



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN FINANZAS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA COMERCIAL  
D´FATIMA DEL CANTÓN MILAGRO QUE LE PERMITA  
POTENCIALIZAR LAS VENTAS Y SU RENTABILIDAD”**

**AUTORES:**

**MOSQUERA LOOR JOSE MARTIN**

**VICUÑA URGILES KATHERINE NOEMI**

**MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

**CERTIFICO:**

Que he realizado el proyecto de Grado con el Título de “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA COMERCIAL D´FATIMA DEL CANTON MILAGRO QUE LE PERMITA POTENCIALIZAR LAS VENTAS Y SU RENTABILIDAD”. Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

**Presentado por los egresados**

Mosquera Loor José Martin

C.I. 0929135283

Vicuña Urgilés Katherine Noemí

C.I. 0926610908

**Tutor**

---

Ing. Com. Deysi Medina, MAE

Milagro, septiembre del 2013.

### **DECLARACION DE AUTORIA DE LA INVESTIGACION**

Nosotros, Mosquera Loor José Martin y Vicuña Urgilés Katherine Noemí, por medio de este documento, entregamos el proyecto; “Diseño de un plan estratégico para comercial D’ Fátima del Cantón milagro que le permita potencializar las ventas y su rentabilidad”, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Ing. Com. Daisy Medina, MAE

Milagro, septiembre del 2013

---

Mosquera Loor José Martin  
C.I. 0929135283

---

Vicuña Urgilés Katherine Noemí  
C.I. 0926610908

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

El Tribunal Examinador otorga a este trabajo

LA CALIFICACION

DE:.....

EQUIVALENTE

A:.....

\_\_\_\_\_  
TUTOR DEL PROYECTO

\_\_\_\_\_  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
SECRETARIA

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a: Dios  
A nuestros padres, hermanos,  
Por sus constantes palabras de estímulo  
y ser el pilar fundamental de nuestra vida.

Por ayudarnos de una u otra forma en nuestra preparación y como profesionales,  
para desempeñarnos en un futuro con ética y profesionalismo.

Y Contribuir al desarrollo del país,  
Siempre Bajo los principios de  
Ética, Responsabilidad y Honestidad.

**Katherine Noemi Vicuña Urgilés.**

**José Martín Mosquera Loo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios,  
A nuestros Padres y hermanos por haber colaborado en la culminación de nuestros  
estudios, A nuestros profesores por haber compartido de sus conocimientos y  
disciplina a lo largo de toda nuestra carrera  
Y a nuestra tutora por su ayuda en la elaboración del  
Presente trabajo.

**Katherine Noemí Vicuña Urgilés.**

**José Martín Mosquera Lóor**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema es “Diseño de un plan estratégico para comercial D’ Fátima del Cantón milagro que le permita potencializar las ventas y su rentabilidad” y que corresponde a la UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.

Milagro, Septiembre del 2013

---

Mosquera Loor José Martin  
C.I. 0929135283

---

Vicuña Urgilés Katherine Noemí  
C.I. 0926610908

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| Carátula.....                                   | i    |
| Aceptación por el tutor.....                    | ii   |
| Declaración de autoría de la investigación..... | iii  |
| Certificación de la defensa.....                | iv   |
| Dedicatoria.....                                | v    |
| Agradecimiento.....                             | vi   |
| Cesión de los derechos del autor.....           | vii  |
| Índice general.....                             | viii |
| Resumen.....                                    | xv   |
| Abstract.....                                   | xvi  |
| Introducción.....                               | 1    |

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

|   |   |
|---|---|
| 1.1 Planteamiento del problema.....       | 2 |
| 1.1.1. Problematización del Problema..... | 2 |
| 1.1.2 Delimitación del Problema.....      | 4 |
| 1.1.3 Formulación del Proyecto.....       | 4 |
| 1.1.4 Sistematización del problema.....   | 4 |
| 1.1.5 Determinación del problema.....     | 4 |
| 1.2 Objetivos.....                        | 5 |
| 1.2.1 General.....                        | 5 |
| 1.2.2 Específicos.....                    | 5 |
| 1.3 Justificación.....                    | 5 |

### CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

|                                       | Pág. |
|---------------------------------------|------|
| 2.1 Marco teórico.....                | 7    |
| 2.1.1 Antecedentes históricos.....    | 7    |
| 2.1.2 Antecedentes referenciales..... | 12   |
| 2.1.3 Fundamentación.....             | 14   |
| 2.2 Marco legal.....                  | 23   |
| 2.3 Marco conceptual.....             | 25   |

|  |    |
|--|----|
| 2.4 Hipótesis y variables.....                   | 27 |
| 2.4.1 Hipótesis General.....                     | 27 |
| 2.4.2 Hipótesis Particulares.....                | 27 |
| 2.4.3 Variable Independientes y Dependiente..... | 27 |
| 2.4.4 Operacionalización de las variables.....   | 28 |

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general..... | 30          |
| 3.2 Población y muestra.....   | 31          |
| 3.2.1 Característica de la población.....                              | 31          |
| 3.2.2 Delimitación de la población.....                                | 31          |
| 3.2.3 Tipo de muestra.....   | 32          |
| 3.2.4 Tamaño de la muestra.....  | 32          |
| 3.2.5 Proceso de selección.....  | 33          |
| 3.3 Métodos y técnicas.....  | 34          |
| 3.3.1 Métodos teóricos.....  | 34          |
| 3.3.2 Métodos empíricos.....   | 34          |
| 3.3.3 Técnica e instrumento.....                                       | 34          |
| 3.4 El procesamiento estadístico de la información.....                | 35          |

### **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 4.1 Análisis de la situación actual.....                                      | 36          |
| 4.2 Análisis comparativo, evolución tendencia, perspectiva y perspectiva..... | 46          |
| 4.3 Resultados.....   | 46          |
| 4.4 Verificación de la hipótesis.....   | 47          |

### **CAPITULO V PROPUESTA**

|                         | <b>Pág.</b> |
|-------------------------|-------------|
| 5.1 Tema.....           | 48          |
| 5.2 Justificación.....  | 48          |
| 5.3 Fundamentación..... | 48          |

|  |    |
|--|----|
| 5.4 Objetivos.....                               | 51 |
| 5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....      | 51 |
| 5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta..... | 51 |
| 5.5 Ubicación.....                               | 51 |
| 5.6 Factibilidad.....                            | 52 |
| 5.7 Descripción de la propuesta.....             | 55 |
| 5.7.1 Actividades.....                           | 55 |
| 5.7.2 Recursos análisis financiero.....          | 71 |
| 5.7.3 Impacto.....                               | 73 |
| 5.7.4 Cronograma.....                            | 74 |
| 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta..... | 75 |
| Conclusiones.....                                | 76 |
| Recomendaciones.....                             | 77 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Cuadro 1.</b>  |    |
| Tabla de Variables Independiente.....                                     | 28 |
| <b>Cuadro 2.</b>  |    |
| Tabla de Variables Dependiente.....                                       | 29 |
| <b>Cuadro 3.</b>  |    |
| Margen de edades a encuestar.....   | 36 |
| <b>Cuadro 4.</b>  |    |
| Nivel de conocimiento de Comercial D'Fátima.....                          | 37 |
| <b>Cuadro 5.</b>  |    |
| Nivel de importancia de Publicidad.....                                   | 38 |
| <b>Cuadro 6.</b>  |    |
| Nivel de servicio de los vendedores.....                                  | 39 |
| <b>Cuadro 7.</b>  |    |
| Nivel de variedad de mercadería.....                                      | 40 |
| <b>Cuadro 8.</b>  |    |
| Imagen del Comercial.....   | 41 |
| <b>Cuadro 9.</b>  |    |
| Nivel de tareas rutinarias y poco interactivas.....                       | 42 |
| <b>Cuadro 10.</b>   |    |
| Precios de los productos.....   | 43 |
| <b>Cuadro 11.</b>   |    |
| Nivel de comunicación entre el personal de ventas y los propietarios..... | 44 |
| <b>Cuadro 12.</b>   |    |
| Atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias.....          | 45 |
| <b>Cuadro 13.</b>   |    |
| Verificación de Hipótesis.....  | 47 |
| <b>Cuadro 14.</b>   |    |
| Tabla Talento Humanos.....  | 57 |
| <b>Cuadro 15.</b>   |    |
| Matriz Cruzada.....   | 64 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Cuadro 16.</b>                          |    |
| Plan de capacitación.....                  | 65 |
| <b>Cuadro 17.</b>                          |    |
| Productos más reconocidos.....             | 66 |
| <b>Cuadro 18.</b>                          |    |
| Ingresos y egresos de años anteriores..... | 71 |
| <b>Cuadro 19.</b>                          |    |
| Flujo de Caja.....                         | 72 |
| <b>Cuadro 20.</b>                          |    |
| Índices de rentabilidad.....               | 73 |
| <b>Cuadro 21.</b>                          |    |
| Cronograma de actividades.....             | 74 |

## ÍNDICE DE GRÁFICO

|  |    |
|--|----|
| <b>Grafico 1.</b>  |    |
| Distribución de margen de edades.....  | 36 |
| <b>Grafico 2.</b>  |    |
| Nivel de conocimiento de Comercial D´ Fátima.....                                      | 37 |
| <b>Grafico 3.</b>  |    |
| Distribución Nivel de importancia de publicidad.....                                   | 38 |
| <b>Grafico 4.</b>  |    |
| Distribución Nivel de servicio de los vendedores.....                                  | 39 |
| <b>Grafico 5.</b>  |    |
| Distribución Nivel de variedad de mercadería.....                                      | 40 |
| <b>Grafico 6.</b>  |    |
| Distribución Imagen del Comercial.....   | 41 |
| <b>Grafico 7.</b>  |    |
| Distribución Nivel de tareas rutinarias y poco interactivas.....                       | 42 |
| <b>Grafico 8.</b>  |    |
| Precios de los productos.....  | 43 |
| <b>Grafico 9.</b>  |    |
| Distribución Nivel de comunicación entre el personal de ventas y los propietarios..... | 44 |
| <b>Grafico 10.</b>   |    |
| Distribución Atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias.....          | 45 |
| <b>Grafico 11.</b>   |    |
| Logo comercial estratégico.....  | 68 |
| <b>Grafico 12.</b>   |    |
| Distribución Atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias.....          | 68 |
| <b>Grafico 13.</b>   |    |
| Diseño de Pancarta.....  | 69 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b>                              |    |
| Nativos utilizando el cuero.....              | 11 |
| <b>Figura 2.</b>                              |    |
| Tratamiento del cuero.....                    | 11 |
| <b>Cuadro 3.</b>                              |    |
| Importancia de la gestión Administrativa..... | 16 |
| <b>Figura 4.</b>                              |    |
| Mapa de ubicación del Comercial.....          | 52 |
| <b>Figura 5.</b>                              |    |
| Organigrama Estructural.....                  | 56 |
| <b>Figura 6.</b>                              |    |
| Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....    | 60 |

## RESUMEN

El proyecto se enfocó en comercial D´ Fátima, empresa que se dedica a la venta de calzado tanto para damas, caballeros y niños en el Cantón Milagro y sectores aledaños por más de 20 años en el mercado, la problemática que presentaba esta entidad es la disminución de las ventas, lo cual está afectando la operatividad de la misma, motivo por el cual se estableció como objetivo la identificación de los factores que están incidiendo en el volumen de ventas a través de la investigación para así identificar las falencias enunciadas en la problematización. Respondiendo efectivamente a la formulación y sistematización del problema se planteó las respectivas hipótesis. El marco metodológico está compuesto por los tipos de investigación que se aplicaron para fundamentar la propuesta, donde se determinó el universo para el cálculo de la muestra, utilizando la herramienta investigativa conocida como la encuesta, una vez obtenida la información se procedió a realizar la interpretación de los resultados es decir la recolección, tabulación y análisis del instrumento investigativo, donde se constató que la empresa no cuenta con manuales de funciones, filosofía corporativa, organigrama y que además no es capacitado. Razón por la cual se propuso un “Plan estratégico en el Comercial D´Fátima del cantón Milagro”, donde se observa los diferentes procesos. Así mismo se elaboró los manuales de funciones para el personal de esta forma optimizar las actividades internas y externas de la entidad, cumplimiento con los objetivos establecidos. La propuesta fue evaluada financieramente a través de un flujo para así determinar la factibilidad de este proyecto. Por último se estableció las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudarán a los gestores de este trabajo dejar un precedente ante la problemática que se planteó y su solución el cual quedara a criterio de la alta administración de la empresa objeto de estudio o de aquellas empresas que tengan el mismo problema.

**PALABRAS CLAVES:** Plan estratégico, Manuales de funciones, Ventas.

## **Abstract**

The project focused on commercial D' Fatima, a company that sells shoes for both men, women and children in the canton Miracle and surrounding areas for over 20 years in the market, the problem that this entity is presented decline in sales , which is affecting the operation of it, why set a target to identify the factors that are affecting sales volume through the investigation in order to identify the shortcomings outlined in the problematization . Responding effectively to the formulation and systematization of the problem arose the respective hypothesis. The methodological framework consists of the kinds of research that is applied to support the proposal, which determined the universe for the calculation of the sample, using the investigative tool known as the survey obtained information once proceeded to make the interpretation of results ie the collection, tabulation and analysis of research instrument, which found that the company does not have operating manuals , corporate philosophy , organization and also is not trained . Which is why we proposed a "Strategic Plan in Canton Commercial D' Fatima Miracle" , which shows the different processes . So it was prepared manuals for staff functions this way optimize internal and external activities of the organization, compliance with the objectives set. The proposal was evaluated financially through a stream in order to determine the feasibility of this project. Finally, we established the respective conclusions and recommendations that will help the managers of this work leave a precedent to the problems that arose and their solutions which remain at the discretion of the senior management of the company under study or those companies that have the same problem.

KEY WORDS: Strategic Plan, functions Manuals, Sales.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Cantón de Milagro existen muchos negocios de venta de calzado los mismos que tienen pocas estrategias de ventas, lo que hace que este sector sea vulnerable en cuanto al crecimiento empresarial, lo que limita que pasen de microempresarios a pequeños o grandes empresarios, generando fuentes de empleo en nuestra ciudad.

Hemos observado como la falta de control en la parte administrativa y financiera, ha desencadenado en el cierre o fracasos de muchos negocios en la Ciudad; lo que trae consigo el desempleo y esto sigue incentivando el o informal.

Para este estudio se ha considerado al Comercial D' Fátima, el cual se inició hace veinte años y en el que; sus ventas han disminuido de manera considerable en los últimos 5 años; las debidas técnicas de investigación que utilizamos nos ha dado como respuesta que nuestro estudio dará un sin número de beneficios para el Comercial D' Fátima; será de gran importancia y ayuda el que cuenten con el apoyo de un plan estratégico que les brindara información continua manteniéndolos actualizados y podrán tomar sus propias decisiones con seguridad logrando el mejoramiento duradero de su negocio.

El estudio a realizar contribuirá al incremento en el volumen de ventas del Comercial D' Fátima en la ciudad de Milagro, fomentando el aumento en sus ingresos y ampliando la cartera de clientes, lo que les permitirá tener mejores perspectivas de crecimiento empresarial, que ayudará a que el negocio obtenga mayor rentabilidad generando así mayores fuentes de trabajo para un mejor porvenir de las familias de la ciudad y contribuyendo con el país.

Nuestro estudio tiene como objetivo el de involucrar al Comercial D' Fátima al constante cambio que se presenta en la actualidad, para que así reaccionen de manera práctica y oportuna, descubriendo nuevas oportunidades de mercados que se generen a diario. Obteniendo la mejor opción que garantice la correcta administración y permanencia del negocio con la visión de crear una gran empresa que genere fuentes de trabajo.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.2 Problematización**

Comercial D` Fátima se inició hace más de 20 años como un negocio familiar, en un local propio, en el que por su ubicación era considerado uno de los principales almacenes de calzado del Cantón Milagro; hace 5 años las ventas del comercial empezaron a disminuir lo que implica el aplazamiento en el crecimiento continuo del mismo, debido a que se han presentado diversos acontecimientos, entre los cuales se detallan los que más influyen en relación a las ventas del Comercial D` Fátima.

En los alrededores del Comercial D` Fátima, se construyó un parque lo cual representa inconvenientes para el negocio, ya que allí se establecen personas no gratas, como es el caso de damas de compañía las mismas que con su vocabulario, vestimenta y comportamiento hacen del sector uno de los más caracterizados por el ofrecer sus servicios y como adicional tenemos a los adultos mayores que hacen del parque un salón de juegos de cartas lo que viene acompañado del humo del cigarrillo el mismo que sobresale a simple vista considerando la gran cantidad de personas que llegan solo con la finalidad de fumar, beber y luego estar con las damas de compañía, esto hace que los clientes eviten, estar, pasar e ingresar al comercial.

La mayor parte de los negocios que existen en los alrededores del Comercial D`Fátima, han iniciado sus actividades comerciales de manera informal, lo que ha originado un gran golpe financiero y de efectividad en su negocio, debido a que al momento no existe una norma o reglamento que detalle los precios a los cuales se

deban de hacer referencia en este tipo de comercio, lo que origina se presente rompimientos de varios negocios debido a los bajos ingresos financieros que adquieren, al momento no se ha dado un control por parte de las autoridades a los diversos puestos que comercializan calzado de manera informal ( sin facturas) puesto que se los debería de evaluar y tomar medidas sancionarias para poder laborar de tal manera que todos seamos competitivos en referente a precios de venta y así poder hacer la diferencia, en los servicios que cada uno de los comerciantes ofrece a los clientes que visitan el sector .

Se ha detectado casos que los clientes desisten de realizar compras en el Comercial D' Fátima debido a la calidad del servicio que les ofrecen los vendedores que laboran en el Comercial, son personas que no poseen un alto conocimiento en lo que respecta a técnicas de ventas lo que estaría ocasionando molestias a los clientes al momento de ser atendidos, por lo cual cada vez que se recibe un cliente siempre está presente la dueña del negocio para la confirmación de precios y diversos detalles como el material con los que son elaborados los productos y la procedencia de los mismos por lo que los clientes se molestan al estar esperando se desocupan de un cliente para luego recibir esos detalles que las empresas no tienen conocimiento.

Otro punto importante es que en el Comercial D' Fátima no se está dando actualizaciones en lo correspondiente a diversos modelos de calzado, colores, etc... y en relación a la infraestructura se percibe una desactualización en perchas y exhibiciones, lo cual da origen a que los clientes se sientan insatisfechos por la poca variedad de productos ofrecidos y de esa manera se inclinan a no comprar y utilizar otras alternativas en otros lugares comerciales.

