
- ❖ Sobrevivir y crecer.

2.1.4. POLÍTICAS:

- ✓ Mantener un interés práctico y cotidiano en el bien-hacer, bien-estar y bien-ser de los demás, comenzando por el de los prójimos más próximos, que son los familiares y compañeros de trabajo.

- ✓ Estar convencidos de que es posible vivir mejor, y de que es legítimo y deseable aspirar a ello e invitar a los demás, con el ejemplo y trabajo, a mejorar la calidad de su ser y de su vivir.

- ✓ Reconocer que la mayor riqueza de la empresa son las personas que la integran, por eso:
 - 1º. Se escoge la práctica de valores con el ejemplo, que su sola prédica con teorías,
 - 2º. Se opta por vivir la amistad, la generosidad y la corresponsabilidad,
 - 3º. Se elige la satisfacción de **SERVIR**, que la emoción de lucir,

4º. Se sabe que es agradable ser importante, pero que es más importante ser agradable,

5º. Se prefiere ser parte de la solución, en lugar de ser parte del problema. Por eso, en la empresa no tiene cabida la murmuración, la crítica destructiva, las envidias, la simulación, la incompetencia, la competencia desleal, ni el fracaso.

- ✓ Se tiene presente que “lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo bien desde el principio”; integrando un cuerpo sólido de triunfadores que ven en cada obstáculo una oportunidad de crecimiento, en cada tropiezo una ocasión para aprender, y en cada falla un recordatorio de los objetivos empresariales y personales para llegar a la excelencia.

- ✓ Se recuerda siempre que cuando el ser humano ha dejado de aprender y de crecer, no tiene vida. Por eso se realizan tareas como si fueran las más importantes y a la empresa como la mejor individual para ser eficientes.

- ✓ Se tiene la convicción de que es necesario llenar de calidad cada ser, el vivir y el hacer, para poder ofrecer calidad y satisfacción total; sólo seres excelentes realizan tareas excelentes.

- ✓ El objetivo primordial no es vender ropa y calzado sino ofrecer un servicio, merecer la atención de quien los escucha y ganar amigos para toda la vida.

- ✓ Procurar en la vida interior, familiar, social y empresarial, sentir, pensar y actuar en congruencia y armonía con el Infinito; sabiendo que este empeño es agradable a los ojos de Dios, por lo que se tiene la seguridad de que **ÉL SIEMPRE ESTÁ A SU LADO.**

2.1.5. VALORES:

- Orientación al cliente, enfocarse en las necesidades del cliente llenando sus expectativas.

- Compromiso con los resultados, ya que todos los miembros de la empresa trabajan duro para contribuir al logro de los objetivos.
- Sostenibilidad, al trabajar con eficiencia se permite que el desarrollo la empresa sea duradero.
- Interés por las Personas, al ayudar a resolver los problemas personales de los miembros, se colabora para el buen funcionamiento de las actividades de la misma.
- Responsabilidad Social, al trabajar bajo estrictas normas y cumpliendo a cabalidad el trabajo, se evita problemas por irresponsabilidad.
- Integridad, al trabajar siempre con honestidad y dignidad, se fomenta un ambiente armónico en el trabajo diario.
- Se demuestra con el ejemplo, ya que para enseñar a los demás a ser responsables, cada miembro de esta empresa manifiesta cumpliendo siempre sus obligaciones.

- Trabajar en equipo, ya que para contribuir al logro de los objetivos empresariales se requiere del esfuerzo unificado, siempre formando equipos de trabajo para facilitar el mismo y ahorrar tiempo y dinero.
- Respetar a la persona, así se evita pleitos y disturbios entre compañeros y por ende problemas laborales.
- Analizar los hechos y brindamos la opinión de todos, para tomar las decisiones adecuadas, siempre analizar la situación para luego concluir la decisión más apropiada.
- Comunicarse abierta y honestamente, sin miedo a equivocarse, siempre aportando todo lo que se piensa y con sinceridad para corregir y ayudar en lo que se puede.
- Comprometerse con la comunidad, al brindar un servicio de calidad y dar la mejor atención al cliente.
- Ante todo, actuar con integridad, siempre respetando los criterios ajenos.

2.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los objetivos estratégicos para esta empresa se los plantea haciendo referencia a las estrategias propuestas en la Matriz FODA del Diagnostico antes descrito, estableciendo un objetivo por cada estrategia.

- ◆ Diseñar y utilizar un plan de publicidad radial en horarios más disponibles y así captar más clientela en el primer semestre del año 2013.

- ◆ Implementar en la presentación de los empleados fijos, un uniforme de trabajo para mejorar el prestigio de la empresa en el segundo semestre del año 2013.

- ◆ Efectuar un plan de capacitación sobre gestión administrativa para el propietario en el primer semestre del año 2014.

- ◆ Incorporar un plan de capacitación al personal sobre atención al cliente en el segundo semestre del año 2014.

- ◆ Instaurar un plan de convenio con mejores proveedores enfocado a conservar los clientes en el primer semestre del año 2015.

2.1.7. POSICIONAMIENTO:

“Súper Boutique del Calzado Yoredy” al ser una empresa que se ha dado a conocer durante más de 28 años a sus clientes por sus características y la de sus productos tiene un posicionamiento que se aplica a través de sus atributos y de su publicidad.

2.1.7.1. SUS ATRIBUTOS

2.1.7.1.1. Quiénes son?

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Son un gran centro de calzado dedicados a servir a sus queridos clientes quienes han confiado en sus 28 años de experiencia de vida comercial, es por ello que en retribución a su preferencia esta empresa cuenta con una adecuada infraestructura, con espacios de exhibición de extensa variedad en calzado y ropa.

Además posee el respaldo de las marcas reconocidas mundialmente como: en zapatos para niño: bunky, venus, etc; en calzado casual para caballeros: sitoscana, sir imperial, armandini, etc y en zapato deportivo las marcas que se presentan en el gráfico.



2.1.7.1.2. Sus Productos:

2.1.7.1.2.1. Calzado

En su gran centro de exhibiciones se puede encontrar todo tipo de calzado para Niños, Damas y Caballeros en mejores marcas que ofrecen garantía de calidad y duración:



2.1.7.1.2.2. Ropa

De igual manera en su centro ofrecen a la distinguida clientela una línea de Ropa que complementan el detalle perfecto de su buen vestir.



2.1.7.1.2.3. Accesorios

Para realzar la elegancia de sus clientes tienen a su disposición algunos accesorios que complementan su imagen.



2.1.7.1.3. Cómo se da a conocer a los clientes?

Para exaltar el prestigio de esta empresa en la ciudad y provincia de Loja se cuenta con una buena publicidad que se da través de Pancartas colocadas en la entrada de la ciudad y de los siguientes medios:

CUADRO 26

PUBLICIDAD	
MEDIO DE COMUNICACIÓN	HORARIO
◆ RadioMatovelle 100.10 FM	De 9:H00 a 11:H00 de lunes a viernes.
◆ Televisión- A través de UV Televisión.	De 19:H00 a 20:H00 los días lunes, miércoles y viernes.
◆ Internet	A través la página oficial de “Súper Boutique del Calzado Yoredi” www.calzadoyoredy.amawebs.com , que está siempre disponible.

Fuente: “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

2.1.8. PLAN A LARGO PLAZO DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY

Este Plan se desarrolla tomando como base cada objetivo estratégico:

Objetivo Estratégico 1: Diseñar y utilizar un plan de publicidad radial en horarios más disponibles y así captar más clientela en el primer semestre del año 2013.

Duración: Enero a Junio del 2013

CUADRO 27

PLAN DE PUBLICIDAD RADIAL EN NUEVOS HORARIOS	
Problema	El gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” ha sostenido su confianza en la publicidad que tiene actualmente porque sus ventas no disminuyen; pero, el promocionar en nuevos horarios en el medio radial permitirá adquirir una mayor acogida por parte de la colectividad, así como mayor reconocimiento de sus productos al llegar a cualquier hogar y oficina de la localidad.
Objetivo	Elaborar el esquema de publicidad radial para “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.
Meta	Durante el primer semestre del año 2013, se desarrollará y aplicará la publicidad radial, esperándose un incremento de clientela en un 40%.

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los medios de comunicación radial que tienen mayor sintonía en la ciudad en enero del 2013. - Contratar los servicios del medio radial con mayor cobertura para los meses de febrero, marzo, abril, mayo y junio del 2013; para dar a conocer mejor el servicio que brinda esta “Súper Boutique del Calzado Yoredy” y la calidad de sus productos
Táctica	Aplicar la cuña publicitaria que se deberá transmitir por la estación de radio: RADIO PODER 95.3 FM; de lunes a viernes en un horario de 13:H00 a 15:H00; por ser la emisora de mayor sintonía de la colectividad lojana.
Presupuesto	\$ 985.60
Financiamiento	El 100% que equivale a \$ 985,60 lo invertirá el propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”
Responsable	Gerente-propietario

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO DE PUBLICIDAD RADIAL

CUADRO 28

Estación de radio	Horario y cantidad de anuncios	Can. De cuñas para 5 meses	Duración en segundos	Valor de cuñas por mes	Cant. En de meses.	Valor Total
RADIO PODER 95.3. FM	Enero a Junio del 2013 de lunes a viernes, 2 cuñas diarias (40 cuñas al mes)	200	De 30 a 40"	197.12	5	\$ 985.60

Fuente: Radio Poder 95.3 FM

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

FORMATO DE PUBLICIDAD RADIAL

“Súper Boutique del calzado Yoredy” ofrece a su distinguida clientela calzado y ropa para damas, caballeros y niños en diversas marcas y modelos para su mejor elección.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Lunes a Sábado: 8 de la mañana a 8 de la noche

Domingos: 8:30 de la mañana a 1:30 de la tarde

DIRECCIÓN

José Antonio Eguiguren 16-32 y 18 de noviembre

“El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad, luego en la realidad”

Objetivo Estratégico 2: Implementar en la presentación de los empleados fijos, un uniforme de trabajo para mejorar el prestigio de la empresa en el segundo semestre del año 2013.

