



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS
DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD
DE LATACUNGA**

**AUTORAS: MARINA FERNANDA CAJAS GRANJA
DORIS PAULINA CALERO MUÑOZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. MYRIAM HIDALGO**

LATACUNGA – ECUADOR

2007

AGRADECIMIENTO

Al creador, por permitirme estar aquí y cumplir este anhelo profesional.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi
Carrera de Ciencias Administrativas
Humanísticas y del Hombre

A cada uno de los profesores que compartieron sus conocimientos, de manera muy especial a la Dra. Myriam Hidalgo Directora de esta investigación.

A nuestros padres, hermanos, familiares y amigos por darnos la fuerza necesaria e inculcarnos la lucha y perseverancia para llegar a este feliz término.

Mil gracias a todos los que estuvieron junto a nosotras en este largo y a la vez hermoso camino del saber..

A todos, quiénes de alguna manera intervinieron en la elaboración de este trabajo.

Las Autoras

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con amor y gratitud a mi madre, quien con su apoyo y comprensión supo guiarme, de manera muy especial a mi amado hijo y esposo quienes han sido el aliciente para alcanzar esta meta.

DORIS PAULINA

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado con especial cariño a mi hijo, esposo, padres, hermanos y familiares, quienes supieron guiarme moral y espiritualmente, sobre todo darme la fuerza para la culminación de esta etapa.

MARINA FERNANDA

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

La presente investigación ha sido realizada por las alumnas: **Marina Fernanda Cajas Granja y Doris Paulina Calero Muñoz**, perteneciente a la carrera de Ciencias Administrativas Humanísticas y del Hombre, bajo la dirección de la Dra. Myriam Hidalgo.

Latacunga, Noviembre de 2006

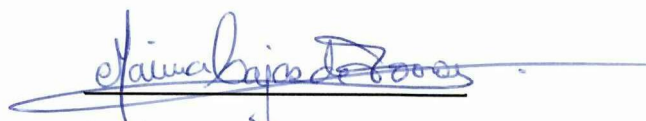
Firma Directora de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Myriam Hidalgo', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Dra. Myriam Hidalgo

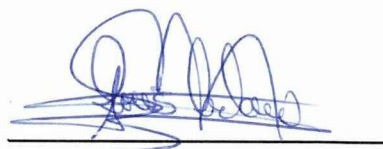
DECLARATORIA DE AUTORÍA

Marina Fernanda Cajas Granja y Doris Paulina Calero Muñoz, declaramos bajo juramento que la presente TESIS, aquí realizada es de nuestra autoría, que no ha sido presentada anteriormente para ninguna calificación profesional o grado, además las referencias bibliográficas consultadas se incluyen en el presente trabajo de investigación.



Marina Fernanda Cajas Granja

C.I. 050205196-4



Doris Paulina Calero Muñoz

C.I. 050251705-5

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

Portada	
Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Certificación	iv
Declaración de Autoría	v
Índice General	vi
Introducción	1
Summary	2

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Selección, Delimitación y Concreción del Problema	4
1.2 Formulación del Problema	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8
1.5 Marco Teórico	9
1.5.1 Reseña Histórica de las empresas Comercializadoras de Productos de Consumo Masivo en el Ecuador	9
1.5.2 Importancia	10
1.5.3 Especificaciones del Sector	13
1.6 La Empresa	16
1.6.1 Constitución Legal	16
1.6.2 Características Básicas	18
1.6.3 Segmentación del Mercado	29
1.6.4 Productos que Comercializa	30
1.6.5 Estructura Orgánica	32
1.6.5.1 Tipología	32
1.6.5.2 Organigrama	33
1.7 Hipótesis	38
1.7.1 Operacionalización de Variables	39

CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo	40
2.1.1 Análisis de la ciudad de Latacunga	40
2.1.1.1 Situación Económica	41
2.1.1.2 Situación Política	51
2.1.1.3 Garantías Generales a la Inversión	59

2.1.1.4	Garantías a la Inversión Extranjera	60
2.1.2	Análisis de las industrias-Tendencias	60
2.1.3	Análisis del Sector-Mejores Prácticas	68
2.1.4	Análisis FODA de la organización	76
2.2	Población y Muestra	81
2.3	Análisis e interpretación de resultados	82
2.4	Verificación de Hipótesis	94
2.5	Conclusiones	97
2.6	Recomendaciones	97

CAPÍTULO III

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

3.1	Introducción	98
3.2	Justificación	102
3.3	Direccionamiento Estratégico	103
	3.3.1 Misión	104
	3.3.2 Visión	104
	3.3.3 Objetivos	104
	3.3.4 Políticas	105
	3.3.5 Estrategias	108
3.4	Propuesta Administrativa	114
	3.4.1 Organigrama Estructural	118
	3.4.2 Clasificación de Funciones	120
3.5	Manual de Procesos	126
	3.5.1 Objetivo y Alcance	127
	3.5.2 Departamento de Ventas	128
	3.5.3 Departamento de Tesorería	132
	3.5.4 Departamento de Contabilidad	139
	3.5.5 Departamento de Personal	142
	3.5.6 Departamento de Compras	148
3.6	Control Interno	151
	3.6.1 Concepto	154
	3.6.2 Objetivos	155
	3.6.3 Elementos de Control Interno	157
	3.6.3.1 Organización	157
	3.6.3.2 Procedimiento	158
	3.6.3.3 Personal	160
	3.6.3.4 Supervisión	162
	3.6.3.5 Técnicas de análisis	163
	3.6.3.6 Responsables del Control Interno	166

3.6.3.7 Principios de Control Interno	167
3.6.4 Ventajas del Examen de Control Interno	171
3.7 Conclusiones	173
3.8 Recomendaciones	174
3.9 Bibliografía	175
Anexos	178

RESUMEN

En nuestro país la actividad comercial ha demostrado durante mucho tiempo ser un potencial de generación de recursos, así como una de las posibilidades de crear fuentes de trabajo en forma sustantiva, sin embargo esta actividad económica se ha visto limitada en su alcance por falta de preocupación para mejorar la productividad y calidad empresarial.

Generalmente el desempeño gerencial esta íntimamente ligado a la necesidad de contar con una fundamentación estratégica, que determine a donde vamos y como lograrlo, sumando a ello la necesidad de contar con una organización moderna que coadyuve a la consecución de sus objetivos, con una adecuada racionalización de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

El sector comercial cumple un papel muy importante en el desarrollo socioeconómico del país, y por lo tanto tiene que superar sus limitaciones de orden gerencial, para constituirse en un sector competitivo, debiendo por lo tanto iniciar u proceso de mejoramiento de sus sistemas administrativos, contables y financieros, como la base para el desarrollo exitosos de sus estrategias de negocios.

SUMARY

In our country the commercial activity has demonstrated during long time to be a potential of generation of resources, as well as one of the possibilities of creating sources of work in substantive form, nevertheless this economic activity has been limited in its reach by lack of preoccupation to improve the productivity and enterprise quality.

Generally, the managemental performance intimately is bound to the necessity to count on a strategic foundations, that it determines to where we go and like obtaining it, adding to it the necessity to tell on a modern organization that it allows the attainment of his objectives, with a suitable rationalization of his human, financial, technological and material resources.

The commercial sector plays a very important role in the development economic partner of the country, and therefore it must surpass his limitations of managemental order, to constitute itself in a competitive sector, having therefore to initiate a process of improvement of his administrative, countable and financial systems, as the base for the successful development of his strategies of businesses

CAPITULO I

Las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, tienen a su cargo la distribución de artículos de consumo a gran escala. Una de las ventajas de esta modalidad, es la de aprovechar descuentos que ofrecen los proveedores en la compra de grandes volúmenes de mercadería, es así que para el caso de estas organizaciones la obtención de descuentos permite que sus productos se vendan a precios competitivos.

Debido a que las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo han crecido y han logrado representatividad en el mercado, han instaurado adecuados controles dentro de sus estructuras, los cuales les han permitido reducir los riesgos por pérdidas en el inventario y en el circulante básicamente.

Estas empresas generalmente son manejadas por personas que no tienen mayor preparación administrativa y financiera, sino que lo hacen en base a la experiencia en forma empírica, por lo que se presentan una serie de falencias en sus movimientos; además, no tienen establecidos procedimientos para la mayoría de sus operaciones que involucra el manejo administrativo y financiero.

1.1 SELECCIÓN, Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

En el Ecuador la actividad comercial ha demostrado durante mucho tiempo ser un potencial generador de recursos, así como una de las posibilidades de crear fuentes de trabajo, sin embargo esta actividad económica se ha visto limitada en su alcance por la falta de preocupación de los niveles directivos para mejorar los procesos de comercialización de bienes y servicios.

El desempeño gerencial está íntimamente ligado a la necesidad de contar con una fundamentación estratégica, que determine a donde vamos y como lograrlo, sumando a ello la necesidad de contar con una organización moderna que coadyuve a la consecución de lo previsto, con una adecuada racionalización de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

En nuestra provincia el sector comercial cumple un papel muy importante en el desarrollo socioeconómico, y por lo tanto tiene que superar sus limitaciones de orden gerencial, para constituirse en un sector competitivo, iniciando un proceso de mejoramiento de sus sistemas en cada área, como la base para el desarrollo exitoso de sus estrategias empresariales.

Así se ha podido observar que la actividad comercial en la provincia de Cotopaxi, específicamente en la ciudad de Latacunga, ha experimentado

un considerable crecimiento en la última década, debido a la necesidad de dinamizar la economía, lo cual ha abierto la posibilidad a nuevas inversiones en este sector.

En este contexto, son pocas las empresas que cuentan con procesos adecuados que sustenten sus decisiones sobre bases objetivas.

Debido a lo anteriormente mencionado, varias son las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo que efectúan sus operaciones tanto internas como externas (atención a clientes y proveedores, relación con bancos y gobierno, etc.), sin utilizar normas y procedimientos organizacionales apropiados. Al actuar en esta forma generan estados financieros incompletos, inoportunos y poco confiables por lo que no dispondrían de una adecuada herramienta para controlar sus costes tomar decisiones acertadas, con perjuicio de sus niveles de rentabilidad.

Este es, precisamente el problema que afecta a algunas empresas latacungueñas, que no disponen de un adecuado Modelo de Gestión por lo que las autoras consideran necesario estructurar un “Modelo de Gestión” que les permita normar, regular y garantizar las actividades diarias de todos los miembros de las organizaciones comerciales.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué modelo de gestión permitirá en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo la eficiencia y eficacia en sus procedimientos administrativos y financieros?

1.3 JUSTIFICACION

Este trabajo se realiza debido a que en la mayoría de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, la gestión administrativa-financiera se la ejecuta de manera empírica sin observar los principios administrativos y su aplicación práctica en las organizaciones. Esto produce un obstáculo para que las empresas no se constituyan sólidamente y alcancen niveles reales de competitividad.

Generalmente se reconoce que el desempeño gerencial, está íntimamente ligado a la información financiera y contable. También se valoran las prácticas y los procedimientos que garanticen un adecuado ambiente de control interno. Sin embargo, la dificultad de diseñar y montar tales sistemas, los costos inherentes a su mantenimiento y la falta de formación específica en el área, por parte de gerentes y propietarios de empresas, constituyen barreras que impiden el uso generalizado de estas técnicas.

Por ello con este estudio se quiere dotar a las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo un Modelo de Gestión que les permita lograr la eficiencia y eficacia en sus procedimientos, en pos de mejorar su rentabilidad, y que a la vez se lo pueda aplicar en otras empresas comercializadoras de acuerdo a sus necesidades y disponibilidad de recursos. Sólo de esta manera el comercio elevará su productividad y entregará información financiera confiable a todos sus usuarios.

En nuestra ciudad y en la actualidad se evidencia que por la aparición de empresas como el TIA y AKI las comercializadoras locales deben mejorar sus procedimientos para elevar su nivel competitivo, es por esto que se considera oportuno estructurar un Modelo de Gestión que beneficie a todas las empresas comerciales.

Adicionalmente se considera que las ciencias administrativo-contables y financieras proveen de elementos de juicio necesarios y nos sugieren soluciones y aplicaciones generalmente útiles a los negocios, los cuales sin embargo no siempre son utilizados.

Los aspectos citados anteriormente, sumados a los conocimientos científicos, bibliografía especializada, determinan la factibilidad necesaria para la realización de este trabajo de investigación

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión para las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, que combine diversas técnicas específicas y estrategias que permitan un funcionamiento más eficiente y eficaz en la organización.

1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- Determinar estrategias para los diferentes procesos a ser aplicados en las áreas de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo a corto, mediano y largo plazo.

- Definir mecanismos óptimos de manejo administrativo, contable y financiero en las empresas a través de un Manual de Procedimientos.

- Recomendar las normas básicas de Control Interno.

- Detallar los procedimientos para un adecuado manejo de personal.

1.5 MARCO TEORICO

1.5.1 Reseña histórica de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en el Ecuador y en la ciudad de Latacunga

Luego de la crisis del capitalismo de los años veinte que había producido un proceso migratorio hacia las ciudades más importantes tanto de la sierra como de la costa ecuatoriana, el país inicia un proceso de desarrollo industrial, que lo conduce a transformaciones en la conformación urbana de sus ciudades.

A partir de 1955, en sectores exclusivos comenzaron con la presencia de soda-bares, restaurantes, hoteles, comercios y servicios. Las ciudades experimentan, con el crecimiento en la década de 1960, aumento en el tráfico de paso y aumento en su plurifuncionalidad, creciendo las actividades de ciudad y volviéndose cada vez más cosmopolita.

El crecimiento más acelerado de las ciudades se produce en 1975, con el sector residencial, seguido por las actividades múltiples, predominando en ésta lo comercial asociado con el apareamiento de las primeras empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en los que se encontraba básicamente productos de primera necesidad; luego aparecieron distribuidoras que comercializaban toda clase de productos de consumo masivo desde implementos de limpieza, aseo personal,

utensilios de cocina, plásticos, productos de primera necesidad, entre otros.

La experiencia latinoamericana ha mostrado el potencial de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de amplios grupos de la población en los países en desarrollo, entre ellos el Ecuador. Este movimiento no ha sido ajeno a la ciudad de Latacunga donde también comienzan a aparecer distribuidoras de las grandes cadenas de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

La ciudad de Latacunga en la provincia del Cotopaxi, tiene una población que supera los 40.000 habitantes, muchos de los cuales trabajan en actividades productivas, económicas y gran parte de ella en la administración pública, pues en esta ciudad radica la sede de la Gobernación y otras dependencias del Gobierno Central. Gran parte de sus habitantes viven en el área rural, dedicados en su mayoría a la agricultura, ganadería, artesanías y como mano de obra de las industrias ubicadas en las cercanías de la capital provincial.

Tomando en cuenta que la mayoría de la población de Latacunga pertenece al área rural, son los productos agrícolas y ganaderos los de mayor comercialización. Para su distribución y venta se organizan ferias o mercados en los distintos centros poblados de la provincia, siendo las principales ferias las de Latacunga, Salcedo, Pujilí y Saquisilí. En ellos se

articulan verdaderas redes de comercio, que parten de varios centros de producción como haciendas, tierras comunales y minifundios.

Sin embargo de ellos, el sector comercial aquel que distribuye productos de consumo masivo ha tenido un acelerado crecimiento donde se expenden productos manufacturados e industrializados como lácteos, embutidos y alimentos en general.

Las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo son un sector estratégico en la economía de Latacunga y el país y son factores clave para la creación de empleos, la mejora del reparto de los ingresos y el desarrollo de las sociedades.

1.5.2 Importancia

La actividad económica en Latacunga ha aumentado en los últimos años; el número de industrias han crecido notoriamente y la ciudad ha presentado un aumento en la actividad comercial, con un crecimiento poblacional moderado pero importante. Las industrias ocupan gran cantidad de mano de obra, se hallan apostadas en los alrededores de la ciudad.

El campo de la venta de productos de consumo masivo en Latacunga ha pasado a ser de importancia, por el volumen de absorción

de mano de obra, razón por la cual se hace necesario un estudio de este sector, que permita obtener información relevante sobre el manejo administrativo de las mismas, a fin de obtener valiosas conclusiones y posteriormente formular recomendaciones que podrían aportar en el futuro a un mayor desarrollo de este sector.

Siendo las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo un sector clave para la economía del país y particularmente de la ciudad de Latacunga, es necesario visualizar su desenvolvimiento en la parte administrativa y financiera, que les permita sustentar sus decisiones sobre bases administrativas, contables, financieras, y contribuyan al desarrollo del sector.

En este contexto, la incursión de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en el mercado ecuatoriano y particularmente en Latacunga ha sido muy exitosa; en primer lugar por la filosofía de estrechar relaciones personales con los clientes para venderles un producto cara a cara y satisfacer sus necesidades elementales; y, en segundo lugar por la capacidad de generar empleo.

Cada día gran cantidad de personas, se les ve laborando en este tipo de empresas, donde ofrecen gran variedad de productos en los que, en un solo sitio se puede conseguir desde productos alimenticios, de limpieza, aseo personal hasta productos de belleza y farmacéuticos.

Fundamentalmente las personas ven en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, una oportunidad de trabajo a tiempo completo, tiempo parcial, incluso con horarios flexibles especialmente en determinadas épocas del año donde hay mucha más demanda que en épocas normales.

Las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo ofrecen una alternativa laboral, especialmente al sector femenino, que es digna de considerarse, pues plantea flexibilidad de horarios de trabajo, ningún requerimiento académico a nivel superior y remuneración acorde con el trabajo realizado.

1.5.3 Especificaciones del sector

El Ecuador tiene un alto potencial para la inversión extranjera directa, sobre la base de sus ventajas comparativas de recursos naturales, mano de obra, su posición geográfica, seguridad, su nueva etapa monetaria y las buenas perspectivas económicas.

Todo ello y más justifica la aparición de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo tanto nacionales como extranjeras, quienes con el fin de ampliar su participación han explorado en nuevos mercados, efectuando alianzas estratégicas con empresas que se encuentran dentro de la misma rama y cuyas marcas son altamente reconocidas en el mercado local debido a la calidad de los productos que

ofrecen, convirtiéndose estas empresas en fuentes de trabajo y absorbiendo una buena cantidad de mano de obra.

La tendencia, en el sector del comercio en general, es hacia una mayor concentración económica de las empresas en un contexto de mayor competitividad. La cadena de abastecimiento está siendo reestructurada, adaptándose a los patrones tecnológicos internacionales, en búsqueda de mejoras en su productividad y, esto incumbe por supuesto al eslabón mayorista, que debe adecuarse a las nuevas reglas de la competencia.

Esto implica que, el canal mayorista es indispensable para que los productos lleguen a manos de los consumidores, y no sólo porque subsistan muchos comercios tradicionales, sino porque existen nuevos formatos que requieren su participación, La competencia, si bien ha dejado afuera a muchos, los que quedaron se han fortalecido y adaptado a las nuevas reglas del mercado, incrementando los servicios a través de entregas, de mix de productos más amplios y de la presencia de vendedores en los comercios.

Por lo manifestado, se considera que este tipo de empresas deben contar con sistemas de administración estratégica que determine a donde van y cómo lograrlo, sumando a ello la necesidad de contar con una organización moderna que coadyuve a la consecución de lo previsto, con

una adecuada racionalización de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

La presente investigación mantiene un rigor científico pero con una metodología flexible en la cual el investigador no estará atado a los métodos sino mas bien los métodos servirán al investigador; por tal razón la presente investigación se la desarrollará sobre la base del paradigma cualitativo, y dentro de éste con la modalidad de una investigación – acción ya que lo que pretende es dar solución a la problemática puntual mencionada y analizada en los antecedentes de este documento. Siendo este proyecto flexible, democrático y participativo no es exento del rigor científico mencionado, por lo tanto se utilizará una serie de métodos, técnicas e instrumentos que nos proporciona la metodología de la investigación científica, como es el Método Inductivo que va de lo particular a lo general. Para el caso de la investigación, este método será utilizado en la medida en que se realice el análisis y observación de ciertos elementos y acontecimientos de carácter particular para poder enunciar aspectos de carácter general de tal forma que se pueda llegar a conceptos e interpretaciones que sean válidas conociendo las necesidades particulares de las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo para luego dimensionar su actividad en empresas específicas del sector.

1.6 LA EMPRESA

Desde el punto de vista privado empresa "es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades humanas".¹

Para un análisis global organizacional es importante definir el tipo de empresa al que se le aplica el estudio. El presente trabajo se enfoca a las Sociedades Mercantiles, es decir, entidades colectivas que constituyen personas jurídicas que persiguen fines de lucro o utilidad ilimitada. Según el artículo 2 de la Ley de Compañías las sociedades mercantiles se dividen en.

- Compañía en Nombre Colectivo.
- Compañía en Comandita Simple y Dividida por Acciones
- Compañía de Responsabilidad Limitada.
- Compañías Anónimas.
- Compañías de Economía Mixta.

Además se debe identificar el Objeto Social de la empresa en estudio y puede ser: Industriales, Comerciales, Constructoras,

¹ Rubén Sarmiento, Contabilidad General, 5ta. Edición, Quito-Ecuador, 2000, Pág. 1

Inmobiliarias, Consultoras, Empresas Agrícolas, de Servicios, etc. En nuestro estudio nos enfocaremos a las Empresas Comerciales Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo; es decir, aquellas que se dedican a la compra y venta de bienes con el ánimo de obtener utilidad.

1.6.1 Constitución legal

Para que una empresa se constituya y pueda operar normalmente debe cumplir con ciertos requisitos y obligaciones entre los que citaremos a los siguientes:

1.6.1.1 Obligaciones con la Superintendencia de Compañías

La Ley de Compañías que constituye la base legal del Derecho Societario, tiene como objetivo el de aprovechar debidamente las características de las compañías que hacen de ésta, la forma jurídica más adecuada para asegurar el funcionamiento de la gran empresa moderna, canalizar el ahorro hacia el sector productivo, y propiciar la participación de amplios sectores de la población en el capital y en los beneficios de la empresa.

Esta ley que constituye la base legal para el adecuado funcionamiento de las sociedades de derecho; tiende en sus artículos a

estimular la integración y el progreso de la libre empresa y garantizar su función social en la comunidad dentro de la cual se desenvuelve.

Dentro de las disposiciones generales de la Ley de Compañías se habla sobre el Contrato de Compañías que manifiesta: que “es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias a fin de emprender en actividades mercantiles y participar de las utilidades que en él se produzca”².

Dentro de esta clasificación interesa conocer las características básicas de las compañías de Responsabilidad Limitada, pues las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Latacunga pertenecen a este tipo de empresas.

El Código Civil en su Art. 1984 define a la sociedad o compañía como: “El contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes, servicios, industria o trabajo apreciable en dinero), con el fin de dividirse entre sí, los beneficios que de ello provengan”.

1.6.2 Características básicas:

- Como la legislación ecuatoriana considera a la sociedad o compañía como un contrato entre dos o más personas, son requisi-

² Ley de Compañías, Sección 1ª. Disposiciones Generales Art. 1, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2004

tos para la validez de este contrato: la capacidad de las personas que intervienen en el mismo, el consentimiento que dan para su celebración, el objeto lícito, la causa lícita y las solemnidades que prescriba la ley.

- La Compañía de Responsabilidad Limitada debe contar con un total de 3 a 15 socios y un capital superior a los 400 dólares. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el 50% de cada participación. “Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía.”³
- En este tipo de compañías, la responsabilidad del socio frente a la compañía es de carácter limitado, lo que quiere decir que en caso de quiebra o contingencia de la empresa; el socio debe responder únicamente hasta por el monto del capital aportado.
- Las Compañías de Responsabilidad Limitada hacen el comercio bajo una razón social, o lo hacen bajo una denominación objetiva que constituye su propiedad, la denominación objetiva se refiere a las actividades de la compañía, a la que se añade las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

³ Ley de Compañías, Sección 5ª. y 3ª. “Del Capital”, Art. 103, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2004

- La administración de estas compañías se lo realiza a través de mandatarios, cuyo mandato puede ser revocado en cualquier momento, que obligan a la compañía en virtud del mandato; pero que no contraen en virtud de su administración una obligación personal por los negocios y actividad de la compañía, a no ser en los casos establecidos por la Ley que se refieren a faltas u omisiones que acarreen expresamente responsabilidad solidaria. Conforme a las instrucciones de la Superintendencia de Compañías, el trámite para la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada es la siguiente:
- Presentación de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía ante la Superintendencia de Compañías para la formulación de observaciones.
- Depósito en una cuenta de integración abierta en un banco como depósito de plazo mayor del capital en numerario que haya sido suscrito y pagado; y, cuando se aportan, bienes y avalúo de los mismos.
- Afiliación a la Cámara de Producción que corresponda al objeto social y autorizaciones que se requieran en los casos especiales que determine la Ley.

