



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU
INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA
FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA
DE COTOPAXI, AÑO 2018”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Ingenieras Comerciales

Autoras:

Hurtado Quevedo Marjory Nataly

Naranjo Arévalo Violeta Claribel

Tutora:

Econ. Mg. Carmen Isabel Ulloa Méndez

LA MANÁ – ECUADOR

JULIO – 2019

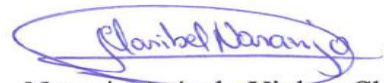
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Hurtado Quevedo Marjory Nataly y Naranjo Arévalo Violeta Claribel**, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **“GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, siendo la **Econ. Mg. Carmen Ulloa Méndez**, Tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, declaramos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Hurtado Quevedo Marjory Nataly
C. I. 050409073-9



Naranjo Arévalo Violeta Claribel
C. I. 050312156-8

AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título: “**GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI**”, de Hurtado Quevedo Marjory Nataly y Naranjo Arévalo Violeta Claribel, de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, julio del 2019




Econ. Mg. Carmen Ulloa Méndez
C. I. 420587164-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


En calidad de tribunal de lectores, se aprueba el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Hurtado Quevedo Marjory Nataly y Naranjo Arévalo Violeta Claribel, con el título de Proyecto de Investigación **“GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.


La Maná, julio del 2019



Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval
C. I. 120243766-9
Lector 1 (Presidente)



Ing. M.B.A. Espinoza Briones Henry
C. I. 170679546-3
Lector 2 (Miembro)



Ing. M. Sc. Cabrera Toscano Fabricio
C. I. 171231719-5
Lector 3. (Secretario)

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro eterno agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Facultad de Ciencias Administrativas y la Carrera de Ingeniería Comercial.

Al Econ. Carmen Ulloa M. Sc. por su apoyo para el desarrollo de este proyecto investigativo

A todos aquellos académicos que contribuyeron a la formación científica técnica para alcanzar las metas propuestas.

Violeta y Marjory

DEDICATORIA

Este logro académico está dedicado a mis padres y a mi familia por ser mi fuente de superación personal.

Marjory

Dedico de manera especial a mi familia por creer en mi capacidad y brindarme apoyo, cariño y comprensión, a mi esposo e hijo por estar junto a mí en la consecución de mis metas.

Violeta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO: “GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”

Autoras:

Hurtado Quevedo Marjory Nataly
Naranjo Arévalo Violeta Claribel

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, con una propuesta de un modelo de gestión por procesos administrativos aplicado al sector ferretero, el cual surgió como aporte investigativo debido a problemas derivados de calidad de servicio, esto provoca clientes insatisfechos los cuales causan que disminuya el volumen de ventas, situación preocupante que motivó a investigar para plantear una solución viable. Para el desarrollo de los objetivos planteados se empleó los tipos de investigación: formativa para establecer los mecanismos que permitieron integrar el proceso de investigación, la investigación bibliográfica para elaborar el fundamento teórico, la investigación diagnóstica para conocer los problemas en la investigación, la investigación correlacional para establecer el nivel de dependencia de las variables, la investigación de campo mediante la aplicación de entrevista, censo, encuestas y la investigación propositiva para el desarrollo de la propuesta. Los resultados del diagnóstico situacional permitieron conocer los principales problemas a nivel administrativo el cual fue, deficiencias en el liderazgo, inexistencia de un seguimiento postventa que permita conocer con certeza el nivel de satisfacción de sus clientes, en tanto que las encuestas dirigidas a los usuarios permitió establecer que los clientes mostraron satisfacción en cuanto a la calidad de los productos, precios y rapidez de la atención; sin embargo un porcentaje significativo evidenció problemas en lo que respecta al conocimiento técnico de los empleados del área de atención al cliente y el cumplimiento del tiempo de entrega del producto. El contraste efectuado mediante el cálculo de la Chi cuadrado (X^2) con un nivel de significancia del 5% reflejó que la variable conocimiento técnico (gestión administrativa), es independiente de la variable entrega a domicilio y la variable administración de la ferretería es dependiente de la variable seguimiento postventa en Mega Ferretería Bonilla, enfatizando con ello que la gestión administrativa si depende de la calidad de servicio, por ello se sugirió el modelo de gestión por procesos EFQM que contempló estrategias como: el perfil del líder, políticas, estrategias de las 5S, promociones, ofertas, seguimiento postventa, plan de capacitaciones sobre atención al cliente, manual de funciones; los cuales al ser aplicados permitirán mejorar la calidad del servicio de manera significativa en Mega Ferretería Bonilla.

Palabras clave: Proceso administrativo, calidad, servicio, ferretería, estrategias, clientes, nivel de satisfacción.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING**

TITLE: “MANAGEMENT BY ADMINISTRATIVE PROCESSES AND ITS INCIDENCE IN THE QUALITY OF SERVICE IN MEGA FERRETERÍA BONILLA IN CANTÓN LA MANÁ, PROVINCE OF COTOPAXI, YEAR 2018”

Authors:

Hurtado Quevedo Marjory Nataly
Naranjo Arévalo Violeta Claribel

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the management of administrative processes and its impact on the quality of service at Mega Ferretería Bonilla in the municipality of La Maná, with a proposal for a management model for administrative processes applied to the hardware sector, which emerged as research contribution due to problems arising from quality of service, this leads to dissatisfied customers which cause the volume of sales to decrease, a worrisome situation that causes us to investigate and propose a viable solution. For the development of the proposed objectives the types of research were used: formative to establish the mechanisms to integrate the research process, bibliographic research to elaborate the theoretical foundation, diagnostic investigation to know the problems in the research, correlational research for establish the level of dependence of the variables, field research through the application of interviews, surveys and proactive research for the development of the proposal. The results of the situational diagnosis allowed to know the main problems at the administrative level were deficiencies in the leadership, lack of a post-sale monitoring that allows knowing with certainty the level of satisfaction of its clients, while the surveys directed to the users allowed to establish that the customers showed satisfaction regarding the quality of the products, prices and speed of attention; However, a significant percentage evidenced problems regarding the technical knowledge of the employees of the customer service area and compliance with the delivery time of the product. The contrast made by calculating the chi-square (X^2) with a level of significance of 5% reflected that the variable technical knowledge (administrative management) is independent of the home delivery variable and the administration variable of the hardware store is dependent on the After sales follow-up variable in Mega Ferretería Bonilla, emphasizing that administrative management depends on the quality of service, therefore the EFQM process management model was suggested, which included strategies such as: the profile of the leader, policies, strategies of the 5S, promotions, offers, after sales follow-up, training plan on customer service, functions manual; which, when applied, will improve the quality of the service significantly in Mega Ferretería Bonilla.

Keywords: Administrative process, quality, service, hardware, strategies, customers, level of satisfaction.


AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por los estudiantes Egresados de la Carrera de **Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas Hurtado Quevedo Marjory Nataly y Violeta Claribel Naranjo Arévalo** cuyo título versa “**GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que consideren conveniente.

La Maná, julio del 2019

Atentamente,



Mg. Sebastián Fernando Ramón Amores
COORDINADOR CENTRO DE IDIOMAS
C.I: 0503016685

ÍNDICE GENERAL

Nº	Contenido	Págs.
	PORTADA.....	i
	DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
	AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
	AGRADECIMIENTO.....	v
	DEDICATORIA.....	vi
	RESUMEN.....	vii
	ABSTRACT.....	viii
	ÍNDICE GENERAL.....	x
	ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
	ÍNDICE DE ANEXOS.....	xx
	INTRODUCCIÓN.....	xxi
1.	INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4.	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	5
4.1.	Beneficiarios directos.....	5
4.2.	Beneficiarios indirectos.....	5
5.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
5.1.	Delimitación del objeto de investigación.....	7
5.2.	Planteamiento del problema.....	7
6.	OBJETIVOS.....	8
6.1.	Objetivo general.....	8

6.2.	Objetivos específicos.....	8
7.	ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN OBJETIVOS	9
8.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA.....	10
8.1.	Antecedentes investigativos	10
8.2.	Categorías fundamentales.....	11
8.3.	Marco teórico.....	12
8.3.1.	Administración	12
8.3.1.1.	Definición	12
8.3.1.2.	Estructura empresarial	12
8.3.1.3.	Importancia de la administración	13
8.3.1.4.	Proceso administrativo	13
8.3.1.5.	Gestión por procesos	16
8.3.1.6.	Manual de funciones.....	18
8.3.1.7.	Manual de procedimientos.....	19
8.3.1.8.	Flujograma.....	22
8.3.2.	Calidad de servicio	24
8.3.2.1.	Modelos de evaluación de calidad.....	24
8.3.3.	Modelo para contrastar la dependencia entre variables.....	39
8.3.3.1.	Chi cuadrado.....	40
8.3.3.2.	Metodología de Chi Cuadrado.....	40
8.3.3.3.	Prueba de rechazo o aceptación de hipótesis.....	41
8.3.3.4.	Hipótesis	41
8.3.4.	Sector ferretero	42
8.3.4.1.	Ferretería.....	42
8.3.4.2.	Productos que expenden las ferreterías	43
8.3.4.3.	Tipos de cadena de suministros	45
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS	46

10.	METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL	48
10.1.	Tipos de investigación	48
10.1.1.	Investigación formativa	48
10.1.2.	Investigación bibliográfica	48
10.1.3.	Investigación diagnóstica	48
10.1.4.	Investigación correlacional.....	48
10.1.5.	Investigación de campo	49
10.1.6.	Investigación propositiva.....	49
10.2.	Metodología empleada	49
10.2.1.	Método analítico	49
10.2.2.	Método deductivo	49
10.3.	Técnicas	50
10.3.1.	La entrevista	50
10.3.2.	Censo	50
10.3.3.	La encuesta	50
10.3.4.	Chi cuadrado.....	50
10.3.5.	Matriz FODA.....	50
10.4.	Instrumentos	51
10.4.1.	Tratamiento de la información	51
10.5.	Población y muestra	51
10.5.1.	Población	51
10.5.2.	Muestra	52
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
11.1.	Análisis FODA de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná	53
11.1.1.	Matriz FODA departamento administrativo de Mega Ferretería Bonilla.....	53
11.1.1.1.	Matriz de confrontación del departamento administrativo.....	53
11.1.2.	Matriz FODA del departamento contable de Mega Ferretería Bonilla	55

11.1.2.1. Matriz de confrontación del departamento contable	55
11.1.3. Matriz FODA área de atención al cliente de Mega Ferreteria Bonilla.....	57
11.1.3.1. Matriz de confrontación del departamento de atención al cliente	57
11.1.4. Matriz FODA del área de bodega de Mega Ferreteria Bonilla	59
11.1.4.1. Matriz de confrontación del departamento de bodega.....	59
11.2. Resultado de la entrevista efectuada al propietario de Mega Ferreteria Bonilla	61
11.3. Resultados del censo dirigido al personal de Mega Ferreteria Bonilla	67
11.4. Resultados de las encuestas efectuadas a los clientes de Mega Ferreteria Bonilla ...	86
11.5. Contratación de las variables	92
11.5.1. Conocimiento técnico de los empleados versus sistema de entrega a domicilio.....	92
11.5.2. Administración de la ferreteria versus servicio postventa.....	95
11.5.3. Habilidad del empleado para despachar versus atención inmediata de pedidos	98
11.6. Discusión	101
11.7. Conclusiones y recomendaciones	104
11.7.1. Conclusiones.....	104
11.7.2. Recomendaciones	106
11.8. Diseño de la propuesta.....	107
11.8.1. Estructura de la propuesta	107
11.8.2. Desarrollo de la propuesta	108
11.8.2.1. Datos informativos	108
11.8.2.2. Descripción de la propuesta.....	109
11.8.2.3. Justificación	109
11.8.2.4. Objetivos.....	110
11.8.2.5. Alcances	111
11.8.2.6. Descripción de los componentes del modelo de gestión EFQM	111
11.8.2.7. Desarrollo de estrategias para mejorar la calidad de servicio	112
12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO	150

12.1. Impacto Social	150
12.2. Impacto Técnico	150
12.3. Impacto Económico	150
13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO	151
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
14.1. Conclusiones.....	152
14.2. Recomendaciones	153
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
15.1. Libros.....	154
15.2. Tesis.....	156
15.3. Revistas.....	158
15.4. Páginas electrónicas.....	158
16. ANEXOS	0

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Contenido	Pág.
1.	Actividades y sistemas de tareas.	9
2.	Población	51
3.	Matriz FODA departamento administrativo.....	53
4.	Matriz de confrontación área administrativa.....	54
5.	Matriz FODA departamento contable	55
6.	Matriz de confrontación del área contable	56
7.	Matriz FODA área de atención al cliente	57
8.	Matriz de confrontación del área de atención al cliente	58
9.	Matriz FODA del área de bodega de Mega Ferretería Bonilla.....	59
10.	Matriz de confrontación del área de bodega.....	60
11.	Título de la microempresa	61
12.	Entrevista	63
13.	Nivel de formación académica	67
14.	Estado civil	68
15.	Tiempo de trabajo	69
16.	Área de trabajo.....	70
17.	Tipo de liderazgo	71
18.	Inclusión del personal en la toma de decisiones.....	72
19.	Reuniones de trabajo	73
20.	Manual de funciones.....	74
21.	Existencia de políticas	75
22.	Forma de ingreso del personal.....	76
23.	Afiliación a seguros	77
24.	Capacitaciones	78
25.	Área de capacitación.....	79
26.	Incentivos al personal	80
27.	Aplicación de evaluación de desempeño.....	81
28.	Formas para mejorar el ambiente	82
29.	Frecuencia de problemas con clientes	83
30.	Forma de resolver conflictos con los clientes.....	84
31.	Estrategias para elevar la satisfacción del cliente.....	85

32.	Infraestructura.....	86
33.	Productos	87
34.	Atención al cliente	88
35.	Facturación	89
36.	Servicio post-compra.....	90
37.	Generalidades	91
38.	Frecuencias observadas conocimiento técnico empleado vs entrega a domicilio.....	93
39.	Frecuencias observadas administración de la ferretería vs servicio postventa	96
40.	Frecuencias observadas habilidad del empleado despacho vs atención inmediata	99
41.	Beneficiarios de la propuesta.....	108
42.	Perfil del líder de la alta dirección de Mega Ferretería Bonilla.....	112
43.	Perfil personal del departamento contable.....	113
44.	Perfil personal del departamento atención al cliente	114
45.	Perfil personal del departamento de bodega.....	115
46.	Temas de las capacitaciones	124
47.	Proveedores	140
48.	Descripción de actividades: proceso de adquisición de productos y materiales	142
49.	Descripción de la actividad: proceso de venta.....	144
50.	Descripción de actividades: proceso almacenamiento en bodega	146
51.	Monitoreo de satisfacción de clientes.....	147
52.	Ponderaciones	149
53.	Nivel de impacto de Mega Ferretería Bonilla	149
54.	Presupuesto.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Contenido	Pág.
1.	Categorías fundamentales.....	11
2.	Elementos del manual de procedimientos	20
3.	Dinámica del modelo EFQM.....	25
4.	Modelo EFQM.....	26
5.	Estructura básica del modelo EFQM.....	26
6.	Criterios del modelo EFQM	27
7.	Puntuación del modelo EFQM	29
8.	Esquema lógico REDER	30
9.	Pasos para la implantación del modelo de gestión por procesos.....	31
10.	Procesos de gestión del modelo SCOR	36
11.	Pasos del modelo de gestión administrativa CPIMC.....	38
12.	Distribución del Chi-cuadrado conocimiento técnico versus entrega a domicilio	94
13.	Distribución del Chi-cuadrado administración versus seguimiento postventa.....	97
14.	Distribución del Chi-cuadrado habilidad del empleado versus atención inmediata.....	100
15.	Componentes de las 5S.....	119
16.	Estrategia seiri	120
17.	Estrategia seiton.....	121
18.	Estrategia seiso	121
19.	Estrategia seiketsu	122
20.	Estrategia shitsuke	122
21.	Índice del manual de funciones	126
22.	Objetivos institucionales del manual de funciones.....	127
23.	Misión y visión institucional	128
24.	Valores éticos institucionales	129
25.	Organigrama estructural	130
26.	Funciones del administrador.....	131
27.	Funciones de la secretaria.....	132
28.	Funciones de la jefa de contabilidad.....	133
29.	Funciones del asistente contable.....	134
33.	Funciones del jefe de ventas	138
34.	Funciones de los vendedores	139

35.	Proceso de adquisición de adquisición de compra	141
36.	Proceso de venta	143
37.	Proceso de almacenamiento.....	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Contenido	Pág.
1.	Nivel de formación académica	67
2.	Estado civil	68
3.	Tiempo de trabajo	69
4.	Área de trabajo.....	70
5.	Tipo de liderazgo	71
6.	Inclusión del personal en la toma de decisiones	72
7.	Reuniones de trabajo	73
8.	Manual de funciones.....	74
9.	Existencia de políticas	75
10.	Forma de ingreso del personal.....	76
11.	Afiliación a seguros	77
12.	Capacitaciones	78
13.	Área de capacitación.....	79
14.	Incentivos al personal	80
15.	Aplicación de evaluación de desempeño.....	81
16.	Formas para mejorar el ambiente	82
17.	Frecuencia de problemas con clientes	83
18.	Forma de resolver conflictos con clientes	84
19.	Estrategias para elevar la satisfacción del cliente.....	85
20.	Infraestructura.....	86
21.	Productos	87
22.	Atención al cliente	88
23.	Facturación	89
24.	Servicio post-compra	90
25.	Generalidades	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos

1. Datos informativos de la coordinadora del proyecto.....
2. Hoja de vida de la investigadora 1.....
3. Hoja de vida de la investigadora 2.....
4. Formato de entrevista dirigida al propietario de la Mega Ferretería Bonilla.....
5. Formato de encuestas dirigido a los empleados de la Mega Ferretería Bonilla.....
6. Formato de encuestas dirigida a los clientes de la Mega Ferretería Bonilla.....
7. Formato de cuestionario matriz FODA área contable.....
8. Formato de cuestionario matriz FODA para el área de atención al cliente.....
9. Formato de cuestionario matriz FODA para el área de bodega.....
10. Tabla de distribución de X^2
11. Cálculo del Chi cuadrado.....
12. Detalle de los proveedores de Mega Ferretería Bonilla.....
13. Cálculo Costo - Beneficio de la propuesta
14. Trabajo de campo.....

INTRODUCCIÓN

La gestión de los procesos administrativo es primordial en las organizaciones, pues sustenta las bases para ejecutar actividades con eficiencia, formando una red funcional que permite cumplir los objetivos empresariales. El actual proyecto de investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná con una propuesta de un modelo de gestión por procesos administrativos aplicado al sector ferretero.

Uno de los aspectos que motivo el desarrollo de la propuesta, fue mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla, quien carecía de conocimientos sobre procedimientos administrativos y la calidad de servicio hacia sus clientes, factores que generaron problemas de organización interna a pesar de ellos se ha mantenido en el mercado por sus precios competitivos.

Para lo cual se empleó la investigación formativa que permitió integrar el proceso de investigación, la investigación bibliográfica para sustentar los fundamentos teóricos, la investigación diagnóstica para conocer los problemas en la investigación, la investigación correlacional en el establecimiento del nivel de dependencia de las variables mediante el cálculo del Chi - cuadrado, la investigación de campo para la aplicación de entrevistas, censo, encuestas y la investigación propositiva durante el desarrollo de la propuesta.

La propuesta del modelo de gestión por procesos EFQM para Mega Ferretería Bonilla contempló estrategias como: el perfil del líder, políticas, estrategias de las 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), promociones, ofertas, seguimiento postventa, plan de capacitaciones sobre atención al cliente, manual de funciones.

Las estrategias sugeridas al ser aplicadas de manera adecuada permitirán mejorar los procesos administrativos y la calidad del servicio donde los principales beneficiarios serán el propietario, empleados y los usuarios de Mega Ferretería Bonilla.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Tipo de Proyecto:

Investigación formativa

La investigación actual fue de carácter formativa porque otorgó un espacio a las autoras para la formación como investigadoras, mediante el cual se estableció los mecanismos para integrar el proceso de investigación al proceso de enseñanza - aprendizaje.

Investigación bibliográfica

Se consideró que la investigación es de tipo bibliográfico porque fue necesario sustentar las bases teóricas sobre la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicios mediante la recopilación procedente de libros, revistas, tesis y artículos web con criterios de varios autores los cuales fueron un gran aporte para el desarrollo del presente proyecto.

Investigación diagnóstica

El proyecto en ejecución fue de este tipo de investigación por cuanto fue indispensable efectuar un diagnóstico de la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, con el propósito de conocer la satisfacción de los clientes.

Investigación correlacional

Además, se aplicó la investigación correlacional, la misma que permitió evaluar la relación que existe entre dos variables: gestión por procesos administrativos y calidad de servicio, para ayudar a conocer el comportamiento de ambas variables relacionadas.

Propósito de la investigación:

El propósito del proyecto ejecutado fue dar atención a problemas o necesidades locales, en función de una gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio, lo que permitió identificar la productividad de la empresa y de este modo brindar una excelente atención a sus clientes.

Fecha de inicio: Octubre 2018

Fecha de finalización: Agosto 2019

Lugar de ejecución: Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi

Unidad Académica que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia:	Carrera de Ingeniería Comercial
Proyecto de investigación vinculado:	El proyecto a ejecutarse estuvo vinculado al Proyecto Macro de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi titulado “GESTIÓN DE LAS PYMES EN EL CANTÓN LA MANÁ” .
Equipo de Trabajo:	Las autoras del presente proyecto de investigación se describen a continuación;
Tutor de Titulación:	Econ. Mg. Carmen Isabel Ulloa Méndez (currículo anexo 1)
Autoras:	Hurtado Quevedo Marjory Nataly (currículo anexo 2) Naranjo Arévalo Violeta Claribel (currículo anexo 3)
Área de Conocimiento:	Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho
Línea de investigación:	Administración y economía para el desarrollo humano y social

Sub líneas de investigación de la Carrera: Comercio y Administración de Empresas

Objetivos del PNDTV:

El proyecto a ejecutarse estuvo relacionado con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida que se detallan a continuación:

• **El Objetivo 4 del PNDTV (2017-2021) referente a:**

Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización en virtud de que con el proyecto a ejecutarse se incentiva la inversión privada nacional generando empleo con producción limpia.

• **El Objetivo 5 del PNDTV (2017-2021) referente a:**

Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria en virtud de que con el proyecto a ejecutarse formará parte de la competencia generando valor añadido a la atención a sus clientes con productos nacionales de calidad.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La investigación referente a la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi tuvo como propósito fundamental conocer si la organización cuenta con determinados procesos para identificar la gestión administrativa; de esta manera se proyectaron estrategias mejorando la planificación de tareas y tipología de trabajo, para efectuar la propuesta se empleó metodologías de investigación como: la investigación formativa, bibliográfica, diagnóstica, correlacional, de campo y propositiva; así mismo los métodos analítico y deductivo y la técnica de la entrevista dirigida a 1 propietario y 16 empleados como también encuestas dirigidas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, cuyos datos fueron tabulados, graficados y analizados los cuales permitieron conocer el nivel de gestión por procesos administrativos y como este influye en la calidad de servicio. Los aportes de la investigación fueron de gran relevancia debido que la gestión por procesos administrativos en Mega Ferretería Bonilla constituyó un papel importante; porque permitió apreciar el desenvolvimiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones en las diferentes áreas donde se desempeñan; cabe resaltar que los beneficiarios directos fueron el propietario y el personal que labora en Mega Ferretería Bonilla quienes contaron con un modelo de gestión por proceso administrativos con estrategias acorde a las deficiencias detectadas en la matriz de confrontación de factores externos e internos con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión por procesos administrativos enfocados a una excelente calidad de servicio.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación sobre la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná, pretendió conocer cómo se llevaron a cabo las diferentes actividades que se realizan en esta microempresa comercial y de qué manera afecta la calidad de servicio prestado a sus clientes.

Para esto se realizó un levantamiento de información y posterior análisis dónde se determinaron los problemas más relevantes que la empresa presenta actualmente en la parte administrativa y en la calidad de servicio, de tal forma que a futuro pueda mejorar y superar cualquier dificultad, pero ante todo ser flexible a los cambios del entorno. Por tanto, fue

indispensable que el propietario ponga énfasis en implementar técnicas y procedimientos que incentiven un mejor rendimiento en su microempresa.

La gestión de procesos administrativos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los conocimientos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Con base en la visión general apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. (Bravo Juan, 2010, pág. 22)

La relevancia de la investigación se puso en manifiesto ya que a través de la gestión por procesos administrativos en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná, se obtuvo una orientación de ordenar las funciones del negocio con las necesidades de los clientes, y esto ayudó al gerente a determinar cómo desarrollar, monitorizar y medir los recursos de la empresa.

Para Mega Ferretería Bonilla la gestión por procesos administrativos y la calidad de servicio que brinda a sus clientes, es de vital importancia porque le ayudó a mantener una mayor organización dentro de su micro empresa y control sobre los objetivos planteados para establecer de manera coherente lo que se quiere lograr en el futuro, por lo tanto, esto implicó tomar decisiones correctas y a formular estrategias que ayuden a alcanzar el éxito de la mejor manera.

La propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos Administrativos para Mega Ferretería Bonilla aportó en gran manera a la organización ya que permitió gestionar integralmente cada uno de los procesos que la microempresa realiza, que va desde el talento humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren, hasta la satisfacción de los requerimientos que los clientes consumidores solicitan.

El impacto del proyecto radicó en conocer cuáles son los procesos administrativos al interior de Mega Ferretería Bonilla, saber si estos procesos se están desarrollando con normalidad, que se debió mejorar o a su vez implementar con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente, quien es el factor clave de éxito en las pymes.

La utilidad práctica de esta investigación consistió en definir procesos claros y eficaces que lleven a Mega Ferretería Bonilla a alcanzar los objetivos trazados; donde los beneficiarios

directos fueron el propietario y los empleados de la microempresa, mientras que los principales beneficiarios indirectos constituyeron los clientes de la misma.

Además, es importante mencionar que existió la predisposición del propietario de Mega Ferretería Bonilla para aportar con datos relevantes para que este proyecto sea llevado a cabo de la mejor manera, así mismo, se contó con los conocimientos y fuentes de información suficientes para el desarrollo del mismo.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos e indirectos de la investigación sobre la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla se detallaron a continuación:

4.1. Beneficiarios directos

- 1 propietario de Mega Ferretería Bonilla
- 16 empleados que laboran en Mega Ferretería Bonilla

4.2. Beneficiarios indirectos

- Clientes
- Competencia del Estado Ecuatoriano
 - Cuerpo de bomberos
 - Ministerio de relaciones laborales
 - Servicios de Rentas Internas
 - Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El sector ferretero del país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 5 años, ligado al boom de la construcción y expansión de la economía nacional. Según representantes del sector estos dos factores han impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta, es decir que mientras antes solo vendían herramientas, ahora ofertan artículos como cemento o hierro que sirven para construir viviendas y accesorios para el hogar como lámparas, plantas y puertas. (INEC, 2010)

El censo económico del 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) determinó que en el Ecuador existen 5.291 ferreterías y que ese año el sector ferretero generó ventas por 1.700 millones. Cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que ese sector declaró 2.320 millones el año anterior, el 46.8% más que en el 2008.

La mayoría de las ferreterías en Cotopaxi, ya sea en las ciudades o en zonas rurales, son pequeñas y de propiedad familiar. Estas ofrecen productos ferreteros como artículos de plomería, suministros eléctricos, materiales para la construcción y algunos insumos para el hogar, además la fuente de ingresos económicos en algunos casos proviene principalmente de su negocio. (Yanchatipán Ana, 2017, pág. 4)

Mega Ferretería Bonilla es una empresa ferretera perteneciente al cantón La Maná provincia de Cotopaxi que surgió por la iniciativa de su propietario, quien carecía de conocimientos sobre procedimientos administrativos y la calidad de servicio que debía brindar a sus clientes, por lo que ha venido manteniendo problemas de organización interna a pesar de ellos se ha mantenido en el mercado por sus precios competitivos, siendo por tanto el crecimiento de ingresos un indicador determinante que ha obligado a su dueño a formalizar sus actividades económicas registrándose en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y mantener una cartera de proveedores y clientes externos, lo que invita a la contratación de un contador para estar al día en sus responsabilidades.

Mega Ferretería Bonilla en la actualidad no posee documentos importantes como políticas, normas internas y manuales; generalmente esto se maneja de forma empírica siempre basados en la confianza de quienes integran la empresa, teniendo así un control inadecuado de inventarios de materias o productos entrante y saliente, falla por parte de los despachadores, y una mala distribución en las bodegas, por lo que existe un alto riesgo de que la ferretería tenga resultados negativos en su gestión de procesos administrativos.

Mega Ferretería Bonilla actualmente cuenta con un total de 17 colaboradores, de los cuales 14 se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y 3 empleados venezolanos que aún están a prueba. La microempresa está dividida en tres departamentos como son administrativo/ contable, atención al cliente y bodega.

Los sistemas económicos en el cantón La Maná son cada día más dinámicos y las necesidades de los moradores son mayores en cuanto al consumo de productos ferreteros, por lo que Mega

Ferretería Bonilla tiene una proyección de crecimiento importante, pues se encuentra en constante búsqueda de cubrir las necesidades de sus clientes, factor altamente favorable.

Ante esta realidad si el propietario continúa manteniendo un sistema de gestión administrativa y calidad de servicio poco técnico, con una visión vertical y centralizada en el que se definan protocolos y procedimientos la empresa perderá la posibilidad de crecer y su imagen corporativa se irá desgastando por la falta de efectividad empresarial.

En la actualidad, la calidad de servicio al cliente se conoce como una estrategia clave orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes y brindar un servicio superior al de los competidores. (Solís Marilyn, 2018, pág. 31)

Se tiene como prioridad establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades, para disminuir el deseo del cliente de dividir las necesidades en varios lugares. Ya que el cliente valora el tiempo y la amabilidad con que se le atiende.

Otro de los problemas relevantes en Mega Ferretería Bonilla que se ha identificado es la carencia de calidad de servicio, esto provoca clientes insatisfechos los cuales causan que disminuya el volumen de ventas, situación que es preocupante, por lo que se debe investigar para plantear una solución viable, de no hacerlo podría sufrir grandes desajustes, pérdida de participación en el mercado y problemas que se verán reflejados en sus utilidades e inversiones futuras.

5.1. Delimitación del objeto de investigación

Área: Administrativa

Aspecto: Gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio.

Espacial: La presente investigación se realizará en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Temporal: Octubre 2018 – agosto 2019

5.2. Planteamiento del problema

¿De qué manera incide la gestión por procesos administrativos en la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

- Analizar la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná con una propuesta de un modelo de gestión por procesos administrativos aplicado al sector ferretero.

6.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas de la gestión por procesos administrativos de Mega Ferretería Bonilla.
- Diagnosticar la calidad de servicio que ofrece Mega Ferretería Bonilla a sus clientes con el personal que posee.
- Contrastar la gestión administrativa desarrollada por la microempresa con la calidad de servicio mediante la Chi cuadrado, que permita identificar la dependencia de las variables en estudio.
- Proponer un modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de la Mega Ferretería Bonilla.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Cuadro 1. Actividades y sistemas de tareas

Objetivos	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad
Identificar los principales problemas de la gestión por procesos administrativos de la Mega Ferretería Bonilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos • Aplicación instrumentos • Análisis de la información recopilada 	Conocer los procesos administrativos aplicados en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná.	Los procesos fueron identificados mediante entrevista dirigida al propietario, censo a los empleados y el análisis FODA por departamentos.
Diagnosticar la calidad de servicio que ofrece Mega Ferretería Bonilla a sus clientes con el personal que posee.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos • Aplicación instrumentos • Análisis de la información recopilada 	Determinar el grado de satisfacción en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná.	Mediante la técnica de la encuesta a través del cuestionario de preguntas múltiples se recopiló información de los clientes.
Contrastar la gestión administrativa desarrollada por la empresa con la calidad de servicio mediante la Chi cuadrado, que permita identificar la dependencia de las variables en estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño metodológico • Aplicación del método • Análisis de los resultados 	Comprobar el grado de relación que existe entre dos variables. Gestión por procesos administrativos y calidad de servicio.	Mediante la aplicación de la técnica del Chi cuadrado, para contrastar hipótesis de dependencia de variables.
Proponer un modelo de gestión de procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de la propuesta 	Diseño de un modelo de gestión por procesos administrativos.	Determinar estrategias para cada proceso administrativo que presente deficiencias.

Elaborado por: Las autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA

8.1. Antecedentes investigativos

El actual proyecto de investigación estuvo fundamentado en investigaciones efectuadas con estructuras similares, constituyendo en una guía y orientación para el desarrollo de la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla, los mismos que presentan a continuación de manera resumida:

Proyecto 1: “Mejoramiento de los procesos logísticos de la Ferretería La Casita”

El trabajo de investigación se enfocó en el mejoramiento de los procesos logísticos de la Ferretería La Casita la cual está dedicada a la venta de artículos del sector de la construcción, decoración y remodelación de interiores y exteriores. Para cumplir con los objetivos propuestos se inició con el análisis y descripción de cada uno de los procesos con el propósito de identificar los principales inconvenientes que se presentan en cada una de las actividades y así mejorar la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos. Además se formuló indicadores de gestión logística que permitieron medir el rendimiento en cada una de las actividades para obtener un mejor control en la toma de decisiones administrativas, estratégicas y operativas, basados en hechos reales. Posteriormente se propuso el diseño de un modelo de gestión por procesos (Lay-Out) para el nuevo centro de almacenamiento de la ferretería en estudio. (Benavides Cristian y Celis Oscar, 2012, pág. 46)

La investigación citada fue considerada como antecedente porque reflejan los avances y la situación actual del conocimiento de la gestión administrativa en empresas comerciales específicamente ferreterías y sirven de modelo o ejemplo para el proyecto actual, en virtud de que se establecieron objetivos y categorías de estudio similares, permitiendo a las investigadoras orientarse y hacer comparaciones sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Proyecto 2: “Diseño de un sistema de gestión basado en procesos. Caso: empresa dedicada a la importación y venta de equipos para Data Centers”

El proyecto tuvo finalidad desarrollar una herramienta de gestión basada en procesos para la empresa KEOPSPower CIA. LTDA., empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos para Centros de Cómputo, primeramente se recopilaron los

conceptos más relevantes y en los cuales se apoya el desarrollo del sistema de gestión, la situación actual de la organización fue analizada en función de las fuerzas competitivas y tomando en cuenta la dirección estratégica, para en un tercer capítulo realizar la propuesta del sistema de gestión. Las metodologías que se destacan son la investigación aplicada y bibliográfica, y los métodos deductivo e inductivo. Como resultados se destaca que la empresa presenta inconvenientes mayores relacionados a la fase de planificación, cuyos efectos se extienden hacia las demás funciones del proceso administrativo, frente a aquello se propuso un sistema de gestión por procesos basado en las necesidades que presenta la organización (Jácome María, 2016, pág. 8)

Se consideró como antecedente la investigación anterior por cuanto permitió conocer la metodología para efectuar el diagnóstico situacional de la gestión administrativa previo al diseño de modelo que se acople a las necesidades detectadas, puesto que uno de los objetivos de la presente investigación contempla efectuar un diagnóstico previo de la gestión por proceso existente en la Mega Ferretería Bonilla.

8.2. Categorías fundamentales

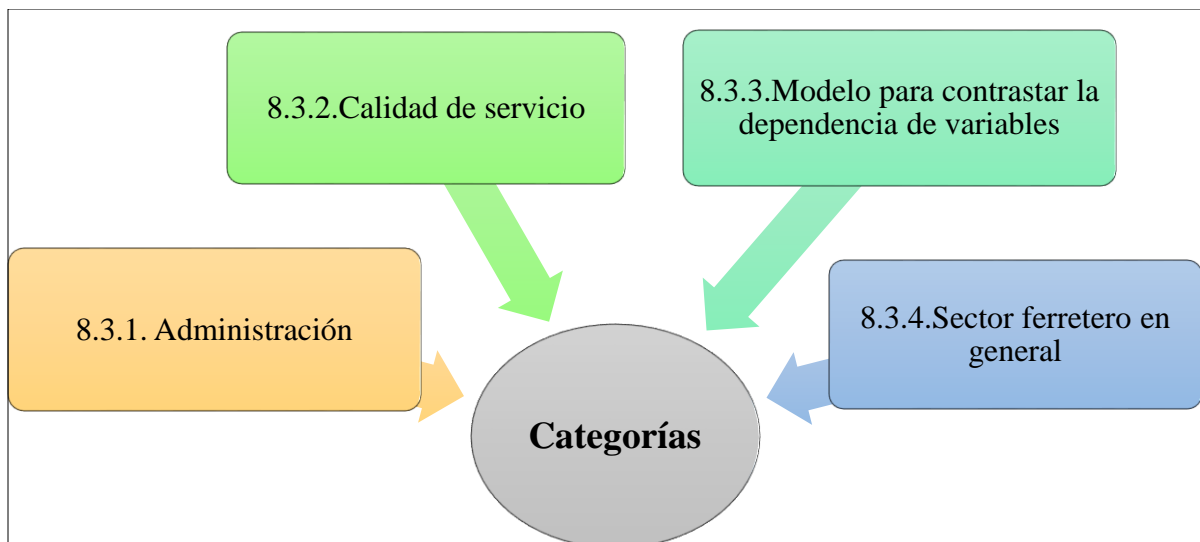


Figura 1. Categorías fundamentales
Elaborado por: Las autoras

8.3. Marco teórico

8.3.1. Administración

8.3.1.1. Definición

Se define como una serie de actividades sistemáticas y relacionadas que le permita al gerente o propietario en relación con su equipo de trabajo aprovechar al máximo recursos con los que cuenta la empresa como financiero, humano, tecnológico y a través de ello lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización; a través de este proceso se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (Rocca Julio, 2015, pág. 17)

El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados, la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. (Torres Zacarías, 2014, pág. 346)

La administración es una actividad de coordinación de recursos que se diferencia de la gerencia en que la primera tiene un carácter operativo en las organizaciones; por tanto la gerencia posee carácter directivo o estratégico, este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance.

8.3.1.2. Estructura empresarial

La estructura ordena a la empresa en torno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, marketing, operaciones y demás. Separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la organización. (Rodríguez, Vázquez y Mejía, 2014, pág. 41)

Es un patrón de diseño para organizar una empresa, resulta útil conocer que las estructuras empresariales u organizacionales pueden ser clasificadas en lineal o simple, matricial, por departamentalización, funcional y circular, cada una de ellas presenta tanto ventajas como desventajas. (Ruiz, et. al., 2014, pág. 29)

Toda unidad económica está formada por una estructura organizacional o un esquema de organización conforme a las necesidades considerando sus aspectos positivos y negativos, y es necesario entender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acople a sus características.

8.3. 1.3. Importancia de la administración

Al ser la administración un proceso mediante el cual se da cumplimiento a objetivos trazados por la empresa, su importancia radica en coordinar y optimizar los recursos de un grupo específico a fin de lograr la máxima eficacia, productividad y competitividad dentro de la organización dentro de un determinado sector. (Rocca Julio, 2015, pág. 19)

Es aplicable a todo tipo de empresa independientemente de su tamaño, lo que realmente trasciende es como maneja su administración si esta a su vez es empleada bien los resultados son satisfactorios ya que el éxito de una organización es directa e inmediatamente dependiente de este factor. (Rodríguez, Vázquez y Mejía, 2014, pág. 27)

Al analizar las opiniones de los autores se identifica que la administración es importante porque permite orientar los elementos humanos, económicos, materiales y tecnológicos que posee una empresa con el fin de alcanzar los objetivos que previamente han sido trazados.

8.3.1.4. Proceso administrativo

Las funciones gerenciales o también proceso administrativo es una forma ordenada y bien definida de realizar acciones que se encuentran interrelacionadas y así llegar a un fin. (Contreras César, 2016, pág. 43)

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean, lo anterior saca a relucir que la relación entre estos componentes es dinámica, evoluciona constantemente a cambios del entorno no es inmóvil, ni se mantiene estática, conlleva una correlación entre sí, es decir no actúan por separado. (Rodríguez, Vázquez y Mejía, 2014, pág. 43)

En definitiva el proceso administrativo es un conjunto de fases interrelacionadas que son: planeación, organización, dirección y control; dichas funciones dan sentido a la labor gerencial y hacen posible que la administración sea llevada a la práctica.

- **Planificación**

Para el desarrollo de la investigación, es necesario entender la planificación como la primera etapa del ciclo administrativo que consiste en determinar una secuencia lógica de trabajo, que dé respuesta al qué, cómo, cuándo y dónde del accionar de una organización; implica un proceso de toma de decisiones por anticipado. (Llanes, et.al., 2014, pág. 21)

La tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo posible los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades, incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. (Torres Zacarías, 2014, pág. 24)

Para las autoras la planificación es aquella etapa del proceso administrativo que se refiere al establecimiento previo de los objetivos y la forma en que la empresa pretende llegar a ellos, deja como resultado un esquema a seguir para las demás fases.

- **Organización**

La organización constituye la segunda fase del proceso administrativo consiste en dividir el trabajo entre las personas y los grupos para coordinar sus actividades, una empresa está bien organizada cuando todos sus miembros saben con exactitud qué es lo que tienen que hacer. Durante la ejecución de esta etapa se busca lograr eficiencia, mediante el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, eliminando movimientos improductivos y tareas repetitivas. (Torres Zacarías, 2014, pág. 31)

Además, se convierte en la herramienta que permite determinar bajo que reglas y normas va a funcionar la empresa, y que deberá ser respetado por los miembros de la misma, para trabajar conjuntamente por el objetivo de todos. (Llanes, et.al., 2014, pág. 32)

Los principales objetivos que tiene la organización como parte del proceso administrativo son: suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar relaciones entre cada uno y crear canales de comunicación.

- **Dirección**

La función directiva se caracteriza por la capacidad de innovación, de liderazgo y de actitud del empresario, por lo tanto quienes la ejerzan requieren de capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos entre los que figuran: habilidad para supervisar, disposición para asumir responsabilidades y capacidad para tomar decisiones. (Ruiz, et. al., 2014, pág. 32)

En la actualidad la motivación a los empleados es uno de los pilares fundamentales y dirigir las actividades que realizan para cumplir los objetivos de la empresa, la importancia de la dirección se debe a que toda empresa está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. (Hellriegel y Slocum, 2017, pág. 108)

Las autoras concluyen que las definiciones citadas dejan a relucir que los elementos de la dirección son: liderazgo, comunicación, motivación e integración; en consecuencia es importante que los gerentes tengan claro que cada uno debe ser aplicado en la empresa para contribuir al correcto desempeño del proceso administrativo.

- **Control**

Es averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba y aprobar o desaprobado los mismos para ejercer una función correctiva; su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sean posibles a los objetivos definidos previamente. (Jácome María, 2016, pág. 20)

Se halla implícita en todas las etapas del proceso administrativo, tiene dos propósitos primordiales: la corrección de errores y la prevención de los mismos, constituye una herramienta de acompañamiento al proceso de gestión, para garantizar que las fases anteriores se efectúen de manera óptima, es decir cómo fueron planificadas. (Rocca Julio, 2015, pág. 73)

Según lo manifestado anteriormente esta fase se caracteriza por regirse en el principio de la excepción, puesto que se enfoca en todo aquello que se salga del estándar, ya que su función es identificar anomalías para establecer medidas de corrección y en adelante no se vuelvan a suscitar en el proceso administrativo.

8.3.1.5. Gestión por procesos

La gestión por procesos es una orientación metodológica que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la cadena de valor, a fin de convertirlas en una secuencia que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control. (Ruiz, et. al. 2014, pág. 12)

La gestión por procesos o también llamada enfoque de gestión por procesos, su propósito es establecer relación entre los procesos, mediante aquello la empresa funcionará como un ente unificado en pos de sus objetivos; recurre al direccionamiento de la empresa para que pueda identificar, representar, controlar, mejorar y hacer de sus procesos más productivos para de este modo brindar un valor añadido a sus clientes. Además, el objetivo de la gestión por procesos es incrementar la productividad de las empresas, ya que la productividad es sinónimo de eficiencia. (Bravo Juan, 2013, pág. 35)

De acuerdo al criterio de las autoras cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema, y que permiten la evolución del ciclo de vida de la información, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa.

- **Proceso**

Proceso es un término utilizado para referirse a un conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados en una empresa u organización para trabajar de manera más ordenada. (Contreras César, 2016, pág. 25)

Se define como de actividades relacionadas entre sí que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios que bien podrían ser internos o externos. (Llanes, et.al., 2014, pág. 23)

Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos

Beneficios del enfoque basado en gestión por procesos

Los principales beneficios que traen consigo la implementación de la gestión por procesos en las empresas son los detallados a continuación:

- En primer lugar, permite identificar, controlar y readaptar los procesos y flujos de información, dicho de otra manera, busca la interrelación entre procesos funcionales como un sistema que aporta de manera conjunta a satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos a la organización.
- Dirige las acciones a la mejora de procesos, las cuales garantizan que la organización tienda a eliminar errores, minimizar las demoras y maximizar los activos, estimulando de esta manera establecer una política participativa con una mayor flexibilidad y uso más racional del capital humano o intangible.
- Además, este enfoque permite medir el desempeño de la organización, disminuir los sobrecostos y reducir los tiempos de entrega con el fin de mejorar la calidad de los productos finales.
- En adición a ello, define los procesos relacionados con los factores críticos para alcanzar el éxito y a aquellos que son redundantes o poco productivos, identifica las necesidades de los clientes externos y desarrolla a la organización para alcanzar dichos requerimientos, muestra los aspectos positivos del trabajo en equipo comparándolo con el trabajo individual y resalta la eficacia de los procesos vistos como un sistema en lugar de una forma parcial.
- Analiza y resuelve las limitaciones de la empresa con una estructura funcional vertical, establece indicadores de medición y objetivos a mediano plazo, asigna responsabilidades a cada proceso, mantiene los procesos controlados en búsqueda de la mejora continua y reduciendo la inestabilidad a causa de los constantes cambios.
- Elimina las divisiones departamentales, investiga y soluciona las restricciones de la empresa funcional vertical, guía a la organización en torno a rendimiento y no a actividades, asigna compromisos a los procesos, gracias a los indicadores en el funcionamiento se mantiene a los procesos controlados, trabajando con mejora continua de manera global y minimizando la variabilidad por los cambios no previstos. (Rocca Julio, 2015, pág. 19)

8.3.1.6. Manual de funciones

El manual de funciones nos permitirá especificar los conocimientos, capacidades y destrezas de los colaboradores de la empresa, pero sobre todo el claro desempeño de su perfil desarrollado para cada puesto en cada área de la empresa. (Sánchez Maricela, 2015, pág. 34)

La definición del manual de funciones dice que se trata de la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. (Torres Zacarías, 2014, pág. 85)

De la información citada se determina que el manual de funciones es una herramienta de trabajo que contiene un conjunto de tareas y normas de los cargos existentes en cualquier empresa cumpliendo con los procedimientos y objetivos organizacionales.