### **Pronóstico**

En caso de que no se realice un análisis de la disminución del volumen de ventas al Comercial D' Fátima no podrá contar con suficientes conocimientos, que le ayude a conocer que está sucediendo, porque los volúmenes de venta estén disminuyendo en los últimos años y a su vez le ayude a mejorar su negocio y aumentar la cartera de clientes y a su vez los niveles de efectividad, productividad y rentabilidad.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

País: Ecuador  
Provincia: Guayas  
Cantón: Milagro  
Sector: Urbano  
Aspecto: Asesoramiento Y Reestructuración.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo incide la disminución de las ventas que ha sufrido en los últimos 5 años Comercial D' Fátima en la disminución de rentabilidad y productividad?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo afecta la ubicación del Comercial D' Fátima en la pérdida de clientes, al ser visitada por damas de compañía, alcohólicos, fumadores?

¿Cómo afecta al Comercial D' Fátima que en los alrededores las competencias sean informales en las ventas y que no permite mejorar los niveles de efectividad, y los resultados financieros del negocio?

¿Cómo incide en la pérdida de clientes, la falta de capacitación y toma de decisiones en el Personal Administrativo del comercial D' Fátima?

¿Cómo incide la poca variedad de calzado ofrecido a los clientes, originado por la falta de liquidez?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de La Disminución de Los volúmenes de ventas en el Comercial D' Fátima en los 5 últimos años en el Cantón Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Identificar los factores que inciden en la disminución del volumen de ventas de Comercial D' Fátima en los últimos 5 años, para lo cual se aplicarán técnicas investigativas que permitan obtener información que ayude a mejorar su productividad y rentabilidad.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar los problemas del sector comercial donde se encuentra ubicado Comercial D' Fátima.
- Determinar quiénes son los competidores informales de Comercial D' Fátima y conocer su estrategia de precios.
- Analizar las causas por las cuales los clientes se sienten mal atendidos en el Comercial D' Fátima.
- Determinar las causas que originan la inconformidad de los clientes al no encontrar variedad en el calzado que ofrece Comercial D' Fátima

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Es importante el análisis que se va a realizar ya que permite identificar la existencia de malas técnicas de administración, en el control de inventarios para la venta, los niveles jerárquicos definidos, nivel de rotación del personal y presentación de productos lo cual está ocasionando una disminución en las ventas del Comercial D'Fátima.

Por los motivos antes expuestos se escogió el tema análisis del volumen de las ventas en los 5 últimos años del Comercial D' Fátima del Cantón Milagro, provincia del Guayas, ya que sin duda alguna, se contribuirá con soluciones para el mejor

funcionamiento de la empresa, con propuestas que maximizarán el margen de ganancias, la imagen de la Microempresa y procesos administrativos internos.

Al momento de reestructurar los procesos administrativos integrales, se lograra obtener una optimización de recursos, mejorando el rendimiento económico, puesto que se propone una planificación adecuada, conocimientos en marketing, capacitaciones acorde al puesto de trabajo, fuentes de financiamiento para el análisis de ampliación de la infraestructura que permitan establecer un correcto sistema administrativo integral para la Microempresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El Comercial D' Fátima se inició hace más de 20 años en las calles García Moreno entre 9 de octubre y Pedro Carbo en la ciudad de Milagro (antigua Bahía), como un negocio familiar y a la vez informal administrado por la Sra. Fátima Urgilés y el Sr. Luis Vicuña; el cual fue cedido por el Sr. Tomás Urgilés Parra al momento de casarse su hija, la pareja decidió emprender el negocio con mercadería a consignación, y poco a poco fueron saliendo adelante con esfuerzo y perseverancia en aquellos tiempo en donde las ventas eran considerables y al ver que la demanda era elevada optaron por tener una sucursal, en un local mucho más grande cerca del local principal, ubicada en las calles García Moreno y Pedro Carbo junto a Pycca.

El Comercial D' Fátima, debido a que en ese entonces era uno de los negocios más rentables y considerando además que la familia Urgilés Sempértegui fue una de las más conocidas y pioneras, por su comercialización de calzados en el cantón Milagro.

Al ser humano le fue necesario calzarse desde muy pronto, de acuerdo a la temperatura y a los riesgos de su entorno, el hombre prehistórico ideó un método para preservar sus pies de frío, calor, piedras, espinas, mordeduras de animales etc. Así es como nace la primera versión de la sandalia de paja trenzada en civilizaciones de clima cálido y se crean las abrigadas botas de piel animal en continentes de bajas temperaturas. En épocas históricas el calzado llegara a ser rápidamente un accesorio de lujo para la clase social dirigente, mientras que el pueblo llano va a pie desnudo o mal calzado. En Mesopotamia, eran comunes los zapatos de cuero crudo, sujetos por tiras del mismo material. Los coturnos,

caracterizados por una suela de mayor grosor que les daba altura, eran símbolos de alta posición social. (Pietro, 2010).

La historia de la humanidad ha quedado también reflejada en la variación del calzado.

**Los tiempos de crisis y de esplendor, han marcado su influjo en el vestir y naturalmente el calzado que ha asumido parte de la influencia de cada una de las épocas. A lo largo de la historia, el zapato y los materiales que lo forman, han evolucionado, incluso en aspectos totalmente divergentes, se han empleado materiales, pieles, (algunos sin curtir o con pelo), hojas de palmeras, maderas de diferentes tipos, sedas, bordados y una larga lista de materiales diversos. En las alturas del tacón también comprobamos unas diferencias notables: calzado con plataforma, con tacos, planos, con alzas, chapines venecianos o los célebres zapatos de Luis XV. Pero, sin duda, el modelaje “el diseño” de cada época es notoriamente distinto y, en algunos casos, incluso muestran una agresividad poco corriente. (Fernando, 2004).**

Se puede detallar que el calzado ha dado grandes desarrollo enmarcado sobre todo en la comodidad del usuario debido a las cambios climáticos, de terrenos y demás factores que influyen en el estilo de vida del ser humano.

A lo largo de la historia el calzado se convierte en prenda imprescindible del ser humano, a pesar de que en la actualidad aún se existen personas que no poseen un par de zapatos dignos para su uso, pero la necesidad hace que las aquellos que no logran obtener zapatos busquen otros elementos para sustituirlos y cubrir sus necesidades de protección y evitar caminar descalzo.

Se conoce que asirios e hititas, unos y otros especializados zapateros, disponían de botas militares con los pies izquierdo y derecho variados. La bota de la infantería asiria esperó mucho en ser apoyada por los soldados griegos y romanos. Los cuales combatieron descalzos, y hasta que al fin ellos consiguieron, adoptar las sandalias con suelas claveteadas, y tanto griegos como romanos sólo se proveían de botas gruesas para largos trayectos a pie. En tiempo frío, estas botas acostumbraban estar cubiertas con pelo y pulidas en su parte superior con la cola o zarpa colgante de algún animal.

Como podemos considerar, en los viejos tiempos los clérigos eran quienes asumían y tenían mayor obligación al usar ese tipo de sandalias, las mismas que eran de un material en especial que ellos mismos elaboraban para el uso diario de ellos, en relación a los faraones, ellos eran muy diferentes a los clérigos ya que ellos prefirieron usar las sandalias con las imágenes de los enemigos vencidos como señal de superioridad.

En la antigua Grecia el general Alcibíades ejecutaba el arte de la fabricación de zapatos lo que Iphicrates nacido en el 415 A.C hijo de un artesano el cual se dedicaba a realizar zapatos, se inclina por el arte de la guerra, a los 20 años el decide crear un modelo de calzado para sus soldados los Iphicratides los cuales se iban a enfrentar en diferentes guerras.

En aquella época ellos eran muy dudosos de su libertad e independencia, el zapatero-curtidor Simón de Atenas rehúsa seguir a Pericles a la cabeza de la república griega en estos términos “Yo no vendería mi libertad por todos los tesoros de Grecia”.

Puesto que podemos apreciar, cada uno de los países tenían distintas maneras de identificarse ya sea con sus creencias y costumbres pero en este caso aquí se trata acerca de sus calzados y de igual manera el material que usaba cada país para el uso, duración y comodidad para el uso de cada ser humano.

Las pieles se curtían con alumbre y eran muy lujosas y muy costosas la vez, con grasa de cerdo o con aceite les daban una mayor flexibilidad. Usaban extractos derivados de vegetales, coníferos, raíces y frutas de acacia y corteza de roble, para mediante el tanino, poder teñirlas. Frecuentemente los mismos zapateros eran los cuales curtían el cuero, pero aparte de ellos también existía el oficio del curtidor, debido a los olores insípidos y desagradables que emanaban de las instalaciones, el mismo que no gozaba de prestigio.

En la antigua Grecia el calzado era más habitual entre los hombres y eran unas que estaban abarcadas de piel de buey ajustado al tobillo mediante cuerdas entrelazadas, en los estratos sociales que tenían mayor afluencia de ingresos optaban por usar sandalias más o menos lujosas y luego, el borceguí y la bota. (Ojeda, 2010).

Cada país tienen por costumbres, una manera diferenciada de elaborar sus calzados, ya que para la elaboración usaban frutos, vegetales, cuero, etc., ellos se diferenciaban de las distintas aldeas, religiones y habitud para el uso de los diferentes calzados según las necesidades que se les presentaba.

Como ya se lo detallo antes, el calzado fue necesario para las fuerzas militares en ese entonces, además de que diferenciaban sus calzados tanto en el pie derecho como el izquierdo con diseños metálicos, de igual manera el calzado de los hombres se diferenciaba del calzado de las mujeres.

Los primeros zapatos que ellos usaron estaban formados por una suela de cuero, de madera o de fibra vegetal asegurada al pie por medio de correas. El Krepidoi, llevado por ambos sexos para viajar difícilmente con el tiempo y para hacer largos y extensos tramos en condiciones muy difíciles que tenían que atravesar, los femeninos eran más flexibles, podían colorearse, y tener plataforma de corcho para ganar algún centímetro en estatura.

2. Con relación al cuero se conoce que los antiguos hebreos conocían el procedimiento de curtir el cuero con corteza de roble. En las tumbas se han encontrado sandalias y otros artículos de piel, que indican que alrededor de 3.300 años se conocía claramente el arte del cuero, los griegos lo implementaron los orientales según referencias existentes, conocían este arte aún antes de imaginar ningún sistema de escritura.

Algunas poblaciones prehistóricas de Europa ya conocían la técnica necesaria para curtir y cortar el cuero de los animales cazados.

Los nativos americanos se impactaron en la versatilidad de los calzados de los primeros blancos arribaron. Normalmente, eran las mujeres las que hacían el laborioso trabajo de separar el pelo y ahumar las pieles.

**Figura1.**Nativos utilizando el cuero



**Fuente:**(Barrera, 2009)

Una vez obtenido el cuero a través de este método, este podía resistir toda humedad y recuperar su primitiva flexibilidad y suavidad después de curado.

**Figura2.**Tratamiento del cuero



**Fuente:**(Barrera, 2009)

3. De allí en adelante el impacto del zapato en la vida de los seres humanos obtiene una alto índice de aceptación, hasta convertirlo en entorno de negocio y comercialización.
4. En Europa los zapatos se convirtieron en la condición de símbolos, señaló a menudo a proporciones ridículas, nobles, personas ricas, etc. lo que impulsó los nuevos estilos de desarrollo. Finalmente, el zapato moderno, con un cosido en exclusiva, se concibió. Desde el siglo XVII, la mayoría de los zapatos de cuero han usado un cosido único. Este sigue siendo el estándar de calidad fino en zapatos de vestir el día de hoy.

De esta manera hasta la actualidad se han venido dando mejoras a los modelos de calzados en todo el mundo y sus cambios radican de manera general en la calidad, modelos, colores y formas disponibles, este tipo de mercados muy pocos lo han

sabido explotar al cien por ciento una de las empresas que ha llegado a tener mucho éxito es NIKE(Barrera, 2009).

## **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

### **En relación a la competencia**

Actualmente en el cantón Milagro, existen muchos almacenes de calzado pero estas no están dirigidas especialmente a los otras empresas, y no se puede descartar la cercanía de este cantón con otras ciudades de la provincia del Guayas, entre ellos; Bucay, Cumandá, Naranjito y donde sí existen estos negocios a los cuales podrían surtir con los productos del Comercial D´FATIMA.

Pero uno de los principales problemas es el nivel de competidores como son:

En Milagro se poseen las empresas Devies Corp., Azucarera Valdez, dedicada a la venta de productos de consumo masivo y a la venta de Azúcar y Sal, teniendo así la posibilidad de ofrecer nuestros productos al personal administrativo y operativo de las mismas. En Milagro tenemos Empresa Eléctrica, la misma que dispone de muchos empleados a los cuales podríamos atender con nuestros productos y a su vez que nos referencien con otras empresas tanto de milagro como de los Alrededores.

Además también en los alrededores se encuentra la Compañía azucarera San Carlos la misma que podría aceptar se le ofrezcan los productos del Comercial D´Fátima, de igual manera seria enfocado a el personal administrativo y operativo de la empresa.

Si el Comercial D´ Fátima considerara tantas oportunidades de abastecer diferentes mercados y compañías del Cantón Milagro y los alrededores, sus ingresos y su cartera de clientes serían mucho más amplios y a su vez podría expandirse en otros sectores de milagro o en los cantones aledaños.

En relación a los principales competidores que se presentan tenemos:

Comercial de Calzado DEFAZ

Pisaditas

## Comercial STEVEN

Debido a que los mismos tienden a captar al consumidor final utilizando diversas estrategias.

Comercial Defáz, al encontrarse ubicado en una de las principales calles del Cantón Milagro, posee una gran cantidad de clientes que visitan el sector, adicional a esto ellos poseen una atención personalizada y un equipo de ventas en el autoservicio lo que le da una gran ventaja en el mercado del calzado.

Pisaditas, uno de los Almacenes más caracterizados por el gran surtido en los modelos de calzados tanto para damas, caballeros y niños, su fuente principal de venta es a que ellos elaboran catálogos de la gran variedad de productos que disponen y de esta manera motivan e incentivan a que los consumidores visiten sus instalaciones, es importante dar a conocer que pisaditas no está situado en un sector comercial pero su estrategia de venta es la que le permite darse a conocer.

Comercial Steven, uno de los competidores más recientes en la zona céntrica en la ciudad de Milagro, su diseño de autoservicio es muy parecido al del comercial D'Fátima pero posee una gran diferencia debido a que en lo referente a precios de venta, poseen precios realmente bajo uno de los motivos es que ellos al parecer son fabricantes de calzado lo que les permite reducir los precios y abarcar más mercado dentro y fuera de la zona céntrica.

Es por esto que tenemos varias diferencias en relación a Comercial Steven y Comercial D'Fátima el cual el factor principal es la ubicación del lugar, en cambio Comercial Steven está en un lugar muy bien situado y que no tiene la presencia de personas no gratas en donde está situado Comercial D'Fátima, como es la presencia de personas alcohólicas, de damas de compañía, de jugadores de cartas y de personas sin el más mínimo respeto por los presentes, ya que los mismos dicen frases inapropiadas, aparte Comercial Steven tiene una mayor gama de productos a menor precio y variados.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Definición de comercial**

Comercial es un adjetivo que refiere a lo vinculado con el comercio o con las personas que se dedican a comprar y/o vender bienes o servicios.

El término comercio, por su parte, puede hacer mención a esta actividad o al espacio físico donde se desarrolla.

El término comercial refiere al ámbito del comercio, es decir, todo aquello inherente a este y a sus representantes, los comerciantes.

Asimismo, cuando algo, alguien, consiguen una importante aceptación dentro del mercado en el cual se desarrollan y que les es propio, como puede ser el caso de una película o el de un tema musical de una banda o solista, se usa la palabra comercial para dar cuenta de esta situación.

#### **El servicio al cliente**

También llamada el área de cuentas, el departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante para presentarle la empresa, conseguirlo como cliente, por lo tanto será el responsable de mantener la relación con él. Los anunciantes son cada vez más exigentes y hay mucha competencia.

En la publicidad una cuenta se considera como un cliente, los puestos que normalmente son ejecutados por el departamento de servicio al cliente son: Ejecutivo de Cuenta Jr., Ejecutivo de Cuenta, Gerente, y su labor es generalmente comprender y alcanzar los objetivos planteado por la publicidad.

Esto se lo indica como una vista al futuro de los que hoy en día es Comercial D Fátima, porque actualmente se trata de una microempresa con ansias de alcanzar el inicio de su desarrollo en el Cantón Milagro.

La actividad de una empresa tiene consecuencias sociales. La empresa no debe perseguir sólo fines económicos sino también sociales. Para ello confeccionará un "Balance Social" donde recoge información sistemática de las contribuciones de la empresa a la sociedad y de las relaciones sociales que la empresa genera en

un ejercicio tanto internos (relaciones laborales, estilo de dirección) y externos (sobre sus clientes, el medio ambiente, proveedores y la comunidad).

### **La Gestión Administrativa**

En primer lugar se debe conocer el significado y diferencia entre Administración y lo que es Gestión, para poder exponer un concepto de lo que es Gestión Administrativa. Los administradores son las personas que tienen la responsabilidad de dirigir el negocio, cumplir un proceso administrativo y por consiguiente llevarla representación de una organización mediante una gestión.

Gestión en cambio significa administrar, es decir realizar diligencias dirigidas al logro de metas u objetivos.<sup>1</sup>

Dentro del proceso administrativo existen cuatro elementos que son fundamentales para realizar un adecuado Proceso Administrativo, que están relacionados con la Gestión Administrativa y sin los cuales resultaría imposible hablar de dicha gestión, estos elementos son:

- ❖ Planeación
- ❖ Organización
- ❖ Dirección
- ❖ Control

Mediante la gestión administrativa se puede analizar a la administración como una disciplina de amplia relevancia, la cual se va a fundamentar en el desarrollo de procesos que incluya principios, teorías que finalmente dependen de la competencia de los profesionales para aplicar esta herramienta en las organizaciones. La administración como proceso incluye funciones que los administradores deben ejecutar para alcanzar las metas que han sido establecidas.

---

<sup>1</sup> CARDOZO CUENCA, Hernán: *Gestión empresarial del sector solidario*, Ecoe Ediciones, México, 2007.

El éxito de un gremio social, depende directa e inmediatamente de la buena administración de sus recursos materiales, humanos, tecnológicos, financieros entre otros con los que el organismo cuenta.<sup>2</sup>

**Figura 3.** Importancia de la Gestión Administrativa

|   |
|---|
| • La administración se aplica a todo tipo de empresa u organización   |
| • El éxito de un organismo depende directa o indirectamente de su buena administración  |
| • Una adecuada administración incrementa la productividad   |
| • La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo  |
| • En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial. En la pequeña y mediana empresa la única forma de competir es aplicando la administración. |

**Fuente:** Los autores

En la actualidad el factor que más preocupa al entorno económico es el de la productividad, la cual se mide mediante la comparación con la competencia de allí la importancia de ofrecer servicios de calidad que cumplan las expectativas de los usuarios, para de este modo mantener una posición que genere competitividad en el mercado.