Duración: Julio a Diciembre del 2013

CUADRO 29

PLAN DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNIFORMES	
Problema	El gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” cree que en desarrollo actual de las ventas los empleados tomando en cuenta que son 6 hombres y 5 mujeres, si se ven presentables, sin embargo, no cuentan con un uniforme en sí, ya que todos visten de forma diferente; el aplicarles un uniforme a los empleados contribuirá a realzar el prestigio y reconocimiento de la empresa por parte de quienes la visitan.
Objetivo	Diseñar e instaurar en los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” un uniforme de trabajo.
Meta	Que en el segundo semestre del año 2013, se confeccione y entregué a los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” un uniforme empresarial para desempeñar sus labores.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las cotizaciones de los materiales más idóneos para la elaboración de los 11 uniformes y seleccionar al proveedor de los mismos en julio del 2013.

	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar costo de uniformes y seleccionar la modista para la elaboración de los 11 uniformes en agosto del 2013. - Adquisición de materiales para los uniformes. - Contratación de modista para diseñar los uniformes en septiembre del 2013. - Análisis del modelo del uniforme y color del mismo en septiembre del 2013. - Cancelación de una entrada para la confección de los uniformes en octubre del 2013. - Prueba de uniformes en noviembre del 2013. - Entrega final de uniformes y cancelación final de los mismos en diciembre del 2013.
Táctica	Crear para los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” un uniforme contemplado en: pantalón en color gris, saco en color gris, blusa en color blanco para las mujeres y camisa en color concho de vino para los varones, por un modelo con mayor elegancia en ropa para empleados.
Presupuesto	\$ 1269,00
Financiamiento	El 100% que corresponde \$ 1269,00; lo invertirá el propietario de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, pero dicho valor lo descontará en dos pagos al sueldo de los empleados.
Responsable	Gerente-propietario

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO DE MATERIALES PARA UNIFORMES

CUADRO 30

Descripción	CANT. EN YARDA	Valor Unitario	SUBTOTAL	N° DE PERSONAS	Valor Total
Tela para blusa en color blanco	1 1/2	8,00	\$ 12,00	5	\$ 60,00
Tela para camisa en color concho de vino	1 1/2	10,00	\$ 15,00	6	\$ 90,00
Tela para terno	3	8,00	\$ 27,00	11	\$ 297,00
SUBTOTAL 1					447,00

Fuente: Almacén Rojas

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO DE CONFECCIÓN DE UNIFORMES

CUADRO 31

Descripción	CANTIDAD	Valor Unitario	Valor Total
Saco para damas	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Saco para hombre	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Pantalón para damas	5	\$ 12,00	\$ 60,00
Pantalón para hombre	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Blusa para dama	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Camisa	6	\$ 12,00	\$ 72,00
SUBTOTAL 2			\$ 822,00

Fuente: Modistería “CHELITA”

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO TOTAL = SUBTOTAL 1 + SUBTOTAL 2

COSTO TOTAL = 447,00 + 822,00

COSTO TOTAL = 1269,00

MODELO DEL UNIFORME PARA EMPLEADOS DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

DAMA



CABALLERO



Objetivo Estratégico 3: Efectuar un plan de capacitación sobre gestión administrativa para el propietario en el primer semestre del año 2014.

Duración: Enero a Junio del 2014

CUADRO 32

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROPIETARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Problema	El gerente-propietario de “Súper Boutique del calzado Yoredy” no ha recibido antes algún curso específico sobre gerencia o administración, lo que se ve reflejado en la forma de administrar su empresa y en el trato injusto que da a sus empleados.
Objetivo	Realizar el plan de capacitación para el gerente de “Súper Boutique del calzado Yoredy”
Meta	Se pronostica capacitar al gerente de “Súper Boutique del calzado Yoredy” en el primer semestre del año 2014.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las cotizaciones del curso de capacitación en enero del 2014. - Seleccionar e inscribir al gerente en el curso de capacitación grupal en enero del 2014. - El gerente asistirá a la capacitación los días viernes de cada semana en un horario de

	15:00 a 17:30, desde febrero a junio del 2014 en la CADECOL.
Táctica	Organizar en forma propicia el plan de capacitación con un horario apto para el gerente sin que afecte sus actividades diarias.
Presupuesto	\$ 250,00
Financiamiento	El 100% que es \$ 250,00 será cancelado por el gerente o propietario.
Responsable	Gerente-propietario

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CUADRO 33

DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	N°	DURACIÓN POR SEMANA	DURACIÓN POR MES	DURACIÓN TOTAL	LUGAR	C/ UNI POR MES	C. TOTAL
Administración y gestión empresarial	Gerente	1	1 día (2 ½ horas)	4 días (10 horas)	50 horas en los 5 meses	CADECOL	\$ 50,00	\$ 250,00
TOTAL								\$ 250,00

Fuente: Cámara de Comercio de Loja (CADECOL)

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Objetivo Estratégico 4: Incorporar un plan de capacitación al personal sobre atención al cliente en el segundo semestre del año 2014.

Duración: Julio a Diciembre del 2014

CUADRO 34

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL SOBRE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Problema	El personal de la empresa no ha recibido jamás desde que ingresaron a la misma, una capacitación sobre lo que es buena atención al cliente, como base de su educación, lo cual ha repercutido para que los empleados de esta empresa se vean desmotivados.
Objetivo	Realizar el plan de capacitación de “súper Boutique del calzado “Yoredy”.
Meta	Se prevé para el segundo semestre del año 2014 capacitar a todo los empleados de “Súper Boutique del Calzado Yoredy”
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las cotizaciones del curso de capacitación en julio del 2014. - Seleccionar y contratar a la institución en que dictará la capacitación en julio del 2014. - Informar a los empleados sobre la capacitación que se les dará en julio del 2014. - Aplicar la capacitación, la misma que se desarrollará en las instalaciones de la CADECOL, para lo cual los empleados asistirán en un horario de

Táctica	Estructurar en forma adecuada el plan de capacitación con un horario idóneo sin que afecte las actividades de la empresa.
Costo del plan	\$ 150,00
Financiamiento	El 80% del valor total de la capacitación que corresponde a \$ 120,00 será financiado por la empresa y el 20% restante que corresponde a \$ 30,00 será financiado por los empleados.
Responsable	Gerente-propietario

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CUADRO 35

DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIOS	N°	DURACIÓN POR SEMANA	DURACIÓN POR MES	DURACIÓN TOTAL	LUGAR	C/ UNI POR MES	C. TOTAL
Atención al cliente	Todo el personal	11	1 día (2 ½ horas)	5 días (15 horas)	75 horas en los 5 meses	CADECOL	\$ 30,00	\$ 150,00
TOTAL								\$ 150,00

Fuente: Cámara de Comercio de Loja (CADECOL)

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Objetivo Estratégico 5: Instaurar un plan de convenio con mejores proveedores enfocado a conservar los clientes en el primer semestre del año 2015.

Duración: Enero a Junio del 2015

CUADRO 36

PLAN DE CONVENIOS CON PROVEEDORES	
Problema	Al adquirir esta empresa la mercadería a diferentes proveedores constantemente, no se obtiene mayores beneficios en cuanto a descuentos, por tanto el precio de los productos variará y por ende el costo en la venta de los mismos también, repercutiendo a disminuir la clientela.
Objetivo	Plantear un convenio de concesión de crédito con mejores proveedores.
Meta	En el transcurso del primer semestre del año 2015, se establecerá un convenio con proveedores más óptimos, esperándose establecer la clientela para el futuro.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las mejores ofertas de los proveedores en enero del 2015. - Seleccionar los mejores proveedores en febrero del 2015. - Elaborar la lista de los proveedores seleccionados en marzo del 2015. - Acordar los convenios con los proveedores seleccionados en abril del 2015. - Elaborar un organigrama para explicar los convenios acordados en mayo del 2015.

	- Presentación final de convenios para explicación de los mismos a proveedores en junio del 2015 en las instalaciones de la empresa.
Táctica	Utilizar un convenio para concesión de créditos con los mejores proveedores en la adquisición de la mercadería para evitar la falta de mercadería y asegurar la satisfacción permanente de la clientela.
Costo del plan	\$ 17,05
Financiamiento	El 100% que es \$ 17,05 lo financiará el gerente - propietario
Responsable	Gerente-propietario

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

CUADRO DE COSTO DE CONVENIOS

CUADRO 37

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	CANT. EN UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Llamadas a proveedores para receptar ofertas.	12	\$ 0.50	\$ 6.00
Impresión de las ofertas recibidas.	10	\$ 0.10	\$ 1.00
Impresión de proveedores seleccionados.	1	\$ 0.05	\$ 0.05
Llamadas a proveedores seleccionados para acordar los convenios.	4	\$ 0.50	\$ 2.00
Alquiler de infocus para explicación de convenios.	1 (hora)	\$ 8.00 (hora)	\$ 8.00
COSTO TOTAL			\$ 17,05

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

CUADRO DE CONVENIO CON PROVEEDORES

CUADRO 38

NOMBRE	ACTIVIDAD	GERENTE	TELÉFONO	DESCRIPCIÓN DE CONVENIO
BOUTIQUE G&D	Venta de Prendas de Vestir Importadas para Damas y Niños por mayor y menor.	Gabriela Herrera	03-2943054	Se otorga crédito al 50% del valor de la compra hasta 3 meses.
CALZADO ALEXANDER	Venta de todo tipo de calzado para Dama y Caballero por mayor y menor.	Enrique Alarcón	03-2965526	Se otorga crédito del 60% al valor de la compra hasta 4 meses.
S'CANDALO	Venta de Ropa, calzado accesorios en general por mayor y menor.	Geovanny Calderón	03-2945750 03-2947074	Se otorga crédito del 50% al valor de la compra hasta 4 meses.
MALL DEL CENTRO	Venta de Ropa, calzado accesorios en general por mayor y menor.	Rosa Villagrán	03-2940790 03-2940791	Se otorga crédito del 60% al valor de la compra hasta 5 meses.