- Otorgamiento de la Escritura Pública de Constitución.
- Solicitud de aprobación de la Constitución de la Compañía, dirigida al Superintendente de Compañías.
- Aprobación, mediante resolución expedida por la Superintendencia.
- Protocolización de la resolución aprobatoria. Publicación en uno de los diarios de mayor circulación de la localidad del extracto de la escritura.
- Inscripción en el Registro Mercantil, Cámara de Comercio y el Registro Único de Contribuyentes.
- Designación de los administradores de la compañía por la Junta General, la que se reunirá inmediatamente después de la inscripción ya mencionada en el párrafo anterior.
- Inscripción en el Registro Mercantil del nombramiento de los administradores con la razón de la aceptación de cargo.
- Autorización de la Superintendencia para que los fondos de la cuenta de integración puedan ser retirados.⁴

⁴Tomado de: Régimen de Compañías, Ediciones Legales Quito-Ecuador, 2003 y Ley de

En el Ecuador existe un plan contable estructurado por la Superintendencia de Compañías al que deberán sujetarse las compañías sujetas a su vigilancia y control como son: compañías anónimas, limitadas, comandita por acciones, de economía mixta, sucursales extranjeras, bolsas de valores, casas de valores, administradoras de fondos de inversión y empresas calificadoras de riesgos.

Este análisis previo de las personas jurídicas dedicadas a actividades comerciales con fines de lucro, como es el caso de las Compañías de Responsabilidad Limitada, nos permitirá insertar dentro de este contexto a las Empresas Distribuidoras de Consumo Masivo de la ciudad de Latacunga.

1.6.2.1 Obligaciones frente al Servicio de Rentas Internas

Un propietario de una empresa es considerado según la Ley de Régimen Tributario Interno como contribuyente, ya que los tributos deben ser declarados y pagados en el caso de generar impuesto.

El Servicio de Rentas Internas (SRI), es una entidad técnica y autónoma encargada de la administración y recaudación de los impuestos para tener una limpia relación entre el estado y los contribuyentes.

La primera condición es obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), con la presentación de la cédula de ciudadanía y la planilla del agua, luz o teléfono.

Las obligaciones que tienen este tipo de empresas de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de aplicación son entre otros: la obligación de llevar contabilidad, así como las declaraciones del IVA, del ICE y del Impuesto a la Renta.⁵

1.6.2.2 Obligaciones frente al Municipio

Para que una empresa o negocio pueda operar legalmente en la ciudad de Latacunga, es necesario que cumpla con las siguientes disposiciones:

➤ **Certificado de compatibilidad de uso del suelo y zonificación**

Este certificado sirve para determinar la compatibilidad de funcionamiento de un establecimiento con el uso del suelo asignado a un sector determinado. Para obtener este certificado se deberá efectuar en la Administración Zonal el siguiente trámite.

⁵ Ley de Régimen Tributario Interno, Tomo I, Art. 20, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2004

- Solicitud en papel simple con los timbres respectivos detallando: tipo, nombre o razón social, ubicación del establecimiento y actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Todo documento deberá ser original o copia certificada.⁶

➤ **Carta de pago de patente y tasa de permiso sanitario**

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en la ciudad de Latacunga. Para obtener la carta de pago de la patente, a partir del 2 de enero de cada año, la Administración Zonal respectiva, señala el siguiente trámite. Para ello se ha diferenciado dos clases de personería

- Patente personas naturales
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución)

➤ **Patente Personas Naturales:** En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

⁶ Código Municipal Capítulo II, Tít I, Art. II. 8 de los usos del suelo y cuadros # 1 y 2 (R.O. 310 del 98-05-05).

- Presentar formulario de la declaración del RUC original y copia, Ministerio de Economía y Finanzas, y formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
 - Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.
 - Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del dueño del negocio.
 - Copia de carta de pago de impuesto predial.
- **Patente Jurídica Nueva:** Es el requisito al constituir una empresa en cuyo caso se necesita:
- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
 - Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
 - Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal
 - Dirección donde funciona la misma.
- **Permiso sanitario de funcionamiento:** El permiso sanitario de funcionamiento sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario, para obtenerlo se deberá presentar en la Administración Zonal respectiva lo siguiente:

- Certificado de uso de suelo otorgado por el departamento de Gestión.
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Presentar documentación original y copias.
- El plazo máximo para obtener el permiso de funcionamiento es el 30 de junio de cada año. A partir de julio se obtiene, con el pago de la multa respectiva.
- Todo documento deberá ser original o copia certificada⁷

1.6.2.3 Obligaciones frente a la Cámara de Comercio de Latacunga

La Cámara de Comercio de Latacunga es una organización de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad, que se dedican de manera general a las actividades empresariales y, de manera particular, a la transacción e intercambio de bienes y servicios en el Cantón Latacunga, y

⁷ Código Municipal Tit. VI, Art. II 384 al II 394 y Tit. II, de las tasas, Cap. VIII, Art., III.118 y III. 119 (R.O. 226 del 97-12-31).

que de acuerdo con la ley y sus estatutos, tienen derecho de intervenir como tales.⁸

Para ser miembro de la Cámara de Comercio, las personas naturales y jurídicas deben cumplir los siguientes requisitos:

➤ **Personas naturales:**

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía

➤ **Personas jurídicas**

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa
- Fotocopia de la resolución de Superintendencia de Compañías,
- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.

➤ **Apoderados**

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia de la escritura de poder conferido
- Fotocopia de la cédula o pasaporte.

⁸ Estatutos de la Cámara de Comercio de Latacunga Art. 1

- Adicionalmente a la presentación de estos documentos en todos los casos, el solicitante deberá realizar el pago de la cuota de inscripción a la Cámara de Comercio, el valor a cancelar por la afiliación depende del capital que declaren para la afiliación en caso de las personas naturales, en caso de las personas jurídicas depende del capital suscrito que se encuentra en las escrituras.
- Este pago inicial por afiliación debe realizarse en efectivo o con cheque certificado a nombre de la Cámara de Comercio de Latacunga.
- La documentación luego de ser revisada en Afiliaciones es ingresada al sistema, al realizar el pago, queda inscrito como socio activo.
- En el caso de personas naturales se entrega un certificado para ser legalizado por un juez de lo civil y el certificado de afiliación que son documentos que habilitan la petición de Matrícula de Comercio en el registro Mercantil.
- En el caso de personas jurídicas se emite un certificado de afiliación que le habilita para la inscripción en el Registro Mercantil.⁹

⁹ Estatutos de la Cámara de Comercio de Latacunga, Art. 20 REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA CCL

1.6.3 Segmentación del mercado

Para determinar el mercado de referencia de las Empresas Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, se toma como base el factor de abastecimiento, el cual es uno de los principales y primordiales servicios, que deben cumplir los distribuidores en su mercado asignado, que en este caso es la ciudad de Latacunga.

Una vez determinado el espacio geográfico, el segundo paso es determinar las funciones que realizan las distribuidoras en el mercado, las cuales son: transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactarse e informar a sus clientes. Los principales clientes de estas empresas son: mayoristas, detallistas, supermercados, etc.

1.6.3.1 Demanda primaria

La demanda primaria se refiere al nivel de demanda total de todas las marcas de un producto o servicio dado; en este caso si estamos hablando de productos de consumo masivo, será la demanda total del servicio de abastecimiento de productos de consumo masivo.

1.6.3.2 Identificación del comprador

Generalmente, los establecimientos que comercializan productos de consumo masivo, no se caracterizan por realizar extensa búsqueda de información; pues su principal fuente constituye lo que le pide el consumidor final. Sin embargo, si prestan gran atención a otro tipo de información de gran influencia como son los medios masivos y referidos que se desarrollan dentro del mismo negocio, e incluso la misma competencia.

La alta fidelidad hacia ciertas marcas por parte del consumidor final, conlleva a que los distintos compradores indaguen sobre las marcas de los productos que ofrecen las distribuidoras, así como cuál es su proveedor o fabricante.

1.6.4 Productos que comercializan

La base de la existencia de cualquier empresa son los productos o servicios que comercializan en una comunidad. En Calidad Total se habla de aquellas empresas que satisfacen o superan las necesidades de los clientes con productos o servicios atractivos, útiles y de alta calidad; mientras que las que no lo hacen sobreviven. Por esto la selección, definición, diseño de los productos es una decisión crítica que cada

compañía debe tomar y alrededor del cual toda la organización debe involucrarse.

Un producto es un bien tangible o intangible que es ofertado a un mercado para atraer, comprar, utilizar o consumir y que deberá satisfacer una necesidad o deseo.¹⁰

Al producto se lo puede categorizar en tres niveles: el primero consiste en el Producto Básico que esencialmente es el beneficio central que recibe el consumidor al utilizarlo. Una vez definido esta esencia se arma el Producto Real con determinadas características de calidad, estilo, empaque y marca. Finalmente se construye el Producto Aumentado alrededor del Básico y del Real, el que consiste en dar servicios adicionales de instalación, garantía, servicio posventa, entrega y crédito.

Los productos que expenden las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo en Latacunga son: alimentos, repostería, electrodomésticos, videos, equipos y productos de limpieza y purificación, cosméticos, bisutería, velas, productos naturales destinados a la salud, reposteros plásticos, semijoyas, prendas de vestir, productos de aseo, productos de limpieza, etc.

¹⁰ P. KOTLER, MC DOUGALL, "Marketing", Canadá, Prentice Hall, Pág. 221

1.6.5 Estructura orgánica

1.6.5.1 Tipología

Al analizar la situación de la empresa es básica, la revisión de su situación interna, que además de estar enfocada a sus propias necesidades, está en constante interacción con el medio externo. Cada empresa debe diseñar un modelo de administración operacional que señale cómo transformará los insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.¹¹ Cada empresa debe tomar un modelo propio que guíe su funcionar y para el análisis es básico identificarlo. Los aspectos que considera este análisis son:

- **Insumos y Demandantes:** Como se señaló en los factores a analizar del ambiente externo, las personas, capital y habilidades administrativas son los principales insumos que provienen del exterior y forman parte esencial de una empresa. Como demandantes se tiene a los empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobierno, comunidad, instituciones financieras, etc.
- **Proceso de Transformación Administrativa:** Una vez revisado todos aquellos factores que vienen ajenos al interior de la empresa, nos centramos en el análisis neutral de la institución. Este es el proceso de transformación de los insumos en resultados que

¹¹ W., KOONTZ (1994), "Administración una Perspectiva Global", México, Mc Graw Hill, Pág. 16

generalmente se centran en las funciones de administración, finanzas, producción, personal y marketing; o se puede considerar un enfoque más general para analizar al trabajo de la empresa que considera las principales funciones administrativas como son: planeación, integración de personal, dirección y control.¹²

1.6.5.2 Organigrama

Es responsabilidad de la gerencia de cada empresa estructurar un diseño organizacional para que los diferentes componentes de la compañía sean manejados con armonía y coherencia; adicionalmente, permite el análisis de la empresa y ayuda a observar como se relacionan sus diferentes partes. Rafael Guizar Montúfar define tres configuraciones que sirven como herramienta para un diseño estructural; es importante analizar los tramos de control, las formas de descentralización, sistemas de planificación y la estructura de las matrices para analizar si los mismos van de acuerdo a la situación de la empresa, tomando en cuenta su edad, tamaño, condiciones del sector, tecnología, etc. Según Guizar las tres configuraciones son:

Lineal: La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde

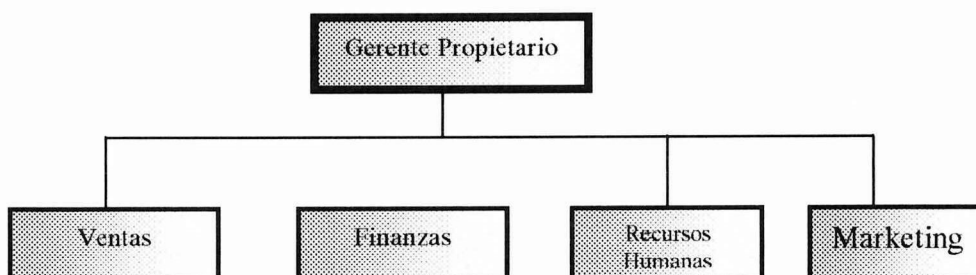
¹² Ibidem. Pág. 17

cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas interrumpidas. Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Cuadro No. 1
Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es sencilla y clara • Se logra una disciplina laboral • Se facilita la rapidez de acción • No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad • Es más fácil y útil en las microempresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de especialización • Es poco flexible para futuras expansiones • Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar • Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles • La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.

Gráfico No. 1
Estructura lineal



Fuente: Desarrollo Organizacional
Rafael Guizar Montúfar

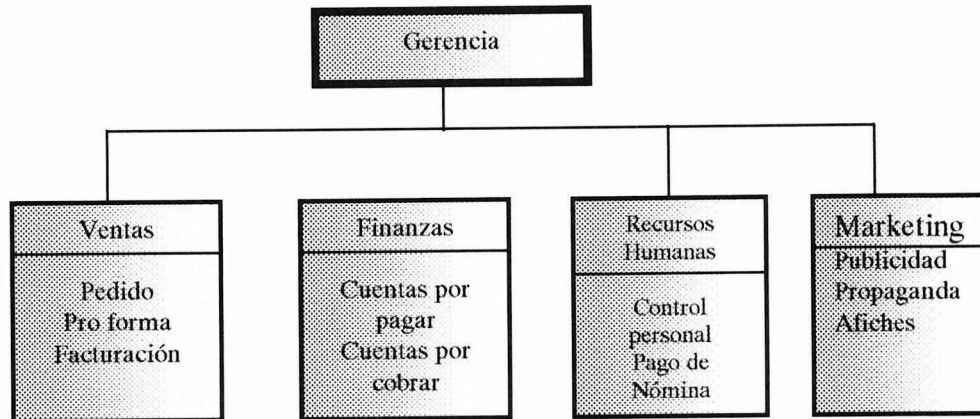
Funcional. Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquellos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

Cuadro No. 2
Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización • Permite separar las actividades en sus elementos más simples • Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes • Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad • Se reduce la iniciativa para acciones comunes • Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos

Gráfico No. 2
Estructura funcional



Fuente: Desarrollo Organizacional
Rafael Guizar Montúfar
Elaboración: las autoras

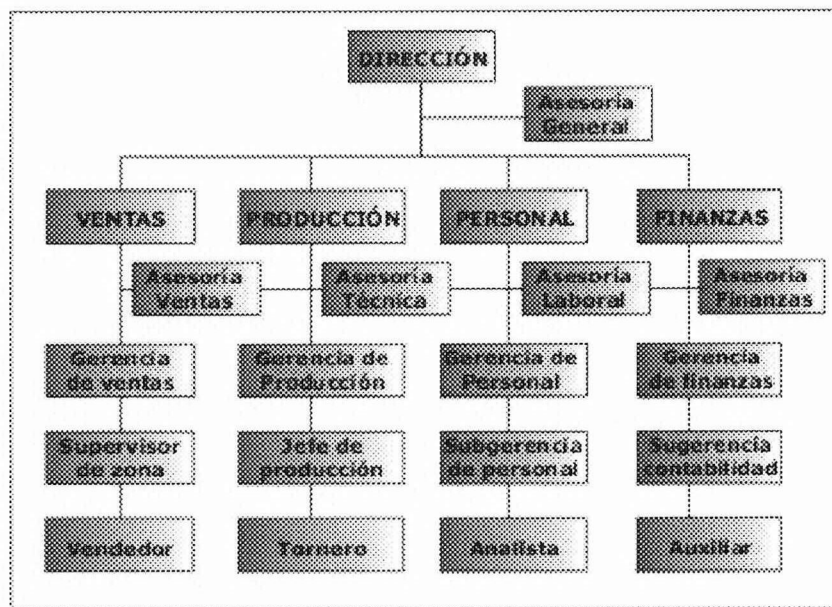
Línea y asesoría: Este tipo de organización es lineal, en cuanto a que cada uno de los trabajadores y empleados rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparte, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras

Cuadro No. 3 Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Está basado en la especialización planeada • Proporciona conocimientos especializados a la dirección y a los jefes • Permite los ascensos al personal capaz, pues tiende a abrir espacios a puestos de responsabilidad • Aumenta la eficiencia en las operaciones, lo cual compensa el incremento de los costos ocasionados por las asesorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede haber confusión en las líneas de mando con relación a la posición de los asesores y los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones • La efectividad de los asesores pueden no rendir frutos por falta de apoyo en la instrumentación de sus recomendaciones • Puede existir falta de capacidad para comprender los puntos de vista de los asesores y causar conflictos • El diseño de la organización requiere de habilidad

Gráfico No. 3 Estructura de línea y asesoría



Fuente: Desarrollo Organizacional
 Rafael Guizar Montúfar
 Elaboración: las autoras

Una vez identificada la configuración deseada, la misma sirve como herramienta de auto evaluación. En definitiva, cada empresa debe buscar su propia "armonía", donde combina la consistencia, coherencia y ajuste. Para un diagnóstico de una empresa es importante detectar como funciona su configuración ya que una mala aplicación de la misma puede llevar al fracaso de la empresa

1.7 HIPÓTESIS

La implementación de un Modelo de Gestión participativo permitirá que las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo logren competitividad en el mercado en base a procesos eficientes y eficaces.

1.7.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

A fin de analizar y comprobar las hipótesis planteadas se utilizará las siguientes variables, indicadores, índices, técnicas e instrumentos.

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS	
La implementación de un efectivo Modelo de Gestión participativo, permitirá que las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo logren competitividad en el mercado en base a procesos eficientes y eficaces.	Independiente: Modelo de Gestión para las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo	Adecuada comunicación	Numero de reuniones entre colaboradores y nivel directivo.	Encuesta	
		Adecuado principio de autoridad	Índice de evaluación de desempeño	Entrevista	
		Razonabilidad de transacciones y operaciones	Índice de precios	Observación Costo + margen de utilidad	
		Predisposición positiva para el trabajo	Rendimiento de Utilidad Neta	Encuesta $RUN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	
	Dependiente: Mayor competitividad en el mercado en base a procesos eficientes y eficaces.		Mayor afluencia de personas	Índice de Liquidez	$IL = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
			Cantidad de productos vendidos	Margen de Utilidad Neta	Entrevista $MUN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
			Precios de los productos en el mercado.	Índice de precios	Observación

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Análisis de la ciudad de Latacunga

La ciudad de Latacunga, fundada en 1534, está ubicada a 2850 metros de altura. Aunque ha sido destruida en varias ocasiones por terremotos y por erupciones del Cotopaxi, todavía conserva el aspecto de una hermosa ciudad colonial, con bellas plazas y calles estrechas. Se destacan edificios como las iglesias de Santo Domingo, la Merced, San Agustín y el Templo de la Virgen del Salto, junto al río Yanayacu. Latacunga fue declarada en 1982 Patrimonio Cultural del Ecuador por su importancia artística e histórica.

En las zonas altas de la ciudad se produce maíz, cebada, papa, lenteja y arveja, en los valles se cultiva legumbres, hortalizas, flores y plantas medicinales. La ganadería es importante y ha experimentado un crecimiento sustancial, las industrias son significativas y se encuentran en los alrededores de la ciudad, se caracterizan porque procesan lácteos, harinas, alimentos, licores, plásticos,, metalmecánica, madera, aglomerados, bloques para la construcción, entre otros.

La actividad económica de Latacunga ha aumentado en los últimos años; el número de industrias ha crecido notoriamente y la ciudad ha presentado un aumento de la actividad comercial, tiene un crecimiento poblacional moderado pero importante. Las industrias ocupan gran cantidad de mano de obra, solucionando en parte uno de los problemas más importantes que tiene la ciudad, la falta de fuentes de trabajo.

2.1.1.1 Situación económica

Debido a la situación actual del país, es necesario realizar un análisis de los principales factores que afectan la economía y el desarrollo sustentable de las empresas tanto nacionales como extranjeras que se asientan en la ciudad de Latacunga, es por esto que el siguiente análisis considera temas que de una forma u otra perturban el normal desarrollo de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en esta ciudad.

La gravedad de la crisis por la que nuestro país atravesó especialmente en 1999 provocó el retroceso económico más severo en América Latina, la caída del PIB real fue de 7.3%¹³ La situación nacional, identificada por la profunda crisis que afectó a los ámbitos sociales, económico, político y moral determinó la necesidad de reconsiderar los proyectos administrativos tradicionales. La crisis del sector productivo se

¹³ Alberto Acosta, Breve Historia Económica del Ecuador, Corporación Editora Nacional, Pág. 195

evidenció por la quiebra generalizada de empresas, la ausencia de crédito, la restricción del consumo social, la generalización de la pobreza, el desempleo y subempleo, la baja de exportaciones, la inestabilidad política, el crecimiento de las tasas de interés y la crisis financiera nacional que dio lugar al cierre de entidades bancarias. Así, la economía como resultado de las tensiones sociales y políticas y sobre todo de las decisiones económicas adoptadas, caminó decididamente hacia el abismo y en su desesperación, el gobierno de turno optó por saltar al vacío dando paso a la dolarización plena de la economía.

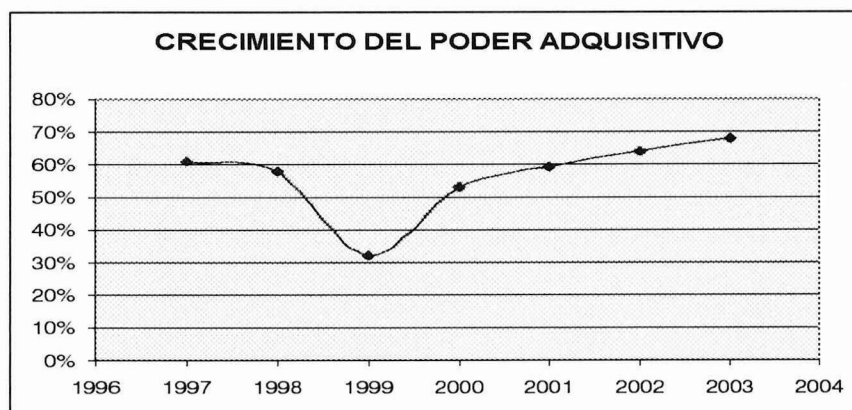
La crisis política, económica y financiera arrasó con todo su peso a los sectores comerciales, industriales y de servicios, el proceso de dolarización impactó severamente en el costo de las materias primas nacionales, importadas y el costo de la vida en general, lo que significó el aniquilamiento de miles de empresarios que optaron por salir del país en busca de subsistencia y desarrollo. El fenómeno social migratorio externo nunca antes visto en el Ecuador, afectó los precios de mercado y disminuyó la oferta de fuerza de trabajo entrenada y capacitada en nuestro país en la práctica de su labor honesta, lo que ha significado una fuga de recursos humanos inapreciables a más de la crisis familiar que han dejado los emigrantes.

Posterior a esta debacle y con la implementación de la dolarización, el crecimiento de la economía comenzó a repuntar, así

tenemos que para el año 2001 el PIB fue de 5.4%, el mejor de la región, Presentando el entorno económico signos de estabilización importantes que se reflejan básicamente en las estadísticas de la inflación, consumo y recuperación de las importaciones. Todo esto favoreció en cierta forma a recobrar la confianza de estabilidad política lo cual se vio reflejado en la inversión extranjera que ese mismo año fue de USD \$ 1.300 millones.

