



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL
FRANK- MERS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
PERIODO 2012 - 2016”**

**AUTORAS: CORDOVA SOLEDISPA INGRID VANESSA
PINTAG LEMA BETTY ALEXANDRA
TUTOR: ECON. RAMÍREZ GRANDA ROBERTH FABIÁN, MAE.**

GUAYAQUIL, FEBRERO, 2018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la gestión administrativa financiera de la microempresa comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil, periodo 2012 – 2016		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cordova Soledispa Ingrid Vanessa Pintag Lema Betty Alexandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Revisor: Ing. Manosalvas Tola Milton Israel, MAE. Tutor: Econ. Ramírez Granda Roberth Fabián, MAE.		
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Ciencias Administrativas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Ingeniería Comercial		
GRADO OBTENIDO:	Tercer nivel		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28/02/2018	No. DE PÁGINAS:	106
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administrativa y financiera		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación, procesos, atención al cliente, inventario, política.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El proceso de gestión administrativa financiera representa un factor de importancia en el desarrollo de las actividades de una empresa u organización, una inadecuada gestión puede ocasionar que el negocio tenga problemas operativos lo cual repercute en los índices de rentabilidad. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión administrativa y financiera del comercial Frank – Mers durante el periodo 2012 – 2016 y determinar cómo esta afecta los índices de rentabilidad del negocio. Basado en el estudio de tipo inductivo y del análisis de las fuentes de información primarias y secundarias, se determinó que las principales falencias son a nivel de la planeación estratégica de la organización, otras de las falencias evidenciadas fueron en el proceso de inventarios, de servicio al cliente y la falta de un análisis del entorno, esto repercute en los niveles de ventas y de utilidad del negocio. Se plantea un plan de mejora para la gestión administrativa, operativa y funcional del comercial, este proceso involucra a todo el personal de la empresa. La propuesta describe la planeación estratégica que debe seguir el negocio, el rediseño del proceso de inventarios y de servicio al cliente, un manual de procedimientos y políticas, finalmente se determinó que la inversión de la implementación de la propuesta asciende a \$1275,00</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0985236954 0982744998	E-mail: ingrid_cordov@hotmail.com betty_pintag@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ab. Mariana Zuñiga		
	Teléfono: (04) 2848487		
	E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.ec		



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **Econ. Roberth Fabián Ramírez Granda, MAE**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Ingrid Vanessa Cordova Soledispa C.C. 0928639467** y **Betty Alexandra Pintag Lema C.C. 0604346353**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

Se informa que el trabajo de titulación: **“Análisis de la gestión administrativa financiera de la microempresa comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil, periodo 2012 – 2016”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **Urkund** quedando el 0% de coincidencia.

URKUND	
Document	RAMIREZ-CORDOVA-PINTAG.docx (D35169044)
Submitted	2018-01-30 17:50 (-05:00)
Submitted by	Milton Israel Manosalvas Tola (milton.manosalvas@gmail.com)
Receiver	jahaira.bunayca.ug@analysis.urkund.com
Message	Fwd: TESIS CORDOVA Y PINTAG Show full message
	0% of this approx. 45 pages long document consists of text present in 0 sources.

<https://secure.urkund.com/view/34615258-111300-236840#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmQgFAA>

Econ. Roberth Fabián Ramírez Granda, MAE
C.I. 1102675285



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado **Econ. Roberth Fabián Ramírez Granda, MAE**, tutor del trabajo de titulación “**Análisis de la gestión administrativa financiera de la microempresa comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil, periodo 2012 – 2016**” certifico que el presente trabajo de titulación, elaborado por **Ingrid Vanessa Cordova Soledispa C.C. 0928639467** y **Betty Alexandra Pintag Lema C.C. 0604346353**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, en la Carrera de Ingeniería comercial/Facultad de Ciencias Administrativas, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Econ. Roberth Fabián Ramírez Granda, MAE
Docente tutor de trabajo de titulación
C.I. 1102675285



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL
USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **Ingrid Vanessa Cordova Soledispa** con C.C. **0928639467** y **Betty Alexandra Pintag Lema** con C.C. **0604346353**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“Análisis de la gestión administrativa financiera de la microempresa comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil, periodo 2012 – 2016”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

Cordova Soledispa Ingrid Vanessa
C.C. 0928639467

Pintag Lema Betty Alexandra
C.C. 0604346353

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, su amor y comprensión en todas las etapas de mi vida, son mi fuente de inspiración.

A mi hermana, quien ha sido mi ejemplo y motivación para seguir adelante.

A mi pareja, quien me acompañó a lo largo de toda mi carrera universitaria y

A mis amigos y todas aquellas personas que estuvieron pendientes y dispuestas a colaborar para culminar esta etapa.

Cordova Soledispa Ingrid Vanessa

Dedico este trabajo a Dios por darme vida, sabiduría, fuerza y capacidad para aprender y desarrollarme como persona de bien, superando las barreras que se presentan día a día y permitirme seguir progresando profesionalmente y nunca rendirme en los momentos difíciles.

A mis padres por ser mi guía en este largo camino y apoyo incondicional en todo momento, por sus enseñanzas fundamentales en valores que han sido el sostén en mi desarrollo y crecimiento personal, de igual manera a mis dos hermanos que con su apoyo económico me impulso a no dejar de estudiar y terminar mi carrera profesional.

A mis amigos que siempre estuvieron prestos ayudarme.

Pintag Lema Betty Alexandra



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN
AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento a Dios, por guiarme y bendecirme a lo largo de mi vida.

A mi familia, por haberme inculcado la importancia de la educación y dado la oportunidad de recibir una instrucción académica y por ser mi ejemplo de esfuerzo, dedicación y compromiso. A mi tutor y docentes de la Universidad de Guayaquil, por impartir sus conocimientos y experiencias, esto ha contribuido a mi formación personal y profesional. A mis amigos y a todas aquellas personas que me acompañaron y brindaron su apoyo a lo largo de este trayecto.

Al señor Francisco Toabanda Toabanda propietario de comercial Frank-Mers, por habernos permitido tomar su microempresa como objeto de estudio y por brindarnos la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Cordova Soledispa Ingrid Vanessa

Mi agradecimiento a Dios, por darme sabiduría y fortaleza, por permitirme cumplir una de mis metas.

A mis padres que con amor, entrega y dedicación me inculcaron los valores necesarios para poder ser una persona de bien.

A mis docentes de la Universidad de Guayaquil, quienes tuvieron la labor importante de impartir sus conocimientos y lo necesario para inculcarme a cumplir mis metas. Al Econ. Roberth Fabián Ramírez Granda, MAE., por la ardua labor que ha realizado en nosotras, por su colaboración, paciencia y calidad de enseñanza para guiarnos en el desarrollo de esta investigación.

Pintag Lema Betty Alexandra



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA
MICROEMPRESA COMERCIAL FRANK-MERS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
PERIODO 2012 – 2016”**

Autoras: Cordova Soledispa Ingrid Vanessa
Pintag Lema Betty Alexandra

Tutor: Econ. Ramírez Granda Roberth Fabián, MAE

RESUMEN

El proceso de gestión administrativa financiera representa un factor de importancia en el desarrollo de las actividades de una empresa u organización, una inadecuada gestión puede ocasionar que el negocio tenga problemas operativos lo cual repercute en los índices de rentabilidad.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión administrativa y financiera del comercial Frank – Mers durante el periodo 2012 – 2016 y determinar cómo esta afecta los índices de rentabilidad del negocio. Basado en el estudio de tipo inductivo y del análisis de las fuentes de información primarias y secundarias, se determinó que las principales falencias son a nivel de la planeación estratégica de la organización, otras de las falencias evidenciadas fueron en el proceso de inventarios, de servicio al cliente y la falta de un análisis del entorno, esto repercute en los niveles de ventas y de utilidad del negocio. Se plantea un plan de mejora para la gestión administrativa, operativa y funcional del comercial, este proceso involucra a todo el personal de la empresa. La propuesta describe la planeación estratégica que debe seguir el negocio, el rediseño del proceso de inventarios y de servicio al cliente, un manual de funciones, finalmente se determinó que la inversión de la implementación de la propuesta asciende a \$1.275,00

Palabras Claves: Planeación, procesos, atención al cliente, inventario, política.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN
“ANALYZE THE FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE
COMMERCIAL FRANK – MERS, DURING THE PERIOD 2012 - 2016”**

Author: Cordova Soledispa Ingrid Vanessa

Pintag Lema Betty Alexandra

Advisor: Econ. Ramírez Granda Roberth Fabián, MAE

ABSTRACT

The administrative financial management process represents a factor of importance in the development of the activities of a company or organization, a bad management can cause the business to have problems and operational errors which affects the profitability indexes of the company.

The objective of this research work is to analyze the financial and administrative management of the commercial Frank - Mers during the period 2012 - 2016 and to determine how this affects the profitability indexes of the business. Based on the inductive study and the analysis of the primary and secondary information sources, it was determined that the main shortcomings are at the level of the strategic planning of the organization, others of the flaws evidenced were in the process of inventories and service the client and the lack of a manual of functions and responsibilities of the personnel, this affects the levels of sales and utility of the business.

An improvement plan is proposed for the administrative, operational and functional management of the commercial, this process involves all the personnel of the company. The proposal describes the strategic planning that the business should follow, the redesign of the inventory process and customer service, a procedures and policies manual, finally it was determined that the investment of the implementation of the proposal amounts to \$ 1,275.00.

Keywords: Planning, processes, customer service, inventories, policies.



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN
TABLA DE CONTENIDO**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	I
CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS.....	IV
DEDICATORIAS.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Sistematización del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

1.3.	Planteamiento de Hipótesis	4
1.3.1.	Hipótesis general	4
1.3.2.	Hipótesis específicas.....	5
1.4.	Justificación	5
1.4.1.	Justificación social.....	6
1.4.2.	Justificación práctica	7
1.5.	Delimitación de la investigación.....	7
1.6.	Operacionalización de las variables	8
Capítulo II.....		9
2.1.	Antecedentes de la investigación	9
2.1.1.	Antecedentes de la empresa	11
2.2.	Marco teórico.....	12
	Administración	12
	Gestión Administrativa	15
	Gestión financiera.....	16
	Instrumento del análisis financiero.....	17
	El sistema ABC	18
	Diagrama de procesos de flujo	19



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

2.3.	Marco contextual	21
2.3.1.	Análisis PEST del comercial Frank-Mers	21
2.3.2.	Análisis de las cinco fuerzas de PORTER del comercial Frank-Mers.....	25
2.3.3.	Análisis FODA del comercial Frank-Mers	25
2.4.	Marco conceptual	27
	Plan Estratégico.....	27
	Valores.....	27
	Misión	27
	Visión	27
	Herramientas gerenciales	28
	Manual de funciones.....	28
	Mejoramiento continuo.....	29
	Políticas empresariales	29
	Excelencia	30
	Innovación disruptiva	30
	Community manager.....	30
	Satisfacción del cliente	30
	Estrategia.....	31



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

2.5. Marco legal	32
Capítulo III.....	33
3.1. Diseño metodológico.....	33
3.1.1. Métodos del nivel teórico utilizados.....	33
Método inductivo.....	33
Método cualitativo y cuantitativo	33
3.1.2. Métodos del nivel empírico utilizados.....	33
3.1.3. Método estadístico-matemático.....	34
3.1.4. Tipo de investigación.....	34
Investigación descriptiva.....	34
Investigación documental	35
Investigación de campo	35
3.2. Alcance de la investigación	35
3.3. Población y muestra	36
3.4. Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga	36
3.5. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.....	42
3.5.1. Encuesta a empleados del comercial.....	42
3.5.2. Entrevista a propietario del comercial	54



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

3.5.3. Entrevista a experto	57
Capitulo IV.....	61
4.1. Propuesta de solución al problema	61
4.1.1. Objetivos de la propuesta	62
Desarrollar un plan estratégico para el comercial Frank-Mers.....	63
Desarrollar un manual de funciones y responsabilidades para los puestos de trabajo del comercial	67
Establecer procedimiento de control de inventario	79
Plantear estrategias para mejorar la atención al cliente	85
4.1.2. Presupuesto y beneficios de la implementación de la propuesta...	90
4.1.3. Estado de resultado proyectado	92
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	94
Bibliografía.....	95
Anexos.....	98
Anexo 1. Formato de encuesta al personal de comercial Frank-Mers.....	98
Anexo 2. Formato para entrevista a experto.	100
Anexo 3. Propietario de Comercial Frank-Mers.....	102
Anexo 4. Empleados de Comercial Frank-Mers	102



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

Anexo 5. Instalación de Comercial Frank-Mers.....	103
Anexo 6. Interior de Comercial Frank-Mers.....	103
Anexo 7. Sistema de vigilancia del comercial.....	104
Anexo 8. Forma de cobro	104
Anexo 9. Bodega del Comercial Frank-Mers.....	105
Anexo 10. Entrega de producto - Proveedor	105
Anexo 11. Carta de Autorización de comercial Frank-Mers	106



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación de la investigación	7
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	8
Tabla 3 Principios de la gestión administrativa	15
Tabla 4. Simbología ANSI.....	20
Tabla 5 Gestión administrativa financiera del comercial	43
Tabla 6 Rentabilidad	44
Tabla 7 Stock de productos	45
Tabla 8 Administración del inventario	46
Tabla 9 Niveles de venta.....	47
Tabla 10 Servicio al cliente	48
Tabla 11 Condiciones cambiantes del mercado	49
Tabla 12 Ambiente laboral y comunicación organizacional.....	50
Tabla 13 Proceso administrativo	51
Tabla 14 Estudio del mercado	52
Tabla 15 Planeación del comercial	53
Tabla 16 Valores del comercial “Frank Mers”	64
Tabla 17 Matriz de estrategias FODA.....	66
Tabla 18 Presupuesto para la implementación del plan de mejora.....	91



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN
ÍNDICE FIGURAS**

Figura 1 Esquematización de las etapas de la administración.....	14
Figura 2. Indicadores Macroeconómicos	22
Figura 3. Principales fuentes generadoras de empleo	23
Figura 4 Cinco fuerza de PORTER.....	25
Figura 5 Estado de resultado	38
Figura 6 Estado de situación financiera	40
Figura 7 Gestión administrativa financiera del comercial.....	43
Figura 8 Rentabilidad.....	44
Figura 9 Stock de productos	45
Figura 10 Administración del inventario	46
Figura 11 Niveles de venta	47
Figura 12 Servicio al cliente	48
Figura 13 Condiciones cambiantes del mercado	49
Figura 14 Ambiente laboral y comunicación organizacional	50
Figura 15 Proceso administrativo.....	51
Figura 16 Estudio del mercado	52
Figura 17 Planeación del comercial	53
Figura 18 Objetivos del comercial.....	65
Figura 19 Diagrama del proceso general del control de inventario	80
Figura 20 Diagrama del proceso de compra	82
Figura 21 Estructura para el cálculo del pedido de producto	83



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

Figura 22 Esquema de la Orden de compra propuesta	84
Figura 23 Señaléticas en Supermercados	85
Figura 24 Sección de ofertas	86
Figura 25 Formato para ingreso de problema	88
Figura 26 Promocionar redes sociales	89
Figura 27 Estado de resultado proyectado	92

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un análisis de la gestión administrativa y financiera del Comercial Frank–Mers ubicado en la Cooperativa Flor de Bastión en la ciudad de Guayaquil para determinar sus falencias. La investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos en donde, se evidencia el proceso investigativo desarrollado, esto permitió determinar los aspectos a mejorar para disminuir las falencias operativas y problemas que se generan en el desarrollo de las actividades diarias.

Dentro del capítulo uno se desarrolla el planteamiento del problema de la investigación, se detallan los objetivos y justificación, después en el capítulo dos se indica los antecedentes de la investigación, este capítulo se divide en el análisis de estudios ya elaborados y que muestran en relación con la investigación, luego se desarrolló un análisis de las teorías y fuentes de información que guardan relación con el tema de investigación y que servirán como soporte para el planteamiento de la propuesta, así como el marco contextual, conceptual y legal. En el capítulo tres se describe el proceso investigativo para determinar la situación actual de la empresa, los métodos de investigación desarrollados y se muestran las conclusiones de la investigación.

Finalmente, en el capítulo cuatro se plantea el rediseño de la gestión administrativa y financiera del Comercial Frank–Mers, que se evidenciaron durante el proceso investigativo, se describen los objetivos de la propuesta, los beneficios, el rediseño de los procesos actuales y la inversión aproximada de la implementación.

Capítulo I

1.1. Planteamiento del problema

Debido a los diversos cambios en el mercado global las empresas tienen la necesidad de implementar cambios que contribuyan a que la empresa pueda mantenerse en el tiempo y puedan ser competitivas. Actualmente, uno de los controles de mayor importancia es la gestión y administración de todos los recursos tanto materiales como humanos que la empresa dispone, a fin de lograr un rendimiento óptimo y eficaz que mejore el rendimiento general de la organización. La gestión administrativa y financiera genera diversos beneficios como lo son la reducción de riesgos y la toma de decisiones en base a información real y precisa.

Actualmente toda organización necesita mantener diversos controles administrativos, la administración imparte eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos. Las empresas son útiles para la sociedad, debido a que cubren diversas necesidades de los individuos que forman parte de la sociedad, debido a ello y a las diversas condiciones económicas que surgen, requiere que una empresa mantenga un eje de aplicación eficiente, con disciplina y control que luego se reflejara en la productividad y aumento del rendimiento de la empresa. Para los países en vías de desarrollo como Ecuador, mejorar la gestión administrativa y financiera de la organización es un requisito indispensable, debido a que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en la empresa de tal forma que permitan crear bases esenciales para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Considerando al cliente como la base de un negocio y el motivo de su existencia, las empresas deben satisfacer sus necesidades ya que de lo contrario el cliente buscará o generará otras formas de satisfacer sus necesidades y las empresas tienden a desaparecer, por ello la empresa debe asegurar que se inserte en el

mercado lo que el cliente requiere. Esto es posible a través de un continuo control y un estrecho contacto con los clientes, con una correcta interpretación de los cambios económicos y sociales del ambiente empresarial.

Es por ello por lo que el presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el proceso de gestión administrativa y financiera de la empresa Comercial “Frank-Mers” de la ciudad de Guayaquil durante el periodo comprendido desde el 2012 al 2016. Luego de esto se podrán determinar puntos críticos que han afectado el funcionamiento de la organización, de tal forma que permitan generar diversas herramientas para que la empresa logre sus objetivos a cortos y largo plazo y mejore sus niveles de rentabilidad.