### **La Gestión Comercial**

En los últimos años se ha observado un rápido y vertiginoso cambio en la forma de gestionar las empresas y organizaciones. Dicho cambio ha sido obligado por los movimientos sociales, tecnológicos, económicos y humanos que se han presentado y a los que las organizaciones se han visto precisadas a responder.

Sin embargo mucho de éstos cambios en la gestión se han dado por modas y tendencias, frente a otros que han tendido a permanecer en el tiempo, adaptándose continuamente a las nuevas situaciones. Uno de estos casos ha sido el de la atención al cliente.

<sup>2</sup>HURTADO CUARTAS, Darío: *Principio de Administración, Itm, Medellín – Colombia, 2008.*

Las crecientes exigencias de competitividad obligan en mayor medida a las organizaciones a ser más eficientes que la competencia en todo, es decir tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o de servicios. Así mismo se propicia que los grupos trabajen como verdaderos equipos, todo esto apoyado por un decidido liderazgo de dirección y cultura participativa.<sup>3</sup>

## **La Gestión Empresarial**

Con el propósito de satisfacer necesidades humanas, la actividad económica radica en la producción de determinados bienes y servicios. En la actualidad la actividad económica es mucho más compleja y se ha hecho indispensable la utilización de determinados mecanismos que simplifiquen y faciliten el desarrollo de estas actividades.

Aquí se hace referencia a la división del trabajo, la especialización y los mecanismos de coordinación, los cuales son de suma importancia ya que se ha demostrado que un correcto uso de estas técnicas consigue aumentar la productividad en las empresas.

### ➤ **Actividad económica**

Producción o prestación de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los seres humanos.

### ➤ **División del trabajo**

Se produce cuando una actividad organizativa se desglosa en diferentes partes.

### ➤ **Especialización**

Partes de la actividad organizativa que debe realizar un empleado.<sup>4</sup>

Pero para lograr que las personas se sientan inmersas en el compromiso que tienen para con la empresa es preciso tener una visión clara de lo que la organización

---

<sup>3</sup> CASTILLO SEMA, Conrado: *Estrategias de Gestión Comercial*, Colección EOI Empresas, España, 2005.

<sup>4</sup> CAMISÓN, César. DALMAU, Juan Ignacio: *Introducción a los negocios y su gestión*. Pearson Educación, Madrid - España, 2009.

puede llegar a ser, fijar objetivos, diseñar los procesos que hagan posible su consecución; y elegir, coordinar, animar y respaldar a las personas que van a llevarlo a cabo. Y todo lo anteriormente expuesto no es factible sin unos directivos con una visión amplia, que sean capaces de integrar globalmente esos retos y de actuar en consecuencia.<sup>5</sup>

## **El Control de la Gestión Empresarial**

El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda han de ser el fin último del control: actuar para asegurar la consecución de los objetivos. De poco sirve un control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser solo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso.

En síntesis, sin objetivos no puede haber control y sin acciones éste pierde todo su valor como instrumento de mejora la gestión.

Bajo esta perspectiva, no resulta fácil distinguir el linde entre planificar y controlar; más bien ambas funciones se interrelacionan de manera tal que su desagregación responde más a tratar de explicar un proceso, el de gestión, que una realidad difícil de compartimentar en tareas estancas. Este planteamiento no hace sino reafirmar que un sistema puede dividirse estructuralmente, pero si se fragmenta funcionalmente se corre el riesgo de que pierda su naturaleza.

De hecho, la realidad primaria es el propio sistema: en este caso el proceso de gestión. Si este posteriormente, se rompe en partes es con el fin de conocerlo y manejarlo más fácilmente. Pero evitemos confundir el signo con la realidad, pues ello dificulta aplicar adecuadamente los mecanismos de conexión entre las partes.

Cuantas empresas aun siendo sistemas unitarios, se ven desvertebradas por organigramas más o menos direccionales y coyunturales, que las contemplan con una visión vertical, basada en la jerarquía y la especialización de procesos que

---

<sup>5</sup> CÓRDOBA LARGO, Alejandro: *El Reto de la Gestión Empresarial*, Deusto, Barcelona – España, 2004.

requieren la participación y coordinación de unidades funcionales que se encadenan transversalmente.<sup>6</sup>

## **El Desarrollo Empresarial**

El desarrollo y mejoramiento de las capacidades tecnológicas, de innovación y de gestión empresarial constituyen elementos fundamentales para mejorar la competitividad de las actividades productivas y aprovechar las oportunidades de los procesos de apertura comercial.

Para lograrlo hay que superar nuevos retos: transformar los gremios y asociaciones en verdaderos promotores de sus socios y estimular el desarrollo de mercados de servicios.<sup>7</sup>

Existen muchos factores que influyen en el desarrollo empresarial, algunos de los cuales son internos a las empresas, mientras que otros son más bien externos.

Así mismo, existe una gran variedad de métodos y prácticas que reflejan, entre otros aspectos, la diversidad de las empresas según su escala, el sector en el que operan.

Aunque el campo de estudio es amplio, se presta especial atención a los enfoques destinados a promover la iniciativa empresarial, ya que se pretende presentar una clasificación o una evaluación de los muchos instrumentos específicos utilizados para apoyar el desarrollo empresarial.<sup>8</sup>

## **Relacion con los clientes**

**Conflicto con los clientes:** para centrar la problemática y saber que es lo que necesitamos y queremos saber de la satisfacción de los clientes, en primer lugar debemos conocer todos los conflictos posibles con ellos. Se detallan a continuación en orden de mayor a menor evidencia:

---

<sup>6</sup>PEREZ CARBALLO VEIGA, Juan F: *Control de Gestión Empresarial*, ESIC Editorial, España 2013.

<sup>7</sup>JUNKIN, Ruth: *Organización Empresarial de pequeños productores o productoras*, Bib. Orton IICA/CATIE, 2005.

<sup>8</sup>Oficina Internacional del trabajo: *La promoción de empresas sostenibles*, International Labour Organization Editorial, Ginebra – Suiza, 2007.

### **a) Quejas reclamos y devoluciones:**

El metodo infalible de detectar que el cliente no esta satisfecho. Ejemplos.

- Un cliente devuelve un producto defectuoso
- Un cliente envia un escrito quejandose por los reiterados retrasos en la recepcion de la mercaderia
- Un cliente pide estar en contacto con el director comercial para hacerle saber que estan descontentos con el trato telefonico recibido.

Es una herramienta aunque insuficiente fuente de informacion, porque ni todos los clientes insastifechos lo manifiestan ni todas las quejas tienen porque ser necesariamente ciertas. A pesar de su evidente importancia, muchas empresas no hacen un buen uso de la informacion recibida por parte de los clientes por esta via. En su analisis sera muy importante clasificar estas incidencias por su relevancia, asi como hacer un seguimiento de las medidas que se han tomado para solucionar el problema y averiguar si el cliente ha quedado satisfecho con la respuesta de la empresa.

### **b) Expectativas dificiles de satisfacer**

Ocurre mas amenudo de lo que parece . la empresa promete mas de lo que puede cumplir. El ejemplo mas habitual es el de entrega; en muchas ocasiones para conseguir el pedidose garantiza un plazo imposible de cumplir .pero esto tambien sucese muchas veces en loq ue se refiere a las caracteristicas del producto,cuando las promesas de la publicidad o informacion del catalogo no se corresponde con el producto real. Es un punto digno por parte de todas las empresa.

### **c) Relacion calidad-precio**

A una empresa con prestigio y productos mas caros que la competencia el cliente logicamente exigira mas. La sensacion del cliente respecto la empresa sera mucho peor si el producto pertenece a la “gama alta” que si en un modelo economico. La empresa debe conocer la idea que tiene el cliente de los productos de la empresa y sus expectativas. El ejemplo habitual en todos los cursos sobre la calidad es el de los resturantes , un usuario puede gatarse mucho dinero en una comida y salir totalmente satisfecho y en cambio quedar completamente decepcionado de un menu economico que le ha costado la quinta parte.

#### **d) Ignorancia respecto a los deseos reales del cliente**

Un punto importantísimo que pocas empresas consideran. La opinión de que “si el cliente no se queja es porque está contento” no se ajusta necesariamente a la realidad. No saber lo que quiere el cliente puede llevar a largo plazo a serios problemas en la empresa. No se trata solo del producto, también es necesario saber, por ejemplo, si el cliente da más importancia al hecho de que los empleados que les atienden por teléfono sean simpáticos o al hecho de que la entrega de material sea rápida.

#### **e) Imagen de empresa**

El factor más difícil de cambiar cuando los clientes han asociado una “fama” a una empresa, cuesta muchísimo modificar esa imagen. Hay casos de compañías de transportes que por más que mejoren, no consiguen quitarse la reputación de tener habituales retrasos en su servicio.

También podemos tener en cuenta el “boca a boca” lo que los clientes explican a otras personas sobre la empresa. Está comprobado que un cliente satisfecho se lo explicará a otra persona, pero un cliente insatisfecho se lo explicará a diez.

#### **f) Problemas internos que afectan finalmente al producto**

Esto es muy frecuente en las empresas. Podemos encontrar dos casos:

- El problema está localizado pero no encuentra la manera de solucionarlo. Por ejemplo, el periodo de tramitación de las devoluciones de los clientes es demasiado largo. Se han probado alternativas pero no se soluciona el problema.
- El procedimiento está completamente establecido pero los operarios no lo cumplen. Por ejemplo, está fijada una frecuencia de control de calidad sobre los productos que los operarios no cumplen.

### **Planificación estratégica.**

La planificación estratégica consiste en preparar a la empresa para adaptarla a los sucesos que van a ocurrir en el entorno, de forma que la empresa sobreviva, se adapte de la mejor manera en los nuevos escenarios y obtenga beneficios. Si no se planifica de manera correcta, no se tendrá visión de futuro ni un plan que marque o guíe el crecimiento de la empresa.

También implica establecer la dirección y el ámbito de una organización a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la organización de sus recursos y competencias, y con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

En consecuencia, la planificación estratégica va a consistir en analizar el entorno empresarial (competidores, legisladores, productos, necesidades cambiantes de los clientes, etc.) para detectar puntos que puedan constituir una oportunidad para desarrollar la empresa. Así, a través de iniciativas se aprovecharán dichas oportunidades apoyándose en los recursos e impulsándolos para desarrollar ventajas que permitan alcanzar los mejores objetivos que satisfagan a los socios o inversores.

La planificación estratégica consta de tres principales fases:

- La formulación, que significa definir la estrategia para saber qué es lo que se va a hacer.
- La implementación, que es poner en práctica lo que se ha pensado.
- El control, que es revisar si los planes se están ejecutando como se ha previsto.<sup>9</sup>

Queda establecido entonces que la planificación estratégica es responsabilidad de la dirección general y se inicia definiendo la misión de la empresa. La misión empresarial es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece grandes líneas estratégicas. Toda misión se debe apoyar en una promesa que atraiga al consumidor, porque representa su esperanza de satisfacer una necesidad o un deseo.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> CAMISÓN, César. DALMAU, Juan Ignacio: *Introducción a los negocios y su gestión*. Pearson Education, Madrid, 2009.

<sup>10</sup> ESCUDERO SERRANO, Manuel José: *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*, Editorial Paraninfo, Madrid- España, 2011.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Código de Comercio**

Art. 1.-El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.-Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Art. 3...- Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno, mínimo de Treinta mil sucres para la jurisdicción de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil; de Ocho mil sucres para Cuenca, Manta y Bahía de Caráquez; y, de Cinco mil sucres para los demás cantones.

Art. 4.-Las costumbres mercantiles suplen el silencio de la Ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, públicos, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, y reiterados por más de diez años.

Art. 6.- Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio.

Art. 6-A.- "Las personas que de acuerdo con lo dispuesto en los Arts. 4 y 6 de la Ley de Cámaras de Comercio deban afiliarse a las Cámaras de Comercio, probarán su condición de comerciantes con la presentación de la matrícula de comercio y la cédula de afiliación a la Cámara y si no hubieren cumplido con estos requisitos no podrán ejercer el comercio, considerándose como ilícita cualquier actividad mercantil".

Art. 21.- La matrícula de comercio se llevará en la Oficina del Registrador Mercantil del cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el Jefe Político del Cantón. Los asientos serán numerados según la fecha en que ocurran, y suscritos por el Registrador Mercantil.

Si fuere una sociedad la que va a establecerse, se expresará en la matrícula el nombre de todos los socios solidarios; y si varios de ellos tuvieran derecho a usar de la firma social, se acompañará el modelo de la firma de cada uno de ellos. Si fuere un sólo individuo, la firma que usará en sus actos de comercio.

Si el establecimiento estuviere administrado por un factor, deberá expresarse el nombre de éste, y acompañarse el modelo de su firma.

Art. 23.- También deben inscribirse en la matrícula de comercio del cantón en cuya circunscripción vayan a ejercer su oficio, los corredores y martilladores, previa solicitud suscrita por éstos.

Art. 24.-También deben inscribirse en la matrícula de comercio los capitanes de buque, y la inscripción se hará en la Oficina de inscripciones del cantón donde tenga su sede el despacho de la Capitanía de Puerto que ha tramitado la patente de navegación.

### **Patentes municipales**

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial.

### **¿Cómo obtener?**

A partir del 2 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva:

Existen tres clases de personería:

- Patente personas naturales
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución)
- Patente jurídica antigua.( 1.5x1000 a los activos totales Administración Sur)

### **Patentes personas naturales**

En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

- Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas, y Formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.

- Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Copia de carta de pago de impuesto predial.

### **Patente jurídica nueva**

Es el requisito a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

### **Permisos Cuerpo de Bomberos**

#### **Requisitos para obtener permisos de funcionamiento de locales comerciales**

- Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Comerciante:** Persona que se dedica a la compra y venta de productos con la finalidad de obtener una ganancia por el artículo o servicio que se comercializa.

**Competitividad:** Es la capacidad de una empresa para producir bienes con modelos de calidad específicos, utilizando de la mejor manera los recursos que empresas parecidas.

**Control:** Actividad que realizan las personas dentro de una labor con la finalidad de tomar algún correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Desarrollo empresarial:** El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

**Eficiencia:** En términos generales, la palabra **eficiencia** hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

**Microempresa:** Se define como Micro Empresa o Pequeña Empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.

**Negocio:** Los conceptos de negocio y de empresa son un tanto subjetivos, cada empresario tiene su propio concepto de lo que puede significar un negocio y una empresa, por ejemplo, para algunos son conceptos distintos, mientras que para otros, simplemente significan lo mismo.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 HIPOTESIS GENERAL**

La disminución de los volúmenes de venta del Comercial D'Fátima afectan la productividad y rentabilidad del Comercial D'Fátima

### **2.4.2 Hipótesis particulares**

- La ubicación del local comercial afecta a la pérdida de clientes en el Comercial D'Fátima.
- La competencia informal en los alrededores del comercial D'Fátima afectan los niveles de efectividad y los resultados financieros del negocio
- La falta de capacitación y toma de decisiones en el personal administrativo de comercial D'Fátima incide en la pérdida de clientes y disminución de ingresos
- La falta de liquidez que tiene el comercial D'Fátima origina la inconformidad de los clientes al no encontrar variedad en el calzado y poca inversión en la infraestructura del negocio

### **2.4.3 Declaración de variables**

#### **Variable Independiente**

- Bajo volumen de ventas
- Ubicación del local comercial
- Competencia informal en los alrededores del comercial
- Falta de capacitación y toma de decisiones
- Falta de liquidez para invertir

#### **Variable Dependiente**

- Productividad y rentabilidad
- Pérdida de clientes
- Bajo niveles de efectividad y resultados financieros
- Pérdida de clientes y disminución de ingresos
- Poca variedad de calzados, poca inversión en la infraestructura

#### 2.4.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro 1.** Tabla de Variables Independiente

| <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>                         | <b>DEFINICIÓN</b>   | <b>INDICADORES</b>   | <b>MEDIO DE VERIFICACION</b>    |
|---|---|--|---------------------------------|
| Bajo volumen de ventas                                | Número de productos vendidos del total de clientes que cotizaron                                  | Cantidad de facturas realizadas.<br>Total de clientes que nos visitan. | Promedio de compras por cliente |
| Ubicación del local comercial                         | Lugar geográfico de donde está situado el Comercial D'Fátima                                      | Número de clientes que nos visitan                                     | Registros de clientes           |
| Competencia informal en los alrededores del comercial | Locales o almacenes que se dedican a la misma actividad en los alrededores del Comercial D'Fátima | Cantidad de competencia directa  | Verificación por observación    |
| Falta de capacitación y toma de decisiones            | Poco potencial de venta y centralización en las decisiones  | Clientes satisfechos.<br>Total de clientes                             | Levantamiento de información    |
| Falta de liquidez para invertir                       | Poco poder adquisitivo de productos   | Total de activos vs total de pasivos                                   | Estados de resultados           |

**Fuente:** Los autores

**Cuadro 1. Tabla de Variables Dependiente**

| <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>                                     | <b>DEFINICIÓN</b>   | <b>INDICADORES</b>   | <b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b> |
|---|---|--|------------------------------|
| Productividad y rentabilidad                                    | Elevar incremento de producción de calzados   | Rentabilidad por unidad de producto                        | Registros de ventas          |
| Pérdida de clientes   | Clientes insatisfechos con los productos y servicios                                    | Clientes satisfechos.<br>Total de clientes                 | Levantamiento de información |
| Bajo niveles de efectividad y resultados financieros            | Optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. | Total de ventas mensuales sobre los presupuestos mensuales | Datos de auditoria           |
| Pérdida de clientes y disminución de ingresos                   | Mejorar el estado de pérdidas y ganancias del comercial                                 | Clientes satisfechos.<br>Total de clientes                 | Levantamiento de información |
| Poca variedad de calzados, poca inversión en la infraestructura | Instalaciones necesarias para el desarrollo de una actividad comercial.                 | Total de activos vs total de pasivos                       | Estados de resultados        |

**Fuente:** Los autores

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

**Investigación Aplicada.-** A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Aquí se aplica la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

Se aplica en todo el proyecto porque el tema está relacionado con estudios sobre el estudio de un plan estratégico para el Comercial D'Fátima.

**Investigación Descriptiva.-** Comprende el diseño, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, por la cual se da un bajo volumen de ventas.

El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre un ente o grupo de personas, la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Es aplicable en el levantamiento de información, debido a que vamos a describir la situación que vive el Comercial D'Fátima, por el bajo nivel de ventas.