Es importante señalar que en este año a pesar de que la inflación fue del 22.4% anual, si la comparamos con la alcanzada en el 2000 en donde llegó a promediar el 91%¹⁴, se la califica como bastante positiva para el comercio en el país. Esto se debe a que la baja inflación, así como los incrementos salariales han contribuido a que la población mejore el poder adquisitivo del ingreso familiar creciendo en más del 100% desde enero del 2000 hasta abril del 2004, y como resultado de esto se ha percibido un aumento en la capacidad de consumo, como se muestra en el siguiente gráfico No. 4

GRÁFICO No. 4



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2004
Elaboración: Las autoras

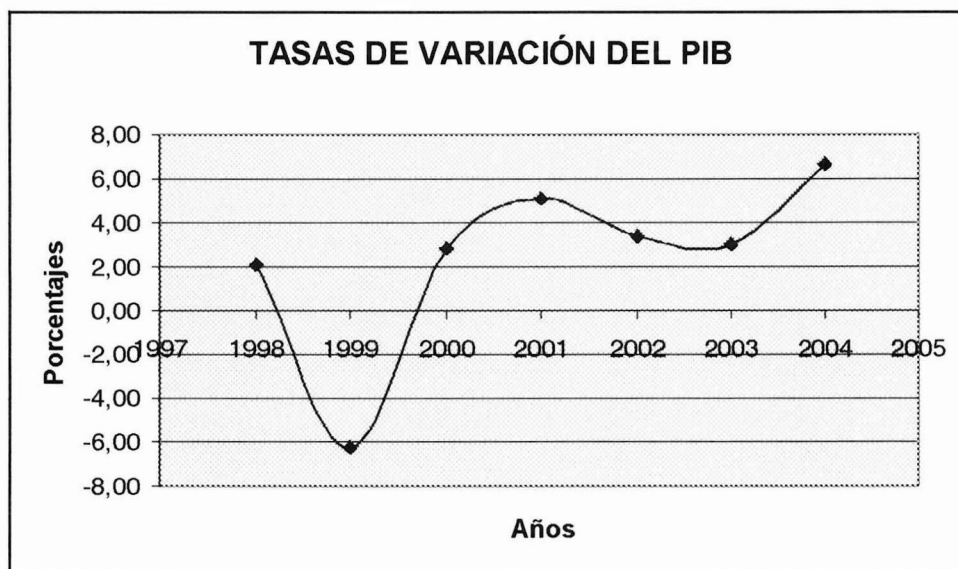
¹⁴ Fuente: INEC-Evolución de la Inflación 1999-2004

Este porcentaje, según el Banco Central del Ecuador representa la suma del ingreso familiar para cubrir la canasta básica (medido en función de dos personas que reciban cada uno el salario mínimo vital). Parte de la estrategia prevista por el Gobierno de turno era elevar el índice de cobertura de la canasta familiar, de medicinas y bajos ingresos de tal suerte que los niveles existentes en la actualidad en el orden del 70%, puedan alcanzar el 75% a diciembre del 2006.

La política del Gobierno anterior ha cambiado radicalmente, el presidente Lucio Gutiérrez tuvo como principal objetivo el aumento de la inversión extranjera para su gobierno, por lo que se debía mantener una estabilidad económica durante algunos meses, para ver si la inversión crecía en nuestro país. Por consiguiente, en el panorama económico el reto de Gutiérrez era aún mayor. “El presidente Lucio Gutiérrez recibe una economía que si bien muestra indicadores positivos, no existe absoluta certeza de la sostenibilidad de esta situación en el corto plazo. En efecto, la tasa de crecimiento de Ecuador en el año 2001, fue la mayor del continente (aún por encima de Estados Unidos), y para los próximos años se esperaba una pequeña desaceleración que permitiría a esta nación crecer al 3.5% anual”¹⁵. Como se verá en el siguiente gráfico, se puede corroborar lo señalado, añadiendo que las tasas de variación del PIB es considerada como la medida que indica la producción final de bienes y servicios a nivel del país.

¹⁵ (2003) <http://www.offnews.info.htm>. Ecuador: “Incertidumbre y política económica”

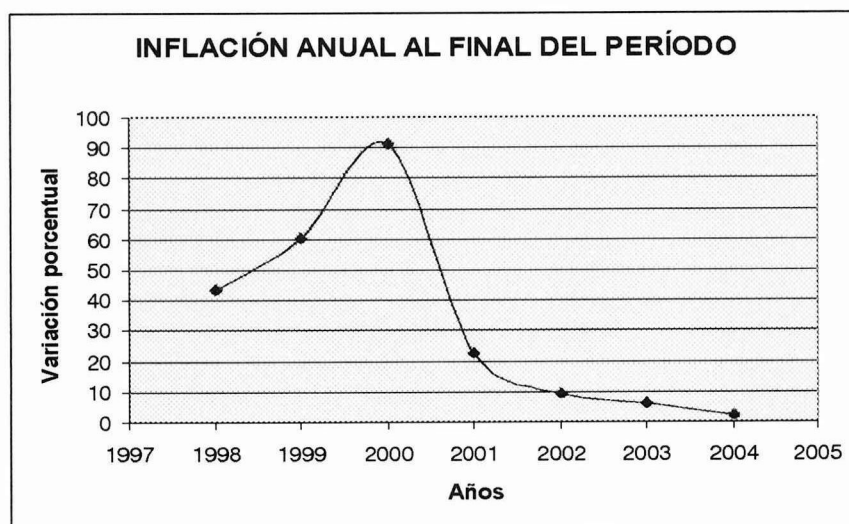
GRÁFICO No. 5



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las autoras

Por el lado de los precios, la inflación cayó cerca de 58 puntos porcentuales en el año 2002, luego de la hiperinflación presentada entre los años 1999 y 2000 básicamente. Este aparente triunfo de la política económica ecuatoriana es debido principalmente a la adopción del dólar como moneda oficial y a la delegación del manejo monetario a las autoridades norteamericanas. La inflación es una baja en el valor del dinero debido al alza de precios. Cuando la demanda monetaria global supera el valor de los bienes y servicios corrientemente disponibles para la venta, la economía está sujeta a una presión expansiva.

GRÁFICO No. 6



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las autoras

En el campo fiscal también se han obtenido resultados positivos al punto de manejar presupuestos aparentemente equilibrados, es decir, sin déficit para el año 2005 y 2006. Sin embargo, y a pesar de estas cifras, los inversionistas se mantienen escépticos sobre el futuro de la economía ecuatoriana. En el cuadro No. 4 se presenta la proyección del presupuesto del Gobierno Central

CUADRO No. 4

PRESUPUESTO GOBIERNO CENTRAL

Proyección 2004-2007

(En porcentaje del PIB)

Concepto	2004	2005	2006	2007
Ingresos Totales	16,9	16,7	16,6	16,3
Petroleros	4,3	4,3	4,2	4,0
Tributarios	10,4	10,5	10,5	10,5
GASTOS TOTALES	18,6	16,7	16,2	15,8
GASTO PRIMARIO	15,6	14,0	13,8	13,6
De Personal	7,1	6,7	6,2	5,7
De Capital	5,1	4,3	5,0	5,8
SUPERAVIT PRIMARIO	1,3	2,7	2,7	2,7
Intereses	3,0	2,7	2,4	2,1
DÉFICIT/SUPERÁVIT/GLOBAL	-1,8	0,0	0,3	0,5
FINANCIAMIENTO	1,8	0,0	-0,3	-0,5
Necesidad Financiera	6,9	4,4	3,4	2,9
Amortizaciones	5,1	4,3	3,7	3,5

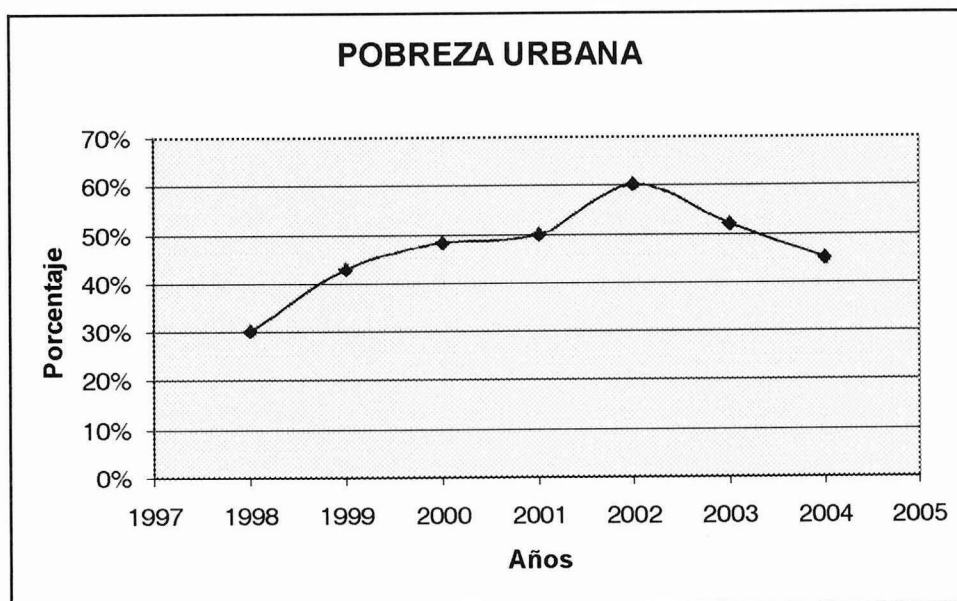
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las autoras

Las razones para esta falta de confianza se originaron en la cesación de pagos de la deuda externa en que incurrió Ecuador en 1999 y sus consecuencias externas: una caída del 6,3% en la tasa de crecimiento del PIB, el colapso del sistema financiero, la aparición de la hiperinflación y el incremento general de la pobreza, que alcanzaba el 50% de la población. Al año siguiente, y luego de la caída del presidente Mahuad y el ascenso de su vicepresidente, Gustavo Noboa, se logró una precaria estabilidad a través de la dolarización. Sin embargo, el problema

de fondo no ha sido tratado y las reformas económicas estructurales necesarias tampoco se han realizado.

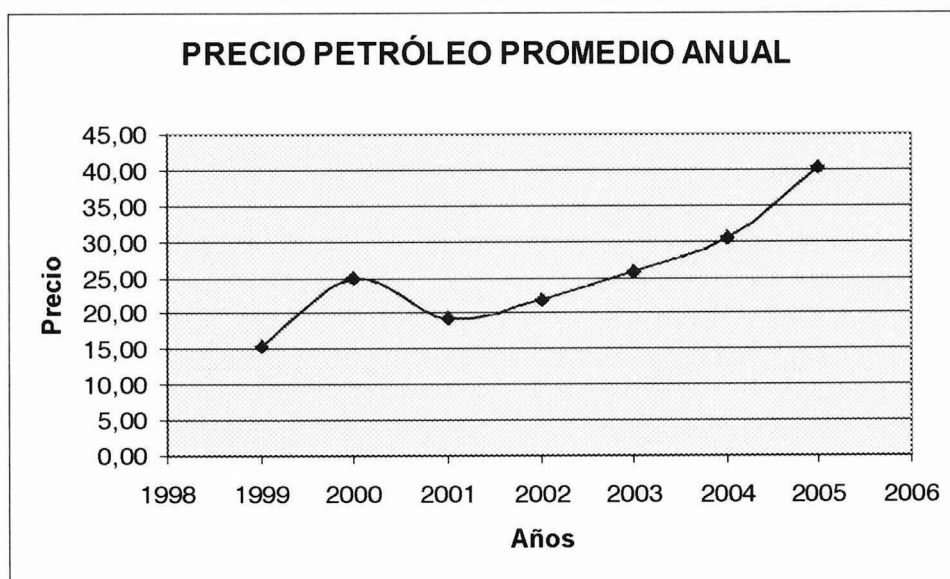
GRÁFICO No. 7



Fuente: INEC
Elaboración: Las autoras

No existe una política consistente de control del gasto ni del manejo ordenado del comercio exterior, ambas necesarias en una economía dolarizada. Hasta el momento, gran parte de la financiación del presupuesto del sector público (alrededor del 40%), se está haciendo con los ingresos de la actividad petrolera y con los altos precios del crudo. Sin embargo, esta fuente de recursos puede no ser confiable, y es necesario emprender la búsqueda de alternativas. En el gráfico No. 8 se puede observar la evolución que han tenido los precios del petróleo en el último quinquenio.

GRÁFICO No. 8



Fuente: Cámara de Comercio de Quito, Boletín No. 98, Diciembre 2005
Elaboración: Las autoras

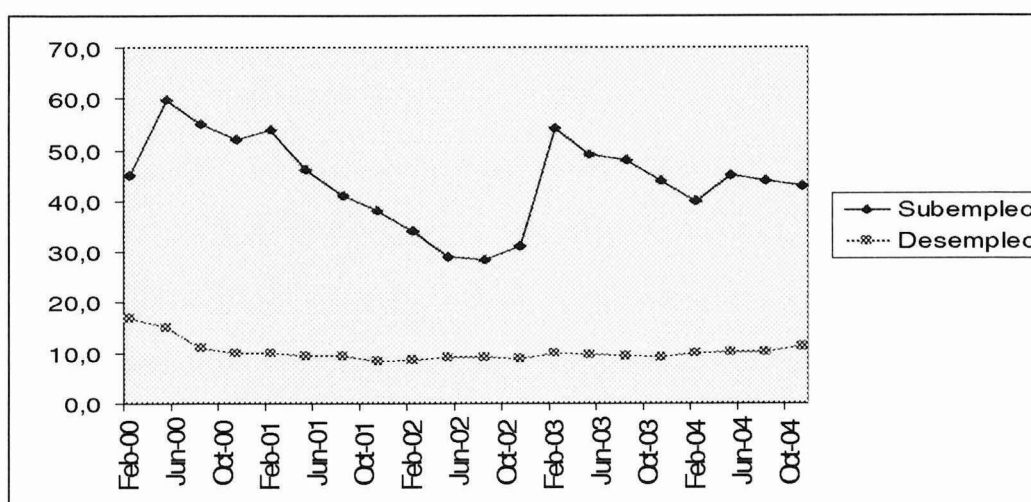
Tal vez por las razones expuestas, el Gobierno de Gutiérrez anunció la iniciación de nuevas conversaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI), a través de las cuales se esperaban obtener ayudas que permitan la cancelación de amortizaciones pendientes para el año 2004 y facilitar la reestructuración de la deuda externa con los organismos multilaterales. Pero a pesar de ello, los mercados continuaban expectantes a las primeras acciones en materia económica.

En este intento jugó un papel importante el nombramiento del equipo que se encargó del manejo de la economía, para que los mercados pudieran juzgar la conveniencia de invertir o no en el país.

El Gobierno de Gutiérrez se limitó a disfrutar de la estabilidad que generó el sistema monetario, de los ingresos del petróleo y de las remesas de los emigrantes; pero el crecimiento obtenido no ha sido suficiente para revertir los índices de pobreza en el país.

Según el Banco Central, el desempleo urbano pasó del 16% en marzo de 2000 al 11% en noviembre de 2004, lo que constituye una situación no muy diferente a otros países latinoamericanos. Además Ecuador enfrenta un grave problema en sus cifras de subempleo, en el año 2004 representó el 42.7% de la población económicamente activa como se observa en el gráfico No. 9¹⁶

GRÁFICO No. 9
SUBEMPLEO Y DESEMPLEO URBANO



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las autoras

¹⁶ Estadísticas anuales Banco Central del Ecuador, 2004

Como se puede observar en el gráfico, el desempleo no ha disminuido lo suficiente y el subempleo se mantiene en niveles cercanos al 50%, a pesar de que entre 2000 y 2004 emigraron 661.000 ecuatorianos, datos que no consideran la migración regular. Esta situación no es ajena a la ciudad de Latacunga, en la que cientos de compatriotas por las razones expuestas tuvieron que abandonar el país en busca de mejores oportunidades, dejando en el desamparo a cientos de familias, en el que los más perjudicados constituyen los niños, los que han sufrido el impacto de la migración con las consiguientes secuelas. Abandono por parte de los padres, poca oportunidad de educación, de vivienda, consumo de bienes y servicios básicos, entre otros.

2.1.1.2 Situación política

En medio de la esperanza e incertidumbre de los ecuatorianos, el coronel (r) Lucio Gutiérrez asumió la presidencia del Ecuador el 15 de enero de 2003 para un mandato de cuatro años, luego de una meteórica y contradictoria carrera política iniciada el 21 de enero de 2000 con el derrocamiento del presidente Jamil Mahuad (1998-2000), y que llegó a su clímax el 24 de noviembre de 2002 al ganar las elecciones presidenciales.

Tras la caída de Mahuad, Gutiérrez fue expulsado del Ejército y cumplió una detención de seis meses, dedicándose a partir de entonces a la creación del Partido Sociedad Patriótica con una marcada presencia de

ex militares y disidentes de otros partidos políticos. Sin embargo, fue el Movimiento Pachakutik el que le dio el impulso y la estructura necesaria para posicionar su candidatura a nivel nacional.

Ya en el acto de investidura presidencial, en el Congreso Nacional, Gutiérrez aseguró que entraba en “una economía de guerra” y enfatizó su plan de gobierno basado en cinco puntos: declarar la guerra contra la corrupción, combatir la pobreza, brindar seguridad a la ciudadanía, atraer inversión y consolidar una política exterior productiva.

El discurso de Gutiérrez fue catalogado como “emotivo, sentimentalista y sin propuestas y en el que se afirmó que no había un mensaje claro, cierto, sobre política económica.”¹⁷ Para otros sectores, el discurso de Gutiérrez reveló el nacionalismo y el afán de luchar contra las élites económicas corruptas. El principal defensor de las propuestas de Gutiérrez fue el presidente venezolano Hugo Chávez.

Uno de los principales retos de Gutiérrez era fortalecer su programa de gobierno, especialmente definir su política económica exterior y dentro del país, si deseaba satisfacer las aspiraciones iniciales de la alianza Pachakutik – Sociedad Patriótica, a la que se sumó el izquierdista Movimiento Popular Democrático (MPD).

¹⁷ (PSC) (DP), (2003) (<http://www.noticiasaliadas.org.htm>), Tarea nada fácil

No solo que no cumplió los retos previstos, sino que tampoco pudo cumplir con la mayoría de la población en el pago de la deuda social. La proporción de ecuatorianos que consideraba que la situación general del país era mala creció de 70% en enero de 2003 a 87% en octubre del mismo año.¹⁸ La popularidad, la credibilidad y la aprobación a la gestión del Presidente Lucio Gutiérrez siguieron mostrando caídas especialmente para los primeros meses de 2004. El gobierno siguió debilitándose aún más por la vorágine de sus contradicciones sin lograr apoyo mayoritario estable en el Congreso, sino puntual y temporalmente, dada la fragmentación partidista del Legislativo.

El remozamiento de su gabinete el 18 de diciembre de 2003, con tintes del Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), y del Partido Social Cristiano (PSC), le dieron oxígeno para superar las esperadas movilizaciones de la oposición previstas para el 21 de enero de 2004. Paradójicamente, en ausencia de un Plan de Gobierno, los únicos resultados que el entonces presidente Lucio Gutiérrez pudo mostrar al cabo de los doce meses de gobierno en el equipo económico, que irónicamente tenía fundamentos del todo contrarios, a los de la campaña electoral de Sociedad Patriótica.

Sin embargo de ello, el 2004 un año políticamente dramático tuvo un cierre no menos dramático. El angustioso tránsito de Lucio Gutiérrez

¹⁸ Revista Gestión, No. 113, noviembre de 2003, Pág. 64

por su segundo año de Gobierno fue como el del equilibrista que camina por una cuerda que pende sobre un charco llenos de furiosos cocodrilos.

Al inicio de 2004 el Gobierno creyó que su estabilidad iba a consolidarse como una mesa de tres patas. Una de ellas era la Embajada de Estados Unidos, otra las Fuerzas Armadas y la tercera, pensaba, el Partido Social Cristiano (PSC).

Con la tercera se equivocó, pues enseguida se dio cuenta de que ese apoyo le resultaba demasiado oneroso. En mayo el dirigente de ese partido, el diputado León Febres Cordero, manifestó que iba a destituir, con una simple resolución legislativa, al Presidente a quién acusaba de abandono del cargo. El Presidente estaba prácticamente caído. En el avión que lo traía de vuelta de la cumbre de Guadalajara había ambiente de retirada. Pero como ocurriría otras veces, las amenazas se disiparon súbitamente y al aterrizar el Presidente el ministro de Gobierno, Raúl Baca, le comunicó que el riesgo había pasado.

Pero esa paz duró poco. En mayo el mismo Febres Cordero volvió a amenazar, esta vez con un juicio político al Presidente al cual se sumó la Izquierda Democrática. Esto colmó la paciencia del Presidente y su entorno. En pocos días negoció una mayoría con el Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), el Partido Revolucionario Independiente (PRIAN), el Movimiento Popular Democrático (MPD) y el Partido Socialista (PS), lo

que bloqueó la iniciativa del juicio. Con esa misma mayoría se inició una cruzada para acabar con el poder del PSC y Febres Cordero en todos los organismos del Estado. Atropellando todo precepto constitucional se cambió al Tribunal Constitucional, al Tribunal Supremo Electoral y la Corte Suprema de Justicia. Así de un país secuestrado por el poder del PSC se pasó a un país secuestrado por el PRE y el PRIAN.

La recurrente crisis política y el persistente enfrentamiento entre las fuerzas políticas que pugnaban entre sí por dominar el escenario y controlar los resortes de la República, impidieron mirar con objetividad el tema de fondo del Ecuador en el mediano plazo: el de la situación de las instituciones.

El país, casi insensiblemente y sin contar con un proyecto nacional claro, incursionó en un esquema diferente, complejo y casi desconocido por la dirigencia nacional, habituada a las visiones cortas y a las estériles disputas. En efecto, la globalización, el mercado, la internacionalización del derecho, estuvieron a las puertas. Penosamente, el momento era poco propicio porque se encontraron con las instituciones en entredicho, las cortes de justicia enfrentaron un grave proceso de deterioro; el Estado, en general, condicionado por el inmediatez; la ley en franca retirada frente a un pragmatismo tan radical y carente de principios y de escrúpulos, que linda con el cinismo. La ausencia de un proyecto nacional que involucre a todos los sectores sociales, y que disminuya la sensación

de incertidumbre es, probablemente, la evidencia más seria de lo que aconteció.

El país inició el año 2005 sumido en un régimen de facto, que había copado burdamente todos los espacios de poder público, haciendo tabla rasa de los principios constitucionales y eliminando cualquier indicio de seguridad jurídica. No fue suficiente ser calificados como uno de los países más corruptos del continente, la desproporción arrasó la sombra de justicia que restaba e interpuso al pueblo ecuatoriano una Corte de facto que entre gallos y medianoche derrumbó el frágil naipe del juego político para volverse obsecuente con los designios venidos desde Panamá.

Vergonzosos e hilarantes fueron los traspies del derrocado, que incitaron a la memorable reacción ciudadana que por fuerza de hastío puso fin a tan peligrosa situación. El fastidio del ciudadano llegó a su clímax cuando fue vejado y maltratado; la gota que derramó el vaso; y fue cuando valientemente se levantó en enormes marchas de protesta brutalmente reprimidas, pero que se extendieron por días y noches en la ciudad de Quito y en otras del país, honrando finalmente, la dignidad y el nombre del pueblo ecuatoriano.

El resto del año acumulaba esperanzas, desaciertos logros e incertidumbre. Las expectativas fueron grandes, pues culminó el año con

una nueva Corte, un nuevo Directorio del Banco Central, y quizá con las intenciones de dar forma al resto de pendientes: Tribunal Constitucional Fiscal, Contralor, Defensor, varios directorios, etc. En resumen se evidencia una profunda crisis, caracterizada por la ausencia de seguridad jurídica y la falta de credibilidad en las instituciones del Estado, que junto al fatal manejo de las finanzas públicas, analizado en profundidad, muestran la carencia de rumbo del país y forjan una sensación de inestabilidad generalizada.

Esta realidad nacional no ha sido ajena a la ciudad de Latacunga, en la que el desarrollo de sus instituciones se ha visto afectada por la falta de recursos, la desatención del gobierno central. Con el paso de los años la ciudad ha ido creciendo y con ello han crecido también sus necesidades donde, el comportamiento poblacional demanda cada vez un incremento y mejoramiento en la calidad de vida obteniendo servicios como educación, salud, vivienda, empleo, etc.

Las inversiones extranjeras buscan rentabilidad, pero también certeza, relaciones razonables con los estados, requieren un mínimo horizonte político del cual el Ecuador actual carece. La política y la economía tiene un nexo innegable: la institucionalidad. El lucro se vincula con la generosidad y la participación en leyes justas, tributos razonables, servicios públicos eficientes y, sobre todo, confiabilidad en los conductores del Estado. Si consideramos que Latacunga es parte del

conglomerado nacional, es obvio que se va a sentir afectado por lo manifestado.