- **Elementos del manual de funciones**

La estructura del manual de funciones presenta varios elementos, a continuación se detallan:

- **Descripción básica del cargo**

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato. (Huertas Rubén y Domínguez Rosa, 2015, pág. 19)

- **Objetivo estratégico del cargo**

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo. (Ibídem, pág. 19)

- **Funciones básicas**

Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. (Sánchez Maricela, 2015, pág. 54)

- **Personal relacionado con el cargo**

Se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas trabajador. (Ibídem, pág. 54)

Perfil del cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección trabajador. (Ibídem, pág. 54)

8.3.1.7. Manual de procedimientos

Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o flujo gramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo. (Sansalvador Miguel, 2015, pág. 52)

El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización. Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades. (Contreras César, 2016, pág. 63)

Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

- **Elementos del manual de procedimientos**

Según Torres José (2015), menciona que la estructura del manual de procedimientos presenta los siguientes elementos:

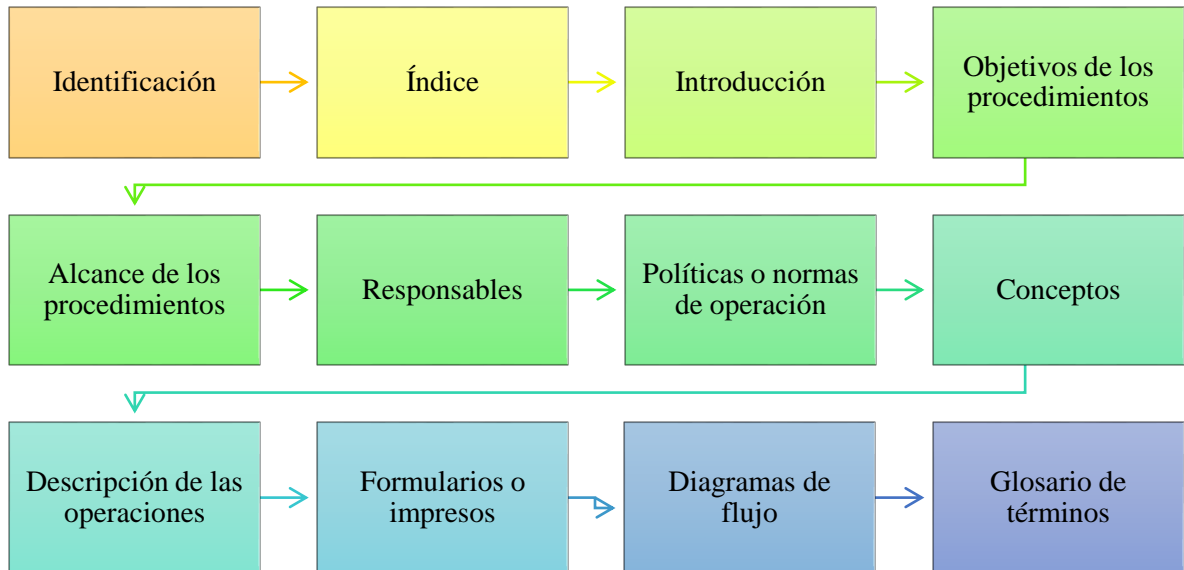


Figura 2. Elementos del manual de procedimientos

Fuente: (Torres José, 2015)

- **Identificación**

Contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización.
3. Nombre de la unidad o sección (si es específico).
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.

- **Índice**

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

- **Prólogo o introducción.**

Esta parte hace referencia a la exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad (Torres José, 2015, pág. 41).

- **Objetivos**

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo: El manual de procedimientos para el recibo, archivo y préstamo de documentos en los archivos de gestión, tiene como objetivo unificar y estandarizar el manejo de la documentación en todos los archivos de la empresa (Ibídem, pág. 41).

- **Área de aplicación o alcance**

Esfera de acción que cubre el manual.

- **Responsables**

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, nos interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el encargado de archivo, no la persona que en ese momento ocupa el puesto.

- **Políticas o normas de operación**

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

- **Conceptos**

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual. En nuestro caso, es importante aclarar los conceptos de: archivo de gestión, archivo central, archivo final, índices, catálogos, inventarios, listas de referencia y otros (Lucas, Patricia, 2014, pág. 32).

- **Procedimientos**

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en que consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo (Ibídem, pág.29).

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

- **Formularios o impresos**

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado. A modo de ejemplo, si mencionamos en los manuales la utilización de listas de referencia, es importante que el lector tenga claro su concepto, que conozca su formato, la información contenida y la forma correcta de llenarla. (pág. 41-42)

- **Diagramas de flujo**

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados. (Contreras César, 2016, pág. 65)

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización. Para los colaboradores porque les permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar. Para la organización porque posibilita el seguimiento de las operaciones más relevantes con sus respectivos responsables por procesos. (Galindo José y Guerrero Claudio, 2015, pág. 54)

Por otra parte, al descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo.

- **Glosario de términos**

Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales, son de índole global. (Bravo Juan, 2013, pág. 21)

8.3.1.8. Flujograma

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia


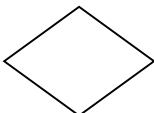





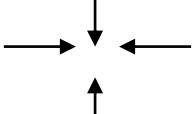
dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones. (González, Navas y Pérez, 2013, pág. 61)

Permite la representación gráfica de las actividades que deben seguirse para la ejecución estandarizada del proceso/subproceso, muestra la secuencia de las actividades a seguir para llevar a cabo el procedimiento, cada una de éstas se representa gráficamente de acuerdo con unas convenciones universales y se diagrama el flujo que se sigue entre una y otra. (Huertas Rubén y Domínguez Rosa, 2015, pág. 53)

Son una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permiten visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado.

- **Simbología flujo**

Tabla 1. Simbología de diagrama de flujo

<i>FUNCIÓN</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa “sacar del archivo” o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

Fuente: (González, et al., 2013)

8.3.2. Calidad de servicio

La calidad es un concepto que no posee una definición específica, conforme se han ido produciendo cambios en el ámbito empresarial, han ido surgiendo distintas definiciones; de acuerdo a Crosby se refiere al cumplimiento de los requisitos establecidos enfatizando en las características de los productos y/o servicios. (Dueñas Juan, 2015, pág. 43)

La calidad es un término utilizado para referirse al grado de satisfacción generado por un conjunto de características inherentes a un producto o servicio, en todo caso dicha perspectiva puede variar dependiendo del individuo que se trate. (Sansalvador Miguel, 2015, pág. 43)

En consecuencia, la calidad se define como la medida en que un cliente percibe un producto o servicio cumple o satisface con sus expectativas, es decir cuando un empresario obtenga o supere las expectativas iniciales sobre el producto o servicio.

8.3.2.1. Modelos de evaluación de calidad

Existen distintos modelos de evaluación de calidad, a continuación, se detallarán los más conocidos:

a. El ciclo de mejora PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming. (Huertas Rubén y Domínguez Rosa, 2015, pág. 21)

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe. (Sansalvador Miguel, 2015, pág. 32)

Posiblemente Deming es mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.

b. Modelo EFQM

El Modelo Europeo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Al igual que su homólogo europeo, el Modelo Iberoamericano, que también los basa además en resultados; son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. (Corma Francisco, 2012, pág. 21)

El Modelo Gerencial Deming, basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua. Mientras que el Modelo Malcolm Baldrige, sin embargo, se fundamenta en el liderazgo hacia cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización. (Huertas Rubén y Domínguez Rosa, 2015, pág. 52)

Tanto el Modelo EFQM como el Modelo Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Ambos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva.

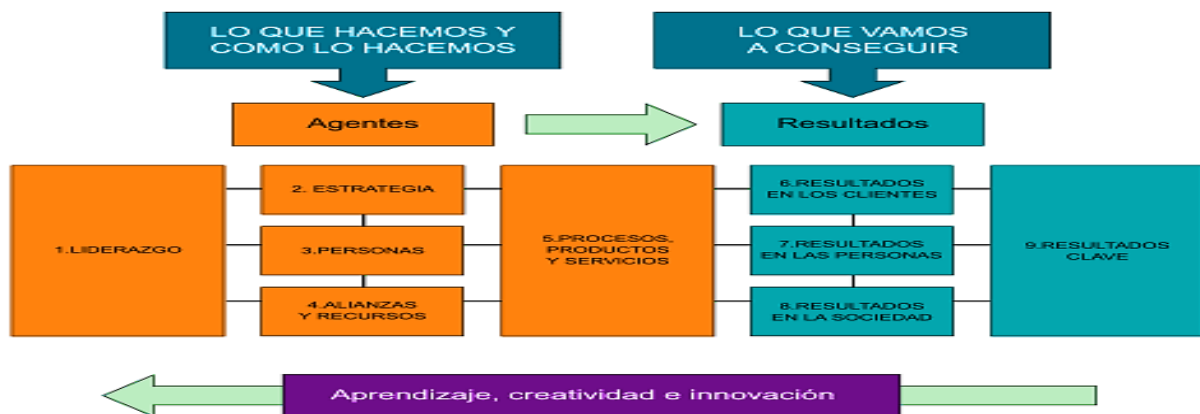


Figura 3. Dinámica del modelo EFQM

Fuente: (Huertas Rubén y Domínguez Rosa, 2015, pág. 52)

El Modelo Europeo EFQM sustenta su enfoque en agentes facilitadores de la organización y en resultados, del mismo modo que su homólogo europeo el Iberoamericano, es decir que este modelo no resulta una antítesis de los demás de su tipología, puesto que gran parte de los modelos de calidad mantienen en su estructura elementos similares, en consecuencia, el modelo EFQM se define como una alternativa de mejoramiento de la calidad empresarial cuyo paso principal es la autoevaluación de todas y cada una de las áreas que componen la organización cuyo propósito es identificar las deficiencias y establecer correctivos a fin de construir ventajas competitivas.

• **Evolución del modelo EFQM**

Los constantes cambios que sufren las organizaciones han hecho que el modelo EFQM sea evolutivo, con varias modificaciones, en comparación al esquema original y revisiones cada tres años, dichas variaciones consistieron básicamente en:

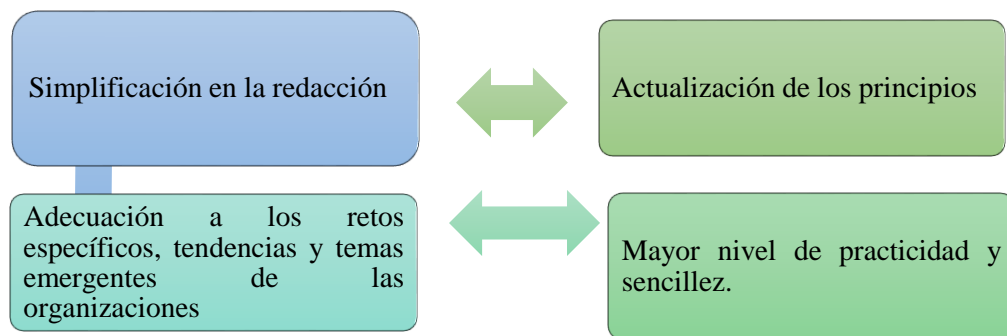


Figura 4. Modelo EFQM
Fuente: (Cabo Javier y Guerra Alberto, 2014)

• **Estructura del modelo EFQM**

A continuación, se presenta de forma general cada uno de los criterios que conforman la estructura del modelo EFQM:

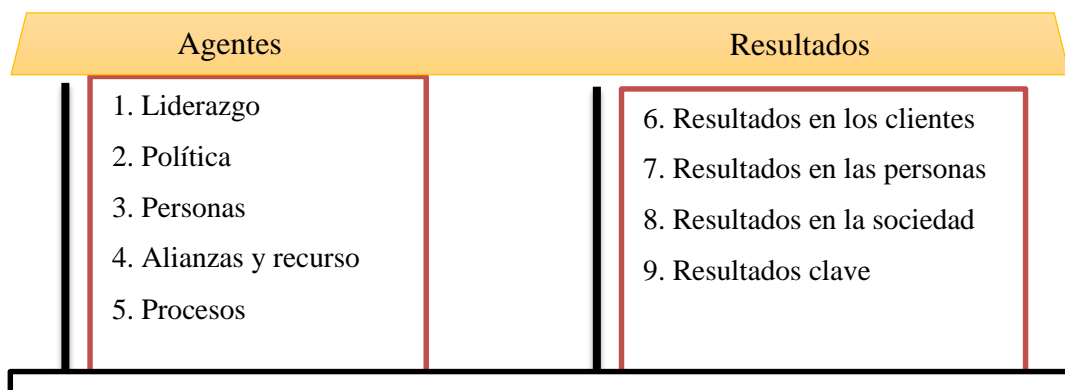


Figura 5. Estructura básica del Modelo EFQM
Fuente: (Ibídem, 2014)

- **Criterios del modelo EFQM**

La estructura de aplicación del modelo EFQM se encuentra constituida por 9 criterios, que se dividen en:

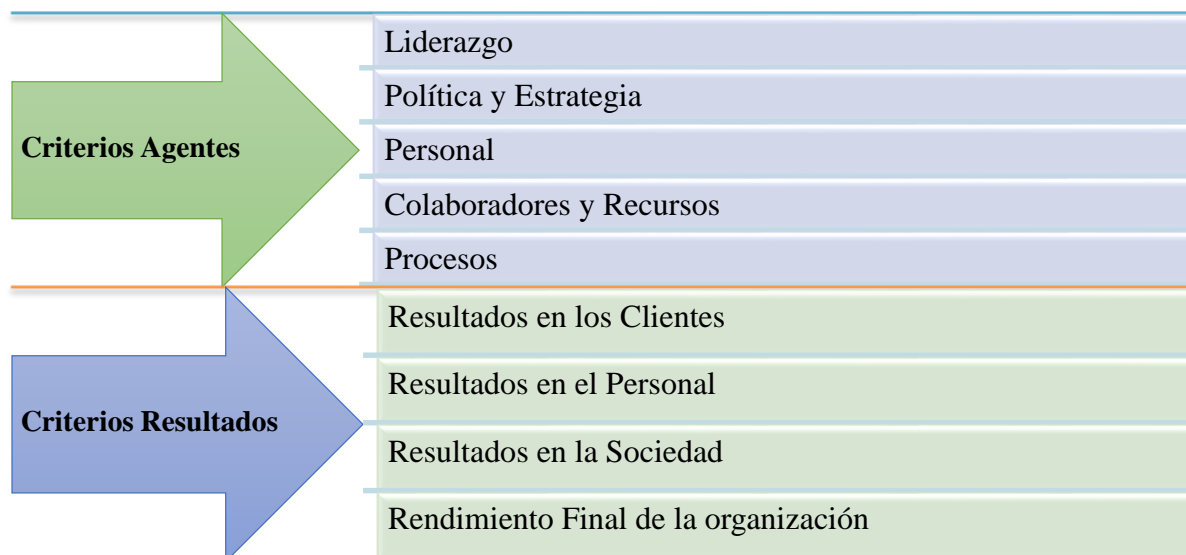


Figura 6. Criterios del Modelo EFQM

Fuente: (Cabo Javier y Guerra Alberto, 2014, pág. 27)

Agentes: se definen como un conjunto de conceptos básicos de la gestión empresarial, se trata de cinco elementos implícitos en el proceso administrativo y direccionamiento estratégico. (Cabo Javier y Guerra Alberto, 2014, pág. 27)

- **El liderazgo**

Este es el principal factor que determina el éxito o el fracaso del proyecto de calidad en la empresa, ya que los líderes de la misma, son los que desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito y la permanencia de la organización a largo plazo, mediante la implantación de las acciones y los comportamientos adecuados. (Domingo José, 2012, pág. 34)

- **La estrategia**

Constituye la forma en que la organización implanta su misión, planificando acciones centradas en sus grupos de interés, apoyándose en políticas, planes y en el establecimiento de objetivos y procesos clave. (Navarro Francisco, 2016, pág. 57)

- **Las personas**

Se refiere a la gestión de los recursos humanos en un sentido amplio, es decir, como la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial y el conocimiento de las personas que la integran. (Orera, Gisbert, Pérez y Pérez 2016, pág. 26)

- **Procesos**

Son la forma concreta en la que la organización diseña, gestiona y mejora sus actividades, para apoyar su estrategia de calidad y satisfacer a sus clientes y a otros grupos de interés. (Ibídem, pág. 27)

- **Resultados**

La aplicación de los agentes facilitadores generan una serie de resultados en el conjunto de personas que forman parte de los grupos de interés, a dicha interacción se le conoce como criterio de resultado, a continuación se describe en qué consiste cada:

Los Resultados en los clientes: son los logros que está consiguiendo la organización en relación a sus clientes externos, los que en definitiva juzgan la calidad del producto o el servicio recibido. (Ibídem, pág. 27)

Resultados en las personas: esto se refiere a los logros que alcanza la organización en relación con las personas que la integran, es decir con los empleados. (Cabo Javier y Guerra Alberto 2014, pág. 27)

Resultados en la sociedad: son los logros que alcanza la organización en la sociedad, de manera local, nacional o internacional, dependiendo del entorno en el que opera.

Resultados clave: son los logros que alcanza la organización en relación al rendimiento planificado. El objetivo último de alcanzar la excelencia empresarial, es satisfacer las necesidades de los grupos de interés, a la vez que se alcanzan los objetivos económicos de la organización, obviamente. (Ibídem, pág. 27)

- **Modelo EFQM: Matriz de puntuación REDER**

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. (Corma Francisco, 2012, pág. 79)

La verdadera novedad del modelo actualizado está en la incorporación del esquema lógico REDER de análisis (en inglés RADAR) como instrumento de evaluación, por el cual cada uno de los nueve criterios contemplados debe ser evaluado desde cuatro perspectivas, la de los resultados a lograr, la de la planificación y desarrollo de los enfoques y estrategias, la del despliegue de los enfoques para su implantación, y finalmente la de la evaluación y revisión de los enfoques y su despliegue para medir y mejorar. (Rocca Julio, 2015, pág. 25)

Cuando a una organización se le califica mediante la matriz de puntuación REDER, se le asigna un peso específico a cada uno de los nueve criterios para calcular el número de puntos asignados finalmente a cada criterio.

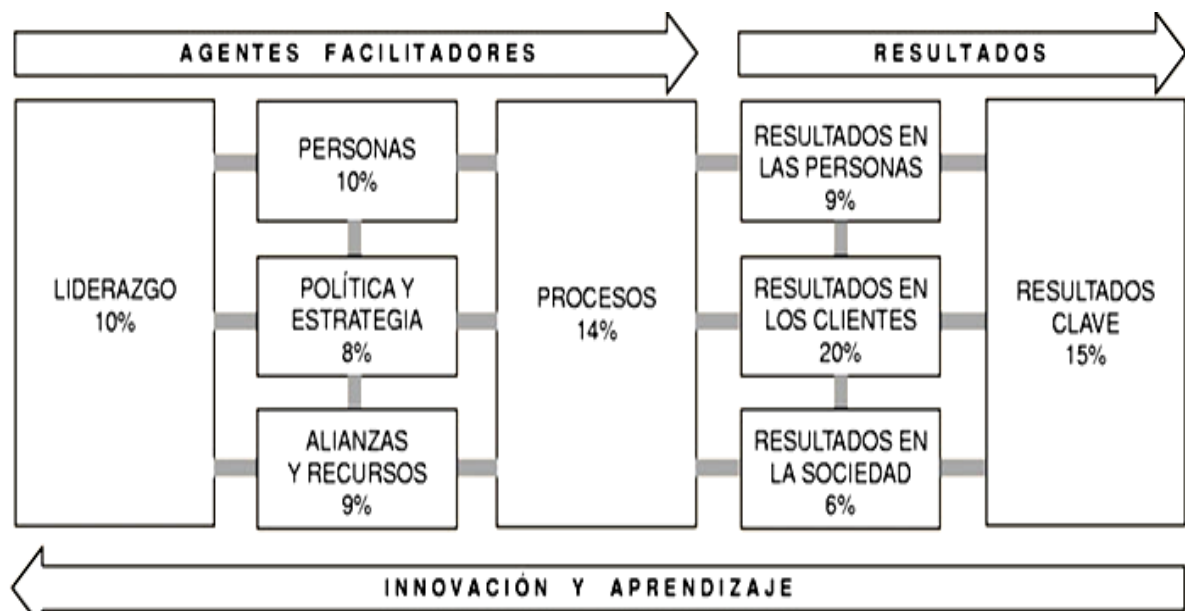


Figura 7. Puntuación del Modelo EFQM
Fuente: San salvador M. (2015)

La razón de ser de las evaluaciones que propone el modelo EFQM es la identificación de puntos fuertes y áreas de mejor, este esquema brinda la posibilidad de obtener la puntuación alcanzada al desarrollar la evaluación. La puntuación se realiza en forma de porcentajes sobre

el óptimo teórico pese a que el total se expresa en 1000 puntos. Dicha ponderación se efectúa sobre cada uno de los subcriterios.

- **Esquema lógico REDER**

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), a continuación, se muestra de forma gráfica:

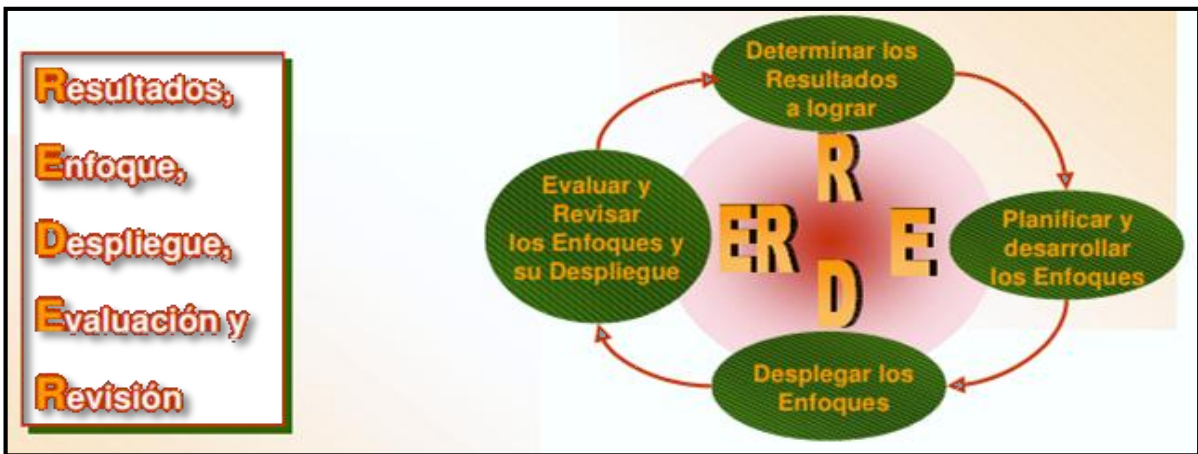


Figura 8. Esquema lógico REDER
Fuente: (Rocca Julio, 2015)

Los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión, deben abordarse en cada uno de los subcriterios facilitadores, mientras que el elemento resultados debe abordarse en cada uno de los subcriterios de resultados tal como se aprecia en la figura 8.

c. Modelo de gestión administrativo por procesos

El modelo de gestión por procesos es un esquema organizacional que consiste en centrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la organización en lugar de las tareas o actividades, de esta forma se genera un compromiso para alcanzar los propósitos previamente establecidos. (Berna Mónica, 2015, pág. 8)

Concibe a la organización como un conjunto de procesos globales puntualizando en la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés. (Lucas Patricia, 2014, pág. 30)

Este modelo se fundamenta en la modelización de los sistemas administrativos como una serie de procesos interrelacionados través de relaciones causa y efecto, su objetivo de mayor envergadura es garantizar que todos los procesos de una organización que se efectúan de manera coherente, mejorando la satisfacción y efectividad de todos los grupos de interés pertinentes.

- **Pasos del modelo de gestión administrativa por procesos**

Según la tesista Pesántez Carla (2016) tomando como referencia las normas ISO 9001 los pasos que componen la estructura del modelo de gestión por procesos, se sintetizan de la siguiente forma:

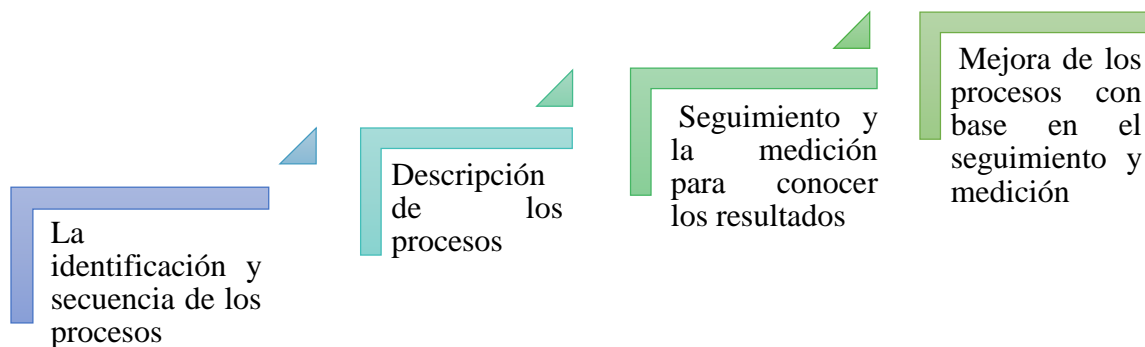


Figura 9. Pasos para la implantación del modelo de gestión por procesos
Fuente: (Mallar Miguel, 2010)

1. La identificación y secuencia de los procesos: La identificación y selección de los procesos a formar parte de la empresa no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

2. La descripción de cada uno de los procesos: La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades del mismo se lleven a cabo de manera eficaz.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan la gestión del proceso. Para ello, una representación gráfica basado en procesos fortalece la representación gráfica de la estructura de la empresa, es así que uno de los esquemas básicos y más utilizados a nivel empresarial.

3. El seguimiento y la medición: para conocer los resultados que obtienen, el seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto. Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc.

4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada: Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados. (Mallar Miguel, 2010, págs. 9-10)

- **Ventajas del modelo de gestión por procesos**

Flexibilidad: las empresas que utilizan métodos de gestión por procesos se adaptan a los cambios con mayor facilidad que las jerarquizadas en estructuras verticales.

Responsabilidad: los responsables de cada proceso conocen cuáles son sus funciones y saben qué es lo que deben hacer para conseguir los objetivos de la organización. (Serna et. al., 2014, pág. 21)

Visión global: la gestión por procesos ayuda a tener una visión de la organización más clara.

Eliminación de los procesos improductivos: al gestionar la actividad empresarial por procesos, seremos capaces de detectar y eliminar las tareas que no aportan valor a la compañía y centrar nuestros esfuerzos en los que generan mayor valor añadido. Interrelación:

los procesos son transversales en estructuras empresariales horizontales favorecen la interrelación de los empleados de los distintos departamentos. (Bravo Juan, 2013, pág. 39)

Objetivos comunes: al favorecer la colaboración entre los distintos departamentos, la gestión por procesos ayuda a establecer objetivos y beneficios comunes para toda la empresa.

Identificación de nuevas oportunidades de negocio: al tener una visión más clara de toda la organización, podemos identificar oportunidades que habían pasado desapercibidas hasta el momento.

Optimización: al optimizar el uso de recursos, se reducen los costes operativos y costes de gestión. **Medición:** se deben realizar mediciones y análisis de resultados en función de los indicadores que establezcamos. De esta manera se alcanza la mejora continua.

Satisfacción del cliente: al aumentar la eficiencia de los procesos conseguiremos que los clientes queden satisfechos y, en consecuencia, tendremos más probabilidades de fidelizarlos.

Homogenización: se establecen estándares de trabajo para toda la compañía. (Turín Nelson, 2017, pág. 102)

d. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad que provee una visión de conjunto (holística denominada también como de helicóptero) de todos los procesos de la organización, su elaboración requiere de gran cuidado para obtener un esquema visual sencillo de comprender. (Lucas Patricia, 2014, pág. 42)

Es un diagrama de valor o un inventario gráfico de los procesos de una organización que presenta a primera vista como trabaja la empresa. Previo al diseño del mapa de procesos, el primer paso es identificar los diferentes procesos más importantes y esenciales en la empresa, los cuales estarán en la representación gráfica. (Bravo Juan, 2013, pág. 34)

El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones.

e. El modelo SCOR (referencia de operaciones de la cadena de suministros)

Se ha considerado para el desarrollo de la investigación citar varios modelos de gestión administrativa, y profundizando sobre el tema se identificó que el modelo SCOR ha sido frecuentemente utilizado en investigaciones referidas al sector ferretero, a continuación, se presentan las razones por las cuales los autores han seleccionado esta herramienta:

En su tesis titulada “Análisis del modelo SCOR para la implementación de KPI’S en el área logística, Caso: Empresa Ferretera de Arequipa” Calle (2018) sostiene que el modelo SCOR es una herramienta de gestión estandarizada que permite controlar el rendimiento del área logística a través de la implementación de KPI’S estratégicos, lo cual es traducido en una mejora de la productividad y a su vez transforma a la organización en una más competitiva para el mercado.

En concordancia con el anterior autor Jadán Eladio (2015) en su investigación “modelo de gestión para la Ferretería “SAN MIGUEL”, una alternativa para el desarrollo del depósito de madera en la parroquia San Cristóbal de la ciudad de Quevedo, optó por aplicar el mismo modelo argumentando que permite desplegar las actividades para conseguir cubrir la demanda de cliente, dividiéndose en 5 procesos claves de gestión, planificación, aprovisionamiento, fabricación, logística y devolución, con ello se busca abarcar todas las interacciones posibles con el cliente. Motivaciones similares tuvieron Coavas Favian (2015) y Palma Gabriela (2014) al efectuar sus trabajos investigativos, señalando que los elementos del modelo SCOR permiten establecer una administración eficiente y eficaz en empresas ferreteras, puesto que en esta la cadena de suministros incluyen funciones como transporte, almacenamiento, compras, inventarios, planeación de producción, gestión de personal, embalaje y servicio al cliente, entre otros, procesos que pueden ser gestionados a través de este modelo de una forma eficiente y a la vez sencilla.

• Definición del modelo SCOR

El Modelo de la cadena de suministro (SCOR) es un modelo de referencia de procesos desarrollado por el Supply-Chain Council como una herramienta estándar para diagnosticar la gestión de la cadena de suministros, permite mediante la utilización de una estructura determinada de procesos, describir cadenas de suministro utilizando un conjunto común de definiciones. (Amaya Johanna y Vilorio César, 2014, pág. 28)

Proporciona un marco único que vincula a procesos de negocio, métricas, mejores prácticas y características de la tecnología en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los socios de la cadena de suministros y para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministros y las actividades relacionadas con la cadena de suministros. (Iglesias Antonio, 2010, pág. 19)

- **Metodología del modelo SCOR**

Según Chávez Jorge y Torres Rodolfo (2012) el modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión:

- Planificación (Plan)
- Aprovisionamiento (Source)
- Manufactura (Make)
- Distribución (Deliver)
- Devolución (Return)

Los cinco procesos integrados ofrecen una visión clara del verdadero proceso de principio a fin de la Cadena de Suministros y apoya optimizaciones dentro y a través de la empresa de escala arbitraria, contiene tres niveles de detalle de procesos: Nivel Superior (Tipos de Procesos), Nivel de Configuración: Categorías de Procesos y Nivel de Elementos de Procesos: Descomposición de los Procesos. En los tres niveles, SCOR aporta Indicadores Clave de Rendimiento. (Domingo José, 2012, pág. 35)

Estos indicadores se dividen sistemáticamente en cinco atributos de rendimiento (Performance Attributes):

- Fiabilidad en el Cumplimiento
- Flexibilidad
- Velocidad de Atención
- Coste
- Activos

En un cuarto nivel (Nivel de Implementación), se descomponen los elementos de procesos en tareas. En el nivel 4 las empresas incorporan las mejoras en sus procesos y sistemas, no siendo este nivel parte del Modelo SCOR. En este nivel se suele empezar con uno o varios

proyectos piloto, luego evaluarlos y posteriormente extenderlos a toda la cadena de suministro, adaptando su organización, tecnología, procesos y personas para lograr ventaja competitiva. (Ibídem, pág. 36)

El Modelo SCOR está enfocado en los tres primeros niveles y no procura prescribir cómo cada organización particular debería conducir sus negocios o diseñar sus sistemas o flujos de información. Cada organización que implemente mejoras en su cadena de suministros usando el Modelo SCOR necesitará extender al menos al nivel 4, usando los procesos, sistemas y prácticas específicas de su organización.

- **Procesos de gestión del modelo SCOR**

Los cinco procesos básicos de gestión que proporcionan la estructura del Modelo son:

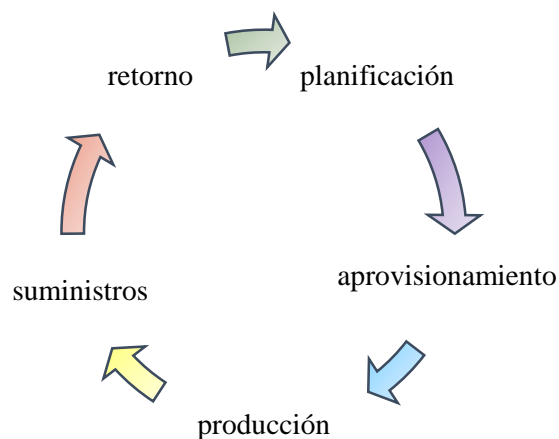


Figura 10. Procesos de gestión del modelo SCOR
Fuente: (Amaya Johanna y Viloría César, 2014)

Planificación

En este ámbito se analiza cómo equilibrar los recursos con los requerimientos y establecer y dar a conocer los planes para toda la cadena. Por otra parte, se estudia el funcionamiento general de la empresa y se considera cómo alinear el plan estratégico de la cadena con el plan financiero. (Mora Luis, 2016, pág. 19)

- **Aprovisionamiento**

Dentro de este ámbito se analiza cómo realizar la programación de entregas, la identificación, selección de proveedores y valoración de proveedores o la gestión de inventarios.

- **Suministros**

Dentro de este ámbito se analizan todos los procesos de gestión relacionados con peticiones de clientes y envíos, con la gestión de almacén, con la recepción y verificación del producto en el cliente y su instalación si es necesario y, finalmente, con la facturación a cliente. (Amaya Johanna y Vilorio César, 2014, pág. 28)

- **Retorno**

Los procesos relacionados con el retorno del producto y servicio pos entrega al cliente son objeto de análisis dentro de este ámbito del Modelo SCOR.

- **Producción**

Corresponden a este ámbito el estudio de la programación de actividades de producción, de las características del producto, de la etapa de prueba o de la preparación del producto para su paso a la siguiente etapa de la cadena logística. Asimismo, en el caso de que resulte de aplicación, se contempla la finalización de temas relacionados con ingeniería. (Ibídem, pág. 29)

f. Modelo CPIMC

Según Tovar Arturo y Mota Alejandro (2007) en su libro titulado “CPIMC un modelo de administración por procesos” señala que se trata de un modelo de administración cuya base es un enfoque sistemático y disciplinado, alinea los procesos del negocio con las estrategias empresariales, es decir que forma una sola estructura para definir y administrar los procesos incorporando el uso de indicadores clave del negocio de manera proactiva y de esta forma pretende evaluar la eficiencia y eficacia.

Los conceptos del CPIMC han sido utilizados en distintos ámbitos de negocio, y al identificar y analizar las características de distintas empresas se llegó a la conclusión de que presentan similitudes en su estructura que le permiten a este modelo estandarizar su modalidad de actuación. (pág.71)

Independientemente del rubro de negocio este modelo de gestión posibilita mejorar de forma drástica los resultados que obtiene la empresa, es importante señalar que mantiene una estrecha relación con el ciclo PHVA, administrativos y de mejora que lo transforman en un prospecto dinámico.

- **Metodología básica del modelo CPIMC**

El modelo está fundamentado en el principio de eliminación de las discrepancias; “Comprensión”, “Operación”, “Sensor” y “Acción” y así asegurar que la discrepancia final es mínima sin perder de vista el uso óptimo de los recursos, un enfoque preventivo y la mejora continua de los procesos de la organización. (Tovar Arturo y Mota Alejando, 2007, pág. 72)

- **Pasos del modelo de gestión administrativa CPIMC**

Este modelo se encarga inicialmente de crear un ambiente adecuado para el desarrollo de este enfoque, el modelo está estructurado por cuatro pasos fundamentales:

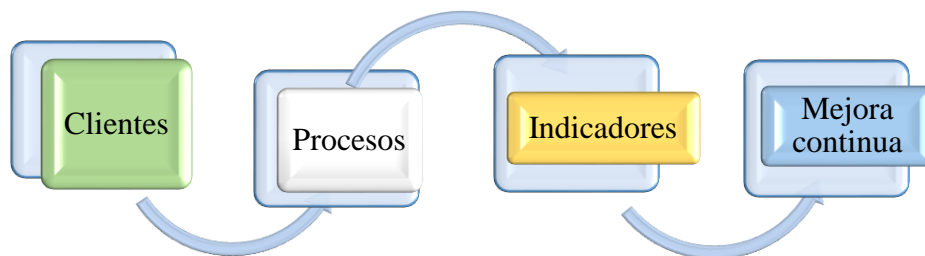


Figura 11. Pasos del modelo de gestión administrativa CPIMC
Fuente: (Tovar Arturo y Mota Alejandra, 2007)

Clientes: identifica al perfil del cliente real y convierte sus requerimientos en especificaciones, metas y objetivos, eliminando la discrepancia “comprensión”.

Procesos: de mayor reflexión, pues selecciona los procesos clave y de soporte, de mayor atención para llevar a cabo los requerimientos antes mencionados, y eliminar la discrepancia “operación”.

Indicadores: identifica las métricas clave mediante indicadores de proceso (eficiencia) y de resultado (efectividad), y eliminando la discrepancia “sensor”.

Mejora Continua: consiste en seguir los indicadores anteriores para lograr mayores oportunidades de desarrollo del sistema, optimización y control de procesos, y eliminar la discrepancia “acción” de la empresa. (Ibídem, pág. 73)

Metodología de las cinco s

Las 5 s es una herramienta que permite a cualquier empresa elevar su nivel de calidad en cualquier empresa, el éxito de sus resultados depende directamente de la disposición del

factor humano que al fin y al cabo son quienes logran que las organizaciones sobrevivan en el actual y cambiante mundo competitivo, quienes son los que en última instancia pondrán los productos y servicios en manos de los consumidores, es por esto que resulta importante que los empleados de todos los niveles que conforman la organización, tomen en cuenta el programa de las Cinco S. (Rodríguez, et. al., 2014, pág. 32)

Esta metodología es una de las más recomendadas por expertos para mejorar la calidad consiste en poner orden en la empresa, y esta práctica tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes (que en muchos casos elevan los costos a la empresa), desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización.

Elementos de la metodología de las cinco s

La implantación del programa de las Cinco S, exige que todos los empleados sean responsables de las siguientes actividades dentro de la organización:

2. Seiri: separar lo necesario de lo innecesario, lo esencial de lo accidental
3. Seiton: organizar, poner las cosas en el lugar apropiado
4. Seiso: asear, mantener el ambiente limpio y agradable
5. Seiketsu: estandarizar, simplificar las cosas
6. Shitsuke: disciplinar, mantener el orden y los compromisos (Aldavert, et. al., 2016, pág. 21)

Este programa que se implanta con mucho éxito en las empresas japonesas y que puede fácilmente ser adoptado (si existe la voluntad) en las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, cambia por completo el comportamiento de las personas en las organizaciones, quienes en vez de ser simples trabajadores, se responsabilizan del trabajo de su área, sin que sea una isla al interior de la organización, sino que el trabajo realizado esté de acuerdo con los criterios citados y administrar también la tarea y el ambiente en el que se trabaja.

8.3.3. Modelo para contrastar la dependencia entre variables

Uno de los modelos más utilizados para realizar el contraste de la dependencia de variables es el Chi cuadrado a continuación se dará a conocer en qué consiste:

8.3.3.1. Chi cuadrado

Es una prueba estadística que se utiliza para comprobar la significatividad estadística de la asociación observada en una tabulación de naturaleza cruzada, esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra. (Águeda Esteban y Molina Arturo, 2014, pág. 43)

El índice Ji Cuadrado se basa en la comparación de las frecuencias bivariadas obtenidas a partir de los datos (frecuencias empíricas) con las frecuencias que resultarían si NO hubiere relación de asociación entre las variables o frecuencias teóricas. (Villalta Carlos, 2016, pág. 18)

$$X^2 = \sum \frac{(f_e - f_t)^2}{f_t}$$

Donde:

fe: Frecuencia empírica

ft: Frecuencia teórica

8.3.3.2. Metodología de Chi Cuadrado

Las frecuencias teóricas pueden ser obtenidas a partir de un razonamiento sencillo: Si no hubiere asociación entre X e Y, cada una de las modalidades de cada variable estaría emparejada con cada una de las modalidades del otra variable. Si no hay emparejamiento significa que hay asociación entre las variables. (Hernández, et. al., pág. 12)

El cálculo consiste en:

- a) Sumar cada fila y cada columna, obteniendo las renombradas distribuciones marginales (que son las de cada variable por separado).
- b) Para cada casilla del interior de la Cuadro, obtener el producto de la casilla de su marginal fila por la casilla de su marginal columna y dividir por N que simboliza número de casos.

Por consiguiente, se aplica la fórmula obteniendo para cada casilla del cuerpo central de la Cuadro el cuadrado de la diferencia entre la frecuencia empírica y la teórica, dividiéndolo por

la frecuencia teórica. La suma total es el valor del estadístico Ji Cuadrado. (Villalta Carlos, 2016, pág. 28)

8.3.3.3. Prueba de Rechazo o aceptación de hipótesis

Estadísticamente una prueba de hipótesis es cualquier afirmación acerca de una población y/o sus parámetros esta consiste en contrastar dos hipótesis estadísticas. Tal contraste involucra la toma de decisión acerca de las hipótesis, dicha decisión contempla la acción de rechazar o no una hipótesis en favor de la otra.

8.3.3.4. Hipótesis

La hipótesis es una aseveración de una población elaborado con el propósito de poner a prueba, para verificar si la afirmación es razonable se usan datos. (Alvarado Víctor, 2014, pág. 38)

Hipótesis tiene su origen en las palabras griegas tesis, que hace referencia a situación, posición, lo que se pone, e hipo, que significa por debajo. Hipótesis es, si nos atenemos a la estructura verbal de la palabra, lo que se pone por debajo o se supone. (Orús Mercedes, 2014, pág. 21)

En el análisis estadístico se hace una aseveración, es decir, se plantea una hipótesis, después se hacen las pruebas para verificar la aseveración o para determinar que no es verdadera.

Para el desarrollo de la prueba del chi cuadrado es indispensable plantear una hipótesis nula y alternativa, cuyos conceptos se presentan a continuación:

- **Hipótesis nula (H0)**

Este tipo de hipótesis indica que un parámetro de población como la media, la desviación estándar, etc.) es igual a un valor hipotético, esta hipótesis suele ser una afirmación inicial basada en un análisis previos o conocimientos especializados. (Halweb, 2014, pág.5)

- **Hipótesis alternativa (H1)**

La hipótesis alternativa muestra que un parámetro de una determinada población es más pequeña, grande o diferente al valor hipotético de una hipótesis nula, esta hipótesis es lo que usted podría pensar que es cierto o espera probar que es cierto. (Halweb, 2014, pág.5)

8.3.4. Sector ferretero

El sector ferretero en el Ecuador de acuerdo a la información emitida por el INEC (2012), ocupa el 46% dentro de la industria de la construcción, en este giro de negocio se encuentran registradas 3479 Pymes, también denominadas empresas familiares, cuyo estilo de administración es tradicional y empírico. (Tejada et. al., 2017, pág. 2)

Según el Banco Central del Ecuador (2016) representa el 5,60 % del Producto Interno Bruto (PIB). A continuación, se presenta una Cuadro que refleja datos importantes de esta industria:

Tabla 2. Distribución de establecimientos del sector ferretero

Tamaño	Número	Utilidad
Pequeña	3479	\$ 24.406.105
Mediana	918	\$ 61.755.654
Grande	59	\$157.404.842
Total	4456	\$245.566.601

Fuente: (Tejada, et. al., 2017)

El sector ferretero en el Ecuador ha crecido considerablemente debido a la consolidación de la construcción, las unidades comerciales ubicadas en este importante segmento son administradas de forma empírica, las Pymes poseen un modelo de organización de tipo familiar, los puestos son definidos de forma empírica. El aporte teórico en cuanto a la gestión administrativa evidencia que el factor humano actualmente es considerado como un activo intangible, generador de valor y además uno de los ejes fundamentales del desarrollo organizacional, circunstancia por la cual debe gestionarse adecuadamente dentro de la empresa.

8.3.4.1. Ferretería

Establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos. (Tejada, et. al., 2017, pág. 4)

Etimológicamente el término ferretería significa tienda de hierro, hoy en día dichos establecimientos ofertan en el mercado una multitud de productos de distintos materiales, por

lo general son utilizados en carpintería, cerrajería, albañilería, plomería, electricidad y otros oficios relacionados con la construcción. (Elizalde Pedro, 2015, pág. 18)

8.3.4.2. Productos que expenden las ferreterías

Las ferreterías con empresas comercializadoras cuyos productos se refieren al sector de la construcción, en consecuencia la variedad de sus productos es muy amplia, a continuación se presenta una clasificación sintetizada de los productos expendidos en este tipo de negocio:

Tabla 3. Líneas de productos de ferretería

Herramientas de mano	Componentes diversos	Herramientas de sujeción
Alicates Cepillos metálicos Cutters Destornilladores Extractores Limas y escofinas Llaves ajustables	Amortiguadores Boquillas y atomizadores Pistolas pulverizadoras Cintas, bandas, bobinas y planchas magnéticas Electroimanes y solenoides Mandos, palancas, pedales	Bridas Mordazas Tornillos de apriete o sargentos Tornillos de banco Otras herramientas de sujeción
Productos de fijación y sellado	Pinturas, esmaltes y barnices	Herramientas para construcción e instaladores
Adhesivos universales Adhesivos instantáneos Adhesivos y sellantes para la construcción Selladores y adhesivos para madera Adhesivos y colas para calzado y marroquinería Adhesivos especiales Siliconas Pegamentos Bandas y cintas adhesivas Colas Colas para encuadernación Dispensadores de cintas Fijadores de tornillos y roscas Masillas Morteros de sellado Pistolas de silicona Espuma de poliuretano Otros productos de fijación	Imprimaciones Esmaltes Pinturas plásticas Aceites de teca, barnices y lasures para madera Barnices para metal Revestimientos Disolventes Pinturas para automoción Lacas y barnices para automoción Productos para prevención de la corrosión Pigmentos Pinturas antideslizantes Pinturas de marcaje Equipos y complementos para pintura Otras pinturas	Cortatubos Cortavarillas Cuñas Curvatubos Herramientas para estucos, paredes y techos Herramientas de terminar extremos ('crimpar') Llanas y talochas Llaves para tubos Niveles Palas para construcción Paletas Pelacables y cortacables Picos Herramientas para fontanería Herramientas diversas para electricidad Útiles para pintura Otras herramientas y accesorios para construcción e instaladores

Productos de fijación y sellado	Productos para limpieza profesional	Herramientas para madera y carpintería
Adhesivos universales Adhesivos instantáneos Adhesivos y sellantes para la construcción Selladores y adhesivos para madera Adhesivos y colas para calzado y marroquinería Adhesivos especiales Siliconas Pegamentos	Celulosas Desengrasantes Ambientadores Desatascadores Desinfectantes Detergentes Productos para pulido y encerado Limpiadores de precisión (Limpiadores, Trapos)	Brocas para madera Fresas para madera Hojas y sierras para madera Cuchillas y discos para madera Herramientas trituradoras para madera Herramientas ranuradoras para madera Encoladoras portátiles

Fuente: (Elizalde Pedro, 2015, pág. 20)

En conclusión las ferreterías tienen un sinnúmero de productos, cuyo uso por lo general se encuentra en el sector de la construcción, y la clasificación de éstos puede ser efectuada en base a diversos criterios como el tipo de material, el campo de uso, tamaño, entre otros.