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

COSTO TOTAL DEL PLAN A LARGO PLAZO PARA “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

CUADRO 39

N°	OBJETIVO	VALOR
1	Diseñar y utilizar un plan de publicidad radial en horarios más disponibles y así captar más clientela en el primer semestre del año 2013.	\$ 985,60
2	Implementar en la presentación de los empleados fijos, un uniforme de trabajo para mejorar el prestigio de la empresa en el segundo semestre del año 2013.	\$ 1269,00
3	Efectuar un plan de capacitación sobre gestión administrativa para el propietario en el primer semestre del año 2014.	\$ 250,00
4	Incorporar un plan de capacitación al personal sobre atención al cliente en el segundo semestre del año 2014.	\$ 150,00
5	Instaurar un plan de convenio con mejores proveedores enfocado a conservar los clientes en el primer semestre del año 2015.	\$ 17,05
COSTO TOTAL		\$ 2671,65

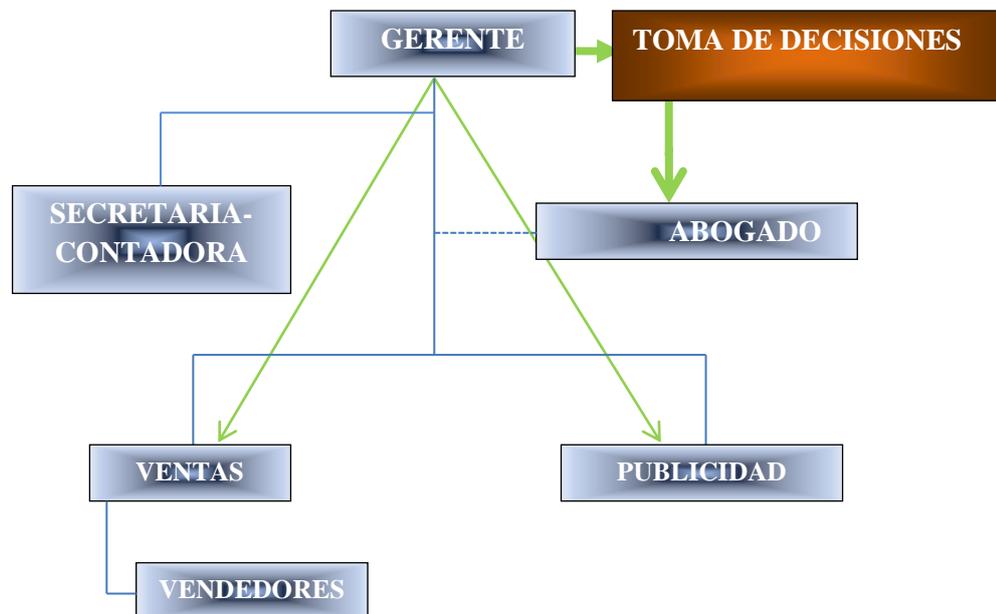
Fuente: Objetivos Estratégicos: 1,2,3,4,5

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

2.2. ORGANIZACIÓN

2.2.1. Tipo de Autoridad para “Súper Boutique del Calzado Yoredy”

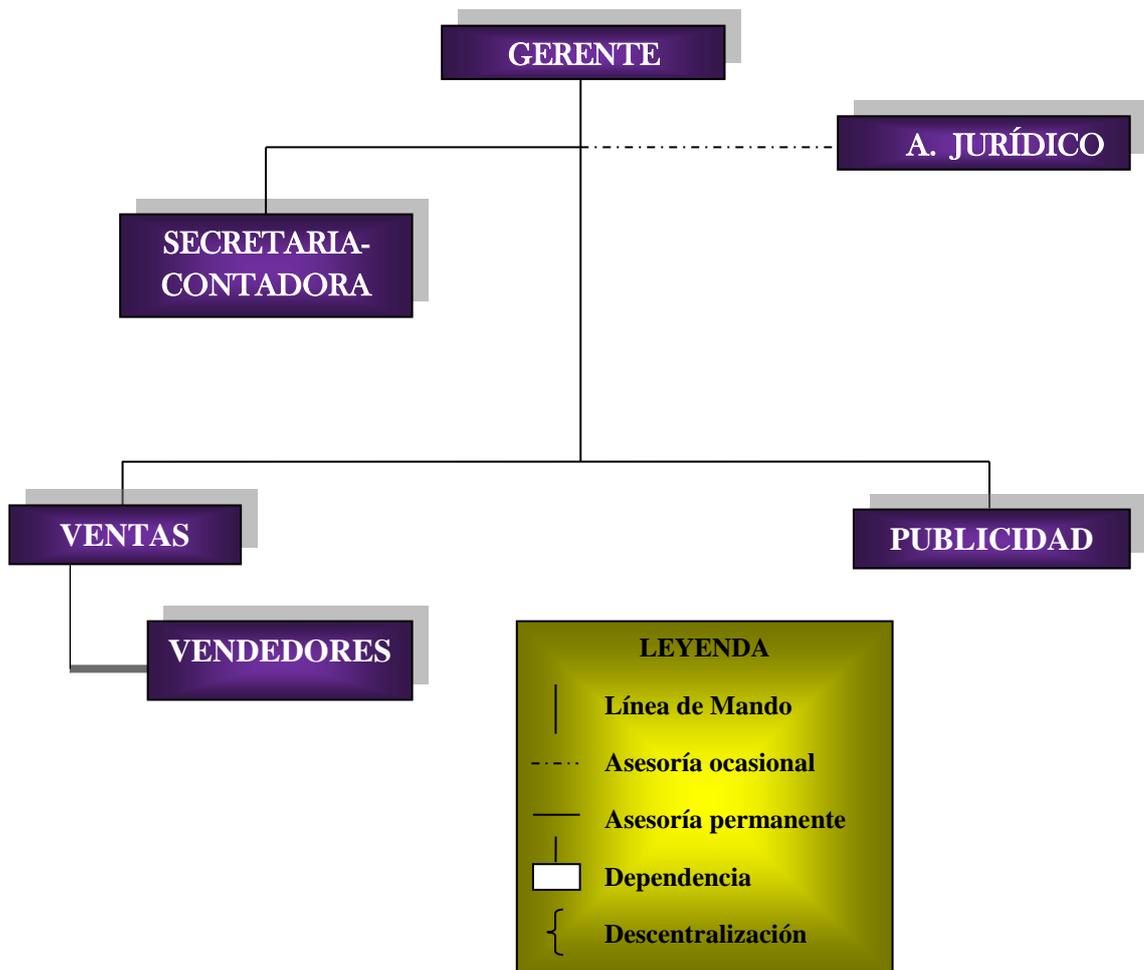
Todas las actividades se las ejecutará en la única ubicación que tiene la empresa, es decir en la ciudad de Loja en la calle José Antonio Eguiguren 16-32 y 18 de noviembre. El tipo de autoridad que se aplica en esta empresa es la de línea, es decir, que el gerente tiene relación y autoridad directa sobre los empleados como se muestra en el gráfico:



De acuerdo a lo que se observa en el gráfico, el gerente es quien tiene la única autoridad para tomar las decisiones sobre el resto de empleados, con respecto a los problemas que se presenten diariamente, teniendo el mando absoluto sobre la secretaria-contadora, el abogado, los vendedores y lo referente a la publicidad de la empresa.

2.2.2. Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”



05-07-2011	Azucena Castillo y Verónica Castillo
F. Elaboración	Elaboración

2.2.3. Manual de Funciones

CUADRO 40

PUESTO: Gerente.	CÓDIGO: SBCY-001
NIVEL JERÁRQUICO: Legislativo-Ejecutivo.	DEPENDE DE:
DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA: Departamento de gerencia.	SUPERVISA A: Todo el personal.
<p>FUNCIÓN GENERAL:</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de “Súper Boutique del calzado Yoredy”, representar legalmente a la misma, manejo administrativo, financiero y comercial de la empresa.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la gestión operativa de la empresa y de su representación legal, - Revisar cuentas bancarias, para determinar la fluidez de la empresa y hacer gestiones de inversión, - Verificar cuentas por cobrar, facturas e inventario para fijar clientes vitales, clientes en mora, productos en stock y los más vendidos, - Elaboración de proformas para intervenir en compras públicas y dar a conocer mejor los beneficios de los productos que ofrece la empresa, - Tomar decisiones, - Elaborar presupuestos, - Negociación con proveedores para facilitar mayor adquisición de los productos a precios más cómodos, - Realizar la planeación de la empresa, - Efectuar y aplicar la promoción y propaganda, 	

- Revisar las compras y si los productos recibidos cumplen exactamente con lo pedido, conforme a lo pagado,
- Ordenamiento de pagos, estableciendo los proveedores con cuentas vencidas o por vencer,
- Organizar el trabajo diario del personal, estableciendo cargos específicos para cada empleado.

REQUISITOS:

- Título de Ingeniero Comercial,
- Que tenga conocimientos sobre liderazgo, ventas, gerencia, contabilidad, computación y programas contables,
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares,
- Que tenga buena presencia.

PERFIL DEL PUESTO:

- Que sea buen líder,
- Que sepa manejar adecuadamente el personal,
- Que mantenga una buena comunicación con los subordinados,
- Que tome decisiones correctas,
- Que tenga facilidad de palabra para negociar.