**Investigación Explicativa.-** Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno o acontecimiento. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

Esta investigación busca explicar los hechos y fenómenos socioeconómicos que afectan a la situación del Comercial D'Fátima, dando así origen a las hipótesis que encontraremos con la intervención de dos o más variables, tales como la pérdida de capital, debido a la carencia en conocimientos publicitarios y planes comerciales y estratégicos, un incremento del desempleo debido al cierre de microempresas.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

Milagro se encuentra en la zona occidental de la Provincia de Guayas. El territorio de Milagro está conformado por suelos fértiles, numerosos ríos y esteros, por bosques, plantíos y zonas residenciales; haciendas, fincas y otras propiedades. Al encontrarse en una zona tropical, posee mucha biodiversidad y un clima cálido - húmedo todo el año.

Milagro depende de la producción agrícola de las parroquias rurales del cantón y principalmente del Ingenio Valdez, símbolo económico de Milagro.

Los dignatarios del Congreso firman el decreto el día 15 de septiembre y el Presidente ocasional General Leonidas Plaza Gutiérrez, firma el ejecútese del Decreto el 17 de septiembre de 1.913 Apenas el pueblo de Milagro conoció la cantonización se lanzó a las calles a exteriorizar su satisfacción, alegría y regocijo por la nueva que recibía.(Velez, 2009)

### **3.2.2 Delimitación de la población**

San Francisco de Milagro o simplemente Milagro, es un cantón de la provincia del Guayas de la República del Ecuador. Está situada en el sudoeste del país, en las riberas del río homónimo. Es la cabecera cantonal del Cantón Milagro

La población para realizar la presente investigación a La población económicamente activa en el sector de MILAGRO , tanto hombres como mujeres, sin distinción de edad, ni de raza, ni situación socioeconómica calculada aproximadamente en 166634 habitantes la misma información es del registro de la publicación detalla el Instituto Ecuatoriano de Censos y Estadísticas realizado en el 2010.

De la población antes mencionada se toma en consideración datos proporcionales para calcular la población real con la cual se va a trabajar, la misma que fue considerada por un trabajo previo al presente proyecto, el nivel de empleo, el 30,95% corresponde a la población económicamente activa empleada, el 62,78% de la población económicamente activa subempleada y el 6,27% es población desempleada.

Por lo tanto la población real con la que se va a trabajar es la resultante del siguiente producto  $166634 \times 30,95\%$  (INFLACION)

51377 habitantes

### **3.2.3 Tipo de muestra**

**Muestra no probabilística.-** Son aquellas en las que el investigador selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador, este toma la decisión en cuanto al tipo de muestra que va a seleccionar.

Para realizar nuestra investigación hemos determinado a utilizar el tipo de muestra no probabilística, estratificada por actividad económica, cuya información consta en el programa Redatam del Censo Nacional 2010 de los establecimientos económicos.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Será considerada a través de una fórmula estadística la misma por ser finita la población se utilizara la siguiente:

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

$$n = \frac{51573 (0,5) (0,5)}{\frac{(51573-1) (0,05)^2 (0,5) (0,5)}{(1,96)^2}}$$

$$n = \frac{51573,22 \cdot 0,25}{\frac{51572 \cdot 0,0025 \cdot 0,25}{3,84}}$$

$$n = \frac{12893,31}{\frac{128,93}{3,84}} \cdot 0,25$$

$$n = \frac{12893,31}{33,58} \cdot 0,25$$

$$n = \frac{12893,31}{33,83}$$

$$n = 381$$

### 3.2.5 Proceso de selección

En nuestra investigación hemos utilizado la muestra no probabilística, en la cual se ha escogido como procedimiento el muestreo estratificado, orientado a tomar la decisión de dividir la población total en clases específicas, y elegir en cada uno una muestra aleatoria.

El elementos en cada estrato deben ser más semejantes entre si que respecto a la población, ello conduce a un tamaño más pequeño de la muestra total, o ante igual tamaño, a una mayor precisión que si se selecciona a partir del total de la población.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

**Método hipotético-deductivo.**-Este método en nuestra investigación nos ayudó a determinar los hechos más importantes por analizar, y con las deducciones se formularan hipótesis para tomar las medidas necesarias para la mejora del Comercial D'Fátima.

**Método analítico-sintético.**- Antes de emprender la resolución de nuestro proyecto, fue preciso darse cuenta de la naturaleza de la misma. Podemos examinar y tratar de descubrir sus propiedades o bien la relación de Comercial D'Fátima con el entorno.

**Método inductivo-deductivo.**- Este nos ayudó a que nuestro proyecto se desarrolle empezando por un punto de partida y deduciendo luego sus consecuencias.

#### **3.3.2 Métodos empíricos**

Se empleará como métodos empíricos la técnica de encuesta, esta permitirá un análisis más preciso de las variables, llegando justamente a quienes son nuestros informantes calificados (Nuestros Clientes), evitando sesgar la información con interpretaciones erróneas, de tal manera que la información que se obtenga se la plasme en planes de acción para así evitar que los volúmenes de venta bajen aún más.

#### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Se puede mencionar como una técnica la encuesta, la misma que es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Una vez estructurado el cuestionario no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado, la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo.

### **3.4 PROPUESTAS DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la información se utilizará la herramienta de Excel es un programa de computadora de Microsoft ya que nos sirve para la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, adicionales se utilizara el programa PowerPoint para elaborar las propuestas en lo correspondientes a publicidad y planes estratégicos para abarcar más mercado ya que estos son los factores que más inciden en el bajo volumen de ventas del Comercial D'Fátima.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente análisis responde a la recopilación de información resultante de las encuestas realizadas, para determinar los factores que inciden en el decremento del nivel de ventas en Comercial D Fátima. A continuación mostraremos los resultados para poder tomar las respectivas decisiones en relación a las estrategias a aplicar ante la problemática planteada.

#### Qué Edad tiene usted

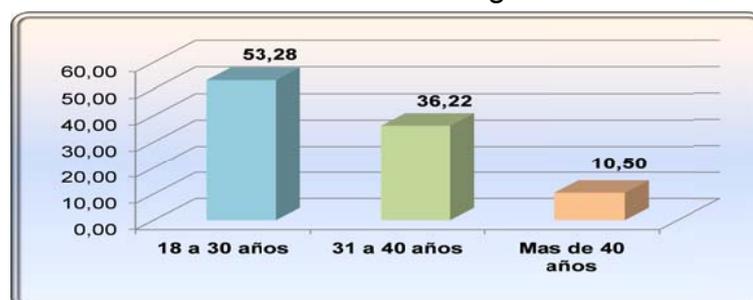
**Tipos de Edades**  
**Cuadro 2.** Margen de edades a encuestar

| Respuesta      | Valores    |               |
|----------------|------------|---------------|
|                | Cant       | %             |
| 18 a 30 años   | 203        | 53,28         |
| 31 a 40 años   | 138        | 36,22         |
| Mas de 40 años | 40         | 10,50         |
| <b>Total</b>   | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta.

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico 1.** Distribución de margen de edades



Elaborado por: Los Autores

**Análisis:** De las personas que visitaron el comercial D´ Fátima, se pudo observar que el 53.28% de las personas encuestadas tienen una edad de los 18 a 30 años, mientras que el 36,22% son de 31 a 40 años y el 10,50% de 40 años en adelante.

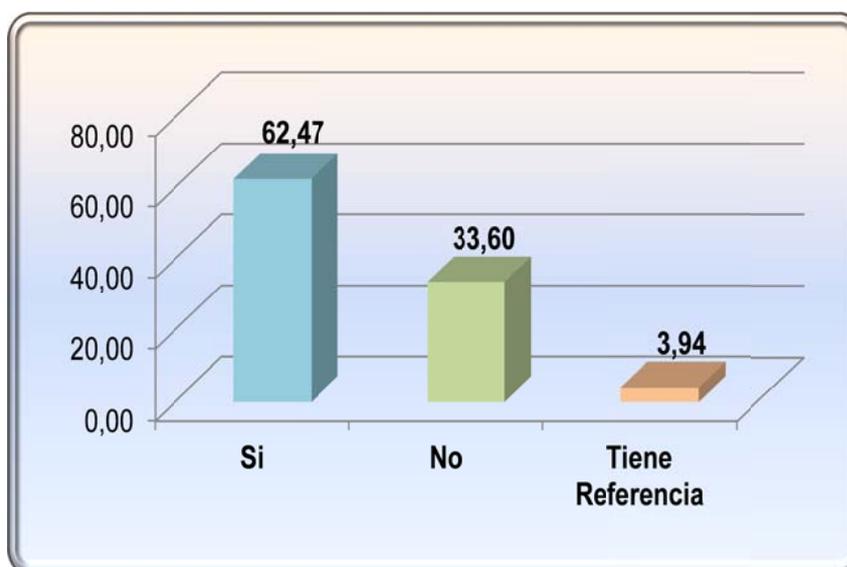
## Conoce usted el Comercial de calzado D'Fátima en el cantón Milagro

**Cuadro 3.** Nivel de conocimiento de Comercial D' Fátima

| Respuesta        | Valores    |               |
|------------------|------------|---------------|
|                  | Cant       | %             |
| Si               | 238        | 62,47         |
| No               | 128        | 33,60         |
| Tiene Referencia | 15         | 3,94          |
| <b>Total</b>     | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico2.** Nivel de conocimiento de Comercial D' Fátima



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 62,66% de las personas encuestadas conocen el Comercial D' Fátima, mientras que el 33,42% no lo conocen y el 3,92% tiene referencia del mismo. La información recabada demuestra que un alto índice de personas desconocen de este comercial, lo cual afecta al crecimiento empresarial de este negocio, haciendo que se mantenga en este mercado competitivo de Milagro con perfil bajo ante la alta competencia.

#### 4.1.1 Interpretación de datos.

##### Tabulación de encuestas efectuadas en la ciudad de Milagro.

1.- Considera Uds., que el comercial D' Fátima necesita tener mayor publicidad en el cantón Milagro.

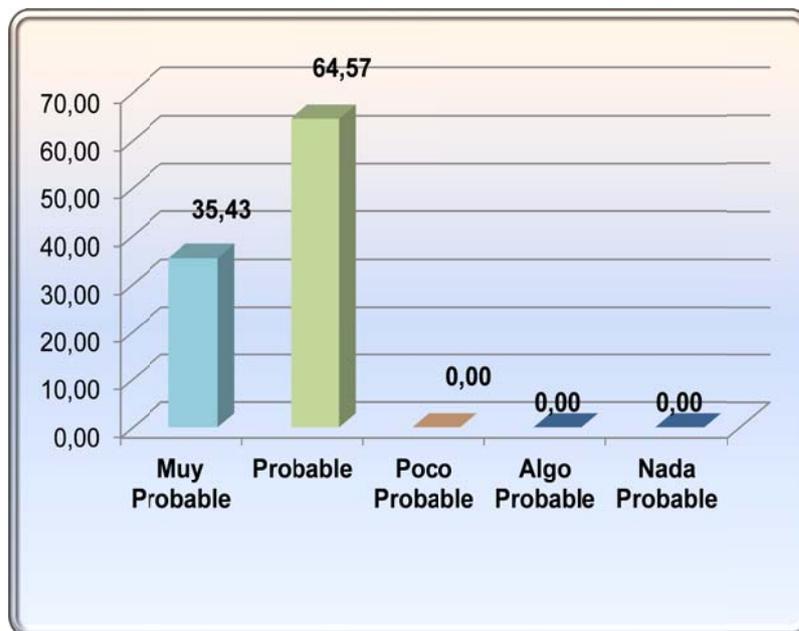
**Cuadro4.** Nivel de importancia de publicidad

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 135        | 35,43         |
| Probable      | 246        | 64,57         |
| Poco Probable | 0          | 0,00          |
| Algo Probable | 0          | 0,00          |
| Nada Probable | 0          | 0,00          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta.

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico3.** Distribución Nivel de importancia de publicidad



Elaborado por: Los Autores

**Análisis:** El 35.43% de las personas encuestadas consideran muy probable la necesidad de publicidad en el Comercial D' Fátima, mientras que el 64,57% lo consideran probable, pudiendo comprobar que al momento es necesaria la aplicación de publicidad en el comercial de tal manera que genere mayor conocimiento de los productos que ofrece el Comercial.

2.- ¿Qué nivel de conocimiento cree Ud. Que tienen los vendedores al brindar el servicio a los clientes?

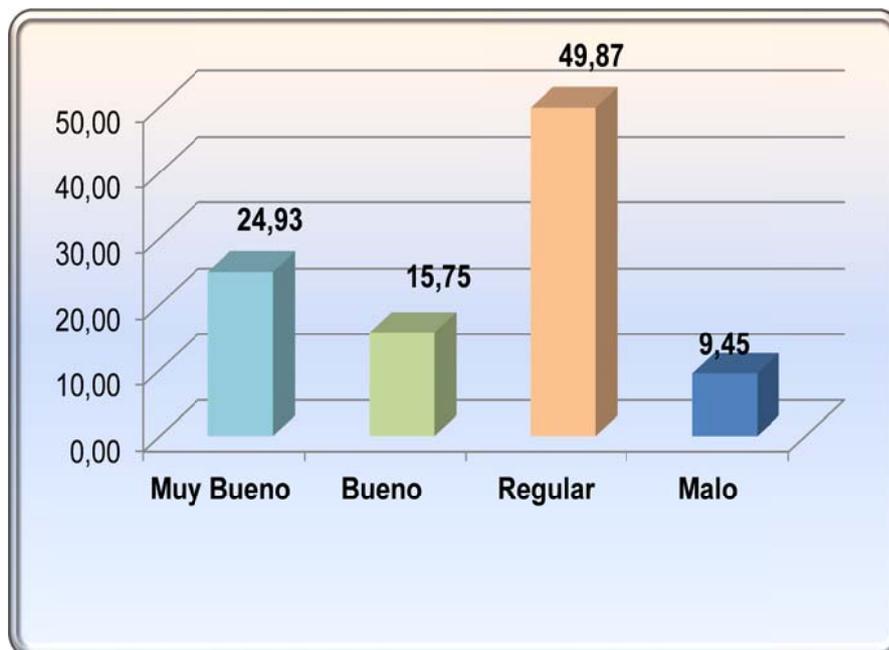
**Cuadro 5.** Nivel de servicio de los vendedores

| Respuesta    | Valores    |              |
|--------------|------------|--------------|
|              | Cant       | %            |
| Muy Bueno    | 95         | 24,93        |
| Bueno        | 60         | 15,75        |
| Regular      | 190        | 49,87        |
| Malo         | 36         | 9,45         |
| <b>Total</b> | <b>381</b> | <b>90,55</b> |

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta.

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico4.** Distribución Nivel de servicio de los vendedores



Elaborado por: Los Autores

**Análisis:** La grafica manifiesta que el 15.75% de los encuestados poseen una imagen de buen servicio el que brindan los vendedores del Comercial, mientras que se puede observar unos 49.87%, calificados como regular y malo, lo cual advierte que de cada 2 personas que son atendidas 1 se siente insatisfecha, o el vendedor no cubre con todas las expectativas del cliente.

Por lo tanto tomando en consideración estos resultados, es necesario capacitar al personal de ventas del comercial de tal manera que genere un mejor servicio.

### 3.- ¿Le agrada la variedad de mercadería existente en Comercial D´ Fátima?

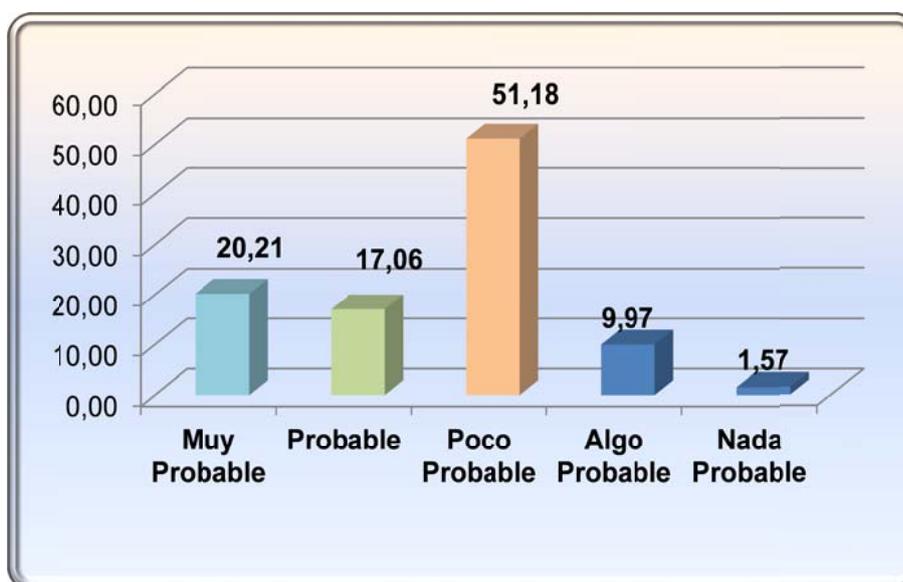
**Cuadro Nº 6.** Nivel de variedad de mercadería

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 77         | 20,21         |
| Probable      | 65         | 17,06         |
| Poco Probable | 195        | 51,18         |
| Algo Probable | 38         | 9,97          |
| Nada Probable | 6          | 1,57          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico5.** Distribución Nivel de variedad de mercadería



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 20.21% de las personas encuestadas consideran agradable la mercadería de comercial de Fátima y se representan en los muy probables y probables, mientras que el 51.18% los representan los poco probables, algo probables y nada probables, esto determina que el gusto por la mercadería expuesta en el comercial no alcanza a satisfacer ni a la mitad de los encuestados,

considerando que se debería tener mayor variedad en los productos que ofrece comercial d´ Fátima.

**4.- ¿Considera Usted atractiva la imagen que presenta actualmente el Comercial D´ Fátima?**

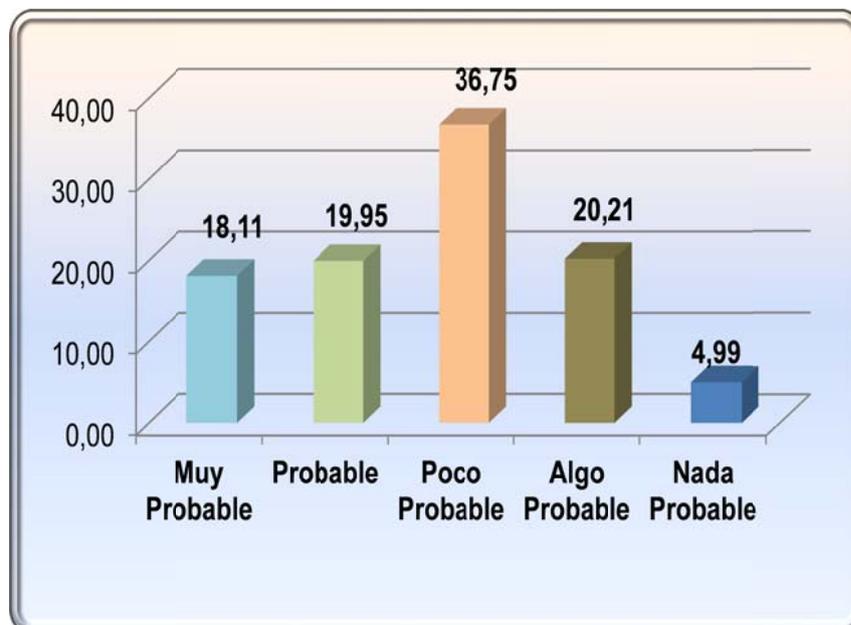
**Cuadro 7.**Imagen del comercial.