La crisis económica que afecta al país, repercute en sus instituciones, en su economía, en el poder adquisitivo de la moneda; lo que influye que de alguna manera la población de Latacunga se vea afectada por un deterioro en su poder de consumo; si bien la inflación ha bajado a niveles de un dígito, también es cierto que los ingresos que percibe la población en Latacunga ni siquiera le alcance para cubrir sus necesidades elementales, los pobres salarios y la falta de fuentes de trabajado han deteriorado el nivel de vida. Por ello se piensa que como una alternativa de fuentes de trabajo, precisamente constituyen las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. Por lo que la gestión administrativa, contable y financiera es de suma importancia para el crecimiento de las mismas y el desarrollo de la ciudad.

Lo más evidente, entonces, es la urgencia que existe, por parte de todos los sectores que conforman la ciudad de Latacunga y el país, de emprender en la búsqueda de un histórico acuerdo nacional para establecer patrióticamente el rumbo, los objetivos fundamentales de a dónde queremos llegar, para hacer de este país, un Ecuador Posible.

2.1.1.3 Garantías generales a la inversión

El Estado ecuatoriano velará para que la inversión nacional y extranjera se desarrolle con toda libertad y garantías establecidas en el marco jurídico del país.

Cualquier situación discriminatoria que atente contra las inversiones podrá ser denunciada ante el Ministerio de Comercio Exterior Industrialización y Pesca, el cual de manera directa o a través del Consejo de Comercio Exterior e Inversión (COMEXI), deberá tomar acción inmediata ante el organismo competente para que se corrija la situación.

Los inversionistas extranjeros y nacionales deberán conservar, preservar y restituir completamente los daños causados al medio ambiente y los recursos naturales. El COMEXI, previo informe del Ministerio del Ambiente podrá prohibir total y parcialmente la operación de una empresa que estuviere ocasionado daños al medio ambiente y depredación de los recursos naturales.

2.1.1.4 Garantías a la inversión extranjera

Se establece las siguientes garantías para la inversión extranjera:

- Libre remisión de recursos obtenidos por la venta de acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, previo pago de los impuestos correspondientes.
- Libre transferencia al exterior, en divisas, de las utilidades que haya generado la inversión.
- Aprovechamiento de las ventajas derivadas de la aplicación del Programa de Liberación de la Comunidad Andina, así como de las preferencias arancelarias otorgadas por terceros países al Ecuador.
- Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica cooperación y similares en las mismas condiciones previstas para las empresas nacionales.
- Estabilidad tributaria.

2.1.2 Análisis de las industrias-tendencias

Al realizar un análisis de las industrias y comercializadoras en la cual se desarrollan las distribuidoras de productos de consumo masivo, se va a poder explicar de una mejor manera, cuál es la función de las empresas dentro de su entorno, tanto externo como interno. Las

tendencias que se presentan a continuación son las más importantes y las que están en relación directa con el funcionamiento de las organizaciones.

2.1.2.1 Sectores dinámicos para la inversión

El Ecuador al igual que la mayoría de los países de América Latina, en los últimos años ha emprendido una serie de acciones tendientes a modernizar su economía dentro del nuevo esquema que presenta la economía mundial, inmersa en un proceso agresivo de globalización económica, liberalización de la economía, apertura de mercados, etc.

Todo lo anterior ha contribuido a que el país presente algunas opciones positivas que posibiliten superar la crisis y enfrentar el futuro con mayor perspectiva y confianza.

Dentro de estas opciones se ha considerado de gran importancia en lo referente a la política económica, lo relativo al tratamiento a la inversión y la consecución de ese cada vez más complicado objetivo, el captar recursos financieros del exterior, vía inversión extranjera directa, que vengán a dinamizar la economía nacional y permitan generar una creciente corriente de bienes y servicios, tanto para el mercado interno como para el mercado internacional, a la vez que generar un número

significativo de fuentes de trabajo que alivien el problema de desocupación y subocupación que aqueja al país desde hace varios años.

En este tema, y como ya se indicó anteriormente, se ha trabajado en la definición de un marco legal e institucional claro y estable que de señales al inversionista extranjero, que el Ecuador respetará sus derechos y que su clima de inversiones es favorable constituyendo una verdadera alternativa para la colocación de capitales.

El Ecuador tiene un alto potencial para la inversión extranjera directa, sobre la base de sus ventajas comparativas, su posición geográfica, seguridad, su nueva etapa monetaria y las buenas perspectivas económicas.

Todo ello y más justifica la aparición de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo tanto nacionales como extranjeras, quienes con el fin de ampliar su participación han explorado en nuevos mercados, efectuando alianzas estratégicas con empresas que se encuentran dentro de la misma rama y cuyas marcas son altamente reconocidas en el mercado local debido a la calidad de los productos que ofrecen, convirtiéndose estas empresas en fuentes de trabajo y absorbiendo una buena cantidad de mano de obra.

2.1.2.2 Cadena de abastecimiento y distribución

La tendencia, en el sector del comercio en general, es hacia una mayor concentración económica de las empresas en un contexto de mayor competitividad. La cadena de abastecimiento está siendo reestructurada, adaptándose a los patrones tecnológicos internacionales, en búsqueda de mejoras en su productividad y, esto incumbe por supuesto al eslabón mayorista, que debe adecuarse a las nuevas reglas de la competencia.

En el pasado, el mayorista tenía como característica el hecho de ser una empresa familiar, por lo que dependía de la habilidad del dueño para el desarrollo y crecimiento. El personal que trabajaba en este tipo de empresa sólo, se iba formando con la práctica adquirida y posiblemente carecía de formación profesional o capacitación especializada.

Actualmente, la distribución mayorista continúa siendo en algunos casos, una empresa de propiedad familiar pero ahora enfrenta el desafío de profesionalizarse. Esto implica, adquirir una serie de conceptos relacionados con la actividad que abarcan desde el manejo óptimo de stocks, hasta el tratamiento y relaciones específicas con los clientes en el largo plazo. Así mismo, alta competitividad y apertura externa han hecho que el desarrollo del capital humano se convierta en una variable

fundamental y la diferenciación a través de algún bien o servicio ofrecido, es un elemento básico para la supervivencia en el mercado.

A partir del advenimiento de las Grandes Cadenas de Distribución, la situación para el sector mayorista cambió radicalmente. Por un lado, la mayor concentración en la demanda de productos para la venta minorista redujo su participación como intermediario, ya sea en el margen bruto apropiado, como en el volumen de ventas. Una gran proporción de los bienes que ofrece el Hipermercado minorista corresponde a la distribución directa, o sea, sin intermediarios. Otros formatos que han incursionado en el mercado en forma de redes o cadenas de distribución minoristas, lo que buscan es justamente, tener un mayor poder de negociación frente a la industria proveedora y acumular economías de escala en su proceso de distribución. Generalmente, ellos mismos se encargan de la logística.

Por otro lado para continuar operando, el sector del mayoreo debió adecuarse a los cambios, de modo congruente o como lo hicieron los comercios minoristas. Las utilidades de los negocios que continuaron operando al viejo estilo comenzaron a disminuir por problemas de costos y cambios en la organización de la demanda.

Existen nuevos formatos de venta minorista que en parte reemplazaron a los negocios tradicionales como los mini-mercados,

farmacias y supermercados independientes, que se identifican con nuevos esquemas de comercialización.

Muchos mayoristas tuvieron que cambiar o adoptar su modo de operar y otros, directamente decidieron orientar su empresa hacia el minorista o salir del negocio.

A pesar de estos cambios, el canal mayorista es indispensable para que los productos lleguen a manos de los consumidores, y no sólo porque subsistan muchos comercios tradicionales, sino porque existen nuevos formatos que requieren su participación, La competencia, si bien ha dejado afuera a muchos, los que quedaron se han fortalecido y adaptado a las nuevas reglas del mercado, incrementando los servicios a través de entregas, de mix de productos más amplios y de la presencia de vendedores en los comercios.

En el censo económico nacional del año 2001, se detectaron 7.600 distribuidores mayoristas, entre diferentes rubros y modos de operar. Actualmente, se estiman que subsisten entre 5000 y 5.500 establecimientos, y alrededor de 4.000, dedicados a los productos de consumo masivo. El grueso del sector mayorista está integrado por unos 625, que ocupan a 22.284 personas, lo que representa el 0.7% del total de puestos laborales.¹⁹

¹⁹ Fuente: INEC, 2001

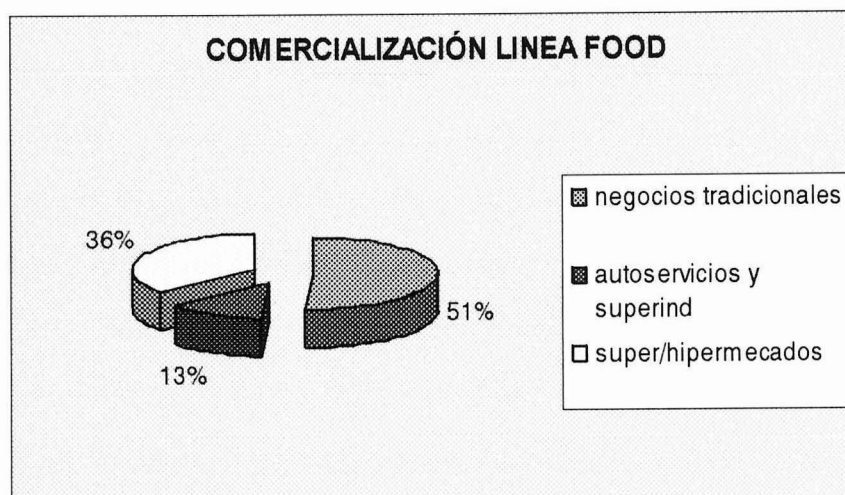
La decisión de utilizar el canal mayorista por parte de los fabricantes está sujeta a cuatro factores:

- **Tamaño del pedido:** cuanto más chico resulte un pedido, resultará más alto el costo de la consecución y ejecución del mismo por parte de la empresa fabricante.
- **Dispersión geográfica de los minoristas:** resultaría costoso para las empresas fabricantes atender a minoristas distribuidos en un amplio territorio.
- **Capacidad financiera de las empresas:** para vender al minorista, es necesario financiar y organizar las ventas, para lo cual es imprescindible una capacidad financiera considerable por parte de las empresas fabricantes.
- **Posición de los mayoristas en el mercado:** cuando la posición del mayorista es importante dentro de los productos que fabrica la empresa, es necesario contar con los servicios para lograr una buena penetración en el mercado.

2.1.2.3 Importancia de los canales de distribución

En 1998, el sector food comercializó el 51% a través de los negocios tradicionales: almacenes, tiendas, mini mercados y estaciones de servicio, un 13% se comercializó a través de autoservicios y supermercados independientes, y el 36%, a través de las cadenas de súper e hipermercados. En el siguiente gráfico se puede visualizar lo manifestado.

GRÁFICO No. 10



Fuente: INEC
Elaboración: Las autoras

Estos datos implican una serie de consecuencias muy importantes, ya que, por un lado, el total de lo que facturan, los negocios tradicionales son provistos por el distribuidor mayorista. Por otro lado, se estima que el 50% de lo que se comercializa a través de autoservicios y supermercados independientes también es provisto por el sector mayorista y, por último,

debe agregarse un 5% del total de lo comercializado por las grandes cadenas. En total, se estima que el canal de distribución mayorista participa en un 51% de las ventas totales del sector FOOD, y el resto, un 41% se realiza en forma de distribución directa.²⁰

2.1.3 Análisis del Sector – Mejores prácticas

El sector comercial en el país se encuentra estructurado por dos grandes grupos: formal e informal. Este último maneja “volúmenes grandes de importación que van entre 1.200 y 1.500 millones de dólares,²¹ los cuales se realizan bajo un esquema de contrabando y evasión tributaria, que ha perjudicado al comercio legalmente constituido

“Social y económicamente la informalidad es grande, si bien no hay datos suficientes para el Ecuador, sin embargo, para América Latina se calcula que el 60% de las horas-hombre están en el sector informal, el gobierno y por lo tanto la economía formal, sólo controla 4 de cada 10 horas que se trabajan; en el Ecuador la situación debe ser similar”²²

De acuerdo a la actividad económica a la que se dedican las empresas, éstas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

²⁰ Fuente: INEC, 2001

²¹ Fundación José Peralta, “Ecuador: su realidad”, Séptima Edición, 1999-2000, Pág. 202

²² Fundación José Peralta, “Ecuador: su realidad”, Séptima Edición, 1999-2000, Pág. 203

CUADRO No. 5
COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACTIVIDAD	NÚMERO
Agricultura	2.580
Minas y Canteras	228
Industrias	2.768
Electricidad	65
Construcción	1.193
Comercio	6.820
Transporte y Comunicaciones	1.512
Servicios a empresas	7.548
Servicios personales	1.047
TOTAL	23.761

Fuente: Superintendencia de Compañías-2005
Elaboración: Las autoras

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas (última versión, tomo 3) y a cuatro dígitos, se detallan en los registros del Banco Central del Ecuador once sectores de venta al por mayor. La siguiente lista contiene la codificación y especificación de esta actividad económica.

CUADRO No. 6

CÓD, CIIU	ACTIVIDAD ECONOMICA
5110	Venta al por mayor materiales y útiles de limpieza
5121	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y de animales
5122	Venta al por mayor de alimentos bebidas y tabaco
5131	Venta al por mayor de productos textiles y prendas de vestir
5139	Venta al por mayor de otros enseres domésticos
5141	Venta al por mayor de perfumes
5142	Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos
5143	Venta al por mayor de materiales de construcción
5149	Venta al por mayor prod. Interm.
5150	Venta al por mayor de maquinaria equipos y materiales
5190	Venta al por mayor de otros productos

Fuente: Banco Central del Ecuador,
Clasificación de acuerdo al CIIU por actividad económica,
Año 2005

2.1.3.1 Principales empresas en Latacunga y líneas de productos

Las empresas de venta directa de productos de consumo masivo llegaron al Ecuador procedentes de diversas partes del mundo y se afincaron en las ciudades de Quito y Guayaquil, pero sus distribuidores y

productos han llegado a casi todas las regiones del país; como es el caso de la ciudad de Latacunga.

En la actualidad esta forma de comercialización se ha popularizado en la ciudad de Latacunga, y muchos pequeños empresarios intentan introducir sus productos en el mercado a través de la venta directa de estos productos. Las más importantes por el volumen de negocio y por la popularidad de que gozan en el medio tenemos a: Almacenes AKI, TIA, Comercial Corrales, Distribuidora Martha Corrales, Comercial Mova, Micro mercado Rosim, Distribuidora Bryaly y Distribuidora Salazar; sumando 8 las empresas escogidas.

Precisamente a ejecutivos de estas compañías, se realizó una entrevista directa cuyos módulos temáticos fueron:

- ✓ Características generales
- ✓ Políticas institucionales
- ✓ Políticas Administrativas
- ✓ Políticas Comerciales
- ✓ FODA

Las principales líneas de productos que estas empresas comercializan son: alimentos, repostería, electrodomésticos, videos, equipos y productos de limpieza y purificación, cosméticos, bisutería, velas, productos naturales destinados a la salud, reposteros plásticos,

semijoyas, prendas de vestir, productos de aseo, productos de limpieza, etc.

2.1.3.2 Características generales

La mayor parte de estas empresas objeto de este análisis son nacionales y multinacionales que operan en varias ciudades del país, y ocupan una gran fuerza de ventas. Muchos de los productos ofrecidos en el país son fabricados en el exterior, e importados para su comercialización en el mercado nacional.

En cuanto a la modalidad de la venta directa de productos de consumo masivo, el 50% de las empresas investigadas trabajan puerta a puerta, el 25% utilizan catálogo y el otro 25% lo realizan a través de locales de expendio. Los sistemas de compensaciones también son variados: el 37,5% trabaja a comisión, el 50% lo hace a través de descuentos y el 25% se rige por el multinivel²³

2.1.3.3 Políticas institucionales

Se consideró pertinente averiguar sobre las políticas financieras, administrativas y comerciales de las compañías:

²³ La comercialización multinivel conocida como comercialización por redes o comercialización por estructuras, es un componente importante en la industria de productos de consumo masivo. Este sistema viene ganando aceptación en el mundo; porque es una alternativa estratégica con grandes ventajas competitivas frente al sistema tradicional.

- **Capital de Trabajo:** El 87,50% de las empresas de venta directa de productos de consumo masivo afincado en la ciudad de Latacunga, han utilizado capital propio para el giro de su negocio, durante el período de estudio.
- **Financiamiento a distribuidores:** El 62,50% apoya la gestión financiera de los vendedores otorgando crédito sin intereses para la adquisición de las compras al mayoreo; son créditos de corto plazo cuyo vencimiento fluctúa entre 8 y 30 días, siendo práctica generalizada el vencimiento a 21 días. Los montos son variables dependiendo del volumen de ventas personal y del movimiento que tenga la red en conjunto, así como de la seriedad en el cumplimiento de los plazos. El 12,50% de las empresas consultadas facilita la operación de compra de productos a través de tarjetas de crédito.
- **Inversiones en infraestructura:** El 87,50% realiza inversiones en infraestructura localmente.
- **Resultados:** Las empresas son prudentes al proporcionar información al respecto; sin embargo, el 100% arrojó utilidades en los años 2003-2004-2005. El año 2002 fue difícil para la economía ecuatoriana por la crisis del sistema financiero y la incertidumbre

en materia monetaria, que a la postre conduciría a la dolarización formal de la economía; esta situación se reflejó en los resultados de las compañías, aunque no en la magnitud ocurrida en las empresas nacionales, pues las empresas en estudio responden a economías mayores y tienen el respaldo de sus filiales internacionales; no obstante, el 25% generó pérdida en ese año (2002).²⁴

2.1.3.4 Políticas administrativas

Las empresas de venta directa de productos de consumo masivo, no exigen mayores requisitos para el reclutamiento de la fuerza de ventas. Se llena un convenio de admisión que otorga el derecho a comprar directamente en las compañías a un precio rebajado especial para distribuidores independientes y, en ciertos casos a recibir una prima por “promoción publicitaria” y bonos adicionales siempre y cuando cumplan objetivos y metas claramente establecidas. Se adjunta copia de la cédula de identidad; en algunos casos hay un valor monetario simbólico. Generalmente la vigencia de la membresía es indefinida siempre y cuando haya movimiento comercial.

Las empresas tienen como política administrativa proporcionar a todos los distribuidores información actualizada del movimiento de su cuenta personal y de su red comercial.

²⁴ Fuente: entrevistas efectuadas directamente a ejecutivos de las empresas

2.1.3.5 Política comercial

Este campo caracteriza a las empresas cuya estrategia comercial es llegar al consumidor final a través de sus distribuidores, evitando la cadena de intermediarios del sistema de ventas tradicional.

Las políticas de distribución y ventas son variadas, dependen de la infraestructura física de cada empresa y sobre todo de la frecuencia de las importaciones tomando en consideración de que muchas de ellas son multinacionales. El 52.50% abren sus bodegas diariamente para el abastecimiento de sus distribuidores; el 27,50% restante recepta pedidos una vez cada 21 días y los entrega en los próximos 8 días a domicilio, utilizando en muchos casos sistemas de courier privados y el resto (20%), atiende frecuentemente los pedidos realizados por las distribuidoras especialmente a aquellas empresas que sí tienen sus plantas de producción dentro del territorio nacional.

Los márgenes de utilidad oscilan entre el 25% y 43% del costo de ventas. Los artículos de alta rotación como: alimentos, útiles de aseo, cosméticos, bisutería, etc., tiene menor margen de utilidad que los productos más costosos y especializados como: libros, semijoyas, línea de limpieza y purificación, etc.²⁵

²⁵ Fuente: entrevistas efectuadas directamente a ejecutivos de las empresas

Las empresas que ofrecen productos de alta rotación mantienen el criterio de “compra mínima” con el objeto de incentivar a las distribuidoras a realizar pedidos al mayoreo. El promedio está en 100 dólares. Los productos tienen garantía de producción y fabricación y pueden ser devueltos hasta ocho días después de realizada la compra por varias situaciones como: mercadería en mal estado, no cumple especificaciones solicitadas, no hay continuidad en la venta, etc.

Las ventas a más de realizarse tras mostrador en locales comerciales, se pueden realizar directamente al consumidor, ya sea, en su propio domicilio, lugar de trabajo, etc., a través de un vendedor – comisionista.

La mejor publicidad de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo son los mismos vendedores a través del testimonio y la recomendación personal.

2.1.4 FODA DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

En base a las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, se ha efectuado el análisis FODA de las mismas, que se lo presenta a continuación:

FODA DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LATACUNGA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen (la marca goza de prestigio nacional e internacional). ✓ Sólida estructura comercial de la empresa (incentivos, metas que cumplir). ✓ No hay intermediarios: la distribución es directa por lo que hay altas comisiones, precios razonables. ✓ Garantía del producto excelente calidad. ✓ Capacitación a los vendedores/distribuidores. ✓ Crea fuentes de trabajo. ✓ Nómina de vendedores extensa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempleo en Ecuador, aprovecha fuerza laboral desempleada. ✓ Aprovecha la crisis económica, sobre todo las mujeres salen a trabajar. ✓ Ninguna exigencia para el vendedor/distribuidor. ✓ Mercado abierto a comprar productos no solamente nacionales, sino también extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rotación de la fuerza laboral. ✓ Falta capacitación para el personal en general. ✓ Escasez de producto. ✓ Poco uso de planes estratégicos administrativos ✓ El departamento de ventas no tiene organización, ni planificación ✓ No se cuenta con suficiente liquidez ✓ No existe coordinación entre la gerencia y las distintas áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica del país. ✓ Bajo nivel de cultura en Ecuador, sobre todo en las especificaciones de los productos. ✓ Incredulidad de la gente (sobre todo en lo relacionado con las ganancias). ✓ Competencia con otras empresas de venta de productos de consumo masivo, por la fuerza de trabajo. ✓ Problemas de aduana, para los productos importados.

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Las autoras

FODA DE LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO SEGÚN LOS VENDEDORES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horario flexible. ✓ Cada quién se fija las metas. ✓ Inventarios actualizados ✓ No se requiere conocimientos especiales. ✓ Crédito sin interés. ✓ Entrega de mercadería en forma oportuna. ✓ Confianza de los consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingreso extra. ✓ Capacitación ✓ Premios (dinero, viajes). ✓ Se consume el producto al costo. ✓ Socializar. ✓ Trabajo, independiente de la edad. ✓ Posibilidad de trabajar en familia. ✓ Ayudar a otros con asesoramiento. ✓ El éxito depende en buena parte de la iniciativa personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En su mayoría, no hay asistencia social. ✓ Alta rotación de vendedores/distribuidores. ✓ Escasez del producto. ✓ Corto plazo de crédito. ✓ Falta capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica del país. ✓ No pagan los clientes oportunamente. ✓ Problemas de aduana ✓ Posibilidad de quedarse sin producto. (Stock).

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las autoras

2.2 POBLACION Y MUESTRA

Tomando en consideración que el universo o población de consumidores finales son de aproximadamente 3.500 personas, se procedió a determinar la muestra en base a la fórmula conocida para determinar una población finita. La misma que arrojó un resultado de 117 personas a encuestar.

En lo que respecta a los directivos de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, se escogió las empresas más representativas de la ciudad de Latacunga, éstas son: AKI, TIA, Comercial Corrales, Distribuidora Martha Corrales, Comercial Mova, Micro mercado Rosing, Distribuidora Bryaly y Distribuidora Salazar; sumando 8 las empresas escogidas.

En base a las encuestas que se encuentran en los anexos de este documento se obtuvieron los siguientes resultados.

2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA No. 1

EMPRESAS DISTRIBUIDORAS (Mandos Medios)

1. ¿Considera importante la gestión administrativa y contable en las decisiones financieras de su empresa?