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

CUADRO 41

PUESTO: Secretaria-Contadora.	CÓDIGO: SBCY-002
NIVEL JERÁRQUICO: Nivel de apoyo.	DEPENDE DE: Gerente.
DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA: Departamento de contabilidad.	SUPERVISA A:
<p>FUNCIÓN GENERAL:</p> <p>Llevar la contabilidad, manejo de presupuestos, controlar activos, llevar información completa, control de cuentas bancarias y la agenda de las actividades que realiza la empresa.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contestar teléfonos y tomar mensajes, - Realizar oficios, solicitudes e informes mensuales, - Envío y recepción de fax, - Correspondencia, - Ingreso de retenciones, - Manejo de caja chica, - Archivar documentos de la empresa, - Solicitud de suministro de oficina y varios, - Registro de cobros y depósitos, - Coordinar pedidos de mercadería con vendedores, - Emisión de cheques, - Manejo de libro de bancos, - Conciliar cuentas bancarias con frecuencia mensual, - Emitir comprobantes contables, 	

- Realizar retenciones y pagos de impuestos,
- Manejar el sistema contable de la empresa,
- Pedir cotizaciones,
- Emisión de facturas,
- Realizar documentos de compras, ingresos, egresos, etc.,
- Elaborar y presentar Estados Financieros al término de cada año.

REQUISITOS:

- Título de Contadora,
- Que tenga conocimientos de computación, contabilidad y relaciones humanas, Leyes del régimen de trabajo, código de trabajo, tributación y programas contables,
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares,
- Edad comprendida entre 25 a 45 años de edad.

PERFIL DEL PUESTO:

- Que tenga habilidad para establecer relaciones interpersonales,
- Que tenga capacidad para laborar bajo presión,
- Que tenga buena concentración constante,
- Que realice cálculos precisos,
- Que tenga excelente agudeza visual.

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

CUADRO 42

PUESTO: Asesor Jurídico.	CÓDIGO: SBCY-003
NIVEL JERÁRQUICO: Asesor.	DEPENDE DE: Gerente
DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA: Departamento de Asesoría jurídica.	SUPERVISA A:
FUNCIÓN GENERAL: Brindar asesoramiento directo al Gerente de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” en cuanto a reglamentos, leyes jurídicas, y representar legalmente a la empresa.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de contratos de trabajo para el personal y contratos de compraventa, etc., - Asesoramiento societario, - Elaboración de estatutos y reglamentos que se debe aplicar en la empresa siempre, - Elaboración de contratos particulares que se presenten en el transcurso del tiempo, - Representar legalmente a la empresa cuando esta lo requiera, - Juicios ejecutivos laborales. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> - Título de Doctor en Jurisprudencia, - Experiencia mínima de 3 años en cargos similares, - Que tenga conocimiento amplio de leyes y reglamentos actualizados, 	

derecho empresarial, derecho civil, laboral y constitucional.

PERFIL DEL PUESTO:

- Que tenga facilidad de palabra,
- Que tenga buena presentación siempre,
- Que pueda establecer excelentes relaciones interpersonales.

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

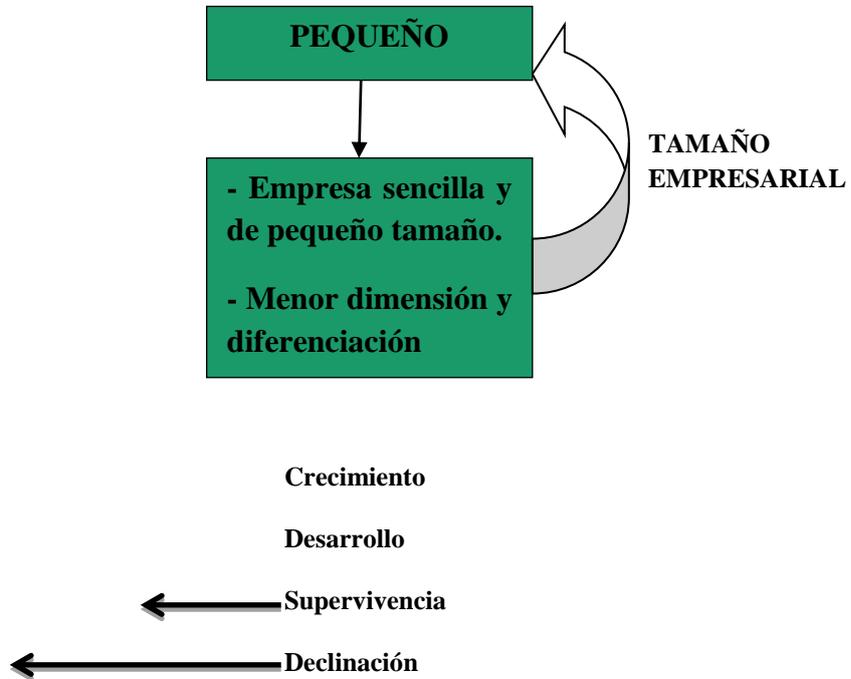
CUADRO 43

PUESTO: Vendedor(a).	CÓDIGO: SBCY-004
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo.	DEPENDE DE: Gerente
DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA: Departamento de Ventas.	SUPERVISA A:
FUNCIÓN GENERAL: Efectuar la venta directa de ropa y calzado de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” con buen trato y cordialidad.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> - Limpiar el local para una buena presentación, - Verificar si el producto está bien ubicado, - Organizar los productos en los lugares respectivos y adecuados, - Revisar que la mercadería ingresada no tenga fallas, - Presentar informe diario de ventas, - Recibir cordialmente al cliente, - Atender y vender los productos, - Mantener limpio el punto de venta, - Disponibilidad a otras tareas que se le deleguen. 	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> - Tener título de bachiller, - Experiencia mínima de un año en puestos similares, - Que tenga conocimientos sobre ventas y atención al cliente. 	
PERFIL DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> - Que sea apto para darle al cliente el gusto de ser atendido con cordialidad y darle el producto que necesita para su mayor comodidad, 	

- Que tenga facilidad de palabra,
- Que tenga buena presentación siempre,
- Que sea ágil,
- Que tenga don de convencimiento,
- Que sea responsable y puntual en su horario de trabajo,
- Que tenga resistencia para laborar largas jornadas de pie y bajo presión.

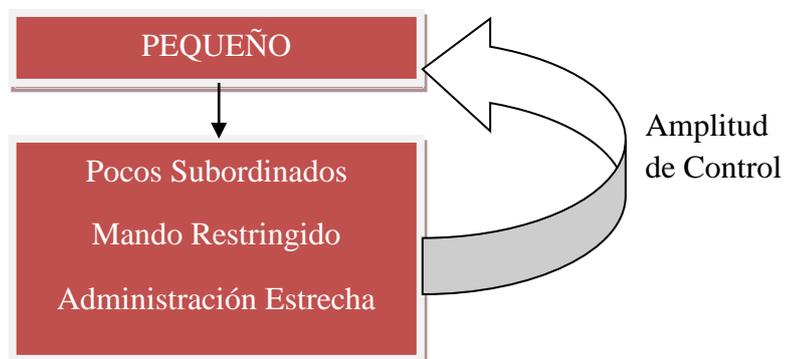
Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

2.2.4. Tamaño Organizacional

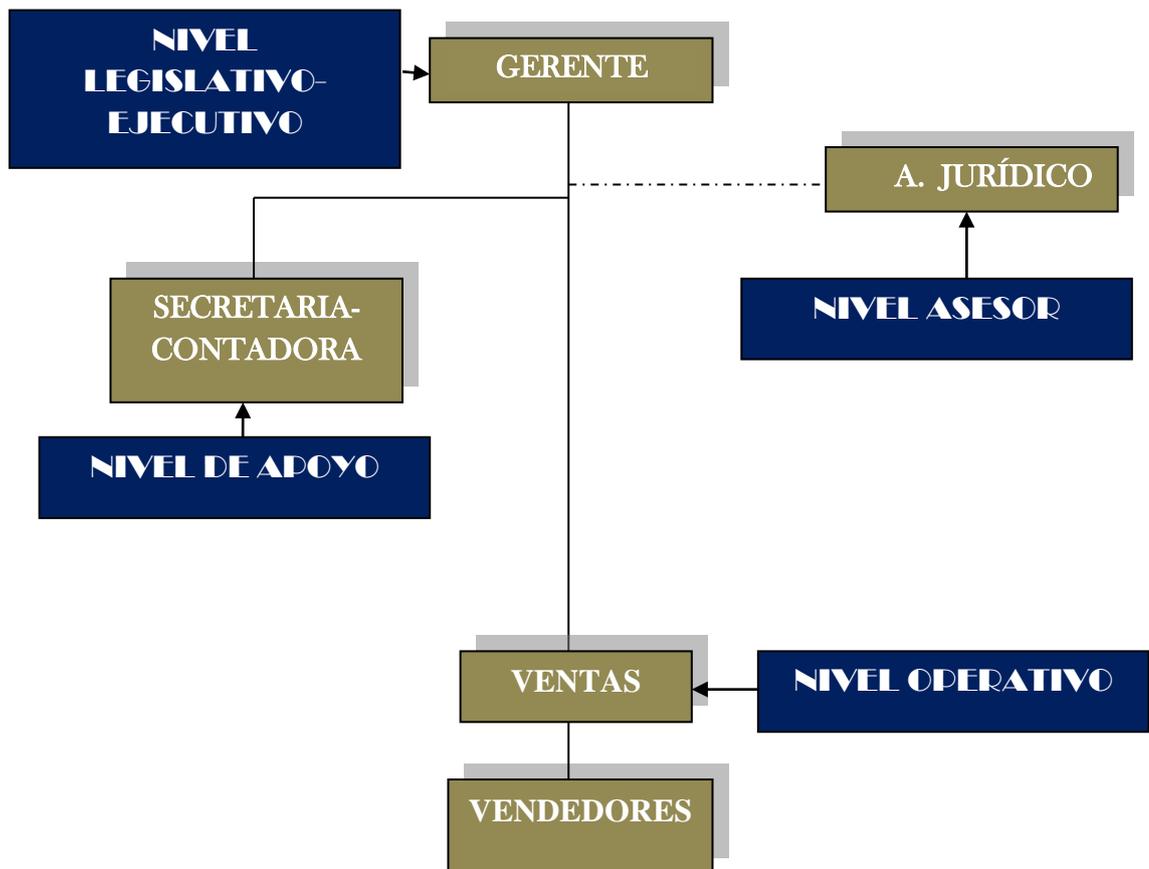


2.2.5. Amplitud de Control

Para esta empresa la amplitud de control es la siguiente:

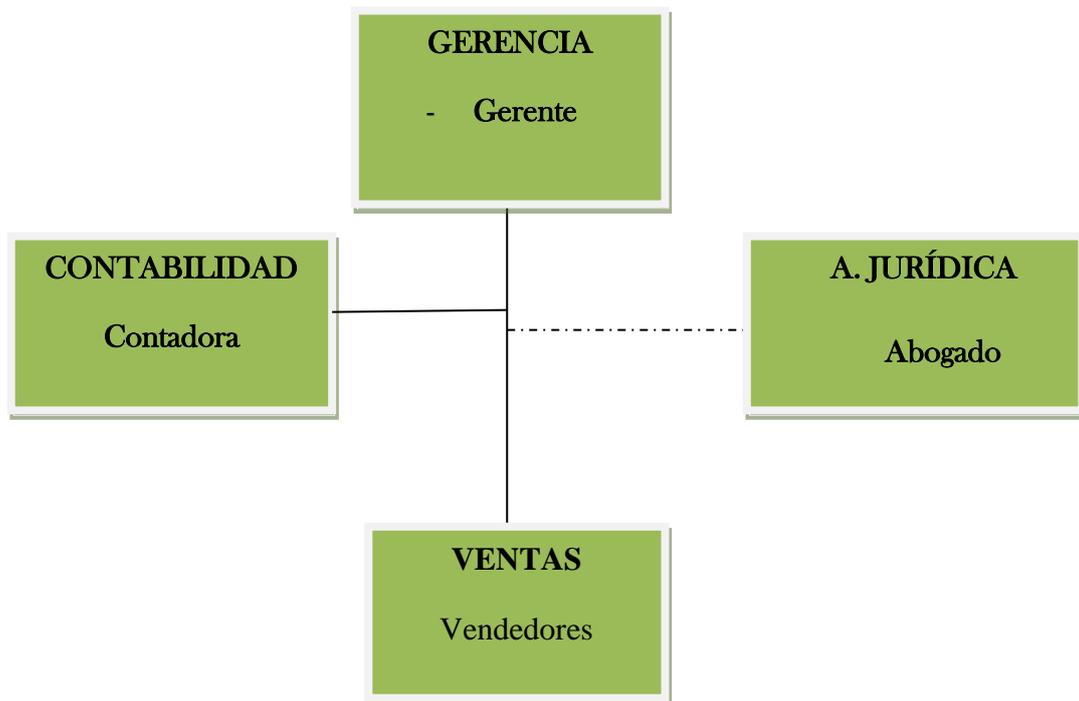


La amplitud de control también está dada en los niveles jerárquicos de esta empresa que se muestran en el siguiente gráfico:



2.2.6. Departamentalización

Para “Súper Boutique del calzado Yoredy” la departamentalización propuesta es la departamentalización por funciones, agrupando en cada departamento las funciones similares como se muestra en el gráfico.



2.3. DIRECCIÓN

Para dirigir esta empresa el gerente aplica:

2.3.1. Liderazgo

El tipo de liderazgo adecuado para esta empresa es el **Liderazgo Democrático**, es decir, que el gerente consulta a los empleados cualquier situación que se presente antes de tomar las decisiones y les comunica cualquier cambio que realiza en “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.



Pero para garantizar este liderazgo el gerente hace:

- ♣ Énfasis en la producción.- Se preocupa en que los resultados de los demás empleados sean concretos y eficientes.

- ♣ Énfasis en las personas.- Se preocupa en que los empleados trabajen sin ninguna preocupación.

2.3.2. Motivación

Para establecer el tipo de motivación en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” el gerente toma en cuenta las necesidades que tienen los empleados y que se presentan en el siguiente cuadro:



De igual forma el gerente de esta empresa toma en cuenta los siguientes factores:

CUADRO 44

FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de insatisfacción)
1. Trabajo en sí 2. Realización personal 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales.

Elaborado Por: Azucena Castillo y Verónica Castillo

Luego de determinar estas necesidades y factores el tipo de motivación adecuada para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” se dará a través de:

- Remuneración extra cada semana al empleado que haya hecho mayor número de ventas,
- Reconocimiento al mejor empleado por mes,
- Curso de capacitación anual al empleado que durante el año haya demostrado mayor interés en mejorar su trabajo.

2.3.3. Supervisión

En “Súper Boutique del Calzado Yoredy” la supervisión la realiza el gerente directamente una vez por la mañana y una vez por la tarde, es decir que sale de su puesto para recorrer toda la empresa y observar que todo se realice eficientemente:



2.4.CONTROL

La técnica de control que se aplica en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” a través de la cual el gerente inspecciona, comprueba y corrige los errores para desviarlos en las áreas de finanzas, almacenamiento y mercadeo se implementa en:

2.4.1. Reglamento:

El reglamento que deberán cumplir los empleados es:

- ▲ Todos los empleados deberán respetar el horario de trabajo establecido en la empresa que es de 08:00 am a 20:00 pm de lunes a sábado y de 8:30 am a 13:30 pm los días domingos.
- ▲ Se concederá permisos solamente en casos de calamidad doméstica, enfermedad y fallecimiento de algún familiar de hasta 2º grado de consanguinidad.
- ▲ Todos los empleados deberán mantener el respeto, responsabilidad y puntualidad en el trabajo.
- ▲ Cada empleado es responsable del equipo de trabajo que se le entregue para la realización de su trabajo.

- ▲ Los empleados para llevar a cabo sus funciones deberán estar bien presentado y mantener un buen trato para con los demás y especialmente con los clientes.
- ▲ Al empleado que no porte el uniforme de trabajo o no llegue puntualmente será multado con un valor equivalente al 5% de su sueldo.

2.4.2. Procedimiento del Trabajo:

- Al ingresar al trabajo cada empleado deberá colocarse el uniforme respectivo.
- Dejar los celulares en un lugar reservado para ello.
- Realizar el aseo de la empresa, para lo cual deberán portar guantes y todos los materiales de aseo necesarios.
- Ordenar la mercadería que se desorganizó anteriormente controlando que todo esté en su lugar.
- Vender los productos.
- Al finalizar la jornada deberán realizar una lista de todo lo vendido en el día y entregar al gerente.

2.5. GERENCIA ADMINISTRATIVA

2.5.1. El tipo de gerencia a implementar en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” es:

La gerencia de primera Línea, en donde el gerente se encarga de administrar esta empresa, asume la responsabilidad del conjunto completo de las actividades englobadas dentro de la misma y para garantizar este trabajo en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” el gerente aplica la moda gerencial del tema relacionado con la Organización que Aprende (Learning Organization).

2.5.1.1. Una Organización que Aprende

Planteamiento del Caso



Debido a la saturada oferta y demanda que existe en la actualidad, “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, necesita ser una empresa comercial distinta a las demás, necesita crear un equipo innovador

y creativo. Para lo cual se plantea constituirse en una empresa que aprende, que transforma y no se resiste al cambio.

2.5.1.1.1. ¿Qué condiciones deberá tener esta empresa para ser una organización que aprende?

Para funcionar correctamente en un contexto de calidad y competitividad los miembros de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” deben trabajar teniendo en cuenta que la empresa debe:

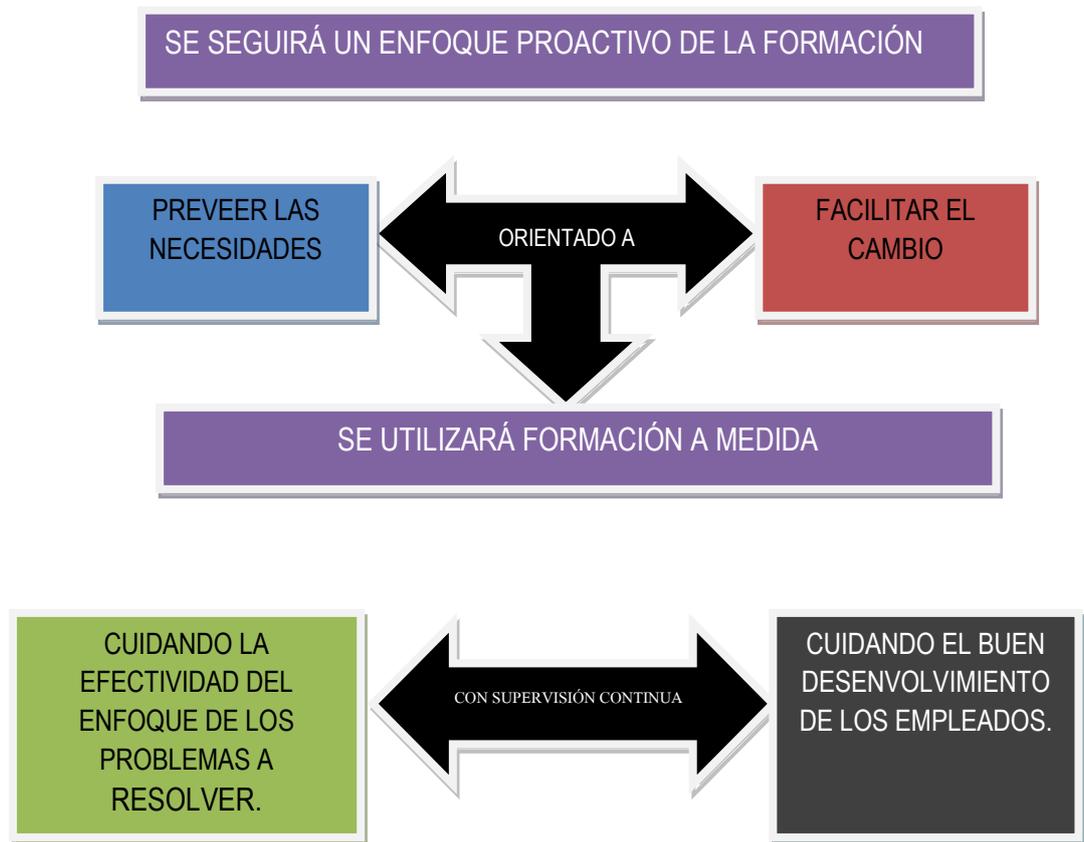
- ➔ Ser una empresa flexible y orientarse a la descentralización de la autoridad en un futuro.