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 69         | 18,11         |
| Probable      | 76         | 19,95         |
| Poco Probable | 140        | 36,75         |
| Algo Probable | 77         | 20,21         |
| Nada Probable | 19         | 4,99          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico6.** Distribución Imagen del comercial



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 18.11% de las personas encuestadas consideran agradable la imagen del comercial de Fátima y se representan en los muy probables y probables, mientras que el 36.75% los representan los poco probables, algo probables y nada probables,

considerando que se debería tener una mejor imagen del establecimiento al ofrecer los productos el comercial d´ Fátima.

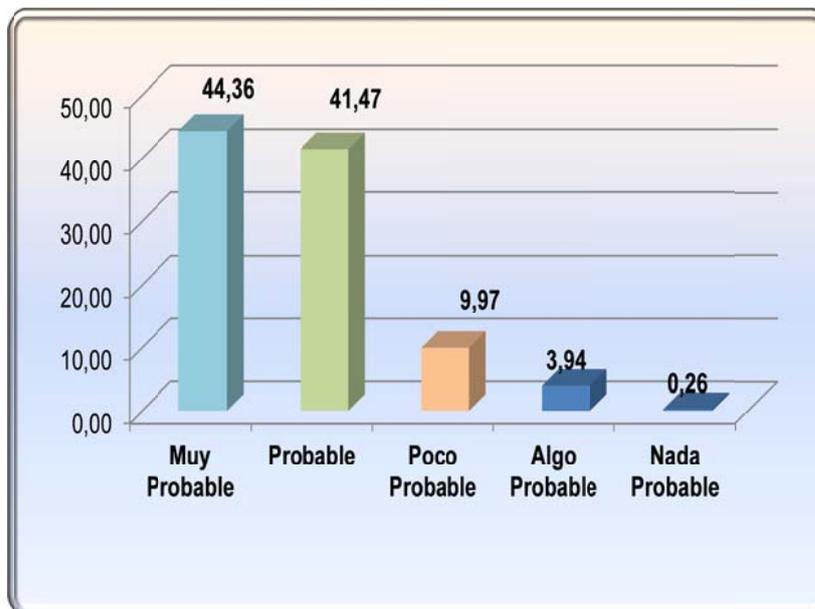
**5.- ¿Piensa Ud., que el nivel de tareas rutinarias y poco interactivas genera desmotivación al personal del Comercial D´ Fátima?**

**Cuadro 8.** Nivel de tareas rutinarias y poco interactivas

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 169        | 44,36         |
| Probable      | 158        | 41,47         |
| Poco Probable | 38         | 9,97          |
| Algo Probable | 15         | 3,94          |
| Nada Probable | 1          | 0,26          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico7.** Distribución Nivel de tareas rutinarias y poco interactivas



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 44.36% de las personas encuestadas consideran que el nivel de actividades rutinarias y poco interactivas genera desmotivación en el personal y se

representan en los muy probables y probables, mientras que el 9.97% los representan los poco probables, algo probables y nada probables.

**6.- ¿Considera Ud., que los precios de los productos que ofrece el Comercial D' Fátima guardan relación con los que ofrecen las competencias?**

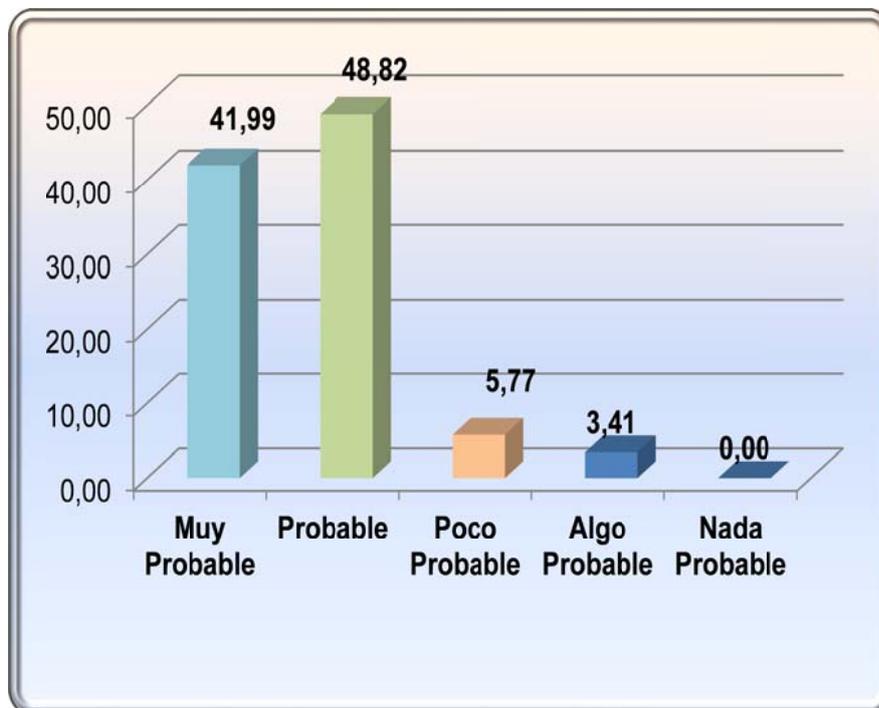
**Cuadro 9.** Precios de los productos

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 160        | 41,99         |
| Probable      | 186        | 48,82         |
| Poco Probable | 22         | 5,77          |
| Algo Probable | 13         | 3,41          |
| Nada Probable | 0          | 0,00          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta.

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico 8.** Precios de los productos



Elaborado por: Los Autores

**Análisis:** El 48.82% de las personas encuestadas consideran que los precios de los productos que ofrece el Comercial D' Fátima guardan relación con los que ofrece la

competencia, y se representan en los muy probables y probables, mientras que el 5.77% los representan los poco probables, algo probables y nada probables.

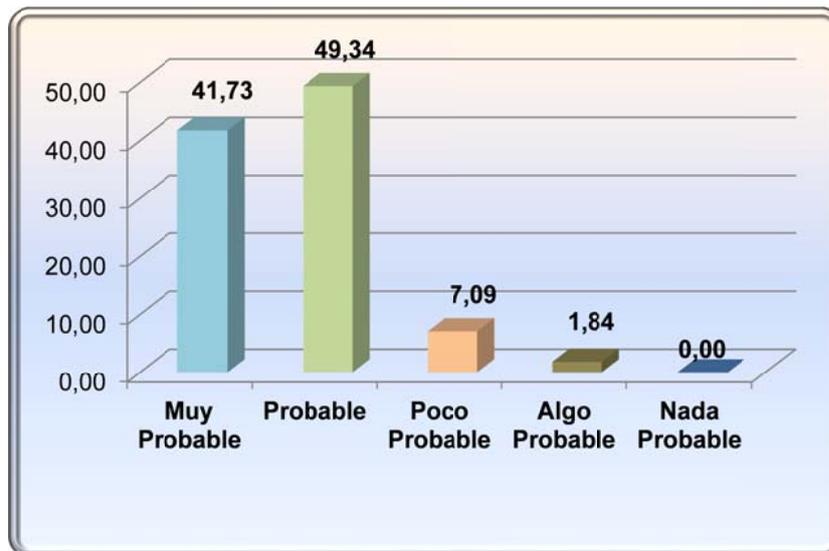
**7.- ¿Considera Ud., que es necesario una buena comunicación entre el personal de ventas y los propietarios para brindar un mejor servicio al cliente?**

**Cuadro 10.** Nivel de comunicación entre el personal de ventas y los propietarios

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 159        | 41,73         |
| Probable      | 188        | 49,34         |
| Poco Probable | 27         | 7,09          |
| Algo Probable | 7          | 1,84          |
| Nada Probable | 0          | 0,00          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico9.** Distribución Nivel de comunicación entre el personal de ventas y los propietarios



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 49.39% de las personas encuestadas consideran que es necesario una buena comunicación entre el personal de ventas y los propietarios, y se representan

en los muy probables y probables, mientras que el 7.09 % los representan los poco probables, algo probables y nada probables.

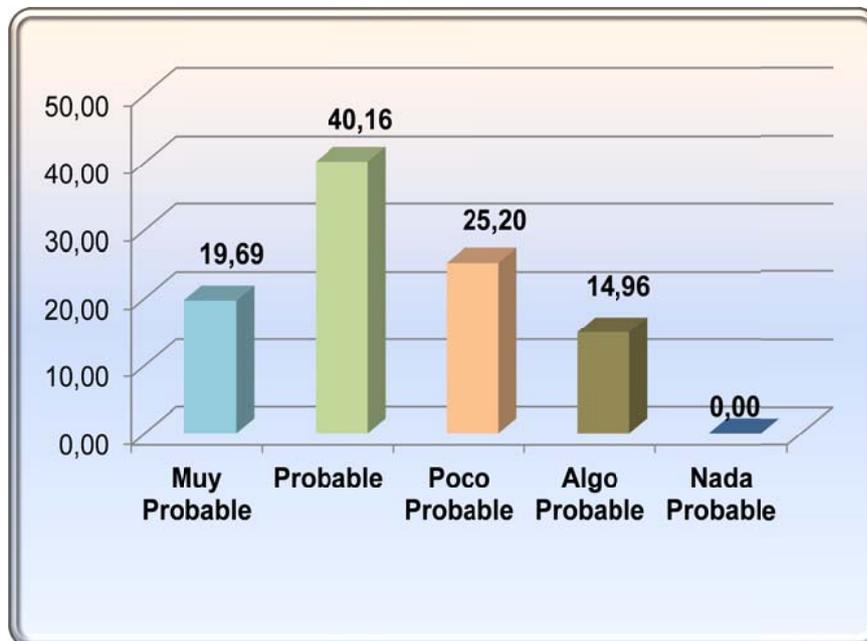
**8.- ¿Considera Ud., que el Comercial D' Fátima debe mejorar la atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias, para así incrementar sus ventas?**

**Cuadro 11.** Atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias

| Respuesta     | Valores    |               |
|---------------|------------|---------------|
|               | Cant       | %             |
| Muy Probable  | 75         | 19,69         |
| Probable      | 153        | 40,16         |
| Poco Probable | 96         | 25,20         |
| Algo Probable | 57         | 14,96         |
| Nada Probable | 0          | 0,00          |
| <b>Total</b>  | <b>381</b> | <b>100,00</b> |

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta.  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico 30.** Distribución Atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias



**Elaborado por:** Los Autores

**Análisis:** El 40.16% de las personas encuestadas consideran que el Comercial D'Fátima debe mejorar la atención al cliente, imagen del comercial y sus estrategias, para así incrementar sus ventas, y se representan en los muy probables

y probables, mientras que el 25.20% los representan los poco probables, algo probables y nada probables.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Ecuador es un país en el que se ha observado un crecimiento cultural en el transcurso del tiempo, evolucionando cada día sus costumbres para competir con otros países, creando nuevas empresas que ofrezcan diferentes servicios para satisfacer así las necesidades de los ciudadanos.

Durante mucho tiempo las personas han tratado de solucionar los daños suscitados en sus hogares o han buscado a un personal a través de simples recomendaciones de familiares o amigos, porque era la única forma de contratar estos servicios, lo cual no garantiza la calidad de sus trabajos, llevándolos en muchas ocasiones a incurrir en costos adicionales por nuevas reparaciones.

En la actualidad muchos de los empresarios especialmente de grandes ciudades como Guayaquil han optado por este tipo de negocios, estableciendo empresas que brinden zapatos para damas, caballeros y niños porque existe un mercado atractivo para esta clase de usuarios.

En Milagro son muy pocas las empresas que brindan calzados de tal manera que los clientes queden satisfechos y las que existen no implementa las estrategias adecuadas para darse a conocer, teniendo los Milagreños continuar contratando a estos profesionales mediante una forma insegura.

## **4.3 RESULTADOS**

De acuerdo al estudio realizado a la población de Milagro se determina que las personas utilizan con frecuencia en sus hogares para el uso diario y para cualquier tipo de eventos, pero se sienten insatisfechos al no contar con asesoría de los beneficios de los calzados que se ofrecen y a su vez que le brinden un servicio de calidad y garantizado, teniendo que incurrir en costos adicionales para solucionar los mismos desperfectos.

Este estudio ha demostrado que los comerciales de venta de calzados en la Ciudad de Milagro no satisfacen las exigencias de los clientes al no ofrecer diversos servicios a través de una atención personalizada, esto será beneficioso para las

personas porque ayudará a solucionar insatisfacciones de los clientes suscitados en sus hogares, optimizando tiempo y ahorrando dinero.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro 12.** Verificación de hipótesis

| HIPÓTESIS   | VERIFICACIÓN  |
|---|---|
| La disminución de los volúmenes de venta del Comercial D' Fátima afectan la productividad y rentabilidad del Comercial D' Fátima  | En la pregunta 2 podemos darnos cuenta que un 50% de la población en Milagro consideran que los vendedores brindan un servicio regular por eso no aumentan las ventas.                            |
| La ubicación del local comercial afecta a la pérdida de clientes en el Comercial D' Fátima.   | En la pregunta 5 en la encuesta efectuada a los habitantes nos damos cuenta que el 51% de los mismos consideran poco agradable debido a factores externos.  |
| La competencia informal en los alrededores del comercial D' Fátima afectan los niveles de efectividad y los resultados financieros del negocio  | La pregunta 8 realizada a los ciudadanos del cantón Milagro nos da como resultado que un 51% de los encuestados no consideran acorde el precio de los productos que ofrece el Comercial D'Fátima. |
| La falta de capacitación y toma de decisiones en el personal administrativo de comercial D' Fátima incide en la pérdida de clientes y disminución de ingresos                           | La falta de capacitación a los empleados afecta de manera directa a su desarrollo económico, en la pregunta 7 de la encuesta efectuada un 88 % considero notorio desmotivación en el personal.    |
| La falta de liquidez que tiene el Comercial D'Fátima origina la inconformidad de los clientes al no encontrar variedad en el calzado y poca inversión en la infraestructura del negocio | Según la pregunta 2 de la encuesta efectuada, el 48% considera que se debería de capacitar a los vendedores ofrecidos a los clientes.   |

**Elaborado por:** Los Autores

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA.**

“Diseño de un Plan Estratégico para Comercial D’Fátima Del Cantón Milagro que le permita potencializar las ventas y su rentabilidad”

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo al estudio realizado se puede determinar que los ciudadanos no se encuentran satisfechos con los servicios y productos ofrecidos de calzados actualmente, esto se debe al personal poco confiable y capacitado que existe. Mediante esta información se puede establecer que existe una alta demanda de estos productos por ende se convierte en un mercado atractivo para la empresa, la cual ayudará a satisfacer las necesidades de los clientes, corrigiendo las falencias de los competidores para obtener un adecuado posicionamiento del mercado, a través de un personal capacitado en cada una de sus funciones, ofreciendo una variedad de productos garantizados, con la finalidad de mejorar los procesos y revertir los resultados encontrados en Comercial D’ Fátima.

#### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

##### **FUNDAMENTACIÓN**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al diseño de un problema, un proyecto de inversión se puede representar como un plan que, si se le asigna un determinado capital y se le provee insumos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad.

Un proyecto se considera posible cuando existen los recursos necesarios para su elaboración, la posibilidad depende de tres aspectos importantes: operativo, técnico, y económico.

## **Los Clientes**

Los clientes potenciales que necesiten nuestros productos, pueden ser de diversos tipos:

Particulares: En este grupo se puede considerar a los propietarios particulares de viviendas y a las comunidades de vecinos.

Empresas: Dentro de este grupo podríamos hacer otra distinción:

Empresa como consumidor final: Las oficinas, los comercios y las unidades educativas.

Empresas intermedias que facilitan el servicio a sus propios clientes: podemos encontrarnos el caso de las compañías aseguradoras.

En los inicios nos dirigiremos a colectivos (comunidades de vecinos, restaurantes, oficinas, etc.) con los que llegaremos a acuerdos para ofrecerles un producto de uso prolongado.

Para los clientes particulares dirigiremos una fuerte campaña de comunicación y difusión, una vez que estemos posesionados en el sector comercial.

## **La competencia**

Para el estudio de la competencia debemos de conocerlos tipos de competidores, es decir, otras empresas que realizan actividades similares al ofertar calzados.

Así los verdaderos competidores serán aquellos que estén ubicados dentro de la zona de influencia.

Por lo tanto, habrá que estudiar la zona en la que nos encontramos ubicados ya que es básico saber qué hace la competencia, donde se encuentra establecida, y cuál es la zona de mayor explotación comercial que posean, competir con un valor agregado el mismo que establezca la diferencia entre nosotros y el resto.

## **Plan de ventas**

En general este tipo de empresas no suele hacer excesiva publicidad para darse a conocer, no obstante puede ayudar el insertar anuncios en guías informativas y otros

medios locales (encartes en prensa diaria, radio, reparto de elementos promocionales: bolígrafos, pulseras, camisetas, etc.-...).

Como se comentó anteriormente, en principio nos dirigiremos a colectivos, por lo que en este sentido será muy importante la función comercial por parte de la persona emprendedora a través de las visitas comerciales a los clientes potenciales.

También hay que recalcar la efectividad de la difusión por parte de los propios clientes. Las pequeñas empresas se ven favorecidas en el contacto con clientes al trabajar en colaboración con otros gremios. Esto hace, que el boca a boca sea la mejor publicidad para este tipo de negocio.

### **La calidad**

Si empezamos por la raíz etimológica de la palabra calidad, esta tiene sus inicios en el término griego —Kalos, que significa —lo bueno, lo apto y también en la palabra latina qualitatem, que significa —cualidad o —propiedad.

En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza, subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo.

### **La satisfacción con relación a la calidad total y el cliente**

A comienzo de los sesenta, se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos de calidad que se venían experimentando en los países desarrollados.

En primer término, se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de calidad para la Empresa y la Satisfacción del Consumidor; estas tienen que ver con las necesidades de los mercados, características de los productos las cuales se convierten en especificaciones técnicas y normas para la Empresa. El modelo rompe la tradicional forma de ver en la calidad el resultado lógico e indiscutible del sistema de producción, para colocarlo en las manos de su verdadero dueño y juez, el Cliente.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico que permita incrementar los volúmenes de ventas de comercial de Fátima para aumentar los márgenes de rentabilidad.