1.1.1. Formulación del problema

El comercial Frank-Mers, se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de víveres en general desde el año 2007, a pesar de su sostenibilidad a través de los años no cuenta con una gestión administrativa financiera adecuada lo que afecta su crecimiento.

Esta situación se puede evidenciar en que no hay una adecuada administración de inventario, la atención brindada al cliente, en la falta de realización de un análisis del mercado y no cuenta con un adecuado proceso de planeación.

¿De qué manera la inadecuada gestión administrativa financiera del comercial Frank-Mers incide en los niveles de rentabilidad?

1.1.2. Sistematización del problema

¿Cómo la ineficiente gestión del inventario afecta a la rentabilidad de la microempresa?

¿De qué manera el inadecuado servicio al cliente afecta los resultados de la microempresa?

¿Por qué la microempresa no responde a los cambios que presenta su mercado?

¿Por qué la microempresa no cuenta con un proceso de planeación?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa financiera del Comercial “Frank–Mers” de la ciudad de Guayaquil, a través de un estudio documental y de campo para determinar de qué manera incide en los niveles de rentabilidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que permitan la sustentación científica del análisis de la gestión administrativa financiera del comercial Frank-Mers.
2. Determinar la situación actual de la gestión administrativa financiera del comercial Frank-Mers.
 - Analizar la gestión del inventario
 - Estudiar cual es la condición del servicio al cliente
 - Indagar sobre las condiciones en que se analiza el mercado para hacer la provisión de inventario
 - Verificar si la empresa cuenta con un proceso de planeación.
 - Analizar la gestión financiera
3. Rediseñar la gestión administrativa financiera del comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil.

1.3. Planteamiento de Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

La inadecuada gestión administrativa financiera incide en los niveles de rentabilidad del comercial “Frank–Mers”.

1.3.2. Hipótesis específicas

La inadecuada administración del inventario incide en la rentabilidad de la empresa.

El servicio brindado al cliente incide en la rentabilidad de la empresa.

La falta de realización de un análisis del mercado incide en la rentabilidad de la empresa.

La falta de un proceso de planeación incide en la rentabilidad de la empresa.

1.4. Justificación

En la actualidad las organizaciones logran su posicionamiento gracias a la aplicación del proceso administrativo. La influencia del macro entorno genera cambios en el interior de la empresa permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la gestión administrativa.

Las estructuras de mercado no siempre son eternas, las compañías que lideran un mercado pueden volverse obsoletas en un futuro, la capacidad de mejorar y adaptarse constituye el principal elemento de generación de valor en un mundo que cambia constantemente. Las empresas deben diversificar su cartera de productos y también deben rediseñar, replantear, reposicionar e innovar con nuevos procesos de gestión para sostener su participación en un mercado cada vez más competitivo.

En una economía competitiva, el progreso es constante y lo que hoy representa una fortaleza de mercado, puede convertirse en una debilidad hacia el futuro, es necesario buscar oportunidades de negocio constantemente para conseguir las metas propuestas en el presente.

La parte administrativa de las empresas en muchos casos resaltan el modelo organizacional jerárquico lo cual ha traído serios problemas y contratiempos a los pequeños y grandes empresarios. La falta de controles administrativos y financieros,

la falta de participación y proactividad de los empleados, la ausencia de relaciones públicas internas y externas, la falta de orientación hacia el cliente, entre otros, son factores decisivos en la supervivencia de las empresas.

El Comercial “Frank–Mers” al igual que las demás microempresas del sector, deben poseer un sin número de elementos y controles, tanto a nivel de la administración como en la parte financiera, lo que ayuda a mantener un mejoramiento continuo en todos sus procesos logrando satisfacer las necesidades de los clientes y todo ayudara a mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa. La investigación se justifica por el interés que posee el propietario de la empresa para mejorar los niveles de rentabilidad, al igual que la posibilidad de desarrollar un plan de mejoras que servirá como una herramienta para la toma de las decisiones, adicional a ello permitirá solucionar futuros problemas de la gestión administrativa financiera e incluso operativa y contable.

1.4.1. Justificación social

Se considera que la investigación se relaciona con el objetivo diez del Plan Nacional del buen vivir en donde se indica que es necesario impulsar la matriz productiva del país, se liga a este objetivo puesto que se generan plazas de trabajo, lo que permite una mejor dinámica de la economía del sector. También se beneficia a los habitantes que integran este sector puesto que el negocio caso de estudio brinda productos de primera necesidad tanto al por mayor y menor con precios asequibles para el consumidor final. Actualmente es importante la investigación de temas relacionados a la mejora continua en las empresas ya que se convierten en palancas de desarrollo contribuyendo al aumento de la productividad en los sectores logrando un mayor resultado económico.

1.4.2. Justificación práctica

El aporte o justificación práctica de la presente investigación se manifiesta con la solución a los problemas relacionados con la gestión administrativa financiera logrando contribuir al crecimiento sostenible del comercial Frank-Mers. La realización de este trabajo tiene la finalidad de otorgar al comercial Frank- Mers los conocimientos tanto teóricos como prácticos relacionados con la organización, estructuración y mejoras continuas a los procesos del comercial. Esto permite un desarrollo económico y productivo, por medio del mejoramiento de las áreas, basado en un manejo adecuado y eficiente de los recursos tanto materiales como humanos, logrando cumplir las diferentes metas y objetivos empresariales a corto y largo plazo.

1.5. Delimitación de la investigación

Tabla 1 Delimitación de la investigación

Aspecto	Detalle
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Sector	Venta al por menor y mayor de alimentos y bebidas.
Empresa	Comercial "Frank – Mers"
Dirección	Cooperativa Flor de Bastión
Línea de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa y financiera. • Planificación y rediseño de procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Control interno.

Fuente: La investigación

1.6. Operacionalización de las variables

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Tipo de variable	Definición conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Técnicas
Dependiente: Niveles de rentabilidad del comercial "Frank-Mers".	Tasas porcentuales que permiten observar la situación financiera de una empresa, durante un periodo de tiempo determinado.	Crecimiento de la empresa en el mercado.	Método inductivo enfoque exploratorio	Indicadores de rentabilidad	¿De qué manera la falta de planeación afecta a los niveles de rentabilidad?	Cuestionarios de recolección de datos	Observación Entrevistas
Independiente: Gestión administrativa financiera del comercial "Frank – Mers".	Proceso mediante el cual se planifican y coordinan diversos procesos y pasos a seguir para mantener un control de la información de la empresa.	Aumento de la productividad y eficiencia de los colaboradores	Método inductivo Enfoque explicativo.	Tiempo de repuesta en la solicitud de información. Índice de reducción de problemas.	¿Cuál es la incidencia del control de inventario en la gestión administrativa y financiera? ¿Cómo incide las condiciones del mercado en el servicio al cliente?	Cuestionarios de recolección de datos	Encuesta Entrevista Observación

Fuente: La investigación

Capítulo II

2.1. Antecedentes de la investigación

Es necesario hacer una revisión de los estudios previos relacionados con el tema en estudio, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que tienen alguna vinculación con el tema en estudio. A continuación, se describen algunas investigaciones que servirán de guía en el presente trabajo.

Según (Granizo, Tapia, & Reyes, 2017) en su artículo titulado “Plan de negocios para el desarrollo de las PYMES” indica que la implementación de planes de negocios que permitan desarrollar a las pequeñas y medianas empresas, planes, que sirven de guía para las actividades sean estas industriales, comerciales o de prestación de servicios. La investigación pretendió puntualizar algunas propuestas para llevar a cabo una buena gestión administrativa y financiera en el desarrollo de las PYMES; con el fin de beneficiar a los nuevos empresarios. Concluye demostrando que existe mayor seguridad toda vez que se implementa un plan de negocio para el desarrollo de las PYMES; por lo tanto, la planificación de un negocio permite antelarse a los hechos relacionados a la administración efectiva y concluyente para lograr cumplir con los objetivos planteados en el mismo y relacionados a las ventas de sus productos o servicios, que permita obtener estabilidad y rentabilidad creciente.

En el trabajo de titulación denominado: Análisis de la gestión administrativa en los pequeños negocios del sector comercial del cantón Machala, se determinó la situación de la gestión administrativa en los pequeños negocios y su impacto en el sector comercial de dicho cantón, de esta manera se tuvo una idea clara sobre como incide la gestión administrativa empleada en los pequeños negocios como elemento transgresor para la competitividad y esta a su vez para favorecer la

presencia de productos y servicios de calidad que beneficien y se ajusten a las necesidades del consumidor. Se hizo énfasis en las características del entorno interno y externo de los pequeños negocios que están relacionados a los proveedores, acceso a líneas de crédito, nivel tecnológico, capacidad de gestión de los propietarios, nivel de inversión, capacitación del talento humano, y los desafíos que debe de enfrentar para mantenerse en el mercado (Astayes, 2016).

Para (Coque, 2016) en su proyecto de investigación y desarrollo titulado “La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa MEGAMICRO S.A. de la ciudad de Ambato” indica que el impacto de la gestión administrativa en la empresa con la finalidad de tomar acciones para que se incremente la rentabilidad de la empresa en estudio. La autora considera muy necesario el fortalecimiento de la gestión administrativa eficiente en todas las empresas comerciales, pues al existir una inadecuada gestión administrativa dentro de la empresa, las ventas se reducirían considerablemente, afectando directamente a su rentabilidad. Se concluye que dentro de la empresa no se ejecuta ningún modelo de gestión administrativa que permita al negocio mejorar sus ventas e incrementar la rentabilidad, por lo que recomendó que los directivos evalúen la actual gestión administrativa y se verifique si la gestión adecuada para la empresa, y decidan implementar diferentes estrategias de gestión que ayuden y direccionen a la empresa al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Para (Herrera, 2016) en su proyecto de investigación titulado “plan de mejoras en la gestión administrativa – financiera para la empresa SATEXPRO Cia. Ltda, en la ciudad de Quito”, este trabajo de investigación se realizó con el fin de mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en la gestión administrativa – financiera de la empresa en estudio. Esto genera un personal que desarrolle su talento y capacidad

laboral de manera proactiva, optimizando los recursos materiales y financieros, necesarios para la operatividad de la compañía y generando los resultados deseados.

Luego del análisis de todos los estudios anteriormente indicados se puede determinar que es necesario la implementación de diversos planes de mejora en donde se incluyan controles internos para mejorar las diferentes actividades operativas de la empresa. Es fundamental que una organización mantenga procesos internos que permitan que la gestión administrativa y financiera sea óptima, para de esta forma generar información eficaz para la toma de decisiones.

2.1.1. Antecedentes de la empresa

El Sr. Segundo Francisco Toabanda Toabanda, con la experiencia adquirida al trabajar en un supermarket, decidió emprender su propio negocio, al mismo denominó Comercial Frank-Mers, inició sus operaciones en el año 2007, ofreciendo productos de primera necesidad a los clientes.

Los primeros cuatro años alquiló un local ubicado en el mercado de la Cooperativa Flor de bastión, luego de ello, decidió comprar un terreno cerca del lugar que alquilaba para tener sus propias instalaciones. Allí se mantiene realizando sus operaciones hasta la presente fecha.

En el mercado, existe una gran cantidad de locales dedicados a la misma actividad, por lo que el comercial Frank-Mers tiene que innovar para poder mantenerse en el mercado, debe tener un adecuado stock de productos, para ello debe conocer las necesidades que se presentan en el mercado y realizar una adecuada planeación de las actividades.

2.2. Marco teórico

El presente trabajo de investigación busca otorgar respuesta adecuadas al administrador de la empresa caso de estudio que permita en un momento específico tomar decisiones sobre el manejo adecuado del comercial, con una orientación adecuada, por ello la investigación se basa en varias teorías de diferentes autores las mismas que se presentan a continuación.

Administración

La palabra administración se origina del latín *ad* que significa dirección, para, y *minister* que significa subordinación u obediencia, por tanto, se puede traducir como “aquel que realiza una función bajo el mando de otro. Para el autor George Terry, la administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso del talento humano y otros recursos.

Según (Luna González, 2014) indica que la administración es el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas utilizando los recursos adecuados, para lograr propósitos fijados.

En cambio, para (Koontz & O'Donnell, 1985) indican que la administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Todos administran organizaciones, esto es definido como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones o etapas: planeación, organización, dirección y control; entorno a las cuales pueden agruparse

los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los principios, conceptos, teorías y técnicas de la administración se organizan en esas cuatro funciones (Correa, 2004).

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Desglosando esta respuesta en términos sencillos, se puede indicar que la administración, es todo un proceso que incluye (en términos generales) planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo (Thompson, 2008). Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

En las dos últimas décadas del siglo XIX se ubica el inicio de lo que hoy se conoce como Administración Científica, encabezada por Frederick Taylor, considerado como el padre de esta rama de las ciencias sociales. En esos años; Taylor y su contemporáneo Henri Fayol, establecieron las bases de la administración con carácter científico, estableciendo cada uno de ellos los principios de la administración que son reconocidos hasta la actualidad por la mayoría de las corrientes filosóficas de la administración. Partiendo de los principios de Taylor, se puede definir a la Administración; como la ciencia que mediante el uso eficiente de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos pretende alcanzar el máximo beneficio y utilidad de estos, la administración está ligado a cuatro etapas (Jimenez Cornejo, 2010).

PLANEACION

- Establecimiento de la visión, misión y valores institucionales, generalmente cuantificados en el presupuesto maestro y apoyado en la técnica conocida como FODA.

ORGANIZACION

- Definición del organigrama corporativo, establecimiento de roles y descripción de puestos. Diseño de políticas y procedimientos.

DIRECCION

- Implementación de políticas del capital de trabajo, de dividendos y establecimiento de niveles de responsabilidad y autoridad.

CONTROL

- Medición de los resultados obtenidos en función a los objetivos planteados, establecimiento de indicadores de desempeño, de rentabilidad y productividad.

Figura 1 Esquematización de las etapas de la administración

Adaptación de: (Jimenez Cornejo, 2010)

Importancia de la administración

La administración es una rama de las ciencias sociales y a este cuerpo de conocimientos acuden generalmente las empresas para garantizar el uso eficiente de los recursos con los que esta cuenta. Se busca con ella concentrar todos los esfuerzos y el potencial de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo en la obtención de los logros.

Los errores por una deficiente administración pueden tener graves consecuencias tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, así como también en la vida cotidiana de las personas, donde a una escala menor también tiene lugar un ejercicio administrativo.

En el caso de la empresa, la administración es un tema central y hay que tener en cuenta que, a mayor tamaño y cantidad de recursos, más importante se vuelve una correcta administración: las empresas más grandes a menudo cuentan con grandes

departamentos de administración, buscando satisfacer este requerimiento. La administración es fundamental, entonces, pues imparte efectividad a los esfuerzos humanos, además de ayudar a obtener mejor personal, equipo, materiales y relaciones humanas.

La administración suele ser ejercida por un administrador, cuya tarea principal consiste en fijar objetivos y administrar los recursos de todo tipo, para lograr los resultados deseados. Entre las habilidades que debe tener un administrador se encuentran los conocimientos técnicos sobre la actividad que viene a administrar y los vinculados con el comportamiento humano (sobre todo a la hora del trabajo en equipo), así como las destrezas organizativas para visualizar a la empresa como un conjunto.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3 Principios de la gestión administrativa

PRINCIPIO	DESCRIPCION
Orden	El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo.
Disciplina	Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos,

sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes.

Unidad de mando

Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malentendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo.

Iniciativas

La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad.

Adaptación de: (Revista ABC de Paraguay, 2010)

Gestión financiera

Según (Córdoba, 2012) indica que la gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos.

Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo sus logros, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez – rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. La misión general de la gestión financiera en la empresa es de apoyar y financiar su crecimiento rentable, controlando su riesgo, comprende formulación de objetivos, denominando objeto no un deseo sino un compromiso para alcanzarlo (Pérez & Veiga, 2015).

Instrumento del análisis financiero

Según (Córdoba, 2012) se refiere a documentos que contienen información sobre la realidad financiera de la empresa también llamados estados financieros y presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

Indicadores financieros

Permiten conocer el rendimiento de la empresa sobre las operaciones y hechos relevantes a través de un análisis de las cuentas. Los indicadores financieros se clasifican en cuatro grupos: Indicadores de liquidez, actividad, de endeudamiento y rentabilidad.

Para la presente investigación se desarrollarán los indicadores de rentabilidad, estos miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión. El uso de este indicador ayuda a controlar los costos y gastos en que debe incurrir la empresa.

Fórmulas para el cálculo de los indicadores de rentabilidad

Margen bruto de utilidades. Muestra el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de venta}}{\text{Ventas}}$$

Margen neto de utilidades. Representa el porcentaje que queda en cada venta después de reducir todos los gastos inclusive los impuestos.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento de la inversión. Estipula la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

El sistema ABC

Para Gitman (2012) una empresa que usa el sistema de inventario ABC clasifica su inventario en tres grupos: A, B y C. El grupo A incluye artículos que requieren la mayor inversión en dólares. Por lo general, este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la compañía, pero representa el 80% de su inversión en inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

La división de estos 3 grupos se realiza para supervisar los inventarios de acuerdo con la importancia. Lawrence (2012) menciona que los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa, debido a la enorme inversión en dólares. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diaria del nivel de inventario de cada

artículo. Los artículos del grupo B, por lo regular, se controlan a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles. Los artículos del grupo C se supervisan con técnicas sencillas, como el control de inventarios de dos contenedores. (pág. 552)

Diagrama de procesos de flujo

Es utilizado para indicar claramente las interrelaciones entre los diferentes tipos de actividades, que cuando se combinan comprenden un trámite de oficina y la secuencia en que fluye.

Según (Ugalde Viquez, 1979) los diagramas de flujo, también llamados organigrama, flujogramas o fluxogramas constituyen un instrumento importante en el trabajo en las ciencias de la computación ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema. Tenemos así que este instrumento, aparentemente sencillo, tiene una de las aplicaciones más notorias en la administración moderna de operación programadas.

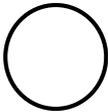
Instituto Nacional Estadounidense de Normas (ANSI)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense – ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

Simbología ANSI

Tabla 4. Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final diagrama de flujo.
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra se utilice. Se genera o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento, o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector los símbolos páginas. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página, enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de Página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama.

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
Elaborado por: Autoras

Luego del análisis de las diferentes teorías sobre la administración y la gestión administrativa financiera se puede concluir que la gestión administrativa financiera tiene como finalidad el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de sus áreas relacionadas. La gestión administrativa y financiera requiere de una adecuada toma de decisiones que permita a las empresas mantenerse en un mercado muy competitivo.