- ➔ Tener orientación de colaboración grupal para el mejor logro de los objetivos.

- ➔ Que los empleados tengan pensamiento sistémico, es decir que conozcan bien el conjunto de normas y principios para realizar el trabajo con eficacia.

- ➔ Que la empresa se constituya en lo posterior en una organización abierta, propensa a la creación de nuevas sucursales.

2.5.1.1.2.¿Qué tipo de formación se buscará para esta empresa?



G.2.5.1.1.3.¿Qué perfil deberán tener los miembros de esta empresa como formadores de la misma?

- ❖ Destrezas de asesoría entre compañeros con respecto a sus funciones.
- ❖ Destrezas de colaborar en la correcta comunicación empresarial.

- ❖ Destrezas como facilitadores del aprendizaje continuo al enseñar a sus compañeros los nuevos conocimientos adquiridos dentro y fuera de la empresa.

- ❖ Destrezas técnicas respecto al funcionamiento de los equipos que manejan, siendo responsables del cuidado de los mismos.

2.5.2. SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

El sistema de comunicación a aplicar dentro de “Súper Boutique del Calzado Yoredy” es la **comunicación corporativa y lateral**, en la cual el gerente recibe la información, la procesa y proyecta al entorno exterior. De igual forma a través de esta la empresa permite que la comunicación se dé forma informal entre todos los miembros que laboran en esta empresa así como con los proveedores sin necesidad de oficios, simplemente en forma directa.



Pero para que este sistema de comunicación no tenga errores se determina el estilo de la comunicación a aplicar, que es el **Estilo Asertivo** mediante el cual todos quienes envíen y reciban la comunicación en la empresa deben saber escuchar, que consideren a los demás, clarifiquen y establezcan observaciones, no críticas, sean decisivos y proactivos para promover el desarrollo rápido y eficiente de las actividades diarias en la empresa.

APORTE DE ESTE TRABAJO A LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LOJA

Con la realización y planteamiento de esta propuesta para “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, no solo se beneficia al propietario y empleados de la misma, ya que este trabajo aporta con conocimientos teóricos y prácticos sobre gestión empresarial para que las empresas comerciales de la actualidad y las de un futuro, tomen como ejemplo este modelo de gestión empresarial para que corrijan las deficiencias que repercuten negativamente en las mismas y en la sociedad en general.

Al proponer la gestión empresarial para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” contemplada en la planificación estratégica la organización, la dirección, el control y el modelo de gerencia adecuada para la misma se fomenta en las demás empresas comerciales que para diseñar y mantener un ambiente laboral, en el cual los empleados trabajan eficientemente para poder llegar a cumplir los objetivos planteados, es preciso seguir el conjunto de pasos descritos en esta propuesta. Por otro lado con el modelo de gestión empresarial planteado para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” se contribuye a mejorar las competencias de las empresas, para que con esto se preocupen en mejorar su competitividad al describir los factores internos y externos que afectan a esta empresa, y así como a esta a la mayoría de empresas de nuestra localidad.

Finalmente con la presentación de esta propuesta de gestión empresarial, basada en planificación, organización, dirección y control se impulsa en las demás empresas comerciales que si quieren saber cómo organizar a la gente y los recursos, conocer cuándo y dónde se están desviando de su camino, saber las metas a las que quieren llegar y mejorar sus posibilidades de éxito futuro, deben apoyarse en los pasos aquí planteados enfocados al solucionar en parte la realidad que atraviesa “Súper Boutique del Calzado Yoredy”.

H. CONCLUSIONES

- ◆ No se ha planteado para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” una matriz FODA, lo que no ha permitido definir cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; ni desarrollar estrategias para mejorar las falencias de esta empresa.

- ◆ No se ha definido para esta empresa la visión, misión, objetivos empresariales, políticas, valores, objetivos estratégicos, el posicionamiento de esta empresa y un Plan estratégico específico, lo que contribuye a la mala gestión administrativa que presenta la misma.

- ◆ La empresa no está organizada adecuadamente, ya que no tiene establecido el tipo de autoridad, el organigrama estructural, el respectivo Manual de funciones, el tamaño organizacional, la amplitud de control y la departamentalización.

- ◆ Hay deficiencias en la forma de dirigir la empresa, debido a que no se ha especificado el tipo de liderazgo, la motivación y la supervisión pertinente para optimizar las actividades diarias.

- ◆ En el modelo de control aplicado actualmente en esta empresa, no se ha determinado el reglamento y el procedimiento de trabajo a seguir, afectando el buen desenvolvimiento de los empleados y el trabajo en sí.

- ◆ En esta empresa no se ha concretado el tipo de gerencia pertinente y el sistema de comunicación idóneo, obstruyendo el buen ambiente de trabajo en la empresa y limita su desarrollo.

I. RECOMENDACIONES

- ◆ Se recomienda elaborar la matriz FODA para esta empresa, describiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego de relacionarlas definir que estrategias se debe implementar para contrarrestar las deficiencias de la misma.

- ◆ Analizar y formular para esta empresa la visión, misión, objetivos empresariales, políticas, valores, objetivos estratégicos, el posicionamiento de esta empresa y un Plan estratégico específico a fin de enfocar correctamente los esfuerzos de todos y la adecuada utilización de los recursos empresariales.

- ◆ Formular e implementar para “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, un tipo de organización considerando el planteamiento del tipo de autoridad, el organigrama estructural, el manual de funciones, el tamaño organizacional, la amplitud de control y la departamentalización; para mejorar la eficacia en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

- ◆ Examinar y plantear para esta empresa una dirección enfocada a establecer el liderazgo, la motivación de los empleados y la supervisión del trabajo diario para asegurar que exista una buena armonía en el trabajo y que todo se realice en forma eficiente y oportuna.

- ◆ Proponer y aplicar en “Súper Boutique del calzado Yoredy”, un modelo de control, orientado a describir el reglamento a acatar por parte de los miembros de la misma y el procedimiento de trabajo a seguir para comprobar que todo se realice eficientemente y contribuya a lograr a cabalidad las metas esperadas.

- ◆ Delinear para “Súper Boutique del Calzado Yoredy” el tipo de gerencia más apto y el tipo de comunicación adecuada que permita perfeccionar el ambiente de trabajo en la relación del gerente con los empleados, e igualmente del gerente con los proveedores y clientes.

J. BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ Fernando; CORONA Juan F. y DIAZ Amelia. "Economía Pública". Book Print Digital. 2007.
2. COLANDER Landreth. "Historia del Pensamiento Económico". Fernández Ciudad S.L. 2006.
3. CFN. Programa de Desarrollo Empresarial. 2001. Administración y Marketing.
4. "Competencia"(economía). Microsoft 2009. Microsoft Corporation 2008.
5. GALINDO Lourdes; GARCÍA José. "Fundamentos de Administración". Editorial Mc. Graw Hill. 1998.
6. GOODSTEIN Leonard y OTROS. "planeación Estratégica Aplicada". Editorial. Mc. Graw Hill.
7. RAMÍREZ SOLANO Ernesto. "Moneda, Banca y Mercados Financieros". Pearson Educación. México. 2001.

8. REQUEIRO Jaime. "Economía Mundial". Printed in Spain. 2002.

9. ROURA CUADRADO Juan R. "Polític Económica". Segunda Edición. Impresos y Revistas S.A. 2003.

10. UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA. "Economía I-Primer Ciclo".

11. VAN HORNE James C; WACHOWICZ JR. John M. "Administración Financiera". Pearson Educación. México. 2002.

12. ZOZIKOWSKI Z. Zbigniew. "Finanzas Internacionales". Gráficas La Prensa S.A. 2005.

K. ANEXOS

1. Anexo 1. Resumen del proyecto de Tesis

1.1. TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL EN LAS
EMPRESAS COMERCIALES
DE LOJA”**

1.2. PROBLEMÁTICA

Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes. Esta adaptación continua puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o la reducción de la empresa. El crecimiento se presenta cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de salidas y resultados de la empresa.

- Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación. Los costos de energía, materias primas y fuerza laboral están elevándose de forma notoria. La inflación exigirá cada vez mayor eficiencia en la administración de las empresas para obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales.
- La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial.

- Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología. Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional.
- La internalización del mundo de los negocios, denominada globalización, es el factor más importante de desarrollo de las empresas. Gracias al proceso de la comunicación, del computador y el transporte, las empresas están internacionalizando sus actividades y operaciones.
- Mayor presencia de las empresas. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental. En consecuencia, las empresas llaman más la atención del ambiente y del público, son más visibles, y la opinión pública las percibe mejor.

Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas (en el futuro serán muchos más) que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales

variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo).

Actualmente vivimos en un mundo cambiante manejado por un mercado globalizado, Las empresas comerciales de las grandes potencias del mundo poseen todos los recursos necesarios para enfrentar nuevos retos ya que cuentan con gerentes capacitados que tienen todo el conocimiento sobre cómo administrarlas y desarrollar sus economías.

Pero esta situación no es igual para las empresas comerciales de Latinoamérica, como en el caso de los países que conforman la parte sur, no cuentan con tecnologías innovadoras, y el personal que labora en la misma no tiene suficiente capacidad para desarrollar modelos de gerencia adecuada que les permita enfrentar los problemas competitivos que se presentan constantemente, y por ello solo se conforman con obtener ingresos para su abastecimiento.