- **Materiales eléctricos**

El sector de material eléctrico está formado por: cables, contadores, aparamenta industrial, cajas y envoltentes, pequeños transformadores, dispositivos de conexión, dispositivos de protección para uso doméstico, domótica e inmótica, iluminación, interruptores para uso doméstico, bases de toma de corriente y clavijas domésticas e industriales. (Benavides Cristian y Celis Oscar, 2012, pág. 85)

Todos estos productos aportan seguridad en el uso de la energía y tienen una incidencia directa sobre la eficiencia energética de las instalaciones eléctricas para baja tensión, se caracterizan por no poseen la propiedad de ser conductores energía eléctrica.

- **Materiales de construcción**

Se definen como materiales de construcción a todos los elementos o cuerpos que integran las obras de construcción, cualquiera que sea su naturaleza, composición y forma, de tal manera que cumplan con los requisitos mínimos para tal fin. (Barandalla Eugenia, 2014, pág. 56)

Los materiales de construcción son un conjunto de productos que bien podrían ser de origen natural o artificial, su fin último es ser utilizados en la construcción de casas residenciales, edificios, locales comerciales, entre otro tipo de construcciones.

- **Comercialización de los productos en las ferreterías**

Como es bien sabido las empresas comerciales son intermediarias, y las ferreterías no son la excepción, usualmente dichos establecimientos cuentan con múltiples proveedores, que cada cierto tiempo acogen los pedidos de productos y en un tiempo establecido hacen la entrega, posteriormente los productos son codificados y almacenados en bodega o en los locales comerciales, donde son puestos a disposición de los clientes. (Barandalla Eugenia, 2014, pág. 101)

La comercialización en tales establecimientos se lleva a cabo en su gran mayoría bajo la modalidad de ventas al por menor, salvo casos especiales que requieran el tratamiento de ventas al por mayor, en relación al canal de distribución se trata del directo por cuanto los clientes son los mismo consumidores finales del producto adquirido.

8.3.4.3. Tipos de cadena de suministros

Las cadenas de suministro, pueden ser diferenciadas en cuatro grandes grupos, a continuación se establece en qué consiste cada una:

- **Cadena de suministro eficientes:** en este tipo de cadena, se establecen estrategias direccionadas a maximizar la eficiencia en costo, para lo cual deben eliminarse las actividades que no agregar valor y deben buscarse economía a escalas;
- **Cadena de suministro con protección contra el riesgo:** en la cual las estrategias están dirigidas a compartir en común los recursos en la cadena de suministro, de tal forma que los riesgos puedan compartirse
- **Cadena sensible de suministro:** esta tipología se caracteriza en el establecimiento de estrategias destinadas a responder o actuar con flexibilidad en función a las necesidades de los consumidores, las cuales son cambiantes y diversa.
- **Cadenas de suministros ágiles:** las cuales aplican estrategias con el objeto de responder y actuar con flexibilidad ante la necesidad de los consumidores, al tiempo que protegen contra riesgos por escasez o fallas de suministro compartiendo recursos de producción. (Barandalla Eugenia, 2014, pág. 105)

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- **¿Cuáles son los principales problemas de la gestión por procesos administrativos en Mega Ferretería Bonilla?**

Con el propósito de diagnosticar la gestión por procesos administrativos se efectuó una entrevista dirigida al propietario, censo a los empleados a través de los cuales se pudo conocer que existió falencias, como la ausencia de un sistema de seguimiento post-venta, bajo nivel de capacitaciones para el departamento de atención al cliente y bodega; además se desarrolló una matriz FODA por departamentos, detectando un bajo nivel de capacitaciones a la parte administrativa, no se ha desarrollado un análisis contable del nivel de endeudamiento de la microempresa, ausencia de un manual de comportamiento frente a las quejas de los clientes y un bajo nivel de control de inventarios en la bodega.

- **¿Cómo diagnosticar la calidad de servicio que ofrece Mega Ferretería Bonilla a sus clientes con el personal que posee?**

El procedimiento para realizar el diagnóstico a los clientes en referencia a la calidad de servicio que ofrece Mega Ferretería Bonilla, se plantea en la propuesta de mejoramiento del proceso mediante la aplicación de un cuestionario de monitoreo de satisfacción al cliente que contempló aspectos como la percepción sobre la infraestructura, donde se evaluó: la iluminación, estado de las perchas, la limpieza, en tanto que el componente productos estuvo dirigido a conocer la calidad, distribución, variedad de los productos así como la existencia de inconformidades o quejas y en la parte de atención al cliente se enfocó a conocer la apreciación sobre los procesos de facturación y el servicio post compra.

- **¿Con qué técnica se aplicará para contrastar la gestión administrativa desarrollada por Mega Ferretería Bonilla con la calidad de servicio, que permita identificar las variables en estudio?**

La técnica que sirvió para hacer el análisis de contrastación de las variables gestión administrativa y calidad de servicio que probaron las hipótesis H_0 (hipótesis nula) y H_a (hipótesis alternativa) fue la técnica estadística Chi cuadrado que permitió conocer que empleando el 5% de significancia en el primer contraste se rechazó H_0 debido que X^2 calculado (14) fue inferior a X^2 tabla = 16,919 y se encontró en la zona de aceptación y por

tanto se concluyó que la variable entrega a domicilio es independiente de la variable conocimiento técnico (Figura 12). No obstante en el segundo contraste se pudo apreciar que el valor de X^2 calculado fue igual a (64) y se situó en la zona de rechazo, por lo cual se concluyó que la variable seguimiento postventa es dependiente de la variable administración de la ferretería (Figura 13). Igualmente se evidenció en el tercer contraste donde el valor que X^2 calculado (45) se situó en la zona de rechazo, aceptando que la atención inmediata de los pedidos es dependiente de la variable habilidad del empleado en el despacho (Figura 14), por los aspectos antes mencionados se pudo determinar que la variable gestión por procesos administrativos si incide en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná.

- **¿Cuál es el modelo de gestión de procesos administrativos adecuado para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla?**

La investigación de campo efectuada a través de la información obtenida en el proceso de investigación al propietario, empleados, clientes y mediante el análisis respectivo de cada uno de los resultados obtenidos, así como la interpretación de las variables gestión administrativa y calidad de servicio se concluye; que el modelo de gestión por procesos administrativos adecuado para mejorar la gestión administrativa y calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla es el EFQM, el mismo que fue adaptado al ámbito ferretero, para lo cual se ha diseñado la propuesta que una vez siendo aplicada conlleva a mejorar el liderazgo, la administración del talento humano, trato con los proveedores mediante el planteamiento de políticas, además la aplicación práctica de las 5S fue clave para contribuir a la organización y limpieza de los productos y materiales de construcción, el desarrollo del plan de capacitaciones permitió, elevar el conocimiento técnico de los empleados, a través del manual de funciones se evitará la duplicidad de ocupaciones y confusión de las actividades desarrolladas por los colaboradores; y con el cuestionario de monitoreo a los clientes permitirá mantener informado sobre el nivel de satisfacción en referencia al servicio y los productos de Mega Ferretería Bonilla.

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Tipos de investigación

10.1.1. Investigación formativa

Fue de carácter formativa debido que la investigación buscó establecer los mecanismos para integrar el proceso de investigación al proceso de enseñanza – aprendizaje mediante el análisis de la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, con el diseño de un modelo de gestión administrativo por procesos; otorgando un espacio a las autoras para la formación como investigadoras.

10.1.2. Investigación bibliográfica

Fue de tipo bibliográfica debido que se consideró indispensable elaborar la fundamentación teórica científica de la investigación, mediante la recopilación de información de diversas fuentes bibliográficas sobre la gestión por procesos administrativos, la incidencia en la calidad de servicios, Chi - cuadrado procedentes de libros, revistas, tesis y artículos web con criterios de varios autores.

10.1.3. Investigación diagnóstica

Se consideró una investigación diagnóstica porque uno de los objetivos de la presente investigación fue efectuar un diagnóstico de la calidad de servicio a sus clientes con el personal que posee; además de identificar los principales problemas de la gestión por procesos administrativos de Mega Ferretería Bonilla.

10.1.4. Investigación correlacional

La presente investigación fue de tipo correlacional porque se buscó contrastar la gestión administrativa desarrollada por la microempresa Mega Ferretería Bonilla con la calidad de servicio ofrecida a sus clientes mediante el desarrollo de la técnica de la Chi cuadrado, que permitió identificar la dependencia de las variables en estudio.

10.1.5. Investigación de campo

Para la aplicación de la entrevista dirigida al propietario, el censo a los empleados y encuestas a los clientes fue necesario acudir a las instalaciones de Mega Ferretería Bonilla; es decir al lugar donde se originó la problemática en investigación, con el propósito de obtener información relevante para el diseño de estrategias administrativas que contribuyan a mejorar la calidad de servicio.

10.1.6. Investigación propositiva

Se enmarcó dentro de la investigación propositiva, porque una vez identificado los principales problemas de la gestión administrativa y la calidad de servicio entre sus clientes se plantearon como alternativa un modelo de gestión por procesos administrativos, que permitió dar cumplimiento a los objetivos planteados por la microempresa.

10.2. Metodología empleada

10.2.1. Método analítico

En esta investigación el método analítico permitió determinar de forma minuciosa las causas y efectos que propiciaron la problemática en relación a la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, la misma que se detalló de manera sistemática en la problematización del proyecto.

10.2.2. Método deductivo

Se empleó el método deductivo para la emisión de las preguntas científicas y buscar comprobar o refutar tales hipótesis, deduciendo conclusiones basadas en los resultados de las entrevistas al propietario y encuestas a los clientes aplicadas para el desarrollo de la investigación sobre la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio.

10.3. Técnicas

10.3.1. La entrevista

La técnica de la entrevista fue utilizada para identificar aspectos de las variables gestión administrativa y calidad de servicio, la misma que fue aplicada al gerente propietario de Mega Ferretería Bonilla, quien brindo la información sobre aspectos citados.

10.3.2. Censo

Fue necesario aplicar esta técnica porque se investigó a todos los empleados que suman un total de 16, para conocer aspectos como; el tiempo de trabajo, área de trabajo, inclusión del personal en la toma de decisiones, la existencia de un manual de funciones, diseño de políticas, capacitaciones, la aplicación de incentivos laborales e información relevante para el proceso investigativo.

10.3.3. La encuesta

Esta técnica de investigación sirvió para investigar los criterios sobre las variables de investigación referente a la gestión administrativa y la calidad de servicio, que fue aplicada a 155 clientes que reflejan la muestra de un universo poblacional de 15000 clientes.

10.3.4. Chi cuadrado

Con el propósito de contrastar la gestión administrativa por procesos y la calidad de servicio ofertada hacia sus clientes, se empleó la técnica del Chi - cuadrado a través de la cual se verificó la hipótesis: la gestión por procesos administrativos si este incide en la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla.

10.3.5. Matriz FODA

Mediante la matriz FODA se pudo identificar aspectos del medio interno (Fortalezas y Debilidades) y del medio externo (Oportunidades y Amenazas), de los departamentos de atención al cliente, administrativo - contable y bodega de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná; cuyos resultados permitieron detectar los nudos críticos de los procesos antes mencionados y establecer estrategias acordes a las necesidades existentes.

10.4. Instrumentos

De acuerdo a la investigación de gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, fue necesario plantear y aplicar instrumentos para la recopilación de información tales como:

- Ficha para la entrevista propietario. **Anexo 4**
- Ficha para la encuesta empleados. **Anexo 5**
- Cuestionario para la encuesta clientes. **Anexo 6**
- Cuestionario para elaborar la matriz FODA por departamentos. **Anexo 7-8-9**

10.4.1. Tratamiento de la información

La información recopilada mediante la técnica de la entrevista fue analizada y presentada con sus respectivas respuestas que permitieron establecer los principales problemas de la gestión por procesos administrativos; en tanto que la información recopilada mediante la técnica de las encuestas fueron tabuladas y presentadas en gráficos estadísticos diseñados en el programa Excel con sus respectivos análisis e interpretación para posteriormente realizar el contraste de la variables mediante la técnica del Chi - cuadrado.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios por departamentos para el diseño de la matriz FODA fueron clasificados, ponderados y posteriormente se efectuó una contrastación por áreas para finalmente establecer estrategias. **Anexo 11**

10.5. Población y muestra

10.5.1. Población

La población del proyecto en ejecución estuvo conformada de la siguiente manera:

Cuadro 2. Población

Propietario	1
Empleados afiliados al (IESS)	13
Empleados no afiliados al (IESS)	3
Clientes	15000

Elaborado por: Las autoras

Dado que la población es de 15000 clientes, acordé a los datos facilitados por el propietario de Mega Ferretería Bonilla se debió aplicar la muestra respectivamente.

10.5.2. Muestra

Para la obtención del tamaño de la muestra representativa de los clientes de Mega Ferrería Bonilla en el cantón La Maná fue indispensable aplicar la siguiente fórmula que reflejó una cantidad de 155 clientes a encuestar.

FÓRMULA:	DATOS:
$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$	n = Tamaño de la muestra =? N = Población a investigarse = 15.000,00 E = Índice de error máximo admisible = 0.08

Desarrollo:

Remplazando los valores en la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{15.000}{(0.08)^2 (15.000-1) + 1}$$

$$n = \frac{15.000}{(0.0064) (14.999) + 1}$$

$$n = \frac{15.000}{96,9936} = 154,649$$

<u>n = 155</u>

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

11.1. Análisis FODA de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná

Con el propósito de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Mega Ferretería Bonilla se efectuó una matriz FODA por áreas, cuyos resultados se presentan a continuación:

11.1.1. Matriz FODA departamento administrativo de Mega Ferretería Bonilla

Cuadro 3. Matriz FODA departamento administrativo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Infraestructura e instalaciones adecuadas	D1. No dispone de un direccionamiento estratégico definido
F2. Liderazgo democrático	D2. No se dispone de un manual de funciones
F3. Los empleados se encuentran afiliados al IESS	D3. No posee un organigrama estructural
F4. Se mantiene una base de datos de los clientes	D4. No se efectúa una evaluación sobre el desempeño laboral del personal
F5. Facilidades para adquirir materiales de construcción	D5. Ausencia de un seguimiento post - venta
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Surgimiento de nuevos proyectos de construcción en el cantón	A1. Surgimiento de cadenas de Ferreterías
O2. Mayor acceso a créditos financieros	A2. Competencia desleal
O3. Mayor acceso a tecnología	A3. Incremento de la delincuencia en el cantón
O4. Obtención de contratos con el sector público	A4. Incremento de los productos ferreteros exportados
O5. Incremento cartera clientes a nivel regional	A5. Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera

Fuente: Entrevista propietario Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

11.1.1.1. Matriz de confrontación de los factores externos e internos del departamento administrativo de Mega Ferretería Bonilla

Para determinar los factores externos e internos que requieren de mayor atención se efectuó la matriz de confrontación empleando la siguiente ponderación:

Relación alta	10	Relación baja	1
Relación media	5	Sin relación	0

Cuadro 4. Matriz de confrontación área administrativa

		FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL	
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5				
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	5	10	10	5	5	35	10	5	10	1	1	27	62
		F2	5	5	5	5	10	30	5	5	5	1	1	17	47
		F3	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	9	14
		F4	1	1	1	0	5	8	1	5	1	0	0	7	15
		F5	10	5	5	5	10	35	10	10	0	5	0	25	60
	Σ	22	22	22	16	31	113	27	30	17	8	3	85	198	
	DEBILIDADES	D1	5	5	0	1	5	16	5	5	1	1	1	13	29
		D2	1	1	1	0	5	8	5	5	0	1	1	12	20
		D3	1	1	1	1	5	9	5	1	0	0	0	6	15
		D4	0	5	1	1	10	17	10	10	1	1	0	22	39
		D5	10	5	5	5	10	35	10	10	1	1	0	22	57
Σ	17	17	8	8	35	85	35	31	3	4	2	75	160		
TOTAL	39	39	30	24	66	198	62	61	20	12	5	160	358		

Fuente: Entrevista propietario Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Análisis y planteamiento de estrategias para el área administrativa:

Estrategia ofensiva: Al analizar el primer cuadrante se evidenció que F5 (Facilidades para adquirir materiales de construcción) y O5 (Incremento de la cartera de clientes) reflejaron los valores más altos; por lo tanto se planteó como estrategia ofensiva el diseño de un diagrama del proceso de adquisición de materiales de construcción y políticas de pedidos y pagos, con el propósito de mejorar la rapidez de los pedidos de los clientes.

Estrategia de reorientación: En el segundo cuadrante (D-O) se identificó que D5 (Ausencia de un seguimiento postventa) y O5 (Incremento de cartera clientes a nivel regional) obtuvieron los valores más altos; frente a ello se sugiere la implantación de instrumentos para la medición del servicio postventa como estrategia de reorientación.

Estrategia defensiva: En el tercer cuadrante se apreció que A2 (Competencia desleal) y F1 (Infraestructura e instalaciones adecuadas) reflejaron los valores más altos; del tercer cuadrante ante ello se planteó como estrategia defensiva realizar un programa de mantenimiento de la infraestructura de la ferretería.

Estrategia de supervivencia: En el cuarto cuadrante (D-A) se apreció que D5 (Ausencia de seguimiento post-venta) y A1 (Surgimiento de cadenas de Ferreterías) evidenciaron los más

altos puntajes; por lo cual se planteó como estrategia de supervivencia implementar un programa de seguimiento post - venta mediante llamadas telefónicas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

11.1.2. Matriz FODA del departamento contable de Mega Ferrería Bonilla

Cuadro 5. Matriz FODA departamento contable

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.Sistema contable automatizado	D1.No se ha efectuado un análisis del endeudamiento empresarial
F2. Dispone de contador en la empresa	D2.No se dispone de un manual de procedimientos contables
F3.Sistema de facturación electrónico	D3. Bajo índice de capacitaciones área contable.
F4. Actualización continua del programa contable.	D4. Archivo inadecuado de la documentación contable
F5. Respaldo de las facturas emitidas	D5. No se efectúan estados financieros mensuales sobre aspectos contables
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mejor imagen ante los consumidores	A1.Surgimiento de cadenas de Ferrerías
O2. Mayor acceso a nuevas tecnologías contables	A2.Competencia desleal
O3. Obtención de créditos bancarios	A3.Incremento de la delincuencia en el cantón
O4. Acceso a contratos con el sector constructor público	A4.Incremento de los productos ferreteros exportados
O5. Incremento cartera clientes a nivel regional	A5.Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera

Fuente: Entrevista a la contadora de Mega ferrería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

11.1.2.1. Matriz de confrontación de los factores externos e internos del departamento contable de Mega Ferrería Bonilla

Para determinar los factores externos e internos que requieren de mayor atención se efectuó la matriz de confrontación empleando la siguiente ponderación:

Relación alta	10	Relación baja	1
Relación media	5	Sin relación	0

Cuadro 6. Matriz de confrontación del área contable

		FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL		
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS									
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5				
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		F1	10	10	10	5	5	40	5	5	0	5	5	20	60
	F2	5	5	5	5	1	21	5	5	0	5	1	16	37		
	F3	10	10	5	5	5	35	5	5	0	1	1	12	47		
	F4	5	10	5	1	5	26	5	5	0	1	1	12	38		
	F5	5	1	10	5	5	26	5	5	0	1	1	12	38		
	Σ	35	36	35	21	21	148	25	25	0	13	9	72	220		
	DEBILIDADES		D1	5	5	5	5	10	30	5	5	0	5	0	15	45
	D2	5	1	5	1	5	17	5	5	0	1	0	11	28		
	D3	5	5	10	5	10	35	5	10	1	5	0	21	56		
	D4	10	5	10	5	5	35	5	5	0	5	1	16	51		
	D5	5	5	10	5	5	30	5	5	0	5	1	16	46		
Σ	30	21	40	21	35	147	25	30	1	21	2	79	226			
TOTAL		65	57	75	42	56	295	50	55	1	34	11	151	446		

Fuente: Entrevista a la contadora de Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Análisis y planteamiento de estrategias para el área contable:

Estrategia ofensiva: En el cuadrante 1: (F-O) Se pudo resaltar que F1 (Sistema contable automatizado) y O2 (Mayor acceso a nuevas tecnologías contables) reflejaron valores altos; por lo tanto se resaltó como estrategia ofensiva la actualización y mantenimiento preventivo del programa contable MORFEUS.

Estrategia de reorientación: En cuadrante 2: (D-O) se identificó que D3 (Bajo índice de capacitaciones departamento contable) y O3 (Obtención de créditos bancarios) obtuvieron los puntajes más altos; frente a ello se sugiere efectuar capacitaciones sobre temas contables con el propósito de mantener un registro adecuado de los ingresos, egresos y así acceder a créditos bancarios de mayor cobertura con la posibilidad de efectuar mejoras en la microempresa.

Estrategia defensiva: Al analizar el tercer cuadrante (A-F) se apreció que A2 (Competencia desleal) y F1 (Sistema contable automatizado) ante ello se planteó como estrategia defensiva el desarrollo efectuar un sistema preventivo de actualizaciones y mantenimiento del sistema contable con el propósito de lograr una ventaja competitiva frente a la amenaza antes mencionada.

Estrategia de supervivencia: En el cuarto cuadrante (Cuadrante 4: D-A) se apreció que D3 (Bajo índice de capacitaciones área contable) y A2 (Competencia desleal) reflejaron los valores más altos, ante ello se planteó como estrategia de supervivencia el desarrollo de capacitaciones para el área contable.

11.1.3. Matriz FODA área de atención al cliente

Cuadro 7. Matriz FODA área de atención al cliente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Calidad de los productos	D1. Los productos no se distribuidos por secciones
F2. Limpieza de los productos	D2.No existe un seguimiento post venta
F3.Rápidez en la atención	D3. Bajo índice de capacitaciones atención al cliente
F4. Catálogos de productos	D4. No se efectúa una revisión minuciosa de las cantidades precios y facturas
F5. Detalles de precios	D5. Los empleados no poseen habilidades para resolver quejas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mejor imagen ante los consumidores	A1.Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales
O2. Mayor acceso a nuevas tecnologías contables	A2.Cambios en el comportamiento de los consumidores
O3. Obtención de créditos bancarios	A3.Incremento de los productos ferreteros exportados
O4. Acceso a contratos con el sector constructor publico	A4.Personal de la competencia con mayor conocimiento sobre atención al cliente
O5. Incremento cartera clientes a nivel regional	A5.Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera

Fuente: Entrevista a la encargada de atención al cliente de Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

11.1.3.1. Matriz de confrontación de los factores externos e internos del departamento de atención al cliente de Mega Ferretería Bonilla

Para determinar los factores externos e internos que requieren de mayor atención se efectuó la matriz de confrontación empleando la siguiente ponderación:

Relación alta	10	Relación baja	1
Relación media	5	Sin relación	0

Cuadro 8. Matriz de confrontación del área de atención al cliente

		FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL		
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS									
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5				
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		F1	10	5	10	10	10	45	10	5	10	5	0	30	75
	F2	10	1	10	5	10	36	5	5	5	5	0	20	56		
	F3	10	5	5	5	10	35	5	5	5	5	0	20	55		
	F4	10	1	5	5	10	31	1	1	5	5	0	12	43		
	F5	10	1	5	5	5	26	1	5	5	5	1	17	43		
	Σ	50	13	35	30	45	173	22	21	30	25	1	99	272		
	DEBILIDADES		D1	10	5	5	5	10	35	5	5	5	1	0	16	51
	D2	10	5	5	5	10	35	5	5	5	5	0	20	55		
	D3	10	5	5	5	10	35	5	5	5	5	0	20	55		
	D4	5	5	5	1	5	21	1	1	5	1	0	8	29		
	D5	10	5	5	10	10	40	5	1	5	1	0	12	52		
Σ	45	25	25	26	45	166	21	17	25	13	0	76	242			
TOTAL		95	38	60	56	90	339	43	38	55	38	1	175	514		

Fuente: Entrevista a la encargada de atención al cliente de Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Análisis y planteamiento de estrategias para el área de atención al cliente:

Estrategia ofensiva: En el cuadrante 1: (F-O) Se pudo resaltar que F1 (Calidad de los productos) y O1 (Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales) reflejaron altos valores y por lo tanto se planteó como estrategia ofensiva que mantener una revisión continua de los productos y una campaña publicitaria en redes sociales.

Estrategia de reorientación: En cuadrante 2: (D-O) se identificó que D5 (Los empleados no poseen habilidades para resolver quejas) y O1 (Mejor imagen ante los consumidores) resaltaron en este cuadrante y por ello se sugirió como estrategia de reorientación el diseño de un manual sobre la resolución de conflictos en las ventas.

Estrategia defensiva: El análisis del tercer cuadrante (A-F) se evidenció que A3 (Incremento de los productos ferreteros exportados) y F1 (Calidad de los productos) ante ello se planteó como estrategia defensiva inserción de la estrategia de las 5S con el propósito de mantener la limpieza, orden de los productos y así preservar la calidad de los mismos.

Estrategia de supervivencia: En el cuarto cuadrante (Cuadrante 4: D-A) se apreció que D3 (Bajo índice de capacitaciones atención al cliente) y A3 (Incremento de los productos ferreteros exportados) reflejaron los valores más altos, ante ello se planteó como estrategia de supervivencia un plan de capacitaciones sobre atención al cliente.

11.1.4. Matriz FODA del área de bodega de Mega Ferretería Bonilla

Cuadro 9. Matriz FODA del área de bodega de Mega Ferretería Bonilla

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.Revisión continua de los inventarios	D1. No se mantiene un registro de devoluciones y reposiciones de los productos con anomalías
F2. Mantiene un informe de los productos dados de baja	D2.No se dispone de los estantes y casilleros adecuado para el almacenamiento de los productos
F3.Revisión de la guía de despacho	D3. No Se existe alarmas contra incendios
F4. Se dispone de extintores contra incendios	D4. No se evidencia existencia de identificación para las diversas categorías almacenadas
F5. Se mantienen guías de despacho y devoluciones	D5. No posee existencia de un sistema automático para el control de los productos almacenados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mejor imagen ante los proveedores	A1.Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales
O2. Nuevos sistemas automatizados para el Área de bodega	A2.Deficiencias canales de distribución
O3. Obtención de créditos bancarios	A3.Incremento de los productos ferreteros exportados
O4. Acceso a contratos con el sector constructor público	A4.Deslealtad de proveedores
O5. Incremento cartera clientes a nivel regional	A5.Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera

Fuente: Entrevista al jefe de bodega de Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

11.1.4.1. Matriz de confrontación de los factores externos e internos del departamento de bodega de Mega Ferretería Bonilla

Para determinar los factores externos e internos que requieren de mayor atención se efectuó la matriz de confrontación empleando la siguiente ponderación:

Relación alta	10	Relación baja	1
Relación media	5	Sin relación	0

Cuadro 10. Matriz de confrontación del área de bodega

		FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL	
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5			Σ
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	10	5	1	1	5	22	5	1	5	1	1	13	35
		F2	10	5	5	1	10	31	5	5	5	1	0	16	47
		F3	10	5	5	5	5	30	5	5	5	1	0	16	46
		F4	10	1	1	5	10	27	1	1	5	1	1	9	36
		F5	10	5	5	1	5	26	5	5	5	5	0	20	46
	Σ	50	21	17	13	35	136	21	17	25	9	2	74	210	
	DEBILIDADES	D1	10	5	5	5	5	30	5	5	5	5	0	20	50
		D2	10	5	5	1	5	26	5	1	1	1	0	8	34
		D3	10	5	5	5	5	30	1	1	1	1	1	5	35
		D4	10	5	5	1	5	26	5	1	5	5	0	16	42
		D5	10	5	5	1	5	26	5	5	5	5	0	20	46
Σ	50	25	25	13	25	138	21	13	17	17	1	69	207		
TOTAL	100	46	42	26	60	274	42	30	42	26	3	143	417		

Fuente: Entrevista al jefe de bodega de Mega ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Análisis y planteamiento de estrategias para el área de bodega:

Estrategia ofensiva: En el cuadrante 1: (F-O) Se pudo resaltar que F2 (Mantiene un informe de los productos dados de baja) y O1 (Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales) reflejaron altos valores y por lo tanto se planteó como estrategia ofensiva mantener con la revisión de los inventarios y el registro de los productos dados de baja con su respectivo detalle.

Estrategia de reorientación: En cuadrante 2: (D-O) se identificó que D1 (No se mantiene un registro de devoluciones y reposiciones de los productos con anomalías) y O1 (Mejor imagen ante los proveedores) resaltaron en este cuadrante por ello es indispensable la inserción de un control automático de las devoluciones y reposiciones.

Estrategia defensiva: El análisis del tercer cuadrante (A-F) se evidenció que A3 (Incremento de los productos ferreteros exportados) y F5 (Se mantienen guías de despacho y devoluciones) ante ello se planteó como estrategia defensiva mantener el registro y control de las guías de despacho y devoluciones.

Estrategia de supervivencia: En el cuarto cuadrante (Cuadrante 4: D-A) se apreció que D1 (No se mantiene un registro de devoluciones y reposiciones de los productos con anomalías) y A1 (Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales) reflejaron los valores más altos, por ello se planteó como estrategia de supervivencia la inserción y actualización de un registro de las devoluciones y reposiciones, estableciendo las causas de las mismas.

11.2. Resultado de la entrevista efectuada al propietario de Mega Ferretería Bonilla

a. Identificación de la microempresa

Cuadro 11. Título de la microempresa

Gerente propietario:	Ing. Christian Bonilla Pilataxi
Razón social de la microempresa:	Mega Ferretería Bonilla
RUC:	1850055581001
Dirección:	Avenida 19 de Mayo y Velasco Ibarra
Tiempo de funcionamiento:	12 años
Teléfono:	2568411
Email:	ferreteriabonilla2014@hotmail.com
Tenencia de la propiedad :	Arrendada

b. Identificación del propietario

- **Edad:** 29 años
- **Nivel de formación académica:** Tercer nivel
- **Título académico obtenido:** Ing. Mecatrónica
- **Estado civil del entrevistado:** Unión libre
- **¿Qué cargo ejerce en la Mega Ferretería Bonilla?**
El entrevistado ejerce el cargo de gerente.
- **Tiene otro trabajo adicional**
No posee otro trabajo adicional se dedica a tiempo completo al cargo de gerente de Mega Ferretería Bonilla.

c. Liderazgo

- **Acorde a su criterio, ¿qué tipo de liderazgo se ejerce en su microempresa?**
Acorde a la versión del gerente se pretende ejecutar un liderazgo democrático donde se toma en consideración la opinión de sus colaboradores.
- **¿Ha recibido capacitaciones de manera frecuente?**
Si ha recibido capacitaciones en temas como correos corporativos, marketing y seguridad laboral.
- **¿Efectúa reuniones con sus colaboradores?**
Si se desarrollan reuniones con sus colaboradores con una frecuencia trimestral.

- **¿Al momento de efectuar la toma de decisiones considera fundamental la opinión de sus colaboradores?**

Si son tomados en cuenta puesto que ellos son parte del equipo de trabajo y parte fundamental del crecimiento de la ferretería.

- **¿De manera frecuente delega sus funciones?**

Generalmente se delega funciones en aspectos como la cobranza y mantenimiento de los vehículos.

d. Políticas y estrategias

- **¿En Mega Ferretería Bonilla se dispone de políticas establecidas de manera documental?**

No se han establecido políticas de manera documental.

- **¿Se ha establecido manuales de procedimientos de las actividades que se efectúan en la Ferretería?**

En la Ferretería no se dispone de manual de funciones, de actividades de manera escrita, debido a que el trabajo se dispone de manera verbal.

- **¿Se ha definido a misión, visión y objetivos para la Ferretería Bonilla?**

No se ha elaborado una misión, visión y objetivos que rijan el accionar de Mega Ferretería Bonilla.

- **¿Con qué tipo de organización se cuenta en la ferretería?**

Se enmarca como una organización informal.

- **¿En la ferretería se dispone de un organigrama estructural definido para la Ferretería?**

El gerente mencionó que no se dispone de un organigrama estructural definido para la ferretería.

- **¿Existen un sistema de sanciones establecido de manera documental en Mega Ferretería Bonilla?**

No se dispone de un sistema de sanciones de manera documentada.

- **Dispone de políticas establecidas**

No se han establecido políticas en aspectos como: compras, ventas, trato con los proveedores, sistemas de inventarios y manejo de conflictos.

- **¿Qué tipo de estrategias administrativas se han definido para mejorar las siguientes áreas?**

Cuadro 12. Entrevista

	Estrategias:
Compras	Entregas a domicilio Persona encargada de cada departamento
Ventas	Mejor exhibición de los productos Limpieza de los productos Líneas completas por ítems
Trato con proveedores	Excelente trato Ofertas recibidas por proveedores Cumplimiento de las entregas
Sistema de inventarios	Compra de nuevo sistema
Manejo de conflictos	Diálogo clientes-empleados Dar solución quejas o inconformidades de manera inmediata.

e. Personal

- **¿Mencione la cantidad de personal al iniciar las actividades de Mega Ferretería Bonilla y en la actualidad?**

Mega Ferretería Bonilla inicio con 3 empleados y en la actualidad posee 16 empleados, factor que refleja el inminente crecimiento de esta microempresa.

- **¿Cuál es la forma de pago del personal de la empresa?**

La forma de pago es mediante un sueldo fijo mensual.

- **¿Cuál es el horario de trabajo de sus empleados?**

El horario de ingreso es de 7:30 am a 18:30 sumando 10 horas laborales.

- **¿Se reconoce el pago de horas extras?**

Si se reconoce el pago de horas extras.

- **¿Se dispone de un sistema de motivaciones laborales para su personal?**

El sistema de incentivo empleado en la ferretería es el incremento salarial.

- **¿Sus empleados se encuentran afiliados al IESS?**

Si se encuentran afiliados 13 empleados.

- **¿Cuál de las siguientes técnicas de reclutamiento del personal emplea en Mega Ferretería Bonilla?**

Para el reclutamiento del personal se emplea la técnica de las recomendaciones personales y de preferencia que habiten en el cantón La Maná.

- **¿Se dispone de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la ferretería?**
No se dispone de un sistema de evaluaciones definidas.
- **¿Se dispone de un plan de capacitaciones hacia su personal?**
No se ha elaborado un plan de capacitaciones de manera documental.

f. Colaboradores:

- **¿Mencione la cantidad de proveedores que mantiene en la actualidad?**
En la actualidad Mega Bonilla Ferretería mantiene una cartera de 50 proveedores.
- **Por favor especifique la razón social de sus proveedores principales**
Megaprofer S.A, Temaco S.A, CONDOR S.A, SuprinSA S.A, Adelca S.A. Kiwy S.A.
- **¿Cuál es la forma de pago que mantiene con sus proveedores?**
La forma de pago para la adquisición de los productos o materiales para la Ferretería mediante cheques post fechados con plazos hasta 90 días.
- **¿Cómo es el trato con sus proveedores?**
El trato es excelente debido que se efectúan los pagos en las fechas acordadas y se mantiene un trato amable y cordial, tanto de la parte administrativa y los empleados hacia el personal de los proveedores.

g. Procesos

- **Inventarios:**
 - **¿Cada cuánto tiempo se reabastece la materiales en la Ferretería?**
Se reabastece de forma semanal.
 - **¿Qué tipo de sistema se emplea para el control del inventario?**
Programa informático MORFEUS.
 - **¿Existe una persona encargada de la bodega, control y seguimiento del nivel de inventarios?**
Si existe una persona encargada que efectúa el ingreso en el sistema y copias de los mismos.
- **Compras**
 - **¿Quién es el encargado de efectuar los pedidos de productos y materiales en la ferretería?**
El encargado de efectuar los pedidos es el gerente acorde a los inventarios existentes.

- **Por favor mencione sí se encuentra definido de manera documental el proceso de compras en la ferretería....especifique el mismo.**

No se dispone de un procedimiento de compras en la ferretería.

- **¿Se elaboran presupuestos para efectuar las compras en la ferretería?**

No se elaboran presupuestos para las compras, se efectúan los pedidos de manera directa.

- **¿Mencione la forma de archivado de los documentos que respalden las compras efectuadas?**

Los respaldos de los documentos de compras escaneados se archivan en el programa informático contable MORFEUS.

- **Ventas**

Las ventas al igual que los datos de las compras son registradas en el programa informático contable mencionado anteriormente.

- **¿Existe un manual que permita conocer de manera detallada el proceso de ventas en la ferretería?**

No se dispone de una manual que detalle el proceso de ventas en la ferretería.

- **Mencione la cantidad de ventas en los siguientes años:**

Ventas año 2016	\$ 1'000.000,00
Ventas año 2017	\$1'500.000,00
Ventas año 2018	\$2'000.000,00

- **¿Emplea estrategias publicitarias y promocionales para elevar el nivel de ventas en la ferretería?**

Se efectúan promociones como estrategias publicitarias para atraer una mayor cantidad de clientes.

- **Clientes:**

- **¿Se cuenta con una base de datos de los clientes en la ferretería?**

Si se dispone de una base de datos de clientes que se encuentran en el programa informático con sus respectivos respaldos.

- **Por favor mencione la cantidad promedio de clientes de la Ferretería Bonilla**

15.000 Clientes.

- **¿Se efectúan capacitaciones en el área de atención al cliente?**
Se efectuó este tipo de capacitaciones hace años atrás por lo tanto es fundamental efectuar mayor énfasis en este aspecto.
- **¿Se ha establecido un sistema de seguimiento post venta para los clientes?**
No se ha definido un sistema de seguimiento post-venta para los clientes.
- **¿Se ha establecido un sistema de pagos que facilite a los clientes al momento de efectuar las compras?**
Estamos trabajando en ello de momento los pagos son en efectivo, con cheques a la fecha y posfechados.
- **¿Se ha dado seguimiento y monitoreo a las quejas o inconformidades de los clientes?**
Sí, pero en algunos casos a través de llamadas telefónicas y la indagación directa con el cliente.

11.3. Resultados del censo dirigido al personal de Mega Ferretería Bonilla

Pregunta 1. Formación académica

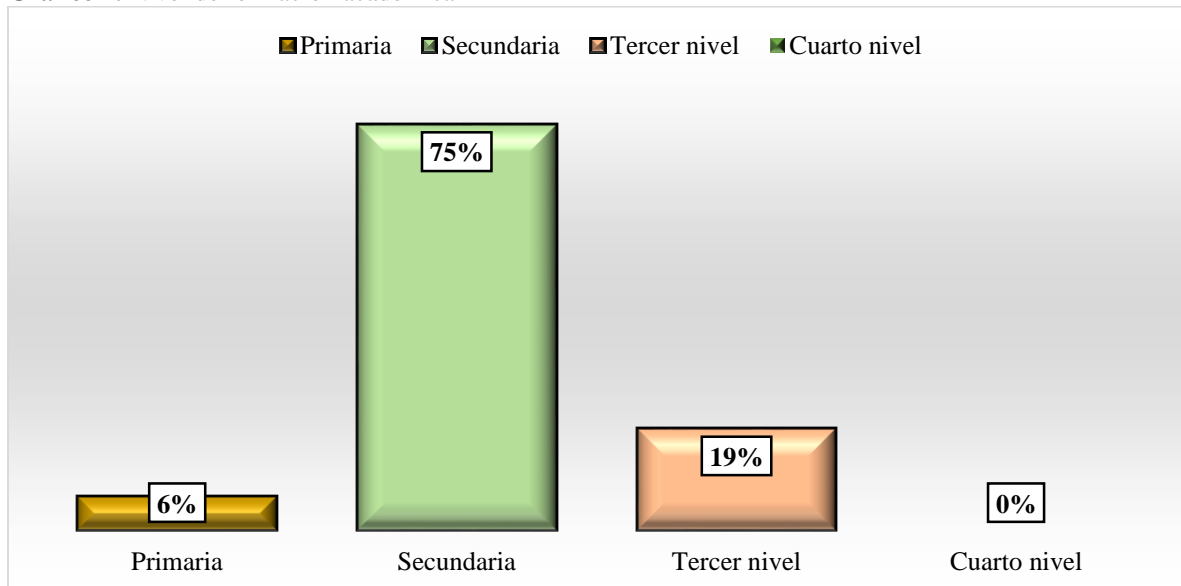
Cuadro 13. Nivel de formación académica

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Primaria	1	6%
Secundaria	12	75%
Tercer nivel	3	19%
Cuarto nivel	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 1. Nivel de formación académica



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Tomando como base los resultados obtenidos del censo se determina que: el 75% de empleados cursó la secundaria, 6% la primaria y el 19% tercer nivel; de esta forma se concluye que el nivel de formación académica del porcentaje mayoritario de miembros que forman parte del talento humano de Mega Ferretería Bonilla fue la secundaria. Se debería dar un mayor énfasis en capacitaciones que fomente el crecimiento personal de sus empleados en temas como atención al cliente, relaciones humanas y conocimiento técnico de los productos ferreteros; además de motivar a continuar con sus estudios de tercer nivel en modalidades acorde a su situación laboral.

Pregunta 2. Estado civil

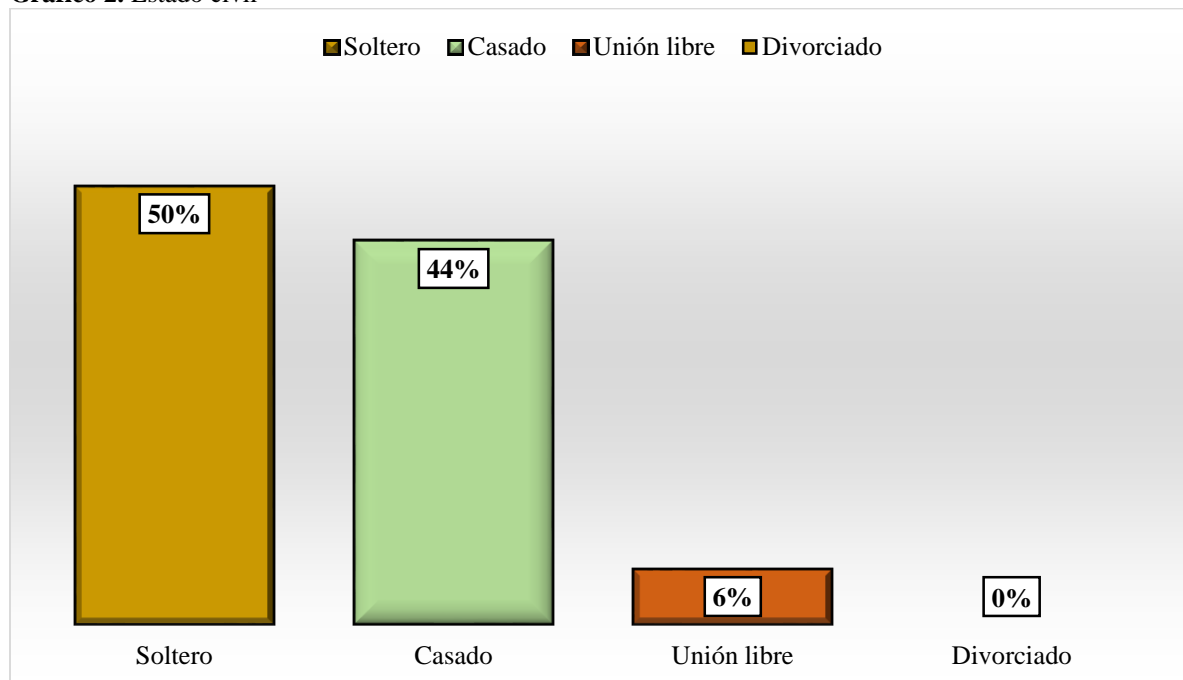
Cuadro 14. Estado civil

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Soltero	8	50%
Casado	7	44%
Unión libre	1	6%
Divorciado	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 2. Estado civil



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Según se apreció en el gráfico actual el 50% de empleados es soltero, el 44% casado y el 6% restante convive en unión libre; en consecuencia de acuerdo a los resultados se determina que en su mayoría el talento humano de Mega Ferretería Bonilla tiene un estado civil: casado.

Pregunta 3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Mega Ferretería Bonilla?

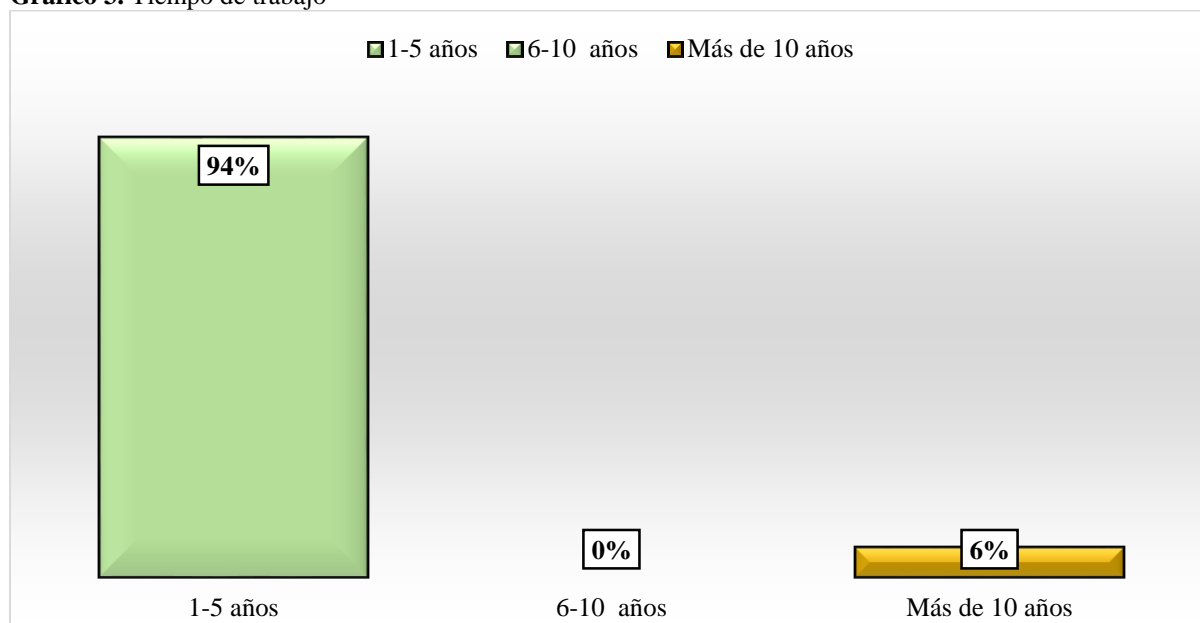
Cuadro 15. Tiempo de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
1-5 años	15	94%
6-10 años	0	0%
Más de 10 años	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3. Tiempo de trabajo



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

A través del gráfico se reflejó que el 94% constituido por 15 empleados labora 1-5 años, el 6% que contempla a 1 trabajador más de 10 años; debido a lo anterior fue posible concluir que la mayor parte del talento humano de Mega Ferretería Bonilla lleva prestando sus servicios laborales no más de 5 años. Ante esto es fundamental la inserción de estrategias motivacionales como vacaciones, bonos y actividades sociales grupales que generen un mayor compromiso y lealtad de los empleados hacia la ferretería.