Gráfico No. 11

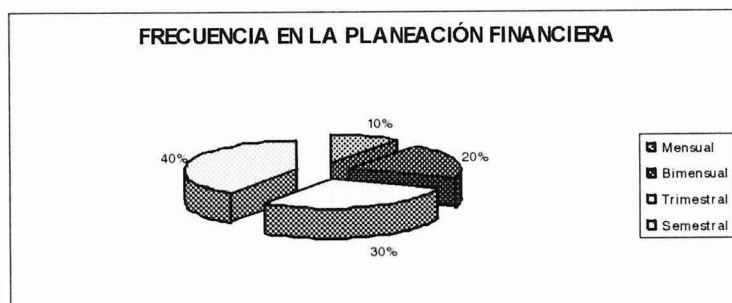


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

De las 8 empresas seleccionadas, el 95% está conciente de que la Gestión, administrativa y financiera en la empresa es de gran importancia para la buena marcha y el cumplimiento de objetivos, y su influencia en las decisiones financieras de la empresa.

2. ¿Con qué frecuencia efectúan la planeación financiera?

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

Sólo el 10% de las 8 empresas encuestadas realizan la planeación financiera mensualmente, la mayoría lo hace en forma trimestral o semestral, lo que constituye una debilidad a la hora de tomar decisiones.

3. ¿Se han definido procedimientos y metodología formales de trabajo para las áreas de comercialización, financiera, recursos humanos y marketing?

Gráfico No. 13

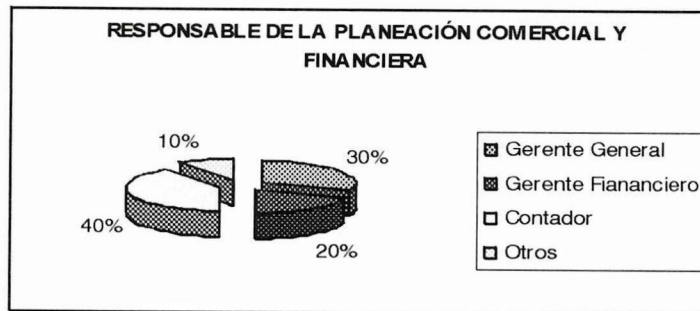


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

Sólo el 30% de las 8 empresas encuestadas aplican procedimientos y metodologías formales de trabajo; el 70% maneja procedimientos empíricos.

4. ¿Quién es el responsable de la planeación comercial y financiera?

Gráfico No. 14

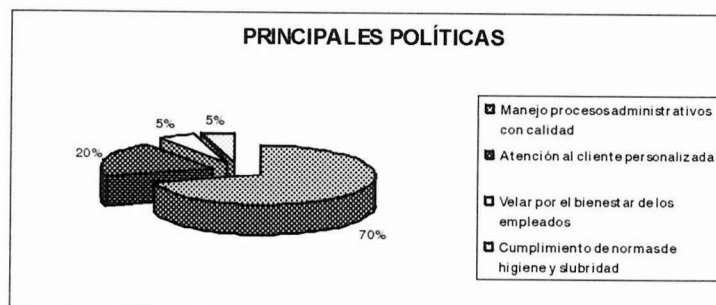


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

La Planeación comercial y financiera generalmente está a cargo del contador o del gerente general, pocas son las empresas que cuentan con un gerente financiero para esta labor.

5. Enumere las principales políticas dentro de la Empresa

Gráfico No. 15

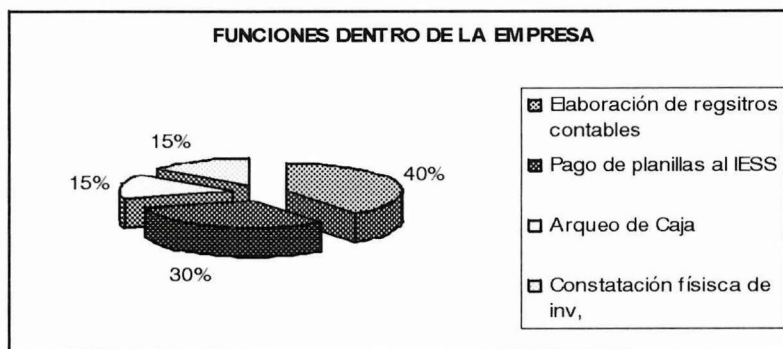


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

La mayoría considera que una de las principales políticas dentro de la empresa constituye el manejo de los procesos administrativos bajo el concepto de Calidad Total. Lastimosamente ésta queda en papeles.

6. Enumere sus funciones dentro de la Empresa

Gráfico No. 16



Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

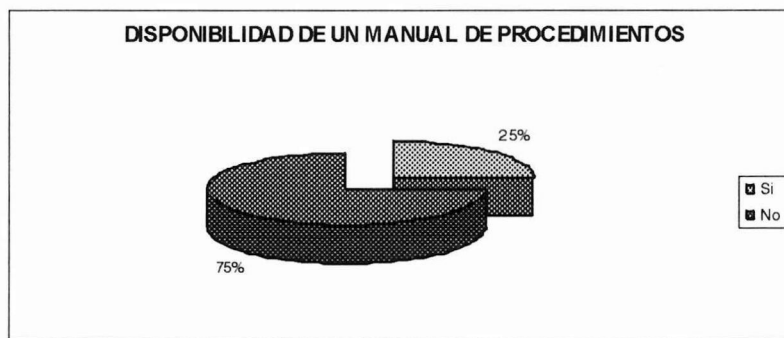
Las principales funciones que realizan son actividades relacionadas con el manejo contable y financiero.

ENCUESTA No. 2

EMPRESAS DISTRIBUIDORAS (Mandos Ejecutivos)

1. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para las áreas de comercialización, financiera, marketing y recursos humanos?

Gráfico No. 17

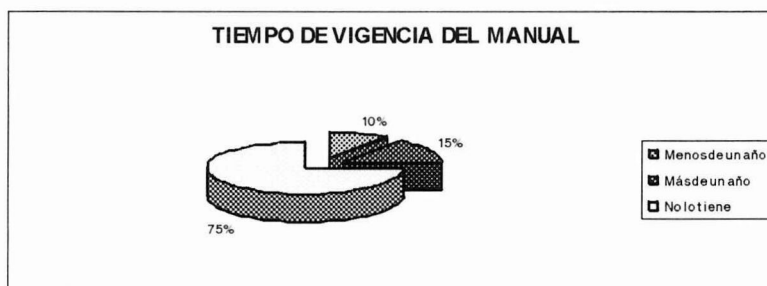


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 75% de las 8 empresas no cuentan con un Manual de Procedimientos, lo que incide negativamente en el desarrollo de sus funciones.

2. ¿Cuál es el tiempo de vigencia del manual o de creación del mismo?

Gráfico No. 18

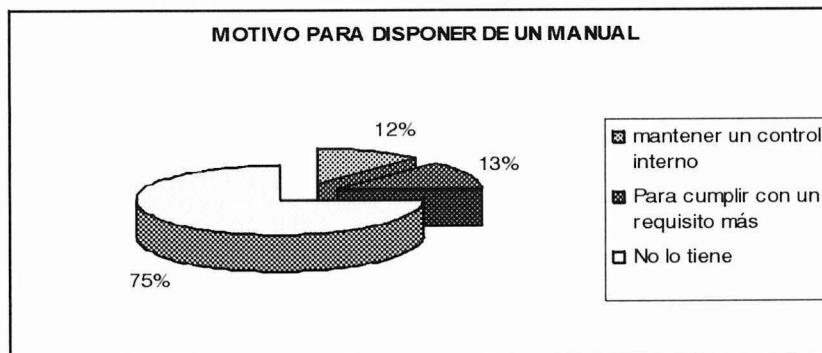


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

De las empresas que cuentan con un Manual el 15% lo tiene más de un año.

3. ¿Cuál es el motivo para que tenga o no un manual?

Gráfico No. 19

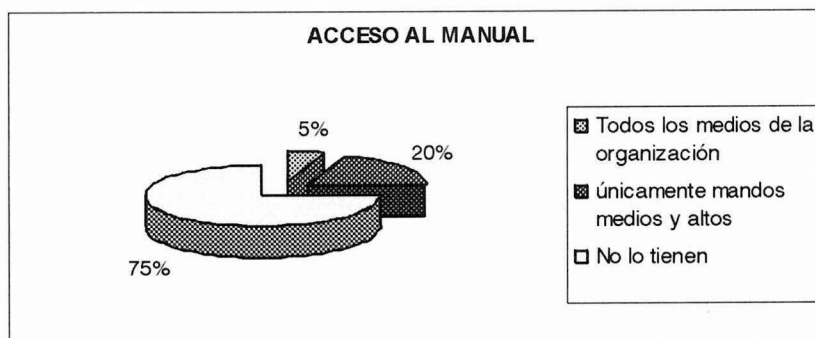


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

La mayoría de empresas encuestadas no conocen los beneficios del manejo de un manual de procedimientos, los mismos lo realizan en forma empírica.

4. ¿Quiénes tienen acceso al manual?

Gráfico No. 20

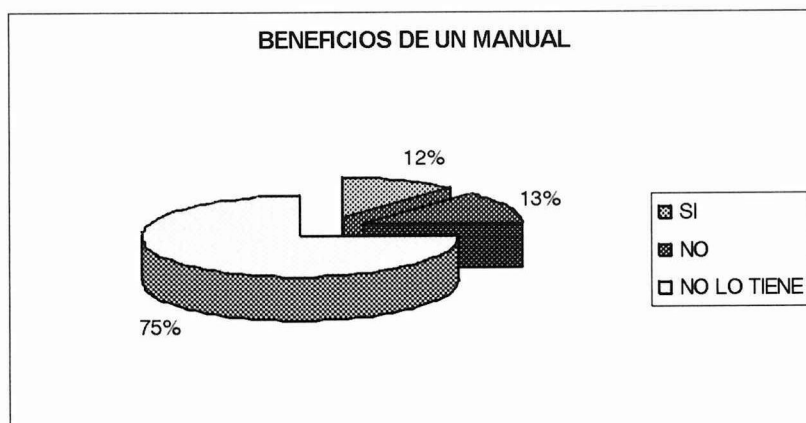


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

De las 8 empresas que si disponen de un manual apenas el 5% tienen acceso a ellos.

5. ¿Considera beneficioso el contar con un manual?

Gráfico No. 21



Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

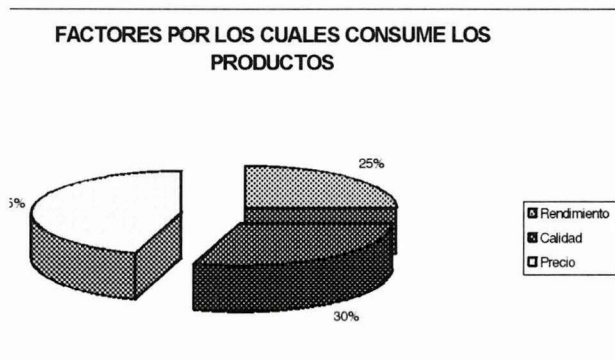
La mayoría no considera al Manual como un beneficio. Puesto que la práctica de sus procedimientos está dada por la práctica y experiencia en sus funciones.

ENCUESTA No. 3

EMPRESAS DISTRIBUIDORAS (Satisfacción del Cliente)

- 1.- Califique en orden de importancia (siendo 1 la máxima calificación y 5 la mínima) los factores más relevantes por los cuales usted utiliza los productos de las Empresas Distribuidoras de Consumo Masivo (EDCM)

Gráfico No. 21

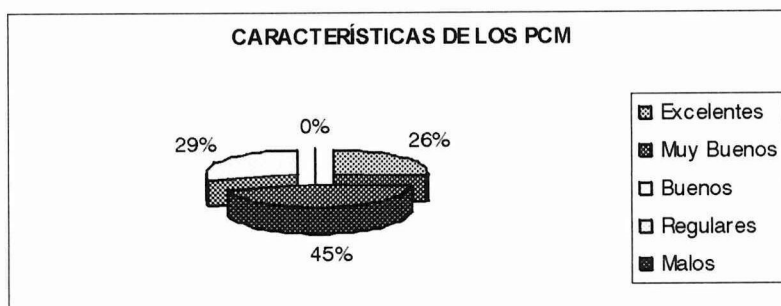


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

De los 117 clientes encuestados el 30% considera que el factor más importante por el cual consumen los productos de las distribuidoras es la calidad; el 25% considera que el factor que sigue en importancia es el rendimiento de los productos y un 45% el precio.

2.- Las características de los productos de las EDCM son:

Gráfico No. 22

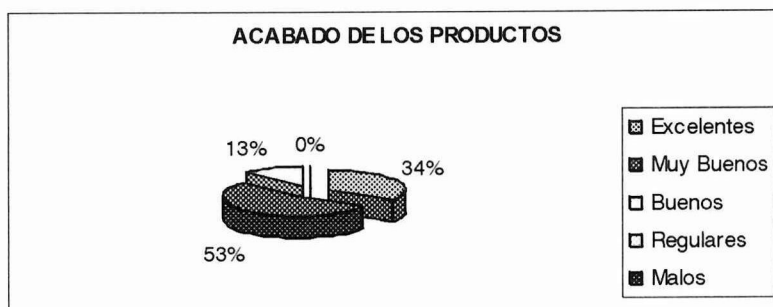


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 45% de los 117 clientes encuestados consideran que las características de los productos de las EDCM son muy buenas; el 29% considera que son buenos y el 26% considera que son excelentes.

3.- Los acabados de sus productos son:

Gráfico No. 23

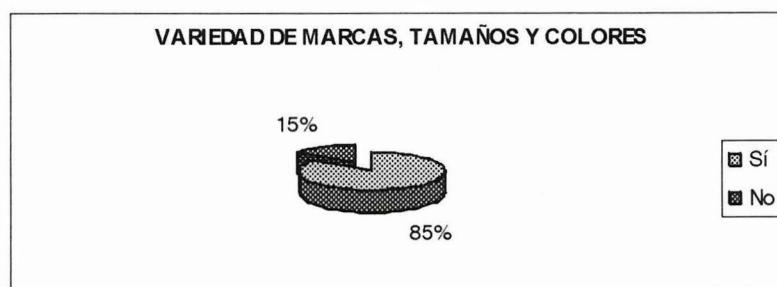


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 34% de los 117 clientes encuestados consideran que los acabados de los productos de las distribuidoras son excelentes; el 53% de los encuestados consideran que los acabados son de muy buena calidad y el 13% considera que los acabados son de buena calidad.

4.- Las EDCM le ofrece la variedad de marcas, tamaños y colores que usted necesita?

Gráfico No. 24

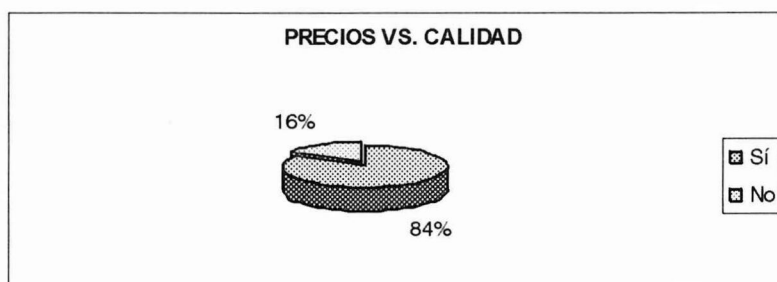


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 85% de los 117 encuestados considera que las EDPCM ofrecen variedad de marcas, tamaños y colores que ellos necesitan; mientras que el 15% considera que no ofrece tal variedad de acuerdo a las necesidades del cliente.

5.- Cree usted que los precios están acordes con la calidad de los productos que está comprando?

Gráfico No. 25



Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 84% de los 117 encuestados están de acuerdo con los precios de los productos que ofrecen las EDPCM, ya que consideran que está acorde con la calidad de los mismos. En cambio, el 16% de los clientes encuestados no están de acuerdo con los precios de los productos.

6.- Le gustaría que las EDCM abrieran puntos de venta para ofrecerle un mejor servicio?

Gráfico No. 26

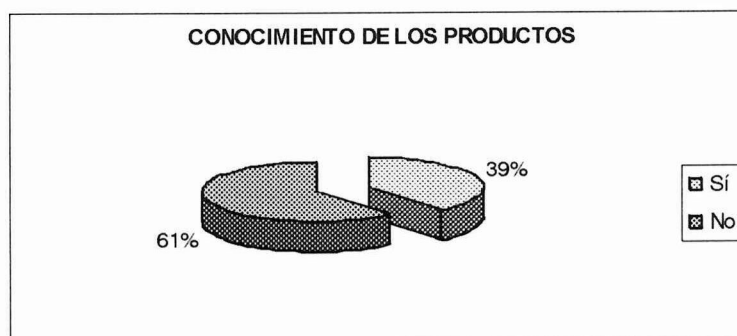


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

Al 94% de los 117 clientes encuestados les gustaría que las EDPCM abrieran puntos de venta para ofrecerles un mejor servicio; mientras que, al 6% no les interesa.

7.- Conoce usted toda la variedad de productos que le ofrece las EDCM?

Gráfico No. 27

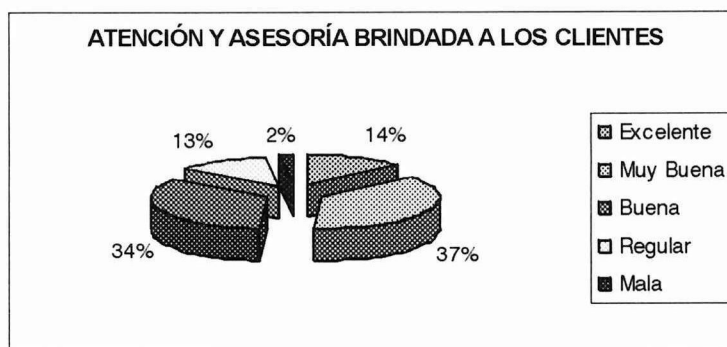


Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

El 61% de los 117 clientes encuestados dicen no conocer toda la variedad de productos que ofrecen las EDPCM; mientras que, el 39% de clientes encuestados consideran conocer toda la variedad de productos.

8.- Considera que la atención y la asesoría brindada por la fuerza de ventas de las EDPCM son:

Gráfico No. 28



Fuente: Encuesta
Elaboración: las autoras

En lo referente a la atención y asesoría brindada por la fuerza de ventas el 14% considera que la atención y la asesoría son excelentes; el 37% considera que es muy buena; el 34% considera que es buena; el 13% considera que el servicio es regular y el 2% considera que es mala.

2.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de hipótesis se realizó encuestas a las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo de la ciudad de Latacunga tanto a los mandos medios como altos, con el fin de diagnosticar la situación de la gestión administrativa, contable y financiera que atraviesa cada una de ellas, y en base a sus falencias proponer posibles soluciones.

Asimismo, se realizó encuestas a los consumidores finales que frecuentan estas distribuidoras, y se determinó la percepción de la calidad de atención, como también de la acogida que tienen los productos en cuanto a calidad, precios, grado de satisfacción, entre otros.

2.4 DETERMINACION DE LA HIPÓTESIS

Para la verificación de la Hipótesis causal, planteada como eje organizador del trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los ejecutivos, mandos medios y consumidores de las Empresas Consumidoras de Productos de Consumo Masivo.

Enunciado. HIPÓTESIS: La implementación de un Modelo de Gestión participativo permitirá que las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo logren competitividad en el mercado en base a procesos eficientes y eficaces

Resultados de la investigación:

- El 75% de las empresas no cuentan con un manual de procedimientos el 95% manifiesta que la Gestión administrativa y Financiera es de gran importancia, lo que nos indica que la mayoría de sus funciones lo realizan de manera empírica siendo propensos a errores que afecten a su desarrollo, por lo que es fácil deducir que existe incompatibilidad de

funciones y por ende desconocimiento de normas legales que regulan a estas empresas , lo cual hace que se dificulte el desempeño de las actividades.

- El 70% de estas empresas desconocen los beneficios del Modelo de Gestión que deberían utilizar para su trabajo y esto se ve reflejado en la problemática que existe entre las diferentes áreas por la falta de definición de funciones, así mismo las pocas empresas que cuentan con un Modelo de Gestión no dan apertura a sus empleados para que lo conozcan y cumplan a cabalidad sus actividades.

- El 45% de los consumidores encuestados adquieren productos de bajo costo, el 30% prefieren los productos de mejor calidad y el 25% se basan en el rendimiento de los productos, mientras que el 15% está inconforme con la variedad de productos; por lo que se deduce que para satisfacer a los consumidores se debe contar con productos de buena calidad, a un costo razonable y que sean ofrecidos por personas capacitadas en atención al cliente.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Los resultados de la investigación demuestran que la Hipótesis planteada se confirma.

La falta de un Modelo de Gestión participativo en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo imposibilita una administración eficiente en cada uno de los departamentos.

2.5 CONCLUSION

Las Empresas Comercializadoras de Productos de Consumo Masivo que han sido objeto de nuestra investigación nos han permitido conocer que no disponen de un Modelo de Gestion que les permita determinar con exactitud las funciones y responsabilidades de cada colaborador en las diferentes áreas, además de desconocer las normas legales que las regulan, lo cual dificulta su desarrollo empresarial y reconocen que los procesos administrativos deben guiarse al concepto de Calidad Total pero lamentablemente en la práctica estos procedimientos se los realiza de manera empírica.

2.6 RECOMENDACION

El grupo sugiere que las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo deben aplicar un Modelo de Gestión que permitan mejorar los Procesos Administrativos y Financieros, lo que incrementará su índice de rentabilidad, así como la Planeación adecuada en todas sus áreas, por lo que se recomienda dar a conocer a todo el personal el Modelo de Gestión que se aplicará para que cumplan a cabalidad sus funciones poniendo en práctica el principio de Calidad Total.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

3.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han existido prácticamente desde el inicio de la civilización y es natural que en las mismas, se haya ido desarrollando una práctica administrativa.

Evidentemente es en el último siglo con el advenimiento de la revolución tecnológica y la aceleración del crecimiento industrial a nivel mundial, que las teorías administrativas alcanza un mayor desenvolvimiento.

Desde las teorías de Adam Smith sobre la división del trabajo pasando por la “Administración Científica” desarrollada por Frederick Taylor, diversos han sido los enfoques que se han ido proporcionando a lo largo del tiempo. Cada uno con el propósito de mejorar la eficiencia y el desempeño de toda organización.

Conforme a lo que se ha mencionado, se puede deducir que una organización no puede ser una entidad autónoma ni autosuficiente, sino que estará en continua interacción con el entorno que lo rodea. Esta es la

razón básica para que se realice un análisis de los diferentes grupos que pueden ofrecer una influencia significativa en el manejo de la misma.

Los grupos de interés internos se refieren principalmente a los colaboradores y al grupo de accionistas o consejo directivo. Siendo éstos la esencia misma de la organización, el análisis de los mismos permitirá definir sus factores y debilidades.

En los últimos años, en que las teorías administrativas han cobrado más fuerza, la tendencia a administrar a partir de las necesidades de los clientes se ha ido generalizando. La explicación lógica radica en el crecimiento agresivo de la competencia en prácticamente todos los campos.

El cliente representa una determinada incertidumbre, pues sus gustos y hasta sus necesidades son cambiantes. Si una organización no tiene perfectamente definido el perfil de su cliente y no está informado continuamente de que es lo que éste espera y necesita, será difícil mantener un segmento de mercado satisfecho, como consecuencia no se lograrán los objetivos planteados.

Con este propósito, primeramente, la organización deberá evaluar si el perfil de su cliente está correctamente definido. El segmento de mercado al que se dirija, se seleccionará según variables geográficas,

demográficas, sicográficas y comportamentales identificadas en el ambiente en que se desenvuelve la organización.

Segundo, es de vital importancia la retroalimentación que se pueda obtener de los consumidores. El desarrollar un sistema de información eficiente permitirá prestar un servicio de calidad. Existen diversos métodos para captar información sobre los clientes; por medio de encuestas, telefónicas o escritas, grupos focales o sencillamente observable. El método utilizado dependerá de los recursos y la capacidad de la organización.

La posición de una organización frente a sus proveedores, es sin duda diferente a la relación descrita anteriormente con los consumidores. En la gran mayoría de casos y dependiendo del poder de negociación, la organización tendrá la opción de decidir el producto, las características, las condiciones de pago y de entrega. Adicionalmente y gracias a la fuerte competencia, muchas de las decisiones de compra dependen además de la calidad del producto, de entregas "justo a tiempo" y servicio post-venta.

Siempre que la organización tenga el poder de decisión para escoger a sus proveedores, deberá tener en cuenta, precisamente, cuál de ellos ofrece las condiciones más idóneas. Realizar una evaluación previa, de todos los factores que influencien en la compra, ponderados por orden de importancia, permitirá optar por el proveedor que ofrezca

mayor calidad, precios más bajos y entregas más rápidas, lo que será reflejado en el producto final.