En 2003 las exportaciones anuales alcanzaron la cifra de 6.038 millones de dólares, y las importaciones la de 6.534 millones de dólares. Más del 60% de los ingresos provenían de las exportaciones de petróleo crudo, banano, camarón, cacao y café. Ecuador importa materias primas industriales, bienes de capital, equipos de transporte y bienes de

consumo. En el comercio internacional, los principales socios son Estados Unidos, Colombia, Chile, Brasil, Venezuela, México, Japón y la Unión Europea (UE).

Hoy en día en el país el sector empresarial ha sido afectado en gran escala, ya que no existe capacidad creativa para emprender en nuevas empresas que permita fomentar el empleo, por lo que la mayoría de ciudadanos solo están acostumbrados a trabajar dependiendo de los pocos empresarios que existen y que se aprovechan de sus habilidades pagándoles un sueldo que no les abastece.

Esto se debe en gran parte a la falta de conocimientos y a la ausencia de alfabetización que sigue siendo un gran problema que enfrenta el Ecuador, por el cual las consecuencias que ha traído son evidentes; no existe personas capacitadas para crear empresas con una administración eficiente ya que la mayor parte de habitantes se dedican a actividades agrícolas, mineras o de ganadería.

La competencia creciente en los mercados nacionales, regionales y extra regionales, las nuevas tecnologías de gestión empresarial y las alianzas estratégicas mediante acuerdos de código compartido entre líneas aéreas, entre otros, plantean nuevos desafíos a la autoridad en el

desempeño de sus labores de resguardo de condiciones equitativas de participación en los mercados así como en la defensa de los intereses de los usuarios del sector comercial.

Se considera que debe ser motivo de especial atención analizar por qué las empresas comerciales de la región no disponen de condiciones de gerencia equivalentes a las de las empresas de fuera de la región. Para ello, es necesario desarrollar una mayor compenetración de las causas que impide al sector empresarial comercial adquirir un mejor conocimiento de las formas de gestión empresarial que existen es en los mercados nacionales, regionales y extra regionales.

En este contexto, se recomienda una mayor cooperación entre empresarios para analizar y enfrentar los problemas y desafíos de la región en materia de competencia comercial y condiciones de acceso a la implementación de sistemas de gestión adecuados. Estas incluyen, entre otros aspectos, lo relativo al establecimiento de planificación, organización, dirección y control.

En la región sur el desarrollo empresarial es muy escaso, ya que en casi todos los sectores habitan personas de escasos recursos económicos que

les impide entrar a los colegios y escuelas o si ingresan solo logran ser bachilleres y se emplean en trabajos de dependencia, ya que no cuentan con apoyo por parte de las autoridades locales ya sea con la concesión de préstamos para emprender en nuevos negocios o para que estas personas se capaciten.

Esto por ende demuestra que ellos no tienen conocimientos sobre cómo administrar ni muchos menos recursos económicos como para contratar personas capacitadas que administren los negocios, por lo que en la mayoría de pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de productos el tipo de gerencia que se maneja es en forma empírica y no se encaminan al crecimiento sino más bien a obtener ganancias simplemente para la subsistencia de sus propietarios.

Pero la crisis empresarial que se atraviesa se acentúa aún más en la ciudad de Loja, donde la mayor parte de empresas se dedican a la comercialización de bienes, pero sin embargo la forma en que estas empresas son gerenciadas no es la correcta ya que no poseen una filosofía empresarial que les permita identificarse como tales, así mismo no ponen en práctica la planificación estratégica ni métodos de control adecuados, por lo que su rentabilidad no es muy buena.

Pero el problema que en sí enfrenta nuestra ciudad es “LA GESTIÓN EMPRESARIAL EMPÍRICA QUE SE APLICA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE LOJA”, esto se da en gran parte a que la mayoría de propietarios de las empresas comerciales no poseen suficientes conocimientos para administrarlas ni tampoco se interesan en contratar personas capacitadas en el campo de la administración por lo que tienen baja rentabilidad y no cuentan con un crecimiento sustentable.

La presente situación demuestra que las empresas comerciales existentes cuentan con insuficientes ingresos que les permita contratar más personal ya que su desarrollo es deficiente y les impide aumentar el nivel de empleos, contribuyendo de esta forma a la desocupación, a la pobreza, migración y delincuencia que son los principales problemas sociales que se enfrenta hoy en día nuestra ciudad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Analizar la influencia de gestión empresarial aplicada en las empresas comerciales de Loja y proponer la alternativa de solución correspondiente a la gerencia administrativa, orientada a la generación de conocimientos que contribuya al medio social.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a las empresas comerciales.
- Establecer la Filosofía empresarial pertinente en empresas que se dedican a la comercialización de productos.
- Plantear el tipo de gerencia más conveniente a este sector empresarial tomando en cuenta todos los factores que esta incluye, tomando en consideración la realización del Plan estratégico.
- Presentar un sistema adecuado de comunicación que contribuya a la elaboración del posicionamiento en el mercado.

- Proponer dentro del sistema gerencial una estructura organizacional con todos los pasos que la conforman y el tipo de Dirección pertinente.

- Diseñar los métodos de control tomando en consideración las áreas de finanzas, almacenamiento y mercadeo.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Método

Para la realización de este proyecto se aplicará el siguiente método:

1.4.1.1. Método Inductivo.- Este es el método que parte de lo particular a lo general, el cual nos servirá para tomar en cuenta cada una de las partes que componen la gestión administrativa al momento de Gerenciar como son: La planificación estratégica, organización, dirección y control y la repercusión general en las empresas comerciales existentes, es decir que a partir de estos conocimientos se dará a conocer los efectos de su mala aplicación en el desarrollo empresarial correspondiente al sector comercial.

Este método de igual forma nos permitirá proporcionar una descripción objetiva, cuantitativa y sistemática del mencionado problema” ya que al descomponer el problema en sus elementos cada vez más simples permite individuarlos por medio de criterios sistemáticos y verificables.

Así también se detallará las causas y efectos del problema, para posterior a ello estar en capacidad de presentar el diagnóstico de la situación que atraviesan las empresas comerciales y poder presentar las alternativas de solución correspondiente mediante la generación de los conocimientos adquiridos.

1.4.2. Técnicas:

k.1.4.2.1. Entrevistas.- Es la conversación que tiene como finalidad la obtención de información.

Esta técnica se aplicará a los propietarios de las empresas comerciales de la ciudad y nos servirá para obtener la información pertinente sobre la forma en que se aplica la gestión empresarial, es decir cuál es el modelo de gerencia que poseen en las mismas.

1.4.2.2. Encuesta.- Es el instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a una persona o a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

Mediante la aplicación de la encuesta a los propietarios de las empresas comerciales se conseguirá la información más importante y exacta sobre los principales factores del problema para posterior a ello establecer la alternativa de solución basada en los puntos clave de la gerencia que les afecta.

Así mismo la utilización de las encuestas supone una progresiva sistematización de los procesos de trabajo a emplearse en la elaboración del proyecto y la creación de normas que tratan de asegurar su calidad y consistencia.

1.4.3. Procedimientos:

El proyecto se lo elaborará de la siguiente manera:

1.4.3.1. En primer lugar se ejecutará el diagnóstico de las empresas comerciales tomando en consideración el contexto y el entorno de las mismas, a través de la elaboración y aplicación de una encuesta para su posterior análisis.

1.4.3.2. Seguidamente se dará paso a la elaboración de la filosofía empresarial respectiva basada en: Visión, Misión, Políticas, Valores, Posicionamiento y Objetivos Estratégicos que contempla la matriz Foda.

1.4.3.3. Luego de ello se procederá a desarrollar el tipo de gerencia más adecuado para este tipo de empresas que en este caso es la Gerencia de Ventas enfocada en la aplicación de la Planificación estratégica que dará lugar a la realización del Plan estratégico.

1.4.3.4. Seguidamente se dará lugar al establecimiento de un sistema de comunicación adecuado mediante el rediseño del posicionamiento en el mercado.

1.4.3.5. Posterior a ello se procederá a elaborar el modelo organizacional pertinente tomando en cuenta: Organigramas, Manuales y tipo de autoridad respectivo; a continuación se establecerá el tipo de dirección más conveniente considerando: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

1.4.3.6. Por último se diseñará un método de control aplicable basado en los estándares que permitirán medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

2. Anexo 2. Formato de entrevista y encuestas aplicadas

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA APLICADA A GERENTE DE “SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”

Aspecto a.- Ubicación

- a.1. **¿Cómo se llama Usted?**
- a.2. **¿Cuál es el nombre de esta empresa?**
- a.3. **¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?**
- a.4. **¿A qué se dedica esta empresa?**

Aspecto b.- Preguntas Específicas

1. **¿Cuándo inició las actividades comerciales “Súper Boutique del Calzado Yoredy” y por qué?**
2. **¿La persona a cargo de la administración o gerencia de esta empresa es usted:**
3. **¿Tiene Ud. conocimiento sobre lo que es gestión empresarial?**
4. **¿Usted aplica en esta empresa planificación estratégica?**

5. **¿Ha desarrollado Ud. Para esta empresa el Organigrama Funcional y el Manual de Funciones para los empleados?**
6. **¿Para dirigir la empresa usted aplica el liderazgo, la motivación y la supervisión?**
7. **¿Para controlar los resultados de su empresa ha establecido el procedimiento de trabajo y el reglamento respectivo?**

Aspecto c.- Preguntas de Competencia

8. **¿Su empresa cuenta con el servicio de publicidad y propaganda?**
9. **¿Ofrece usted promociones en la venta de sus productos?**

d.- Preguntas de Beneficios

10. **¿Cree Ud. Que el tipo de administración que lleva es la correcta?**
11. **¿En los últimos dos años el nivel de utilidades de su empresa ha:**

12. ¿Cree usted que el tipo de administración que lleva tiene ventajas para mejorar su desarrollo?