Pregunta 4. Señale en ¿qué área de la ferretería labora?

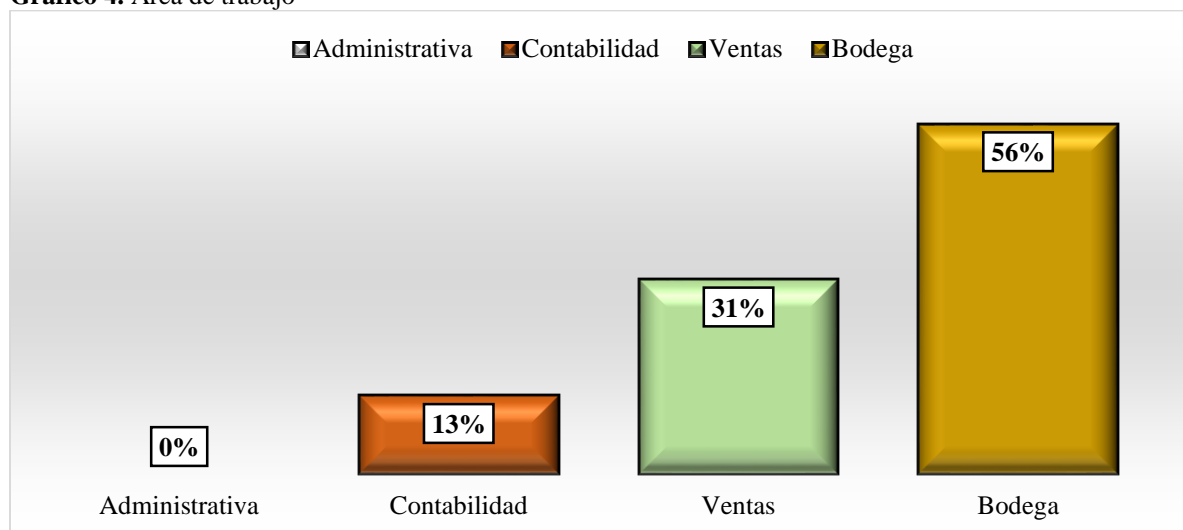
Cuadro 16. Área de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Administrativa	0	0%
Contabilidad	2	13%
Ventas	5	31%
Bodega	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4. Área de trabajo



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Al ser consultados sobre las áreas de trabajo al que pertenecen, el 56% respondió que a bodega, el 31% trabaja en ventas y el 13% en contabilidad; una vez procesada la información se identificó que el área de bodega es una de las que requiere de mayor cantidad de trabajadores para un óptimo funcionamiento de la empresa comercial. Debido que existe un alto índice de trabajadores en el área de bodega y a diario están expuestos a riesgo como luxaciones, caídas y cortes debidos que manipulan varios materiales filosos o de considerable pesos es indispensable implementar y socializar un manual de riesgos laborales; además de efectuar un control del uso de la indumentaria adecuada de protección.

Pregunta 5. ¿Acorde a su criterio que tipo de liderazgo se ejerce en la Ferretería Bonilla?

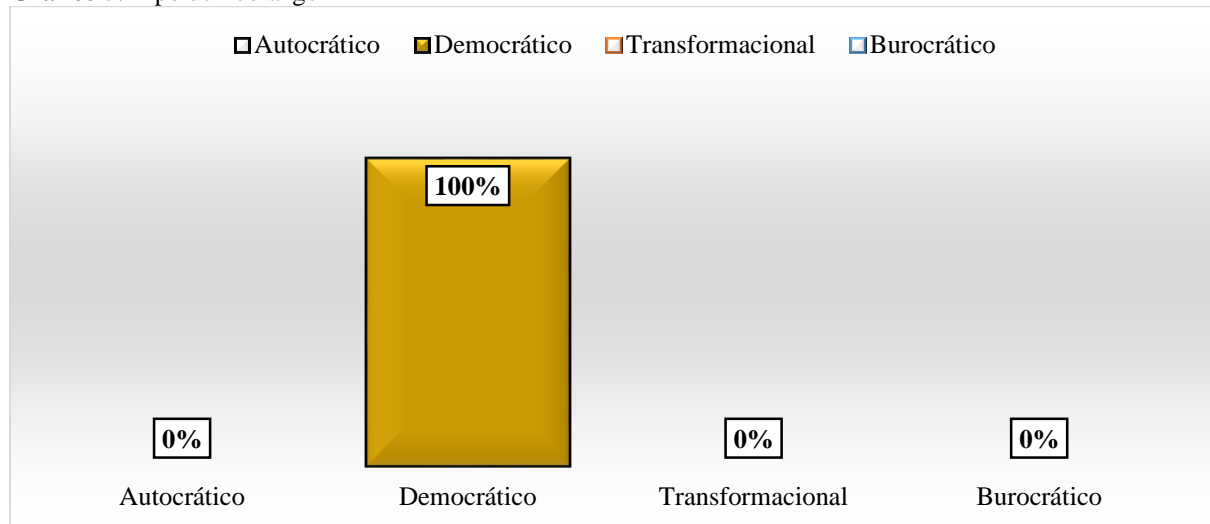
Cuadro 17. Tipo de liderazgo

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Autocrático	0	0%
Democrático	16	100%
Transformacional	0	0%
Burocrático	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019.

Elaborado por: Las autoras.

Gráfico 5. Tipo de liderazgo



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Frente al cuestionamiento del liderazgo en la microempresa, el 100% de empleados que contempló a 16 personas manifiesta que es democrático; en síntesis se interpreta que el estilo de liderazgo que se ejerce en las actividades económicas es democrático, cabe señalar que este aspecto repercute considerablemente sobre el desempeño laboral de los empleados. Una de las fortalezas de esta microempresa ferretera del cantón La Maná, es contar con un liderazgo democrático donde se toma en cuenta la opinión de sus empleados; por ello se recomienda continuar con esta línea de liderazgo donde se mantenga en constantes actualizaciones a través de cursos y seminarios.

Pregunta 6. ¿Se toma en cuenta su opinión al momento de efectuar la toma de decisiones?

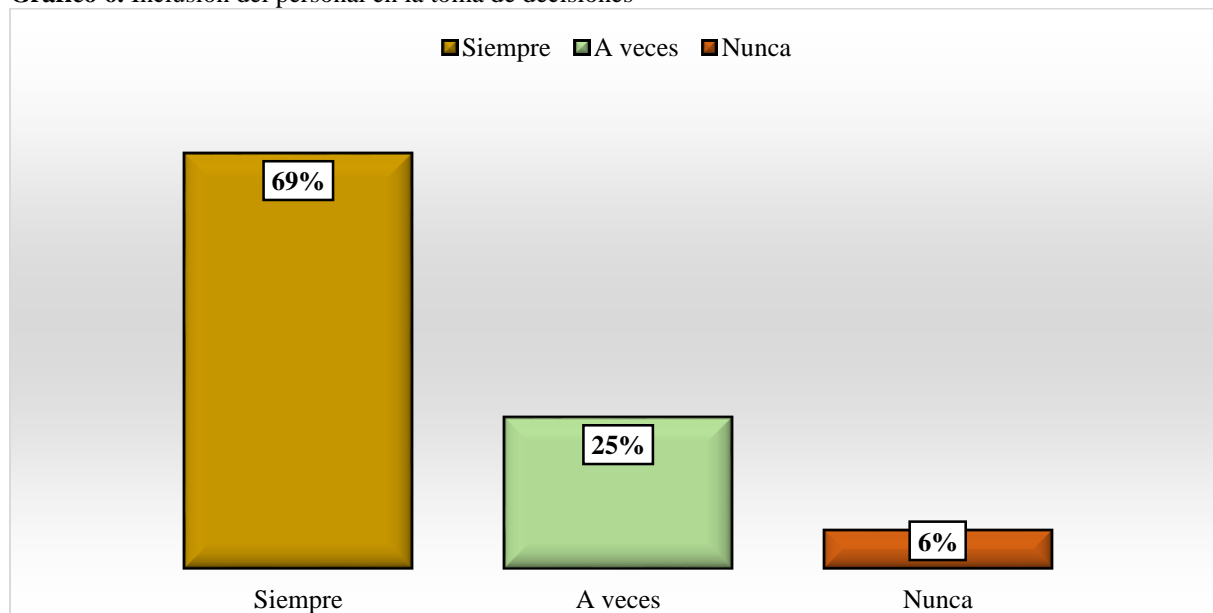
Cuadro 18. Inclusión del personal en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Siempre	11	69%
A veces	4	25%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 6. Inclusión del personal en la toma de decisiones



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

De acuerdo al presente gráfico se estableció que el 69% que incluye a 11 trabajadores considera que su opinión es tomada en cuenta, el 25% a veces y el 6% nunca; teniendo una muestra de 16 empleados se obtuvo que gran parte de ellos cree que la gerencia de la microempresa comercial si incluye sus opiniones a la hora de tomar decisiones. Es indispensable continuar realizando reuniones frecuentes con los empleados donde ese 31% restante se sienta incluido en la toma de decisiones para así generar una participación más activa con una comunicación fluida entre la parte administrativa y los empleados.

Pregunta 7. ¿La parte administrativa efectúa reuniones frecuentes con el propósito de analizar a situación de la Ferretería?

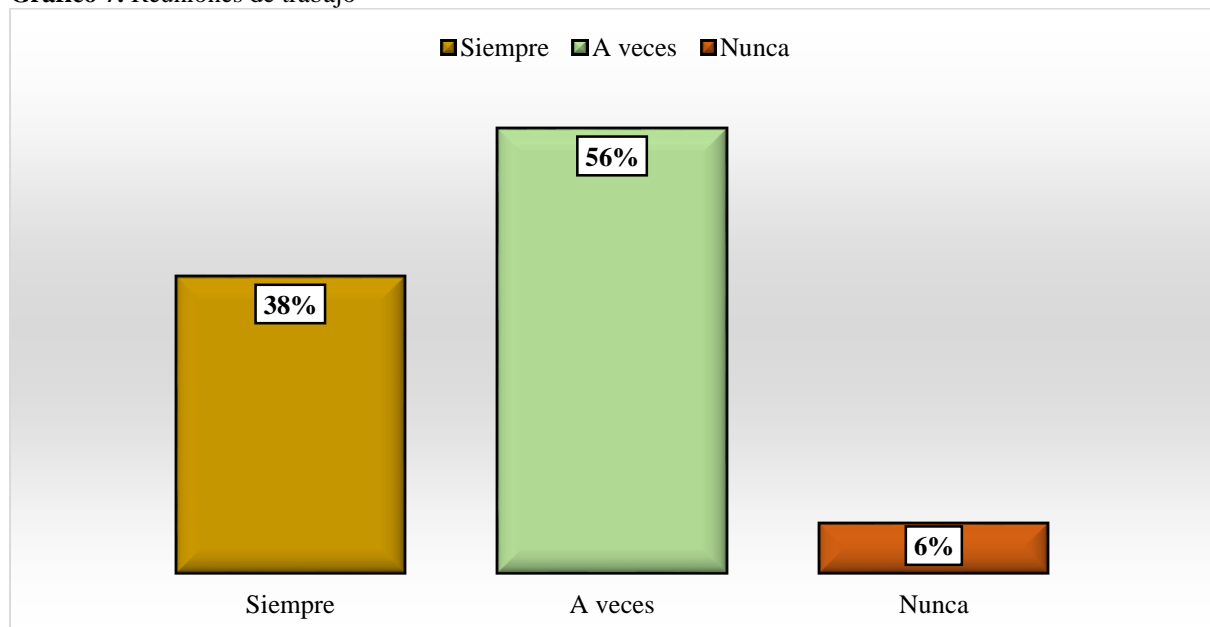
Cuadro 19. Reuniones de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Siempre	6	38%
A veces	9	56%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 7. Reuniones de trabajo



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Según los resultados plasmados en el gráfico actual se apreció que el 38% manifestó que siempre se realizan reuniones, el 56% a veces, y finalmente el 6% nunca; en base a lo anterior se dedujo que en Mega Ferretería Bonilla no es frecuente la realización de reuniones de trabajo que contribuyan a la coordinación de las actividades laborales entre las diversas áreas de la microempresa. Es indispensable establecer un cronograma donde se especifique la frecuencia y horario de la reuniones y se dé cumplimiento al mismo; a través de estas reuniones se podrá conocer las falencias existentes y sus posibles soluciones.

Pregunta 8. ¿Dispone de un manual que permita orientar las actividades efectuadas en su cargo?

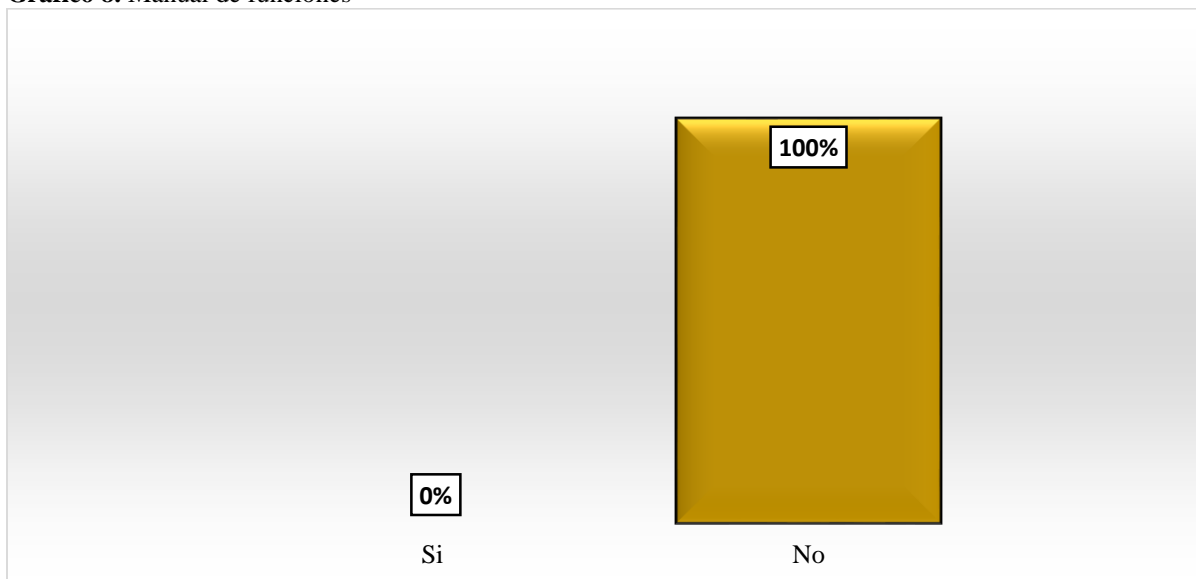
Cuadro 20. Manual de funciones

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 8. Manual de funciones



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

A través del presente gráfico se identificó que el 100% de población analizada que comprendió a 16 empleados señaló que no disponen de un manual de funciones que constituya un referente para la realización de sus actividades diarias en Mega Ferretería Bonilla. Por ello es vital el diseño de un manual de funciones que permita orientar de manera detallada cada una de las funciones efectuadas en la ferretería; de esta manera se podrá evitar la duplicidad o confusiones de las actividades.

Pregunta 9. ¿Conoce si en la Ferretería existen políticas definidas para el desarrollo de las diversas actividades?

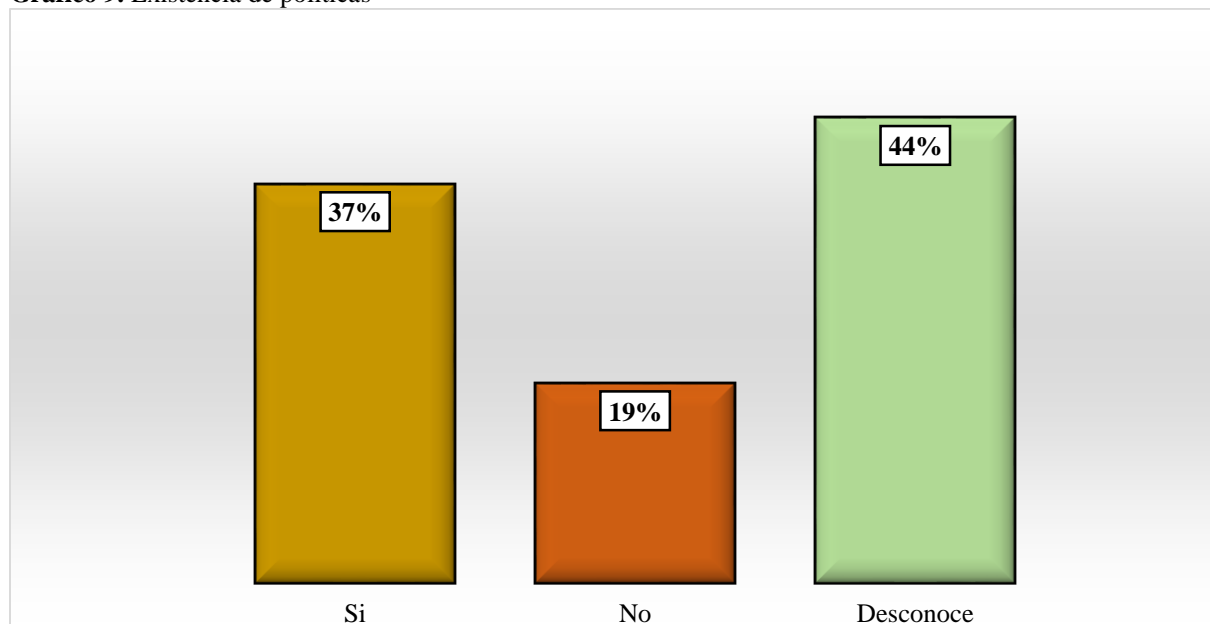
Cuadro 21. Existencia de políticas

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Si	6	37%
No	3	19%
Desconoce	7	44%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 9. Existencia de políticas



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Tomando en consideración el gráfico fue posible aseverar que según el 37% si existen políticas en la microempresa, el 19% afirmaron que no, mientras que el 44% desconoce sobre el tema; en resumen se pudo conocer que existe un alto grado de desconocimiento entre el personal de la microempresa referente al manual de funciones y su importancia para un óptimo desempeño. Puesto que existen un alto nivel de desconocimiento sobre la existencia de políticas es fundamental incluir este aspecto en las reuniones a desarrollar en las ferreterías.

Pregunta 10. ¿Por favor mencione el mecanismo que se empleó para ingresar a laborar en la ferretería?

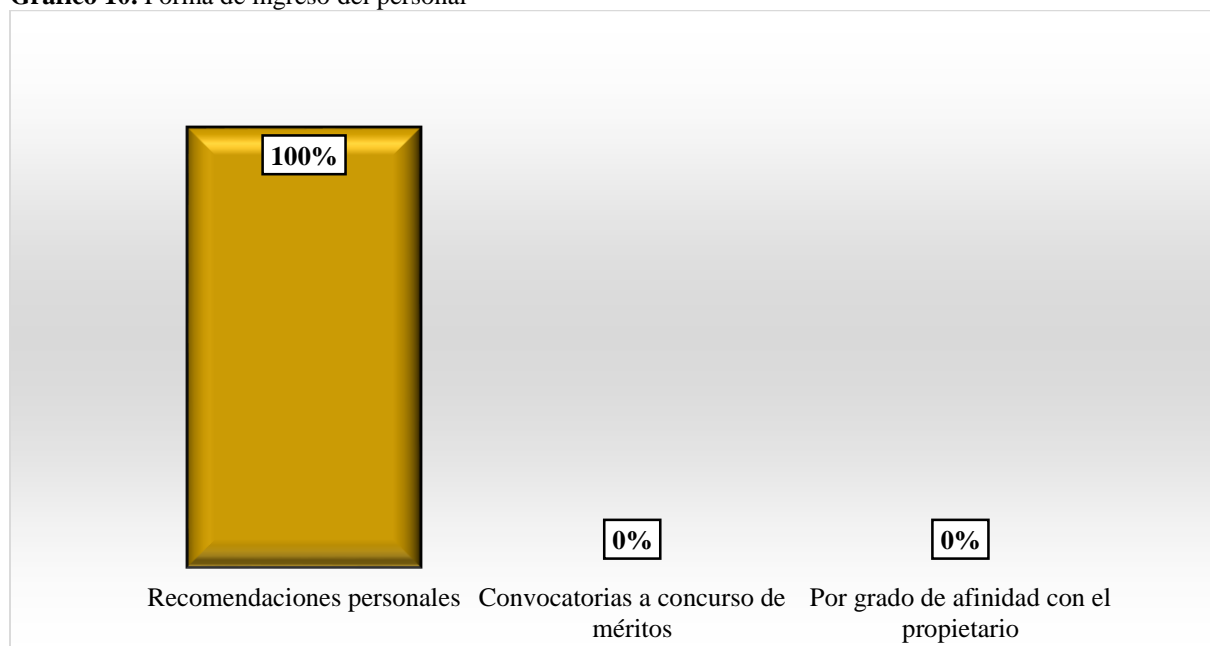
Cuadro 22. Forma de ingreso del personal

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Recomendaciones personales	16	100%
Convocatorias a concurso de méritos	0	0%
Por grado de afinidad con el propietario	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 10. Forma de ingreso del personal



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Según el gráfico anterior la totalidad de talento humano del establecimiento comercial coincidió en que su forma de ingreso se fundamentó en recomendaciones personales por parte de otros empleados a personas cercanas a los propietarios de Mega Ferretería Bonilla. Para mejorar el proceso de contratación del talento humano de la ferretería e indispensable establecer políticas sobre el reclutamiento, selección, inducción y mantenimiento del personal; con ello se mejorará de manera significativa la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

Pregunta 11. ¿Se encuentra afiliado algún tipo de seguro social de la siguiente lista?

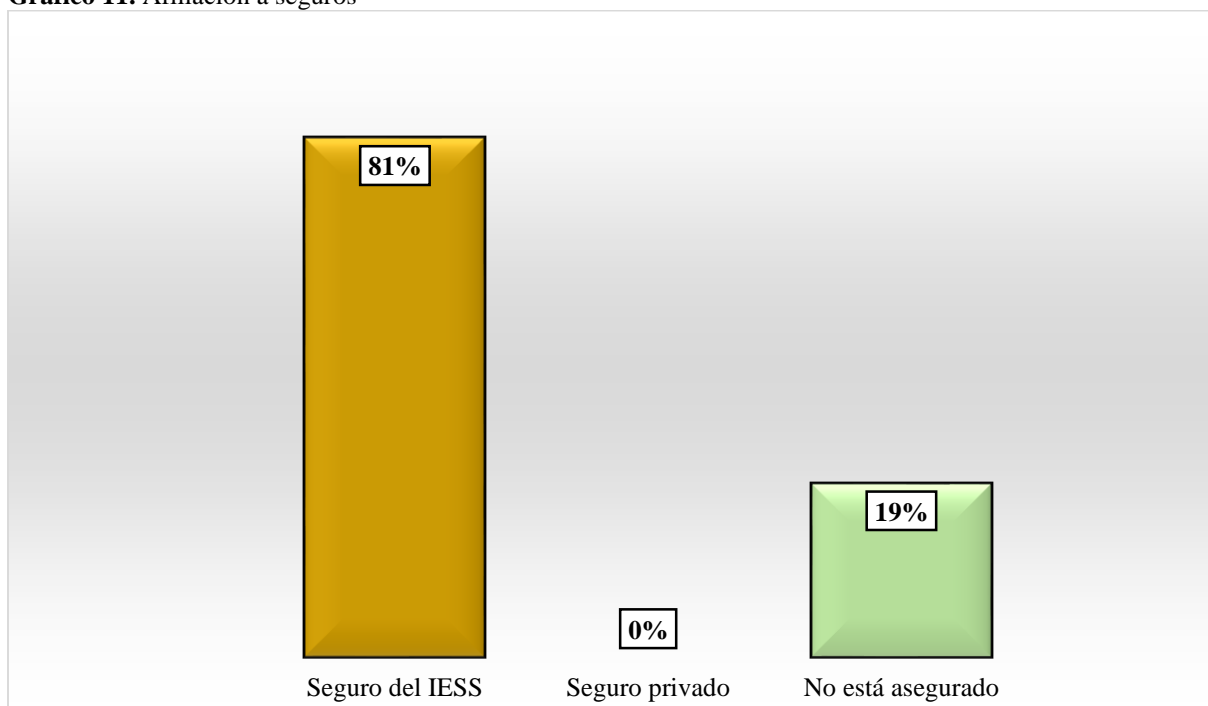
Cuadro 23. Afiliación a seguros

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Seguro del IESS	13	81%
Seguro privado	0	0%
No está asegurado	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 11. Afiliación a seguros



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

En base a los resultados del censo se reflejó que el 81% que incluyó a 13 empleados cuenta con un seguro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en tanto que el 19% no posee un seguro; en resumen se identificó que la mayoría de talento humano se encuentra afiliado por el establecimiento comercial. Se consideró que es importante la afiliación al IESS a los empleados restantes; lo cual favorece de manera significativa a la estabilidad social de todo su talento humano.

Pregunta 12. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la ferretería, mencione la frecuencia?

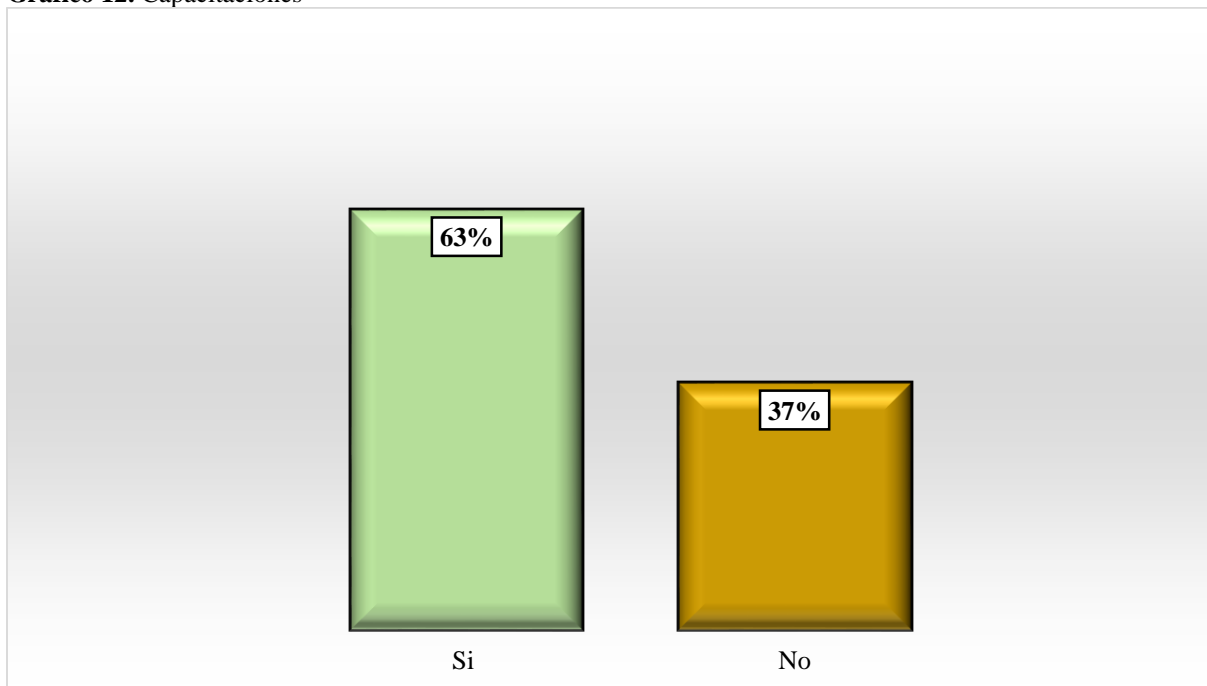
Cuadro 24. Capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Si	10	63%
No	6	37%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 12. Capacitaciones



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Al analizar los resultados del censo, se estableció que el 63% de una población total de 16 empleados ha sido capacitado, mientras que el 37% no; a los datos expuestos fue importante agregar que las capacitaciones en este establecimiento comercial se realizan de forma anual. Se sugiere un plan de capacitaciones dirigido hacia todos los empleados en temas acorde a su área laboral y temas generales como autoestima y relaciones humanas que será de gran relevancia para mejorar la calidad de servicio ofrecida a sus clientes.

Pregunta 13. ¿Si su respuesta anterior fue positiva mencione en que área ha recibido la capacitación?

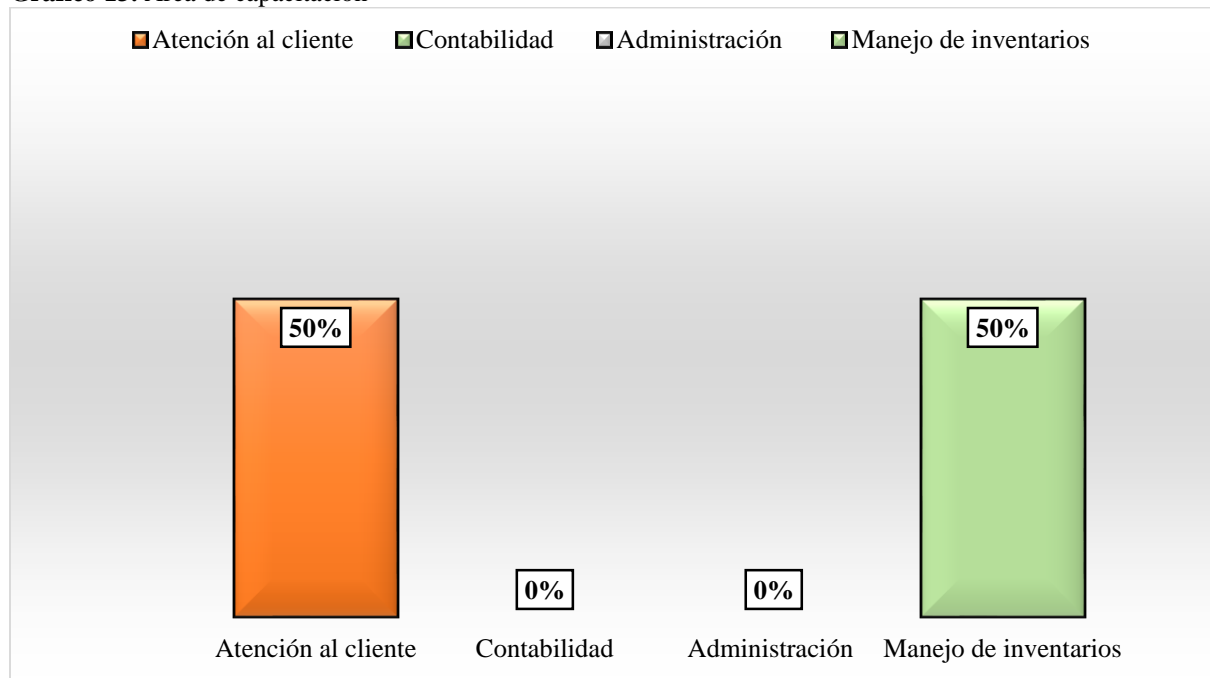
Cuadro 25. Área de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Atención al cliente	5	50%
Contabilidad	0	0%
Administración	0	0%
Manejo de inventarios	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 13. Área de capacitación



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

De la totalidad de empleados que sí fue capacitado por la empresa el 50% manifestó que el área de capacitación fue atención al cliente, en contraparte la cantidad restante de empleados fue inducida en conocimientos referidos al manejo de inventarios; los resultados reflejaron que la microempresa comercial considera importante capacitar a su talento humano en dichas áreas. Fue indispensable sugerir la inserción de nuevos temas para el desarrollo de las capacitaciones dirigidas hacia sus empleados esto permitirá mantener una ventaja competitiva frente a la competencia actual y futura.

Pregunta 14. ¿Qué tipo de incentivos laborales se aplica en la mega Ferretería Bonilla?

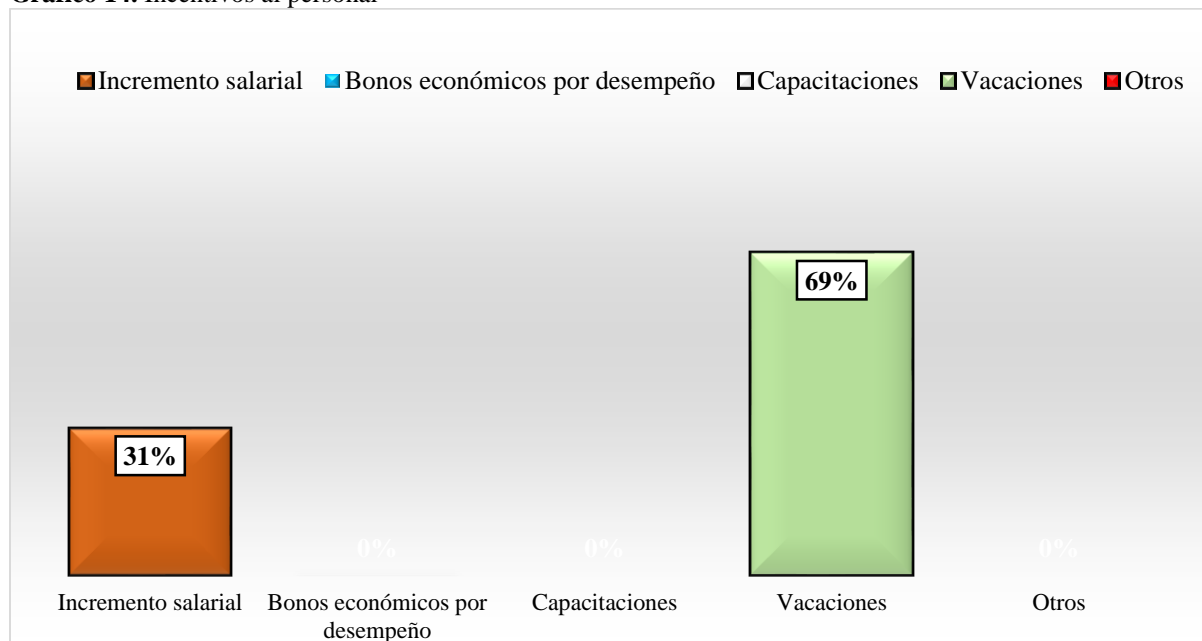
Cuadro 26. Incentivos al personal

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Incremento salarial	5	31%
Bonos económicos por desempeño	0	0%
Capacitaciones	0	0%
Vacaciones	11	69%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 14. Incentivos al personal



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

El presente gráfico dio a conocer sobre la existencia de incentivos al personal y la forma en que se realiza: el 69% señaló vacaciones, mientras que el 31% se inclinó por incremento salarial; de lo anterior fue posible concluir que en la empresa Mega Ferretería Bonilla la administración ha optado por motivar a su personal a través de vacaciones. Los resultados obtenidos fueron positivos puesto que la motivación laboral es un aspecto importante para lograr la calidad de servicio, por ello se recomendó continuar realizando el mismo.

Pregunta 15. ¿En la Ferretería Bonilla se efectúa una evaluación de su desempeño laboral, mencione su frecuencia?

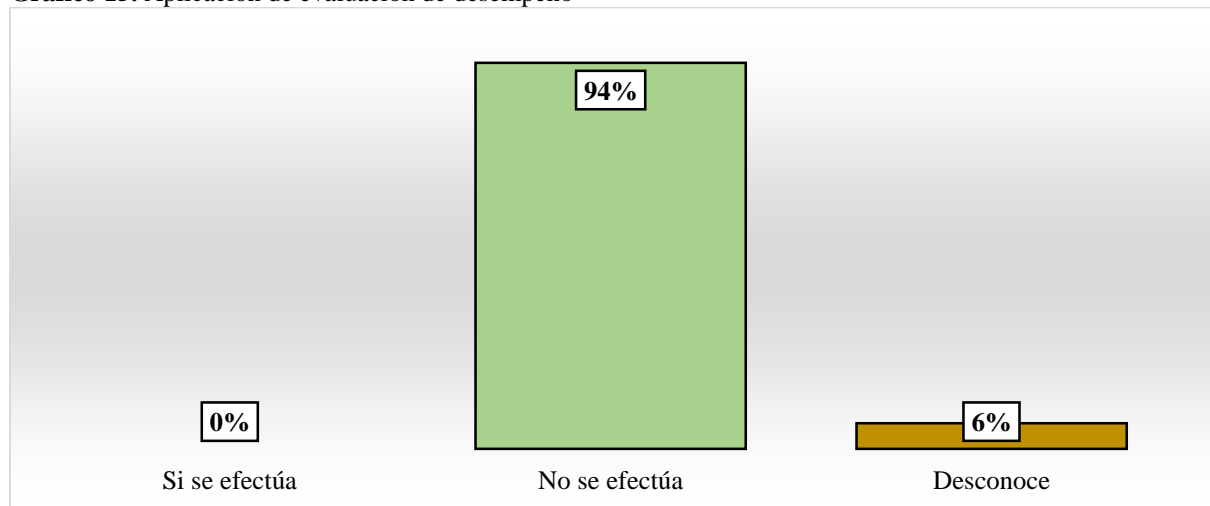
Cuadro 27. Aplicación de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Si se efectúa	0	0%
No se efectúa	15	94%
Desconoce	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 15. Aplicación de evaluación de desempeño



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Mediante el presente gráfico se presentaron los resultados sobre la aplicación de evaluaciones de desempeño entre el personal del establecimiento comercial, obteniendo los siguientes valores porcentuales: 94% manifestó que no son realizadas, mientras que 6% desconoce; en consecuencia, resulta lógico resaltar que en Mega Ferretería Bonilla no se evalúa el desempeño laboral de su personal. Ante los resultados obtenidos se sugirió el desarrollo de instrumentos que permitan evaluar el desempeño del talento humano de la Ferretería Bonilla.

Pregunta 16. ¿Qué tipo de actividades se efectúan en la Ferretería Bonilla para mejorar la armonía entre los empleados?

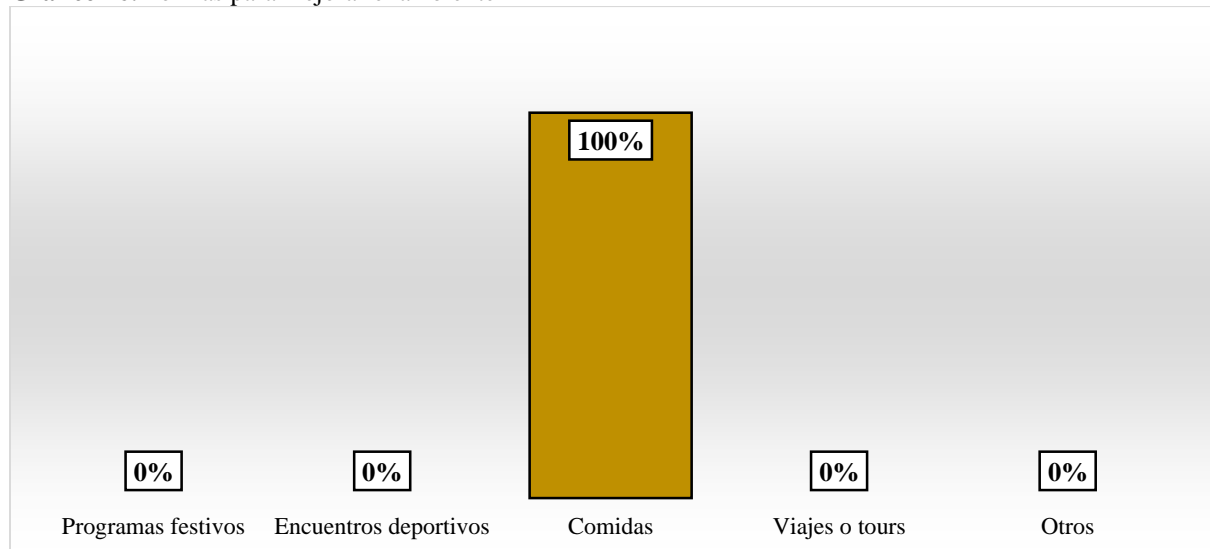
Cuadro 28. Formas para mejorar el ambiente

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Programas festivos	0	0%
Encuentros deportivos	0	0%
Comidas	16	100%
Viajes o tours	0	0%
Otros	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 16. Formas para mejorar el ambiente



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

La presente interrogante se enfocó en obtener información de las actividades realizadas para mejorar el ambiente laboral, en consecuencia se evidenció que el 100% de la población analizada señala que la microempresa organiza comidas con una frecuencia anual y en ocasiones puntuales de forma semestral. Los resultados obtenidos fueron favorables por lo tanto se sugiere continuar con el desarrollo de estas actividades y de ser posible implementar nuevas ideas en este aspecto.

Pregunta 17. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas de quejas de clientes en el área que usted labora?

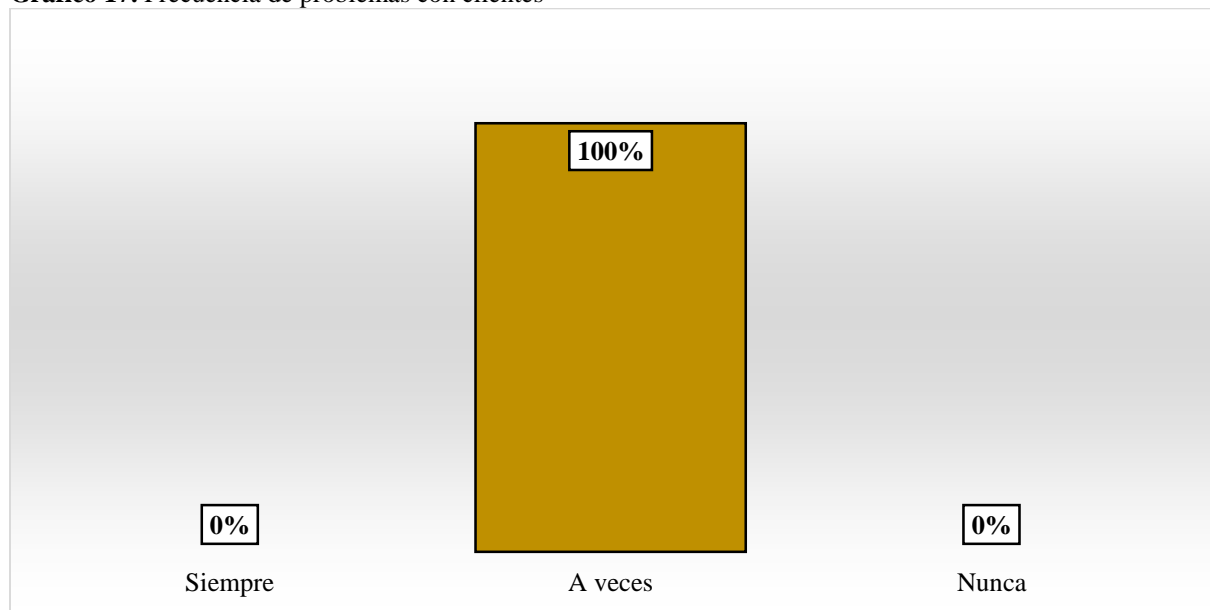
Cuadro 29. Frecuencia de problemas con clientes

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Siempre	0	0%
A veces	16	100%
Nunca	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla, La Maná, Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 17. Frecuencia de problemas con clientes



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla, La Maná, Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

A través del gráfico actual se evidenció que el 100% de los empleados del establecimiento comercial a veces ha tenido inconvenientes con los clientes; a lo anterior se estableció que la totalidad del personal de la empresa ha experimentado algún tipo de conflicto durante el desarrollo de sus funciones laborales en Mega Ferretería Bonilla. Frente a ello se consideró importante como estrategia la implementación de un manual para la resolución de los diversos conflictos que pueden surgir con los clientes.

Pregunta 18. ¿Qué técnica aplica usted para solucionar situaciones de conflicto?

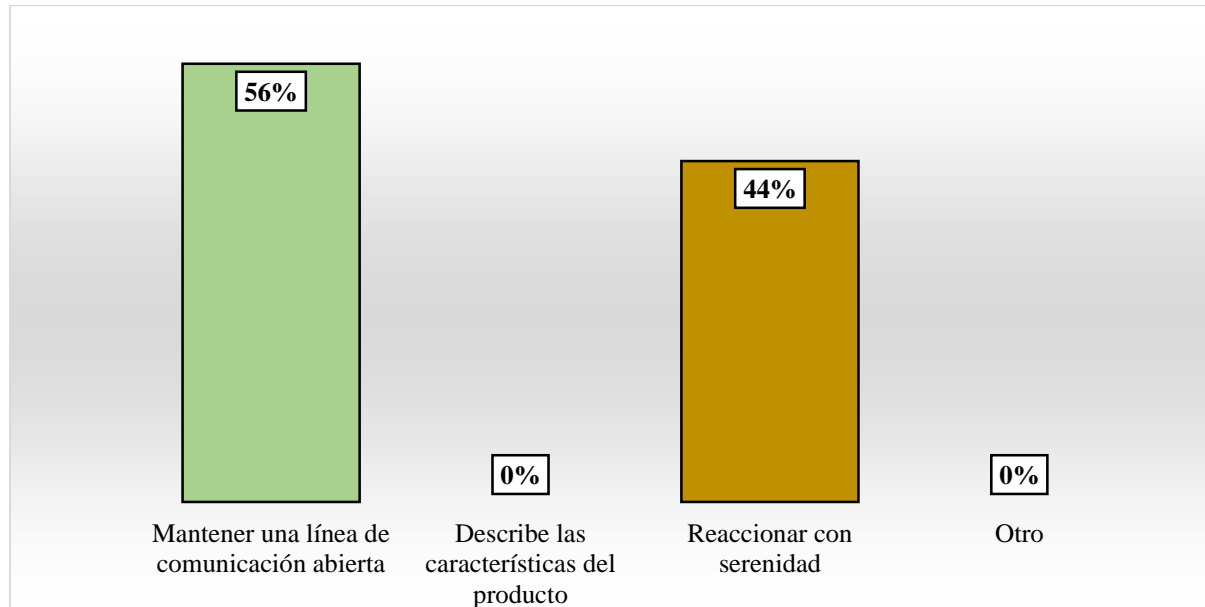
Cuadro 30. Forma de resolver conflictos con clientes

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Mantener una línea de comunicación abierta	9	56%
Describe las características del producto	0	0%
Reaccionar con serenidad	7	44%
Otro	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 18. Forma de resolver conflictos con clientes



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

De acuerdo al presente gráfico se apreció que el 56% comprendido por 9 empleados, frente a un conflicto con los clientes opta por resolverlo manteniendo una línea de comunicación abierta, por su parte el 44% considera que reaccionar con serenidad es la mejor opción para dar solución a cualquier tipo de problemática suscitado con los clientes del establecimiento comercial. Con el propósito de superar esta deficiencia se consideró pertinente el diseño de un manual para la resolución de conflictos con los clientes.