### **5.4.2 Objetivo específico**

- Desarrollar un FODA y las 5 Fuerzas de Porter para mejorar la situación del negocio y la competitividad del mercado.
- Incrementar estrategias de solvencia para renovar las instalaciones del punto de venta e incrementar la adquisición de variedad de calzados en Comercial de Fátima.
- Efectuar plan de publicidad para incrementar el nivel de ventas del comercial de Fátima.
- Diseñar un plan de capacitación en procesos de ventas para el personal que labora en el comercial de Fátima.

## **5.5 UBICACIÓN**

Para la ejecución del proyecto hemos considerado algunos aspectos relacionados tanto con el comercio como con la concentración de personas; Comercial D' Fátima se encuentra ubicado en una zona céntrica que permite el acceso de vehículos de nuestros actuales y potenciales clientes.

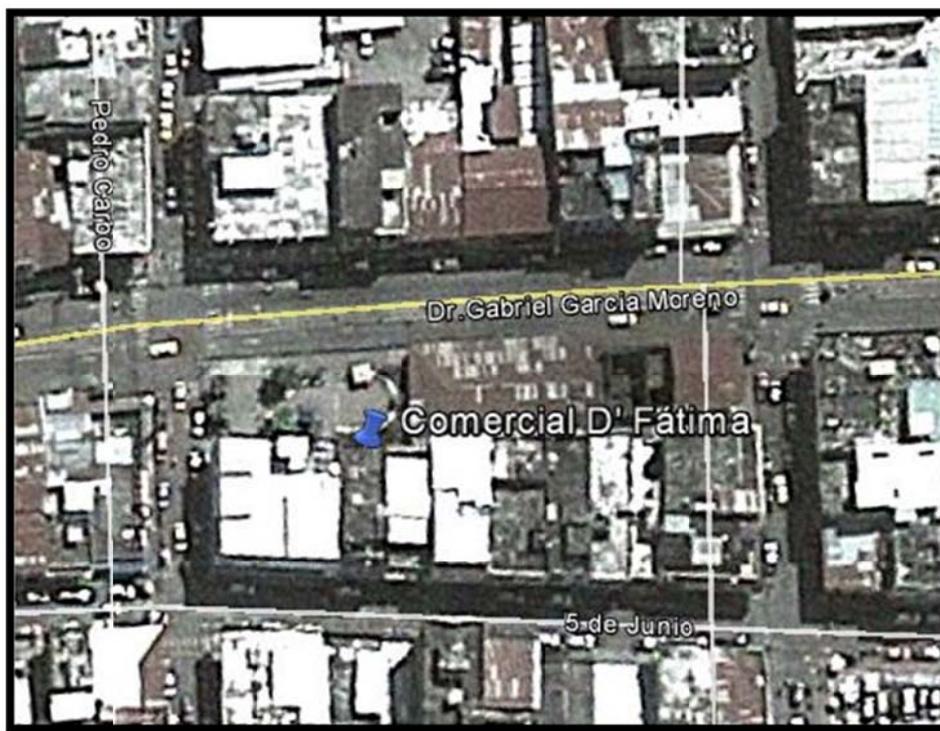
**País:** Ecuador

**Cantón:** Milagro

**Dirección:** García Moreno y Rocafuerte (junto a Almacenes Pycca)

Es una ubicación estratégica analizada desde diferentes puntos de vista, además de encontrarse en una zona comercial de mayor concurrencia.

**Figura 4.** Mapa de ubicación del Comercial



**Fuente:** Google Maps  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **Ventajas de la ubicación:**

Este negocio se encuentra ubicado en una sede céntrica de la ciudad de Milagro donde existe una intensa afluencia de personas, porque está rodeado de distintos locales comerciales que tienen buena aceptación entre la población y esto ayudará para que los clientes tengan un fácil acceso al Comercial D' Fátima.

### **5.6 FACTIBILIDAD**

#### **Factibilidad Administrativa.**

Administrativamente esta propuesta es factible, porque requerirá establecer lineamientos necesarios como la estructura funcional del Comercial y la delegación de labores, a través de un manual de funciones de cada uno de los oficios, con la finalidad de lograr el adecuado funcionamiento del Comercial.

### **Factibilidad Presupuestaria.**

Este proyecto es presupuestariamente factible, porque requiere establecer una proyección financiera para determinar la rentabilidad del negocio, asignando los recursos necesarios para mejorar su actividad, la contribución de los socios y el financiamiento de una entidad bancaria, los gastos y costos que genera este tipo de negocio y el monto de ventas de acuerdo a un análisis del mercado.

### **Factibilidad Legal.**

Desde el punto de vista legal, esta propuesta es factible al no existir inconvenientes para el funcionamiento del negocio, solo se deben cumplir con las disposiciones legales de una empresa y la seguridad social de los empleados.

### **Marco legal**

Para el normal desenvolvimiento en cuanto a su funcionamiento se realizaran los siguientes trámites:

- Inscripción del Comercial D' Fátima.
- Registrar en el registro mercantil.
- Solicitar RUC.
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.
- Pago de tasas al municipio (patentes, permisos de funcionamiento).
- Permisos del ministerio de salud pública.

### **Documento**

#### **Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos**

##### **REQUISITOS**

- Informe de inspección realizada por el cuerpo de bomberos
- Copia de la cedula de ciudadanía del representante legal o propietario
- Copia del ruc
- Copia de la patente municipal vigente

## **Documento**

### **Permiso municipal**

#### Requisito

- Tasa para la patente
- Original y copia del RUC
- Original y copia de declaración impuesto a la renta
- Original y copia de la cedula de identidad del representante

### **Permisos del ministerio de salud publica**

- Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

### **Factibilidad Técnica.**

El negocio es técnicamente factible porque la inversión que harán en equipos de trabajo no es de mucha tecnología, solo se utilizarán las herramientas necesarias para ofrecer un producto de calidad y un servicio garantizado el cual será empleado por un personal capacitado.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

### 5.7.1 Actividades

#### LA EMPRESA:

##### Misión

Somos una empresa que ofrecemos todo tipo de calzados para damas, caballeros y niños, empleando talento humano calificado que satisfaga las expectativas de los clientes, a través de una variedad de productos de calidad, garantizando así la permanencia de esta organización en este mercado competitivo.

##### Visión

Liderar el mercado del calzado en un futuro, empleando recursos humanos, técnicos y financieros, que auguren un futuro promisorio y sostenido a través de la comercialización de calzado de calidad, con un claro sentido de servicio a la sociedad.

##### Valores corporativos

**Respeto:** Respetar y apreciar a nuestros colaboradores tanto en sus puntos de vista como criterios.

Valorando su trabajo y el esfuerzo.

**Responsabilidad:** Compromiso para cumplir con nuestra misión y visión orientadas al crecimiento y expansión de la empresa

**Excelencia en el servicio:** Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

**Honestidad:** Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

**Responsabilidad social:** Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental con los interactores o relacionados vulnerables de la sociedad.

## Personal

### Requerimiento del personal

El Comercial D' Fátima especializado en la venta de calzados para damas, caballeros y niños.

Se contratará los servicios de 3 colaboradores en total, que se distribuirán en el área administrativa, comercial y mantenimiento, el siguiente cuadro muestra la plantilla de empleados con su respectiva remuneración mensual.

**Cuadro Nº 13.** Tabla Talento Humano

| DENOMINACION               | NUMERO   | MENSUAL    |
|----------------------------|----------|------------|
| Administrador(Propietario) | 1        | \$ 1200.00 |
| Vendedor 1                 | 1        | \$ 318.00  |
| Vendedor 2                 | 1        | \$ 318.00  |
| <b>TOTAL</b>               | <b>3</b> |            |

Elaborado por: Los Autores

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**Figura5.** Organigrama Estructural



Elaborado por: Los Autores

La estructura organizacional del Comercial D' Fátima está comprendida por:

- Nivel directivo representado por el Administrador
- Nivel Comercial representado por los Vendedor que son 2, Vendedor 1 y Vendedor 2.

**Descripción de funciones:**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

|   |
|---|
| <b>Unidad:</b> Administración   |
|   |
| <b>Cargo:</b> Administrador   |
|   |
| <b>Función básica:</b> Planificar, dirigir y coordinar las actividades generales del Comercial D' Fátima con sus respectivos encargados |
| <b>Funciones específica:</b>  |
| ➤ Definición, implantación y seguimiento del plan estratégico.  |
| ➤ Cumplimiento del plan de negocios y los objetivos de rentabilidad y posición financiera.  |
| ➤ Supervisión de los procesos de innovación y de operaciones.   |
| ➤ Supervisión de los procesos financieros y administrativos de la organización.   |
| ➤ Responsable de los indicadores de la organización.  |
| ➤ Planeación y control presupuestal.  |
| ➤ Velar por el cumplimiento del presupuesto de venta.   |
| ➤ Estudiar el mercado de oportunidades y nichos de negocios.  |
| ➤ Representante legal de la Compañía.   |
| ➤ Realizar inspecciones periódicas para verificar la calidad del servicio y desempeño de empleados.                                     |
| ➤ Establecer políticas y normas de funcionamiento.  |
| <b>Línea de autoridad:</b>  |
| Supervisa a todos los empleados.  |

|  |
|--|
| <b>Requisitos mínimos:</b>   |
| ➤ Los candidatos deben ser profesionales en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, o carreras relacionadas con el giro de negocio, es deseable una maestría con enfoque en temas comerciales y de ventas. |
| ➤ Edad hasta 39 años.  |
| <b>Experiencia:</b>  |
| Deben acreditar un mínimo de 2 años en posiciones ejecutivas de dirección de preferencia en empresas de servicio y comerciales.  |
| <b>Competencias laborales:</b>   |
| ➤ Orientación de resultados  |
| ➤ Capacidad de Planeación y Organización   |
| ➤ Vocación de Servicio   |
| ➤ Habilidad Analítica  |
| ➤ Tolerancia a la Presión  |
| ➤ Trabajo en Equipo  |
| <b>Beneficios:</b>   |
| ➤ Remuneración competitiva.  |
| ➤ Beneficios de ley y los propios de la empresa.   |

**Elaborado por:** Los Autores

## DESCRIPCION DEL CARGO

|   |
|---|
| <b>Unidad:</b> Administrativa   |
| <b>Cargo:</b> Vendedor  |
| <b>Función básica:</b> Asistir al público en general sobre las exigencias en sus pedidos, a fin de concretar ventas que ayuden a alcanzar objetivos establecidos. |
| <b>Funciones específica:</b>  |
| ➤ Administra y controla al asistente operativo para tener imagen acorde en el comercial.  |
| ➤ Lleva el control de la entrada, salida y existencia de mercaderías.   |
| ➤ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.  |
| <b>Línea de autoridad:</b>  |
| Reporta Gerente General   |
| <b>Requisitos mínimos:</b>  |
| ➤ Graduado de Carreras Administrativas o a Fines, experiencia mínima un año en el área administrativa y manejo de personas a su cargo.                            |
| ➤ Poseer licencia tipo A-1 y B  |
| <b>Experiencia:</b>   |
| Experiencia progresiva de carácter administrativa en el área de atención al público.  |
| <b>Competencias laborales:</b>  |
| ➤ Orientación de resultados   |
| ➤ Capacidad de Planeación y Organización  |
| ➤ Tolerancia a la Presión   |

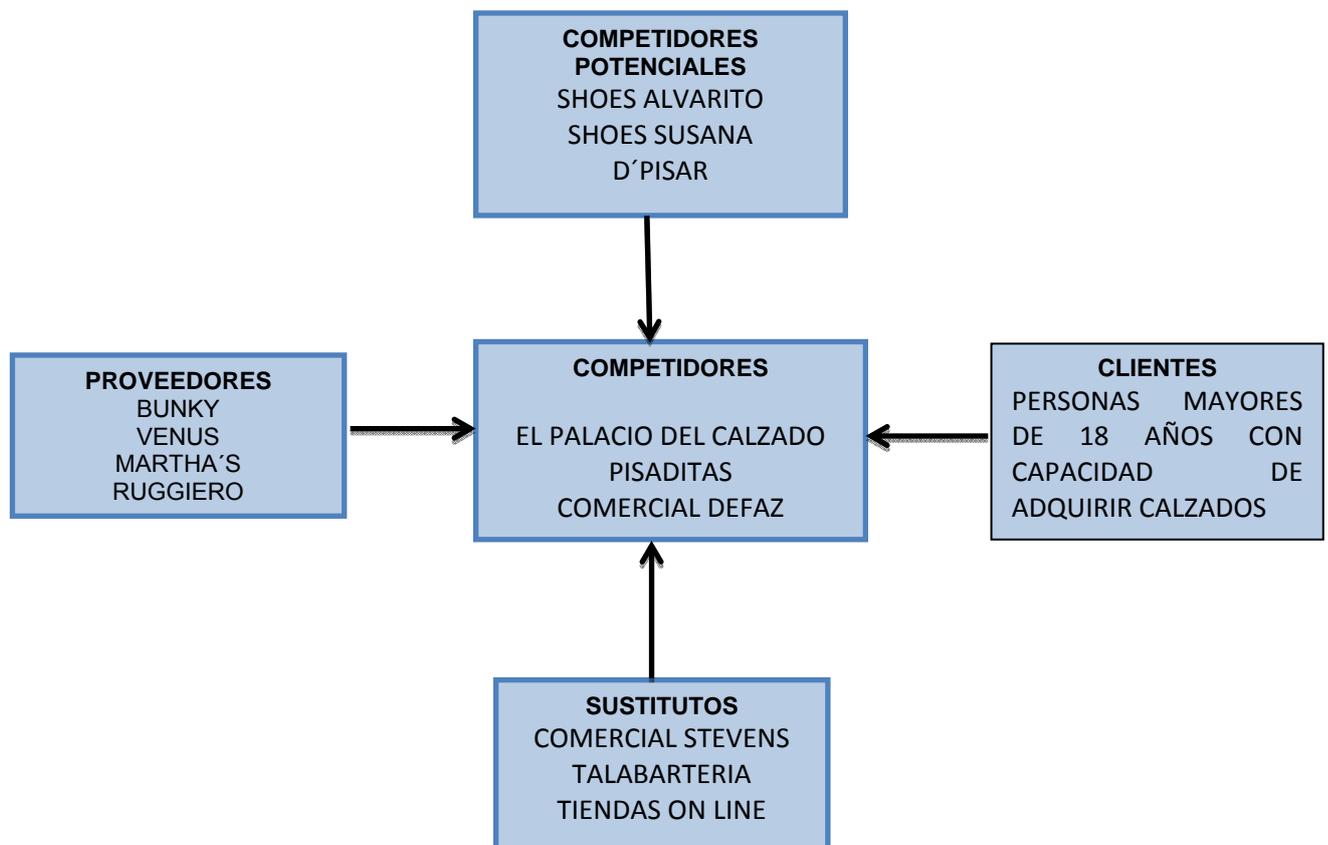
|  |
|--|
| <b>Beneficios:</b>                               |
| ➤ Remuneración Básica.                           |
| ➤ Beneficios de ley y los propios de la empresa. |
| ➤ Oportunidades de capacitación.                 |

Elaborado por: Los Autores

## ANÁLISIS DE MERCADO

Dentro del siguiente análisis de barreras de entrada, que pueden incidir en el desarrollo del negocio, y de otros factores a considerar para el buen funcionamiento del comercial, será analizado por medio del cuadro de las estrategias competitivas de Porter, que nos permitirá analizar los clientes, proveedores, competidores, posibles rivales y productos sustitutos

**Figura6.**Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Los Autores

## **Barreras de entrada**

Al hacer el análisis de las barreras de entrada debemos de considerar cuales son los factores que podrían incidir en el correcto funcionamiento y ejecución del proyecto, a pesar de ser un servicio exclusivo para damas, caballeros y niños de una aparente aceptación de los clientes.

Dentro de las barreras de entrada podemos considerar que en Milagro existen diversos comerciales de calzado que poseen su trayectoria y ya tienen definido su segmento de mercado.

Otra de las barreras es la competencia de algunas personas que ejercen la venta de calzados pero de manera informal y que no cumplen los requerimientos sanitarios, además de la falta de cumplimiento por parte del profesional, pésimo servicio al cliente, factores que hacen una actitud negativa al ingresar un nuevo proveedor y el cliente se muestra negativo por evitarse problemas futuros

## **Amenazas de productos sustitutos**

Uno de los productos sustitutos dentro del sistema comercial de venta de calzados, son los comerciales de zapatos al por mayor y por catálogos con un servicio personalizado y completo donde las personas que los visitan puedan ir a recibir un excelente trato, o en su efecto los comerciales céntricos ya existentes que invierten en su infraestructura para adicionar servicios adicionales como baños, cajas de sugerencias entre otros.

## **Amenazas de competidores potenciales**

Hasta cierto punto los competidores potenciales que tenemos en el mercado presentan servicio de venta de calzados de manera simple pero ninguno presta los servicios que generaremos en el comercial de Fátima.

Shoes Alvarito situada en la ciudad de Guayaquil presta servicios de venta personalizada, gran surtido de productos y amplia publicidad, convirtiéndose un competidos potencial, la desventaja para ellos es que nuestra empresa prestara las facilidades de envió de pedidos además de un servicio exclusivo para Instituciones todo encaminado a las diversas exigencias de los clientes.

Los demás comerciales existentes como el Palacio del Calzado, Stevens, Defáz, Comercial Rocío, etc. Ofertan calzados así como también venta de accesorios, la diferencia con nosotros es que tendremos una completa boutique para que el cliente escoja entre tallas y modelos.