Para confrontar las citas anteriores, la investigadora realizó una observación preliminar en las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, donde se conoció que han perdido competitividad frente a los grandes monopolios que se han instalado en la provincia del Cotopaxi.

En este contexto, un Modelo de Gestión pretende dar a los gerentes de las empresas comercializadoras de Productos de Consumo Masivo de Latacunga, mecanismos de evaluación, control y confianza en las actividades que realizan sus subalternos.

Esto permitirá generar un ambiente de control interno que se adapte a su visión y a sus necesidades, asegurar registros exactos y confiables, fomentar la eficiencia operacional, y estimular el cumplimiento de las políticas de la compañía.

La autora de esta investigación propone diseñar y adoptar manuales de procedimientos que permitan a las áreas de Comercialización, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos verificar que las actividades sigan los lineamientos e instrucciones previamente

convenidas, y señalen debilidades o errores para corregirlos y evitar que se repita. En este objetivo debe comprometerse toda la organización.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El marco de referencia para este trabajo de investigación considera el conocimiento previamente construido en materia de procesos de información y control para el éxito en la toma de decisiones de la unidad ejecutora, los que deben ser necesariamente actualizados de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, dado el acelerado incremento tecnológico del mundo actual, acentuado a partir del desarrollo de la informatización y las comunicaciones.

Por lo manifestado, un Modelo de Gestión se basará en la administración estratégica que no es sino el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requerirán para que las empresas de Productos de Consumo Masivo, logren competitividad y rendimientos superiores al promedio. La información estratégica relevante, provendrá del análisis de los ambientes internos y externo, será necesario elaborar una estrategia y su implantación efectiva.

Por ello, las acciones estratégicas son un requisito indispensable para lograr los resultados deseados de competitividad y rendimientos. Por lo que, el proceso de administración a utilizarse, servirá para que la

organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme una estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes que evoluciona de una manera continua.

El Modelo de Gestión propuesto no perderá de vista el proceso administrativo en su aplicación con sus funciones básicas: planificación, dirección, organización y control.

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica se define como el conjunto de decisiones relacionadas, que conducen a una empresa a la supervivencia a largo plazo en el mercado, a través de la generación de una rentabilidad sostenible.

Debido a los requerimientos competitivos y puesto que de esto depende el futuro de las empresas, éstas han comenzado a ordenarse en el ámbito administrativo y de mercado. La planeación nace de la visión y misión que tengan los accionistas sobre el futuro de la empresa, parámetros que indican el camino a seguir y las estrategias a ser utilizadas.

3.3.1 Visión

En el presente milenio, ser empresas líderes en la venta de Productos de Consumo Masivo, con una participación en mercados locales y nacionales, con productos de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, contribuyendo de forma activa al desarrollo económico y social de la provincia y del país, mediante la generación de empleo e ingresos.

3.3.2 Misión

Satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes a través de la comercialización de Productos de Consumo Masivo, buscando el pleno desarrollo del personal y obteniendo niveles de rentabilidad y productividad que permitan la retribución justa a sus dueños o accionistas y a la sociedad en general.

3.3.3 Objetivos

- Conseguir un crecimiento anual en función del desarrollo de nuevos nichos de mercado.
- Tener un crecimiento sostenido en valores constantes tomando en cuenta el mercado local y el nacional.

- Implementar mecanismos de servicio al cliente, que permita medir la satisfacción de los mismos a través de sus productos ampliados.
- Obtener una rentabilidad neta, para sus dueños o accionistas, sobre la tasa promedio del mercado.
- Expendir nuevos productos de consumo masivo, manteniendo una cartera joven de productos.
- Lograr un posicionamiento en la ciudad de Latacunga, como empresas líderes en la comercialización de Productos de Consumo Masivo, a través de la generación de una imagen de marca, la cual será evaluada anualmente mediante el sistema de investigación de mercados.
- Implementar en los próximos años la norma ISO 9001, que permita, a las compañías ser más competitivas en el mercado local y nacional.

3.3.4 Políticas

Las políticas, base de todo proceso son planes fijados o guías de acción preestablecidos con el fin de normar las actividades y operaciones

de las empresas. Cada política se determina de acuerdo a las necesidades de las compañías, obtenidas del análisis realizado.

- **Políticas Administrativas**

Las políticas administrativas tienen como finalidad normar las actividades relacionadas con el recurso humano y la planificación.

- **Políticas de Planificación**

Son políticas aplicadas a establecer los planes a corto y largo plazo que las empresas esperan ejecutar. Las principales estrategias que la dirección de las empresas aplican a la planificación pueden resumirse en:

- ✓ **Crecimiento:** Dan respuestas a interrogantes como: qué crecimiento deberían darse, qué tan rápido, dónde y cómo.
- ✓ **Finanzas:** Cualquier empresa comercial con fines lucrativos debe conocer una estrategia clara para financiar sus operaciones, existen muchas alternativas, pero de igual manera muchas limitaciones.
- ✓ **Organización:** Esta estrategia se refiere al modelo organizacional que se usará, debiendo responder a preguntas como: la

centralización o descentralización en la toma de decisiones, los modelos departamentales, etc.

- ✓ **Personal:** Se refiere a las relaciones con el recurso humano: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación.

- ✓ **Relaciones Públicas:** Las estrategias en esta área no pueden ser independientes y debe ser el apoyo a otros.

- ✓ **Productos:** Las utilidades son meramente una misión de la eficacia con la cual se atiende a sus clientes. Los productos nuevos más que cualquier otro factor aislado determinan lo que una empresa es y será.

- ✓ **Mercadotecnia:** Son estrategias diseñadas, orientadas a que los gerentes obtengan los productos o servicios y alienten a los consumidores a comprarlos. Las dos estrategias básicas de un negocio y su supervivencia son la: innovación y la mercadotecnia

Las políticas para la aplicación de las estrategias son:

- ✓ Formular los planes que deben estar en función de la misión, visión y objetivos establecidos.

- ✓ Realizar un análisis interno y externo de cada área, plantear un programa de estrategias para fortalecer sus operaciones y estimar el flujo de gastos.

- ✓ Determinar los procedimientos para ejecutar las estrategias y evaluar el avance o cumplimiento de la planificación.

3.3.5 Estrategias

Para poder lograr los objetivos establecidos en este estudio, es necesario plantear y ejecutar un sinnúmero de estrategias que tienen como fin apoyar en la consecución de los mismos.

Se debe tomar en cuenta, que las estrategias son herramientas importantes para el éxito de la Planeación Estratégica, pero éstas, al mismo tiempo, pueden variar dependiendo, tanto de los factores internos, como de los factores externos de las empresas.

Al implementar las estrategias, se debe realizar un monitoreo constante de la forma en cómo éstas van evolucionando y presentando resultados. En muchas ocasiones, las estrategias crean la necesidad de redefinir los objetivos de las empresas.

3.3.5.1 Estrategias para el área de Marketing

- ✓ Para desarrollar un Plan de Marketing, la estrategia a utilizar es la contratación de servicios de una empresa especialista en el tema. El Plan de Marketing a realizar, debe estar enfocado en la identificación de los segmentos de la empresa y en la definición de la mezcla de marketing de cada uno de los segmentos.
- ✓ Determinar el tipo de investigación de mercado que se va a realizar para analizar las tendencias de la competencia.
- ✓ Realizar estudios de mercado que permitan conocer las necesidades de los clientes.
- ✓ Con el fin de posicionar el producto en los consumidores, se debe utilizar publicidad en medios masivos escritos como periódicos, revistas y valla, buscando posicionar el producto en base a su calidad y sus excelentes precios.
- ✓ Para posicionar el producto también se puede utilizar promociones, descuentos, premios y comisiones por volumen de venta de producto.
- ✓ Es necesario realizar una investigación de mercado que busque identificar mercados no explotados. Se debe contratar los servicios

de una empresa especialista que presente al final de un año alternativas de mercado en los cuales las empresas puedan empezar a penetrar sus productos.

3.3.5.2 Estrategias para el área de Ventas

- ✓ Se debe implementar un sistema informático que permita planificar las necesidades de producto de los consumidores, con la existencia de los mismos tanto en bodega como en almacén. Esta estrategia permitirá a las empresas, ser más eficiente en la entrega de sus pedidos y controlar sus existencias de producto en bodega con el fin de prevenir desfases en la venta.

- ✓ Realizar una planificación del departamento de ventas en la cual se identifiquen tipos de clientes por su volumen de compra a fin de ofrecerles algún tipo de descuento.

- ✓ Desarrollar planificación de programas de venta que permita ampliar su mercado.

- ✓ Presentar diferentes alternativas de productos para satisfacer a grupos diferentes de clientes.

- ✓ Estructurar un sistema de servicio post-venta que busque conocer las demandas e inquietudes de los clientes y agilizar la toma de pedidos de los mismos, con el fin de planificar las entregas mejorando su puntualidad. Se debe tomar en cuenta que debe existir un sistema que permita conocer los pedidos y el stock existente.

3.3.5.3 Estrategias para el área de Recursos Humanos

- ✓ El reclutamiento adecuado de personal (empleados y trabajadores); que permitan alcanzar la productividad y competitividad de las empresas.
- ✓ La selección y contratación de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos.
- ✓ Capacitación en forma continúa a los trabajadores en temas concernientes a sus respectivas áreas de operación y en temas que contribuyan al enriquecimiento personal de todos los trabajadores de las empresas. Para este fin se puede tercerizar un servicio de capacitación u organizar internamente a nivel de directivos programas de capacitación continua.
- ✓ Ejercer un liderazgo estratégico que permita tener organizaciones con capacidad de ejecutar con éxito un Plan Estratégico.

- ✓ Por medio del departamento de Recursos Humanos de las empresas en estudio, realizar actividades sociales, deportivas y culturales que promuevan la integración de los trabajadores de las mismas.
- ✓ Diseñar programas de incentivos que estén relacionados con los objetivos de rendimiento.
- ✓ Establecer canales abiertos de comunicación entre el nivel superior y sus subordinados.
- ✓ Difundir la filosofía de la organización con el fin de conformar un grupo de trabajadores leales a la institución.
- ✓ Buscar el bienestar y seguridad para sus colaboradores.
- ✓ Actualizar cada año el estudio de las diferentes variables internas y externas que influyen en el accionar de la empresa.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de administración estratégica.
- ✓ Elaborar un manual de procedimientos y funciones para las diferentes áreas de las empresas que constituya una herramienta que guíe las actividades de las mismas.

- ✓ Diseñar una estructura orgánico-funcional participativa que permita una comunicación abierta y eficaz.

3.3.5.4 Estrategias para el área de Finanzas

- ✓ Por medio de la dirección financiera de las empresas y por una proyección de ventas para 5 años que sea real, establecer una planificación financiera que les permita, además de ser rentable, amortizar completamente sus deudas en este período de tiempo.
- ✓ Controlar el flujo de efectivo de las empresas con el fin de cumplir dentro de los plazos establecidos, sus responsabilidades con proveedores.
- ✓ Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que presenten las oportunidades más atractivas.
- ✓ Elaborar un estudio de costos de venta, para establecer políticas de promociones y descuentos y conocer el margen de utilidad real.

- ✓ Obtener financiamiento a largo plazo para grandes proyectos o inversiones y usar financiamiento a corto plazo en caso de emergencia o desembolso inesperado.
- ✓ Diseñar una red de información que permita sistematizar el área financiera y contable con la finalidad de elaborar informes, evitar errores en la ejecución de los mismos y proporcionar oportunamente la información necesaria al nivel requerido.
- ✓ Realizar un análisis permanente de indicadores financieros.
- ✓ Crear un sistema de información rápido y seguro con el fin de tener la capacidad en la toma de decisiones acertadas.
- ✓ Diseñar un sistema de elaboración de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones, planificación y control.

3.4 PROPUESTA ADMINISTRATIVA

Para efectos de consulta y considerando que la gerencia o directivos de las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo deben tener un conocimiento mínimo sobre la Teoría Administrativa; se detalla a continuación siguientes aspectos básicos.

El proceso de administración estratégica, es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. La información estratégica relevante, que proviene de los análisis de los ambientes interno y externo, es necesaria para elaborar una estrategia y una implantación efectivas. Por ello, las acciones estratégicas efectivas son un requisito indispensable para lograr los resultados deseados de competitividad estratégica y altos rendimientos. Por lo que, el proceso de administración estratégica se utiliza, para que la organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme una estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes que evoluciona de una manera continúa.

La administración tiene cinco funciones básicas para aplicar: planificación, dirección, organización, integración, control y evaluación.

- **PLANIFICACION:** La planificación define metas y propone medios para alcanzarlos. Su ejecución se hace necesaria para:
 - Establecer una dirección general para el futuro del negocio, como: mayores utilidades, una participación de mercado más amplia y responsabilidad social.
 - Identificar y comprometer los recursos de la empresa en el cumplimiento de sus metas.

- Decidir que actividades son necesarias.

➤ **ORGANIZACION:** La organización es la función de correlación entre las personas, las tareas y los materiales para el logro de objetivos. La función de organización consta de las siguientes actividades:

- División del trabajo
- Departamentalización
- Jerarquía
- Coordinación

➤ **INTEGRACION:** La integración de personal significa unir áreas de trabajo, identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo; incluye seleccionar, contratar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar a las personas.

➤ **DIRECCION:** La dirección es el proceso de guiar, influir sobre los trabajadores para que cumplan las metas y objetivos empresariales

Para una buena dirección es importante el uso del liderazgo el mismo que influye sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo; basados en la comunicación que no es sino la transferencia de

información, asegurándose de que el oyente comprenda y facilite las funciones administrativas internas. La comunicación puede efectuarse en forma escrita, pero es mejor la información que se comunica en forma oral.

- **CONTROL Y EVALUACION:** La función de control es el análisis y la corrección del desempeño de los funcionarios para asegurar que se cumplan con los objetivos del negocio y los planes para lograrlos.

El proceso de control básico incluye tres etapas:

- El establecimiento de estándares
- Medir el desempeño con otros estándares
- Corregir las variaciones con respecto a los estándares y los planes.

Por lo señalado se puede determinar que, el Sistema Administrativo es el conjunto de elementos que organizados forman un todo, en el cual sus componentes son interdependientes y actúan a través de una organización lógica que dirige a la obtención de un fin común.

A base del conocimiento de las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, el Sistema Administrativo propuesto de ser necesario debe incluir los siguientes elementos:

- Organigrama estructural
- Clasificación de Puestos
- Procedimientos
- Control interno en cada área o sección
- Niveles de Organización
- Flujo de documentos
- Control de archivos
- Reportes de gestión por áreas
- Flujogramación por procesos

3.4.1 Organigrama estructural

El Organigrama estructural en una empresa es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación

Es importante manifestar que el organigrama debe ser vertical en función de la facilidad de comprensión, ya que en la parte superior va las unidades directivas, y las líneas de autoridad y responsabilidad van de

arriba hacia abajo por lo que en un organigrama se debe considerar los niveles jerárquicos entre los que se consideran tres niveles básicos:

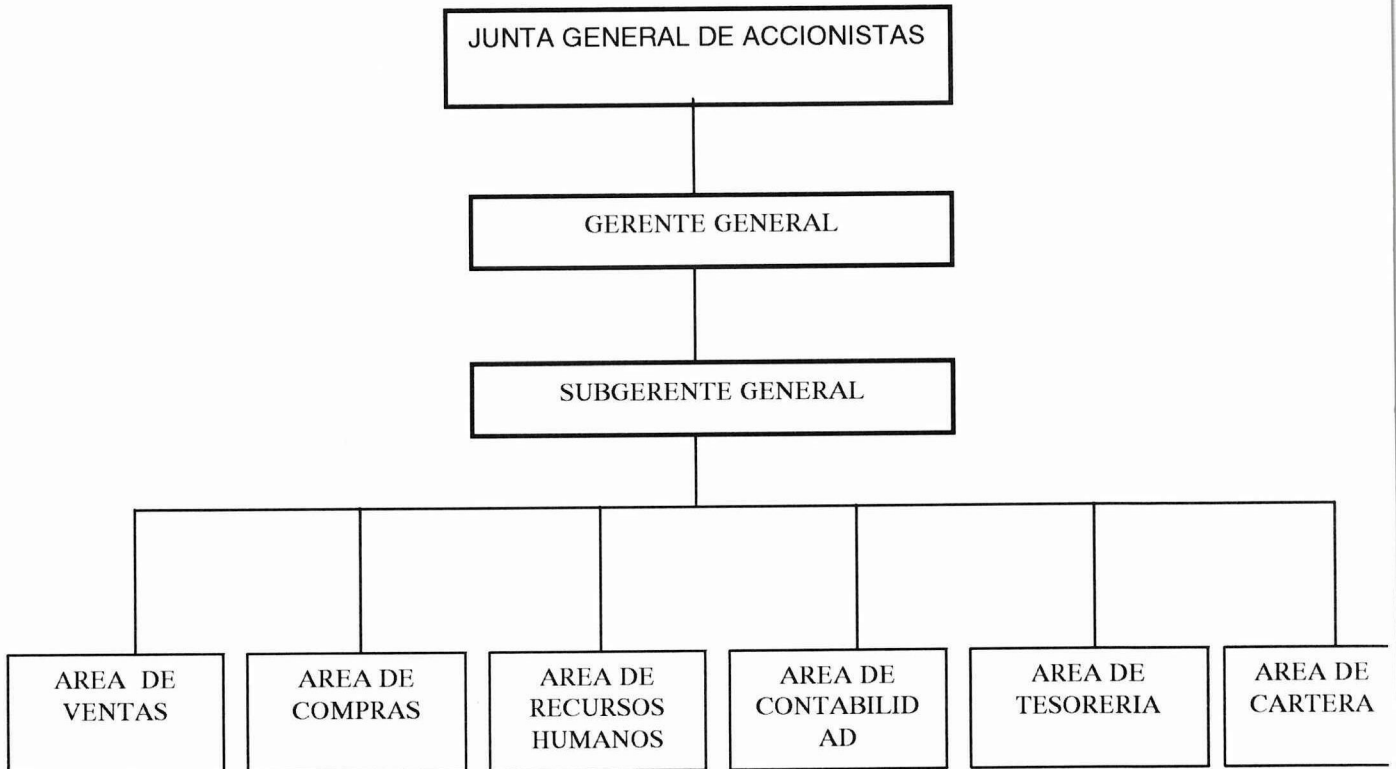
- **Nivel directivo.-** en el que se incluye la dirección general de la Empresa conformada por los socios.

- **Nivel Ejecutivo.-** Se refiere a los niveles intermedios de supervisión, incluye gerencias y jefaturas de departamento así como, las unidades de asesoría las que se marcarán en forma lateral directa a la línea inferior que se desprende de la unidad a la cual presta servicios, siendo su enlace una línea discontinua.

- **Nivel operativo.-** En este nivel se deben incluir las unidades administrativas, oficinas y secciones que dependen de las gerencias y de los departamentos, colocando a éstos a un mismo nivel, independiente de la importancia real que tienen en la organización de acuerdo con las funciones que desempeñan. Las oficinas se representan en el nivel inmediato inferior al de departamentos y las secciones dependiendo de la actividad.

En base a lo manifestado se presenta a continuación el Organigrama estructural propuesto para las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo.

Gráfico No. 29
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
(SITUACIÓN PROPUESTA)



Elaboración: Las autoras

3.4.2 Clasificación de Funciones

El organigrama estructural propuesto para las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, se lo ha complementado con la distribución de funciones, en este caso las funciones genéricas de cada unidad administrativa.

Estas funciones se refieren a las unidades administrativa y no al puesto, a la dirección y no al director, al departamento y no al jefe del departamento.

Se ha considerado necesario establecer el Organigrama Funcional, para lograr los objetivos claros mediante la ejecución y responsabilidad de un órgano administrativo. Ya que la función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran. Por lo tanto, en el manual de organización deben listarse cada una de las actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas y, en su caso, las labores que realizan los distintos puestos que existan así:

➤ **Junta General De Accionistas**

La Junta General de Accionistas es el máximo organismo de las empresas, y estará integrada por todas las personas que tienen calidad de socios. Las principales atribuciones y deberes que debe cumplir son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir con las obligaciones que señalan los estatutos de la empresa;
- Determinar la política de manejo y servicio que presta la empresa;
- Elegir y remover a los miembros de la Junta;

- Elegir al Presidente de la empresa;
- Dirigir la marcha y dar la orientación general de las actividades de la empresa.

➤ **Gerencia General**

Los niveles de responsabilidad están dados principalmente en el Gerente General, quien tiene a su cargo la organización, comercialización de bienes, el control de los recursos financieros y materiales y la supervisión de los servicios entregados al usuario. Entre las principales funciones se señala las siguientes:

- Velar por el cumplimiento del objetivo de la empresa;
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos;
- Administrar la buena marcha de la empresa;
- Establecer y mantener las relaciones de la empresa con otras personas naturales o jurídicas;

➤ **Subgerencia General**

- Administrar la buena marcha de la Empresa;
- Establecer y mantener las relaciones de la Empresa con otras personas naturales o jurídicas;

- Llevar los libros de actas tanto de la Junta como de la Asamblea, custodiar y otorgar copias certificadas de dichos organismos a los miembros que lo requieran;
- Presentar a la Junta el informe anual de actividades, el estado financiero del ejercicio, el presupuesto y el plan de actividades para el año siguiente;
- Presentar para la aprobación de la Junta los planes y programas para la Empresa.

➤ **Ventas (Servicio al Cliente)**

- Recibir y ubicar al cliente según su necesidad;
- Atender y satisfacer las necesidades del cliente, explicar sobre la utilidad, las bondades y características del servicio sugiriendo alternativas;
- Entregar los precios y cotizaciones solicitadas por el cliente;
- Ofrecer los nuevos productos y técnicas a los clientes;
- Elaborar informe sobre ventas de servicios realizadas en forma diaria, semanal y mensual.

➤ **Compras**

- Negociación con proveedores;
- Aprobación de las facturas para la entrega a contabilidad;

- Control de las existencias de bienes de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes.

➤ **Recursos Humanos**

- Estudiar las características que requiere cada puesto de trabajo y participar en la selección del personal;
- Realizar el control de asistencia del personal, esto comprende registro horarios, horas extras, permisos y multas a través de las tarjetas de asistencia;
- Realización de trámites tanto en el Ministerio de trabajo como en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y sus Filiales;
- Llenar y despachar solicitudes de préstamos quirografarios;
- Revisión de roles de pago, anticipos antes de su acreditación.

➤ **Contabilidad**

- Diseñar el sistema de contabilidad para la empresa; de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos vigentes;
- Formular un proyecto de “Manual Específico de Contabilidad” para la empresa de conformidad con las normas legales vigentes y principios de contabilidad generalmente aceptados y, someter a al estudio y aprobación del Gerente General para su aplicación;

- Llevar la contabilidad consolidada de la empresa en libros y registros que la ley determina;
- Analizar el uso y aplicación de los registros y formularios de carácter contable y administrativo, utilizados en el proceso de registro y control de las transacciones y operaciones de la empresa;
- Presentar semestralmente, los Estados Financieros consolidados de la empresa y enviar a conocimiento y análisis del Gerente General y de las Instituciones Públicas que la Ley señala.

➤ **Tesorería**

- Organizar, custodiar, controlar la recaudación y depósitos provenientes de ventas de bienes diarios;
- Preparación de depósitos y trámites bancarios;
- Preparación de reportes de ingreso diario para la realización de comprobantes de ingreso;
- Análisis de la documentación para la elaboración del comprobante de egreso y cheques que serán entregados a proveedores;
- Manejo del fondo de caja chica;
- Cuadrar los depósitos con los reportes de arqueo de caja y llevar el control y archivo de los documentos de respaldo;
- Archivo de formularios de egreso, conciliaciones de cheques, etc.

- Elaboración de cuadro de saldos diarios de los bancos para entregar un reporte a Gerencia General;
- Pago a proveedores sobre las adquisiciones realizadas;
- Pago al personal y los préstamos realizados a los trabajadores;
- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.