2.3. Marco contextual

2.3.1. Análisis PEST del comercial Frank-Mers

Aspecto político

Entre los aspectos que son necesarios dentro de los factores políticos en relación al sector en cual se desenvuelve el comercial Frank-Mers es el financiamiento por parte de organismos estatales, uno de ellos es la ayuda por medio de la Corporación Financiera Nacional – CFN la cual consiste en otorgar préstamos para la compra de activos fijos por un periodo de diez años y de capital de trabajo por un periodo de tres años hasta un monto máximo de \$200.000,00.

Otro factor a favor de la investigación es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el mismo que tiene como objetivo regular todos los procesos de producción, distribución, compra y venta de productos eliminando proceso de dumping esto es beneficio ya que no se generaran un proceso de competencia desleal. Todo lo indicado es beneficio para la presente investigación puesto que el Comercial Frank-Mers puede solicitar ayuda a organismos estatales para aumentar los recursos e la empresa logrando una mayor productividad lo que servirá a captar una mayor participación en el mercado.

Aspecto económico

De acuerdo con los datos proporcionados del Banco central del Ecuador (2017) indica que para el año 2016 la actividad de comercio aportó al Pib un 5.7% lo cual indica que está dentro de los 5 sectores que más aportan al producto interno bruto, PIB que para dicho año fue de 2.6% un incremento de más de un punto en relación al año anterior, lo cual indica que a pesar de la caída e periodos pasados la economía ecuatoriana se está recuperando de manera positiva. La tasa de interés activa vigente en el banco central para comercial Pymes va desde un 11% a 17% en el año 2016.

Inflación anual es de 1.12%, para diciembre 2016. La tasa de desempleo del 2012 con un 5% para el 2016 subió al 6.5% a finales del 2017 bajo al 5.82%.

La cámara de comercio de Guayaquil también realiza proyecciones de la economía Ecuatoriana en base a una recuperación como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. Indicadores Macroeconómicos

Según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil (2018) los niveles de ventas registrados por las empresas comerciales a partir del año 2012 a 2016 ha registrado un aumento consecutivo que va de 7% a 10% de incremento hasta el año 2016 que se registró una disminución del nivel de ventas de un 4.45% comparándolo con un periodo pasado pero recuperándose nuevamente para finales del 2017 con un 7% de crecimiento en relación al 2016 y esperando que el 2018 siga manteniéndose el incremento, este análisis evidencia un pequeño pero significativo crecimiento en las actividades comerciales del país.

También hace una comparación donde menciona que el principal generador de empleo es el sector comercial con un 17% de aporte, el segundo en aportar más a generar fuentes de empleo es el sector de la manufactura con 13% similar al sector de enseñanza, servicio y salud.



Figura 3. Principales fuentes generadoras de empleo

Aspecto social

En cuanto al aspecto social se puede indicar que la estratificación social está dividida en cinco sectores los cuales se dividen en clase A, B, C+, C- y D, en donde se determinan que las clases sociales que más adquieren productos en comerciales son el C+, C- y D esto asciende al 87% de la población total lo cual es beneficio para el comercial Frank-Mers ya que se puede captar mayor participación en el mercado logrando fidelizar a un número mayor de clientes de los estratos sociales bajos.

Aspecto Tecnológico

En cuanto a factores tecnológicos se puede indicar que las TICs juegan un papel de importancia dentro del mundo empresarial, actualmente las organizaciones utilizan este medio como ayuda en las diferentes actividades tanto operativas como administrativas, operativas al automatizar todos los procesos manuales de producción y administrativos al insertar sistemas de información contable que permitan mantener la información de la empresa clara, precisa y de forma organizada. Por ello es necesario implementar procesos ligados a las TICs en toda empresa.

Conclusión

El análisis PEST se presenta de forma beneficio para la empresa caso de estudio debido a que hay ayuda de financiamiento para microempresas, regulaciones y normas que fomentan una comercialización de productos sin monopolización, la inversión privada es alta, un alto nivel de la población consume productos en tiendas de abarrotes y las TICs muestran una ayuda para las organizaciones.

2.3.2. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER del comercial Frank-Mers

El entorno de las cinco fuerzas de PORTER de la industria de compra y venta de productos de consumo masivo en tiendas de abarrotes se muestra atractivo y competitivo, atractivo puesto que los productos que se comercializan son de primera necesidad y más del 50% de la población consumen en estos lugares, y competitiva puesto que las barreras de entrada son bajas lo que ocasiona que cualquier individuo con un capital medio pueda ingresar a esta industria a continuación se presenta la esquematización del Análisis PORTER.

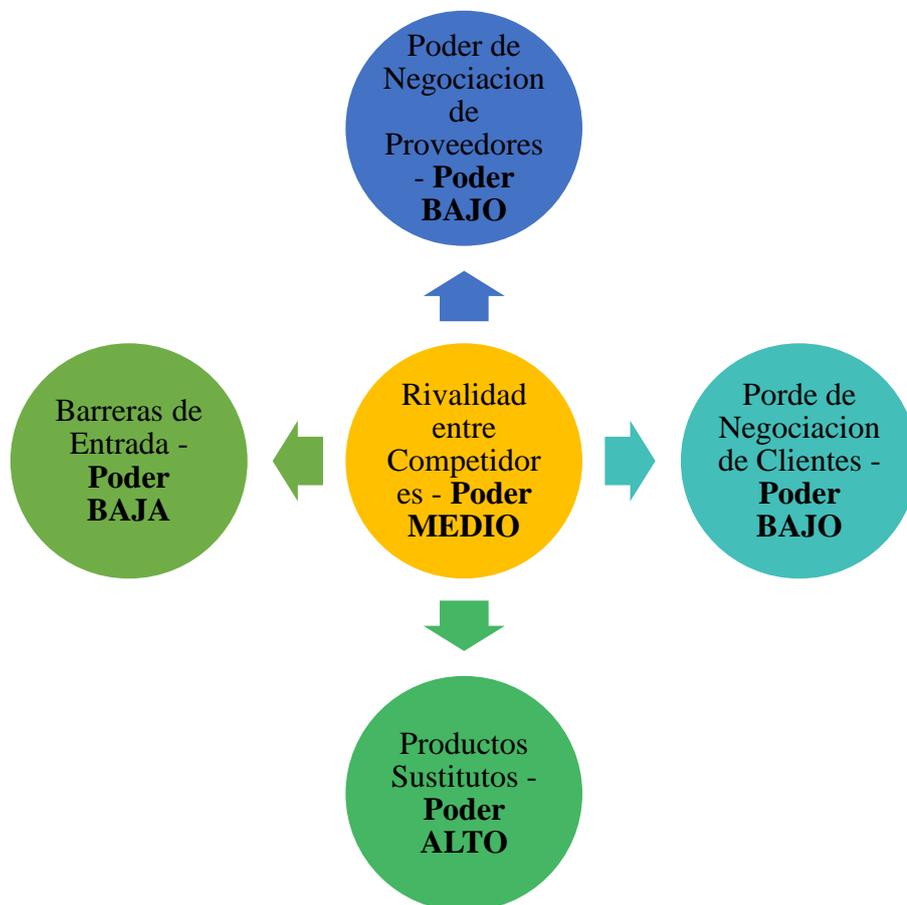


Figura 4 Cinco fuerza de PORTER

2.3.3. Análisis FODA del comercial Frank-Mers

El análisis FODA presentado a continuación se ha desarrollado en base a la observación, así como también se entrevistó al administrador del comercial y colaboradores para relacionar los resultados.

Aspectos internos

Fortalezas:

- Ubicación estratégica
- Precios accesibles al mercado
- Amplia infraestructura
- Experiencia en sector.
- Personal proactivo y motivado
- Diversificación de productos

Debilidades

- Ausencia en redes sociales
- Uso inadecuado de la tecnología y equipos de cómputo.
- Estrategias de atención al cliente no definidas
- Carencia de un manual de políticas y funciones
- Manejo inadecuado del inventario.

Aspectos externos

Oportunidades

- Financiamiento por medio de organismo públicos y de inversión privada
- Mercado potencial elevado.
- Apalancamiento con Proveedores.
- Tecnologías de Información a favor de las empresas.

Amenazas

- Reducción del poder adquisitivo de las personas
- Alto nivel de competencia
- Cambio en las políticas del Estado.
- Desastres naturales

- Estrategias de la competencia implementadas dentro del mercado.

2.4. Marco conceptual

Plan Estratégico

Según (Fred R., 2003) dice, la dirección estrategia se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Según (Fred R., 2003) dice, la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Valores

Para (Fleitman, 2000) un valor es aquello que sustenta la actividad productiva en una organización e inserta las pautas de comportamiento entre la empresa sus integrantes y los consumidores o clientes. Los valores corporativos son líneas de acción, mapas de desempeño, directrices en las cuales se enmarca el sentido de la actividad comercial y empresarial.

Misión

Según (Kotler & Keller, 2006) la misión de una empresa debe contener las respuestas a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, la misión describe el rol que desempeña la empresa en la actualidad, es considerada la razón de ser de la organización.

Visión

Según (Fleitman, 2000) indica que la visión es el camino al cual se dirige una determinada organización o negocio en el largo plazo y es utilizada como rumbo

para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, la visión es una declaración de aspiración de la empresa e imagen de como desea ser en un futuro, es considerada como el propósito y guía de la empresa para poder alcanzar lo deseado debido a ello la visión debe contestar a la pregunta ¿Cómo seremos en el futuro?

Herramientas gerenciales

La Gerencia con efectividad tiene la disponibilidad, acceso y utilización de las palancas como el análisis de problemas o de no conformidades y planteamiento de alternativas de solución, las auditorías internas y externas, el análisis de los datos recolectados y los índices de gestión, el análisis de la matriz DOFA, buzón de sugerencias, las actas de los grupos primarios, encuestas a los usuarios tanto internos como externos, el análisis del cumplimiento de objetivos, entre otros muchos modelos de palancas gerenciales.

Según Centro de Desarrollo Empresarial LatinPyme (2015) indica que las herramientas gerenciales que pueden ser aplicadas a la organización ante algún tipo de situación de desequilibrio en el área productiva, financiera, mercados, investigación, desarrollo, innovación y en la actualidad en el aspecto social.

Manual de funciones

Según (Gonzalez Sanchez, 2012) dice, Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Según (Gonzalez Sanchez, 2012) dice, El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los

nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas

Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

Diagnostico empresarial

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2007).

Busca identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto a su direccionamiento, sus áreas funcionales, su financiamiento y también identificar las amenazas y oportunidades que representa el entorno en el que interactúa la empresa, con el fin de identificar los problemas fundamentales que posee la empresa y sus causas, y posteriormente llevar a cabo un plan de acción que permita corregir estos problemas y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Políticas empresariales

Directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización (Nieves Cruz, 2006)

Excelencia

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Innovación disruptiva

La innovación disruptiva, es aquella innovación que la utilizan pequeñas empresas, desarrollando diferentes productos o servicios más sencillos de utilizar, menos costosos de producir y más baratos de comprar. Las innovaciones disruptivas van incorporando mejoras en su funcionamiento hasta desplazar progresivamente a los productos o servicios que ofrecen las empresas líderes. Comienzan desplazando gradualmente al antiguo producto mediante un proceso que va generando un cambio en las costumbres de los consumidores, inclinando sus preferencias hacia la nueva propuesta (Garcia, 2015).

Community manager

Es el encargado de la comunidad en línea virtual, digital, o de internet, actúa como auditor de la marca en los medios sociales; cumple un rol dentro de la Publicidad Online, mercadotecnia, y la documentación. (Coghlan, 2010)

Satisfacción del cliente

Hoffman & Bateson, (2012) Confirman que “La satisfacción del cliente es medible y tiene que ser a corto plazo, mientras que la calidad del servicio depende de una actitud formada por medio de la evaluación a largo plazo por un desempeño”.

Estrategia

Las estrategias definen como reasignar desplegar reconciliar y ajustar de forma sistemática los recursos de una organización y la forma de utilizar las competencias y así aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y neutralizar las posibles amenazas. (Chiavenato, 2010)

Estrategias Adaptativas

Las estrategias de adaptación tienen la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. La organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidirse a invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. Aquí no se ha de plantearse propuestas para mejorar las debilidades, sino plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad frente a las oportunidades. (Macdonald, 2015)

Estrategias Ofensivas

La estrategia ofensiva se trata de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

Cuando las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno se podrá crear, apoyándonos en ellas, estrategias ofensivas. Generando ideas de forma creativa para cada ventaja competitiva frente a cada una de las oportunidades. (Macdonald, 2015)

Estrategias de Supervivencia

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la

organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí las estrategias van dirigidas a la sobrevivencia.

También las ventajas competitivas pueden permitir reaccionar ante las amenazas, estas serían las estrategias de reacción. (Macdonald, 2015)

Estrategias de Defensa

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

Si las debilidades significativas dejasen lados desprotegidos ante las amenazas, la empresa debe defenderse. La empresa no debe olvidar que aquí no caben propuestas para mejorar esa debilidad. Es aquí, donde se debe plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad. Para cada debilidad frente a cada una de las amenazas. (Macdonald, 2015)

2.5. Marco legal

Debido a que el presente trabajo de titulación se lo realizara en la ciudad de Guayaquil, todo el proceso investigativo se desarrollara de acuerdo a las leyes dictas en la Constitución de la República del Ecuador, así como en las normas que se indican a continuación que son estipuladas por los organismos de control.

- Ley de Compañías.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno – LORTI.
- Código de Trabajo.
- Ley de Control del Poder de Mercado.

Capítulo III

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Métodos del nivel teórico utilizados

Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método cualitativo y cuantitativo

El método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, basándose en las características de un fenómeno. En cambio el cuantitativo mide, cuantifica y describe el fenómeno social a partir de índices o porcentajes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

3.1.2. Métodos del nivel empírico utilizados

Los métodos de investigación empírica con lleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto. Representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia, observación y/o experimentación.

Para este estudio se empleará el método de la observación:

La observación. Permite conocer la realidad mediante la percepción directa del objeto de investigación. La observación debe ser consciente, es decir, debe estar orientada hacia un objetivo o fin determinado; planificada en función de los objetivos

y teniendo en cuenta las condiciones, los medios, el objeto y el sujeto de la observación y también debe ser objetiva, es decir, despojada lo más posible de subjetividad. Apoyada en juicios de realidad y no en juicios de valor.

Además, este método está acompañado de técnicas de investigación para la recolección de información como la entrevista y encuesta, lo cual permitirá una comparación de los resultados obtenidos, que se complementan y permiten alcanzar una mayor precisión en la información recogida.

3.1.3. Método estadístico-matemático

La herramienta utilizada para el análisis de datos es la estadística. La estadística descriptiva permite organizar y presentar un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura e interpretación. Entre los métodos para ordenar los datos se encuentran principalmente tres: a) la distribución de frecuencias, b) la representación gráfica y c) medidas de tendencia central.

3.1.4. Tipo de investigación

Investigación descriptiva

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Investigación documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por estos, todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

Investigación de campo

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

3.2. Alcance de la investigación

Exploratorio: Se realiza cuando se busca examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Esta investigación tiene la finalidad de examinar y descubrir los diversos inconvenientes que se generan en la empresa caso de estudio sobre temas con nuevas perspectivas.

Explicativo: Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un determinado fenómeno cuales son las condiciones en que se manifiesta y cuáles son las

consecuencias que se generan por este inconveniente. Por medio de este alcance se descubrirán como se relacionarán las variables que se estudian.

3.3. Población y muestra

La población es el conjunto de individuos que poseen características similares, según Sampieri, (2006) indica que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y sobre los cuales se pretenden generalizar los resultados. Para el presente trabajo de investigación la población son los colaboradores y proveedores del Comercial Frank–Mers de la ciudad de Guayaquil la misma asciende a un total de 14 personas. Para el desarrollo de la encuesta se consideró al total de la población debido a que la población es reducida.

3.4. Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga

En base a la entrevista realizada al propietario del comercial, pudimos determinar que el Comercial no cuenta con un documento en donde se establezca su estructura organizacional, misión, visión, objetivo y estrategias para su crecimiento. Tampoco cuenta con un documento donde se detalle las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada integrante del comercial, esto en la actualidad es de gran importancia debido a que en el año 2016 su infraestructura fue ampliada y se contrata personal adicional para fines de semana. El gerente indica que como no hay responsables todo recae sobre él, lo cual genera inconveniente al momento de tomar decisiones y de asignar actividades y de evidenciar el tiempo que puede tomar cada actividad.

Al analizar la gestión del inventario, se pudo determinar que no cuentan con un adecuado proceso de manejo del inventario y no hay un cálculo eficiente para la compra de este, el propietario indica que esto en ocasiones conlleva a que se

compre mercadería en exceso y en otras ocasiones lo contrario. Actualmente el comercial cuenta con un sistema de inventario, sin embargo este no es utilizado en la realización de sus operaciones.

Cuando se compra mercadería en exceso existen inconvenientes, uno de ellos es que la inversión realizada en esa compra, dependiendo del producto, no retorna en corto plazo, debido a que la compra en exceso demanda de más tiempo para su venta y por ende no genera ganancia en el mismo mes de compra. Otro inconveniente es que al momento de vender estos productos ya están próximos a caducar o ya se encuentra en mal estado.

Cuando no se realiza un pedido adecuado, también se generan inconvenientes debido a que la bodega queda desabastecida y al no tener el producto demandado por el cliente, este realiza sus compras en los comerciales de alrededor, esto significa para el Comercial Frank-Mers la pérdida de una venta y posiblemente el cliente ya no regrese. Que no exista el suficiente stock a veces no depende solo del pedido que realice el comercial, sino también de los proveedores, ya que en ocasiones no suelen entregar el pedido a tiempo por diversos factores.

En base a la observación se determinó que otro factor que incide es la falta de señalización dentro del comercial, por ejemplo, los precios de los productos no se encuentran ubicados en las perchas, y esto genera cierto malestar al cliente cuando no hay a quien preguntar.

Otro punto que se evidenció es que no se imparte capacitaciones a los empleados, para brindar una buena atención al cliente. Esto es vital para que una empresa hoy en día pueda ser competitiva frente al gran número de competidores que tiene en el sector.

Análisis de la situación financiera Comercial Frank – Merks

Para llevar a cabo el siguiente análisis financiero del comercial se necesita de información financiera y económica que se encuentra básicamente sus estados financieros, para este caso se han elaborado con información proporcionados por parte del propietario, con los cuales a través de técnicas y métodos se puede llegar a un análisis, interpretación para que posteriormente los tomadores de decisiones conozcan las áreas de riesgos, de oportunidad, o áreas donde se puede mejorar con la aplicación de nuevas estrategias.