Pregunta 19. ¿Para mejorar la satisfacción del cliente; cuál de las siguientes estrategias considera la más adecuada?

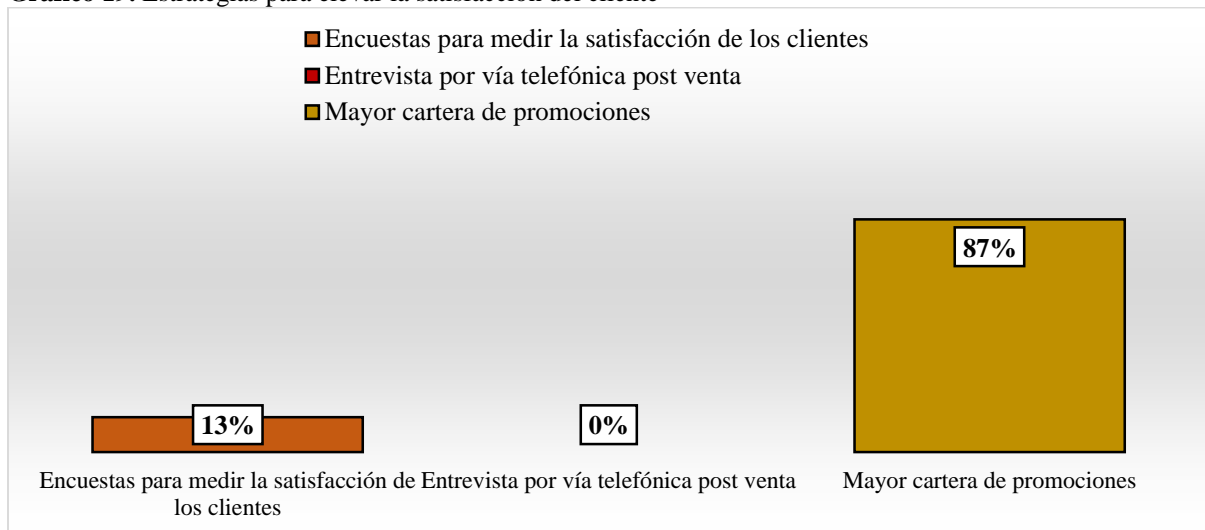
Cuadro 31. Estrategias para elevar la satisfacción del cliente

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Encuestas para medir la satisfacción de los clientes	2	13%
Entrevista por vía telefónica postventa	0	0%
Mayor cartera de promociones	14	87%
Total	16	100%

Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19. Estrategias para elevar la satisfacción del cliente



Fuente: Censo aplicado al personal de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación:

Mediante el gráfico se abordó la aplicación de estrategias para elevar la satisfacción de los clientes en el establecimiento comercial, obteniendo los siguientes resultados: el 87% de personal señaló mayor cartera de promociones, el 13% restante encuestas para medir la satisfacción de los clientes; de los resultados se extrae que la ampliación de cartera de promociones es una excelente opción para elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Debido que se observó un bajo nivel de la aplicación de estrategias para medir la satisfacción de clientes fue necesario sugerir la inserción de test y buzones de quejas u opiniones, donde los clientes puedan manifestar su sentir frente al servicio percibido.

11.4. Resultados de las encuestas efectuadas a los clientes de Mega Ferrería Bonilla

La información que se describe a continuación en los diferentes cuadros y gráficos estadísticos reflejan el criterio de 155 clientes que representan la muestra que fue objeto de investigación, para diagnosticar la calidad de servicio que ofreció Mega Ferrería Bonilla a sus clientes con el personal que posee.

Pregunta 1. Calidad de la infraestructura

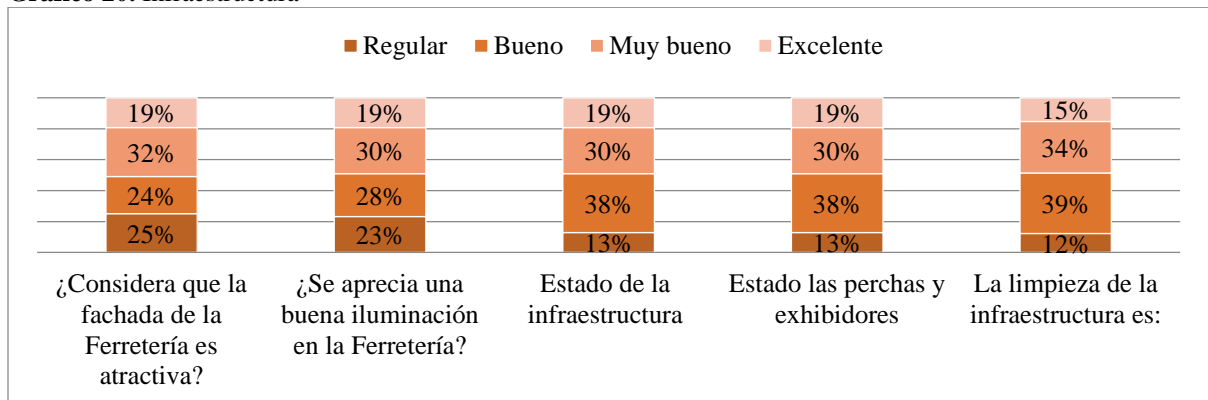
Cuadro 32. Infraestructura

Infraestructura					
Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Considera que la fachada de la Ferrería es atractiva?	25%	24%	32%	19%	100%
¿Se aprecia una buena iluminación en la Ferrería?	23%	28%	30%	19%	100%
Estado de la infraestructura	13%	38%	30%	19%	100%
Estado las perchas y exhibidores	13%	38%	30%	19%	100%
La limpieza de la infraestructura es:	12%	39%	34%	15%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 20. Infraestructura



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Dentro del factor infraestructura se identificó que el 32% consideró que la fachada del establecimiento comercial es muy buena, el 30% calificó el estado de la iluminación como muy bueno, el 38% se refirió al estado de la infraestructura como bueno, asimismo sobre la apreciación sobre las perchas y exhibidores, mientras que la limpieza fue catalogada por el 39% como bueno. De los resultados se dedujo que fue fundamental el mejoramiento de la fachada y la iluminación dentro de las instalaciones de la ferretería.

Pregunta 2. Calificación de los productos de Mega Ferrería Bonilla

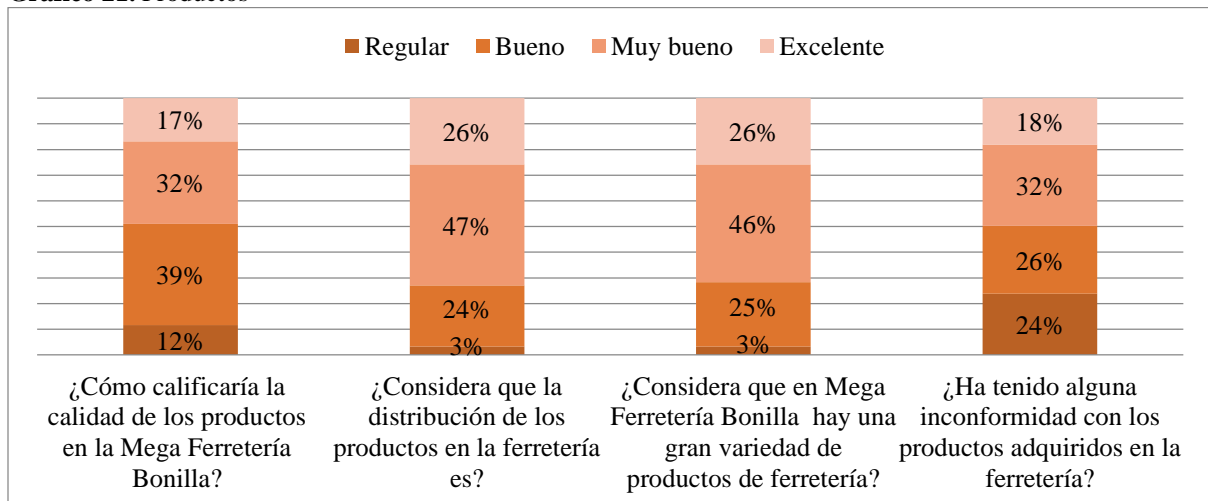
Cuadro 33. Productos

Productos					
Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Cómo calificaría la calidad de los productos en la Mega Ferrería Bonilla?	12%	39%	32%	17%	100%
¿Considera que la distribución de los productos en la ferretería es?	3%	24%	47%	26%	100%
¿Considera que en Mega Ferrería Bonilla hay una gran variedad de productos de ferretería?	3%	25%	46%	26%	100%
¿Ha tenido alguna inconformidad con los productos adquiridos en la ferretería?	24%	26%	32%	18%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 21. Productos



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Del gráfico actual se extrae que al 39% los productos de la Ferrería son buenos, al 47% la distribución que maneja es muy buena, en relación a la variedad existente en productos fue calificada como muy buena por un 46%, y el 32% señala que la inconformidad con los productos adquiridos en dicha microempresa prácticamente fueron inexistentes; por lo tanto se concluye que el factor producto es uno de los puntos clave de Mega Ferrería Bonilla. Fue indispensable implementar estrategias publicitarias enfocadas a resaltar la calidad de los productos que oferta complementados con promociones por temporadas que permitan atraer una mayor cantidad de clientes.

Pregunta 3. Percepción de la atención a los clientes

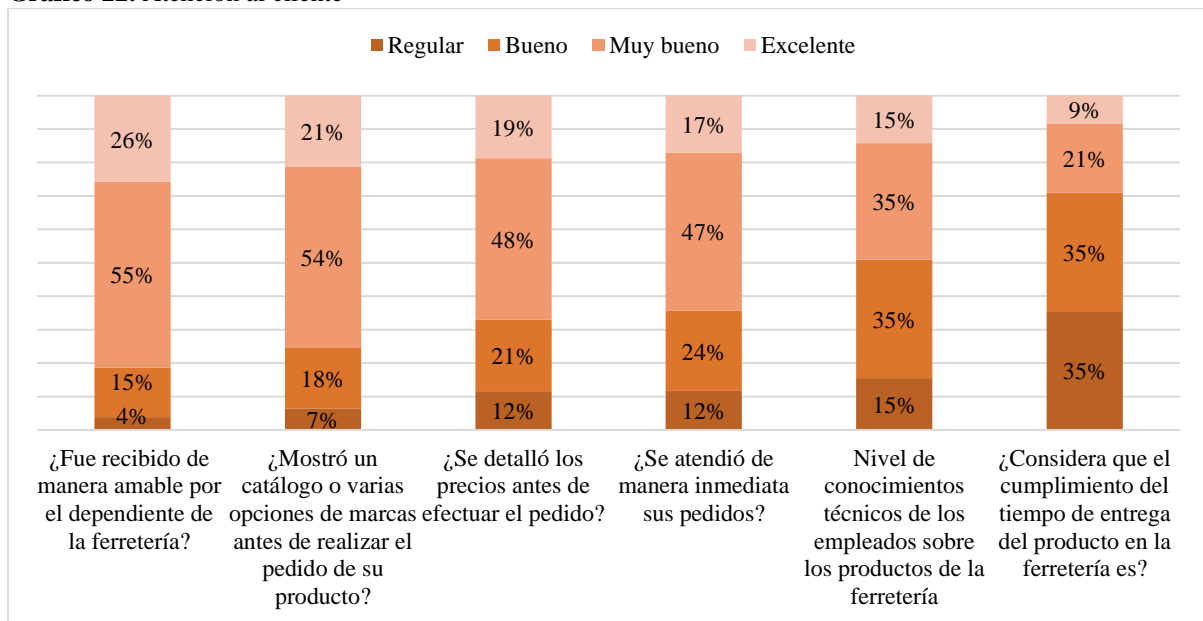
Cuadro 34. Atención al cliente

Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Recibimiento amable por el colaborador?	4%	15%	55%	26%	100%
¿Mostró un catálogo o varias opciones de marca?	7%	18%	54%	21%	100%
¿Se detalló los precios antes de efectuar el pedido?	12%	21%	48%	19%	100%
¿Se atendió de manera inmediata sus pedidos?	12%	24%	47%	17%	100%
Nivel de conocimientos técnicos de los empleados	15%	35%	35%	15%	100%
¿Considera que el cumplimiento del tiempo de entrega del producto en la ferretería es?	35%	35%	21%	9%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 22. Atención al cliente



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El ítem de recibimiento por parte del personal fue calificado como muy bueno por el 55%, respecto al ofrecimiento de información sobre opciones que podrían ser de interés para el cliente el 54% lo determinó como muy bueno, el 48% señaló que fue oportunamente los precios, respecto a la rapidez de atención de pedidos el 47% lo ubicó como muy bueno, mientras que el nivel de conocimientos y el cumplimiento del tiempo de entrega del producto en Mega Ferretería Bonilla fue calificado como regular por un 35%, asimismo otro 35% lo definió como bueno. Fue necesario el planteamiento de estrategias encaminadas a mejorar el proceso de los pedidos debido que los clientes manifestaron inconformidad sobre este aspecto.

Pregunta 4. Proceso de facturación

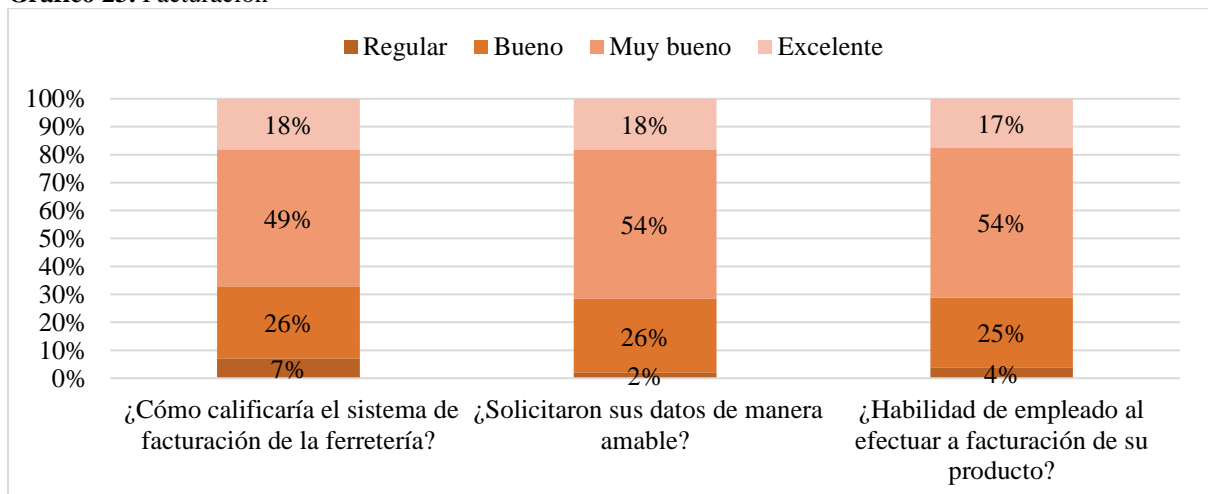
Cuadro 35. Facturación

Facturación					
Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Cómo calificaría el sistema de facturación de la ferretería?	7%	26%	49%	18%	100%
¿Solicitaron sus datos de manera amable?	2%	26%	54%	18%	100%
¿Habilidad de empleado al efectuar el despacho de un producto?	4%	25%	54%	17%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 23. Facturación



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se identificó que el 49% de clientes consideró que el proceso de facturación del establecimiento comercial es muy bueno, el 54% de compradores a la hora de facturar sus datos personales si fueron solicitados de forma amable, mientras que la habilidad del empleado para efectuar el despacho del producto fue calificada por el 54% como muy bueno. En lo que respecta al proceso de facturación existió un alto nivel de satisfacción por lo tanto es fundamental efectuar actividades de mantenimiento y actualización del programa informático MORFEUS.

Pregunta 5. Precepción servicio post-compra

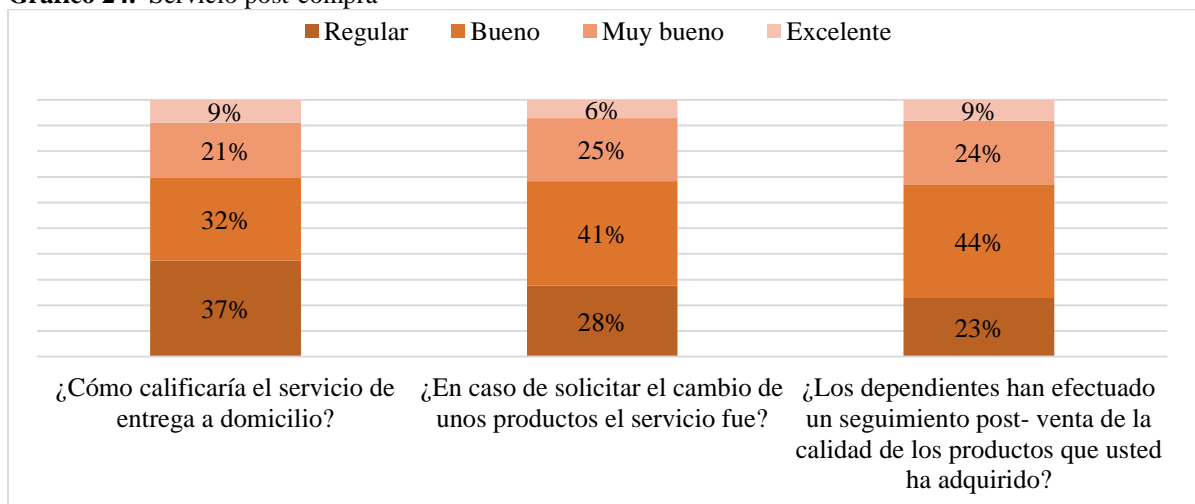
Cuadro 36. Servicio post-compra

Servicio post- compra					
	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Cómo calificaría el servicio de entrega a domicilio?	37%	32%	21%	9%	100%
¿En caso de solicitar el cambio de unos productos el servicio fue?	28%	41%	25%	6%	100%
¿Los dependientes han efectuado un seguimiento postventa de la calidad de los productos que usted ha adquirido?	23%	44%	24%	9%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 24. Servicio post-compra



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferrería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

En relación al factor servicio post – compra se apreció que el 37% calificó el servicio de entrega a domicilio como regular, el 41% señaló que al solicitar el cambio de productos el servicio fue bueno y finalmente el 44% de clientes se refirió a la realización de un seguimiento post–venta de la calidad de los productos adquiridos como bueno; en consecuencia se resalta que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio de entrega a domicilio dado que fue calificada como regular por gran parte de los clientes de Mega Ferrería Bonilla por lo cual como estrategia de solución se planteó capacitaciones y un control del personal encargado de la entregas a domicilio.

Pregunta 5. Generalidades del proceso de atención del cliente

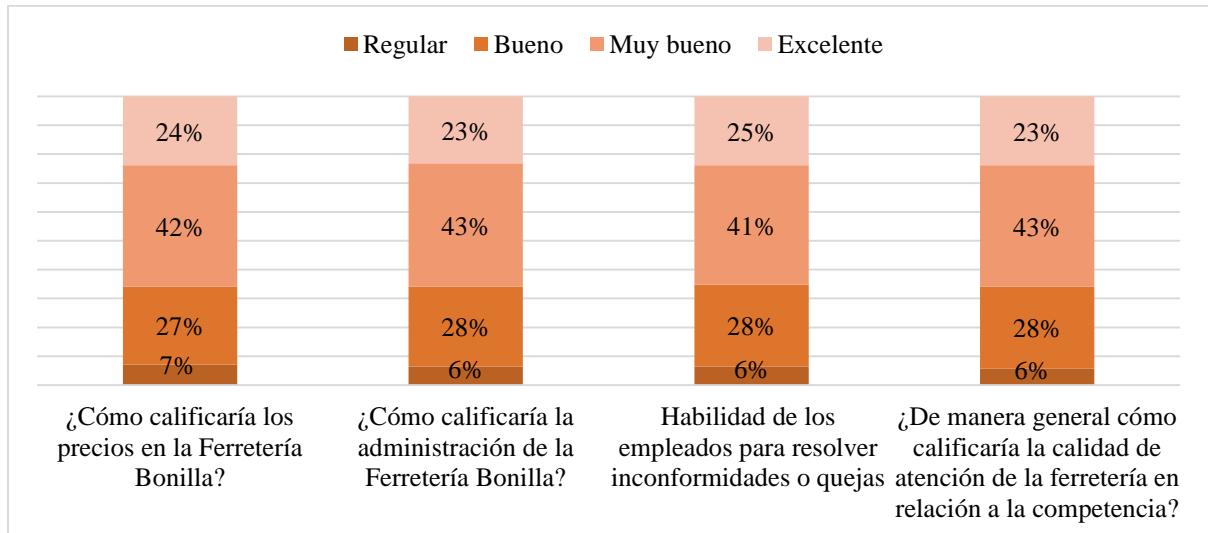
Cuadro 37. Generalidades

Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
¿Cómo calificaría los precios en la Ferretería Bonilla?	7%	27%	42%	24%	100%
¿Cómo calificaría la administración de la Ferretería Bonilla?	6%	28%	43%	23%	100%
Habilidad de los empleados para resolver inconformidades o quejas	6%	28%	41%	25%	100%
¿De manera general cómo calificaría la calidad de atención de la ferretería en relación a la competencia?	6%	28%	43%	23%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 25. Generalidades



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. La Maná. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El 42% de clientes de Mega Ferretería Bonilla otorgaron una calificación de 3 correspondiente a muy bueno, la administración del establecimiento fue definida como muy buena por el 43%, el 41% puntualizó que la habilidad del personal para solucionar problemas es muy bueno; y finalmente la calidad de atención de la ferretería en comparación con la competencia fue calificada como muy buena por el 42% de clientes. Se sugirió la implementación de las estrategias de las 5 S que fortalecerán cada uno de los ítems evaluados y a inserción de un modelo de gestión de calidad de servicio que permitan aprovechar de manera óptimas las fortalezas y afrontar las amenazas de posibles competidores.

11.5. Contrastación de las variables

11.5.1. Conocimiento técnico de los empleados sobre los productos versus sistema de entrega a domicilio

Para realizar el primer contraste se tomó en cuenta las variables conocimiento técnico de los empleados sobre los productos (gestión administrativa) y sistema de entrega a domicilio (calidad de servicio); para este efecto se planteó las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Desarrollo:

Entonces:

$Gf = (Tf-1) (Tc-1)$

$Tc = (4-1) (4-1)$

$Tf = 9$

Interpretar los resultados en el cuadro de distribución de Chi cuadrado X^2

Al efectuar la interpretación de los grados de libertad con el 5% de significancia reflejó $X^2 = 16,919$.

2. Frecuencias observadas (FO)

Cuadro 38. Frecuencias observadas (FO) Conocimiento técnico versus entrega a domicilio

Calidad	Gestión Administrativa - Conocimiento técnico						
			E	MB	B	R	
Sistema de entrega a domicilio			15%	35%	35%	15%	100%
	E	9%	4	6	3	1	14
	MB	21%	8	14	9	2	33
	B	32%	5	16	21	8	50
	R	37%	5	18	22	13	58
		100%	22	54	55	24	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras

Los datos para las frecuencias observadas fueron extraídos de las encuestas efectuadas a los clientes considerando las variables conocimiento técnico del empleado sobre el producto como parte de la gestión administrativa y el sistema de entrega a domicilio como una variable de la calidad. Para este propósito se separó las encuestas por grupos acorde a las opciones (Excelente, Muy buena, Buena y Regular), obtenidos en la variable gestión administrativa

para, posteriormente complementar las columnas con la cantidad de encuestados que subrayaron las diversas opciones en la variable sistema de entrega a domicilio, obteniendo de esta forma el cuadro de las frecuencia observadas dando un valor total de los cuadrantes de 155 que constituyó la totalidad de las encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla.

Cálculo de Chi cuadrado

Una vez obtenido la tabla de las frecuencias observadas se procedieron a calcular las frecuencias esperadas (FE) para ello, se efectuó la operación: total de filas *total de columnas/ para el total global, posterior se Calculó la X^2 a través de fórmula $X^2_{calculada} = \sum \frac{(FO-FE)^2}{FE}$ y este resultado, fue comparado con el valor derivado en la tabla de X^2 , los cálculos se detallan en el **Anexo 11.1**. Se puede observar en la gráfica 26, el área de aceptación delimitada por el X^2 tabla de 16,919. **Anexo 10**, mientras el X^2 calculado es de 14.

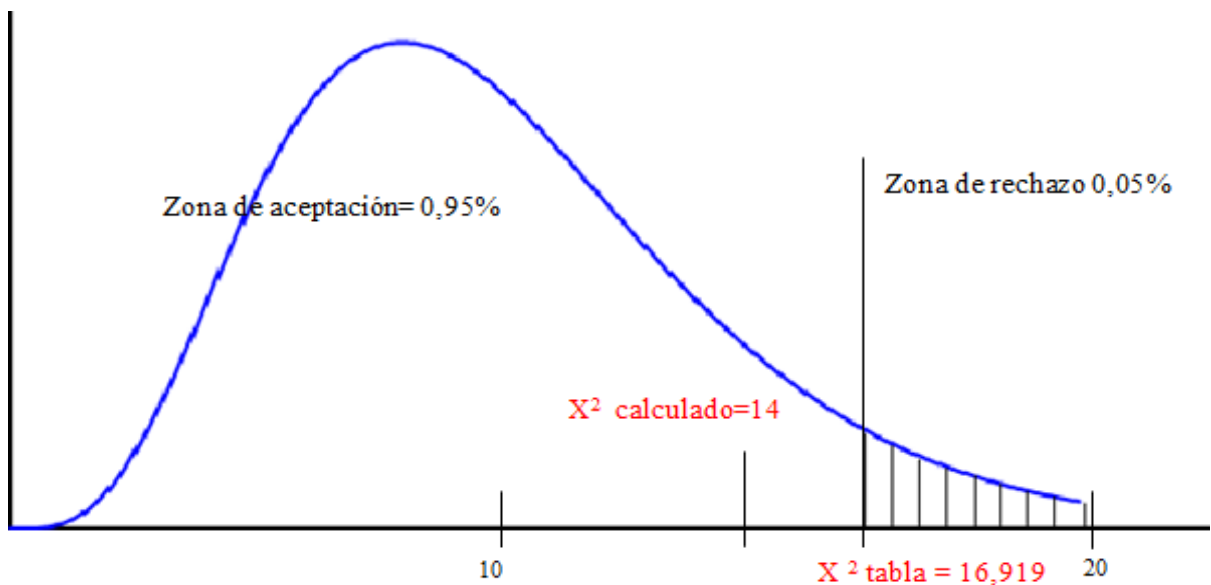


Figura 12. Distribución del Chi cuadrado conocimiento técnico versus entrega a domicilio

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes Mega Ferretería Bonilla

Conclusión:

Acorde al gráfico 26 se aceptó la H_0 y se rechaza la H_a debido que el valor de X^2 calculado es inferior al valor de la X^2 tabla = 16,919 y se encuentra en la zona de aceptación, por lo tanto se concluye, con un nivel de significancia del 5%, la variable entrega a domicilio (calidad de servicio), es independiente de la variable conocimiento técnico (gestión administrativa) en Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná.

11.5.2. Administración de la ferretería versus servicio postventa

Para realizar el primer este contraste se tomó en cuenta las variables la variable administración de la ferretería (gestión administrativa) y servicio postventa (calidad de servicio), planteando las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

T_c = Total columnas

T_g = Total global

Desarrollo:

Entonces:

$$G_l = (T_f - 1) (T_c - 1)$$

$$T_c = (4 - 1) (4 - 1)$$

$$T_f = 9$$

Interpretar los resultados en el cuadro de distribución de Chi cuadrado X^2

Al efectuar la interpretación de los grados de libertad con el 5% de significancia reflejó $X^2 = 16,919$.

2. Frecuencias observadas (FO)

Los datos para establecer las frecuencias observadas fueron extraídos de las encuestas dirigidas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 39. Frecuencias observadas (FO) Administración de la ferretería versus servicio post venta

Calidad	Gestión administrativa- Administración de la ferretería						
			E	MB	B	R	
Seguimiento post venta			23%	43%	28%	6%	100%
	E	9%	8	1	1	4	14
	MB	24%	13	24	1	0	38
	B	44%	8	29	31	0	68
	R	23%	7	12	10	6	35
		100%	36	66	43	10	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Los datos de las frecuencias observadas para efectuar el segundo contraste fueron obtenidos de las encuestas efectuadas a los clientes, considerando las variables administración de la ferretería como parte de la gestión administrativa y el servicio post venta como una variable de la calidad. Para este propósito se separó las encuestas por grupos acorde a las opciones (Excelente, Muy buena, Buena y Regular), obtenidos en la variable gestión administrativa

para posteriormente complementar las columnas con la cantidad de encuestados que subrayaron las diversas opciones en la variable servicio pos venta, obteniendo de esta forma el cuadro de las frecuencias observadas dando un valor total de los cuadrantes de 155, que constituyó la totalidad de las encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla.

Cálculo de Chi cuadrado

Una vez obtenido la tabla de las frecuencias observadas se procedieron a calcular las frecuencias esperadas (FE) para ello, se efectuó la operación: total de filas *total de columnas/ para el total global, posterior se calculó la X^2 a través de la fórmula $X^2_{calculada} = \sum \frac{(FO-FE)^2}{FE}$ y este resultado, fue comparado con el valor derivado en la tabla de X^2 , los cálculos se detallan en el **Anexo 11.2**. Se puede observar en la gráfica 27, el área de aceptación delimitada por el X^2 tabla de 16,919 **Anexo 10**, mientras el X^2 calculado es de 64.

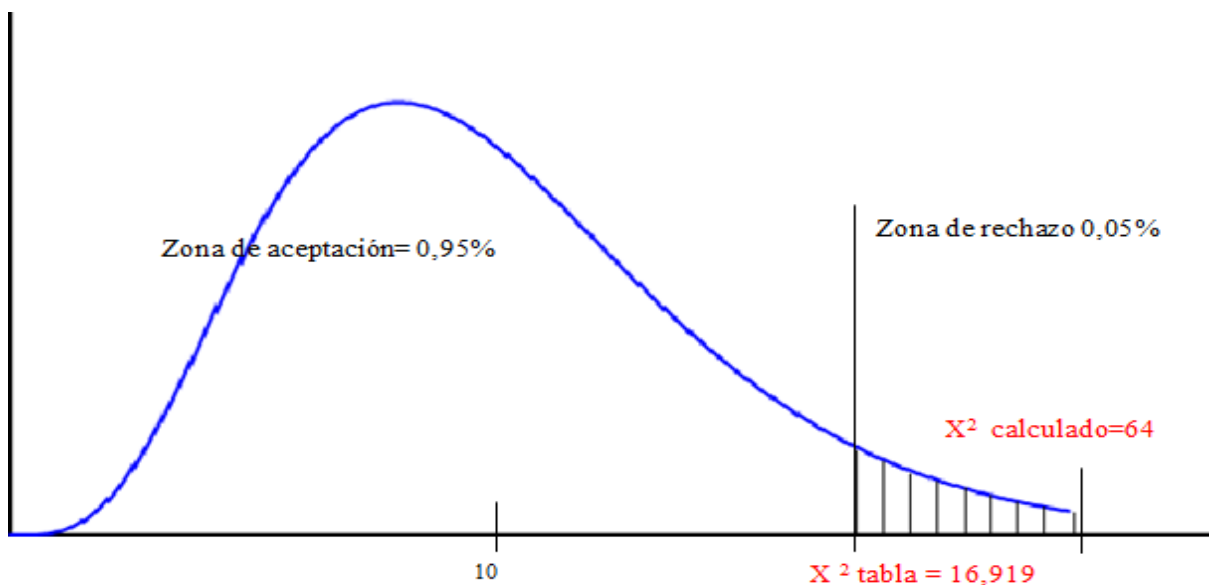


Figura 13. Distribución del Chi cuadrado administración de la ferretería versus seguimiento postventa
Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes Mega Ferretería Bonilla

Conclusión:

Con nivel de significancia del 5% se rechaza H_0 y se acepta H_a debido que el valor de X^2 calculado es igual a 64 y se encuentra en la zona de rechazo del valor de X^2 Cuadro = 16,919. Concluyendo de esta forma que la variable seguimiento postventa (calidad de servicio), es dependiente de la variable administración de la ferretería (gestión administrativa) en Mega Ferretería Bonilla.

11.5.3. Habilidad del empleado para despachar el producto versus atención inmediata de los pedidos

Con el propósito de efectuar el tercer contraste se tomó en cuenta las variables habilidad del empleado para despachar el producto (gestión administrativa) y atención inmediata de los pedidos (calidad de servicio), para ello fue necesario formular las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Desarrollo:**Entonces:**

$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$

$Tc = (4-1) (4-1)$

$Tf = 9$

Interpretar los resultados en el cuadro de distribución de Chi cuadrado X^2

Al efectuar la interpretación de los grados de libertad con el 5% de significancia reflejó $X^2 = 16,919$.

2. Frecuencias observadas (FO)**Cuadro 40.** Frecuencias observadas (FO) Habilidad del empleado despacho versus atención inmediata

Calidad	Gestión Administrativa-Habilidad del empleado para despachar						
		E	MB	B	R		
Atención inmediata de los pedidos		17%	54%	25%	4%	100%	
	E	17%	9	17	1	0	27
	MB	47%	15	46	12	0	73
	B	24%	1	13	18	5	37
	R	12%	2	7	8	1	18
		100%	27	83	39	6	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

Para la obtención de los datos de las frecuencias observadas se recurrió a las encuestas efectuadas a los clientes considerando las variables habilidades del empleado en el despacho del producto como parte de la gestión administrativa y la atención inmediata de los pedidos como una variable de la calidad. Para este propósito se separó las encuestas por grupos acorde a las opciones (Excelente, Muy buena, Buena y Regular), obtenidos en la variable gestión

administrativa para posteriormente complementar las columnas con la cantidad de encuestados que subrayaron las diversas opciones en la variable servicio postventa, obteniendo de esta forma el cuadro de las frecuencia observadas dando un valor total de los cuadrantes de 155 que constituyó la totalidad de las encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla.

Cálculo de Chi cuadrado

Una vez obtenido la tabla de las frecuencias observadas se procedieron a calcular las frecuencias esperadas (FE) para ello, se efectuó la operación: total de filas *total de columnas/ para el total global, posterior se calculó la X^2 a través de fórmula: $X^2_{calculada} = \sum \frac{(FO-FE)^2}{FE}$ y este resultado, fue comparado con el valor derivado en la tabla de X^2 , los cálculos se detallan en el **Anexo 11.3**. Se puede observar en la gráfica 28, el área de aceptación delimitada por el X^2 tabla de 16,919 **Anexo 10**, mientras el X^2 calculado es de 45.

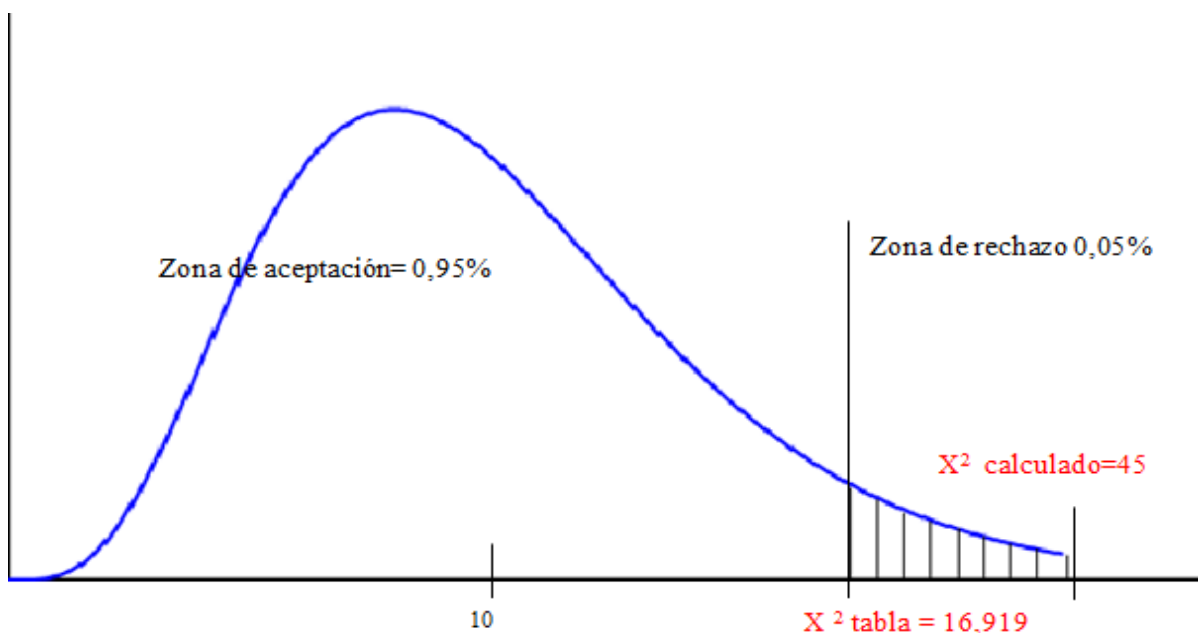


Figura 14. Distribución del Chi cuadrado habilidad del empleado despacho versus atención inmediata
Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes Mega Ferretería Bonilla

Conclusión:

Con un nivel de significancia del 5% se concluyó que X^2 calculado = 45 se situó en la zona de rechazo, aceptando de esta manera H_a que enfatiza que la variable atención inmediata de los pedidos (calidad de servicio), es dependiente de la variable habilidad del empleado en el despacho (gestión administrativa) en Mega Ferretería Bonilla.

11.6. Discusión

La presente investigación sobre el análisis de la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná con una propuesta de un modelo de gestión por procesos administrativos, aplicado al sector ferretero se efectuó con el propósito de mantener una mayor organización y control sobre los objetivos planteados para establecer de manera coherente lo que se quiere lograr en el futuro, a través de una toma de decisiones correctas y la formulación de estrategias que ayuden a alcanzar el éxito de la mejor manera.

Los principales problemas de la gestión por procesos administrativos en Mega Ferretería Bonilla, estuvieron relacionados al liderazgo y la inexistencia de un seguimiento postventa que impidieron que la parte administrativa tenga conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes, en cuanto a los productos y materiales de construcción; siendo una debilidad preocupante puesto que esta estrategia fue clave para generar lealtad hacia la ferretería y conseguir la fidelidad de quienes acuden a realizar la compra de artículos ferreteros y materiales de construcción.

Por otra parte en la ciudad de Guayaquil, las compañías ferreteras presentaron problemas en cuanto al nivel de supervisión en los procesos de abastecimiento hasta el servicio al cliente, debido al excesivo tiempo de espera, por lo cual se optó por el diseño de un manual de funciones, donde se especificaron los procesos y el tiempo de entrega de los productos. (Enríquez, et.al., 2015)

Adicional se planteó un plan de capacitaciones dirigido a los empleados, los aspectos antes mencionados denotaron que en el ámbito ferretero tanto a nivel cantonal y nacional una de las deficiencias frecuentes es el bajo índice de capacitaciones hacia los empleados del área de atención al cliente, que impide que los mismos se encuentren capacitados para hacer frente a los desafíos y exigencias que implica una calidad de atención eficiente.

Sin embargo Ochoa y Peñafiel (2014), denotaron que el mantener una atención idónea es un aspecto básico a la hora de expandirse, es así como Ferretería SILVA S.A. ha logrado consolidarse y diferenciarse de sus competidores, mediante la búsqueda constante de soluciones frente a posibles amenazas que pueden provocar un decrecimiento en la cartera de clientes, factor que ha permitido un crecimiento acelerado y la apertura de sucursales.

En lo que respecta al nivel de incidencia de las variables gestión administrativa y la calidad de servicio los resultados obtenidos reflejaron, que el nivel de dependencia es significativo por cuanto las variables, administración de la ferretería y las habilidades del empleado para despachar el producto si son dependientes de la calidad de servicio; es por ello que es fundamental fortalecer las actividades de los procesos administrativos que repercutirán de manera positiva en la calidad de servicio percibido por parte de los clientes.

Con respecto a ello Yunga (2012), dentro de los resultados obtenidos en su investigación efectuada en la Ferretería El Cisne, pudo determinar que las áreas se encuentran relacionadas, y al mejorar uno se crea una reacción en cadena que termina influyendo sobre los demás, uno de los aspectos que se identificó, fueron deficiencias a nivel de la infraestructura, aspecto que disminuye el índice de seguridad laboral, se evidenció además un deficiente sistema de capacitación para los empleados. Los datos antes expuestos crean la necesidad de que los administrativos hagan un mayor énfasis en efectuar cambios radicales, en cuanto a la administración; debido que las acciones efectuadas repercuten de manera significativa en la calidad de servicio otorgado a los clientes.

El uso de la técnica del Chi cuadrado para la contratación de variables es frecuente en el ámbito de la investigación, tal como evidenció Aguayo (2017), una vez efectuado el procedimiento de contrastación pudo conocer que la cadena de abastecimiento impacta de manera significativa en el nivel de servicio de la Constructora “GOBAR” de la Ciudad de Ambato, por ello se consideró pertinente el desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar el proceso de abastecimiento, tal como el caso de Mega Ferretería Bonilla que presentó problema en los tiempos de entrega de los productos.

El diseño del modelo de gestión por procesos EFQM, propuesto para Mega Ferretería Bonilla contempló estrategias de liderazgo donde se especificó el perfil que debe poseer el Gerente de la ferretería y el personal, esto permitió fortalecer la parte administrativa de la microempresa; adicional las políticas para las áreas de talento humano, bodega, atención al cliente y las estrategias de las 5S, promociones, ofertas, seguimiento postventa, plan de capacitaciones sobre atención al cliente y el manual de funciones serán de gran utilidad para el mejoramiento de la calidad, de esta importante microempresa ferretera que ha logrado un crecimiento empresarial importante en el cantón La Maná, contribuyendo al desarrollo del sector de la construcción y el fomento de fuente de empleos para 16 familias.

Una vez realizado el diagnóstico situacional consideró, necesario el diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa CDM S.A. enfocados a la supervisión y control de los procesos operativos que intervienen en la planificación de manera documentada; en la propuesta efectuada por Pozo (2018), se pudo apreciar que se sugirió la inserción de nuevas normas y una gestión efectiva de los recursos disponibles. (Muñoz 2018), nos dice que una vez realizado el diagnóstico situacional consideró, necesario el diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa CDM S.A. enfocados a la supervisión y control de los procesos operativos que intervienen en la planificación de manera documentada. Los detalles anteriores ponen de manifiesto que las estrategias deben ser diseñadas acorde a las necesidades del sector ferretero, sustentadas en un diagnóstico previo con información real que permitió lograr cambios significativos en la calidad de servicio otorgado a los clientes.

Por ello se enfatizó la importancia del desarrollo y aplicación de las estrategias diseñadas por cuanto investigaciones similares sustentan que los cambios a efectuados fueron de utilidad para mejorar la gestión administrativa de Mega Ferretería Bonilla, fomentando un desarrollo económico sostenido a través de la correcta aplicación de funciones administrativas y permitirá la creación de un sistema, que garantice la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.

11.7. Conclusiones y recomendaciones

11.7.1. Conclusiones

- Entre los principales problemas de la gestión por procesos administrativos en Mega Ferretería Bonilla identificados mediante la matriz de confrontación FODA fue la ausencia de un seguimiento postventa (Cuadro 4), debido que los valores obtenidos en la matriz de confrontación de factores internos se situó en una ponderación de (35) siendo una de las principales debilidades existentes, otro de los problemas evidenciados fue el bajo índice de capacitaciones en área contable con una ponderación de (35), factor que dificultó un adecuado desarrollo del área de la contabilidad de la ferretería (Cuadro 6), las deficiencias en las capacitaciones de atención al cliente (Cuadro 8) también constituyeron un aspecto que ha impedido ofrecer una excelente calidad de servicio, mientras que en el área de bodega (Cuadro 10), con una ponderación acumulada de (30), que indica no mantener un registro de las devoluciones y reposiciones de los productos con anomalías representa un problema, porque omitir este aspecto ha impedido conocer el número de pérdidas por productos defectuosos y tomar las respectivas medidas ante ello.
- En lo que respecta a la calidad de servicio se pudo evidenciar que en el (Cuadro 32), se pudo apreciar que el 38% de los clientes enfatizaron que el estado de la infraestructura, el estado de las perchas y exhibidores fue buena, mientras que el 39% de los clientes, consideró la limpieza de las instalaciones como buena, así también el 55% de los clientes se mostraron satisfechos en cuanto al recibimiento de personal y el detalle de los precios de los productos (Cuadro 34). En tanto que el que el 37% enfatizó su inconformidad en lo que respecta al servicio de entrega a domicilio (Cuadro 36) debido a factores como el tiempo de entrega y un 44% indicó no haber recibido un seguimiento postventa que permita conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio recibido en Mega Ferretería Bonilla.
- El contraste efectuado mediante la técnica del Chi cuadrado, empleando un nivel de significancia del 5% con un grado de libertad de (9) para los tres contrastes, se apreció que en el primer contraste el valor de X^2 calculado fue igual a (14) por lo tanto se rechazó H_a (hipótesis alternativa) debido que fue inferior a X^2 tabla = 16,919 y se

encontró en la zona de aceptación, concluyendo de esta forma que la variable entrega a domicilio es independiente de la variable conocimiento técnico tal como se apreció en la (Figura 12). En el segundo contraste de las variables el valor de X^2 calculado fue igual a (64) ya que se situó en la zona de rechazo, concluyendo de esta forma que la variable seguimiento postventa es dependiente de la variable administración de la ferretería (Figura 13). En el tercer contraste el valor de X^2 calculado fue igual a (45), situándose en la zona de rechazo acorde al valor de X^2 calculado, aceptando de esta forma que la atención inmediata de los pedidos es dependiente de la variable habilidad del empleado en el despacho de los productos (Figura 14), los resultados obtenidos reafirmaron de manera significativa que la gestión por procesos administrativos si incide de manera significativa en la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla.

- Una vez analizados los resultados de la entrevista efectuada al propietario, la matriz FODA, la contratación de las variables de los factores internos y externos, las encuestas de dirigidas a los empleados, clientes y la aplicación de la técnica del Chi cuadrado se consideró indispensable el desarrollo del diseño de un modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio en Mega Ferretería Bonilla, basado en los principios del modelo EFQM, que haga énfasis en aspectos como el liderazgo, capacitaciones en el área contable, atención al cliente y capacitaciones enfocadas a elevar el nivel de conocimiento técnico de los empleados; además que esta estructura pueda ser adaptado a otras ferreterías que presenten necesidades similares a Mega Ferretería Bonilla.