➤ **Cartera**

- Confirmación y recepción de depósitos;
- Realización de abonos y cancelaciones previa la revisión de saldos;
- Recepción de Tesorería para archivo de abonos y cancelaciones;
- Valorización de devoluciones con carpeta del cliente;
- Atención al cliente sobre estados de cuenta, depósitos realizados o los cheques enviados y el saldo que registra;
- Elaboración de certificados de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

3.5 MANUAL DE PROCESOS

Después de haber realizado un análisis del desempeño actual de las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, en los principales departamentos que conforman las mismas, se ha elaborado un modelo de Manual de Procesos, el cual servirá de apoyo para corregir las deficiencias encontradas.

El Manual propuesto ha sido desarrollado en forma general, para que las empresas puedan aplicar de acuerdo a sus operaciones específicas, así como para que se convierta en fuente de consulta de cualquier otra empresa del sector.

3.5.1 Objetivos y alcance

El objetivo principal es diseñar un manual de procedimientos para la aplicación en las empresas distribuidoras de Productos de Consumo Masivo, que permitan obtener claridad, rapidez y facilidad en los procesos y acciones a tomarse.

Estos procedimientos no pretenden de ninguna manera imponer criterios o normas, sino orientar la aplicación de los mismos, para que se facilite su asimilación y práctica al personal de las empresas, ajustándose a sus propias necesidades.

Los diagramas y procedimientos que se desarrollarán a continuación tienen como propósito ser una herramienta útil a la gerencia y, a su vez familiarizar a los usuarios de éste con el aprendizaje, conceptos, teoría y aplicaciones de las operaciones que realiza una empresa dedicada a la comercialización de Productos de Consumo Masivo.

3.5.2 Departamento de Ventas

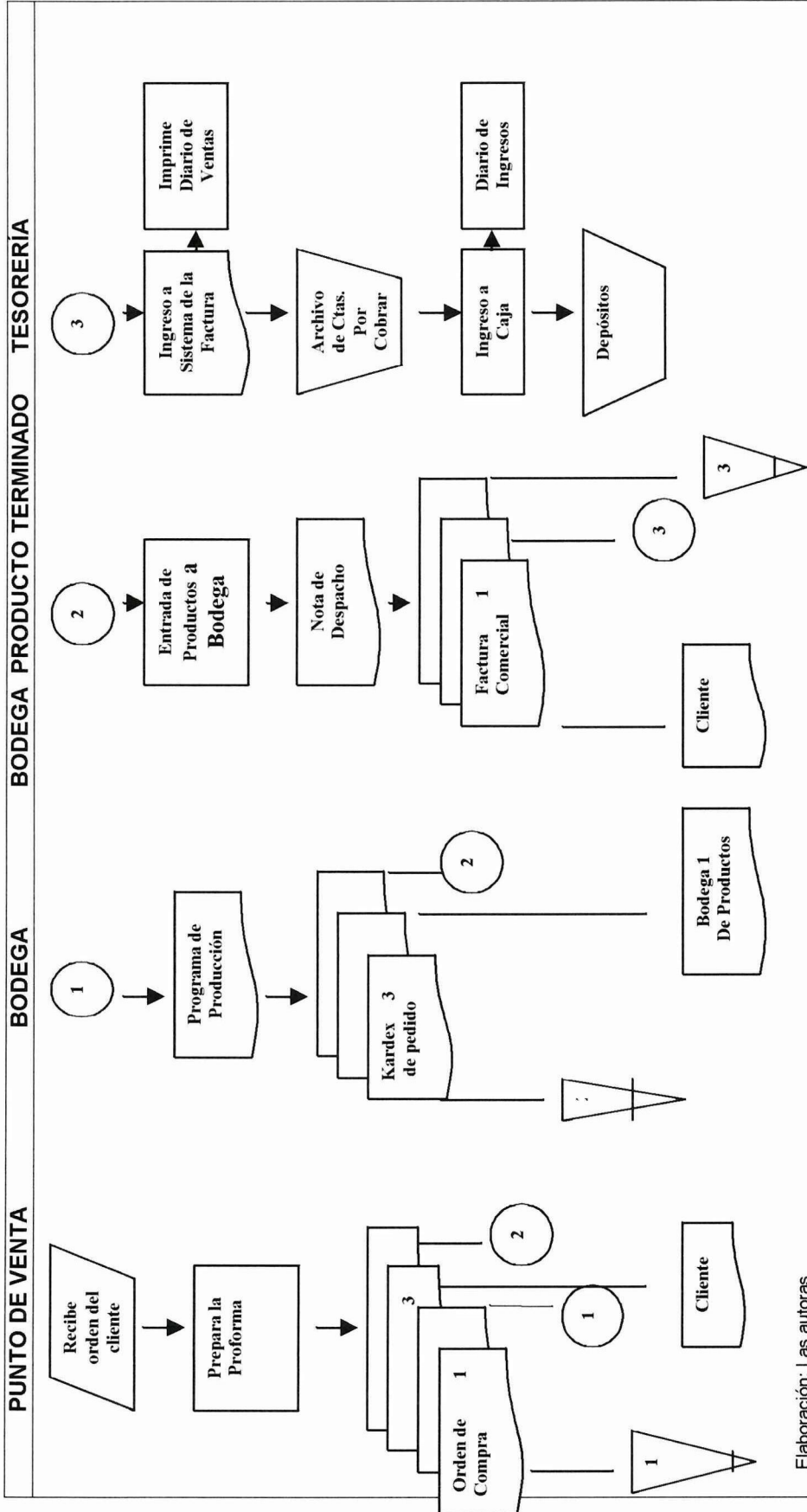
El departamento de ventas es fundamental para el crecimiento financiero de las empresas, el proceso se inicia con la captación de la mayor cantidad de clientes y por ende de pedidos a través del asesoramiento adecuado del personal de ventas.

El personal de ventas, deberá atender a los clientes, estableciendo sus necesidades y prioridades en calidad, tipo y cantidad de productos; en base a esto procederá a verificar la disponibilidad física del producto solicitado, se elaborará la nota de pedido por código, descripción, cantidad, precio, forma de pago y respectiva firma del cliente.

La nota de pedido deberá ser entregada al personal de bodega para su preparación y facturación, para luego ser entregado en tesorería para el cobro y su despacho respectivo.

A través del siguiente diagrama se puede observar el proceso para el área de ventas.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO DE VENTAS



Elaboración: Las autoras

3.5.3 Departamento de tesorería

- **Ingreso de efectivo**

Las personas autorizadas para receptor valores en efectivo en las empresas serán el tesorero y/o la cajera. Por cada valor recibido de parte de los clientes se emitirá un comprobante de ingreso prenumerado, el mismo que deberá contener la firma de la persona que entrega y recibe los valores, cantidad, fecha, forma de pago y la factura a cancelar.

Al recibir cheques como pago, estos deberán ser inmediatamente sellados para ser enviados al depósito con el sello “para depositar en la cuenta corriente” y deben ser endosados únicamente por el cajero.

Todos los valores recaudados deberán ser depositados en la misma especie que fueron recibidos, el mismo día de cobro o a más tardar al siguiente día hábil en las primeras horas de la mañana.

Toda operación debe ser registrada en el sistema de ingresos al momento de emitir el comprobante, se asignará a las cuentas respectivas y reportadas en el cierre de caja correspondiente.

La emisión de toda documentación deberá seguir un orden cronológico. El departamento deberá contar con una caja fuerte en la que se guardarán diariamente los valores recaudados y no depositados en el

banco, cuya clave la debe manejar únicamente el tesorero bajo su responsabilidad a efectos de seguridad y custodia de los valores.

Todo pago que reciba la empresa en cheques, deberá ser aceptado únicamente como cheque cruzado a nombre de la compañía.

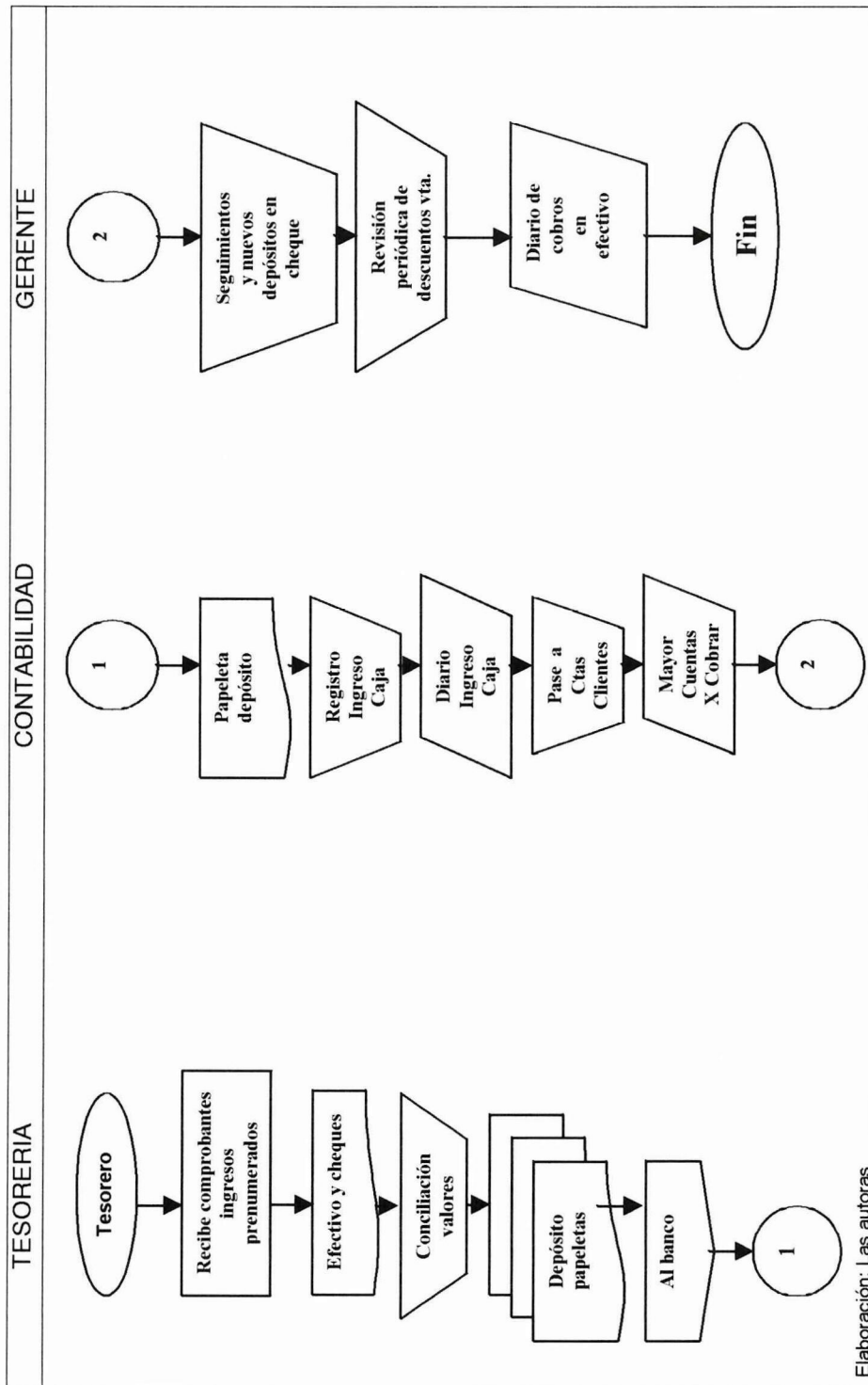
Todos los respaldos de las transacciones efectuadas en el departamento, deberán adjuntarse al cierre de caja para su respectiva aprobación y autorización.

Los valores reportados por cartera ya sea por depósitos directos de los clientes a las cuentas de las empresas, deberán enviarse con el correspondiente detalle previo a la emisión de comprobante de ingreso.

En caso de existir cheques devueltos, el departamento de tesorería procederá a realizar la nota de débito al cliente más el valor por costo bancario del cheque protestado o devuelto. Dicha nota de débito se deberá realizar en original y tres copias destinadas así:

- ✓ Original.- cliente
- ✓ 1ra copia.- contabilidad
- ✓ 2da copia.- cartera
- ✓ 3ra copia.- tesorería

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO DE INGRESO DE EFECTIVO



- **Egresos de efectivo**

- **Remuneraciones**

El departamento de personal deberá notificar mínimo dos días antes los valores a acreditar a cada empleado y será el responsable de:

- ✓ Elaborar los roles de pago
- ✓ Elaborar el detalle de las transferencias bancarias a las cuentas personales de cada empleado
- ✓ Elaborar las solicitudes de pago por transferencias

Dichos valores totales únicamente serán entregados al departamento para coordinar el día de la transferencia bancaria de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Los valores individuales deben ser entregados por el departamento de personal a cada trabajador, puesto que son confidenciales. El departamento de personal retiene una copia y remite toda la documentación a contabilidad para:

- ✓ Revisar y validar el rol de pagos general
- ✓ Comparar el valor total a pagar con el valor solicitado en la transferencia a ser enviada por el banco
- ✓ Firmar los documentos correspondientes
- ✓ Contabilizar dichos valores
- ✓ Enviar una copia al departamento de tesorería

El departamento de tesorería elaborará el comprobante de egreso en original y una copia, el original para el archivo de tesorería y una copia para contabilidad; en dicho egreso asignará a las cuentas correspondientes debitando de la cuenta bancos.

El jefe de personal enviará al banco los discos flexibles que contienen el detalle de la transferencia de fondos en las respectivas cuentas de ahorros o corrientes de cada uno de los empleados y las cartas firmadas por la gerencia. Adicionalmente entregará al personal los roles individuales para la firma de aceptación.

En base al rol general de pagos, comprobantes de egreso, solicitud de pago y las liquidaciones se efectuarán los comprobantes de diario por dicho rubro.

- **Egresos por otros pagos en cheque**

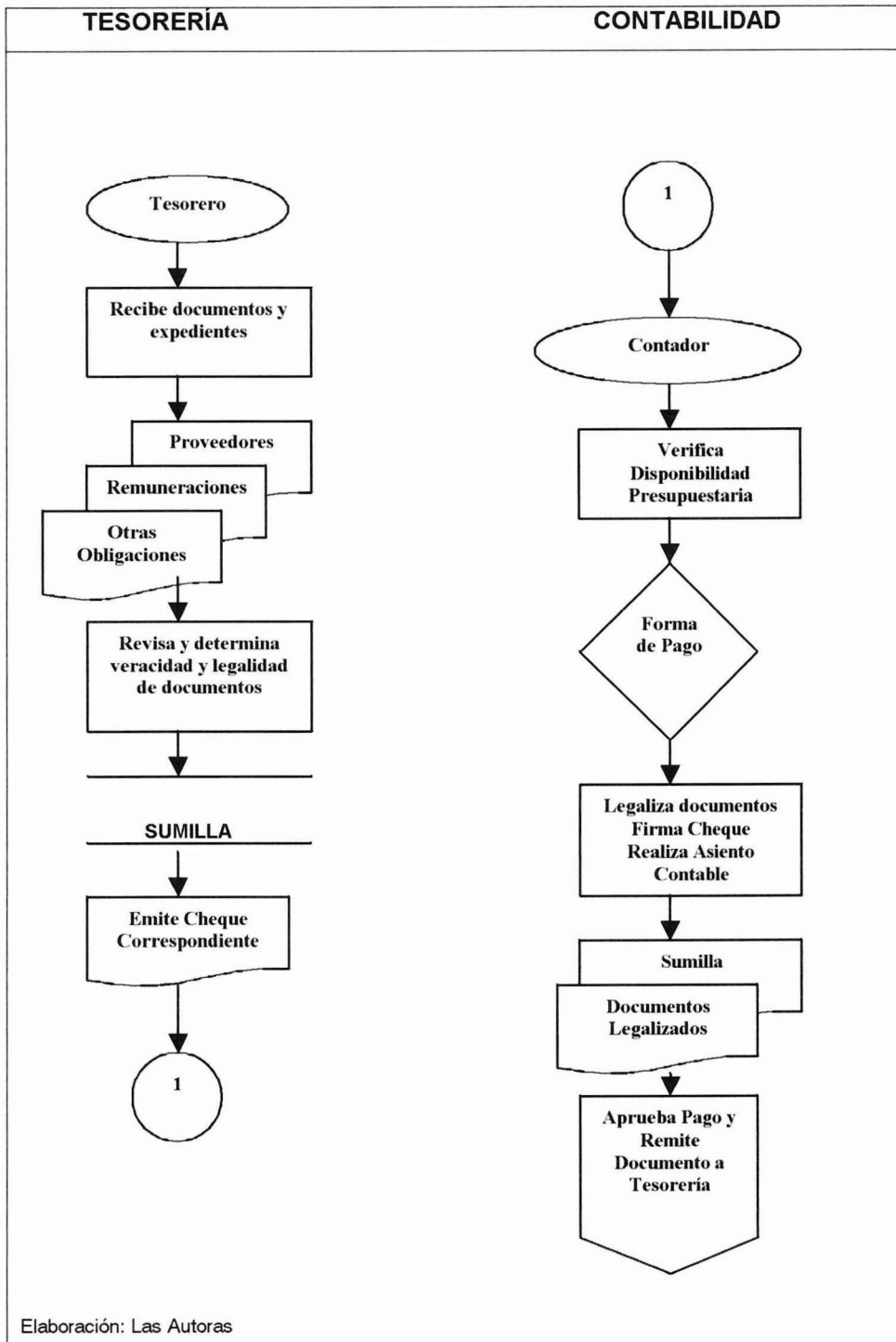
La gerencia general aprobará la emisión de la solicitud de pago para todos los departamentos de la empresa. El jefe de adquisiciones previa la aprobación de la gerencia hará la solicitud de pago, adjuntando todos los documentos de respaldo de la operación a realizarse y retiene una copia de la solicitud de pago. Estos documentos se deberán enviar a contabilidad para:

- ✓ Revisar la exactitud aritmética de los cálculos
- ✓ Analizar conceptos
- ✓ Codificar el documento
- ✓ Contabilizar las facturas asignando a la cuenta por pagar
- ✓ Enviar el documento a tesorería

El departamento de tesorería coordina con el contador la emisión del cheque (según el flujo de caja presupuestado). El contador aprueba el pago y remite la documentación a tesorería.

GRAFICO No. 32

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO DE EGRESO DE EFECTIVO



3.5.4 Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad es el encargado de asegurar que las cifras presentadas en los balances sean reales, a través del procesamiento contable de todas las operaciones que se realicen en las empresas. Cada comprobante de diario deberá ser firmado por la persona que lo elaboró y aprobó, es decir el Contador General de la empresa; la numeración de todos los comprobantes deben llevar una secuencia ordenada y cronológica a fin de determinar aquellos que falten y justificar su inexistencia si fuera del caso. El procedimiento general en el departamento de contabilidad son:

- ✓ Exigir a todos los departamentos de la empresa, los documentos soporte de las transacciones realizadas.

- ✓ Llevar un cuidadoso control de todos los cheques girados por la compañía y que no han sido cobrados.

- ✓ Presentar mensualmente las conciliaciones bancarias, y sus ajustes correspondientes deberán ser incorporados inmediatamente detectado el error.

- ✓ Registrar diariamente todas las actividades económico-financieras de la compañía.

- ✓ Realizar mensualmente conciliaciones de las cuentas que se manejan en cada departamento de la compañía.

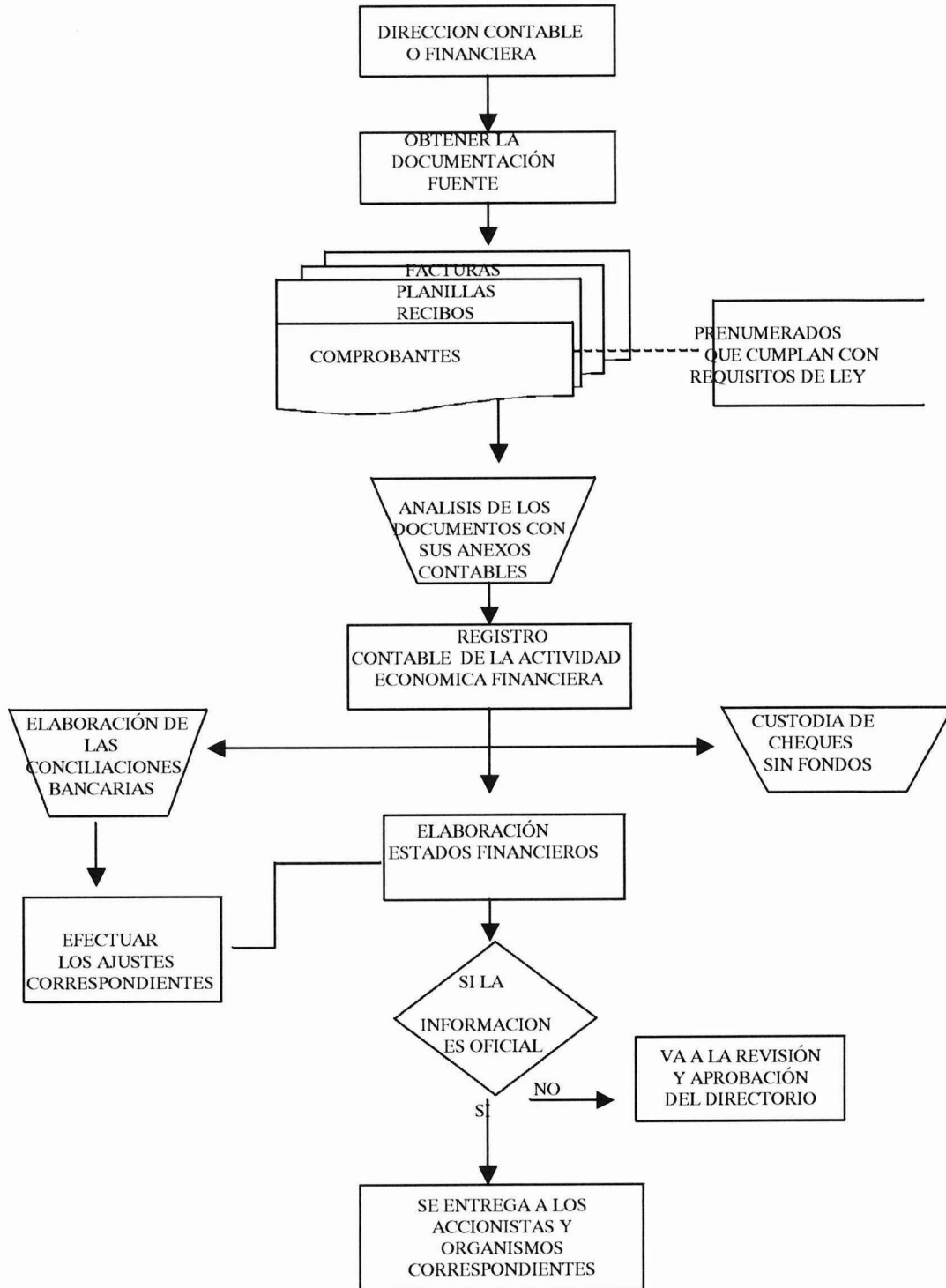
- ✓ Presentación de los balances de acuerdo a los plazos establecidos por los organismos de control, luego del cual se procederá a analizar todas las cuentas y sus respectivos anexos contables.

- ✓ Presentación de estados financieros de la empresa a los accionistas y organismos de control.

- ✓ Coordinar la entrega de documentos e información a los auditores externos y fiscalizadores, además de los informes al directorio y accionistas de la empresa.

GRAFICO No. 33

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO CONTABLE



Elaboración: LAS AUTORAS

3.5.5 Departamento de personal

Antes de cubrir cualquier vacante, se deberán desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Definición de cada puesto,
- ✓ Reclutamiento de los empleados,
- ✓ Selección y contratación

3.5.5.1 Definición del puesto

Cuando exista una vacante o se cree alguna por necesidad de la empresa, es función del jefe de personal determinar en coordinación con el jefe del área o persona entendida en la necesidad presentada, que requiere cubrir esa vacante y que se deberán cumplir los siguientes aspectos:

- ✓ El tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar
- ✓ Habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada.
- ✓ Aptitudes y actitudes del candidato
- ✓ Para establecer estos puntos de deberá elaborar:

- **Análisis del puesto**

El análisis del puesto significa exactamente lo que su nombre indica: analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño; éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

- **Descripción del puesto**

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde a los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

- **Perfil del puesto**

Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

- **Reclutamiento**

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir. Esta etapa dependerá del presupuesto asignado para llevarlo a cabo. Algunas de las fuentes a las que se puede recurrir en la búsqueda de empleados potenciales son:

- ✓ Fuentes Internas:

- Banco de datos existente en la empresa
- Empleados actuales
- Amistades o recomendados de los empleados actuales

- ✓ Fuentes Externas:

- Anuncios en periódicos y revistas locales.
- Anuncios públicos fuera de la empresa.
- Escuelas técnicas y universidades especializadas en las diferentes áreas y que se encuentren registradas en el CONESUP

- ✓ **Fuentes internas de reclutamiento**

La gerencia debe identificar a los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos a medida que estén disponibles, a través de los anuncios publicados internamente para seleccionar aquellos que mejores habilidades presenten; solo es un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes, los concursos por puestos constituye una técnica que permite a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar nuevas responsabilidades, y así concursar por la vacante anunciada.