Las técnicas que se emplean a continuación son las que se consideran necesarias, para este caso un análisis horizontal el cual busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo de tiempo respecto de otro en cuanto ha crecido o disminuido. Esto es importante para determinar si la empresa está creciendo los niveles adecuados.

Estado de Resultado Integral										
Periodo 2012 -2016										
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Ingresos										
Ventas	300.000,00		303.000,00	1%	307.800,00	2%	315.000,00	2%	336.000,00	7%
Costos										
Costo de Ventas	240.000,00		236.340,00	-2%	233.928,00	-1%	239.400,00	2%	245.280,00	2%
Margen Bruto	60.000,00	20%	66.660,00	22%	73.872,00	24%	75.600,00	24%	90.720,00	27%
Gastos										
Sueldos y Salarios	22.608,00		30.576,00		33.216,00		35.472,00		70.536,00	
Pago por personal extra	-		-		-		-		8.640,00	
Servicios Basicos	1.200,00		1.350,00		1.350,00		1.650,00		1.800,00	
Otros gastos	2.000,00		2.500,00		3.000,00		3.500,00		2.000,00	
	25.808,00		34.426,00		37.566,00		40.622,00		74.336,00	
Utilidad Operativa	34.192,00		32.234,00		36.306,00		34.978,00		16.384,00	
Intereses	2.592,00		2.138,40		1.749,60		-		5.760,00	
Margen Neto	\$ 31.600,00	10,5%	\$ 30.095,60	9,9%	\$ 34.556,40	11%	\$ 34.978,00	11%	\$ 10.624,00	3%

Figura 5 Estado de resultado

El análisis financiero utiliza información de la empresa Comercial Frank - Mers en el periodo 2012 - 2016, para empezar con los niveles de ventas se evidencia un constante crecimiento desde el 2012 hasta el 2015, en el siguiente año se registra un 7% de incremento en su nivel de ventas, debido a que en ese año se realizó un crédito para una ampliación en su infraestructura y adquisición de inventario. El costo de venta se ha mantenido alrededor del 80% en disminución, para llegar a un 70% el 2016 debido al incremento de la compra de mercadería.

En cuanto a sueldos y salarios desde el 2012 al 2015 se evidencia un incremento relativo, para el 2016 considerando su ampliación de infraestructura e inversión en mercadería se contrató a 4 personas más para los fines de semana por tal motivo ese rubro sufrió un incremento alrededor del 50% en relación con el año anterior. Desde el periodo 2012 a 2014 se pagaba un crédito para ir incrementando su inventario, el 2015 no se registraron considerables cambios, para el 2016 ya se registra como gasto el pago parcial de los intereses del crédito realizado para el aumento de su infraestructura.

En general los primeros 4 años de análisis no se registra un crecimiento muy bueno para el comercial a pesar de esto el propietario considera que su crecimiento es constante ya que cuenta con una mejor infraestructura y tienen más mercadería y ha dado trabajo a más personas, pese a esto en la investigación realizada se pudo comprobar que si existe una buena infraestructura, da empleo a varias personas y mantiene un inventario considerable en perchas, sin embargo en bodega mantiene inventario en exceso a veces ya caducado o en mal estado y su administración es totalmente empírica.

COMERCIAL FRANK - MERS		
Estado de Situación Financiera al 1 Enero 2017		
		%
ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Caja - Banco	24.994,00	17%
Inventario	81.760,00	55%
Total activos corrientes	106.754,00	72%
Activos Fijos		
Terreno	25.000,00	17%
Edificio	70.000,00	
Vehiculos	15.000,00	10%
Muebles de Oficina	850,00	1%
Equipos de Oficina	650,00	0%
Equipo de Computo	1.000,00	1%
Total Activos Fijos	42.500,00	28%
TOTAL ACTIVOS	149.254,00	
PASIVOS		
Pasivos Corrientes		
Cuentas por pagar	15.000,00	43%
Total pasivos corrientes	15.000,00	43%
Pasivos Fijos		
Prestamo Bancario	20.000,00	57%
Total pasivos fijos	20.000,00	57%
TOTAL PASIVOS	35.000,00	
PATRIMONIO		
Capital Accionista	4.000,00	4%
Utilidades retenidas	110.254,00	96%
Total patrimonio	114.254,00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	149.254,00	

Figura 6 Estado de situación financiera

Con información proporcionada en el estado de situación financiera y estado de resultado se analiza si lleva una adecuada gestión el comercial mediante los indicadores financieros ROA, ROE que permiten mediante ver mediante el cálculo de índices cómo marcha un negocio.

Ambos indicadores expresan rentabilidad y proporcionan mucha información sobre el uso que se está haciendo de los activos y de los fondos propios, respectivamente.

Rentabilidad sobre activos (ROA)

Es uno de los indicadores financieros más importantes y utilizados consiste en la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos globales de una empresa.

Es importante porque permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de una empresa, independientemente de las fuentes de financiación que haya utilizado el mismo. El indicador ROA se puede calcular de la siguiente manera:

Indicador	Formula	Año 2016
ROA	Margen Neto / Activos	7%
	\$10.624,00 / 149.254,00	

Para el comercial Frank Mers se evidencia que la capacidad de sus activos para generar rentabilidad es de un 7%, lo cual indica que su activo no es tan rentable o no está siendo correctamente aprovechado por ende se deben tomar en consideración nuevas estrategias para incrementar su rotación de activos, es decir el inventario debido a que sus ingresos provienen de su principal actividad la compra de venta de productos de primera necesidad y productos varios.

Rentabilidad sobre capital invertido (ROE)

El objetivo de los accionistas o socios de cualquier empresa es, obtener una rentabilidad de su inversión inicial superior a la que podría obtener en cualquier otro producto.

Por este motivo, es necesario medir de manera precisa el rendimiento del capital empleado en el comercial y un indicador preciso para evaluar la rentabilidad del capital es el ROE que mide el rendimiento que obtienen los inversionistas sobre su inversión y si necesita alto apalancamiento financiero.

Indicador	Formula	Año 2016
ROE	Margen neto / Patrimonio	9%
	\$10.624,00 / \$149.254,00	

Se obtiene un ROE más alto que el ROA, en 2 puntos, lo cual indica que la rentabilidad de la empresa es baja, con una mejor planificación puede conseguir un índice de rentabilidad mayor, ya que mayor es la rentabilidad que el comercial puede llegar a tener en función de los recursos propios empleados para su financiación.

3.5. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

3.5.1. Encuesta a empleados del comercial

Para conocer el punto de vista de los trabajadores y obtener información para el desarrollo de la presente, se realizó una encuesta a nueve colaboradores y cinco proveedores.

¿Cómo califica usted la gestión administrativa financiera del comercial?

Tabla 5 *Gestión administrativa financiera del comercial*

	Frecuencia	%
Muy buena	2	14%
Buena	9	64%
Regular	3	21%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

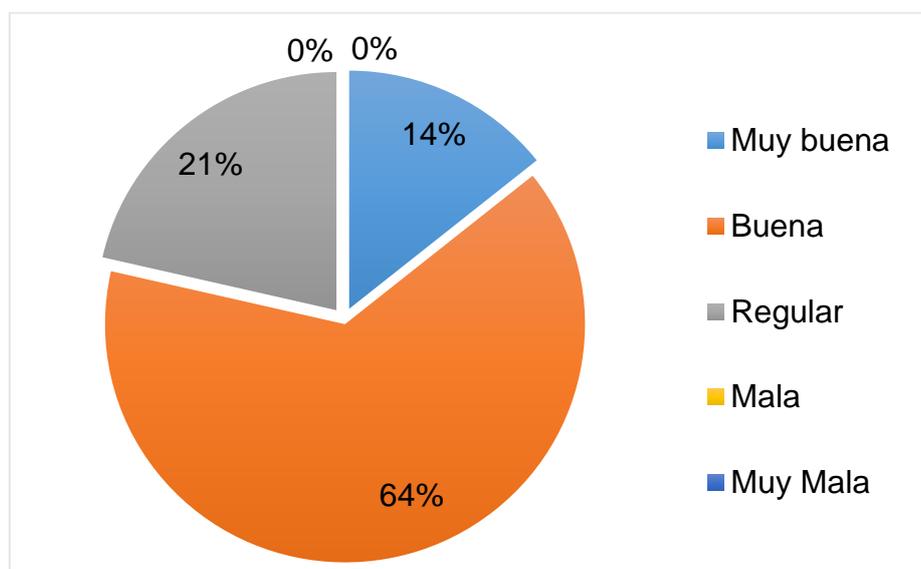


Figura 7 *Gestión administrativa financiera del comercial.*

Análisis

Como se observa un 64% de los encuestados consideran que la gestión administrativa financiera del comercial es buena, esto es algo que hay que mejorar. Se deben definir los objetivos, los cursos de acción a seguir para generar resultados positivos.

¿Considera usted que la gestión administrativa financiera afecta los niveles de rentabilidad?

Tabla 6 Rentabilidad

	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	3	21%
De acuerdo	6	43%
Indiferente	3	21%
En desacuerdo	2	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

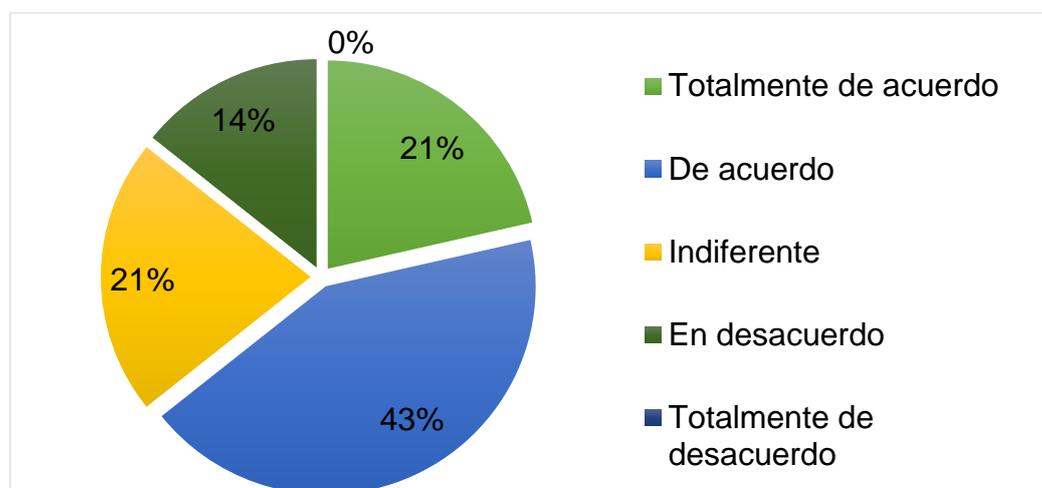


Figura 8 Rentabilidad

Análisis

Un 43% de los encuestados están de acuerdo que según la gestión administrativa que realiza el comercial repercute en la rentabilidad que obtenga la misma. Es necesario que el comercial planifique los recursos que necesitara para tener sostenibilidad, solvencia y capacidad de crecimiento tanto dentro como fuera de la misma.

¿Considera usted que el stock de productos es adecuado a la demanda que realiza el mercado?

Tabla 7 Stock de productos

	Frecuencia	%
Siempre	2	14%
Casi siempre	5	36%
Algunas veces	4	29%
Muy pocas veces	3	21%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

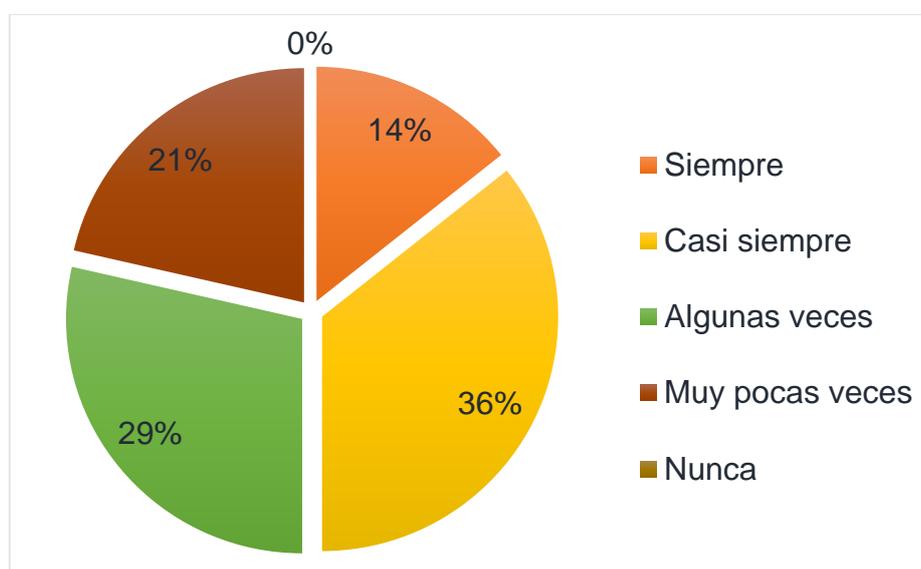


Figura 9 Stock de productos

Análisis

Como se observa el stock de producto no es adecuado, ya que de los resultados obtenidos la totalidad de los encuestados, solo el 36% considera que algunas veces es adecuado, para la demanda que realiza el comercial.

¿Cómo califica usted la administración del inventario?

Tabla 8 Administración del inventario

	Frecuencia	%
Muy buena	4	29%
Buena	3	21%
Regular	4	29%
Mala	3	21%
Muy Mala	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

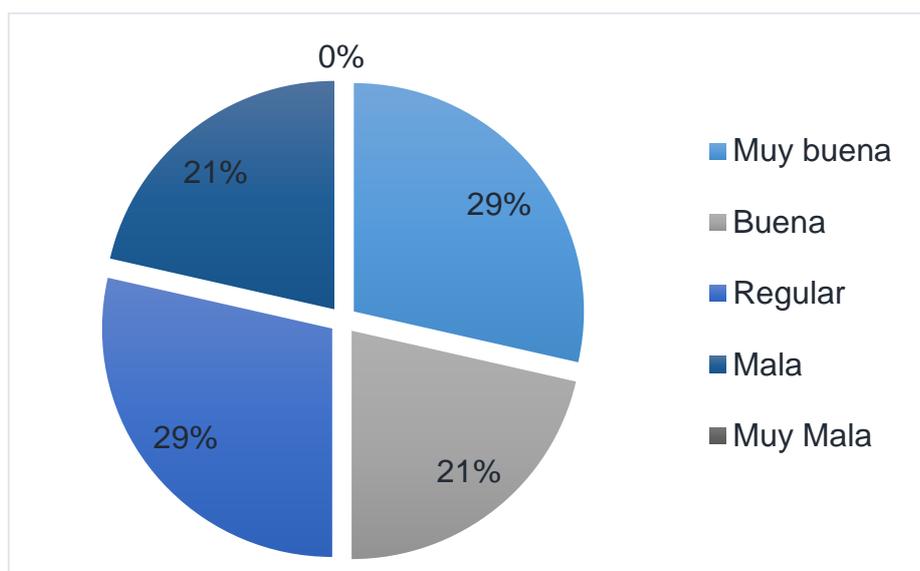


Figura 10 Administración del inventario

Análisis

De acuerdo del resultado obtenido, la totalidad de los encuestados, se dividen entre muy buena y regular la administración del inventario, y el 21% considera que es muy mala. Los inventarios son necesarios para que el Comercial Frank-Mers funcione y de una eficiente respuesta a la necesidad de los clientes.

¿Cree usted que la empresa puede alcanzar mejores niveles de venta?

Tabla 9 Niveles de venta

	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	3	21%
Definitivamente si	11	79%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

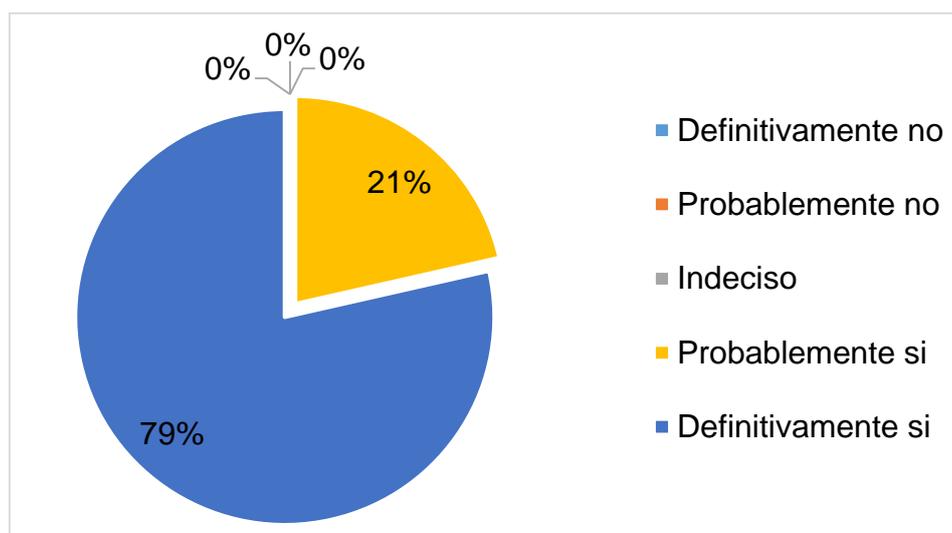


Figura 11 Niveles de venta

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos decir, que los encuestados consideran que el Comercial Frank-Mers si puede alcanzar mejores niveles de venta.

¿Considera usted que con el servicio que brinda la empresa el número de clientes está aumentando?

Tabla 10 Servicio al cliente

	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	14%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	5	36%
Definitivamente si	7	50%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

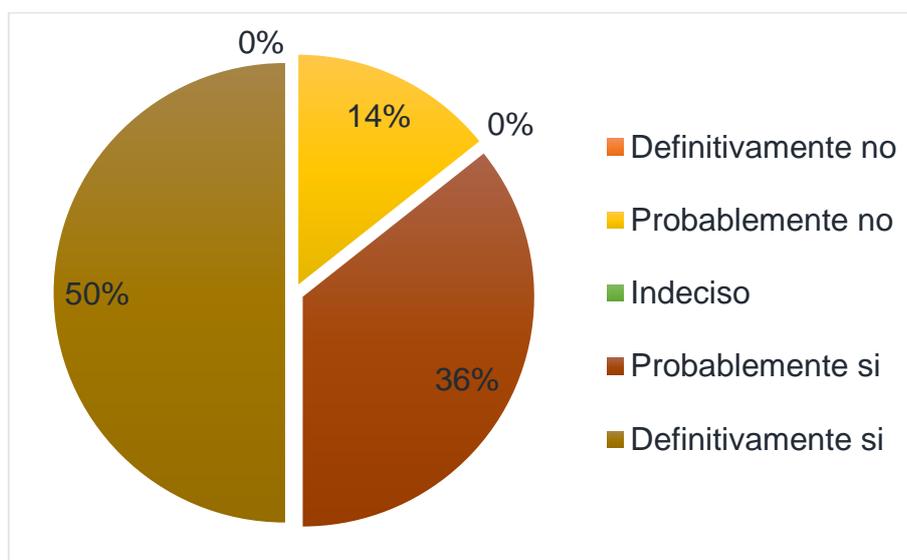


Figura 12 Servicio al cliente

Análisis

De acuerdo con los resultados de la totalidad de los encuestados, el 50% dice que definitivamente si está aumentando el número de clientes, pero un porcentaje menor considera que probablemente no, con el servicio que brinda el Comercial.