### **Análisis FODA**

Es de mucha importancia realizar un estudio de los elementos internos y externos, los cuales puedan intervenir directa o indirectamente en el negocio, para ello utilizaremos la matriz FODA

|   |
|---|
| <b>FACTORES INTERNOS</b>  |
| <b>FORTALEZA</b>  |
| ➤ Ubicación estratégica del local comercial                             |
| ➤ Recurso humano calificado y capacitado                                |
| ➤ Productos de marcas reconocidas                                       |
| ➤ Precios accesibles y competitivos                                     |
| ➤ Atención personalizada  |
| <b>DEBILIDADES</b>  |
| ➤ Poca publicidad   |
| ➤ Infraestructura   |
| ➤ Poco capital  |
| <b>ASPECTOS EXTERNOS</b>  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |
| ➤ Ganar fidelidad y confianza en los clientes                           |
| ➤ Posesionar el negocio   |
| ➤ Crecer a nivel local y en zonas cercanas                              |
| ➤ Contar con líneas de crédito con proveedores y obtener mejores costos |

| <b>AMENAZAS</b>  |
|--|
| ➤ Ingreso de nuevos competidores al mercado                          |
| ➤ Competencia actual   |
| ➤ Factor económico o social que puedan afectar el sector del calzado |

**Elaborado por:** Los Autores

**Estrategias FOFA DODA** Una vez que se ha realizado el análisis FODA, se procederá a planear las estrategias que utilizaremos para aprovechar las oportunidades y anular las debilidades

**Cuadro 15.14**Matriz cruzada

| MATRIZ CRUZADA  | FORTALEZAS<br>1.- ATENCION PERSONALIZADA<br>2.- PRECIOS ACCESIBLES Y COMPETITIVOS<br>3.- RECURSO HUMANO CALIFICADO Y CAPACITADO<br>4.- PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIBLES  | DEBILIDADES<br>1.- POCA PUBLICIDAD<br>2.- INFRAESTRUCTURA<br>3.- POCO CAPITAL  |
|---|--|--|
| <b>OPORTUNIDADES</b><br><br>1.- GANAR FIDELIDAD Y CONFIANZA DE LOS CLIENTES<br><br>2.- POSESIONAR EL NEGOCIO<br><br>3.-CRECER A NIVEL LOCAL Y EN ZONAS CERCANAS<br><br>4.-CONTAR CON LÍNEAS DE CRÉDITO CON PROVEEDORES Y OBTENER MEJORES COSTOS | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br>F1O1.- APROVECHAR LA FIDELIDAD Y CONFIANZA DE LOS CLIENTES, MEDIANTE UNA ATENCION PERSONALIZADA QUE OFRECE EL COMERCIAL.<br>F2O2.- APROVECHAR EL POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO CON NUESTROS PRECIOS ACCESIBLES Y COMPETITIVOS, MEDIANTE DESCUENTOS Y PROMOCIONES.<br>F3O3.- APROVECHAR EL CRECIMIENTO A NIVEL LOCAL Y EN ZONAS CERCANAS MEDIANTE LA PRESENTACION DE PRODUCTOS DE MARCAS RECONOCIDAS QUE ES UN CALZADO GARANTIZADO Y DE MUY BUENA CALIDAD. | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>D1O1.- APROVECHAR EL POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO, PROMOVRIENDO UNA MEJOR PUBLICIDAD.<br>D2O1.- DEBEMOS GANAR LA FIDELIZACION Y CONFIANZA EN LOS CLIENTES, MEJORANDO LA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL.<br>D3O3.- AL MOMENTO DE CONTAR CON LÍNEAS DE CRÉDITO CON PROVEEDORES, LOGRAMOS OBTENER MEJORES COSTOS Y NOS AYUDA A MEJORAR NUESTRO CAPITAL. |
| <b>AMENAZAS</b><br><br>1.- INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL MERCADO<br><br>2.- COMPETENCIA ACTUAL<br><br>3.- FACTOR ECONÓMICO O SOCIAL QUE PUEDAN AFECTAR EL SECTOR DELCALZADO   | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>F1A2.-, APROVECHAR EL SERVICION QUE POSEEMOS DE CONTAR CON UN SERVICIO PERSONALIZADO FRENTE A NUESTRA COMPETENCIA, MEDIANTE MUTUA AYUDA ENTRE COLABORADORES.<br>F2A4.- REDUCIR LA GUERRA DE PRECIOS, QUE OFRECE LA COMPETENCIA, APROVECHANDO NUESTROS PRECIOS ACCESIBLES Y COMPETITIVOS.  | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br>D1A2.-, TENIENDO MAYOR PUBLICIDAD, PROMOCIANDO NUESTRO LOCAL Y MEJORANDO NUESTRA INFRAESTRUCTURA, EL NIVEL DE LA COMPETENCIA DISMINUIRA Y NO TENDRIAMOS MAYOR PREOCUPACIÓN.<br>D4A4.- AL MEJORAMOS NUESTRO CAPITAL DE TRABAJO, TENDRIAMOS UN MEJOR FACTOR ECONÓMICO QUE PERMITA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN EL COMERCIAL D'FÁTIMA.      |

**Cuadro 16.** Plan de capacitación

| POR QUE   | QUE  |   | COMO  |                                 |                                | QUIEN  | CUANDO   |                            |   |
|---|--|---|---|---------------------------------|--------------------------------|--|--|----------------------------|---|
| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO   | OBJETIVO   | META  | ACTIVIDADES   | POSIBLES PROBLEMAS              | SOLUCIONES                     | RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y COSTO | FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD                        | BREAK                      | FECHA DE FIN DE LA ACTIVIDAD                                    |
| "Plan estratégico en el Comercial D'Fátima del cantón Milagro." | Fortalecer los conocimientos del talento humano del comercial D'Fátima, con el fin de potencializar la operatividad de esta organización | Alcanzar altos niveles de rentabilidad y competitividad | <b>MOTIVACIÓN (COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO)</b> | INASISTENCIA DEL GRUPO OBJETIVO | DESCUENTO DE UN % EN EL SUELDO | CAPACITADOR EXTERNO \$ 300,00                    | <b>PRIMER GRUPO</b>                                    |                            |   |
|   |  |   | MOTIVACIONES, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS                |                                 |                                |  | MIERCOLES 08 ENERO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA    | 10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA | MIERCOLES 08 ENERO DEL 2014 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA    |
|   |  |   | SENTIMIENTOS, EMOCIONES Y ESTADO DE ÁNIMO.              |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | VALORES Y ANTI VALORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES    |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | PRESENTACIÓN DE VIDEO (MOTIVACIÓN LABORAL)              |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | COMUNICACIÓN EFICAZ                                     |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | LIDERAZGO   |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | <b>TEMAS CENTRALES</b>                                  |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | TÉCNICAS DE NEGOCIACION                                 |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | ATENCIÓN AL CLIENTE                                     |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | COACHING  |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA                                  |                                 |                                |  |  |                            |   |
|   |  |   | MECANISMOS OPERATIVOS                                   |                                 |                                |  | MIERCOLES 15 DE ENERO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA | 10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA | MIERCOLES 15 DE ENERO DEL 2014 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA |

## PLAN DE MARKETING

### PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

#### Producto

Nuestros productos serán una gran alternativa de calzados para todo tipo de eventos sociales que requiera el cliente para su comodidad, su duración del calzado que se le ofrece en el Comercial D' Fátima ya que son de marcas reconocidas en el mercado y así satisfacer a nuestros clientes.

Los productos más reconocidos son los siguientes:

**Cuadro 157.** Productos más reconocidos

| MONIQUE  | FRANCHESKA   | RUGGIERO   | VENUS                                    | BUNKY                                    | MARTHA   |
|--|--|--|--|--|--|
| ZAPATOS DE TACO EN NEGRO, AZUL Y CAFÉ DEL 34 AL 40       | ZAPATOS DE TACO 6 1/2 EN NEGRO, AZUL Y CAFÉ DEL 34 AL 40 | ZAPATOS FORMALES DE ZUELA DE HOMBRE DEL 37 AL 43 | ZAPATOS DE NIÑA NEGRO DEL 26 AL 36       | ZAPATOS DE NIÑA NEGRO DEL 26 AL 36       | ZAPATOS DE NIÑA NEGRO Y CAFÉ DEL 26 AL 36            |
| ZAPATOS DE TACO MAGNOLIA EN NEGRO Y EN AZUL DEL 34 AL 40 | ZAPATOS DE TACO 5 ½ EN NEGRO Y AZUL DEL 34 AL 40         | ZAPATOS CASUALES DE HOMBRE DEL 37 AL 43          | ZAPATOS DE NIÑO DEL 26 AL 36             | ZAPATOS DE NIÑO DEL 26 AL 36             | ZAPATOS DE MUJER NEGRO Y CAFÉ DEL 34 AL 40           |
| ZAPATOS DE PLATAFORMA EN NEGRO Y EN AZUL DEL 34          | ZAPATOS DE TACO 3 ½ EN NEGRO Y AZUL DEL 34 AL 40         | ZAPATOS DEPORTIVOS EN NEGRO DEL 37 AL 44         | ZAPATOS DE MUJER DEL 34 AL 40 EN NEGRO.  | ZAPATOS DE MUJER DEL 34 AL 40 EN NEGRO.  | ZAPATOS DE MUJER PLATAFORMA BLANCO DEL 34 AL 40      |
| ZAPATOS BAJOS EN COLOR NEGRO, CAFÉ Y AZUL DEL 34 AL 40   | ZAPATOS DE PLATAFORMA EN NEGRO Y AZUL DEL 33 AL 40       | BOTINES EN NEGRO Y CAFÉ DEL 37 AL 43             | ZAPATOS DE HOMBRE EN NEGRO DEL 37 AL 43. | ZAPATOS DE HOMBRE EN NEGRO DEL 37 AL 43. | ZAPATOS DE MUJER EN NEGRO DE PLATAFORMA DEL 34 AL 40 |

Elaborado por: Los Autores

## **PLAZA ESTRATEGICA**

El local de calzado opera comercialmente en el cantón Milagro, este tipo de negocio existe en Milagro ya que es un mercado donde existe una gran competencia, aquí en la ciudad de Milagro es muy conveniente trabajar ya que en la guerra de precios que ofrece el mercado podemos obtener ventaja y también en la atención que ofrecemos a nuestra distinguida clientela es muy favorecedor ya que poniendo una atención personalizada y precios convenientes existirá más clientes y más ingresos. Una de las ventajas del mercado en Milagro es que no existe una atención personalizada por parte de los dueños de los locales comerciales que hay en el mercado competidor y en esto obtenemos mayor ventaja, la estrategia será poner más variedad de la que dispone la competencia que están a nuestro alrededor y mejorar e implementar una mejor publicidad ya sea venta por catálogo, promoción por radio y periódico en la ciudad de Milagro.

## **PRECIOS ESTRATEGICOS**

### **Precio**

Para fijar el precio del calzado se tendrá en cuenta el mercado, pero siempre se ofrecerá a precios accesibles acorde a las necesidades y exigencias de los clientes.

Para esto se utilizará diferentes estrategias ubicando banner publicitarios, venta del producto por catálogo y los productos que no salen con rapidez para captar la atención de los clientes se accederá a disminuir el producto teniendo un margen de descuento para que esta estrategia se genere atractiva hacia el cliente y así poder aumentar la demanda de dicho producto. Otra estrategia será la de liquidación ya que esto nos permitirá obtener una ganancia del producto que no ha rotado con facilidad en los últimos meses, utilizando esta estrategia podremos subir la demanda de los productos nuevos que se integran al mercado comercial de Milagro.

## **VENTA POR CATÁLOGO**

Para tener una mejoraría en nuestras ventas hemos de implementar la venta por catálogo ya que esto nos permitirá ganar más clientes ya que es muy novedoso y a la vez muy beneficioso para nosotros y para los clientes que pueden hacer sus pedidos con anticipación y a nosotros no nos representaría perdidas sino ganancias

ya que no es mucho la cantidad de calzado que se pide al proveedor de mercadería y es más óptimo que la mercadería esté vendida a los clientes.

## **PUBLICIDAD ESTRATEGICA**

### **Publicidad**

**El Comercial D´ Fátima** se dará a conocer a sus Futuros clientes a través de:

- Anuncios en la prensa( prensa la verdad y El Milagreño)
- Radio (voz de Milagro )
- Pancartas y volantes ,Carteles, Banner´s y catálogo
- Tarjetas de presentación de la empresa

### **Diseño de la Publicidad**

**Gráfico N° 41. Logo comercial**



Elaborado por: Los Autores

**Gráfico N° 52. Slogan**



Elaborado por: Los Autores

Gráfico13. Diseño de Pancarta



Elaborado por: Los Autores

### La combinación de colores de negro blanco y naranja Utilizamos:

El color blanco en nuestra publicidad este color se le asocia con la promoción de productos nuevos.

El color naranja este color simboliza el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, del éxito, el ánimo y el estímulo, Siendo un color preferidos por la juventud de ahora

El color negro da elegancia, y aumenta la sensación de profundidad y perspectiva.

Hemos elegido estos colores de acuerdo a la situación de emprender una nueva tienda de implementos la cual se dará a conocer por los colores vivos que se utiliza en la publicidad.

### ANALISIS DE LAS PREFERENCIAS DE MARCAS

#### ANALISIS DE LA MARCA MONIQUE

Las personas prefieren el calzado monique de damas por su suavidad ya que tiene un confort para el cliente que lo usa durante toda una jornada de trabajo y por lo regular tienen que estar todo el día mantenerse de pie y este calzado no le genera molestias, por su durabilidad que tiene una duración de 2 a 3 años y por su costo

que es muy accesible frente a otros zapatos de competencia, además este zapatos es elaborado de cuero (hecho en Ecuador) y con plantas importadas.

### **ANALISIS DE LA MARCA FRANCHESKA**

Las personas prefieren la marca Francheska porque, es un producto hecho de cuero y de marca reconocida en el mercado de muy buen precio en el mercado por sus diseños hacia ejecutivas y colegiales y docentes y lograr un mejor rendimiento en el mundo laboral, también cuenta con variedad de modelos de calzados.

### **ANALISIS DE LA MARCA RUGGIERO**

Las personas prefieren la marca Ruggiero ya que un zapato de hombre súper cómodo, de cuero ecuatoriano y que posee una gran variedad de modelos, es muy resistente tiene una durabilidad de 2 años, que está dirigido a todo tipo de persona, especialmente para ejecutivos, el precio es muy considerable ya que vale la pena invertir por un zapato como lo que es Ruggiero, que lo usan para el trabajo o para algún compromiso social

### **ANALISIS DE LA MARCA VENUS**

Es una de las marcas que es nacionalmente reconocida a nivel costa, sierra y oriente en el país y que es muy solicitada por las personas y prefieren la marca Venus porque es un zapato económico que se vende para las épocas de clases y no clases, ya que es un zapato de mucha durabilidad que está hecho a base de cuero y plantas de caucho y pvc para el uso de diario de escolares y no escolares ya que es para niños, niñas, damas y caballeros.

### **ANALISIS DE LA MARCA BUNKY**

Es una marca que está posesionada en el mercado nacional desde hace mucho tiempo y que ha logrado prestigio por los consumidores ecuatorianos en la durabilidad del calzado ya que está elaborado de cuero, plantas de caucho flexible y liviano que permite la comodidad para el consumidor que lo adquiera para el uso diario del mismo.

## ANALISIS DE LA MARCA MARTHA

Es un calzado que está especialmente elaborada para niñas y damas el cual está diseñado para épocas escolares y para el trabajo diario de cada una de las personas que lo use y está fabricado de cuero y plantas livianas y flexibles para evitar molestias en el día a día de las labores, dándole comodidad y descanso y durabilidad para la persona que lo adquiera.

### 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.

**Cuadro 18** Ingresos y egresos de años anteriores.

| DESCRIPCIÓN    | AÑO 2008            | AÑO 2009           | AÑO 2010        | AÑO 2011            | AÑO 2012            |
|----------------|---------------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------------|
|                |                     |                    |                 |                     |                     |
| VENTAS         | \$ 33.000,00        | \$ 33.000,00       | \$ 25.000,00    | \$ 21.000,00        | \$ 18.000,00        |
| COSTOS TOTALES | \$ 23.000,00        | \$ 25.000,00       | \$ 25.006,00    | \$ 25.469,00        | \$ 21.000,00        |
|                |                     |                    |                 |                     |                     |
|                | <b>\$ 10.000,00</b> | <b>\$ 8.000,00</b> | <b>-\$ 6,00</b> | <b>-\$ 4.469,00</b> | <b>-\$ 3.000,00</b> |

Elaborado por: Los Autores

**Cuadro 19. Flujo de caja.**

| FLUJO DE CAJA                |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |                     |                     |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujo de Caja                | Enero              | Feb.               | Marz               | Abr                | May                | Jun                | Jul                | Agst               | Sept               | Oct                | Nov                | Dic                | AÑO1                | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO5                |
| <b>EGRESOS</b>               |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     | 3%                  |                     |                     |                     |
| SUELDOS                      | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 636,00          | \$ 6.996,00         | \$ 7.205,88         | \$ 7.422,06         | \$ 7.644,72         | \$ 7.874,06         |
| PLAN PUBLICITARIO            | \$ 600,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 120,00          | \$ 1.920,00         | \$ 1.977,60         | \$ 2.036,93         | \$ 2.098,04         | \$ 2.160,98         |
| FILOSOFIA CORPORATIVA        | \$ 400,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 400,00           | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             |
| ORGANIGRAMA                  | \$ 100,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 100,00           | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             |
| CAPACITACIONES AL PERSONAL   | \$ 300,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 300,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 300,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 300,00          | \$ 1.200,00         | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00             |
| MANUAL DE FUNCIONES          | \$ 320,00          | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 0,00            | \$ 320,00           | \$ 329,60           | \$ 339,49           | \$ 349,67           | \$ 360,16           |
| <b>Total Egresos</b>         | <b>\$ 2.356,00</b> | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 1.056,00</b> | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 1.056,00</b> | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 756,00</b>   | <b>\$ 1.056,00</b> | <b>\$ 10.936,00</b> | <b>\$ 9.513,08</b>  | <b>\$ 9.798,47</b>  | <b>\$ 10.092,43</b> | <b>\$ 10.395,20</b> |
| <b>INGRESOS (AHORROS)</b>    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     | 12%                 |                     |                     |                     |
| INCREMENTO VENTAS            | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 3.166,67        | \$ 38.000,04        | \$ 42.560,04        | \$ 47.667,25        | \$ 53.387,32        | \$ 59.793,80        |
| DISMINUCIÓN DE GASTOS VARIOS | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00          | \$ 532,00           | \$ 595,84           | \$ 667,34           | \$ 747,42           | \$ 837,11           |
| <b>Total Ingresos</b>        | <b>\$ 3.698,67</b> | <b>\$ 38.532,04</b> | <b>\$ 43.155,88</b> | <b>\$ 48.334,59</b> | <b>\$ 54.134,74</b> | <b>\$ 60.630,91</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>        | <b>\$ 1.342,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.642,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.642,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.942,67</b> | <b>\$ 2.642,67</b> | <b>\$ 27.596,04</b> | <b>\$ 33.642,80</b> | <b>\$ 38.536,12</b> | <b>\$ 44.042,32</b> | <b>\$ 50.235,71</b> |

**Elaborado por:** Los Autores

**Cuadro 20.** Índices de rentabilidad.

| <b>INDICES FINANCIEROS</b> |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>DESCRIPCION</b>         | <b>INV. INICIAL</b> | <b>AÑO 2014</b> | <b>AÑO 2015</b> | <b>AÑO 2016</b> | <b>AÑO 2017</b> | <b>AÑO 2018</b> |
| Flujos operativos          | <b>-60.356,00</b>   | 27.596,04       | 33.642,80       | 38.536,12       | 44.042,32       | 50.235,71       |

| <b>TASA DE DESCUENTO</b> |     |
|--------------------------|-----|
| TASA DE DESCUENTO        | 15% |

|                                |                 |                  |
|--------------------------------|-----------------|------------------|
| SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS     |                 | 124.930,84       |
| VAN                            | <b>POSITIVO</b> | <b>64.574,84</b> |
| INDICE DE RENTABILIDAD I.R.    | MAYOR A 1       | 1,93             |
| RENDIMIENTO REAL               | MAYOR A 12      | 93,47            |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b> |                 | <b>50%</b>       |

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| INVERSIÓN INICIAL | 58000           |
| INVERSIÓN ACTUAL  | 2356            |
|                   | <b>60356,00</b> |

La inversión inicial del comercial fue de 58000.00, lo cual corresponde a:

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| Muebles y enseres        | 3100,00         |
| Equipos de computación   | 1200,00         |
| Equipos de oficina       | 500,00          |
| Mercadería.              | 49110,00        |
| Vitrinas                 | 1800,00         |
| Perchas                  | 1500,00         |
| Teléfono.                | 190,00          |
| Televisor.               | 600,00          |
| <b>INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>58000,00</b> |

### 5.7.3 Impacto

#### Impacto social

La empresa dedicada a la venta de calzados para damas, caballeros y niños causara un impacto beneficioso en la ciudad de Milagro, de tal manera que haya un incremento económico para la ciudad, lo cual permitirá que las personas no viajen a otras ciudades en busca de calzados evitando más gasto y peligros constantes.