11.7.2. Recomendaciones

- Es indispensable que el gerente de Mega Ferretería Bonilla, considere el desarrollo de capacitaciones sobre aspectos contables y atención al cliente de manera prioritaria entre sus empleados para mejorar la calidad de servicio en estas dos áreas.
- Es prioritario el diseño de políticas para el área administrativa, contable, atención al cliente y bodega con el propósito de establecer protocolos de actuación para cada uno de los integrantes en la ferretería.
- Se recomienda el diseño de organigrama estructural que refleje de manera clara las jerarquías existentes, el cual deberá ser complementado con un manual de procedimientos de actividades de manera documental.
- Es importante la inserción de estrategias como las 5S, enfocadas a mejorar la apreciación sobre las perchas, exhibidores, la distribución de los productos y la limpieza continúa de las mismas con el propósito de elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Mega Ferretería Bonilla.

11.8. Diseño de la propuesta

11.8.1. Estructura de la propuesta

A continuación se detalló la estructura de la propuesta del modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná:

- 11.8.1.1. Datos informativos
- 11.8.1.2. Descripción de la propuesta
- 11.8.1.3. Justificación
- 11.8.1.4. Objetivos
- 11.8.1.5. Alcances
- 11.8.1.6. Descripción de los componentes del modelo EFQM para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla
- 11.8.1.7. Desarrollo de estrategias para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla
 - a. Liderazgo
 - Perfil del Líder de la Alta Gerencia de Mega Ferretería Bonilla
 - Perfil del personal del Departamento Contable
 - Perfil del personal del Departamento de Atención al Cliente
 - Perfil del Personal del Departamento de Bodega
 - b. Políticas y estrategias
 - Políticas para la Ferretería Bonilla
 - Políticas para la administración del Talento Humano
 - Políticas para los empleados
 - Políticas para los proveedores
 - Políticas de ventas
 - Políticas publicitarias
 - Políticas para el área de Bodega
 - Estrategias para la Ferretería
 - Estrategias para los proveedores
 - La estrategias de las 5S para Mega Ferretería Bonilla
 - Seguimiento postventa
 - c. Personal
 - Plan de capacitaciones área de atención al cliente y contable
 - d. Colaboradores
 - Manual de Funciones
 - e. Procesos
 - Descripción del proceso de adquisición de compra
 - Descripción del proceso de venta
 - Descripción del proceso de almacenamiento

- f. Resultados en clientes
 - Monitoreo de satisfacción de clientes
- g. Resultados en personal
 - Plan de sistema motivacional del personal de Mega Ferretería Bonilla
- h. Resultados en la sociedad
 - Nivel de impacto de Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná

11.8.2. Desarrollo de la propuesta

11.8.2.1. Datos informativos

Tema: Modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de la Mega Ferretería Bonilla.

Institución Ejecutora

Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

Beneficiarios

Los beneficiarios del Modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de la Mega Ferretería Bonilla se detallan a continuación:

Cuadro 41. Beneficiarios de la propuesta

Descripción	Cantidad
Propietario de Mega Ferretería	1
Empleados Mega Ferretería Bonilla	16
Clientes de Mega Ferretería Bonilla	15.000

Elaborado por: Las autoras

Ubicación

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** La Maná

Equipo Técnico Responsable

Coordinadores:

- Econ. Mg. Carmen Isabel Ulloa Méndez (**Currículo anexo 1**)
- Hurtado Quevedo Marjory Nataly (**Currículo anexo 2**)
- Naranjo Arévalo Violeta Claribel (**Currículo anexo 3**)

11.8.2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta sobre el modelo de calidad de servicio para Mega Ferretería Bonilla tuvo, como propósito fundamental mejorar la satisfacción del cliente a través de estrategias enfocadas a brindar un servicio y atención eficiente; brindando la solución oportuna en lo que respecta a productos ferreteros, dando solución inmediata en caso de surgir inconvenientes.

La propuesta surgió como alternativa de solución debido que, la confrontación de los factores internos y externos de la matriz FODA permitió, identificar que en la ferretería no se efectúa un seguimiento postventa que permita identificar el nivel de satisfacción de sus clientes. Además se detectó deficiencias en lo que respecta a las capacitaciones sobre temas contables y atención al cliente, se evidenció una distribución inadecuada de los productos, además los empleados no poseen las habilidades adecuadas para la resolución de quejas; estas debilidades hacen a la microempresa propensa frente a la competencia.

Por las razones antes expuestas, se consideró pertinente el diseño de un modelo de calidad de servicio que contempló componentes de liderazgo mediante la identificación del perfil de un líder y del personal, en el componente de políticas y estrategias se estableció políticas para Mega Ferretería Bonilla, estrategias de las Cinco S; además de un seguimiento postventa, capacitaciones y un manual de funciones que permitirán, mejorar la gestión de procesos administrativos y ofrecer una mejor calidad de servicio a sus clientes.

11.8.2.3. Justificación

El diseño del modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná fue importante, debido que el diagnóstico mediante la entrevista, encuestas a los empleados, socios y la matriz FODA permitieron detectar falencias que requieren medidas alternativas, para disminuir o erradicar las debilidades existentes y ofrecer un servicio eficiente a sus clientes.

Es práctico porque la propuesta proporcionará un modelo a través del cual la Ferretería podrá perfeccionar sus recursos en las áreas administrativas, contable, atención al cliente y bodega de tal forma que su accionar llegue a ser eficiente, otorgando beneficios para las personas que trabajan en ella.

La relevancia de la propuesta es que a través del modelo de gestión administrativa se ofrecerá una herramienta importante para la toma de decisiones e implementación de correctivos que permitan, al propietario de la ferretería optimizar los recursos existentes y mejorar de manera significativa el nivel de satisfacción de las personas que acuden a adquirir los productos ferreteros.

La novedad científica de la investigación es el mercado competitivo de las ferreterías, exige que estén bien posicionadas en este segmento mediante una buena gestión administrativa, que transmita confianza a los clientes mediante un servicio de calidad, lo cual quiere decir que no es suficiente captar un segmento de mercado, sino continuar trabajando por resultados de excelencia que permita la retención y fidelidad de los clientes.

Es innovador porque la microempresa será más competitiva y obtendrá una mayor aceptación a nivel regional ofreciendo productos de calidad, con precios competitivos y de mayor demanda en el mercado ferretero, adaptado a estándares de calidad y satisfacción del cliente.

Los beneficiarios directos del modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad de Mega Ferretería Bonilla fueron los propietarios, empleados y clientes quienes proporcionaron la información indispensable, para conseguir los objetivos trazados en esta investigación.

11.8.2.4. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla.

Objetivos específicos

- Describir el alcance del modelo de gestión administrativo para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla.
- Detallar los componentes del modelo de gestión por procesos administrativos EFQM para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla.
- Plantear las estrategias del modelo de gestión por proceso administrativos EFQM para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná.

11.8.2.5. Alcances

A través del modelo de gestión por proceso EFQM se logrará los siguientes alcances para Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná:

- Convertirse en la ferretería más competitiva y de mayor aceptación a nivel cantonal y provincial.
- Brindar un servicio de calidad con precios competitivos y de aceptación en el mercado ferretero.
- Lograr estándares de calidad mejorando la satisfacción del cliente en cuanto al servicio.
- Ofrecer pautas para la resolución quejas o inconformidades de los clientes en el menor tiempo posible.
- Se pretende que Mega Ferretería Bonilla entregue sus pedidos con rapidez, cubriendo las expectativas de los clientes.
- Mantener al personal de la ferretería con excelente capacitación
- Se podrá mejorar el nivel de compromiso y vinculación entre los propietarios y empleados.

11.8.2.6. Descripción de los componentes del modelo de gestión procesos EFQM para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla

A continuación, se presenta de forma general cada uno de los criterios que conforman la estructura del modelo EFQM, acorde al criterios de los autores (Cabo Javier y Guerra Alberto, 2014), cuyo enfoque sirvió de base para el diseño del presente modelo de gestión administrativa de procesos adaptado al sector ferretero que tuvieron como propósito fundamental mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná. Es importante señalar que se optó por seleccionar el modelo EFQM debido que el mismo hizo énfasis en aspectos de liderazgo, políticas, personas, alianzas, procesos y buscó resultados en clientes, personas y la sociedad aspectos claves para lograr una eficiente calidad de servicio.

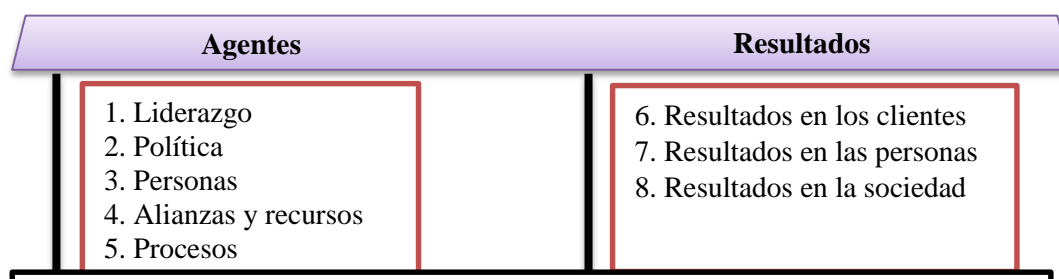


Figura 12. Estructura básica del Modelo EFQM


Fuente: (Cabo Javier y Guerra Alberto, 2014)

11.8.2.7. Desarrollo de estrategias para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla

a. Liderazgo


Con la finalidad de reforzar el accionar del liderazgo ejercido en Mega Ferretería Bonilla se planteó detallar el perfil del líder de una micro empresa ferretera y del personal.

Cuadro 42. Perfil del líder de la alta dirección de Mega Ferretería Bonilla

	<p align="center">Mega Ferretería Bonilla Av. 19 de Mayo S/N Jaime Roldos Aguilera Centro La Maná - Cotopaxi Telf. 0999880330</p>
<p>Elementos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 3 - 4 años en ventas de productos FERRETERÍA • Estudios Superiores: Estudiantes de últimos niveles, egresados o titulados en carreras de Administración, Ingeniería Comercial, Mercadeo o afines. • Disponibilidad de tiempo completo • Conocimientos del paquete de office (word, excel, sistema informático MORFEUS) <p>Elementos del liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo: capaz de visualizar los acontecimientos que surgirán en la Ferretería para la toma de decisiones, minimizando los problemas apoyándose en los demás. • Analítico: piensa en el desarrollo una organización efectiva mediante la investigación continua y planificación, con el propósito de que todos los sistemas y las personas trabajen en una misión común. • Estrategia en ventas: uno de los pilares fundamentales para la ferretería y conseguir excelentes resultados económicos y crecimiento acelerado. • Conocimiento del sector ferretero: Esta es la primera regla en la ferretería con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad. • Estabilidad: El líder Mega Ferretería Bonilla deberá poseer estabilidad con el propósito de ofrecer confianza a sus colaboradores y generar un mayor compromiso con la empresa. 	


Elaborado por: Las autoras

Cuadro 43. Perfil personal del departamento contable

	<p style="text-align: center;">Mega Ferretería Bonilla Av. 19 de Mayo S/N Jaime Roldos Aguilera Centro La Maná - Cotopaxi Telf. 0999880330</p>
<p>Elementos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Experiencia mínima de cuatro (4) años en cargos similares ejecutando los procesos propios de la contabilidad en una empresa. • Estudios Superiores: Contador Público Titulado • Disponibilidad de tiempo completo • Manejo de Software basado en ofimática (Office) con excelente manejo de Excel y bases de datos <p>Elementos para aportar al liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el orden y la claridad: Se preocupa por comprobar y controlar el trabajo y la información, cuidando de las responsabilidades y funciones de cada actor estén claramente asignadas. • Conocimiento del sector ferretero: Esta es la primera regla en la ferretería con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad. • Colaboración para el logro: Debe poseer la capacidad de trabajar en colaboración con otras áreas de la organización con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para responder a las necesidades internas. • Integridad: Es referente al cumplimiento de políticas, normas y en relación al respeto de la confidencialidad requerida en la ferretería, priorizando sus valores y creencias por sobre la remuneración económica en todas sus acciones, orientando a sus colaboradores en su misma línea de conducta. 	


Elaborado por: Las autoras

Cuadro 44. Perfil personal del departamento atención al cliente

	<p style="text-align: center;">Mega Ferretería Bonilla Av. 19 de Mayo S/N Jaime Roldos Aguilera Centro La Maná - Cotopaxi Telf. 0999880330</p>
<p>Elementos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 3 - 4 años en ventas de productos FERRETERIA • Estudios Superiores: Bachiller, que se encuentre estudiando la Universidad en carreras afines al Marketing. • Disponibilidad de tiempo completo • Conocimientos del paquete de office (Word, Excel, sistema informático MORFEUS) <p>Elementos para aportar al liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser creativo • Facilidad de palabras • Compromiso con la Micro empresa • Trabajo en equipo, poseer empatía • Conocimiento del sector ferretero: Esta es la primera regla en la ferretería con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad • Fomentar un ambiente agradable • Mantener un canal de comunicación abierto con sus colaboradores. • Ser disciplinado con sus actividades. • Capacitarse continuamente. 	

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 45. Perfil personal del departamento de bodega

	<p style="text-align: center;">Mega Ferrería Bonilla Av. 19 de Mayo S/N Jaime Roldos Aguilera Centro La Maná - Cotopaxi Telf. 0999880330</p>
<p>Elementos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: 3 - 4 años en trabajos relacionados a bodega. • Estudios Superiores: Bachilleres, que se encuentren estudiando cualquier especialidad. • Disponibilidad de tiempo completo • Conocimientos del paquete de office (Word, Excel, sistema informático MORFEUS) <p>Elementos para aportar al liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Gestión y solución de problemas • Compromiso con la Empresa • Liderazgo y organización, comunicación escrita o verbal, orientación de servicio • Puntualidad y entrega a su trabajo • Conocimiento del sector ferretero: Esta es la primera regla en la ferretería con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad 	

Elaborado por: Las autoras

b. Políticas y estrategias

Políticas para la Ferrería Bonilla

Para brindar directrices para Mega Ferrería Bonilla se plantearon políticas generales de actuación de la empresa por escrito, de tal forma que estén a la mano de todos los colaboradores:

- **Políticas para la administración del Talento Humano de Mega Ferretería Bonilla**

- El proceso de selección de personal en la ferretería iniciará con la elaboración del correspondiente requerimiento del personal, el cual deberá ser firmada por el gerente y jefe de área.
- El jefe de área deberá indicar al personal cuáles son sus funciones al momento de ingresar a laboral como parte del proceso de inducción.
- En el contrato de trabajo se deberá establecer la obligatoriedad de que vencido el plazo establecido, el empleado se comprometerá a no ingresar a las instalaciones de la ferretería sin autorización previa del gerente.
- Los modelos de contratos de trabajo a emplearse en la ferretería deberán tener la aprobación de la parte gerencial antes de su aplicación.

- **Políticas para los empleados de Mega Ferretería Bonilla**

- Todo personal contratado en la ferretería deberá participar del proceso de inducción acorde al cargo desempeñar.
- La parte administrativa de la ferretería se encargará de capacitar a todos los empleados, acorde a los objetivos estratégicos establecidos, las actividades de los empleados y las necesidades del puesto.
- Los empleados deberán ingresar a laborar en la ferretería a las 7:30 am y firmar la respectiva bitácora a su llegada.
- El empleado tendrá derecho a ausentarse siempre y cuando justifique con el respectivo jefe inmediato.
- El empleado no podrá consumir sustancias psicotrópicas o bebidas en las instalaciones de la ferretería.

- **Políticas para los proveedores de Mega Ferretería Bonilla**

- Para apertura del crédito, la ferretería debe cumplir con ciertos requisitos:
 - Solicitud del crédito
 - Copia del RUC
 - Copia de la cédula del propietario/cónyuge
 - Pagaré a la orden del cupo que solicita el cliente

- Se deberá efectuar un control estricto en el llenado de las facturas que emita los proveedores a la ferretería.
 - Los pagos a los proveedores se efectuarán los días miércoles y jueves a partir de la 08:00 am hasta 17:00 pm, para este efecto cada proveedor deberá acercarse con la copia de la factura para el pago respectivo en ese momento.
 - La recepción de facturas se realizarán hasta el día 27 de cada mes, puesto que a partir del día 28 se procederá al cierre de mes en los registros contables.
 - En caso de existir errores en las retenciones u otro documento por parte de la ferretería, el proveedor deberá aceptar la anulación 5 días después de la emisión de la factura.
- **Políticas de ventas**
 - La atención y servicio al cliente en la ferretería, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico para la parte de gerencia.
 - La Administración de la ferretería deberá asegurarse de que la organización esté orientada a servir con efectividad a los clientes internos o externos, empleando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
 - Todos las quejas y reclamos presentados en la ferretería por concepto de facturación, fraude, servicios no brindados, daños, etc.; deberán ser correctamente registrados en el sistema, debiendo procurar su solución en forma inmediata; salvo los casos que requieran análisis, investigación y soporte de otras áreas, para cuyo efecto el plazo no deberá ser mayor a 15 días hábiles.
 - La encargada de caja deberá realizar las retenciones hasta cinco días después de la emisión de la factura, según la ley de disposición de Régimen Tributario Interno, caso contrario se procederá a cobrar el valor completo de la venta.
 - **Políticas publicitarias**
 - Mega ferretería Bonilla podrá explotar la publicidad en los diversos productos y materiales de construcción siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la microempresa, para lo cual la administración deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.

- La administración de la ferrería orientará su plan de marketing en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado de sus productos.
- Toda campaña publicitaria, promoción y auspicios deberá ser aprobado por el gerente y tendrán correspondencia con la estrategia comercial de la ferretería y siempre que cuenten con el sustento técnico relativo al impacto publicitario y su análisis costo-beneficio.
- **Políticas para el área de bodega**
 - La custodia y almacenamiento de los productos y materiales de bodega deberán poseer sus documentos de respaldo.
 - Al momento de recibir los materiales y productos la persona responsable del área de bodega deberá verificar que los materiales cumplan con las especificaciones detalladas en el pedido, en caso de observar alguna inconsistencia en los pedidos el empleado notificará de inmediato a la parte administrativa de la ferretería.
 - Al momento de efectuar el despacho deberá revisar y constatar que la salida de mercadería se encuentre de acorde a la factura, debiendo ser examinada por el cliente.

Estrategias para la Mega Ferrería Bonilla

Estrategias con los proveedores

Mantener una buena relación es parte fundamental, para disponer de productos de calidad por ello se consideró pertinente la aplicación de las siguientes estrategias para fomentar una adecuada relación entre Mega Ferrería Bonilla con sus proveedores:

c. Elegir los proveedores adecuados

Una de las fortalezas de Mega Ferrería Bonilla es que posee una cartera de proveedores eficientes, esto se ha logrado mediante una correcta selección, adicional a ello con el propósito de fortalecer las acciones pertinentes a este aspecto se sugiere las siguientes estrategias:

- La parte administrativa de Mega Ferrería analizará el grado de especialización y experiencia de los proveedores mediante la revisión del historial de cumplimiento, opiniones de clientes satisfechos y las certificaciones de calidad que posean los mismos.

- Mantener abiertos los canales de comunicación con los proveedores a través de conocer en persona a los proveedores debido que muchas veces se trata solo con los empleados.
- En caso de presentarse algún incidente, se deberá buscar una solución inmediata con la finalidad de evitar repercusiones en la entrega de los productos y materiales.

d. Las estrategias de las 5 S para Mega Ferrería Bonilla

Se consideró la inserción de la estrategia de las 5S, debido que este enfoque contempló aspectos como: la clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina; factores indispensables en una ferretería puesto que se trabajan a diario con una variedad de materiales y productos que requieren que se mantengan almacenados y distribuidos de una manera adecuada, para una mayor eficiencia al momento de la venta.

Estrategias:

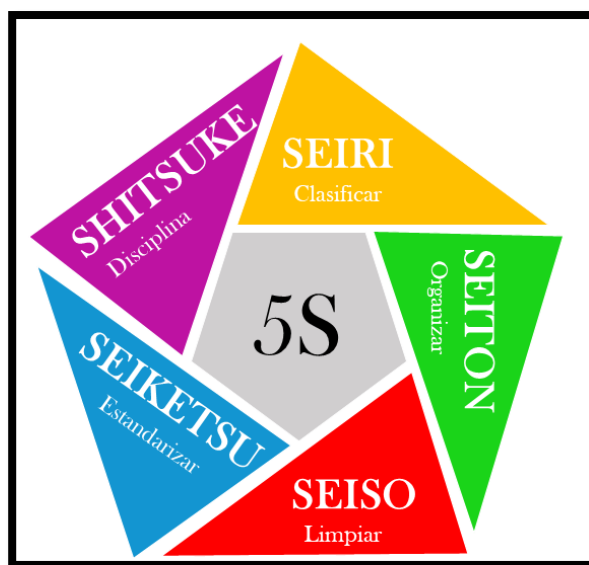


Figura 15. Componentes de las 5S
Fuente: <https://apping.com.co/5s/5s-2/>

Seiri (Clasificar):

- A través de esta estrategia se deberá separar los materiales y productos por categorías para una mejor ubicación.

Ejemplo: Materiales de construcción, grifería, materiales eléctricos, hierro, pinturas, sanitarios y accesorios, eliminando los productos defectuosos o caducados.

- Separar los productos que se venden con mayor frecuencia de los que se venden con poca regularidad con la finalidad de agilizar los procesos de venta.
- Organizar las herramientas y equipos de transporte de hierro y cemento utilizados en la ferretería en un sitio establecimiento de esta forma evitará el desorden o accidentes fortuitos.
- También es indispensable, la eliminación de información innecesaria informática almacenada y documentación que no sea indispensable.

Con el propósito de poner en práctica el principio de Seiri en la Ferretería, se procedió a clasificar las herramientas manuales como playos, alicates por segmentos para su mejor ubicación y descartando aquellos productos que presentaron anomalías como se aprecia en el siguiente ejemplo:



Figura 16: Estrategia Seiri
Elaborado por: Las autoras

Seiton: Organizar

Una vez eliminado los elementos innecesarios de la ferretería, se establecerá un lugar para ubicar aquellos que se utilizan con mayor frecuencia, para este efecto se identificará los productos y materiales como necesarios para poder localizarlos con mayor facilidad mediante señaléticas orientadoras, ejemplo: la aplicación del principio de Seiton, permitió lograr una mejor imagen de las herramientas anuales como se evidenció en el antes y después de los mismos:



Figura 17: Estrategia Seiton
Elaborado por: Las autoras

Seiso (Limpiar)

Es indispensable, que en la ferretería se mantenga una limpieza exhaustiva en las áreas administrativas, área de ventas y bodega de esta forma se evitará los daños en productos y materiales mejorando el bienestar de las personas que laboran en la ferretería y las personas que acuden podrán percibir una mejor imagen; además se prolongará la vida útil de los equipos y las instalaciones, para ello se sugieren efectuar:

- Cada empleado deberá procurar mantener el orden y limpieza en su área de trabajo para esto se colocará los respectivos instrumentos de limpieza por áreas como: franelas, toallas, escobas, palas y tachos de basuras, para mantener las instalaciones y equipos de la ferretería en óptimo estado tal como se muestra en el ejemplo práctico realizado en Mega Ferretería Bonilla.



Figura 18: Estrategia Seiso
Elaborado por: Las autoras

Seiketsu (Limpieza estandarizada)

Mediante las estrategias Seiketsu, se planteó la inserción de normas que permitan verificar el cumplimiento de los estándares de limpieza en cada una de las áreas de las instalaciones de la ferretería por escrito.

Ejemplo: La inserción de las normas ISO 9001, que constituye la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad, que permite administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.


Concepto	Señalética
Esta norma aún no se ha implantado en la Ferretería	

Figura 19: Estrategia Seiketsu

Elaborado por: Las autoras

Shitsuke (Disciplina)

Esta es una filosofía que implica convertir el hábito de la limpieza, mediante la estandarización y organización entre el personal de Mega Ferretería Bonilla, pero se logrará si existe un liderazgo que ponga el ejemplo y resalte los beneficios que implica el empleo de esta filosofía, siendo necesario para este efecto las siguientes acciones:

- Concientización sobre la importancia de la disciplina, mediante charlas y exposiciones de videos interactivos de la importancia de las 5S en las reuniones mensuales.
- Implementar sistemas de multas por la impuntualidad en cada uno de los procesos antes mencionados.

HERRAMIENTAS MANUALES		
Antes	Después	Señalética
		

Figura 20. Estrategia Shitsuke

Elaborado por: Las autoras

Promociones y ofertas

Debido que toda empresa requiere, de una adecuada gestión de estrategias de promociones y ofertas se sugiere las siguientes estrategias a implementar en Mega Ferretería Bonilla con el propósito de captar un mayor segmento de clientes y fidelizar los existentes:

- **Promociones mensuales:** Si se toma en cuenta las promociones en época de temporada ayudará a llamar la atención de futuros clientes potenciales, enfocados a adquirir un artículo eléctrico, de construcción, grifería, herramientas, etc. Además de mantener la fidelidad de los mismos, es decir incentivar la voluntad de compra del consumidor.
- **Convenios con empresas:** Mantener convenios con empresas, será determinante en el incremento de la ventas para Mega Ferretería Bonilla, tanto de relaciones interpersonales con otras instituciones, ganando a más de imagen, acciones positivas con los accionistas.

Seguimiento postventa

En vista que la matriz de confrontación de factores externos e internos reveló, que el seguimiento post-venta es una debilidad en Mega Ferretería Bonilla se consideró pertinente el desarrollo de las siguientes actividades de post-venta:

- Mantener un registro con los datos de los clientes a través de los cuales se llevarán acciones como: agradecer por la compra, felicitaciones o algún descuento en fechas especiales como cumpleaños, Día de la Madre, Día del Padre o Navidad.
- Efectuar llamadas telefónicas para conocer el nivel de satisfacción del producto de manera frecuente y de existir alguna inconformidad tomar los correctivos necesarios de inmediato.
- Mediante un correo electrónico enviar instrucciones sobre el uso adecuado de los productos adquiridos.
- Implementar un buzón de quejas y opiniones en las instalaciones de la ferretería.
- Mantener un registro y seguimiento de los problemas o inconformidades suscitados en la ferretería.

e. Personal

- **Plan de capacitaciones área de atención al cliente y contable**

Las capacitaciones en el área contable y atención al cliente fueron una debilidad detectadas en Mega Ferretería Bonilla se consideró pertinente el desarrollo de los siguientes temas de capacitaciones:

Cuadro 46. Temas de las capacitaciones

Temas:	Segmento dirigido	Duración	Presupuesto estimado	Instituciones capacitadoras
Atención y servicio al cliente	Propietario Personal de ventas	8 horas	250,00	Universidad Técnica de Cotopaxi
Motivación para vendedores	Propietario Personal de ventas	8 horas	\$250,00	Universidad Técnica de Cotopaxi
Venta de mostrador	Propietario Personal de ventas	8 horas	\$250,00	Universidad Técnica de Cotopaxi
TOTAL:			\$750,00	

Elaborado por: Las autoras

Las capacitaciones serán ejecutadas en un lapso de 2 años; con un período semestral, las fechas serán establecidas acorde a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores de Mega Ferretería Bonilla.

f. Colaboradores

Los empleados constituyen una parte fundamental de Mega Ferretería Bonilla es por ello que se consideró el diseño de un manual de funciones que permitirá mejorar el conocimiento sobre las funciones a desempeñar en cada puesto, esto será clave para convertir a los colaboradores en agentes de valor, logrando un rol protagónico en los cambios hacia una gestión administrativa eficiente.

Manual de funciones

Debido que se evidenció la ausencia de un manual de funciones en Mega Ferretería Bonilla se diseñó un modelo acorde a los cargos y funciones existentes para definir de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco administrativo, misión, visión, objetivos, y funciones para la microempresa. Este manual proporciona a la organización una herramienta de apoyo en ámbitos relacionados a la administración, ya que le brinda una base documental de las características y requisitos de cada uno de los puestos que posee la Mega Ferretería Bonilla.



2

0

1

9

MANUAL

DE

FUNCIONES


 <p>MEGA FERRETERÍA BONJILA Ferreteria y materiales de construcción La Maná - Cotopaxi</p>	MEGA FERRETERÍA BONILLA	FOLIO: # 1
ÍNDICE		
<p>I. OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>II. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>III. VALORES ÉTICOS INSTITUCIONALES</p> <p>IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL</p> <p>V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>VI. AUTORIZACIÓN</p>		
	Revisado por:	Aprobado por:

Figura 21. Índice del manual de funciones

Elaborado por: Las autoras


	MEGA FERRETERÍA BONILLA La Maná	FOLIO: # 2
OBJETIVOS INSTITUCIONALES		
<p>Objetivo General Propuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer a nuestros clientes con productos y servicios de calidad a precios accesibles, distinguiéndonos siempre de la competencia, cumpliendo con las disposiciones otorgadas por la microempresa. <p>Objetivos Específicos Propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente • Crecer como organización a través de la comercialización de materiales para la construcción • Ofrecer materiales con precios accesibles • Cumplir con las disposiciones, valores institucionales y procedimientos internos-externos 		
	Revisado por:	Aprobado por:

Figura 22. Objetivos institucionales del manual de funciones
Elaborado por: Las autoras


	MEGA FERRETERÍA BONILLA La Maná	FOLIO: # 3
MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL		
<p>Misión Propuesta</p> <p>“Somos una Microempresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor variedad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, con la finalidad de generar un crecimiento rentable en beneficio de todos, que nos permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio que brindamos”</p> <p>Visión Propuesta</p> <p>“Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional del equipo de trabajo, permitiendo así garantizar solidez financiera y crecimiento sostenible”</p>		
	Revisado por:	Aprobado por:

Figura 23. Misión y visión institucional
Elaborado por: Las autoras


	MEGA FERRETERÍA BONJILA La Maná	FOLIO: # 4
ÉTICA		
<p>Valores Institucionales Propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social de la microempresa • Respeto entre compañeros y demás personas • Trabajo en equipo de manera cordial para el cumplimiento de los objetivos propuestos • Asumir y cumplir los deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de la Organización • Garantizar puntualmente el servicio a los clientes y el trabajo a la Empresa • Actuar con ética y profesionalismo en todas las actividades y labores diarias • Actuar con rectitud, honorabilidad y transparencia en las actividades de la Micro empresa • Igualdad en los deberes y obligaciones de los colaboradores 		
	Revisado por:	Aprobado por:

Figura 24. Valores éticos institucionales

Elaborado por: Las autoras

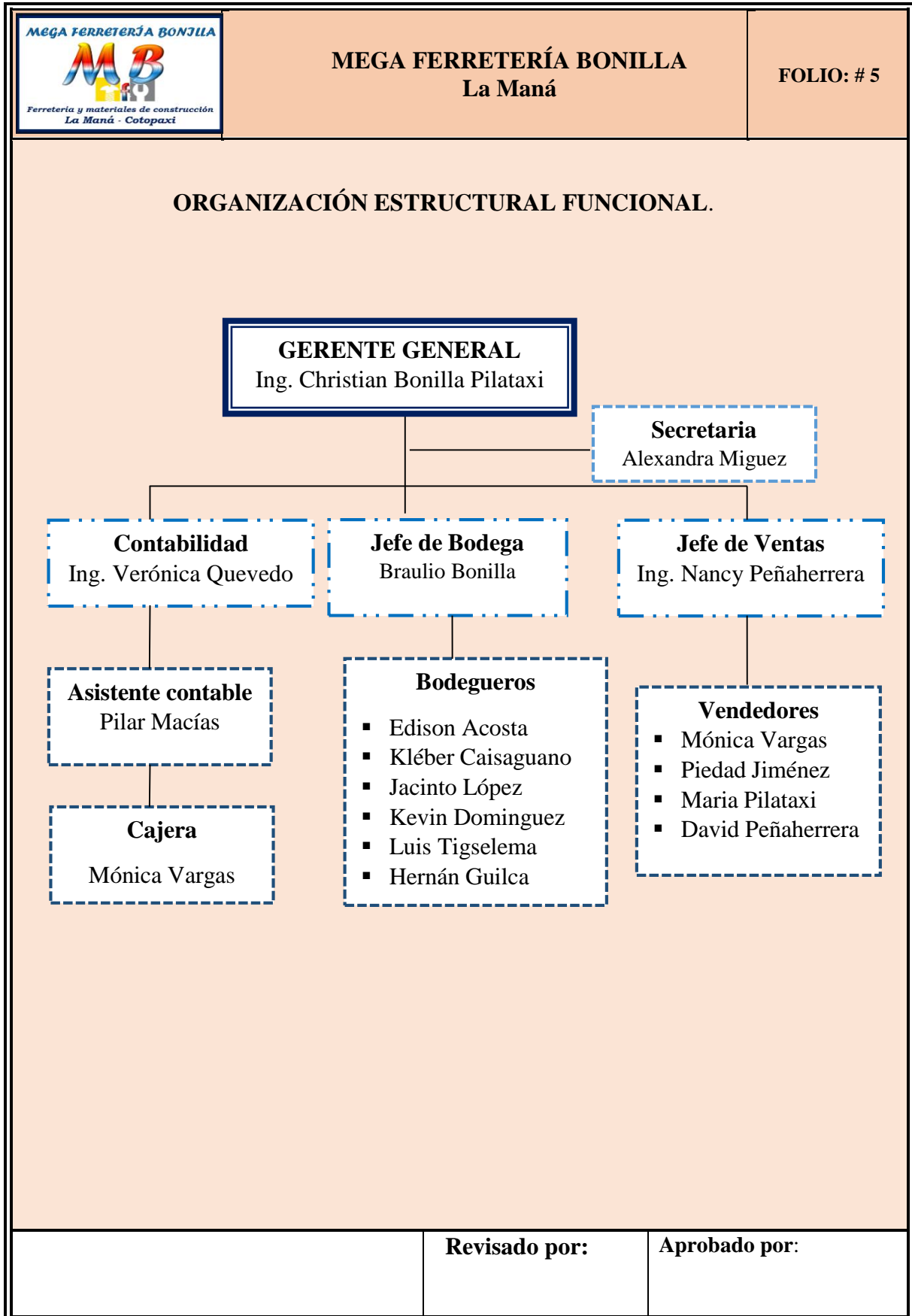


Figura 255. Organigrama estructural
Elaborado por: Las autoras

Descripción de las funciones

a) Funciones del administrador


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:			
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De	1
			Sustituye a			
Descripción del Puesto:						
Cargo:	Gerente			Sigla: ADM		
Departamento:	Administrativo					
Jefe Inmediato:						
Misión del Puesto:						
Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la correcta aplicación de los procesos administrativos de la Empresa “MEGA FERRETERÍA BONILLA” garantizando el óptimo funcionamiento.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la administración de la microempresa y responsabilizarse de su buen funcionamiento. • Cumplir y hacer cumplir a los colaboradores las disposiciones emitidas. • Mantener buenas relaciones con los proveedores, clientes y demás personas relacionadas con la actividad de la microempresa. • Legalizar documentos relacionados con el movimiento diario de la microempresa. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones a los colaboradores. • Coordinar con el contador y secretaria que los registros y análisis se están ejecutando correctamente. • Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes, asegurando su cumplimiento en forma oportuna. • Asegurar que los servicios de transporte se brinden oportunamente. • Gestionar las pólizas de seguros que se requieran para la Organización. • Cumplir y hacer cumplir los contratos derivados de nuestros nuevos clientes. 						
Perfil del cargo:	Educación	Título Universitario/Ingeniero Comercial.				
	Habilidades	Orientación a los resultados, aprendizaje continuo, relaciones humanas, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y organización, facilidad de comunicación escrita o verbal, habilidad para la Solución de problemas.				
	Experiencia	3 años como administrador o gerente.				
			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 266. Funciones del administrador

Elaborado por: Las autoras

b) Funciones de la secretaria


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:			
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De	1
Sustituye a						
Descripción del Puesto:						
Cargo:	Secretaria				Sigla: S	
Departamento:	Administrativo					
Jefe Inmediato:	Administrador					
Misión del Puesto:						
Establecer buenas relaciones interpersonales con clientes, proveedores y colaboradores en general, ejecutando las labores especializadas de secretaria, colaborando en el desarrollo de las actividades de la microempresa.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas telefónicas, enviar fax y correos electrónicos, también realizar las respectivas tareas asignadas por su superior. • Realizar oficios, cartas, memorandos, informes y otros documentos oficiales relacionados con asuntos de secretaría. • Realizar compras para limpieza y cafetería. • Efectuar las respectivas retenciones a facturas de compras. • Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de estos. • Mantener discreción en todo lo que respecta a la ferretería 						
Perfil del cargo:	Educación	Título Universitario/ Ingeniero(a) Comercial o carreras afines.				
	Habilidades	Trabajo en equipo, persuasión, toma de decisiones, compromiso con la microempresa.				
	Experiencia	2 años en secretaría.				
		Revisado por:			Aprobado por:	

Figura 277. Funciones de la secretaria

Elaborado por: Las autoras

c) Funciones de la jefa de contabilidad


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De
Sustituye a					
Descripción del Puesto:					
Cargo:	Contador			Sigla: JC	
Departamento:	Contable				
Jefe Inmediato:	Administrador				
Misión del Puesto:					
<p>Coordinar, supervisar y ejecutar operaciones contables con sujeción a principios y procedimientos contables establecidos con la finalidad de presentar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.</p>					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar el manejo de información contable con sujeción a los principios y normas establecidas para el efecto. • Recolectar, clasificar y verificar la legalidad de los documentos contables para la ejecución de los procesos de trabajo. • Preparar estados financieros con sujeción a principios y normas contables para la toma de decisiones. • Elaborar informes y documentación de la microempresa para el cumplimiento de obligaciones legales. • Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas mediante el registro de las facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la respectiva declaración. • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la microempresa. • Controlar el correcto registro del o la asistente contable. 					
Perfil del cargo:	Educación	Título Universitario/Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA.			
	Habilidades	Trabajo en equipo, persuasión, toma de decisiones, compromiso con la microempresa, capacidad de gestión contable y organización, facilidad para la comunicación sea está escrita o verbal, habilidad en el manejo de las tecnologías contables.			
	Experiencia	7 años en el cargo			
			Revisado por:		Aprobado por:

Figura 288. Funciones de la jefa de contabilidad

Elaborado por: Las autoras

d) Funciones del asistente contable


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:			
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De	1
			Sustituye a			
Descripción del Puesto:						
Cargo:	Asistente Contable			Sigla: AC		
Departamento:	Contable					
Jefe Inmediato:	Contador					
Misión del Puesto:						
Ayudar a dirigir la correcta aplicación y utilización del proceso contable de la microempresa.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir los cheques y cancelar a los proveedores. • Registrar las transacciones contables que se realizan diariamente. • Consolidar información con los documentos de soporte. • Conciliar e ingresar en el sistema las facturas de compra. • Realizar reportes de ingresos y gastos. • Custodiar la documentación financiera contable. • Apoyar a la Micro empresa en actividades que los procesos de la Organización así lo requieran. • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Elaborar informes periódicamente de las actividades realizadas. 						
Perfil del cargo:	Educación	Título Universitario/Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA.				
	Habilidades	Compromiso con la microempresa, pensamiento analítico, trabajo en Equipo, persuasión, capacidad de gestión contable.				
	Experiencia	2 años en el cargo.				
			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 299. Funciones del asistente contable

Elaborado por: Las autoras

e) Funciones de la cajera


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De 1
Sustituye a					
Descripción del Puesto:					
Cargo:	Cajera			Sigla: C	
Departamento:	Atención al cliente				
Jefe Inmediato:	Jefe de Contabilidad				
Misión del Puesto:					
Asegurar que los valores recaudados por cobranza, sean procesados y depositados en forma precisa y oportuna.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar cobranza en efectivo, cheques al día y a la fecha de la ferretería • Reportar el ingreso de cobranza y retenciones de la ferretería al contador para el respectivo registro en el sistema. • Realizar papeletas de depósito de efectivo y cheques al día de los valores a depositar. • Realizar en Excel el reporte diario de cobranza con sus novedades. • Elaborar a diario el cierre de caja en Excel. • Custodia de cheques a la fecha y efectivizarían en fechas de vencimiento. • Entrega de cheques protestados a los clientes para gestión de recuperación y registro en el sistema del valor de protesto. • Administrar adecuadamente la caja chica y emitir los reportes al contador. • Apoyar a la ferretería en actividades que los procesos de la organización así lo requieran. 					
Perfil del cargo:	Educación	Bachiller en Contabilidad que se encuentre estudiando la Universidad			
	Habilidades	Orientación de servicio, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, compromiso con la microempresa, pensamiento analítico			
	Experiencia	1 año en el cargo			
			Revisado por:	Aprobado por:	

Figura 30. Funciones de la cajera
Elaborado por: Las autoras

f) Funciones del jefe de bodega


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De 1
Sustituye a					
Descripción del Puesto:					
Cargo:	Jefe de Bodega			Sigla: JB	
Departamento:	Atención al cliente				
Jefe Inmediato:	Administrador				
Misión del Puesto:					
Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga y clasificación de los materiales, controlando la exactitud de las entradas y salidas de estas, manteniendo el orden y asegurando una operación eficiente y un servicio oportuno para la microempresa.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Organización, dirección y control de los inventarios, recursos humanos y materiales, procesos e infraestructura de la bodega. • Dirigir eficazmente los despachos de los productos o materiales. • Clasificar los productos basándose al movimiento, línea de producto y rotación de las mismas. • Salvaguardar los materiales almacenados garantizando de que el personal que se encuentre en la bodega sea el autorizado. • Controlar y revisar los productos o materiales que ingresa y sale de bodega, reportando todo lo ocurrido en los libros de controles internos. • Verificar y cuadrar periódicamente el saldo físico con el saldo computacional. • Velar porque las deficiencias detectadas en la descarga del producto sean reportadas al Gerente o Secretaria. • Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al Gerente. • Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho. • Realizar semestralmente inventarios en Bodega. 					
Perfil del cargo:	Educación	Bachiller, que se encuentre estudiando la Universidad en cualquier especialidad.			
	Habilidades	Trabajo en equipo, gestión y solución de problemas, compromiso con la ferretería, liderazgo y organización, comunicación escrita o verbal, orientación de servicio.			
	Experiencia	3 años relacionados a jefe de bodega.			
			Revisado por:	Aprobado por:	

Figura 31. Funciones del jefe de bodega

Elaborado por: Las autoras

g) Funciones de los bodegueros


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De 1
Sustituye a					
Descripción del Puesto:					
Cargo:	Bodegueros			Sigla: B	
Departamento:	Atención al cliente				
Jefe Inmediato:	Jefe de Bodega				
Misión del Puesto:					
Realizar las labores de control y registro de entradas y salidas de los productos y materiales conjuntamente con el Jefe de Bodega, así como verificar y tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno.					
Funciones:					
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los materiales de los proveedores verificando que se encuentre en buen estado y de acuerdo con el pedido efectuado. • Despachar los materiales a los clientes en base a lo solicitado por ellos, a los lugares de destino. • Realizar el registro de los materiales en los formatos y documentos relacionados con el recibo y despacho de los mismos. • Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios. • Realizar las demás tareas que le sean asignadas por su superior. • Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con la firma la recepción de los bienes. • Mantener actualizado el inventario de bodega. • Informar oportunamente al Jefe de Bodega en caso de pérdidas de los materiales o mercadería, en el ejercicio de sus funciones. 					
Perfil del cargo:	Educación	Bachilleres, que se encuentren estudiando cualquier especialidad.			
	Habilidades	Conocimientos del entorno de la red de la Empresa, trabajo en equipo, orientación de servicio, compromiso con la microempresa.			
	Experiencia	2 años en el cargo.			
			Revisado por:	Aprobado por:	

Figura 32. Funciones de los bodegueros
Elaborado por: Las autoras

h) Funciones del jefe de ventas


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:			
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De	1
			Sustituye a			
Descripción del Puesto:						
Cargo:	Jefe de Ventas			Sigla: JV		
Departamento:	Atención al cliente					
Jefe Inmediato:	Administrador					
Misión del Puesto:						
Ejecutar eficientemente las actividades de ventas, cobranza y crédito para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Micro empresa, manteniendo una excelente relación comercial a largo plazo con el cliente dentro de un ámbito de respeto y ética profesional.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuesto de ventas • Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de ventas en la microempresa • Calcular la demanda y pronosticar las ventas • Llevar un adecuado seguimiento de las cuentas por cobrar de los clientes • Informar mensualmente al Gerente de la gestión de ventas y cobranza • Buscar la mayor rentabilidad en cada negociación con el cliente • Buscar e investigar nuevas estrategias de ventas en los productos • Elegir políticas de ventas y promoción en los productos • Realizar las demás tareas que le sean asignadas por su superior 						
Perfil del cargo:	Educación	Título Superior Universitario recomendable en Ingeniería en Marketing.				
	Habilidades	Solución de problemas, facilidad para la comunicación escrita y verbal, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y organización, orientación de servicio, compromiso con la microempresa.				
	Experiencia	2 años en el cargo.				
		Revisado por:		Aprobado por:		

Figura 303. Funciones del jefe de ventas
Elaborado por: Las autoras

i) Funciones de los vendedores


	“MEGA FERRETERÍA BONILLA”		Fecha:			
	MANUAL DE FUNCIONES		Página	1	De	1
			Sustituye a			
Descripción del Puesto:						
Cargo:	Vendedor				Sigla: V	
Departamento:	Atención al cliente					
Jefe Inmediato:	Jefe de Ventas					
Misión del Puesto:						
Brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.						
Funciones:						
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que los materiales y productos estén correctamente perchada. • Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de productos y materiales. • Comunicar al jefe de ventas la falta de algún producto o material con el fin de velar por el adecuado surtido de la misma. • Participar en la toma física de inventarios periódicos. • Recibir y atender cordialmente al cliente. • Mantener limpio y ordenado el punto de venta. • Asesoramiento adecuado al cliente. 						
Perfil del cargo:	Educación	Bachiller, que se encuentre estudiando la Universidad en carreras afines al Marketing.				
	Habilidades	Orientación de servicio, compromiso con la Empresa, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.				
	Experiencia	2 años en el cargo.				
			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 314. Funciones de los vendedores

Elaborado por: Las autoras

Desarrollo del manual de funciones

El Manual de funciones propuesto, se realizó con el objeto de brindar a la empresa comercial una descripción específica de las funciones que debe llevar a cabo cada uno de los miembros del talento humano que forma parte de Mega Ferretería Bonilla.

Presentación y aprobación manual de funciones

El Manual de Funciones es una herramienta valiosa de gestión que detalla las funciones de las personas que prestan sus servicios en un establecimiento, mismo que será puesto en consideración del Gerente de la Micro empresa Comercial “**MEGA FERRETERÍA BONILLA**” para la respectiva revisión, y aprobación.