¿Considera usted que la empresa responde a las condiciones cambiantes del mercado?

Tabla 11 Condiciones cambiantes del mercado

	Frecuencia	%
Siempre	2	14%
Casi siempre	6	43%
Algunas veces	4	29%
Muy pocas veces	2	14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

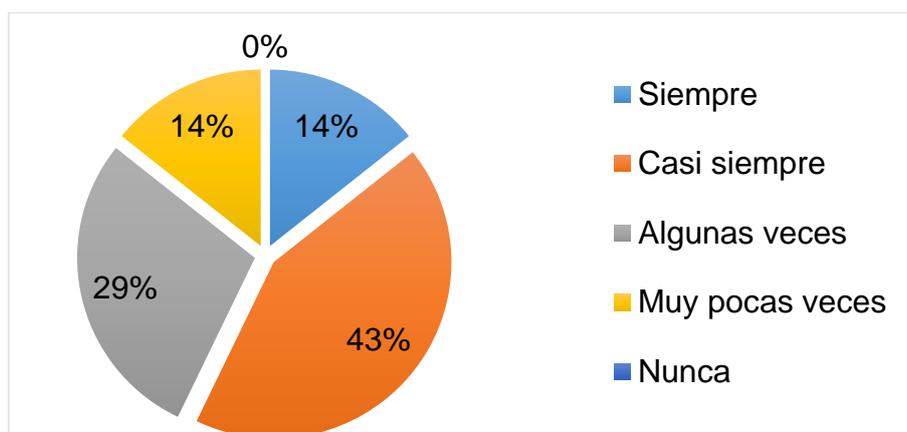


Figura 13 Condiciones cambiantes del mercado

Análisis

Una cifra significativa del número total de encuestados indica que en el comercial no siempre se atienden los cambios que se presentan en el mercado, hoy en día la capacidad de adaptarse a un mercado cambiante es uno de los retos a los que se enfrentan las empresas dedicadas al mercadeo, es por ello, que se debe tener este tema en consideración al estudiar el mercado para la subsistencia del comercial.

¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral y la comunicación organizacional?

Tabla 12 Ambiente laboral y comunicación organizacional

	Frecuencia	%
Muy buena	6	43%
Buena	6	43%
Regular	2	14%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

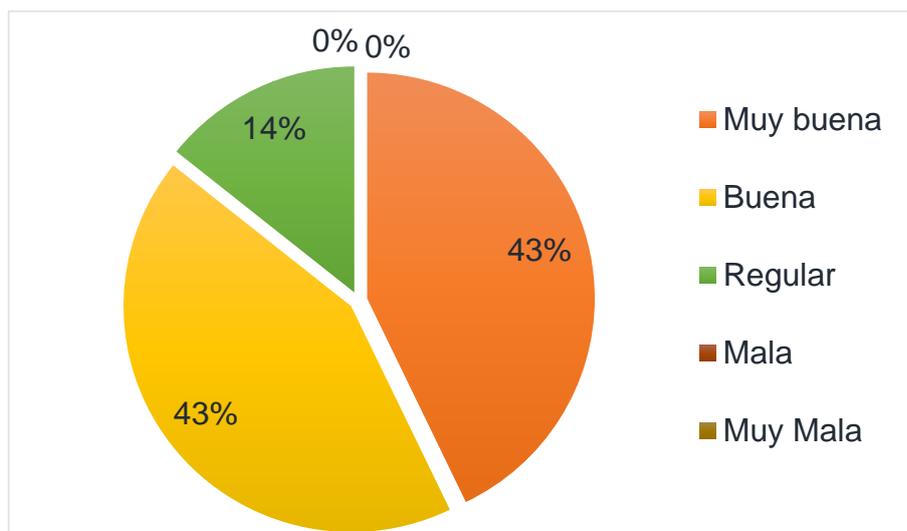


Figura 14 Ambiente laboral y comunicación organizacional

Análisis

De acuerdo de los resultados obtenidos la totalidad de los encuestados, el mayor porcentaje considera que hay muy buen ambiente laboral y la comunicación organizacional, el 14% considera que es regular.

¿Qué tan importante considera usted que la empresa cuente con un proceso administrativo?

Tabla 13 Proceso administrativo

	Frecuencia	%
Muy importante	7	50%
Importante	6	43%
Neutral	1	7%
No es importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

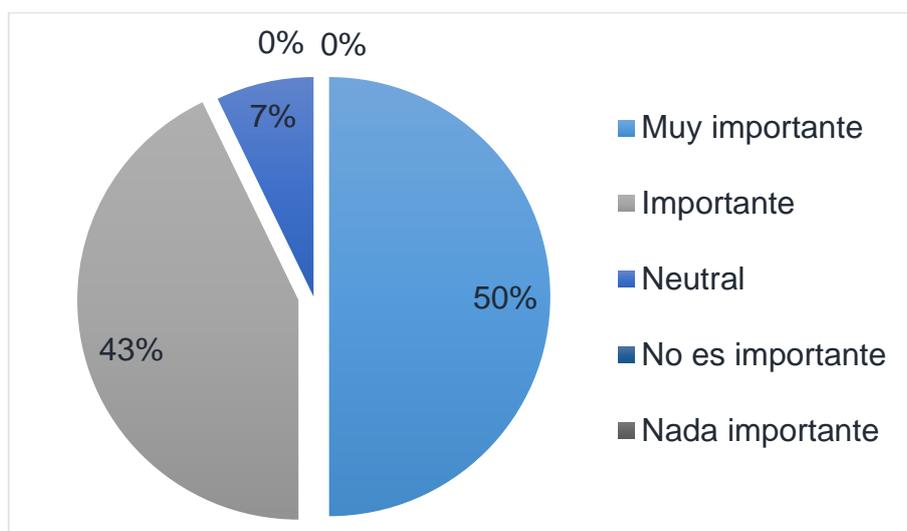


Figura 15 Proceso administrativo

Análisis

Es fundamental el reconocimiento que da la mayor parte de los integrantes del comercial a la importancia que tiene contar con un proceso administrativo en el mismo, ellos consideran que es la base para el buen funcionamiento de este.

¿Considera usted que se debe realizar estudios para conocer las necesidades que se presentan en el mercado?

Tabla 14 Estudio del mercado

	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	50%
De acuerdo	7	50%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

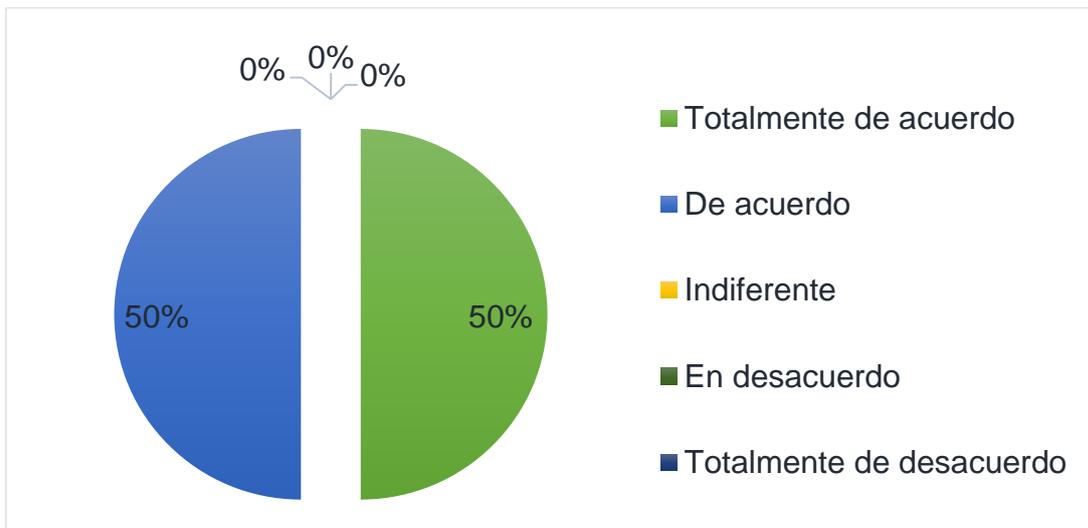


Figura 16 Estudio del mercado

Análisis

Todos los empleados consideran que se debe realizar estudios de mercado para conocer la realidad de este de forma clara y de esa manera tomar buenas decisiones para lograr la satisfacción de los clientes.

¿Considera usted que la empresa realiza una adecuada planeación?

Tabla 15 Planeación del comercial

	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	4	29%
Indeciso	2	14%
Probablemente si	5	36%
Definitivamente si	3	21%
Total	14	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: autoras

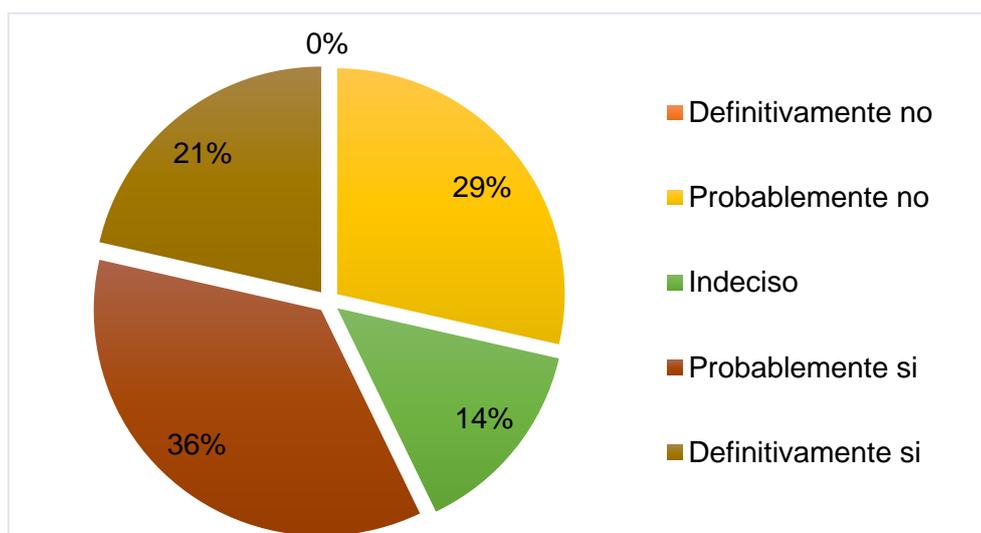


Figura 17 Planeación del comercial

Análisis

Es evidente que en el comercial no se realiza una adecuada planeación, esto demanda una pronta atención pues la planeación es el inicio del proceso administrativo y por ende la base para las demás funciones y además es fundamental para el éxito de toda empresa.

Interpretación de los resultados

Luego de aplicar la encuesta a nueve empleados del Comercial Frank-Mers, de los cuales cinco son fijos y cuatro el propietario contrata para fines de semana y feriados más cinco proveedores del Comercial Frank-Mers, se puede determinar que la gestión administrativa financiera es buena. El comercial puede tener una mejor administración si mejora cada uno de los aspectos en los que tiene deficiencia.

Por otra parte, se pudo determinar que el stock de productos en ocasiones no es adecuado a la demanda del mercado, varios empleados acotaron que se debería emplear el sistema de manejo y registro del inventario.

Además, los encuestados indican que en el comercial no siempre atienden los cambios que se presentan en el mercado debido a diversos factores, se debe tener en consideración esta situación al estudiar el mercado para lograr la subsistencia del comercial.

3.5.2. Entrevista a propietario del comercial

¿Cómo describe su negocio?

La dedicación ha cosechado sus frutos, he podido invertir en nuevos productos debido a la ampliación de la infraestructura del comercial en el año 2016, sin embargo hay varias cosas que mejorar e implementar para tener un mejor crecimiento.

¿Cuál es su objetivo?

Ser grande, conocido, tener un supermercado completo. Poco a poco quiero agregar productos que faltan.

¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Soy propietario y empleado a la vez, realizo todas las funciones.

¿Cuenta con documentos donde se establezca el rumbo de su negocio, su estructura organizacional, políticas y funciones?

Actualmente no cuento con ningún documento donde se indique todo lo mencionado, sin embargo considero que es muy importante tener asentado sobre papeles.

¿Cómo es su proceso de compra? ¿Quiénes son sus proveedores, cómo los selecciona?

Elijo a los proveedores de acuerdo a los productos que requiero y quien me ofrezca un mejor precio. Los proveedores visitan el local 4 o 5 días antes para realizar el pedido, las compras las realizo mensualmente, los pagos se realizan quincena y fin de mes. Algunos proveedores son: Distribuidora Juan de la cruz, Distribuidora Romero Reyes S.A., Produventas S.A., Unilever Andina Ecuador S.A., Negocios Industriales Real S.A., Danec S.A., Panificadora industrial Dandy, Oriental Industria Alimenticia, La Universal, La Fabril, Sumesa.

¿Cómo es su proceso de venta? ¿Quiénes son sus clientes, realiza alguna promoción para ellos?

La venta es directamente a consumidores finales y algunos clientes que compran mercadería su para negocio. En fechas especiales obsequio detalles, por ejemplo: día del niño – caramelos, día de las madres - rosas, navidad – pan de pascua.

¿Cómo administra su inventario, cuenta actualmente con un sistema computarizado que le permita tener un control sobre su compra, ventas e inventario?

Los productos una vez comprados se almacenan en bodega y diariamente se sacan productos de allí para colocarlos en perchas al fin del día.

Si, cuento con un sistema, pero aún no lo implemento.

¿Considera usted que con el servicio que brinda la empresa el número de clientes está aumentando?

Considero que la atención al cliente podría mejorar, falta incrementar productos con eso el número de clientes incrementaría.

¿Piensa que los actuales controles internos permitirán que el negocio crezca?

Si, sin embargo considero que si los controles mejoran el comercial tendrá un adecuado crecimiento.

¿Cuáles son los principales problemas e inconvenientes que tiene el área administrativa financiera?

Como se realizan las compras mensualmente, se termina ciertos productos antes del fin de mes y se pierden ventas. O también suelo exceder la compra de mercaderías y se queda en stock. Tengo ventas bajas a finales del mes de noviembre y cuando es el inicio de clases. El resto de meses se mantiene el nivel de ventas.

¿Estaría dispuesto a implementar mejoras en su gestión administrativa y financiera que le permitan tener un adecuado crecimiento?

Por supuesto, actualmente con la ampliación de la infraestructura tengo la necesidad de realizar mejoras para que el negocio funcione bien y ser rentable.

Conclusión de la entrevista

La entrevista se realizó con la finalidad de tener un diagnóstico del estado del comercial en cuanto a su organización y procesos, desde el punto de vista del propietario. Él considera que le hacen falta implementar mejoras en la atención, incrementar productos, para incrementar clientes y así tener mejores niveles de ventas a pesar de tener una gran competencia en el mercado.

3.5.3. Entrevista a experto

Entrevistado: Ing. Milton Manosalvas Tola.

¿Según su criterio cual es la importancia de la gestión administrativa y financiera en una empresa?

Es de vital importancia porque de ella depende el desenvolvimiento y los resultados de una empresa. Pero esta debe ir acompañada de una gestión de talento humano y recursos financieros.

¿Considera que la gestión administrativa y financiera afecta los niveles de rentabilidad de una organización, por qué?

Si la gestión administrativa y financiera no es adecuada obviamente va a afectar los resultados de una empresa y su posición en el mercado.

¿Qué aspecto se deben tomar en cuenta dentro de una gestión administrativa y financiera?

El talento humano, hoy en día es uno de los más grandes recursos con los que cuenta una empresa, se puede adquirir materiales, maquinarias entre otros, pero adquirir conocimiento es lo más difícil. Debido a esto, si se tiene talento humano con conocimiento sin lugar a duda se tiene una gran ventaja competitiva y necesariamente los recursos financieros, si no tiene recursos financieros por mucho que tenga un buen talento humano la empresa no puede operar.

¿Cuándo se podría indicar que una gestión administrativa y financiera es óptima?

Cuando la empresa ha logrado los resultados deseados, cuando ha pasado la medida del sector, es decir cuando la rentabilidad de la empresa está entre la media o supera la media de la rentabilidad del sector.

¿Considera que el proceso de planeación estratégica contribuye a mejorar los niveles de rentabilidad de una empresa?

Considero que la gestión administrativa y financiera de una empresa debe ir vinculada a una planeación estratégica para ganar una posición competitiva dentro del mercado y asegurar la supervivencia y la utilidad en un futuro.

¿Qué aspectos se deben considerar para que una planificación sea considerada como optima?

La planeación estratégica debe partir de un diagnóstico de la situación. Esta, nos permite formar, transformar el futuro; planear no es prever el futuro sino definir el futuro que se busca para la empresa. Esta necesita una buena gestión administrativa y financiera. Indudablemente la gestión de recursos humanos y financieros debe estar enfocados y deben contribuir en la estrategia de la compañía.

Las estrategias deben estar acompañadas de un estudio de cómo se comporta el mercado, hay que recordar que este, es cambiante. El estudio permitirá reajustar la estrategia, los recursos financieros e incluso el talento humano cuando se esté ejecutando.

¿De qué manera incide un mal control del inventario en los niveles de rentabilidad de una microempresa?

Por lo general las microempresas hacen un buen manejo de inventario se abastecen de acuerdo con lo que le pide el mercado por lo que tienen una alta rotación de su inventario dependiendo del tipo de empresa.

De ser el caso, es un gran error que una microempresa no lleve un registro de su inventario ya que su negocio está en tener una alta rotación del inventario, es decir comprar lo indispensable del producto que el mercado requiere para vender y para

ello, se necesita de un adecuado control del inventario. De otra manera indudablemente la empresa ira al fracaso.

¿De qué manera una microempresa puede definir su inventario?