13. Cree Ud. Que los clientes se sienten satisfechos con la forma en que se desarrollan las actividades en esta empresa?

14. ¿Cree Ud. Que le hace falta corregir algo en la forma de administración que actualmente aplica en su empresa?

15. ¿Cree Ud. Que si se adoptará un nuevo modelo de gestión empresarial en esta empresa mejoraría su desarrollo?

**ENCUESTA APLICADA CLIENTES DE
“SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”**



NOSOTROS EGRESADAS EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CON EL OBJETO DE APLICAR Y GENERAR CONOCIMIENTOS EN LO QUE RESPECTA A GESTIÓN EMPRESARIAL SOLICITAMOS A USTED SE DIGNE CONTESTAR LA SIGUIENTE ENCUESTA:

1. ¿Cómo cree Ud. Que es el tipo de servicio que se ofrece en “Súper Boutique del Calzado Yoreddy” en la actualidad:

Excelente	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()

2. ¿En las compras que usted ha hecho a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” le han ofrecido algún tipo de promoción, oferta o descuento?

SI () NO ()

3. ¿Cree Ud. Que a “Súper Boutique del Calzado Yoredy” le hace falta corregir su modelo de administración o gerencia para mejorar su desarrollo?

SI () NO ()

4. ¿Cree Ud. Que la falta de conocimientos sobre gestión empresarial influye en “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que el desarrollo de esta empresa se vea limitado?

SI () NO ()

5. ¿Cree Ud. Que es importante tener conocimientos sobre gerencia para administrar esta empresa actualmente?

SI () NO ()

Si su respuesta anterior fue sí

6. ¿Cree Ud. Que si se aplicará una gerencia con suficiente conocimiento en esta empresa brindaría mayores beneficios a la misma?

SI () NO ()

7. ¿Ud. Al momento de adquirir su producto en “Súper Boutique del Calzado Yoredy”, en que apoya su elección:

SI () NO ()

8. ¿En los productos adquiridos en el último año se ha presentado algún defecto o falla?

SI () NO ()

9. ¿Al momento de adquirir el producto en “Súper Boutique de Calzado Yoredy” Ud. Ha recibido algún tipo de garantía?

SI () NO ()

10. ¿Qué recomendación daría Ud. A “Súper Boutique del Calzado Yoredy” para que mejore su desarrollo empresarial?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE
“SÚPER BOUTIQUE DEL CALZADO YOREDY”**



NOSOTROS EGRESADAS EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CON EL OBJETO DE APLICAR Y GENERAR CONOCIMIENTOS EN LO QUE RESPECTA A GESTIÓN EMPRESARIAL SOLICITAMOS A USTED SE DIGNE CONTESTAR LA SIGUIENTE ENCUESTA:

1. ¿Cuál cree usted que esta empresa tiene una administración eficiente?

SI () NO ()

2. ¿Según su conocimiento en esta empresa se ha establecido la visión, misión, políticas, valores y objetivos?

SI () NO ()

3. ¿Cree usted que esta empresa satisface a los clientes en su totalidad?

SI () NO ()

4. ¿Considera usted que los conocimientos sobre gestión empresarial se debe aplicar en esta empresa para mejorar su desarrollo?

SI () NO ()

5. ¿Cree usted que esta empresa requiere establecer una planificación previa para realizar las actividades sin errores?

SI () NO ()

6. ¿En esta empresa se ha distribuido las funciones específicas para cada puesto de trabajo?

SI () NO ()

7. ¿Cree usted que el gerente de esta empresa es un buen líder?

SI () NO ()

8. ¿Recibe usted por parte del gerente de esta empresa alguna remuneración extra fuera de las bonificaciones de ley?

SI () NO ()

9. ¿Cree usted que en esta empresa existe una buena comunicación entre los miembros de la misma?

SI () NO ()

10. ¿Cree usted que el gerente de esta empresa controla correctamente el buen desempeño de las actividades diarias?

SI () NO ()

11. ¿Considera usted que si en esta empresa se aplicará un nuevo modelo de gestión empresarial basado en planificación estratégica, organización, dirección y control tendría un desarrollo más eficiente?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. Anexo 3. Índice

I. INDICE DE PRESENTACION

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v

II. INDICE GENERAL

A. TÍTULO.....	1
B. RESUMEN.....	2-4
SUMMARY.....	5-7
C. INTRODUCCIÓN.....	8-14
D. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15-30
1. Origen del comercio en el mundo.....	15-17
2. La administración en el mundo.....	17-19
3. Origen de la empresa en el mundo.....	19-25
4. El comercio en el Ecuador.....	25-28
5. Comercio en Loja.....	28-30
E. MATERIALES Y MÉTODOS.....	31-36
1. Materiales.....	31
2. Métodos.....	31-32
3. Técnicas.....	32-36
F. RESULTADOS.....	37-74
Informe de la entrevista aplicada a propietario.....	37-43
Tabulación de encuesta aplicada a clientes.....	44-57
Tabulación de encuesta aplicada a empleados.....	58-74

G. DISCUSIÓN	75-144
1. Diagnóstico de la situación actual.....	75-91
1.1. Análisis del Contexto.....	77-79
1.2. Análisis del Entorno.....	80-90
2. Alternativa de solución.....	91-143
2.1. Planificación Estratégica.....	91-120
2.1.1. Visión.....	91
2.1.2. Misión.....	92
2.1.3. Objetivos empresariales.....	92
2.1.4. Políticas.....	93-95
2.1.5. Valores.....	95-97
2.1.6. Objetivos estratégicos.....	98-99
2.1.7. Posicionamiento.....	99-104
2.1.8. Plan a largo plazo.....	105-120
2.2. Organización.....	121-133
2.2.1. Tipo de autoridad.....	121
2.2.2. Organigrama estructural.....	122
2.2.3. Manual de funciones.....	123-130
2.2.4. Tamaño organizacional.....	131
2.2.5. Amplitud de control.....	131-132
2.2.6. Departamentalización.....	132-133
2.3. Dirección.....	133-136
2.3.1. Liderazgo.....	133-134
2.3.2. Motivación.....	134-136
2.3.3. Supervisión.....	136
2.4. Control.....	137-138
2.4.1. Reglamento.....	137-138

2.4.2. Procedimiento de Trabajo.....	138
2.5. Gerencia administrativa.....	139-143
2.5.1. Tipo de gerencia.....	139-142
2.5.2. Sistema de comunicación empresarial.....	142-143
APORTE DE ESTE TRABAJO A LAS EMPRESAS.....	144-145
H. CONCLUSIONES.....	146-147
I. RECOMENDACIONES.....	148-149
J. BIBLIOGRAFÍA.....	150-151
K. ANEXOS.....	152-180
1. Anexo 1. Resumen del proyecto de tesis.....	152-165
1.1. Tema.....	152
1.2. Problemática.....	153-159
1.3. Objetivos.....	160-161
1.4. Metodología.....	162-165
2. Anexo 2. Formato de entrevista y encuestas.....	166-174
Preguntas de la entrevista	166-168
Encuesta aplicada a clientes.....	69-171
Encuesta aplicada a empleados.....	172-174
3. Anexo 3. Índice.....	175-180
I. Índice de presentación.....	175
II. Índice General.....	175-177
III. Índice de cuadros.....	177-179
IV. Índice de gráficos.....	179-180
III. ÍNDICE DE CUADROS	
Cuadro 1.....	44
Cuadro 2.....	45
Cuadro 3.....	47

Cuadro 4.....	48
Cuadro 5.....	50
Cuadro 6.....	51
Cuadro 7.....	53
Cuadro 8.....	54
Cuadro 9.....	56
Cuadro 10.....	58
Cuadro 11.....	59
Cuadro 12.....	61
Cuadro 13.....	62
Cuadro 14.....	64
Cuadro 15.....	65
Cuadro 16.....	67
Cuadro 17.....	68
Cuadro 18.....	70
Cuadro 19.....	71
Cuadro 20.....	73
Cuadro 21. Matriz de relación de fortalezas.....	80
Cuadro 22. Matriz de relación de debilidades.....	82
Cuadro 23. Matriz de relación de oportunidades.....	84
Cuadro 24. Matriz de relación de amenazas.....	86
Cuadro 25. Matriz FODA.....	88-90
Cuadro 26. Publicidad.....	104
Cuadro 27. Plan de publicidad radial.....	105-106
Cuadro 28. Costo de publicidad radial.....	107
Cuadro 29. Plan de diseño de uniformes.....	108-109
Cuadro 30. Costo de materiales para uniformes.....	110

Cuadro 31. Costo de confección de uniformes.....	111
Cuadro 32. Plan de capacitación para el propietario.....	113-114
Cuadro 33. Costo del plan de capacitación.....	114
Cuadro 34. Plan de capacitación para el personal.....	115-116
Cuadro 35. Costo del plan de capacitación.....	116
Cuadro 36. Plan de convenios.....	117-118
Cuadro 37. Cuadro de costo de convenios.....	118
Cuadro 38. Cuadro de convenios.....	119
Cuadro 39. Costo total del plan a largo plazo.....	120
Cuadro 40.	123-124
Cuadro 41.....	125-126
Cuadro 42.....	127-128
Cuadro 43.....	129-130
Cuadro 44.....	135

IV. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	44
Gráfico 2.....	46
Gráfico 3.....	47
Gráfico 4.....	49
Gráfico 5.....	50
Gráfico 6.....	52

Gráfico 7.....	53
Gráfico 8.....	55
Gráfico 9.....	56
Gráfico 10.....	58
Gráfico 11.....	60
Gráfico 12.....	61
Gráfico 13.....	63
Gráfico 14.....	64
Gráfico 15.....	66
Gráfico 16.....	67
Gráfico 17.....	69
Gráfico 18.....	70
Gráfico 19.....	72
Gráfico 20.....	73