Difusión del Manual

El manual de funciones aprobado será reproducido, el original debe ser conservado en los archivos de la Micro empresa comercial y las copias para difundirlas entre el personal de Mega Ferretería Bonilla para que tengan conocimiento de cada una de sus funciones, las cuales deberán ser cumplidas de forma adecuada.

Socialización del manual de funciones

La aplicación del manual de funciones, se recomienda que sea socializada previa a la aprobación del mismo, debiendo socializarse mediante una reunión entre el administrador y los colaboradores, donde se señale al personal cuales son las funciones que les corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña

Proveedores

En la actualidad Mega Bonilla Ferretería mantiene una cartera de 50 proveedores **Anexo 12**, entre los cuales señalamos con los que más genera compras, los siguientes:

Cuadro 47. Proveedores

1	Megaprofer S.A
2	Temaco S.A
3	CONDOR S.A
4	Suprinsa S.A
5	Adelca S.A
6	Kiwy S.A

Elaborado por: Las autoras

g. Procesos

Descripción del proceso de adquisición de compra

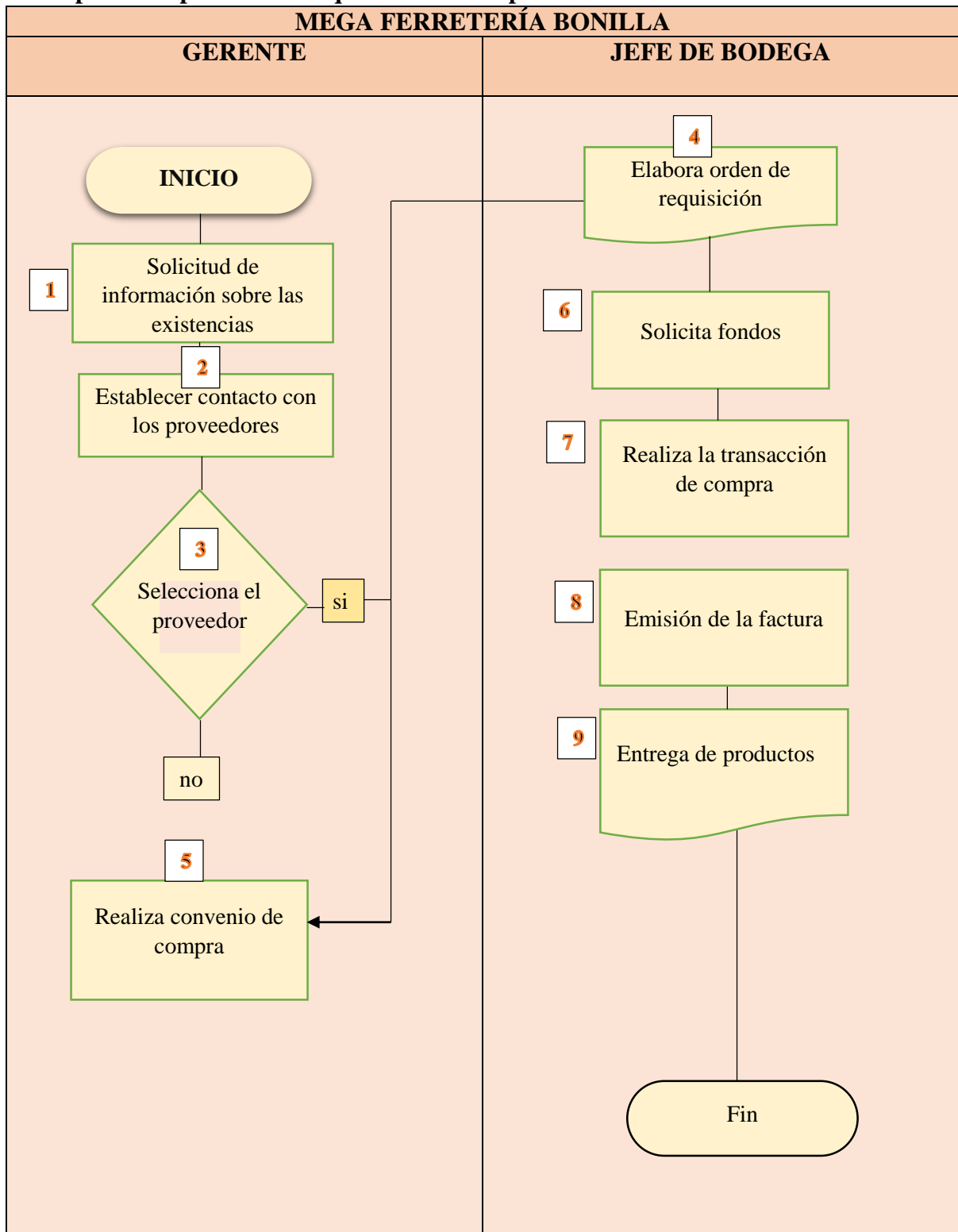


Figura 325. Proceso de adquisición de compra

Fuente: Mega Ferreteria Bonilla

Descripción de actividades: Proceso de adquisición de productos y materiales

El proceso de adquisición de productos y materiales en Mega Ferretería Bonilla consta de las siguientes actividades:

Cuadro 48. Descripción de actividades: Proceso de adquisición de productos y materiales

N°	Detalle de actividades	Responsable
1	Solicitud de la información de existencias.	Gerente
2	Establecer el contacto con los proveedores acorde el pedido.	Gerente
3	Seleccionar el proveedor que ofrezca la mejor combinación entre precio y calidad de los productos y materiales.	Gerente
4	Elabora la orden de requisición con las especificaciones del pedido de compra, considerando las cantidades y características requeridas por la Empresa Ferretera.	Bodeguero
5	Se efectúa el convenio de compra con la empresa proveedora.	Gerente
6	El gerente solicita los fondos según cotización emitida por el proveedor para el pago de los materiales.	Cajera
7	Realización de la operación de compra.	Vendedor
8	La empresa proveedora emite la respectiva factura.	Cajera
9	Los productos y materiales es entregada conforme las especificaciones.	Cajera

Fuente: Mega Ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Descripción del proceso de venta

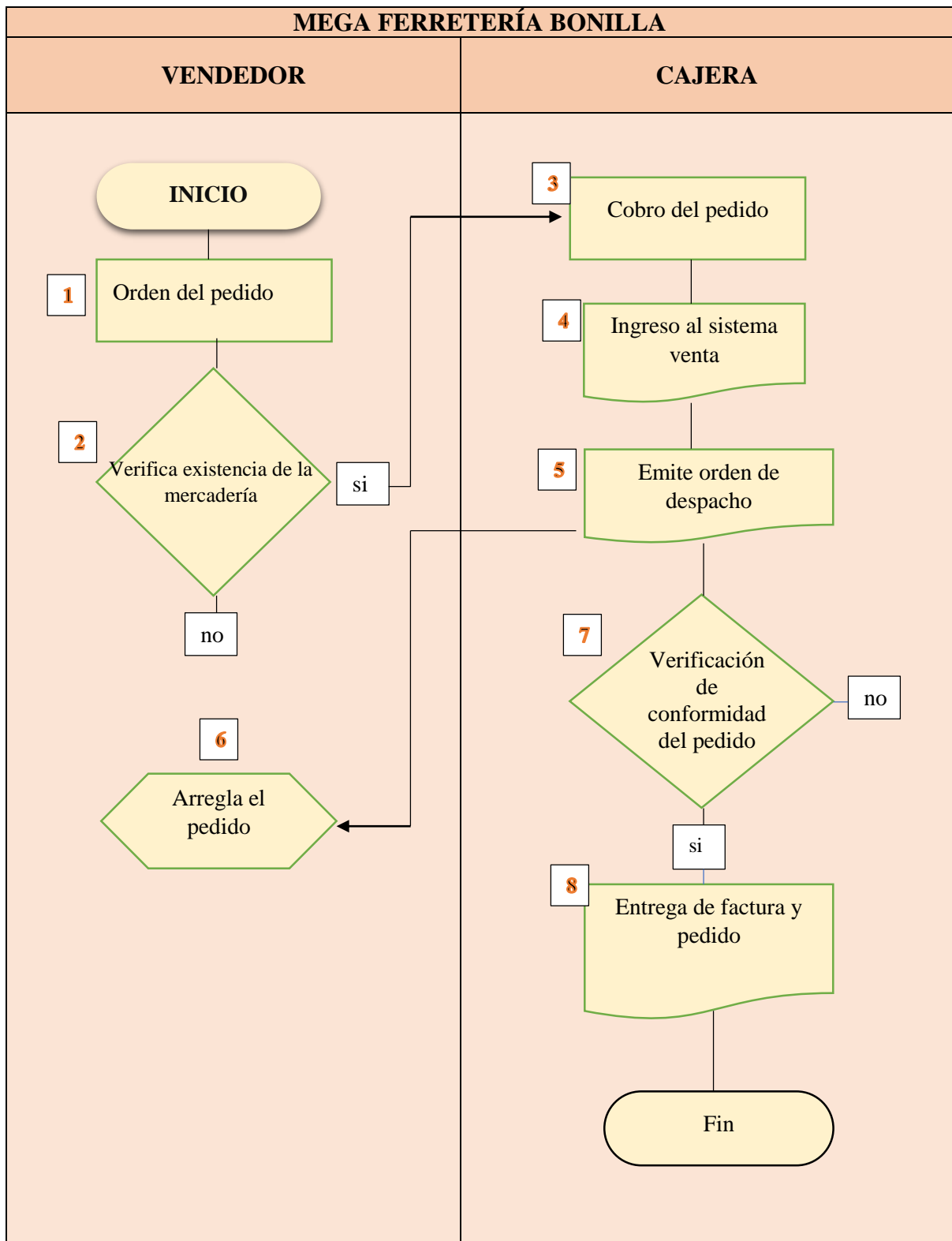


Figura 336. Proceso de venta
Fuente: Mega Ferreteria Bonilla

Descripción de la actividad: Proceso de venta

El proceso de venta en Mega Ferretería Bonilla consta de las siguientes actividades:

Cuadro 49. Descripción de la actividad: Proceso de venta

N°	Detalle de actividades	Responsable
1	Brindar información general al cliente sobre los productos y las alternativas de compra, para finalmente tomar la orden de pedido de los clientes.	Vendedor
2	Verificar en el sistema del establecimiento si existe en stock los materiales o productos en las cantidades requeridas por los clientes.	Vendedor
3	Cobro del pedido solicitado por los clientes.	Vendedor
4	Ingresa al sistema la venta de producto y se procede a la elaboración de la factura.	Cajera
5	Se emite la correspondiente orden de despacho.	Cajera
6	Arregla el pedido acorde a las cantidades y características solicitadas.	Vendedor
7	Verificación del pedido.	Vendedor
8	Entrega de la factura y el pedido.	Cajera

Fuente: Mega Ferretería Bonilla

Elaborado por: Las autoras

Descripción del proceso de almacenamiento

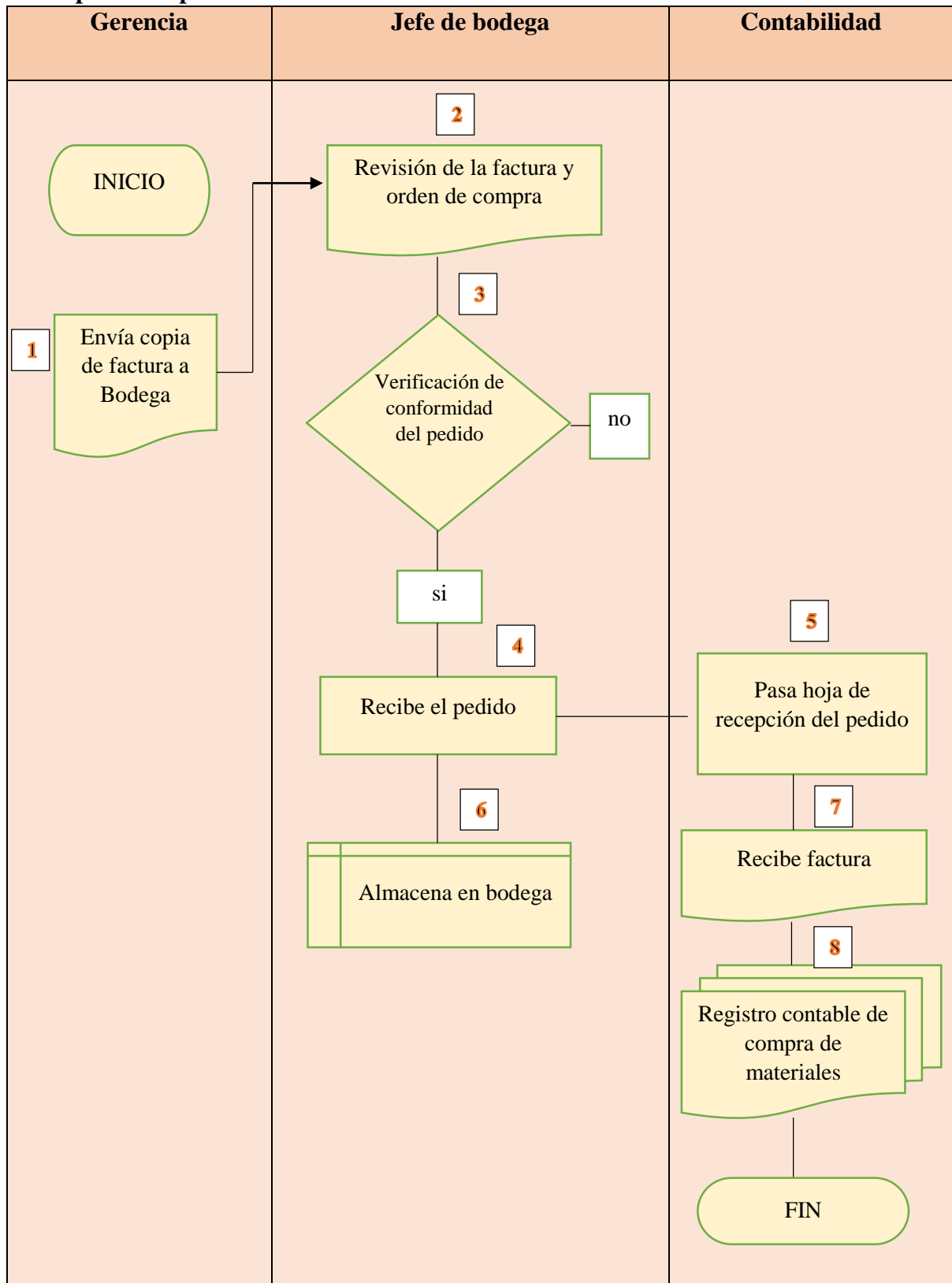


Figura 347. Proceso de almacenamiento

Fuente: Mega Ferretería Bonilla

Cuadro 50. Descripción de actividades: Proceso de almacenamiento en bodega

N°	Detalle de actividades	Responsable
1	El gerente saca copias a la factura de compra y envía a bodega.	Gerente
2	El jefe de bodega recibe las copias de factura y las compara con la orden de compra emitida desde bodega.	Bodeguero
3	Procede la verificación del estado y cantidades de los productos que constituyen el pedido.	Bodeguero
4	El jefe de bodega recibe la mercadería una vez que se constatado que el pedido está completo y en las condiciones señaladas.	Bodeguero
5	El bodeguero emite la respectiva copia de la hoja de recepción de la mercadería a contabilidad.	Gerente
6	El bodeguero clasifica y almacena los productos recién adquiridos.	Bodeguero
7	El contador recibe de gerencia la factura de compra.	Cajera
8	El contador con los documentos recibidos procede a realizar el registro contable de la compra de mercadería realizada	Vendedor
9	La empresa proveedora emite la respectiva factura	Cajera
	La mercadería es entregada conforme las especificaciones	Cajera

Fuente: Mega Ferretería Bonilla


Elaborado por: Las autoras

h. Resultados en clientes

Monitoreo de satisfacción de clientes

Con el propósito de monitorear el nivel de satisfacción de los clientes en torno a los productos en Mega Ferretería Bonilla se sugiere la aplicación del siguiente cuestionario:

Cuadro 51. Monitoreo de satisfacción de clientes

	Mega Ferretería Bonilla Av. 19 de Mayo S/N Jaime Roldos Aguilera Centro La Maná - Cotopaxi Telf. 0999880330			
	1= Regular	3= Muy bueno		
	2= Bueno	4=Excelente		
Evalué según su experiencia				
Preguntas	PONDERACIÓN			
	1	2	3	4
Infraestructura				
¿Considera que la fachada de la Ferretería es atractiva?				
¿Se aprecia una buena iluminación en la Ferretería?				
Estado de la infraestructura				
Estado las perchas y exhibidores				
La limpieza de la infraestructura es:				
Productos				
¿Cómo calificaría la calidad de los productos en la Mega Ferretería Bonilla?				
Distribución de los productos en la ferretería				
Variedad de productos				
¿Ha tenido alguna inconformidad con los productos adquiridos en la ferretería?				
Atención al cliente				
Solicitud del producto				
¿Fue recibido de manera amable por el dependiente de la ferretería?				
¿Mostró un catálogo o varias opciones de marcas antes de realizar el pedido de su producto?				
¿Se detalló los precios antes de efectuar el pedido?				
¿Se atendió de manera inmediata sus pedidos?				
Nivel de conocimientos técnicos de los empleados sobre los productos de la ferretería				
¿Considera que el cumplimiento del tiempo de entrega del producto en la ferretería es?				
Facturación				
¿Cómo calificaría el sistema de facturación de la ferretería?				

¿Solicitaron sus datos de manera amable?					
¿Habilidad de empleado al efectuar a facturación de su producto?					
Servicio post-compra					
¿Sistema de entrega a domicilio en compras de gran magnitud?					
¿Cómo calificaría el servicio de entrega a domicilio?					
¿En caso de solicitar el cambio de unos productos el servicio fue?					
¿Los dependientes han efectuado un seguimiento post-venta de la calidad de los productos que usted ha adquirido?					
Generalidades:					
¿Cómo calificaría los precios en la Ferretería Bonilla?					
¿Cómo calificaría la administración de la Ferretería Bonilla?					
Habilidad de los empleados para resolver inconformidades o quejas					
¿De manera general cómo calificaría la calidad de atención de la ferretería en relación a la competencia?					
Tiene algún comentario que permita mejorar la calidad de servicio:					
Gracias por su valiosa opinión					
Fecha:.....2019					

Elaborado por: Las autoras

i. Resultados en personal

Plan de sistema motivacional del personal de Mega Ferretería Bonilla

Debido que la motivación hacia el personal es clave para otorgar una calidad de servicio óptimo fue necesaria la aplicación de las siguientes estrategias que permitirán elevar el sentido de pertenencia del personal hacia la ferretería.

- **Incentivos individuales**

Se sugiere otorgar una bonificación económica a los empleados de Mega Ferretería Bonilla, que obtengan un rendimiento laboral que cumpla una meta establecida mediante la otorgación de un bono económico de \$50,00 valor adicional de manera trimestral.

Los parámetros para la otorgación del bono serán bajo los siguientes indicadores: entusiasmo, cantidad de trabajo efectuado, estos parámetros serán calificados por el jefe de departamento y el propietario.

Los parámetros para la medición de resultados sobre los incentivos individuales serán ponderadores por los jefes inmediatos en base a la siguiente fórmula, donde el empleado que obtenga una puntuación entre 90 a 100 en el rendimiento y 90-100 en el nivel de entusiasmo percibirá bonos de \$10-\$20,00 adicionales de manera trimestral.

Rendimiento percibido entre 90-100 – Nivel de entusiasmo 90-100 = Incentivos mensuales

- **Sueldos**

Revisión de la reforma salarial en la ferretería, para que los mismos sean asignados acorde a las leyes vigentes en el país; además de mantener al día con los pagos de los seguros correspondientes.

j. Resultados en la sociedad

Nivel de impacto de Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná

Con el propósito de analizar el impacto de la ferretería se consideró los siguientes parámetros de ponderación:

Cuadro 52. Ponderaciones

Ponderaciones:	Interpretación
1	Impacto bajo
2	Impacto medio
3	Impacto alto

Cuadro 53. Nivel de impacto de Mega Ferretería Bonilla

	Ponderación de los impactos		
	Peso	Calificación	Ponderación
Impacto social			
Fuentes de empleo	0,25	3	0,75
Aporte del sector de la construcción	0,30	3	0,90
Impacto económico			
Ahorro transporte en la compra de materiales	0,20	2	0,40
Aporte al desarrollo del cantón mediante impuestos	0,25	2	0,50
TOTAL:	1		2,55

Elaborado por: Las autoras

El cálculo global de los impactos social y económico de mega Ferretería Bonilla reflejó un valor de 2,55, comparado con el cuadro de ponderaciones se situó en un nivel alto debido que esta micro empresa contribuye a la generación de fuentes de empleo, al ofrecer una gran variedad de productos y materiales ferreteros que contribuye al ahorro al no tener que viajar a otras ciudades a adquirir este tipo de productos y finalmente las obligaciones tributarias canceladas contribuyen al desarrollo del país y del cantón La Maná.

12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO

12.1. Impacto Social

Mediante el diseño del modelo de gestión por procesos administrativos EFQM se propuso estrategias de liderazgo, políticas, estrategias para personal de la ferretería, procesos de resultados en clientes y en el personal, el impacto social se verá reflejado al momento de la aplicación de las estrategias sugeridas, porque permitirá ofrecer una mejor calidad de servicio cubriendo las expectativas de sus clientes con ello mejorando el nivel de vida de los habitantes del cantón La Maná y las familias de las personas que laboran en Mega Ferretería Bonilla, además este modelo podrá ser aplicado en aquellas ferreterías que posean una estructura y necesidades similares.

12.2. Impacto Técnico

El impacto técnico del proyecto se produce debido que las estrategias fueron diseñadas bajo parámetros científicos sustentadas en el criterio de investigaciones previamente realizadas en la búsqueda de una adecuada gestión administrativa por procesos, las sugerencias efectuadas en la propuesta fueron acorde a la realidad de los procesos existentes en Mega Ferretería Bonilla, diagnosticadas mediante una entrevista al propietario, censo a los empleados y encuestas a los clientes, por ello son de fácil implementación en cada una de las áreas que reflejaron deficiencias; estas estrategias darán más valor a la ferretería, permitiendo una forma de administración acorde a los desafíos del mercado actual, elevando el nivel de satisfacción de sus clientes.

12.3. Impacto Económico

El impacto económico a generar con el diseño de las estrategias para Mega Ferretería Bonilla es que a través del mismo se logrará, mejorar la calidad de servicio, incrementando el nivel de satisfacción de los clientes, permitiendo de esta forma el incremento de la cantidad de ventas de los productos de ferretería y materiales de construcción, reflejando beneficios económicos para el propietario de la ferretería y como un ingreso para las investigadoras a través de la venta de una idea innovadora que contribuirá a una eficiente gestión administrativa por procesos de una importante microempresa del cantón La Maná.

13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El presupuesto requerido para el desarrollo de la presente propuesta sobre la gestión por procesos administrativos y su incidencia en la calidad de servicios en Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná, se detallará en el siguiente cuadro que se encuentra segmentado en dos semestres los cuales comprenden desde la formulación del problemas hasta el diseño de la propuesta, dando un valor total de: \$ 1.695,00

Cuadro 54. Presupuesto

ACTIVIDADES	Titulación I	Titulación II
Diseño de instrumentos	50,00	
Aplicación de instrumentos		100,00
Análisis de la información		100,00
Elaborar la matriz de confrontación de los factores internos y externos FODA		100,00
Cálculo del X ²		100,00
Diseño de la propuesta		400,00
Gastos de transportes	30,00	40,00
Gastos de alimentación	50,00	50,00
Papelería	20,00	20,00
Internet	50,00	100,00
Impresiones	70,00	200,00
Computadora (Energía eléctrica)	20,00	60,00
Pendrive	15,00	
Diseño diapositivas		20,00
Empastado		50,00
Gastos adecuación sustentación		50,00
Subtotal:	305,00	1390,00
TOTAL:	\$1.695,00	

Elaborado por: Las autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Los alcances del modelo de gestión administrativo para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla fue lograr mayor competitividad, con estándares de calidad, rapidez en los pedidos, cubriendo las expectativas de los clientes, de esta manera teniendo mayor aceptación a nivel cantonal y provincial, gracias a las pautas para la resolución de quejas, capacitación hacia a los empleados que elevaron el nivel de compromiso y vinculación entre los propietarios y empleados.
- Los componentes del modelo de gestión por procesos administrativos EFQM para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferretería Bonilla comprendieron aspectos como el liderazgo, el planteamiento de políticas, énfasis en el personal para aprovechar el potencial y conocimientos de los colaboradores de manera adecuada, alianzas con proveedores, el detalle de los procesos ejecutados en la ferretería y buscó resultados en clientes, personas y la sociedad, aspectos claves para lograr una eficiente calidad de servicio.
- Los resultados de la investigación permitieron elaborar una propuesta aplicable a la estructura administrativa de Mega Ferretería Bonilla, con estrategias como el planteamiento de sugerencias para mejorar el perfil del líder, políticas para los empleados, proveedores, la descripción y aplicación de la estrategia de las 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), sugerencias de promociones, ofertas, un formato de seguimiento post venta, el plan de capacitaciones sobre atención al cliente, un manual de funciones; los cuales al ser aplicados permitirán mejorar la calidad del servicio de manera significativa, además podrán ser aplicables a otras ferreterías con estructuras similares.

14.2. Recomendaciones

- Mantener una capacitación continua hacia los empleados sobre la atención al cliente, además de nuevas técnicas de seguimiento postventa para lograr los alcances esperados en el modelo de gestión por procesos administrativos y elevar el nivel de satisfacción de los clientes, porque este departamento es clave reflejar una buena impresión de la ferretería.
- Mantener una evaluación constante de cada uno de los componentes que conformaron el modelo de gestión por procesos administrativos, verificando la percepción y la implementación de la calidad del servicio porque a través de ellos se podrá conocer los aspectos negativos que obstaculizan alcanzar las metas y objetivos sugeridos.
- Los resultados de la investigación realizada y de la identificación de variables de estudio, permitió elaborar una propuesta aplicable a la estructura administrativa y a otras ferreterías que tienen similar estructura. Así también, se sugiere la creación de un Departamento de Marketing con el propósito de captar, retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades que beneficiarán al propietario y colaboradores de Mega Ferretería Bonilla en el cantón La Maná.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

15. 1. Libros

- AGUEDA Esteban y MOLINA Arturo. (2014). Investigación de Mercados, Esic Editorial, Madrid, 210 págs. ISBN: 9788473569873
- ALDAVERT Jaume, VIDAL Eduardo, LORENTE Jordi y ALDAVERT Xavier. (2016). 5S Para la mejora continua. Editorial CIMS. 180 págs. ISBN: 8484112217
- ALVARADO Víctor. (2014). Probabilidad y Estadística. Grupo Editorial Patria. México. 144 págs. ISBN: 6074389306
- AMAYA Johanna y VILORIA Cesar. (2014). Diseño de cadena de suministros resilientes. Universidad del Norte, 114 págs. ISBN: 958741442X
- BARANDALLA Eugenia. (2014). Arte Técnica y efectos en la construcción de belenes. Editorial Lulú. Madrid, España. 282 págs. ISBN: 1291810137
- BERNA, Mónica. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 134 págs. Cód. D0101886.
- BRAVO Juan. (2013). Gestión de Procesos. Quinta edición. Editorial Evolución S.A. Santiago, Chile. 408 págs. ISBN: 978-956-7604-24-1
- BRAVO Juan. (2014). Gestión de Procesos con responsabilidad social. Cuarta edición. Editorial Evolución S.A. Santiago, Chile. 412 págs. ISBN: 956-7604-08-8
- CABO Javier y GUERRA Alberto. (2014). Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 130 págs. ISBN: 9788499698557
- CHÁVEZ Jorge y TORRES Rodolfo. (2012). Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). RIL Editores. Segunda edición. 360 págs. ISBN: 9789562849098.
- CONTRERAS César. (2016). Planificación para resultados y su influencia en la gestión municipal de la Provincia de Virú, Segunda Edición. Editorial Grin Verlag. Madrid, España. 236 pág. ISBN: 3668361746
- CORMA Francisco. (2012) Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en Pymes. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 176 págs. ISBN: 8499690947
- DOMINGO José. (2012). Calidad y Mejora Continua. Actividades I., Editorial Donostiarra. España, 264 págs. ISBN: 8470634542

- DUEÑAS Juan. (2015). Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio, Editorial IC. 182 págs. ISBN: 8416351376
- GALINDO, Jose, GUERRERO. Claudio. (2015). Evaluación de proyectos de inversión: flujogramas. Ediciones Narcea. Buenos Aires. 238 p. ISBN: 8417539145
- GONZÁLEZ Cristina, NAVAS Rosario y PERÉZ Sebastián. (2013). Técnicas de mejora de la calidad. Editorial UNED. Madrid, España. 269 págs. ISBN: 8436266412
- HELLRIEGEL Don y SLOCUM John. (2017). Administración: un enfoque basado en competencias Cengage Learning. Edición: 12, 699 págs. ISBN: 9706864342
- HUERTAS Rubén y DOMÍNGUEZ Rosa. (2015). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios. Ediciones Universitarias Barcelona. 260 págs. ISBN: 8447539148
- IGLESIAS, Antonio. (2010). La gestión de la cadena de suministro. ESIC. Madrid. 54 páginas. ISBN: 8417024468
- MORA, Luis. (2016). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. ECOE Ediciones. Segunda edición. Bogotá. ISBN: 9587713966
- ORERA Armando, GISBERT Víctor, PÉREZ Ana y PÉREZ Elena. (2016). Cuaderno de Innovación: Una iniciativa para la implantación de la Calidad Total en la administración local. Editorial. 3Ciencias. 74 págs. ISBN: 8494578596
- ORÚS Mercedes. (2014). Estadística Descriptiva e Inferencial - Esquemas de Teoría y Problemas Resueltos. 202 págs. ISBN: 1291833242
- RUIZ Daysi, ALMAGUER Rosa, TORRES Cristina y HERNÁNDEZ, Alejandro. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Primera Edición. Ediciones Ciencias Holguín. Vol. 20, Núm. 1, 75 págs. ISBN: 1027-2127
- SÁNCHEZ Maricela. (2015), Administración. Grupo editorial Patria. Segunda edición, México, 132 págs. ISBN: 978-607-438-955-5
- SANSALVADOR, Miguel. (2015). El coste de la calidad: ¿Qué es y cómo calcularlo?, Universidad Miguel Hernández. ISBN 8416024219
- SERNA Humberto, ARBELÁEZ John, DÍAZ Alejandro. (2014). Modelos gerenciales. Fondo Editorial. Primera edición. 300 págs. ISBN: 978-958-57332-4-4
- TORRES José. (2015). Habilidades de comunicación empresarial. Manual teórico. Editorial CEP. 198 págs. ISBN: 978-8468157009
- TORRES Zacarías. (2014). Teoría General de la administración. Segunda Edición. Grupo Editorial Patria. México. 400 págs. ISBN 978-607

- TOVAR Arturo y MOTA Alejandro. (2007). CPIMC un modelo de administración por procesos. Panorama Editorial, Primera edición. México. 83 págs. ISBN: 9683816258
- TURÍN Nelson. (2017). Organización y gestión por procesos. Manual Auto formativo - Huancayo: Universidad Continental. Perú. 150 págs. ISBN: 978-612-4196
- VILLALTA Carlos. (2016). Análisis de datos. Editorial CIDE. México. 230 págs. ISBN: 6079367939

15.2. Tesis

- AGUAYO Gabriela. (2017) La cadena de abastecimiento y su incidencia en el nivel de servicio de la Constructora GOBAR de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Trabajo de investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional. 201 págs.
- ALVARADO Karla. (2013). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa L'etiquette ubicada en la ciudad de Quito. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tesis de grado previa la obtención del título de Ing. Comercial. 194 págs.
 - BENAVIDES Cristian y CELIS Oscar. (2012). Mejoramiento de los procesos Logísticos de la Ferretería La Casita. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas. Bucaramanga. 146 págs.
 - CALLE Helbert. (2018). Análisis Del Modelo SCOR para La Implementación de Kpi`S En El Área Logística, Caso: empresas del sector ferretero. Universidad San Agustín de Arequipa. Perú. 202 págs.
 - COAVAS, Favian. (2015). EL MODELO SCOR (Supply Chain Operations Reference model) Aplicado a la Cadena De Suministro De Empresas del Sector Comercio: Caso Ferreterías. Universidad de Cartagena. Colombia. 127 págs.
 - ENRÍQUEZ, Alex. VALLEJO. Diana. GONZÁLEZ. Víctor. (2015). Mejora de los procesos en una empresa comercializadora de Artículos de ferretería usando técnicas de análisis de valor. UCSG. Artículo Científico.
 - ELIZALDE Pedro. (2015). Cooperativa de Ferreterías de Economía Popular y Solidaria "Ferremax", Escuela Superior Politécnica del Litoral, Tesis de Grado Magister en Administración de Empresas, Guayaquil, 178 págs.
 - JÁCOME María. (2016). Diseño de un sistema de gestión basado en procesos. Caso: empresa dedicada a la importación y venta de equipos para Data Centers. Quito. 2016.

Tesis (Maestría en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. Área de Gestión. 120 págs.

- JADAN. Eladio. (2015). Modelo De Gestión De La Ferretería “San Miguel”, Una Alternativa Para El Desarrollo del Depósito De Madera En La Parroquia San Cristóbal de la Ciudad De Quevedo. Universidad Regional Autónoma De Los Andes “Uniandes”. Facultad de Dirección de Empresas 105 págs.
- LUCAS Patricia. (2014). Gestión de las Empresas por Procesos. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. España. Proyecto de fin de carrera. 159 págs.
- LLANES Mariluz, ISAAC Cira y MORENO Mayra. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba. 110 págs.
- MUÑOZ, Fabián. (2018). “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A. Universidad Andina Simón Bolívar. Tesis de maestría. 121 p.
- PALMA, Gabriela. (2014). Modelo de gestión financiera para la empresa ferretería los Nevados de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi. Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí. 121 págs.
- OCHOA Jonathan y PEÑAFIEL Eduardo. (2015) Análisis de la satisfacción en el servicio y atención al cliente y su incidencia en el nivel de ventas de la Ferretería Silva S.A. del cantón Naranjito. Proyecto de Grado previo a la Obtención del título de Ingeniería Comercial. Milagro. 144 págs.
- PESÁNTEZ Carla. (2016). Modelo de gestión por proceso basado en la norma ISO 9001 aplicado a la empresa Compu Fácil. Universidad Politécnica Salesiana. Unidad de Posgrados. 167 págs.
- POZO. Anderson. (2018). Diseño de un sistema administrativo para Dimaco Ferretería de la ciudad de Tulcán. PUCE. Escuela de Negocios y Comercio Internacional. Ibarra. 235 p.
- ROCCA Julio. (2015). Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión por procesos. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. 157 p.
- SOLÍS Marilyn. (2018). "Servicio al cliente en las ferreterías del Municipio de Salcajá, departamento de Quetzaltenango". Tesis de grado previo a la obtención del título de

Mercadotecnista. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 147 p.

- YANCHATIPÁN Ana. (2017). “Incidencia del incremento del impuesto al valor agregado (IVA) en las empresas ferreteras, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. (C.P.A). Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad: Ciencias Administrativas. 63 p.
- YUNGA, Christian. (2012). Propuesta para el mejoramiento de gestión de los procesos operativos de la Ferretería El Cisne. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. 177 p.

15.3. Revistas

HERNÁNDEZ Yurima, HERNÁNDEZ Vicente, BATISTA Norma y TEJEDA Evelyn. (2017)¿Chi cuadrado o Ji cuadrado?, Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba, Revista Medicentro Electrónica vol.21 no.4.

- MALLAR Miguel. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro. Vol. N°13, Enero - Junio 2010. Universidad Nacional de Cuyo. 22 p.
- NAVARRO Francisco. (2016/07/15). El Modelo EFQM. Criterios de Excelencia Empresarial. Revista digital INESEM. Vol. 4. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-modelo-efqm-criterios-de-excelencia-empresarial/>
- RODRÍGUEZ Baltazar, VÁSQUEZ Rosalva y MEJÍA Yolanda. (2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer ventaja competitiva en la Mypime: caso industria metalmecánica del sur de Coahuila. Revista global de negocios, Segunda Edición.
- TEJADA Sandra, PANDI Mario, PANDI Cristian. (2017). Modelo de clasificación y valoración de puestos en el sector ferretero: caso de estudio ferretería Wasicenter Chango e Hijos Cia. Ltda. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial Septiembre 2017 Vol.3 No.9 1-9 Edición. México. 104 p.

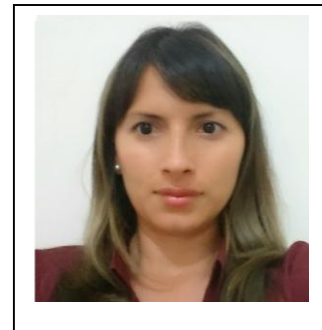
15.4. Páginas electrónicas:

HALWEB, 2014.Hipótesis nula y alternativa. Consultado el 06/12/2018. Disponible en: <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/aarribas/eng/docs/estII/tema2.pdf>

16. ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos de la Coordinadora del Proyecto

CURRICULUM VITAE



1.- DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Isabel Ulloa Méndez
FECHA DE NACIMIENTO: 07 de Marzo de 1985
CEDULA DE CIUDADANÍA: 120587164-1
ESTADO CIVIL: Soltera
NUMEROS TELÉFONICOS: 052761-121 0992380487
E-MAIL: carmen.ulloa@utc.edu.ec
carmen.u@hotmail.com

2.- FORMACIÓN ACADÉMICA

PREGRADO:

- Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas
 - Escuela Superior Politécnica Del Litoral – ESPOL
- Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.
 - Universidad Católica Santiago de Guayaquil - UCSG

POSGRADO:

- Diploma Superior En Tributación
 - Técnica Particular De Loja - UTPL
- Magíster En Contabilidad y Auditoría
 - Universidad Técnica Estatal De Quevedo – UTEQ
- Estudiante PhD. en Economía Aplicada (*En Formación 3/4*)
 - Universidad Católica Andrés Bello - UCAB

4.- EXPERIENCIA LABORAL

- **2011 – Act. Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná - UTC**
Cargo: Docente Universitaria.
Función: Tutora de Carrera.
Coordinadora de Carrera de Ingeniería Comercial,
Docente- Investigador.
- **2009-2011 REYBANPAC S.A.**
Cargo: Auditor de Zona.
Función: Ejecución de Auditorías.
- **2008-2009 AGRILERTORA S.A. - AGRÍCOLA LERJUEZ S.A.**
Cargo: Asistente Contable – Administrativa.
Función: Nóminas, pagos, declaraciones, conciliaciones bancarias, etc.

Anexo 2. Hoja de vida de la investigadora



1. DATOS PERSONALES

<i>Nombres</i>	<i>Marjory Nataly</i>
Apellidos	Hurtado Quevedo
Lugar de Nacimiento	La Maná
Cédula de Ciudadanía	050409073-9
Estado Civil	Soltera
Dirección Domiciliaria	El Triunfo. Av. 07 de Octubre y S/N
Teléfonos	0990912063
Email	marjory.hurtado9@utc.edu.ec

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

Primarios:	Escuela Francisco Sandoval Pastor
Secundarios:	Colegio de Bachillerato La Maná

EDUCACIÓN SUPERIOR

Carrera:	Ingeniería Comercial
Nivel:	Noveno ciclo

Anexo 3. Hoja de vida de la investigadora



1. DATOS PERSONALES

<i>Nombres</i>	<i>Violeta Claribel</i>
Apellidos	Naranjo Arévalo
Lugar de Nacimiento	La Maná
Cédula de Ciudadanía	050312156-8
Estado Civil	Casada
Dirección Domiciliaria	El Toquillal.
Teléfonos	0993524055
Email	violeta.naranjo8@utc.edu.ec

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

Primarios:	Escuela Luis Andino Gallegos
Secundarios:	Instituto Tecnológico Superior La Maná

EDUCACIÓN SUPERIOR

Carrera:	Ingeniería Comercial
Nivel:	Noveno ciclo

ANEXO. 4. Formato de entrevista dirigida al propietario de la Mega Ferretería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI 2018.

FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE MEGA FERRETERÍA BONILLA DEL CANTÓN LA MANÁ.

Recopilar información mediante la aplicación de la entrevista al propietario de Mega Ferretería Bonilla del cantón La Maná, que permita conocer aspectos fundamentales sobre los principales problemas de la gestión por procesos administrativos.

Estimado amigo solicitamos a Ud. de la manera más respetuosa se digne respondernos el siguiente cuestionario de preguntas. Las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

Objetivo 1: Identificar los principales inconvenientes de la gestión por procesos administrativos de la Mega Ferretería Bonilla.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Razón social de la microempresa:	
RUC:	
Dirección:	
Tiempo de funcionamiento:	
Teléfono:	
Email:	
Tiempo de funcionamiento de la microempresa	

2. 1. Tipo de infraestructura de la empresa

Propia		Arrendada		Comodato		Otros	
--------	--	-----------	--	----------	--	-------	--

Por favor especifique.....

2. IDENTIFICACION DEL PROPIETARIO

2.1. Edad:

2.2. Nivel de formación académica:

Primaria		Secundaria		Tercer nivel		Cuarto nivel	
----------	--	------------	--	--------------	--	--------------	--

2.3. Título académico obtenido.....

2.4. Estado civil del entrevistado:

Soltero		Casado		Unión Libre		Divorciado		Viudo	
---------	--	--------	--	-------------	--	------------	--	-------	--

2.5. ¿Qué cargo ejerce en la Mega Ferretería Bonilla?

.....

2.6. Tiene otro trabajo adicional

Si		No	
----	--	----	--

 Mencione.....

3. LIDERAZGO

3.1. ¿Acorde a su criterio que tipo de liderazgo se ejerce en su empresa?

Autocrático	
Democrático	
Transformacional	
Burocrática	

3.2. ¿Ha recibido capacitaciones de manera frecuente?

Si		No	
----	--	----	--

 Mencione las áreas.....

3.3. ¿Efectúa reuniones con sus colaboradores?

Si		No	
----	--	----	--

 Mencione las frecuencia.....

3.4. ¿Al momento de efectuar la toma de decisiones considera fundamental la opinión de sus colaboradores?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿Por qué?.....

3.5. ¿De manera frecuente delega sus funciones?

Si		No	
----	--	----	--

 ¿En que aspectos?.....

4. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

4.1. ¿En la Mega Ferretería Bonilla se dispone de políticas establecidas de manera documental?

Si		No	
----	--	----	--

Mencione que tipo de políticas:.....

.....

4.2. ¿Se ha establecido manuales de procedimientos de las actividades que se efectúan en la Ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

4.3. ¿Se ha definido a misión, visión y objetivos para la Ferretería Bonilla?

Si		No	
----	--	----	--

4.4. ¿Con qué tipo de organización se cuenta en la ferretería?

Formal		Informal	
--------	--	----------	--

4.5. ¿En la ferretería se dispone de un organigrama estructural definido para la Ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

4.6. ¿Existen un sistema de sanciones establecido de manera documental en la Mega Ferretería Bonilla?

Si		No	
----	--	----	--

4.7. Marque en ¿cuál de los siguientes aspectos se dispone de políticas establecidas?

Compras	
Ventas	
Trato con proveedores	
Sistema de inventarios	
Manejo de conflictos	

4.8. ¿Qué tipo de estrategias administrativas se han definido para mejorar las siguientes áreas?

	Estrategias:
Compras	a..... b..... c.....
Ventas	a..... b..... c.....
Trato con proveedores	a..... b..... c.....
Sistema de inventarios	a..... b..... c.....
Manejo de conflictos	a..... b..... c.....

5. PERSONAL

5.1. ¿Mencione la cantidad de personal al iniciar las actividades de Mega Ferrería Bonilla y en la actualidad?

Inicio		Actualidad	
Menos de 3 empleados		Menos de 5 empleados	
3 -5empleados		5 -7 empleados	
5-7 empleados		7-9 empleados	
7-9 empleados		9-11 empleados	
Más de 9 empleados		Más de 11 empleados	

5.2. ¿Cuál es la forma de pago del personal de la empresa?

Sueldo fijo		Comisiones		Avances		Otros	
-------------	--	------------	--	---------	--	-------	--

Especifique.....

5.3. ¿Cuál es el horario de trabajo de sus empleados?

Cantidad..... Días semana. Horas diarias.....

Hora de ingreso..... Hora de salida.....

5.4. ¿Se reconoce el pago de horas extras?

Si		No	
----	--	----	--

5.5. ¿Se dispone de un sistema de motivaciones laborales para su personal?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones cuáles?.....

5.5. ¿Sus empleados se encuentran afiliados al IESS?

Si		No		¿Por qué?
----	--	----	--	-----------

De ser positiva la respuesta mencione a cantidad de empleados afiliados.....

5.6. ¿Cuál de las siguientes técnicas de reclutamiento del personal emplea en Mega Ferrería Bonilla?

Entrevista personal	
Recomendaciones personales	
Pruebas prácticas	
Ninguna	

Especifique.....

5.7. ¿Se dispone de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones cuáles?.....

5.8. ¿Se dispone de un plan de capacitaciones hacia su personal?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones las áreas?.....

6. COLABORADORES:

6.1. ¿Mencione la cantidad de proveedores que mantiene en la actualidad?

.....

6.2. Por favor especifique la razón social de sus proveedores principales

.....
.....
.....

6.3. ¿Cuál es la forma de pago que mantiene con sus proveedores?

.....

6.4. ¿Cómo es el trato con sus proveedores?

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

7. PROCESOS

7.1. Inventarios:

a. ¿Cada cuánto tiempo se reabastece la mercadería en la Ferretería?

.....

b. ¿Qué tipo de sistema se emplea para el control del inventario?

.....

c. ¿Existe una persona encargada de la bodega, control y seguimiento del nivel de inventarios?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones el nombre y las funciones que cumple?.....

.....

7.2. Compras

a. ¿Quién es el encargado de efectuar los pedidos de mercadería en la ferretería?

.....

b. Por favor mencione sí se encuentra definido de manera documental el proceso de compras en la ferretería....especifique el mismo.

.....

c. ¿Se elaboran presupuestos para efectuar las compras en la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

d. ¿Se efectúan un seguimiento y control de dicho presupuesto de manera frecuente?

Si		No	
----	--	----	--

e. ¿Mencione la forma de archivado de los documentos que respalden las compras efectuadas?

.....

7.3. Ventas

a. ¿Posee un programa informático para el registro de las ventas?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones el nombre?.....

b. ¿Existe un manual que permita conocer de manera detallada el proceso de ventas en la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

c. ¿Con qué frecuencia se emiten reportes de las ventas generadas en la ferretería?

.....

d. ¿Se han establecido estrategias que permitan mejorar el nivel de ventas en la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

¿Menciones cuáles?.....

e. Mencione la cantidad de ventas en los siguientes años:

Ventas año 2016	\$
Ventas año 2017	\$
Ventas año 2018	\$

f. ¿Emplea estrategias publicitarias y promocionales para elevar el nivel de ventas en la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

Especifique las estrategias:

7.4. Clientes:

a. ¿Se cuenta con una base de datos de los clientes en la ferretería?