Las empresas deben planear lo que en administración de producción se denomina Lote óptimo, esto permitirá que no se afecte a la posición financiera de la empresa y al mismo tiempo permitirá complacer al cliente. Realizar un estudio de lote óptimo permite hacer una planificación para poder prever lo que va a pasar.

El lote optimo no solo en un modelo matemático cuantitativo, este debe ir acompañado de un modelo cualitativo para así determinar cuál es la temporada de ventas baja, media o alta. Y en base a eso estudiar a que se debe el nivel de ventas, esto se podría dar por diversos factores, por ejemplo, exógeno, de costumbre, de cultura. Además, se debe conocer el ciclo de vida del negocio y del producto y como se ha comportado el mercado en los últimos años.

Una vez establecida una Matriz del ciclo del negocio y producto hay se puede establecer el inventario.

¿De qué manera las microempresas pueden evitar tener contratiempos con los proveedores?

Las pequeñas empresas pueden enfocarse en buscar proveedores que se comprometan a entregar la mercadería en el tiempo, lugar adecuado y con crédito apropiado. Deberían hacer un mapeo de este tipo de proveedores y una vez realizado el mapeo seleccionarlos y con ellos hacer una alianza estratégica, es decir, hacer que el proveedor sea un socio de la empresa.

¿De qué manera una empresa puede brindar un buen servicio a sus clientes y lograr su fidelización?

Entregando a tiempo el producto, manteniendo contacto para establecer relaciones personales, de valor, estar siempre dispuesto a servir al cliente.

Pensar siempre en servicios adicionales, en servicios que otra empresa por ser muy grande no va a poder ofrecer al cliente, como microempresa se tiene la oportunidad de conocer al cliente y establecer relaciones de valor.

Y esto no solo con el cliente, también se debe establecer relaciones duraderas con el proveedor.

¿Qué tan importante considera que las microempresas hagan uso de la tecnología?

Indudablemente la tecnología es el futuro y quien no use esta herramienta mil años atrasado, las microempresas deberían hacer uso de todas las herramientas que están disponibles ya que son de bajos costos, por ejemplo las redes sociales. Es muy importante que dentro de la gestión del talento humano se tenga una persona que tenga conocimientos informáticos y se encargue de aprovechar estas herramientas.

Conclusión

Antes de realizar una planeación estratégica se debe definir la matriz de comportamiento del mercado y producto, para poder establecer un sistema de inventario y en base a esto, se puede definir cuanto comprar y cuanto vender. Es importante implementar estrategias para brindar una mejor atención al cliente, una de ellas es hacer uso del internet, que además ayuda a promover el negocio, otro factor importante es contar con un talento humano capacitado y motivado. Todo esto hará que una empresa mejore su servicio y con ello su rentabilidad.

Capítulo IV

4.1. Propuesta de solución al problema

Luego del análisis de los resultados obtenidos mediante la realización de encuestas a los colaboradores, proveedores y a través de la entrevista al propietario se puede determinar que la falencia que presenta el comercial “Frank Mers” se encuentra en su Gestión Administrativa y Financiera.

Para dar solución a las falencias detectadas, se propone el rediseño de la gestión administrativa y financiera, principalmente se elaborará un plan estratégico en donde se detalla la misión, visión y objetivos de la empresa, esto va a permitir a los colaboradores conocer cuál es la función principal de la empresa y hacia donde debe llegar en el mediano y largo plazo.

También se elaborará un manual de políticas, funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos que se propone en una estructura organizacional, esto con la finalidad de dividir el trabajo para que cada uno se comprometa con su cargo y así aumentar la productividad.

También se propone un proceso para el manejo del inventario con el fin de evitar en lo posible, el desabastecimiento de la bodega lo que genera la insatisfacción del cliente al no conseguir el producto, y/o mantener en exceso productos que podrían ocasionar el deterioro o caducidad de la mercadería incurriendo en una pérdida de recursos económicos. El objetivo es velar que el abastecimiento de la bodega sea óptimo, enfocándose en mejorar la capacidad de respuesta frente a un requerimiento del cliente. Consecuentemente, esto asegura la comercialización de los productos y aumentar los niveles de venta del comercial “Frank Mers”.

Todo esto ayudara a definir los niveles de compra para contar con un inventario adecuado durante un determinado periodo de tiempo.

El mercado actual en donde se desarrollan las actividades del comercial Frank-Mers tiene una alta competencia, por lo que es esencial contar con estrategias enfocadas a mejorar la atención al cliente, donde la principal clave es la satisfacer sus necesidades para lograr fidelizarlo.

En general, el propósito de la presente propuesta es establecer lineamientos a seguir para llevar de manera organizada y planificada las actividades y cumplir con objetivos a corto y largo plazo, mejorando así, su gestión administrativa y financiera.

4.1.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Rediseñar la gestión administrativa financiera del comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan estratégico para el comercial Frank-Mers.
- Desarrollar un manual de funciones y responsabilidades para los puestos de trabajo del comercial.
- Establecer procedimiento de control de inventario.
- Plantear estrategias para mejorar la atención al cliente.

Desarrollar un plan estratégico para el comercial Frank-Mers



Plan Estratégico

2017-2019



Introducción

El presente Plan Estratégico constituye el documento oficial en el cual se expresa como pretendemos que sea el Comercial “Frank-Mers” en un periodo de tres años. En este se realiza la declaración de los valores institucionales, misión y visión, la declaración de los objetivos a alcanzar por el comercial que constituyen compromisos con visión a corto y largo plazo.

Valores

Tabla 16 Valores del comercial “Frank Mers”

Valor	Definición
Responsabilidad	Cumplir con los deberes y derechos que son encomendados al personal, con compromiso en brindar los mejores servicios al cliente.
Respeto	Escuchar, entender y valorar a los demás, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
Lealtad	Ser fiel a la empresa y buscar el desarrollo y permanencia del comercial en el tiempo.
Honestidad	Al actuar siempre con rectitud y veracidad; cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos.
Compromiso con el cliente	El cliente es la prioridad absoluta del trabajo y la calidad del servicio es el mecanismo para conseguir la satisfacción absoluta del mismo.

Fuente: la investigación

Misión

“Somos un comercial dedicado a la venta y comercialización al por menor y mayor de alimentos y bebidas de calidad y a precios asequibles que satisfacen las necesidades del mercado”.

Visión

“Ser el mejor comercial dedicado a la de venta al por menor y mayor de alimentos y bebidas del sector en los próximos cinco años, reconocida por comercializar variedad de productos con calidad, caracterizados por nuestro compromiso con el cliente”.

Objetivos de empresa

Objetivos Estratégicos

- Fomentar la cultura organizacional en los empleados para el buen funcionamiento del comercial durante los próximos dos años
- Captar el 45% del mercado potencial de venta al por menor de alimentos y bebidas durante los próximos cinco años de actividad.
- Posicionar a nuestra microempresa en la mente del consumidor y ser reconocida como la mejor del sector.
- Actualizar constantemente los productos en base a las necesidades del cliente.
- Incorporar tecnología para mejorar los procesos del comercial.
- Mejorar las capacidades del talento humano de la empresa por medio de capacitaciones.
- Implementar estrategias para mejorar continuamente la atención al cliente.

Objetivos financieros

- Aumentar el nivel de ventas en los próximos cinco años de actividad.
- Incrementar los índices de rentabilidad ROE y ROA durante los próximos cinco años.
- Reducir los gastos operativos generados por la mala administración del inventario en un 10% en los próximos tres años de actividad.

Figura 18 Objetivos del comercial

Matriz de Estrategias FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA del comercial “Frank Mers”:

Tabla 17 Matriz de estrategias FODA

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p>EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica 2. Precios accesibles al mercado 3. Amplia infraestructura 4. Experiencia en sector. 5. Personal proactivo y motivado 6. Diversificación de productos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia en redes sociales 2. Uso inadecuado de la tecnología y equipos de cómputo. 3. Estrategias de atención al cliente no definidas 4. Carencia de un manual de políticas y funciones 5. Manejo inadecuado del inventario
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento por medio de organismo públicos y de inversión privada 2. Mercado potencial elevado. 3. Apalancamiento con Proveedores. 4. Tecnologías de Información a favor de las empresas. <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del poder adquisitivo de las personas 2. Alto nivel de competencia 3. Cambio en las políticas del Estado. 4. Desastres naturales 5. Estrategias de la competencia implementadas dentro del mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F6, O2, O4: Utilizar la herramienta community manager para mejorar la comunicación con los clientes mediante redes sociales</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <p>F1, F5, A5: Implementar estrategias de atención al cliente para mantener a clientes actuales y atraer clientes potenciales.</p>

Desarrollar un manual de funciones y responsabilidades para los puestos
de trabajo del comercial



**MANUAL DE POLÍTICAS
FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES**

2018



	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 1/13

TABLA DE CONTENIDO	
Introducción	2
Alcance	2
Objetivos del manual	3
Aspectos generales de la empresa	4
Estructura organizacional de Comercial "Frank Mers"	4
Políticas generales administrativas	4
Funciones	5
Funciones del Gerente	5
Funciones de Contador	6
Funciones del coordinador de ventas	7
Funciones del personal atención al cliente	8
Funciones del cajero	9
Funciones del coordinador de compras	10
Funciones del coordinador de bodega	11

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 2/11

Introducción

El manual de funciones es un instrumento de la administración que se emplea con la finalidad de estructurar los diferentes procesos realizados en una empresa, en este caso para el Comercial "Frank - Mers" donde se presenta un marco de actuación para guiar el proceder de cada área y las actividades a realizar por el personal que labora en esta empresa. Además, se presenta información concerniente a la comercial como su estructura organizacional para generar un compromiso institucional. Se presentan las políticas las cuales sirven de guía para la toma de decisiones, representan autoridad ya que deben cumplirse para lograr una adecuada administración, para finalizar está la descripción general de cada cargo y funciones a desempeñar por cada empleado para lograr un adecuado desempeño.

Alcance

Este manual de funciones es aplicable a todos los niveles jerárquicos mantenidos en el comercial Mers. La elaboración y estructuración del presente manual de funciones y procedimientos se convertirá en una herramienta de gestión y administración que permitirá orientar hacia el buen funcionamiento del Comercial "Frank Mers" a tener una distribución equitativa de políticas, funciones, y responsabilidades.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 3/11

Objetivo general

- ✚ Estructurar con claridad todas las actividades, funciones y responsabilidades de cada cargo y del personal en la empresa que permitan a través de métodos y herramientas el cumplimiento de las metas y propósitos definidos en el comercial.

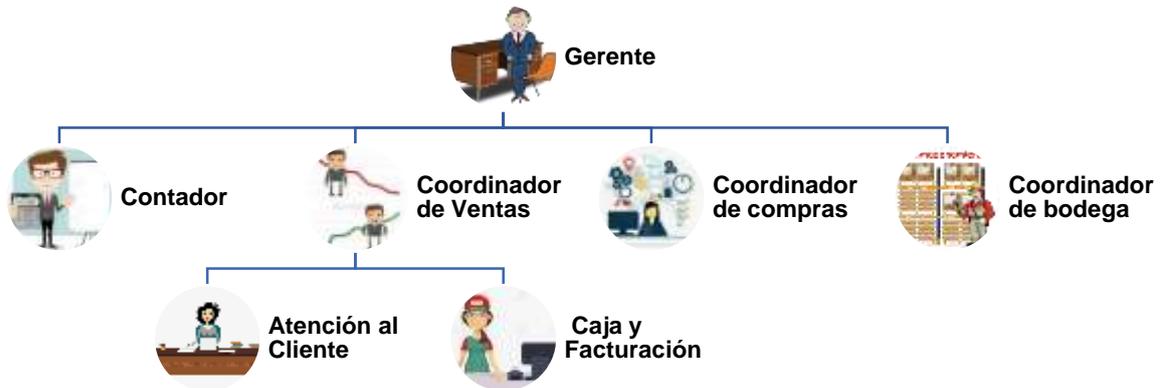
Objetivos específicos

- ✚ Especificar los requerimientos del cargo en términos de educación, experiencia,
- ✚ habilidades y destrezas.
Proporcionar los lineamientos necesarios para el desempeño de las actividades de los empleados además de servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✚ Asegurar uniformidad en los procesos y procedimientos que permitan el ahorro de tiempo, recursos tanto humanos y materiales de cada área de trabajo.
- ✚ Definir políticas, normas e indicadores que aumenten la eficiencia y calidad de trabajo en todo momento.



	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: FEBRERO 2018
		Página: 4/11

Estructura organizacional de Comercial "Frank Mers"



Políticas generales para el personal de Comercial "Frank Mers"

Políticas generales para el personal del Comercial Frank-Mers

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ El horario laboral del comercial es de 05:00 am a 13:00 pm, de lunes a domingo. ❖ Cuando el empleado llegue fuera de su horario laboral debe reportar su atraso y debida justificación al gerente. ❖ Los días no laborables como feriados, puentes y días festivos serán los que estén dispuestos por la ley. ❖ Todo el personal deberá usar correctamente su vestimenta. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ El personal debe realizar sus actividades de acuerdo con el manual de funciones y propuesto. ❖ El personal no podrá presentarse en estado de embriaguez o bajo el efecto de algún tipo de sustancia o droga prohibida por la ley. ❖ Los colaboradores deben comprometerse con la empresa para cumplir los objetivos. ❖ Cualquier otra política impuesta por la gerencia amparada en el código de trabajo y normativa vigente |
|--|---|



	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 5/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Gerente
Área	Gerencia
Jefe inmediato	Ninguno
Subordinados	Contador y coordinadores de área
2. Requisitos del cargo	
Formación:	Ing. en Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia:	1 a 3 años en el área de gerencia administrativa.
Conocimientos:	Administración, emprendimiento e innovación.
3. Objetivo del Cargo	
<p>Controlar las actividades de administración en el comercial, necesarias para garantizar la efectiva comercialización de los recursos materiales y financieros.</p>	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comunicar • Capacidad en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación a los trabajadores • Ética e integridad.
5. Descripción de funciones	
<p>Controlar y vigilar el cumplimiento de todos los planes y programas de la empresa. Aprobar y establecer políticas, objetivos y metas para cumplir con la misión y visión de la empresa. Desarrollar estrategias. Aprobar el presupuesto general anual de la empresa. Desarrollar programas y planes de acción. Evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal en general. Evaluar y aprobar el rediseño de los procesos y procedimientos de la organización, presentado por los coordinadores de área. Aprobar las órdenes de compras realizadas por el coordinador de compras. Autoriza al cajero realizar el pago del sueldo. Cumplir con todas las leyes y normativas vigentes del país. Diseñar y administrar la política salarial de los colaboradores.</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Representante de la empresa ante las entidades de control del Estado. • Toma las decisiones administrativas, estratégicas y financieras. • Realiza proyectos, programas y planes. • Implementar proceso y cumple con las políticas de la empresa. • Coordinar las actividades de la empresa en conjunto con los coordinadores de área. • Ejercer autoridad en cada área de la empresa. 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 6/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Contador General
Área	Contable
Jefe inmediato	Gerente
Subordinados	Ninguno
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Ing. Comercial, finanzas, CPA, o carreras a fines
Experiencia:	1 a 3 años en el área contable
Conocimientos:	Contabilidad, Finanzas, Administración y Tributación
3. Objetivo del Cargo	
<p>Realizar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando la correcta utilización de las herramientas contables, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.</p>	
5. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, lealtad y honradez, • Capacidad de razonamiento • Capacidad para manejar información confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas contables, DIMM formularios, MRL, SRI, Superintendencia de compañías.
6. Descripción de funciones	
<p>Elaborar y alizar los estados financieros. Asesor al gerente en componentes financieros y tributarios Analizar toda la información de la empresa y generar reportes mensuales para el gerente. Ingresar solicitudes para créditos bancarios y desarrollar los trámites pertinentes. Revisar y desarrollar el cálculo de impuesto a pagar de forma mensual. Entregar mensualmente el reporte de impuesto a pagar al gerente. Generar los roles de pagos de forma mensual. Cumplir con las disposiciones del gerente. Generar las planillas de aportes, las actas de finiquito y de más formularios de las entidades de control.</p>	
7. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de forma confidencial toda la información de la empresa. • Representar a la empresa en caso de ausencia del gerente. • Aporta en la toma de decisiones financieras, tributarias y contables. • Cualquier otra disposición encomendada por el gerente. 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 7/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de Ventas
Área	Ventas
Jefe inmediato	Gerente
Subordinados	Personal de atención al cliente, facturación y caja
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Ing. Comercial, Marketing o carreras a fines
Experiencia:	1 año con conocimientos en área de ventas,
Conocimientos:	Técnicas de ventas, Negociación y Técnicas PNL
3. Objetivo del Cargo	
<p>Cumplir con las proyecciones de ventas establecidas, para hacer más rentable la empresa, incrementando sus niveles de ventas.</p>	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad estratégica en marketing. • Liderazgo y comunicación, creativo • Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena expresión verbal <ul style="list-style-type: none"> • Buen Negociador • Trabajo en equipo
5. Descripción de funciones	
<p>Elaborar pronósticos de ventas Controlar los niveles de ventas de la empresa. Desarrollar estrategias de marketing y publicidad. Coordinar las actividades de entrega del producto desde la empresa hasta el cliente en el caso que lo amerite. Generar informe de ventas semanal para el coordinador de compras y mensual para el gerente. Manejar red social del Comercial</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas y estrategias de marketing y ventas. • Coordinar las actividades del personal bajo su cargo • Enviar información relevante al gerente general. 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 8/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Atención al cliente
Área	Ventas
Jefe inmediato	Coordinador de Ventas
Subordinados	Ninguno
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Bachiller
Experiencia:	No requerida
Conocimientos:	Marketing, atención al cliente
3. Objetivo del Cargo	
<p>Atender adecuada y oportunamente los requerimientos y peticiones del cliente, evitando quejas y/o reclamos, con la finalidad de garantizar la satisfacción y el cumplimiento de las proyecciones de ventas.</p>	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales • Buena comunicación y expresión verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas a las quejas de los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar • Tener iniciativa
5. Descripción de funciones	
<p>Asistir al cliente cuando presente inconvenientes. Enviar al cliente con el Supervisor de ventas cuando esté presente un inconveniente mayor. Realizar un reporte diariamente sobre los productos necesarios en percha. Recibir la mercadería de bodega y ubicar su respectivo lugar. Cualquier otra función indicada por el jefe inmediato.</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información cuando el cliente lo necesite. • Verificar que todos los pedidos del cliente sean facturados • Responsable de la limpieza del área de trabajo 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 9/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Caja
Área	Ventas
Jefe inmediato	Coordinador de Ventas
Subordinados	Ninguno
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Bachiller y/o cursando carrera universitaria
Experiencia:	1 año en área relacionada
Conocimientos:	Administración, Gestión y Contabilidad
3. Objetivo del Cargo	
<p>Realizar el cobro a los clientes por la mercadería seleccionada, con la finalidad de lograr la recaudación de ingresos al comercial y cancelar cuentas por pagar solicitado por su superior.</p>	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez • Registro de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de utilitarios • Capacidad de manejo de sistema de inventario • Honestidad, ética.
5. Descripción de funciones	
<p>Atender amable y cordialmente al cliente Efectuar el cobro del pedido realizado por el cliente. Ordenar la documentación física. Realizar arqueos diarios de movimiento de caja. Efectúa el pago a proveedores. Realiza el pago del sueldo del personal. Cualquier otra función indicada por el jefe inmediato.</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y resguardo del dinero receptado por las ventas realizadas. • Verificar que todas las solicitudes de pedidos sean facturadas. • Cualquier otra disposición del jefe inmediato. 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 10/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Coordinador de Compras
Área	Compras
Jefe inmediato	Gerente
Subordinados	Ninguno
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Ing. Comercial o carreras a fines
Experiencia:	2 años en área de compras
Conocimientos:	Logística, Administración de inventarios
3. Objetivo del Cargo	
<p>Realizar y controlar las compras que requiere el comercial, realizar una correcta distribución de los recursos e identificar y seleccionar proveedores.</p>	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, lealtad y honradez • Habilidad de Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para coordinar las compras <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Ética
5. Descripción de funciones	
<p>Analiza informe de ventas para realizar pedido. Elaborar las órdenes de compras. Realizar el pedido a los proveedores. Ingresa la mercadería al sistema de inventario. Cualquier otra función indicada por el gerente.</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas y negociaciones con los proveedores • Comprar la cantidad adecuada de inventario para evitar excesos o faltantes • Implementar políticas de abastecimiento de mercadería • Cualquier otra responsabilidad que el gerente indique. 	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES	Versión: CM-001
		Fecha: 2018
		Página: 11/11