Cabe recalcar que dicha empresa ayudara que la Ciudad de Milagro pase a ser una zona comercial competitiva a nivel nacional.

### Impacto financiero

El comercial D'Fátima, incrementara sus niveles de rentabilidad con la implementación de la propuesta, es importante que se tome en consideración, las estrategias expuesta en esta propuesta, ya que son índices de mejora continua por lo tanto demandaran un rendimiento sostenido.

### 5.7.4 Cronograma.

**Cuadro 21.** Cronograma de actividades

| ACTIVIDADES                             | AÑO 2014 |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |
|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|--|
|   | ENERO    |   |   |   | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   |  |
|   | 1        | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |  |
| Elaboración del plan publicitario       |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Realización de la Filosofía corporativa |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Creación del organigrama estructural    |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Elaboración del manual de funciones     |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Capacitaciones del personal             |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |  |

**Elaborado por:** Los Autores

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta de implementar un plan estratégico para el comercial D' Fátima se inició la correcta recopilación de información sobre el tema planteado, mediante la aplicación de la encuesta; la cual estaba dirigida a los ciudadanos Milagreños, para así saber de una forma directa que criterio tenían sobre el negocio actual.

Una vez obtenida esta información se procedió a proponer esta propuesta, con el claro objetivo de establecer una estructura organizacional bien definida con bases sólidas tanto en la parte administrativa, operativa y financiera.

Siguiendo estos lineamientos la empresa lograra lo siguiente:

- Altos niveles de rentabilidad.
- Mayor prestigio y reconocimiento
- Planificación adecuada de las actividades internas y externas.
- Optimización de los procesos administrativos y operativos.

## CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Después de haber realizados los estudios pertinentes para demostrar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de este proyecto. Hemos llegado a algunas conclusiones, para cubrir costos de la empresa.

- De acuerdo al análisis de Porter y FODA se ha constatado que la empresa tiene un competidor grande que es El Palacio del Calzado dentro de esta actividad, por lo tanto se hace necesario que se busque las mejoras adecuadas para fortalecer la competitividad de esta comercial.
- Dentro del estudio investigativo se pudo conocer que el talento humano no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, es decir; que existe individualismo y poco trabajo en equipo.
- Muchas de las deficiencias en las actividades laborales se presentan por la falta de capacitaciones al talento humano, el cual se orienta por los conocimientos que tiene, por lo tanto su esfuerzo es limitado a pesar de la alta actividad que mantiene esta empresa.
- El nivel de satisfacción por parte del talento humano y los clientes está en nivel medio, información que se pudo obtener a través del proceso de encuesta, esto demuestra que la empresa no está satisfaciendo las expectativas de ellos.

## RECOMENDACIONES

- Se propone la implementación de un plan estratégico para el comercial D' Fátima, ya que dentro de la ciudad no existe una Comercial que brinde los productos propuestos en este proyecto.
- Ofrecer a nuestros clientes precios justos y de calidad, además de un buen servicio, de tal forma que se cree lealtad por parte de ellos hacia nuestros productos.
- Los administradores del Comercial D' Fátima deben estar constantemente buscando un valor agregado para lograr una ventaja competitiva de los productos.
- Realizar un seguimiento al comportamiento del consumidor para establecer estrategias comerciales que satisfagan las exigencias de dichos clientes, a tal punto de generar su lealtad.
- Es importante que se ponga en práctica los manuales de funciones que se realizó en este proyecto, para así evitar el desconocimiento del talento humano sobre las tareas específicas que debe ejecutar y a su vez un ambiente laboral hostil. La aplicación de este manual permitirá socializar el área de trabajo y por ende el trabajo de equipo.
- Para bienestar de la empresa es necesario que se realice capacitaciones constantes, donde el talento humano debe ser ilustrado en cada uno de los procesos a realizar, de esta forma de mantendrá un control de las gestiones internas y externas de la empresa.

# ANEXOS





**PERMISO DE AUTORIZACIÓN**

Milagro, Septiembre del 2013

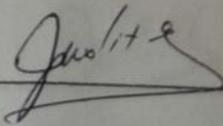
Señora

Fátima Urgilés Sempertegui  
**Propietaria Comercial D' FATIMA**

**Presente**

Por medio de la presente permito comunicar que acepto la propuesta solicitada por la Srta. Katherine Noemí Vicuña y el Sr. José Mosquera Loo en revisión de las funciones y responsabilidades para el plan de tesis propuesto.

Atentamente,



Fátima Urgilés Sempertegui  
**PROPIETARIA COMERCIAL D' FATIMA**

C.I. 1202407480

COMERCIAL D'FATIMA  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

INGRESOS

**VENTAS**

|                                  |           |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| VENTAS DE MERCADERIAS DE ALMACEN | 33,000.00 |           |
| <b>TOTAL VENTAS</b>              |           | 33,000.00 |

**COSTO DE VENTAS**

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS | 15,368.00 |                  |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   |           | <u>15,368.00</u> |

|                                 |  |           |
|---------------------------------|--|-----------|
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b> |  | 17,632.00 |
|---------------------------------|--|-----------|

(-) GASTOS

|                        |          |                 |
|------------------------|----------|-----------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 7,272.00 |                 |
| GASTOS GENERALES       | 360.00   |                 |
| GASTOS FINANCIEROS     | 0.00     |                 |
| <b>TOTAL GASTOS</b>    |          | <u>7,632.00</u> |

|   |  |              |
|---|--|--------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO</b> |  | \$ 10,000.00 |
|---|--|--------------|

FATIMA URGILES  
GERENTE PROPIETARIO

EC. LUIS VICUÑA ANDRADE  
CONTADOR REG. PROF. 4552

COMERCIAL D'FATIMA  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

INGRESOS

**VENTAS**

|                                  |           |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| VENTAS DE MERCADERIAS DE ALMACEN | 33,000.00 |           |
| <b>TOTAL VENTAS</b>              |           | 33,000.00 |

**COSTO DE VENTAS**

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS | 16,792.00 |                  |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   |           | <u>16,792.00</u> |

|                                 |  |           |
|---------------------------------|--|-----------|
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b> |  | 16,208.00 |
|---------------------------------|--|-----------|

(-) GASTOS

|                        |          |                 |
|------------------------|----------|-----------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 7,848.00 |                 |
| GASTOS GENERALES       | 360.00   |                 |
| GASTOS FINANCIEROS     | 0.00     |                 |
| <b>TOTAL GASTOS</b>    |          | <u>8,208.00</u> |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO</b> |  | \$ 8,000.00 |
|---|--|-------------|

FATIMA URGILES  
GERENTE PROPIETARIO

EC. LUIS VICUÑA ANDRADE  
CONTADOR REG. PROF. 4552

COMERCIAL D' FATIMA  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS

**VENTAS**

|                                  |           |                  |
|----------------------------------|-----------|------------------|
| VENTAS DE MERCADERIAS DE ALMACEN | 25,000.00 |                  |
| <b>TOTAL VENTAS</b>              |           | <b>25,000.00</b> |

**COSTO DE VENTAS**

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS | 16,006.00 |                  |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   |           | <b>16,006.00</b> |

**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS** **8,994.00**

(-) GASTOS

|                        |          |                 |
|------------------------|----------|-----------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 8,640.00 |                 |
| GASTOS GENERALES       | 360.00   |                 |
| GASTOS FINANCIEROS     | 0.00     |                 |
| <b>TOTAL GASTOS</b>    |          | <b>9,000.00</b> |

**UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO** **-\$ 6.00**

FATIMA URGILES  
GERENTE PROPIETARIO

EC. LUIS VICUÑA ANDRADE  
CONTADOR REG. PROF. 4552

COMERCIAL D' FATIMA  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INGRESOS

**VENTAS**

|                                  |           |                  |
|----------------------------------|-----------|------------------|
| VENTAS DE MERCADERIAS DE ALMACEN | 21,000.00 |                  |
| <b>TOTAL VENTAS</b>              |           | <b>21,000.00</b> |

**COSTO DE VENTAS**

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS | 15,605.00 |                  |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   |           | <b>15,605.00</b> |

|                                 |  |                 |
|---------------------------------|--|-----------------|
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b> |  | <b>5,395.00</b> |
|---------------------------------|--|-----------------|

(-) GASTOS

|                        |          |                 |
|------------------------|----------|-----------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 9,504.00 |                 |
| GASTOS GENERALES       | 360.00   |                 |
| GASTOS FINANCIEROS     | 0.00     |                 |
| <b>TOTAL GASTOS</b>    |          | <b>9,864.00</b> |

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO</b> |  | <b>-\$ 4,469.00</b> |
|---|--|---------------------|

FATIMA URGILES  
GERENTE PROPIETARIO

EC. LUIS VICUÑA ANDRADE  
CONTADOR REG. PROF. 4552

COMERCIAL D' FATIMA  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INGRESOS

**VENTAS**

|                                  |           |                  |
|----------------------------------|-----------|------------------|
| VENTAS DE MERCADERIAS DE ALMACEN | 18,000.00 |                  |
| <b>TOTAL VENTAS</b>              |           | <b>18,000.00</b> |

**COSTO DE VENTAS**

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS | 10,128.00 |                  |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   |           | <b>10,128.00</b> |

|                                 |  |                 |
|---------------------------------|--|-----------------|
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b> |  | <b>7,872.00</b> |
|---------------------------------|--|-----------------|

(-) GASTOS

|                        |           |                  |
|------------------------|-----------|------------------|
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 10,512.00 |                  |
| GASTOS GENERALES       | 360.00    |                  |
| GASTOS FINANCIEROS     | 0.00      |                  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>    |           | <b>10,872.00</b> |

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO</b> |  | <b>-\$ 3,000.00</b> |
|---|--|---------------------|

FATIMA URGILES  
GERENTE PROPIETARIO

EC. LUIS VICUÑA ANDRADE  
CONTADOR REG. PROF. 4552

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**Carrera: Ingeniería Comercial**

**Objetivo de la Encuesta:**

Estimados (as), la presente encuesta tiene como propósito principal obtener información relevante para conocer su criterio sobre la necesidad de mejorar los niveles de venta del Comercial D' Fátima de la ciudad de Milagro.

1.- ¿Considera Uds., que el Comercial D' Fátima necesita tener mayor publicidad para mejorar las ventas?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

2.- ¿Qué opina Uds., de la atención que se brinda a los clientes?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

3.- ¿Piensa Uds., que la descoordinación entre empleados conlleva a conflictos que afectan a la imagen del Comercial D' Fátima?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

4.-¿Cree Uds., que la implementación de un plan estratégico comercial generaría con el incremento de las ventas?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

5.- ¿Considera Uds., que la existencia por falta de mercadería dentro del Comercial D´ Fátima genera una disminución en los presupuestos establecidos mensualmente?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

6.- ¿Piensa Uds., que el mejoramiento del trato al momento de brindar serviría para un buen cumplimiento de las operaciones diarias del vendedor?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

7.- ¿Considera Uds., que este método de cambio conlleve a que el Comercial D´ Fátima sea uno de los líderes en la competencia?

- Muy de probable
- Probable
- Poco probable
- Algo Probable
- Nada Probable

8.- ¿Cree Uds., Que el bajo nivel de capacitación el personal afectaría al prestigio o al reconocimiento del Comercial D´ Fátima en los procesos del volumen de ventas?

Muy de probable

Probable

Poco probable

Algo Probable

Nada Probable

9.- ¿Piensa Uds., que el nivel de tareas rutinarias y poco interactivas genera desmotivación dentro del Comercial D´ Fátima?

Muy de probable

Probable

Poco probable

Algo Probable

Nada Probable

10.- ¿Considera Uds., que es necesario una buena comunicación entre el personal de ventas y con los propietarios para brindar un ambiente agradable?

Muy de probable

Probable

Poco probable

Algo Probable

Nada Probable

## 5. Bibliografía

- ADIVERSO. (22 de Octubre de 2010). *CALZADO DE MUJER*. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de CALZADO DE MUJER: <http://www.calzado-mujer.es/category/zapatos-de-tacon/>
- ALTO NIVEL. (20 de Febrero de 2012). *14 PRINCIPIOS DE FAYOL PAR AUNA ADMINISTRACION EFICIENTE*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de 14 PRINCIPIOS DE FAYOL PAR AUNA ADMINISTRACION EFICIENTE: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>
- Barrera, I. (09 de Febrero de 2009). *MICUERO:COM*. Recuperado el 26 de Julio de 2013, de [http://micuero.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=](http://micuero.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=)
- BIBLIOTECA VIRTUAL. (22 de Septiembre de 2011). *PROBLEMAS FINANICEROS EN LAS EMPRESAS*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de PROBLEMAS FINANICEROS EN LAS EMPRESAS: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/426/PROBLEMAS%20FINANCIEROS%20EN%20LAS%20MPY%20MES%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CELAYA%20OBJETIVO.htm>
- BLOG, E. (28 de Noviembre de 2008). *LA ANTROPOLOGÍA*. Recuperado el 16 de Junio de 2012, de LA ANTROPOLOGÍA: <http://psicologia-educativa.espacioblog.com/post/2008/11/28/la-andragogia-clase-asistida-n-9>
- BLOGSPOT. (28 de Octubre de 2011). *ESTRATAEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de ESTRATAEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>
- CARRERA. (3 de E3NERO de 2012). *EEEEEE*. Recuperado el 323 de FEBRWEP de 2012, de EEEEE: HPPCHHJK

COM, M. R. (23 de Febrero de 2009). *QUE ES LA INFORMACIÓN*. Recuperado el 19 de Julio de 2012, de QUE ES LA INFORMACIÓN:  
<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-informacion.html>

CONOCIMIENTOWEB.NET. (7 de Junio de 2002). *LA DIVISA DEL NUEVO MILENIO*. Recuperado el 16 de Junio de 2012, de LA DIVISA DEL NUEVO MILENIO:  
<http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=cursos/curso0011.htm>

CRECE NEGOCIOS. (17 de Noviembre de 2011). *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL: <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

DEGUATE.COM. (2 de Octubre de 2012). *ANÁLISIS FODA*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de ANÁLISIS FODA:  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

DOCUMENTACIÓN COOPERACIÓN. (4 de Febrero de 2012). *SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL ECUADOR*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL ECUADOR:  
[http://www.documentacooperacion.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=318&Itemid=203](http://www.documentacooperacion.org/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=203)

FGJGJ. (JFJ de JFJG de JFJG). *JFJFGJ*. Recuperado el GJG de JGJ de JGJG, de JFJG: FGJHHG

FRIGO, E. (12 de Junio de 2011). *QUE ES LA CAPACITACIÓN*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de QUE ES LA CAPACITACIÓN:  
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

JENIFFER, J. J. (12 de Mayo de 2012). *UTILIZACION DE MS WORD EN EL AMBITO EDUCATIVO*. Recuperado el 15 de Junio de 2012, de UTILIZACION DE MS WORD EN EL AMBITO EDUCATIVO:  
[:www.universidadecotec.edu.ec/tareas/](http://www.universidadecotec.edu.ec/tareas/)

- Jennifer, D. S. (5 de Febrero de 2009). *TEORIAS DE LA INFORMACIÓN*. Recuperado el 7 de Junio de 2012, de TEORIAS DE LA INFORMACIÓN: <http://www.rinconpsicologia.com/2009/02/diccionario-de-psicologia-t.html>
- JIMMY. (7 de Noviembre de 2009). *LA INFORMÁTICA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA*. Recuperado el 28 de Junio de 2012, de LA INFORMÁTICA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA: <http://jimmy-sueayganaraselmundo.blogspot.com/>
- kAGUAMBA. (29 de Julio de 2005). *Microsoft Word - CAPITULO II.doc*. Recuperado el 28 de Junio de 2012, de Microsoft Word - CAPITULO II.doc: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9396/12/17931\\_2.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9396/12/17931_2.pdf)
- MAYOR.WS, A. P. (31 de Agosto de 2011). *DISTRIBUIDORES DE CALZADO*. Recuperado el 19 de Julio de 2012, de DISTRIBUIDORES DE CALZADO: <http://www.alpormayor.ws/distribuidores/ropa/distribuidores-de-calzado.html>
- NECTILUS. (30 de Noviembre de 2011). *LEY DE REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de LEY DE REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES: <http://www.nectilus.com/colin/?p=524>
- Ojeda, C. (29 de Abril de 2010). *ODISEA*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de [http://www.odisea2008.com/2010\\_04\\_01\\_archive.html](http://www.odisea2008.com/2010_04_01_archive.html)
- RAMOS, F. R. (20 de Abril de 2012). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: <http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>
- RODAS, A. (28 de Junio de 2012). *COSTO BENEFICIO DE LAS HORAS EXTRAS*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de COSTO BENEFICIO DE LAS HORAS EXTRAS: <http://www.tecoloco.com.sv/blog/el-costo-beneficio-de-las-horas-extras.aspx>
- SCRIBD. (3 de ABRIL de 2011). *DESARROLLO ECONÓMICO*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de DESARROLLO ECONÓMICO: <http://es.scribd.com/doc/55028057/desarrollo-socioeconomico>

SLIDEHARE. (4 de Abril de 2006). *PLAN DE MEJORA COMPETITIVAS DEL CUERO Y ZAPATO*. Recuperado el 7 de Junio de 2012, de PLAN DE MEJORA COMPETITIVAS DEL CUERO Y ZAPATO:  
<http://www.slideshare.net/mcpec1/plan-de-mejora-competitiva-cuero-y-calzado>

TOSCANO, M. A. (25 de Noviembre de 2005). *LA ATENCIÓN AL CLIENTE*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de LA ATENCIÓN AL CLIENTE:  
[http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion\\_cliente.pdf](http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf)

Velez, J. (29 de Julio de 2009). *METODOLOGIA*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de <http://lainvestigacion.blogspot.com/2009/07/tipos-de-investigacion.html>