Si		No	
----	--	----	--

b. Por favor mencione la cantidad promedio de clientes de la Ferretería Bonilla

..... Clientes.

c. ¿Se efectúan capacitaciones en el área de atención al cliente?

Si		No	
----	--	----	--

d. ¿Se ha establecido un sistema de seguimiento post venta para los clientes?

Si		No	
----	--	----	--

¿Mencione cuales?.....

e. ¿Se ha establecido un sistema de pagos que facilite a los clientes al momento de efectuar las compras?

Si		No	
----	--	----	--

¿Mencione cuales?.....

f. ¿Se ha dado seguimiento y monitoreo a las quejas o inconformidades de los clientes?

Si		No	
----	--	----	--

¿Mencione cómo se efectua?.....

Anexo 5. Formato de censo dirigido a los empleados de Mega Ferrería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI 2018.

FORMATO DE CENSO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE MEGA FERRETERÍA BONILLA DEL CANTÓN LA MANÁ.

Recopilar información mediante la aplicación del censo a los empleados de Mega Ferrería Bonilla del cantón La Maná, que permita conocer aspectos fundamentales sobre los principales problemas de la gestión por procesos administrativos.

Estimado amigo(a) solicitamos a Ud. de la manera más respetuosa se digne respondernos el siguiente cuestionario de preguntas. Las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

Objetivo 1: Identificar los principales problemas de la gestión por procesos administrativos de la Mega Ferrería Bonilla.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad:

Nivel de formación académica:

Primaria		Secundaria		Tercer nivel		Cuarto nivel	
----------	--	------------	--	--------------	--	--------------	--

Título académico obtenido.....

Estado civil:

Soltero		Casado		Unión Libre		Divorciado		Viudo	
---------	--	--------	--	-------------	--	------------	--	-------	--

1. ¿Cuántos años lleva laborando en la Mega Ferrería Bonilla?

1-5 años	
6-10 años	
Más de 10 años	

2. ¿Señale en qué área de la ferretería labora usted?

Administrativa	
Contabilidad	
Ventas	
Bodega	

LIDERAZGO

3. ¿Acorde a su criterio que tipo de liderazgo se ejerce en la Ferretería Bonilla?

Autocrático	
Democrático	
Transformacional	
Burocrática	

4. ¿Se toma en cuenta su opinión al momento de efectuar la toma de decisiones?

Siempre	
A veces	
Nunca	

5. ¿La parte administrativa efectúa reuniones frecuentes con el propósito de analizar a situación de la Ferretería?

Siempre	
A veces	
Nunca	

POLÍTICAS

6. ¿Dispone de un manual que permita orientar las actividades efectuadas en su cargo?

Si	
No	

7. ¿Conoce si en la Ferretería existen políticas definidas para el desarrollo de las diversas actividades?

Si	
No	
Desconoce	

PERSONAL:

8. ¿Por favor mencione el mecanismo que se empleó para ingresar a laborar en la ferretería?

Recomendaciones personales	
Convocatorias a concursos méritos	
Por grado de afinidad con el propietario	

9. ¿Se encuentra afiliado algún tipo de seguro social de la siguiente lista?

Seguro del IESS	
Seguro privado	
No está asegurado	

10. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la ferretería, mencione la frecuencia?

Si		Frecuencia	
No		Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	

11. ¿Si su respuesta anterior fue positiva mencione en que área ha recibido la capacitación?

Atención al cliente	
Contabilidad	
Administración	
Manejo de inventarios	

Otra.....

12. ¿Qué tipo de incentivos laborales se aplica en la mega Ferretería Bonilla?

Incremento salarial	
Bonos económicos por desempeño	
Capacitaciones	
Vacaciones	
Otros	

Especifique.....

13. ¿En la Ferretería Bonilla se efectúa una evaluación de su desempeño laboral, mencione su frecuencia?

Si se efectúa	
No se efectúa	
Desconoce	

Frecuencia:

14. ¿Qué tipo de actividades se efectúan en la Ferretería Bonilla para mejorar la armonía entre los empleados?

Programas festivos	
Encuentros deportivos	
Comidas	
Viajes o tours	
Otros-.....	

Frecuencia:

Mensual		Trimestral		Semestral		Anual	
---------	--	------------	--	-----------	--	-------	--

CLENTES:

14. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas de quejas de clientes en el área que usted labora?

Siempre	
A veces	
Nunca	

15. ¿Qué técnica aplica usted para solucionar situaciones de conflicto?

Mantener una línea de comunicación abierta	
Describe las características del producto	
Reaccionar con serenidad	
Otro	

16. ¿Para mejorar la satisfacción del cliente; cuál de las siguientes estrategias considera la más adecuada?

Encuestas para medir la satisfacción de los clientes	
Entrevista vía telefónica post venta	
Mayor cartera de promociones y descuentos	

Gracias por su colaboración

ANEXO 6. Formato de encuesta dirigida a los clientes de Mega Ferrería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI 2018.

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE MEGA FERRETERÍA BONILLA DEL CANTÓN LA MANÁ.

Recopilar información mediante la aplicación de la encuesta a los clientes de Mega Ferrería Bonilla del cantón La Maná, que permita conocer aspectos fundamentales sobre la calidad de servicio que ofrece a sus clientes con el personal que posee.

Estimado amigo(a) solicitamos a Ud. de la manera más respetuosa se digne respondernos el siguiente cuestionario de preguntas. Las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

Objetivo 2: Diagnosticar la calidad de servicio que ofrece Mega Ferrería Bonilla a sus clientes con el personal que posee.

Ponderación	Significado:
1	Regular
2	Bueno
3	Muy Bueno
4	Excelente

Preguntas	PONDERACIÓN			
	1	2	3	4
Infraestructura				
¿Considera que la fachada de la Ferrería es atractiva?				
¿Se aprecia una buena iluminación en la Ferrería?				
Estado de la infraestructura				
Estado las perchas y exhibidores				
La limpieza de la infraestructura es:				
Productos				

¿Cómo calificaría la calidad de los productos en la Mega Ferrería Bonilla?				
¿Considera que la distribución de los productos en la ferretería es?				
¿Considera que en Mega Ferrería Bonilla hay una gran variedad de productos de ferretería?				
¿Ha tenido alguna inconformidad con los productos adquiridos en la ferretería?				
Atención al cliente				
Solicitud del producto				
¿Fue recibido de manera amable por el dependiente de la ferretería?				
¿Mostró un catálogo o varias opciones de marcas antes de realizar el pedido de su producto?				
¿Se detalló los precios antes de efectuar el pedido?				
¿Se atendió de manera inmediata sus pedidos?				
Nivel de conocimientos técnicos de los empleados sobre los productos de la ferretería				
¿Considera que el cumplimiento del tiempo de entrega del producto en la ferretería es?				
Facturación				
¿Cómo calificaría el sistema de facturación de la ferretería?				
¿Solicitaron sus datos de manera amable?				
¿Habilidad de empleado al efectuar el despacho de su producto?				
Servicio post-compra				
¿Sistema de entrega a domicilio en compras de gran magnitud?				
¿Cómo calificaría el servicio de entrega a domicilio?				
¿En caso de solicitar el cambio de unos productos el servicio fue?				
¿Los dependientes han efectuado un seguimiento post-venta de la calidad de los productos que usted ha adquirido?				
Generalidades:				
¿Cómo calificaría los precios en la Ferrería Bonilla?				
¿Cómo calificaría la administración de la Ferrería Bonilla?				
Habilidad de los empleados para resolver inconformidades o quejas				
¿De manera general cómo calificaría la calidad de atención de la ferretería en relación a la competencia?				

ANEXO 7. Formato de cuestionario para la elaboración de la matriz FODA para el área administrativo – contable de Mega Ferretería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA: “GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”

Objetivo: Identificar los factores internos y externos de la gestión por procesos administrativos de Mega Ferretería Bonilla con el propósito de conocer los principales problemas o nudos críticos en los departamentos administrativos-contable, atención al cliente y bodega con la finalidad de plantear estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos.

Compromiso: Los responsables de la presente investigación expresamos sinceros agradecimientos por la información proporcionada en el presente instrumento; y al mismo tiempo reiteramos el compromiso de guardar absoluta reserva a la información por usted consignada.

Instrucciones: Marque con una X la opción que usted considere sea la correcta una vez analizado las definiciones de los siguientes ítems.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (medio interno empresarial)

Fortalezas: Son todos aquellos elementos positivos o puntos fuertes que posee.

Debilidades: Problemas o deficiencias que se presentan en la asociación.

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

ÁREA: ADMINISTRATIVO –CONTABLE

1. ADMINISTRATIVO

1.1. Administración de la infraestructura					
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Fachada de la ferretería adecuada				
2	Iluminación de las instalaciones				
3	Ventilación de las instalaciones				
4	Instalaciones modernas y distribución adecuada				
5	Instalaciones amplias				
6	Estado y distribución de las perchas y exhibidores				
7	Parqueadero de vehículos				

1.2. Direccionamiento estratégico					
No.	PREGUNTAS				
8	Misión y visión claramente definidos				
9	Objetivos estratégicos establecidos				
10	Valores institucionales establecidos y aplicables				
11	Objetivos claros y medibles				

1.3. Liderazgo					
No.	PREGUNTAS				
12	Liderazgo democrático				
13	Delegación de funciones de manera óptima				
14	Reuniones frecuentes de manera conjunta con el personal				
15	Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores				
16	Habilidades para la toma de decisiones				
17	Capacidad de trabajar bajo presión				
18	Se preocupa por capacitarse continuamente				
19	Capacidad y habilidades de negociación con los proveedores				

1.4. Políticas					
No.	PREGUNTAS				
20	Se dispone de un manual de funciones				
21	Definición de políticas de comportamiento para la ferretería				
22	Definición de un organigrama estructural				
23	Se dispone de políticas de sanciones				
24	Se dispone de políticas de motivaciones laborales				
25	Se dispone de procedimientos y políticas para la contratación del personal				
26	Se dispone de políticas establecidas para la solución de quejas de sus clientes.				
27	Plan estratégico de desarrollo institucional PEDI				
28	Plan operativo anual POA				

1.5. Personal					
No.	PREGUNTAS				
29	Directivos generan empatía y confianza a los colaboradores				
30	Personal calificado, comprometidos y fieles en el trabajo.				
31	Evaluación sobre el desempeño laboral del personal				
32	Actualización del personal sobre cambios en la empresa				
33	Capacitación del personal				
34	Nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa				
35	Los empleados se encuentran afiliados al IESS				

1.6. Clientes					
No.	PREGUNTAS				
36	Se mantiene una base de datos de los clientes				
37	Existe una línea de comunicación para receptor quejas o inconformidades				
38	Se lleva un registro y seguimiento de las quejas o reclamos.				
39	Se efectúan estudios de mercado para conocer las inquietudes o sugerencias de los productos.				
40	Se realiza un seguimiento post venta para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.				

1.7. Proveedores					
No.	PREGUNTAS				
41	Entrega oportuna de los productos				
42	Facilidades para adquirir materiales de construcción				
43	Certificación de calidad de los materiales de construcción				
44	Precio acorde a la realidad de los consumidores				
45	Nivel de comunicación con la gerencia				

1.8. Imagen institucional					
No.	PREGUNTAS				
46	Nivel de Imagen de los consumidores ante la empresa				
47	Tipo de atención al cliente				
48	Estrategias de promoción y publicidad				
49	Nivel de seguridad y confianza empresarial				

1.9. Manejo de inventarios					
No.	PREGUNTAS				
50	Manejo técnico de inventario de la empresa				
51	Facturación electrónica de los recursos				
52	Sistema de control y supervisión de inventarios				
53	Manejo de saldos y existencias de los materiales de construcción				

1.10. Uso de tecnología					
No.	PREGUNTAS				
54	Programas digitales para la realización de las actividades de la empresa				
55	Sistema de interconexión bancaria				
56	Sistema integrado de seguridad y vigilancia				
57	Bóveda temporizada de resguardo de dinero				

2. ÁREA CONTABLE

No.	PREGUNTAS				
58	La empresa cuenta con un sistema contable automatizado				
59	Control contable de los ingresos y egresos				
60	Contador con amplia experiencia				
61	Planificación contable				
61	Análisis periódico de los ingresos y egresos generados				
63	Análisis del nivel de endeudamiento empresarial				
64	Existencia de un manual de procedimientos contables				
65	Existencia de un contador de planta para la ferretería				
66	Aprobación debida de los asientos contables				
67	Revisión continua de los comprobantes, informes y estados financieros				
68	Archivo adecuado de los documentos contables				

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (medio externo empresarial)

Oportunidades: Situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la asociación.

Amenazas: Son situaciones o hechos externos que pueden llegar a ser negativos.

Ponderación:

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

FACTORES DE RIESGO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE EN MEGA FERRETERÍA BONILLA

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Desconocimiento sobre estrategias y precios de la competencia en el ámbito ferretero				
2	Surgimiento de cadenas de Ferreterías				
3	Competencia desleal				
4	Incremento de la delincuencia en el cantón				
5	Incremento de los productos ferreteros exportados				
6	Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera				
7	Bajo nivel de apoyo de las entidades crediticias y financieras locales				
8	Aparición de nuevas tecnologías en el ámbito ferretero que requieren altos niveles de inversión				
9	Situación económica del país incierto				
10	Altos niveles de corrupción estatal				
11	Existencia de empresas comerciales a nivel barrial				
12	Las obras municipales y del gobierno provincial y central				
13	Surgimiento de programas de urbanizaciones				

ANEXO 8. Formato de cuestionario para la elaboración de la matriz FODA para el área de atención al cliente de Mega Ferretería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA: “GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”

Objetivo: Identificar los factores internos y externos de la gestión por procesos administrativos de la Mega Ferretería Bonilla con el propósito de conocer los principales problemas o nudos críticos en los departamentos administrativos- contable, atención al cliente y bodega con la finalidad de plantear estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos.

Compromiso: Los responsables de la presente investigación expresamos sinceros agradecimientos por la información proporcionada en el presente instrumento; y al mismo tiempo reiteramos el compromiso de guardar absoluta reserva a la información por usted consignada.

Instrucciones: Marque con una X la opción que usted considere sea la correcta una vez analizado las definiciones de los siguientes ítems.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (medio interno empresarial)

Fortalezas: Son todos aquellos elementos positivos o puntos fuertes que posee.

Debilidades: Problemas o deficiencias que se presentan en la asociación.

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE

No.	2.1.Productos				
	PREGUNTAS				
1	Calidad de los productos				
2	Presentación de los productos				
3	Variedad de los productos				
4	Limpieza y orden de los productos				
5	Productos distribuidos por secciones				
6	Precios visibles				

No.	2.2. Solicitud del producto				
	PREGUNTAS				
7	Rapidez en la atención				
8	El empleado muestra opciones de productos con su respectivo detalle (catálogos)				
9	Detalle de precios antes de efectuar el pedido				
10	Dependientes posee conocimientos técnicos del producto				

No.	3.3. Facturación				
	PREGUNTAS				
11	Sistema de facturación electrónico				
12	Automatización del sistema de facturación				
13	Actualización continua del sistema de facturación				
14	Dominio del dependiente del sistema de facturación				
15	Se mantiene y actualiza de manera frecuente la base de datos de los clientes.				
16	Se efectúan resúmenes de las facturas totales emitidas a diario				
17	Existe control de las facturas de forma numérica por el contador.				
18	Comparación de las facturas emitidas con las ordenes de despacho				
19	Revisión minuciosa de las cantidades, precios y totales de las facturas emitidas				
20	Se mantiene un respaldo de las facturas emitidas				

No.	3.4. Facturación				
	PREGUNTAS				
21	Sistema de facturación electrónico				
22	Automatización del sistema de facturación				
23	Actualización continua del sistema de facturación				
24	Dominio del dependiente del sistema de facturación				
25	Se mantiene y actualiza de manera frecuente la base de datos de los clientes.				
26	Se efectúan resúmenes de las facturas totales emitidas a diario				

27	Existe control de las facturas de forma numérica				
28	Comparación de las facturas emitidas con las ordenes de despacho				
29	Revisión minuciosa de las cantidades, precios y totales de las facturas emitidas				
30	Se mantiene un respaldo de las facturas emitidas				

No.	3.5. Servicio post- compra				
	PREGUNTAS				
31	Calidad del servicio de entrega a domicilio				
32	Seguimiento post-venta para conocer el nivel de satisfacción del cliente				
33	Existencia de un buzón para calificar la experiencia de compra en la ferretería				
34	Habilidades de los empleados para resolver queja so inconformidades de productos				

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (medio externo empresarial)

Oportunidades: Situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la asociación.

Amenazas: Son situaciones o hechos externos que pueden llegar a ser negativos.

Ponderación:

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

FACTORES DE RIESGO EN LA MEGA FERRETERÍA BONILLA

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Surgimiento de tiendas ferreteras virtuales				
2	Cambios en el comportamiento de los consumidores				
3	Incremento de los productos ferreteros exportados				
4	Digitación más sofisticada de los servicios de atención al cliente				
5	Clientes más exigentes				
6	Personal de la competencia con mayor conocimiento sobre atención al cliente				

ANEXO 9. Formato de cuestionario para la elaboración de la matriz FODA para el área de bodega de Mega Ferretería Bonilla



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA: “GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN MEGA FERRETERÍA BONILLA EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”

Objetivo: Identificar los factores internos y externos de la gestión por procesos administrativos de la Mega Ferretería Bonilla con el propósito de conocer los principales problemas o nudos críticos en los departamentos administrativos- contable, atención al cliente y bodega con la finalidad de plantear estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos.

Compromiso: Los responsables de la presente investigación expresamos sinceros agradecimientos por la información proporcionada en el presente instrumento; y al mismo tiempo reiteramos el compromiso de guardar absoluta reserva a la información por usted consignada.

Instrucciones: Marque con una X la opción que usted considere sea la correcta una vez analizado las definiciones de los siguientes ítems.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (medio interno empresarial)

Fortalezas: Son todos aquellos elementos positivos o puntos fuertes que posee.

Debilidades: Problemas o deficiencias que se presentan en la asociación.

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

ÁREA: BODEGA

No.	2.3. Inventarios y solicitud de productos				
	PREGUNTAS				
1	Revisión continua de los inventarios antes de efectuar los pedidos				
2	Programa automatizado para el control de inventarios				
3	Al finalizar cada mes la persona encargada de bodega emite un informe de las existencias o faltantes				
4	Se mantiene un informe de los productos dados de baja especificando su causa				
5	Bajo nivel pérdidas por daños o vencimiento				
6	Solicitud con antelación de los productos con bajo nivel de inventario.				
7	Canal de comunicación eficiente para la solicitud de los productos				
8	Formas de pagos adecuadas para la solicitud de sus productos				
9	Respaldos y copias de la solicitud de los productos				
10	Revisión minuciosa de la orden de compra				

No.	2.4. Recepción de productos				
	PREGUNTAS				
11	Revisión de la guía de despacho				
12	Verificar las cantidades calidades y especificaciones de los productos al recibir los productos acorde al orden compra y despacho.				
13	Se mantienen respaldos de las ordenes de guías firmadas				
14	En caso de anomalías se presenta de inmediato un informe para su reposición				
15	Se mantiene un registro de devoluciones y reposiciones de los productos con anomalías.				

No.	2.5. Almacenamiento de productos				
	PREGUNTAS				
16	Se dispone de los estantes y casilleros adecuado para el almacenamiento de los productos				
17	Se dispone de medios de protección contra roedores o insectos				
18	Se dispone de extintores contra incendios				
19	Se dispone de alarmas contra incendios				
20	Existe un control de la temperatura del ambiente				
21	Control de la luz, calor y humedad en la bodega				
22	Limpieza de la bodega				
23	Se evita apilar los productos				
24	Se almacena los productos acorde al orden de llegada para evitar pérdidas por caducidad				
25	Los productos son almacenados por categorías				
26	Existencia de identificación para la diversas categorías				

	almacenadas				
27	Existencia de un sistema automático para el control de los productos almacenados.				

No.	2.6. Despacho de productos				
	PREGUNTAS				
28	Existencia de procedimientos definidos para el despacho de los productos de la bodega				
29	Control de los materiales, involucrando tanto el ingreso, la distribución como la salida de ellos.				
30	Registro de toda la documentación que sea utilizada para la entrega y recepción de materiales.				
31	Se mantienen guías de despacho y devoluciones				
32	Se mantiene actualizados los costos de los volúmenes disponibles en Bodega, como también de los productos dados de baja.				

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (medio externo empresarial)

Oportunidades: Situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la asociación.

Amenazas: Son situaciones o hechos externos que pueden llegar a ser negativos.

Ponderación:

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Regular
4. Mala

FACTORES DE RIESGO EN LA MEGA FERRETERÍA BONILLA

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Desequilibrio entre la oferta y demanda				
2	Inexperiencia profesional de las personas encargadas de entregar los productos.				
3	Nuevos sistemas automatizados para el Área de bodega				
4	Deficiencias canales de distribución				
5	Deslealtad de proveedores				
6	Incremento de los impuestos para el funcionamiento de la actividad ferretera				
7	Sanciones por incumplimientos				

Anexo 10. Tabla de distribución de X²

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Anexo 11. Cálculo del Chi cuadrado

11.1. Conocimiento técnico de los empleados sobre los productos versus sistema de entrega a domicilio

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Desarrollo:

Entonces:

$Gf = (Tf-1) (Tc-1)$

$Tc = (4-1) (4-1)$

$Tf = 9$

2. Frecuencias observadas (FO)

Frecuencias observadas (FO) Conocimiento técnico versus entrega a domicilio

Calidad	Gestión Administrativa - Conocimiento técnico						
			E	MB	B	R	
Sistema de entrega a domicilio			15%	35%	35%	15%	100%
	E	9%	4	6	3	1	14
	MB	21%	8	14	9	2	33
	B	32%	5	16	21	8	50
	R	37%	5	18	22	13	58
		100%	22	54	55	24	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras

3. Frecuencias esperadas (FE)

La fórmula detallada para conocer las frecuencias esperadas se especifica a continuación:

$$E = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Frecuencias esperadas (FE) Conocimiento técnico versus entrega a domicilio

Calidad	Gestión Administrativa				
	E	MB	B	R	
E	2	5	5	2	14
MB	5	11	12	5	33
B	7	17	18	8	50
R	8	20	21	9	58
	22	54	55	24	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

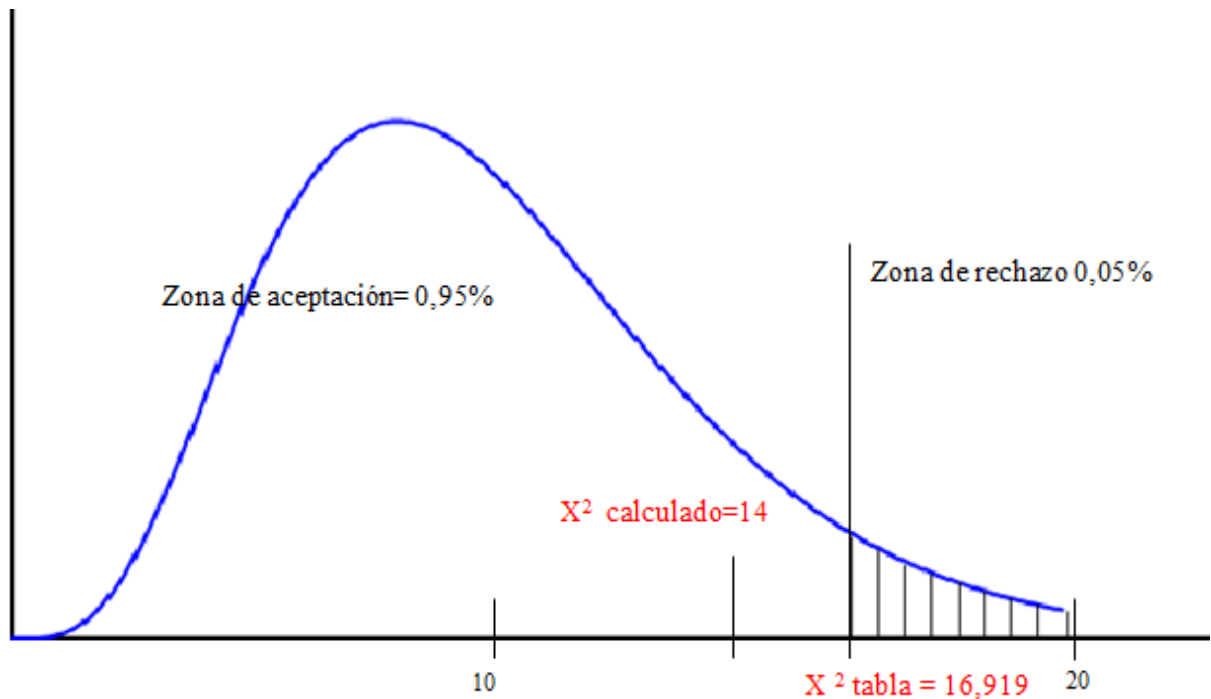
- **Cálculos para comprobar la hipótesis**

Cálculo del Chi cuadrado conocimiento técnico versus entrega a domicilio

FO	FE	FO-FE	FO-FE *2	(FO-FE)2/FE
4	2	2	4	2
8	5	3	11	2
5	7	-2	4	1
5	8	-3	10	1
6	5	1	1	0
14	11	3	6	1
16	17	-1	2	0
18	20	-2	5	0
3	5	-2	4	1
9	12	-3	7	1
21	18	3	11	1
22	21	1	2	0
1	2	-1	1	1
2	5	-3	10	2
8	8	0	0	0
13	9	4	16	2
				X²= 14

Fuente: En cuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019.

Elaborado por: Las autoras



Distribución del Chi cuadrado conocimiento técnico versus entrega a domicilio

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferrería Bonilla

Anexo 11.2. Administración de la ferretería versus servicio postventa

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferrería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferrería Bonilla.

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Desarrollo:

Entonces:

$$Gl= (Tf-1) (Tc-1)$$

$$Tc= (4-1) (4-1)$$

$$Tf= 9$$

Interpretar los resultados en la cuadro de distribución del Chi cuadrado X^2

Al efectuar la interpretación de los grados de libertad con el 5% de significancia reflejó $X^2= 16,919$.

2. Frecuencias observadas (FO)

Frecuencias observadas (FO) Administración de la ferretería versus servicio post-venta

Calidad	Gestión administrativa- Administración de la ferretería						
			E	MB	B	R	
Seguimiento post venta			23%	43%	28%	6%	100%
	E	9%	8	1	1	4	14
	MB	24%	13	24	1	0	38
	B	44%	8	29	31	0	68
	R	23%	7	12	10	6	35
	100%	36	66	43	10	155	

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras

3. Frecuencias esperadas (FE)

La fórmula detallada para conocer las frecuencias esperadas se especifica a continuación:

$$E = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Frecuencias esperadas (FE) Administración de la ferretería versus servicio post-venta

Seguimiento post venta	Administración de la ferretería					
	E	MB	B	R		
E	3	6	4	1		14
MB	9	16	11	2		38
B	16	29	19	4		68
R	8	15	10	2		35
	36	66	43	10		155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras

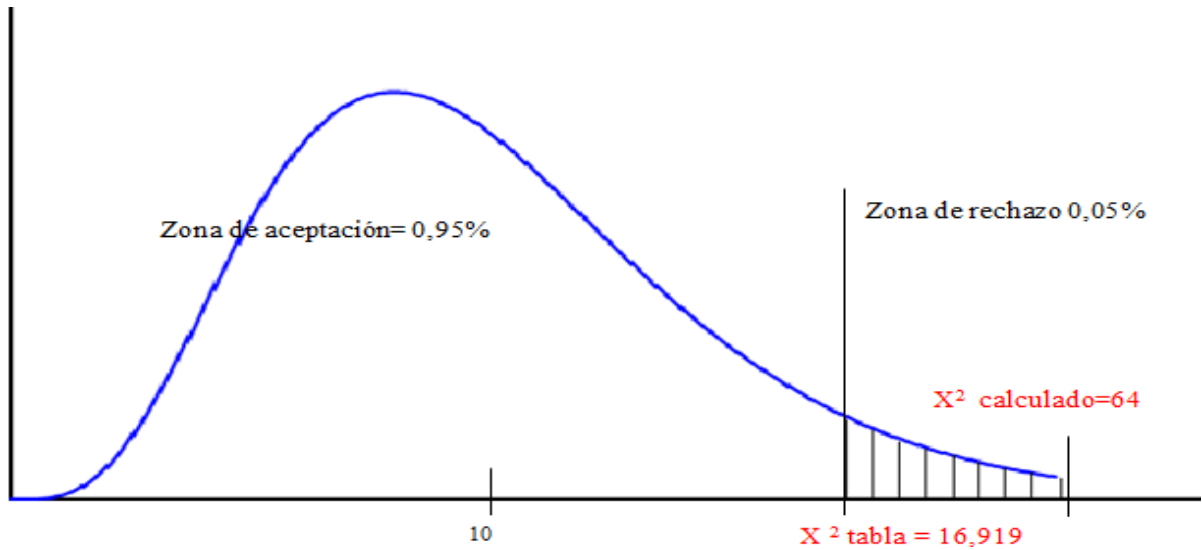
- Cálculos para comprobar la hipótesis

Cálculo del Chi cuadrado administración de la ferretería versus servicio postventa

FO	FE	FO-FE	FO-FE *2	(FO-FE)2/FE
8	3	5	25	7
13	9	4	17	2
8	16	-8	61	4
7	8	-1	1	0
1	6	-5	25	4
24	16	8	61	4
29	29	0	0	0
12	15	-3	8	1
1	4	-3	8	2
1	11	-10	91	9
31	19	12	147	8
10	10	0	0	0
4	1	3	10	11
0	2	-2	6	2
0	4	-4	19	4
6	2	4	14	6
			X ² =	64

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras



Distribución del Chi cuadrado administración de la ferretería versus seguimiento post venta

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla

Anexo 11.3. Habilidad del empleado para despachar el producto versus atención inmediata de los pedidos

- **Hipótesis**

H₀: La calidad de servicio es independiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

H_a: La calidad de servicio es dependiente de la variable gestión administrativa en Mega Ferretería Bonilla.

Formula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O - E)x^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

1. Cálculos de los grados de libertad:

Para el cálculo de los grados de libertad se empleó un índice de significancia del 0,05 (5%).

Fórmula:

Grados de libertad

$$Gl = (Tf-1) (Tc-1)$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Desarrollo:

Entonces:

$$Gl= (Tf-1) (Tc-1)$$

$$Tc= (4-1) (4-1)$$

$$Tf= 9$$

2. Frecuencias observadas (FO)

Frecuencias observadas (FO) Habilidad del empleado despacho versus atención inmediata

Calidad	Gestión Administrativa-Habilidad del empleado para despachar						
		E	MB	B	R		
Atención inmediata de los pedidos		17%	54%	25%	4%	100%	
	E	17%	9	17	1	0	27
	MB	47%	15	46	12	0	73
	B	24%	1	13	18	5	37
	R	12%	2	7	8	1	18
		100%	27	83	39	6	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril 2019

Elaborado por: Las autoras.

3. Frecuencias esperadas (FE)

La fórmula detallada para conocer las frecuencias esperadas se especifica a continuación:

$$FE = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

Dónde:

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

Frecuencias esperadas (FE) Habilidad del empleado despacho versus atención inmediata

Atención inmediata de los pedidos	Gestión Administrativa				
	E	MB	B	R	
E	5	14	7	1	27
MB	13	39	18	3	73
B	6	20	9	1	37
R	3	10	5	1	18
	27	83	39	6	155

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras

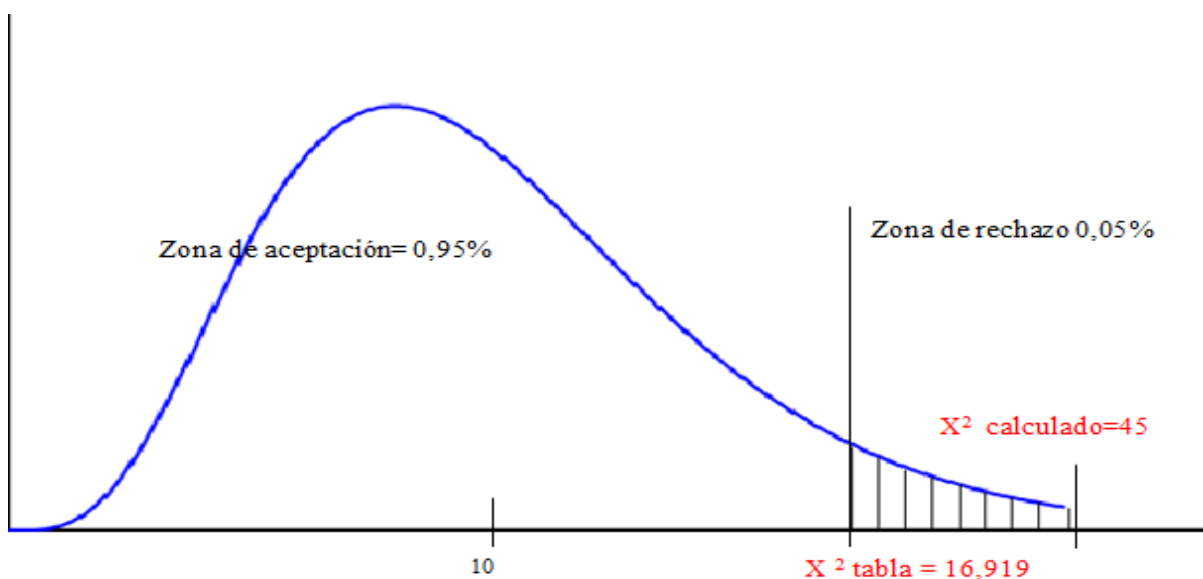
- **Cálculos para comprobar la hipótesis**

Cálculo del Chi habilidad del empleado despacho versus atención inmediata

FO	FE	FO-FE	FO-FE *2	(FO-FE)2/FE
9	5	4	18	4
15	13	2	5	0
1	6	-5	30	5
2	3	-1	1	0
17	14	3	6	0
46	39	7	48	1
13	20	-7	46	2
7	10	-3	7	1
1	7	-6	34	5
12	18	-6	41	2
18	9	9	76	8
8	5	3	12	3
0	1	-1	1	1
0	3	-3	8	3
5	1	4	13	9
1	1	0	0	0
			X ² =	45

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Mega Ferretería Bonilla. Abril, 2019

Elaborado por: Las autoras



Distribución del Chi cuadrado habilidad del empleado despacho versus atención inmediata

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes Mega Ferretería Bonilla

Anexo 12. Detalle de los proveedores de Mega Ferretería Bonilla

N°	Empresas proveedoras	Dirección	Ciudad
1	COMPañIA FERREMUNDO S. A.	Vía a Daule Km 16 1/2, diagonal a la Penitenciaría - Norte	Guayaquil
2	Productos metalúrgicos S. A. Promesa	Vía a Daule Km 5 1/2, junto a Conservera Guayas - Norte -	Guayaquil
3	Distribuidora de aceros y materiales de construcción Dimacobas S. A.	De Los Eucaliptos N35 B y Av. Eloy Alfaro - Parque De Los Recuerdos	Quito
4	Comercial KYWI S. A.	Cordero 1641 y Av. 10 de agosto - Norte	Quito
5	MEGAPROFER S. A.	Panamericana Sur Km 6 1/2, detrás de Disensa	Ambato
6	Importador Ferretero Trujillo CIA. Ltda.	Calle S 59 S/N y Calle E2 C, Cdla. Matilde De Álvarez - Guamaní	Quito
7	Importadora Comercial El Hierro Cia. Ltda.	Av. Huayna Cápac 1-76 y Pío Bravo, Edificio El Hierro - El Vecino	Cuenca
8	Adheplast c. A	Av. De Las Américas 6-118 y Nicolás Rocha, Edificio Coral Centro	Cuenca
9	IMPORPARIS S. A.	Vía a Daule Km 13 1/2, detrás de Café Cacao	Guayaquil
10	Demaco, Distribuidora de equipos y materiales de construcción Gómez Cia. Ltda.	Queseras del Medio E11-81 y Av. 12 de octubre - Hospital Militar	Quito
11	FERRETERIA ESPINOZA S. A.	Rumichaca 1110 y Luque – Centro	Guayaquil
12	YODDOSA S.A.	Panamericana Sur Km 6 1/2, detrás de Disensa	Quito
13	COMPañIA FERRETERA JIMÉNEZCORP S. A.	Guerrero Martínez 405 y Colon esquina	Guayaquil
14	WILLIAM FONG S. A. WFONG	Bolívar 810 Y Octava y Novena	Guayaquil

15	ALMACENES FERROELECTRICO DISTRIALMAFERRO S. A.	Sucre 13-34 y Rosalía Rosales, Tras Colegio Sánchez Cifuentes	
16	Imaco Importadora de Materiales de Construcción Cia. Ltda.	25 de junio 327 y Babahoyo - Centro	Machala
17	Román Hermanos Cia. Ltda.	Barrio Central Jorge Añasco 201 y Manabí	Loja
18	Fehierro CÍA. LTDA.	Km 7 1/2 Vía Daule, Junto A Textiles San Antonio	Riobamba
19	Ecuaimco	Av. Juan Tanca Marengo, Guayaquil	Guayaquil
20	Megacons	Av. Luis Alberto Valencia y Jorge Araujo Chiriboga, a pocos metros del Hospital Alli Causay	Ambato
21	SALICA DEL ECUADOR S. A.	Nery Chalen Sl 1-2 y Ficus Sector Guarillo Grande	Guayaquil
22	ZURIDIST CIA. LTDA.	Carretero Manta-Montecristi, a lado del Restaurante Centolla - Ciudadela La Aurora	Manta
23	Distribuidora Remeco	Atahualpa 1116 y Amazonas, Edificio Fundación Pérez Pallares	Quito
24	Imdiscor	CIUDADELA COVIEM, MANZANA 23 VILLLA: 17	Guayaquil
25	Importadora Orbea	Avenida de La Prensa, Coronel Edmundo Carvajal N43-328, Quito EC170501, Ecuador	Quito
26	Imporferry	Lotización Puertas de Alcalá Pasaje S/N Lote 1 Barrio La Planicie - San José De Moran	Quito
27	Ferritalia	García Goyena # 400 y Eloy Alfaro	Guayaquil
28	Oroplast	Ignacio Asín N52-81 y Amalia Eguiguren	Quito
29	Frevi uno CÍA. LTDA.	Antonio Neumane y Rubén Uquillas	Ambato
30	Grupo Ferretero Chimg	Av. Rodrigo Pachano 15-165 y La Delicia	Ambato
31	Centro Ferretero San Agustín S.C.C.	Civilización s/n y El Restaurador	Latacunga
32	Dimpofer Cía. Ltda.	Panamericana Sur, km 14 1/2 (Zona Industrial Sur, pasando El Beaterio)	Quito
33	Imporpernos	Av. La Prensa N44-72 y El Telégrafo Primero 170512	Quito
34	Multipernos	Av. Eloy Alfaro N28-47 y 10 de agosto	Quito
35	FINPAC Cia. Ltda.	Lot. Cerro Colorado Coop. Vergeles Mz. 245 Solar 1 y 2 a lado de Cimetcorp	Guayaquil
36	Comercial Apolo	Barrio la Morenita (Vía San José de Morán) Porto Alegre N15-189 y Alcalá	Quito
38	Distribuidores Trujillo Duque Ferreterías	Av. Interoceánica E1-12 y Gaspar de Carvajal, diagonal al Banco Pichincha.	Quito
39	Ferrotodo	Senefelder frente Almacopio - Diagonal a Pronaca - Piso 0 - Carretero Vía Durán Tambo	Guayaquil
40	Distribuidor ferretero Falcón	Av. Simón Bolívar. Barrio San Rafael, Guayllabamba	Guayllabamba
41	Distferramsa Distribuidor	Ambato 501 Argentina	Guayaquil

	Ferretero Ramírez S.A.		
42	Dicomteck	Av. Eloy Alfaro N52-300 y Capitán Ramón Borja (CP: 170514)	Quito
43	Global Pernos	AVE N48-64 Y LIZARZABURU	Quito
44	La Casa del Perno	Av. General Enríquez 1750	Sangolquí
45	Importadora OTECE	Av.10 De agosto N34-81 y Bayas	Quito
46	Electro B&V	Dir.: Calle Río San Pedro S/N y Vía Oswaldo Guayasamín Km 18	Quito
47	Grupo Ferretero El Constructor	Av. Cevallos y Ayllón esq.	Ambato
48	S&P Soluciones plásticas	AV EL MAESTRO OE340 Y REAL AUDIENCIA	Quito
49	L. Henríquez	Av. 10 de agosto 11-120 (Av. Galo Plaza Lasso) y Nazareth	Quito
50	Suministros Ferreteros Ecuador Sufec S.C.C.	Valle de Tumbaco, Sector la Granja	Quito

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 13. Cálculo relación Costo – Beneficio de la propuesta para el propietario.

Cálculo Relación Costo - Beneficio (RCB) para el propietario con la implementación de la propuesta del modelo de gestión por procesos administrativos para mejorar la calidad de servicio de Mega Ferrería Bonilla del cantón La Maná:

Para el cálculo del Costo - Beneficio para el propietario se tomó en consideración el costo de implementación de la inserción de la propuesta y los posibles beneficios a obtener:

Detalle	Costo implementación	Beneficio a obtener anualmente
Costo adquisición de la propuesta	2.500,00	-
Estrategia de liderazgo	200,00	2.000,00
Políticas y estrategias	200,00	1.200,00
Estrategias del Personal	750,00	4.800,00
Manual de funciones	100,00	4.000,00
Procesos	50,00	1.000,00
Resultados en clientes	1.000,00	4.000,00
Sistema motivacional	2.000,00	4.000,00
TOTAL:	\$6.800,00	\$21.000,00

Elaborado por: Las autoras

Entre los beneficios a obtener con las estrategias:

Liderazgo:

- Mayor agilidad en la gestión administrativa

Políticas y estrategias

- Mejor organización y disciplina entre los empleados
- Mejorar fidelidad de los proveedores
- Orden y limpieza de los productos (Rapidez para ubicar productos)
- Conocer el nivel de satisfacción el cliente

Personal

- Empleados con más conocimiento sobre atención al cliente y los productos

Colaboradores y recursos materiales

- Mejor eficiencia en las actividades realizadas en el proceso de adquisición, venta y almacenamiento de la ferretería

Procesos

- Mejor imagen y eficiencia de los procesos efectuados en la ferretería

Resultados en clientes

- **Conocer la percepción de los clientes y tomar medidas preventivas de ser necesario.**

Resultados en personal

Empleados más motivados y comprometidos con la ferretería

Fórmula:

RCB=	$\frac{\text{Sumatoria de Ingresos}}{\text{Sumatoria de Egresos}}$
-------------	--

$$\text{RCB= } \frac{21.000,00}{6.800,00}$$

$$\text{RCB= } \$ 3,09$$

Acorde a los resultados del cálculo el Costo - Beneficio a percibir por el propietario de Mega Ferretería Bonilla del diseño de la propuesta fue de \$3,09 es decir que por cada \$1,00

invertido, el propietario obtendrá 2,09 anuales, por ello se recomienda su inmediata inserción debido que los beneficios a obtener representarán un cambio significativo para la ferretería.

Cálculo relación Costo – Beneficio de la propuesta para las investigadoras.

Costo elaboración de la propuesta

ACTIVIDADES	Costos
Elaborar la matriz de confrontación de los factores internos y externos FODA	100,00
Cálculo del X ²	100,00
Diseño de la propuesta	400,00
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas IEPI	208,00
Otros trámites	100,00
TOTAL:	\$908,00

Elaborado por: las autoras

Ingresos estimados

La estimación del costo de la propuesta fue establecida en torno a los beneficios y alcances esperados con la aplicación de la misma en Mega Ferretería Bonilla.

Detalle	Ingreso
Venta de la propuesta estimada	2.500,00
TOTAL:	\$2.500,00

Elaborado por: Las autoras

• **Cálculo relación Costo –Beneficio (RCB)**

Formula:

$$RCB = \frac{\text{Sumatoria de Ingresos}}{\text{Sumatoria de Egresos}}$$

$$RCB = \frac{2500,00}{908,00}$$

$$RCB = \$ 2,75$$

Acorde a los resultados se conoció que el costo - beneficio del diseño de la propuesta reflejó un valor de \$2,75, es decir que por cada \$1,00 invertido, las autoras podrán percibir un beneficio de \$ 1,75 considerado como rentable.

Anexo 14. Trabajo de campo

Fotografía 1. Encuesta a los clientes de Mega Ferretería Bonilla



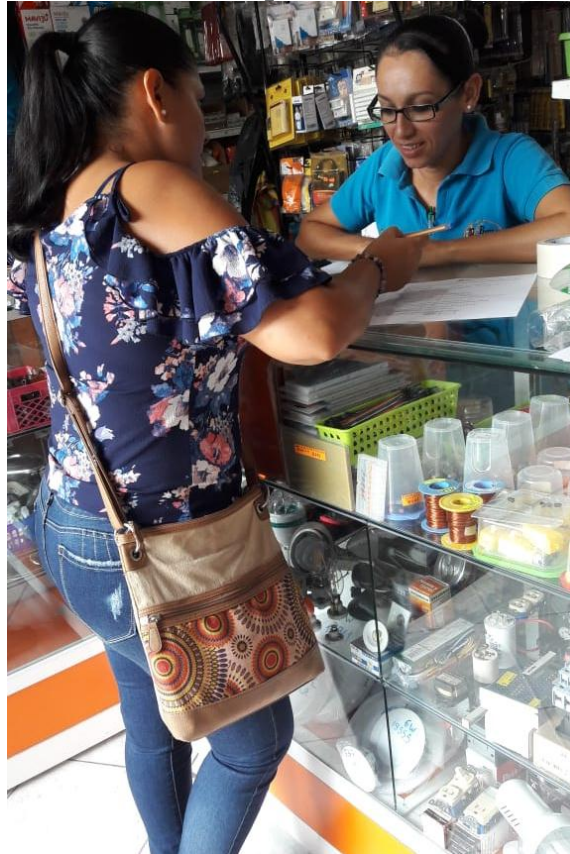
Tomada por: Claribel Naranjo, Abril 2019

Fotografía 2. Encuesta a los clientes de Mega Ferretería Bonilla



Tomada por: Marjory Hurtado, Abril 2019

Fotografía 3. Encuesta a los empleados de Mega Ferrería Bonilla



Tomada por: Marjory Hurtado, Abril 2019

Fotografía 4. Encuesta a los empleados de Mega Ferrería Bonilla



Tomada por: Claribel Naranjo, Abril 2019

Fotografía 5. Encuesta al propietario de Mega Ferrería Bonilla



Tomada por: Nancy Peñaherrera, Abril 2019

Fotografía 6. Encuesta a la contadora de Mega Ferrería Bonilla



Tomada por: Marjory Hurtado, Abril 2019