1. Perfil del cargo	
Nombre del cargo:	Coordinador de bodega
Área:	Almacenaje
Jefe inmediato:	Gerente
Subordinados:	Ninguno
2. Requisitos del cargo:	
Formación:	Bachiller
Experiencia:	1 años en área de gestión de inventario
Conocimientos:	Logística, almacenamiento y distribución
3. Objetivo del Cargo	
Custodiar, controlar el correcto almacenamiento, conservación y distribución de inventario en la bodega.	
4. Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Organizado • Tener iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para coordinar • Trabajo en equipo
5. Descripción de funciones	
<p>Controlar la recepción de la mercadería. Realizar un reporte de la mercadería en exceso. Realizar un reporte de mercadería con existencias mínimas en bodega. Recibir el reporte del personal de atención al cliente para cubrir las necesidades existentes de percha Velar por la limpieza y orden de la bodega. Realizar conteo mensual de la mercadería y revisión de este, con los demás coordinadores Cualquier otra función indicada por el jefe inmediato.</p>	
6. Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el inventario físico cuadre con el sistema. • Escoger y trasladar la mercadería de bodega a ser perchada por el personal de atención al cliente. 	

Establecer procedimiento de control de inventario

El proceso de manejo de inventario que se plantea inicia desde la realización de limpieza y adecuación de cada espacio donde permanezca el producto, seguido del conteo del inventario físico existente hasta la comparación de existencias con lo registrado en el sistema. Controlar el inventario es saber cuándo hacer el pedido y cuanto pedir porque esto conlleva a mantener un stock adecuado.

Descripción del proceso

1. Realizar un inventario de forma manual de todos los productos del comercial de tal forma que este sirva como un inventario inicial de bodega.
2. Ingresar el listado al sistema para poder llevar un registro fiable de la cantidad de inventario existente, el total de ventas en unidades, en efectivo y para realizar pronósticos.
3. Establecer en el sistema un mínimo de inventario a mantener para evitar que falte mercadería lo que conlleva a pérdidas de ventas y definir un máximo para evitar comprar en excesos.
4. Emplear el método FIFO cuando se requiera mercadería para evitar que la esta se caduque o deteriore en bodega ya que este método sugiere que la mercadería que primero ingresa a bodega primero debe salir.
5. Utilizar un análisis ABC para dar prioridad al inventario donde (A) son los productos de alto valor con baja frecuencia de ventas, (B) son los productos de valor moderado con una frecuencia de ventas moderada y (C) son los productos de valor bajo con altas ventas.
6. Realizar un conteo físico de la mercadería cada mes para efectuar comparaciones con el sistema de inventarios que está ejecutando y así realizar pronósticos de ventas que ayuden a realizar un pedido adecuado.

A continuación, se presenta el diagrama del proceso general de control de inventarios:

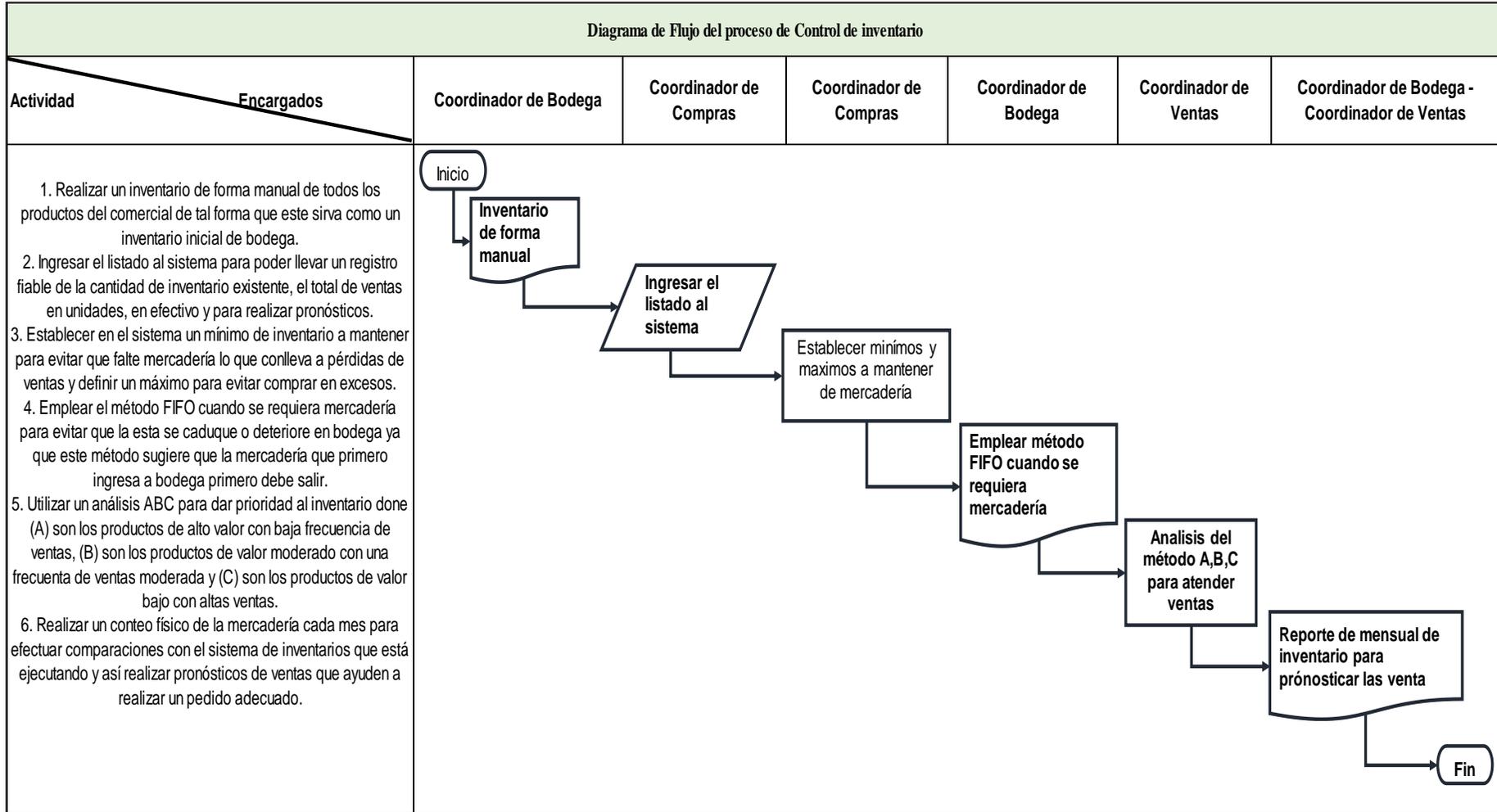


Figura 19 Diagrama del proceso general del control de inventario

Fuente: La investigación

Generación de compra

Con el proceso mencionado anteriormente se podrá facilitar, asegurar y controlar la compra de la mercadería y el control del Stock de este, este proceso a su vez se alimenta de dos actividades que son calcular el pedido al proveedor y generar orden de compra.

Proceso de compra

1. Se genera la orden de compra de acuerdo con el análisis de ventas pronosticadas y al reporte de bodega de la mercadería que se necesita.
2. Aprobación por el Gerente de la orden de compra realizada por el coordinador de compras.
3. Si es aprobada la orden de compra se envía al proveedor, caso contrario quedara archivada.
4. El proveedor de confirmar el pedido caso contrario no procede la orden y se busca nuevo proveedor que confirme la entrega de mercadería.
5. Cuando llega la mercadería al comercial el coordinador de compras lo recibe y revisa que todo esté en orden.
6. El coordinador de compra ingresa la mercadería al sistema de inventario que se propone usar.
7. El coordinador de bodega la receipta y almacena la mercadería en su respectivo lugar de ubicación.
8. Fin del proceso

A continuación, se muestra el Diagrama de flujo del proceso de compra

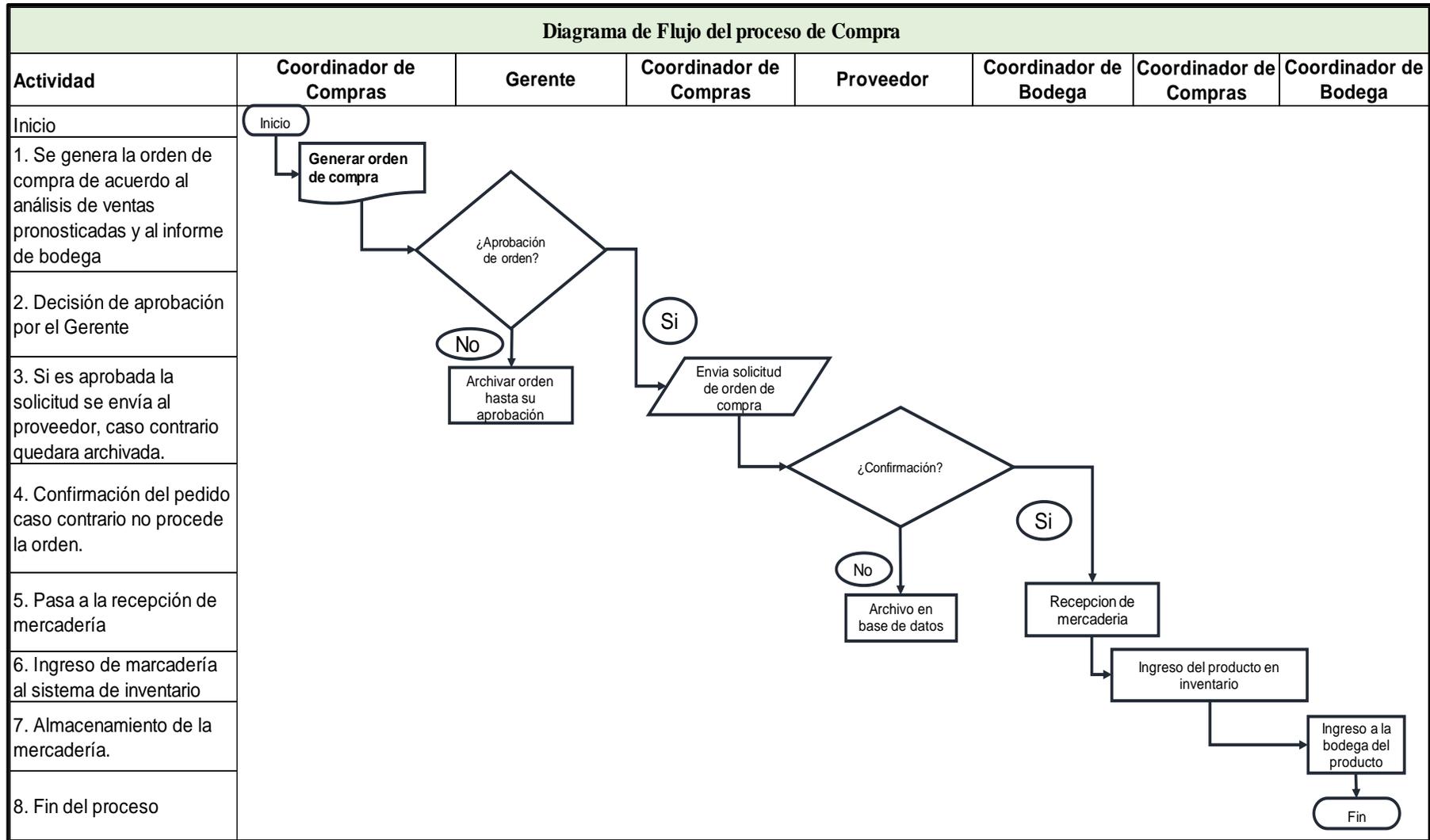


Figura 20 Diagrama del proceso de compra

Fuente: La investigación

Para esta actividad es necesario la implementación de una hoja de cálculo para determinar cuál podría ser el pedido a solicitar a los proveedores, el cual se alimenta del promedio de ventas de los últimos tres meses.

Comercial "Frank Mers" Guayaquil Calculo para el pedido de producto										
Datos importantes										
Meses de las ventas Totales		3								
Días de seguridad		15								
Conversion		6								
								Pedido estimado		Valid. Si/No
Cod.	Prod.	Proveedor	Medidas	Venta Total	Cant. en Stock	Prom.	% de inventario actual	%	Cant.	
A11	Aceite La Favorita	Fabril	Cartón	250	30	42	72%	28%	12	SI
B1542	Fideo Oriental	Oriental	Cartón	150	20	25	80%	20%	5	SI

Figura 21 Estructura para el cálculo del pedido de producto

Fuente: La investigación

La hoja de cálculo que se propone posee las siguientes características:

- Parte protocolaria en donde se debe indicar el número de meses que se están sumando en las ventas, es decir, si las ventas totales son de dos meses se deberá ubicar el número "3", luego de ello se deberá indicar los días de seguridad los cuales pueden ser señales, quincenales o mensuales dependiendo de la rotación del producto, finalmente se encuentra el factor de conversión en cual resulta de la siguiente formula (Meses de las ventas totales * 30 días) / días de seguridad.
- Parte descriptiva, en esta parte se detalla en primera instancia el tipo de producto, el proveedor y la medida, luego se detalle el total de ventas que se calculara, seguido de ello se encuentra el inventario o stock actual, el promedio de las ventas mensuales y el porcentaje de cada producto que se

tiene en la bodega finalmente luego de ello se calcula el % de producto faltante en función de promedio mensual y la cantidad necesaria a describir en el orden de compra.

Para el desarrollo de la presente hoja de cálculo solo se tendrá que llenar el código del producto seguido del total de ventas y el inventario actual y termina con el análisis e ingreso de los datos de la parte protocolaria. Luego de ello el coordinador de compra deberá llenar la orden de compra y enviarla a su superior quien dará la autorización y aprobación para ser enviada al proveedor, a continuación, se presenta la orden de compra que se plantea:

Comercial "Frank Mers"			
Orden de compra			
Orden #	:	<input type="text"/>	
Fecha	:	Dia <input type="text"/>	Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>
Elaborado por	:	<input type="text"/>	
DETALLE DE LA ORDEN DE COMPRA			
Proveedor	Cant.	Producto	Unidad de Medida
Obervaciones	:	<input type="text"/>	
Aprobado por	:	<input type="text"/>	
Fecha de aprobacion	:	<input type="text"/>	

Figura 22 Esquema de la Orden de compra propuesta

Fuente: La investigación

Solicitud de pedido al proveedor

Luego de la aprobación de la orden de compra el jefe de bodega se contactara con el proveedor para solicitar la mercadería y fijar fecha y hora para la recepción del pedido en caso de tener inconvenientes con el proveedor la orden se archivara hasta el momento en el cual se pueda solicitar, luego de ello se recibirá la mercadería y se procederá a llenar la hoja de Kardex del sistema de la empresa,

para de esta forma conocer la existencia real del producto, es por ello que este paso es fundamental debido a que si el producto no se encuentra ingresado en la hoja de inventario no se podrá ni facturar y despachar, como política y principio debe estar todo ingresado y cuadrado para poder vender el producto.

Plantear estrategias para mejorar la atención al cliente

Estrategia de marketing para captar clientes

- Utilizar preciadores, es decir colocar el precio de los productos en las perchas ya que, si toda la mercadería tiene el precio debidamente marcado, el cliente podrá escoger el producto a su gusto conociendo el precio y sin necesidad de estar preguntando a los vendedores.
- Utilizar la señalética, es decir instalar señales colgadas del techo o en las esquinas para identificar las diferentes secciones dentro del comercial, con la finalidad de aclarar y orientar a los clientes de los productos buscados, además de realizar una correcta distribución de la publicidad de los productos en venta y las promociones.
- Visibilidad del producto, es decir que todo producto debe exhibirse con el logo hacia el frente, buscando el mismo ángulo para todos los productos del bloque, debido a que el producto freneado, es más atractivo al consumidor.
- Perchado del producto, es decir se debe realizar de acorde a la categorización.



Figura 23 Señaléticas en Supermercados

Descuentos y promociones para aplicar en el comercial

- Estrategias de descuentos y promociones, se debe negociar con el proveedor la compra de inventario mayor a la acostumbrada para tener un costo de venta más bajo, de esta manera se pueden aplicar descuentos a ciertos productos y realizar promociones para captar nuevos clientes.
- Utilizar cabeceras de góndolas en el comercial, es decir muebles que se encuentran en los pasillos, los cuales son usados para implementar las estrategias de descuentos y promociones.

Es de mucho valor para el cliente ya que son muy llamativos, los productos que deben colocar son: productos en promoción, productos que estén a fecha de vencimiento próximo los cuales generan niveles altos de ventas.



Figura 24 Sección de ofertas

Responder a los inconvenientes de los clientes

Esta estrategia se plantea con la finalidad de ayudar a solucionar los problemas que se pudieran presentar con los clientes, ya sea por el estado del producto, por el personal o cualquier otro tipo de inconveniente que se relacione a la empresa, con la mayor rapidez posible. Realizar esto, permite transformar un problema en una

oportunidad para conseguir un cliente fiel, debido a que los clientes valoran la rapidez con la que son resueltos sus solicitudes.

Si se llegase a presentar esta situación, el personal de servicio al cliente deberá realizar un levantamiento de información, solicitando al cliente que describa en un formato su situación. Y dependiendo del inconveniente, puede ser tratado en primera instancia por el personal de atención al cliente y si este no logra ser resuelto por él, se conduce el requerimiento al coordinador de ventas.

Mediante un análisis del problema se determinará cuál es la solución más adecuada, la misma que se procede a completar en la parte de solución en la orden de problema. Definida la solución, deberá ser ejecutada por el personal de servicio al cliente o el coordinador de ventas, según sea el caso.

En caso de que el cliente mantenga algún tipo de requerimiento o recomendación este deberá ser indicado a la gerencia, y en conjunto con el coordinador de ventas analizarán el requerimiento y determinarán su estado para luego ser comunicado al cliente. Una vez solucionado cualquier problema o requerimiento por parte del cliente y determinar que está satisfecho se procederá a cerrar el proceso.

Esta orden de problema del cliente debe ser archivada, con la finalidad de que el coordinador de venta realice un análisis y pueda aplicar medidas preventivas, correctivas o de mejora, según sea el caso.

Factores que considerar para atender este tipo de situación

Al atender este tipo de situación, el trabajador debe:

Escuchar con mucha atención y no interrumpir al cliente mientras explica su inconveniente, con esto se logra que el cliente se sienta atendido y su actitud sea positiva.

Actuar siempre en con actitud de solucionar o dar respuesta a su inconveniente.

Hablar de manera tranquila, clara y amable.

Priorizar su atención y tratar de solucionar su problema de forma inmediata.

Se tiene que tener claro que, el servicio al cliente no solo es vender, despachar, esto consiste en resolver los problemas de tengan los clientes, con educación, atención y sobre todo interés en el problema para solucionarlo.

A continuación, se presenta el formato de la orden de problema del cliente.

Comercial "Frank Mers"	
Orden de problema del cliente	
Caso #	: <input type="text"/>
Fecha de elaboración	: <u>Día</u> <input type="text"/> <u>Mes</u> <input type="text"/> <u>Año</u> <input type="text"/>
Cliente	: <input type="text"/>
Elaborado por	: <input type="text"/>
DETALLE DEL PROBLEMA - área exclusiva para servicio al cliente	
Motivo:	: <input type="text"/>
Fecha del problema	: <input type="text"/>
POSIBLE SOLUCION - área exclusiva para servicio al cliente	
Detalle de la solución	: <input type="text"/>
Fecha de la solución	: <input type="text"/>
APROBACION DE SOLUCION - coordinador de ventas	
Aprobado por	: <input type="text"/>
Fecha de aprobación	: <input type="text"/>
EJECUTAR LA SOLUCION - área exclusiva para servicio al cliente	
Ejecutado por	: <input type="text"/>
Fecha de ejecución	: <input type="text"/>
Cliente satisfecho	: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Numero de nuevo caso	: Caso # <input type="text"/>

Figura 25 Formato para ingreso de problema

Fuente: La investigación

Estrategia community manager en red social

La siguiente estrategia propone atraer al cliente mediante el uso de una red social con la finalidad de saber la apreciación que tienen los clientes del Comercial ya sea por sugerencias o quejas que serán convertidas en oportunidades para mejorar la atención a los mismos. Como coordinador de la red social propuesta para el comercial "Frank Mers" el encargado es el coordinador de ventas el cual debe acercarse a los clientes y compartir con ellos información sobre el comercial, productos, precios y promociones, tips, entre otros.

Para emplear el community manager se debe realizar un proceso que consiste en: Dar a conocer su página de red social (Facebook) a los clientes mediante pequeños carteles colocados en el Comercial que llamen la atención:



Figura 26 Promocionar redes sociales

Después de socializar con los clientes la página de Facebook propuesta, se dispone a subir información a la página mediante publicaciones diarias sean estas sobre promociones, noticias, frases, datos imágenes o simplemente información, lo fundamental es que debe llamar la atención con contenido interesante, útil y que aporte a los clientes.

El coordinador de ventas debe postear imágenes que incentive a emitir comentarios, dar un like, conocer su opinión y o si apoyan o no lo que se comparte.

Debe considerar que no solo el contenido es importante, sino que sean vistos también, Dan Zarella (Científico de Social Media – Hubspot), mediante una investigación menciona los tiempos y días que funcionan mejor una publicación en la siguiente red social para captar mayor atención:

Red social (Facebook)

- 12AM: el mejor horario para compartir cosas es el almuerzo
- 11AM – 4PM: hora indicada para postear una historia destacada o noticia
- Sábados: el mejor momento para compartir cosas y obtener comentarios
- 7pm >: mayor tasa de participación

4.1.2. Presupuesto y beneficios de la implementación de la propuesta

Presupuesto

El costo total de la implementación del plan de mejora asciende a \$648.00, se ha considerado todos los gastos relacionados a la implementación, impresiones, útiles de oficina, break (desayuno o almuerzo) y compra de implementos para el local.

Beneficios de la implementación

Los beneficios que se obtendría con la implementación del presente plan de mejora son los siguientes:

- Comprender todos los procesos de la empresa, permite al administrador definir las diferentes actividades para lograr un eficiente trabajo en equipo.
- Sirve como soporte para que el personal conozca las responsabilidades

evitando que se dupliquen las funciones logrando definir la cadena de mando de forma eficiente y coherente.

- Aumentar la eficiencia de las operaciones de la empresa, debido a la exclusión de las actividades repetitivas.
- Proporcionar una visión de forma general de la empresa y hacia dónde quiere llegar al largo plazo.
- Mantener sincronía de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Tabla 18 Presupuesto para la implementación del plan de mejora

Concepto	Descripción o utilización	Cant.	Costo unitario	Costo Total
Impresión	Misión y Visión de la empresa	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Replica e impresión	Manual de funciones, procedimientos y políticas de empresa	8	\$ 5.00	\$ 40.00
Pizarra, lápices y marcadores	Socialización de los procesos de mejora	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Break	Socialización de la misión, visión, objetivos de empresa y procesos	8	\$ 5.00	\$ 40.00
Capacitación (Break y material vario)	Utilización de los mecanismos de mejora (hoja de pedido) cada tres meses	16	\$ 5.00	\$ 80.00
Capacitación externa	Contratar a un experto en servicio y atención al cliente para brindar talleres cada semestre	16	\$ 30.00	\$ 480.00
Adquisición de implementos para mejorar servicio	Compra de señaléticas, góndolas y etiquetas de precios	1	\$550.00	\$550.00
Impresión de gigantografía	Dar a conocer la red social Facebook	1	\$5.00	\$5.00
Total				\$ 1,275.00

Fuente: La investigación

4.1.3. Estado de resultado proyectado

Con la propuesta realizada al comercial se prevé mejore sus niveles de ventas ya que se propone una mayor planificación y control sobre la administración, un manejo óptimo del inventario para evitar pérdidas y mejorar en cuanto a la atención al cliente.

Comercial Frank - Mers						
Estado de Resultado Proyectado						
	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos						
Ventas	359.520,00		388.281,60		423.226,94	
Costos						
Costo de Ventas	244.473,60		260.148,67		283.562,05	
Utilidad Bruta	115.046,40	32,0%	128.132,93	33,0%	139.664,89	33,0%
Gastos						
Sueldos y Salarios	51.600,00		53.136,00		55.476,00	
Pago por personal en extra	8.899,20		9.166,18		9.441,16	
Gasto por plan de mejora	-		1.275,00		0	
Beneficios Sociales	17.028,00		17.534,88		18.307,08	
Servicios Basicos	1.920,00		2.040,00		2.280,00	
Otros gastos	4.000,00		4.200,00		4600	
Utilidad Operativa	31.599,20		44.980,87		49.560,65	
Intereses	4.752,00		3.888,00		0	
Utilidad Neta	\$ 26.847,20	7,5%	\$ 41.092,87	10,6%	\$ 49.560,65	11,7%

Figura 27 Estado de resultado proyectado

Para los años 208 y 2019 se proyectan ventas de acuerdo con el promedio de crecimiento de las empresas dedicadas a la actividad comercial o compra venta de productos de primera necesidad y varios, es alrededor un 7% según la Cámara de Comercio de Guayaquil. También se espera que el costo de venta disminuya ya que se adquiere más mercadería, en el periodo 2018 se propone implementar el plan de mejora presentado el cual tendrá un costo de \$ 1.275,00 se propone pagarle al personal los beneficios sociales, además para el año 2018 ya se termina de pagar el crédito. Con todos estos cambios la utilidad crecerá alrededor de un 7 a 11% en comparación con años anteriores.

Conclusiones

Luego del trabajo de investigación denominado: “Análisis de la gestión administrativa financiera de la empresa comercial Frank – Mers de la ciudad de Guayaquil, año 2012-2016, se determinaron las siguientes conclusiones en funciones de los objetivos planteados:

La presente investigación determinó que los factores que inciden en los índices de rentabilidad del comercial Frank–Mers es la falta de planificación estratégica, la gestión en cuanto a los procesos de inventario, atención al cliente y la carencia de un manual de funciones.

El comercial no cuenta con un proceso de planeación estratégica, esto ocasiona que los colaboradores y gerente desconozcan cual es el rumbo de la empresa, no hay visión, misión ni objetivos planteados.

El personal del comercial no conoce cuales son las funciones y responsabilidades de su cargo, así como también el comercial carece de unidad jerárquica lo que ocasiona problemas y errores en el desarrollo de las actividades operativas del comercial.

Otro aspecto con que se concluye es la falta de un proceso de inventarios y no hay un cálculo definido de provisión de inventario, esta mala gestión en el inventario ocasiona falta de mercadería para la venta generando que los clientes busquen a la competencia para adquirir los productos.

Finalmente, otro factor que influye en la pérdida de clientes es que el comercial no tiene estrategias dirigidas a mejorar el servicio y atención al cliente, no hay un control sobre los reclamos, problemas o inconvenientes que posee el cliente.

Recomendaciones

Luego del desarrollo y análisis de la gestión administrativa y financiera del comercial Frank–Mers se recomienda lo siguiente:

Se recomienda que el comercial debe implementar un plan estratégico lo cual permitirá que el gerente del negocio conozca el rumbo del comercial cual es la visión a largo plazo y los objetivos que se deben cumplir.

El comercial debe implementar un manual de políticas y funciones logrando que el personal conozca la estructura organizacional del negocio y sus funciones a seguir logrando compromiso para alcanzar un objetivo común y reduciendo los costos por actividades repetitivas.

Se recomienda el rediseño del proceso de manejo inventarios y la implementación de una hoja de cálculo que permita conocer el producto aproximado que el mercado demandaría, esto a través del promedio de producto comprado en los últimos seis meses.

Finalmente se recomienda la implementación de estrategias para mejorar atención y el servicio al cliente el cual permitirá conocer si el cliente tiene algún tipo de problema o sugerencia en cuanto a las condiciones del producto y a la atención brindada por el personal.

La inversión total de la presente propuesta de mejora asciende a \$ 1.275,00 este valor corresponde a la socialización del plan de mejora, replica de la misión, visión, objetivos y manual de procedimiento, así como también todos los gastos ocasionados por la compra de materiales varios y break para los días de capacitaciones y una capacitación sobre atención al cliente realizado por un externo.

Bibliografía

- Astayes, R. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en los pequeños negocios del sector comercial del cantón Machala*. Machala.
- Bateson, D. H. (2012). *Marketing de servicios*. México: Cengage Learning Editores.
- Camara de Comercio Guayaquil. (2018). *Camara de Comercio Guayaquil*. Obtenido de Principales estadística macroeconomicas del país:
<http://www.lacamara.org/website/estadisticas/>
- Chiavenato, I. (2010). *Diseño de los objetivos y estrategias*. México: Mc Graw Hill.
- Coghlan, D. (15 de 4 de 2010). *maestros del web*. Obtenido de
<http://www.maestrosdelweb.com/que-es-un-community-manager/>
- Coque, D. (2016). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa MEGAMICRO S.A. de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera. Ciencias administrativas. Contabilidad y finanzas*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Correa, F. (24 de Enero de 2004). *Definicion de Administracion y teorías administrativas*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Diaz, J. (26 de Abril de 2013). *Que es la cultura organizacional de una empresa*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Escandon, F. (1997). *Administracion total del mejoramiento continuo. La nueva generacion*. Mexico: Mc, Graw Hill Interamericana S.A.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Mexico: McGraw-Hil.

- Fred R., D. (2003). *Concepto de Administración Estrategia* (Novena ed.). Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial de Mexico.
- Garcia, R. (29 de Diciembre de 2015). *Modelos de negocio disruptivos*. Obtenido de <https://www.contunegocio.es/gestion/modelos-de-negocio-disruptivos/>
- Granizo, S., Tapia, M., & Reyes, Á. (2017). Plan de negocios para el desarrollo de las PYMES. *Revista Observatorio de la Economía*.
- Herrera, S. (2016). *Plan de mejoras en la gestión administrativa – financiera para la empresa SATEXPRO Cia. Ltda, en la ciudad de Quito*. Quito.
- Jimenez Cornejo, D. (Febrero de 2010). *Gestion.Org*. Obtenido de Que es la Administracion: <https://www.gestion.org/gestion-financiera/47911/que-es-la-administracion/>
- Koontz, & O'Donnell. (1985). *Administracion*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Lawrence, G. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Macdonald, A. (4 de Marzo de 2015). *MBA oline*. Obtenido de MBA oline: <http://www.mbaonline.es/disenio-estrategia-analisis-dafo/>
- Nieves Cruz, F. (09 de Mayo de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de Políticas de la empresa: <https://www.gestiopolis.com/politicas-de-la-empresa/>
- Pérez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Revista ABC de Paraguay. (2010). *Principios de la gestion administrativa*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa->

1154671.html

Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestion: Diagnostico Empresarial*. Obtenido de Biblioteca.org, Columna economica:

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Thompson, I. (Octubre de 2008). *Pronegocios.net*. Obtenido de Que es

Administracion: <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

Ugalde Viquez, J. (1979). *Programación de Operación*. Costa Rica: Universidad estatal a Distancia.

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta al personal de comercial Frank-Mers



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el criterio que tienen los trabajadores de Comercial Frank-Mers acerca de su gestión administrativa y financiera. Por favor, señale la respuesta que usted considere según las escalas dadas.

¿Cómo califica usted la gestión administrativa financiera del comercial?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Muy Mala | <input type="checkbox"/> |

¿Considera usted que la gestión administrativa financiera afecta los niveles de rentabilidad?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera usted que el stock de productos es adecuado a la demanda que realiza el mercado?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| Muy pocas veces | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

¿Cómo califica usted la administración del inventario?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Muy Mala | <input type="checkbox"/> |

¿Cree usted que la empresa puede alcanzar mejores niveles de venta?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
|--------------------|--------------------------|

- Probablemente no
- Indeciso
- Probablemente si
- Definitivamente si

¿Considera usted que con el servicio que brinda la empresa el número de clientes está aumentando?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- Indeciso
- Probablemente si
- Definitivamente si

¿Considera usted que la empresa responde a las condiciones cambiantes del mercado?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

¿Cómo evalúa usted el ambiente laboral y la comunicación organizacional?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Qué tan importante considera usted que la empresa cuente con un proceso administrativo?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- No es importante
- Nada importante

¿Considera usted que se debe realizar estudios para conocer las necesidades que se presentan en el mercado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente de desacuerdo

¿Considera usted que la empresa realiza una adecuada planeación?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- Indeciso
- Probablemente si
- Definitivamente si

Anexo 2. Formato para entrevista a experto.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA A EXPERTO

La presente entrevista tiene como finalidad servir de soporte para el desarrollo del tema “Análisis de la gestión administrativa financiera de la empresa Comercial Frank-Mers de la ciudad de Guayaquil, periodo 2012-2016” previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, la información proporcionada será utilizada con fines académicos e investigativos.

¿Según su criterio cual es la importancia de la gestión administrativa y financiera en una empresa?

¿Considera que la gestión administrativa y financiera afecta los niveles de rentabilidad de una organización, por qué?

¿Qué aspecto se deben tomar en cuenta dentro de una gestión administrativa y financiera?

¿Cuándo se podría indicar que una gestión administrativa y financiera es óptima?

¿Considera que el proceso de planeación estratégica contribuye a mejorar los niveles de rentabilidad de una empresa?

¿Qué aspectos se deben considerar para que una planificación sea considerada como optima?

¿De qué manera incide un mal control del inventario en los niveles de rentabilidad de una microempresa?

¿De qué manera una microempresa puede definir su inventario?

¿De qué manera las microempresas pueden evitar tener contratiempos con los proveedores?

¿De qué manera una empresa puede brindar un buen servicio a sus clientes y lograr su fidelización?

¿Qué tan importante considera que las microempresas hagan uso de la tecnología?

Anexo 3. Propietario de Comercial Frank-Mers



Anexo 4. Empleados de Comercial Frank-Mers



Anexo 5. Instalación de Comercial Frank-Mers



Anexo 6. Interior de Comercial Frank-Mers



Anexo 7. Sistema de vigilancia del comercial



Anexo 8. Forma de cobro



Anexo 9. Bodega del Comercial Frank-Mers



Anexo 10. Entrega de producto - Proveedor



Anexo 11. Carta de Autorización de comercial Frank-Mers

Guayaquil, 30 de noviembre del 2017

Sres.
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad de Guayaquil
Ciudad.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, yo Segundo Francisco Toabanda Toabanda propietario de Comercial Frank-Mers con número de RUC 0925520389001, autorizo a las señoritas Betty Alexandra Pintag Lema con cedula de ciudadanía 0604346353 e Ingrid Vanessa Cordova Soledispa con cedula de ciudadanía 0928639467 egresadas de la Facultad de Ciencias Administrativas, escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil, levantar toda la información necesaria para la realización de su trabajo de titulación y hacer uso de la misma para fines que estimen conveniente.

Atentamente:



Sr. Segundo Francisco Toabanda Toabanda
Propietario de "Comercial Frank-Mers"
0925520389001