✓ Fuentes externas de reclutamiento

Si las fuentes internas de reclutamiento no satisfacen las necesidades de la compañía para cubrir las vacantes, entonces, la empresa debe mirar mas allá de sí misma, especialmente cuando está encontrando su fuerza de trabajo, estas necesidades exigen reclutamiento externo: adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

- Agencias de empleos.
- Compañías tercerizadoras.
- Páginas interactivas de empleos.
- Universidades y Escuelas Politécnicas registradas en el CONESUP

3.5.5.2 Selección

El proceso de selección de personal es un asunto muy delicado que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo cual es muy importante que el Jefe de Personal tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el proceso. El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen:

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Entrevistas
- ✓ Exámenes: Existen diferentes tipos de exámenes y entre los más utilizados se encuentran:
- ✓ Psicométricos: Pruebas de aptitud, de desarrollo, de habilidad mental, de personalidad, entre otros.
- ✓ Físicos o médicos
- ✓ De conocimientos
- ✓ Investigación de candidatos

3.5.5.3 Contratación

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se

pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva, como son:

Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, otras), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros.

- ✓ Relaciones sindicales.
- ✓ Requisitos y prestaciones de ley.

Una vez que se toma la decisión de contratar a un individuo, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la empresa y de su área de trabajo para que su integración sea más rápida. Deberá ser presentado al resto de los empleados, enseñarle la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como explicarle las operaciones totales de la empresa, además de sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él.

La inducción es un factor de gran importancia para la empresa, por lo cual es necesario determinar:

- ✓ Las personas que se encargarán de realizarla.

- ✓ El material de apoyo que se utilizará en el proceso.
- ✓ El momento en que se llevará a cabo.

Se deberá mantener carpetas individuales del personal de la empresa, la misma que debe contener los datos actualizados del empleado.

De esta manera el departamento de Recursos Humanos, estará cumpliendo con una de las labores de mayor trascendencia, puesto que del personal que trabaje en la empresa dependerá su productividad y competitividad.

3.5.6 Departamento de Compras

El objetivo del departamento compras es el de adquirir mercaderías, bienes, insumos y servicios que cumplan con las expectativas de la empresa, al menor costo de adquisición, contribuyendo con la rentabilidad y a la vez ayudar a que la empresa tenga una ventaja competitiva. Para alcanzar estas expectativas se requerirá que se establezcan metas y estrategias del área de compras con el resto de departamentos de la empresa.

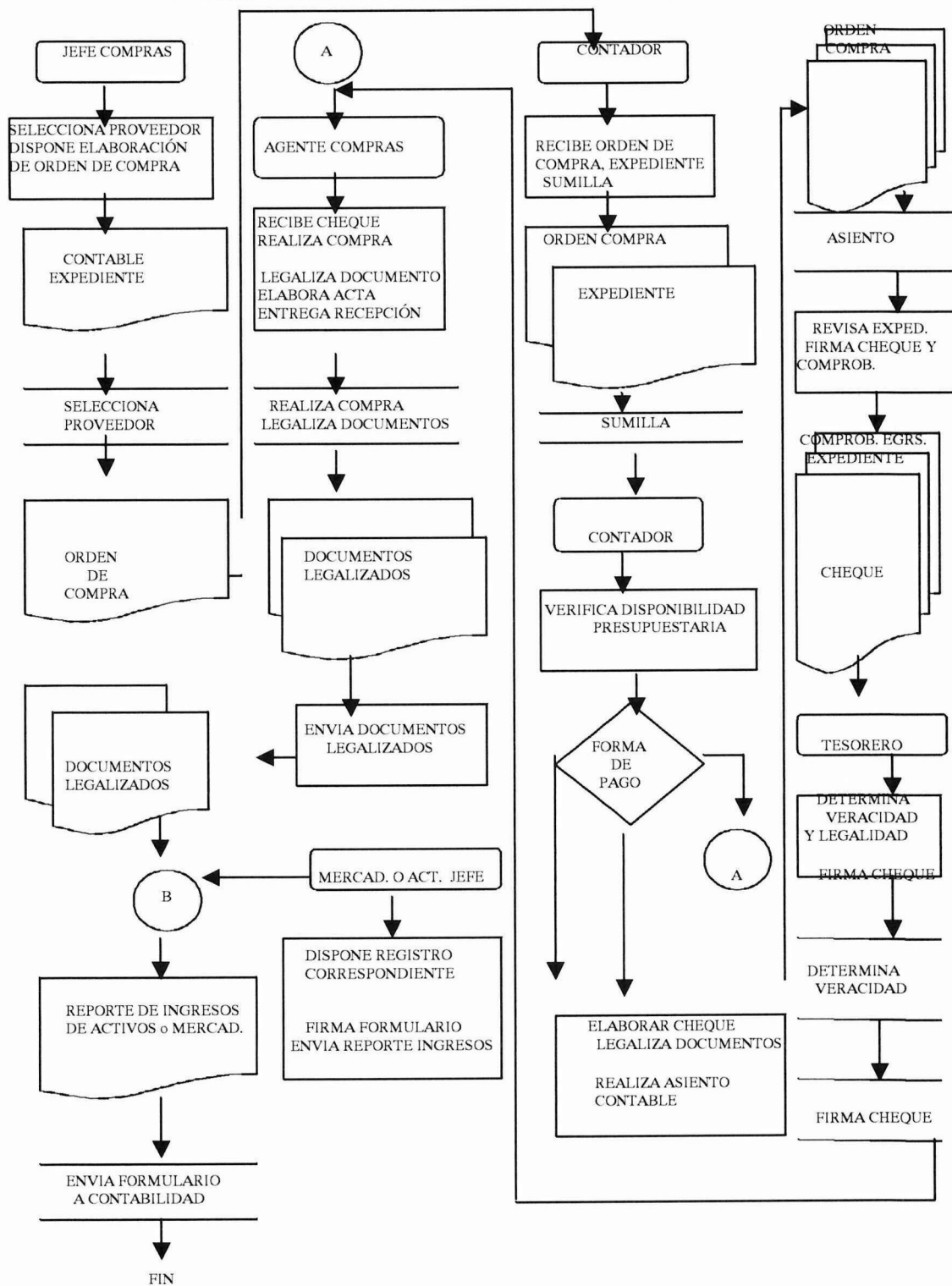
El departamento de compras es responsable de todas las adquisiciones, la misión del departamento es:

- ✓ Abastecer y entregar materiales y servicios de buena calidad al menor costo.
- ✓ Identificar y ejecutar reducción de costos y las oportunidades de mejora para la compañía.
- ✓ Administrar, ejecutar y racionalizar el proceso desde la compra hasta el pago.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del ciclo de adquisiciones que debe seguir el departamento de compras, para adquirir mercaderías, insumos, materiales, suministros, bienes, servicios y cumplir con las expectativas de la empresa.

GRÁFICO No. 34

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO DE COMPRAS



Elaboración: La s Autoras

3.6 CONTROL INTERNO

Dada la importancia que tiene un buen sistema de Control Interno en la empresa, se ha impulsado en los últimos años su vigencia, debido a lo vital que resulta para medir la eficiencia y eficacia de las transacciones realizadas, y fundamentalmente de la transparencia de su ejecución en salvaguarda de los intereses Institucionales.

De la aplicación de normas y medidas de control interno centradas en las actividades básicas que la empresa realiza, dependerá el resultado y optimización de los recursos económicos que a la postre permita un mejor servicio a la comunidad. Es bueno resaltar que si la empresa aplica controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para garantizar sobre la gestión administrativa, contable y financiera efectuada por la organización.

Por consiguiente, el control interno comprende un plan de organización de todos los procedimientos, coordinándolos de manera coherente a las necesidades de la empresa, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y la confiabilidad de los datos contables y financieros, como también analizar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas

por los Directivos y Superiores de la organización. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman la empresa son importantes, pero existen dependencias que por sus características especiales, gestión y recursos siempre van a ser más dinámicas que otras, lo que implica mayores procedimientos de control interno para su gestión.

Dentro de este orden de ideas se puede expresar que el “Control Interno” es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de los resultados contables y financieros, este nivel de confiabilidad determinará finalmente si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representará un aspecto negativo dentro de esta confiabilidad del sistema en su conjunto”.²⁶

Se puede afirmar que una empresa que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, por lo que las decisiones que se adopten no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podrían llevar a una crisis operativa, que obligará a asumir las consecuencias que a la postre perjudiquen a la Institución y a sus responsables.

²⁶ Catácora F. (1996) Sistemas y Procedimientos Contables, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

Después de revisar y analizar algunas experiencias en relación al control interno, se puede manifestar que el mismo permite demostrar que una cabal aplicación y evaluación de los mismos eliminan los riesgos de pérdidas o desviaciones y ayudan a prever las mismas.

Sea cual fuese la aplicación del control que se quiera implementar para la mejora organizativa, éstas deben estar encuadradas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, sin embargo de ello, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas para lo cual será necesario aplicar de manera urgente controles preventivos especiales, así como procedimientos adecuados de verificación.

Adicionalmente, se cuentan con controles que se deben ejecutar durante o después de un proceso, la eficacia de estos tipos de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir en cada uno de ellos como se expresa a continuación.

"El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos"²⁷ como una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces

²⁷ Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.

existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, señalando las fallas que pudiera existir con el fin de tomar medidas y correctivos y evitar su reiteración.

Entrando más de lleno en el tema, el control interno es todo un sistema de controles administrativos y financieros que deben ser plenamente aplicados por la empresa, porque además lo establece de manera obligatoria las Normas Ecuatorianas de Auditoría, con el fin de que las entidades puedan realizar sus procesos administrativos y financieros de manera secuencial, ordenada, confiable y verificable, con el fin de proteger sus recursos, salvaguardarlos y asegurarlos de mejor manera, garantizando la exactitud y veracidad de sus registros contables y sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la empresa, fluyan con mayor facilidad y sean uniformes de acuerdo a sus peculiares características.

3.6.1 Concepto Control Interno

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, contable y financiero y, que igualmente abarca un plan de organización, procedimientos y anotaciones

dirigidas a custodiar sus recursos y su confiabilidad contable, se la puede definir como:

"Conjunto de métodos y medidas coordinadas, adoptadas en la empresa para proteger y salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la eficacia en las mismas y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada organismo".²⁸

3.6.2 Objetivos del Control Interno

- ✓ **Objetivos Operacionales.-** Que son los que permiten la utilización eficiente y eficaz de los recursos financieros, materiales y humanos.

- ✓ **Objetivos Financieros.-** Orientados a la formulación de estados financieros internos y externos de manera oportuna, confiable y actualizada.

- ✓ **Objetivos Legales.-** Referente a la aplicación de disposiciones, normas y directivas que permitan su aplicación.

En función de estos grandes objetivos, se puede manifestar en base a la experiencia y conocimiento de la gestión empresarial, que el

²⁸ Federación de Colegio de Contadores Públicos del Ecuador 1994, Pág. 310

control interno a su vez estará al servicio del cumplimiento de las siguientes finalidades específicas relacionadas con el tema de investigación:

- Propiciar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión en las operaciones administrativas, contables y financieras.
- Facilitar a los órganos de control correspondientes, la información necesaria sobre la actividad administrativa, contable y financiera existente en la empresa, a fin de facilitar la adopción de las decisiones pertinentes.
- Coadyuvar en la ejecución de las políticas administrativas, contable y financiera de la empresa, para facilitar su consolidación a nivel general.
- Comprobar la adecuación de la gestión administrativa, contable y financiera a cargo de los diferentes departamentos de la empresa sobre las disposiciones y directrices que rijan su comportamiento.
- Verificar que la información administrativa, contable y financiera presente resultados reales de la gestión realizada.

- Elaborar informes que incluyan recomendaciones necesarias para la mejora de la gestión de los diferentes departamentos de la empresa.

3.6.3 Elementos del Control Interno

Los elementos que intervienen en el Control Interno son:

- Organización
- Procedimiento
- Personal
- Supervisión

3.6.3.1 Organización

Los elementos de la organización de Control Interno son:

- **Dirección:** Asume la responsabilidad de la implantación de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- **Coordinación:** Adopta las obligaciones y necesidades de los integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de la invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignadas por la autoridad.

- **División de labores:** Que define claramente la independencia de las funciones de operación (producción, ventas); custodia (caja, tesorería); registro (contabilidad, auditoría interna)

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación, puedan influir en la forma en la que ha de aportar su registro o la posesión de los bienes involucrados

La asignación de responsabilidades debe establecerse con claridad, los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue de facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. Principalmente, esto se refiere a que no se deben realizar transacciones sin la aprobación específica para ello. Debe existir constancia de la aprobación con la posible excepción de actividades de poca importancia o trascendencia en la que la aprobación puede entenderse como tácita.

3.6.3.2 Procedimiento

El control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos.

- **Planeación y sistematización:** Se requiere la existencia de un instructivo general sobre las funciones de dirección y coordinación; la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos se los conoce como manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, y reducir errores; reducir el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y apresuradas.

Un grado más elevado de la planeación es el control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

- **Registros y formas:** El sistema de control interno requiere procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.
- **Informes:** Lo más importante para la vigilancia de las actividades de la empresa y para mantener un conocimiento adecuado de las actividades del personal, es la información interna. En este sentido desde luego no es suficiente la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso.

Los informes contables en este aspecto constituyen un importante elemento de análisis, la preparación de balances mensuales, anexos con el detalle de obligaciones y sus vencimientos o también con la distribución de cuentas por cobrar a clientes.

La producción y distribución puede vigilarse mediante informes periódicos y analíticos de ventas, costos análisis de variaciones de eficiencia, etc.

Un control interno más elevado será la inclusión de informes sobre el capital de trabajo, origen y aplicación de fondos, variaciones financieras, etc.

3.6.3.3 Personal:

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo, si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo. Los elementos de personal que intervienen en el control interno son:

- **Entrenamiento:** Se deberá buscar los programas de entrenamiento de comprobada eficiencia, para formar personal apto para diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control logrado permitirá la

identificación de las funciones y responsabilidades de cada empleado; así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

- **Eficiencia:** Luego de un correcto entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés de la empresa por medir y alentar a la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno. Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal, que ofrecen al auditor, la posibilidad de medir comparativamente, las cifras representativas de los costos.
- **Moralidad:** Es necesaria la moralidad del personal, porque es una de las columnas sobre la que descansa la estructura del control interno. Los requisitos que se necesitan para formar parte de una organización deben ser delimitados cuidadosamente. Las vacaciones periódicas, la rotación del personal deben ser obligatorias hasta donde la empresa lo permita. Como complemento del control interno las fianzas de fidelidad es un elemento de la moralidad del personal.
- **Retribución:** Es indudable que el personal que es retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia sus actividades, que en hacer planes para defraudar el

negocio. Los sistemas de retribución al personal, pueden ser planes de incentivos y premios, pensiones de vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales. Este constituye elemento importante del control interno.

3.6.3.4 Supervisión

Aún cuando los elementos antes mencionados sin duda juegan un papel de gran importancia, cabe anotar que el elemento que necesariamente debe complementarlos para asegurar la existencia de un buen control interno, es la supervisión ya que sin ésta, es muy probable que la organización y prácticas implantadas se viesen desvirtuadas o llegasen a quedar en desuso y pudiera, inclusive, llegar a darse el caso de que aún cuando la organización, rutinas y personal de la empresa fuesen idóneos, existiese un control interno con deficiencias más o menos fuertes.

Es de gran importancia que la propia empresa mantenga una adecuada vigilancia del control interno, valiéndose al efecto de un departamento de Auditoría Interna, o bien, cuando no es posible el sostenimiento de ese departamento, por medio de uno o varios empleados capaces y responsables que efectúen periódicamente algunas de las revisiones de los aspectos más importantes del mismo.

3.6.3.5 Técnicas de análisis

Como ya se ha mencionado, una función del control interno es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así la fiabilidad e integridad de los registros financieros y operativos. La revisión del control interno por parte de contabilidad o auditoría, ayuda a determinar procedimientos apropiados para formular su opinión sobre la razonabilidad de la información.

Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración de la empresa y, el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados.

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace auditoría interna y externa de la empresa sobre el control interno, que se enfoca directamente a prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en los procedimientos realizados, consiste en aplicar a cada tipo importante de transacciones y operaciones así como a los activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

- a. Considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- b. Determinar los procedimientos de control interno que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- c. Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
- d. Evaluar cualquier deficiencia, es decir, cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar su efecto sobre:
 - La naturaleza, momento de ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar, y
 - Las sugerencias a realizar a la empresa

En la aplicación práctica del enfoque antes descrito, los dos primeros literales se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resúmenes de procedimiento, flujogramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el auditor. Sin embargo, se requiere el juicio de un profesional especializado para la interpretación, adaptación o extensión de dicho material de trabajo, para que resulte apropiado en cada situación particular. El tercer literal se lleva a cabo durante la revisión del sistema y las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida en los párrafos precedentes.

En forma general los métodos de evaluación de Control Interno más utilizados son:

✓ **Método descriptivo**

En estas descripciones deben narrarse las operaciones examinadas tal y como se están efectuando, e inmediatamente identificar las fallas o deficiencias que constituyen riesgos de control y presentar las recomendaciones correspondientes, es decir que se detalla el flujo de los ciclos de transacción, que identifican los empleados que realizan diversas labores, los documentos preparados, los registros llevados y la separación de funciones.

✓ **Método grafico**

Es una representación simbólica de un sistema o de una serie de procedimientos en que se presenta la secuencia de cada procedimiento, es decir un cuadro de flujo presenta una imagen clara del sistema, que muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, los orígenes y distribución de los documentos, y los tipos y localización de los registros y archivos contables.

Este método inicia con el entendimiento del sistema y del nivel de riesgo en las operaciones operativas y administrativas de una entidad, por

medio de cuadros y gráficas del flujo, identificando los puntos donde están definidas las medidas de control.

Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

3.6.3.6 Responsables del Control Interno

El contador tiene que velar para que se cumplan todas las medidas de control.

Todos los integrantes que forman parte de la organización, desde los gerentes y empleados son responsables directos del buen manejo del Control Interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total en sus operaciones.

3.6.3.7 Principios de Control Interno

Se han determinado para empresas del sector privado reglas seleccionadas al control interno que son:

- **Responsabilidad Delimitada.-** Cada empleado debe tener definida las funciones, deberes y atribuciones que van a realizar en la organización. Éstas deben ser por escrito y nunca podrán ser generalizadas. La calidad del control será ineficiente, sino existe la debida responsabilidad que le compete a cada uno.
- **Separación de funciones de carácter incompatible.-** Un empleado no puede comenzar una operación y terminar otra, debe haber segregación de funciones, esto evitará que hagan actividades que pueden conducir a fraudes o errores, por ejemplo; una persona que se encarga de recuperación de la cartera no podría hacer Conciliaciones Bancarias. Las funciones contables deberán estar en posición que se pueda controlar los registros.
- **Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa.-** No es conveniente que una persona deba realizar una transacción completa, por ejemplo; un empleado no deberá hacer la cotización, registro del asiento contable en el sistema y el pago

correspondiente, esto no deberá existir en una organización por que se podría convertir en alguien indispensable.

- **Selección de Servidores Hábiles y Capacitados.-** Para que exista un buen control interno debe existir una buena selección del personal e inclusive el Departamento de Recursos Humanos debe capacitar al personal para que exista un trabajo más eficiente y efectivo.
- **Aplicación de Pruebas Continuas a las operaciones.-** A las operaciones financieras se debe hacer un seguimiento a los procedimientos, las mismas que pueden ser revisiones aritméticas contables y/o administrativas. Deberán utilizar pruebas de actitud con el fin de encontrar errores si lo existiese, para luego hacer las correcciones respectivas, por ejemplo; en una empresa el supervisor deberá constatar si lo que cobra un cajero es igual a los depósitos.
- **Rotación de Deberes y Obligaciones.-** Es importante que el empleador cumpla con las obligaciones que tiene hacia los trabajadores, una de ellas es que todo trabajador tiene derecho a tomar sus vacaciones y sean reemplazados por otra persona que tenga conocimiento de las obligaciones del saliente. El personal debe tener una rotación o cambio de funciones o actividades y se

evite la rutina del personal, de esta manera reduciremos los casos en que un empleado se vuelva imprescindible, ésta es una práctica sana.

- **Instrucciones por Escrito.-** Todas las órdenes que un superior da a un empleado se la debe hacer por escrito mediante memos, e-mail etc. Para que no existan confusiones o malos entendidos y, para que si existiere algún problema, la persona que dio alguna orden tenga un documento con que sustentarse, porque si lo hacen únicamente en forma verbal se corre el riesgo de confundir al personal.
- **Control y uso de formularios Prenumerados y Preimpresos.-** Los formularios que sustentan transacciones financieras deben ser preimpresos y prenumerados en una imprenta con las autorizaciones que determina el SRI. Esta medida ayuda a tener un total control de los documentos (por ejemplo facturas, notas de crédito, guías, etc.), las mismas que permiten tener un archivo lógico de los papeles.
- **Evitar la utilización de dinero en efectivo.-** Todos los desembolsos o pagos a proveedores se lo debe hacer con cheque a nombre del beneficiario y suscrito por dos firmas de personas que tienen autorización para ello, utilizando sellos de seguridad y

cruzados, para que se pueda cobrar en cuenta corriente, de ahorros, según fuese el caso.

- **Contabilidad por partida doble.**- Esto hace referencia a un principio de contabilidad generalmente aceptado y determina que los registros deben ser uniformes o iguales, tanto en valores recibidos como valores por entregar, para que exista una transacción debe existir por lo menos dos cuentas.
- **Depósitos Intact** - Toda la cartera recaudada de los clientes debe ser depositado en forma intacta al día siguiente de su cobro, y tener el control de todas las operaciones, las mismas que nos enviará para determinar el saldo exacto en Bancos y saber cuanto de dinero disponible se tiene.
- **Uso y Mantenimiento de cuentas Bancarias.**- No es conveniente que una empresa tenga varias cuentas corrientes, lo recomendable es que tengan una a dos cuentas para que exista un mejor control financiero y no haya ninguna confusión.
- **Uso de cuentas de control.**- Es importante que exista mayores generales, auxiliares y subcuentas para registrar contablemente las transacciones financieras y de esta manera se pueda tener un

buen control de las cuentas que intervinieron y poder determinar que cambios se deba hacer según fuese el caso.

- **Uso de equipos mecánicos y dispositivos de control y prueba.-**

Es importante que la empresa tenga equipos automatizados, que tengan todas las seguridades de control necesarias, como por ejemplo claves, llaves de registradoras, alarmas, con el fin de evitar robos o fraudes ya sea a nivel interno o externo de la institución.

3.6.3.8 Ventajas del examen de Control Interno

Quizá lo más importante del examen de control interno es que permite al contador orientar su atención a los aspectos y actividades del negocio que más lo requieren.

Está perfectamente establecido que el examen de los estados financieros no comprende necesariamente una revisión total, sino el estudio ponderado de los aspectos del negocio que influyen sobre los estados financieros. Adicionalmente se puede señalar que entre las ventajas del examen de control interno se puede considerar a las siguientes:

- ✓ Otorgar flexibilidad en la presentación parcial de los aspectos que interesan al auditor.

- ✓ Otorgar una visión general, rápida y completa del procesamiento representado.
- ✓ Muestreo de manera objetiva el funcionamiento real y sistemático de todos los integrantes del proceso operativo, facilitando al mismo tiempo la lectura, la ubicación de los aspectos de interés, su análisis y exactitud integral.
- ✓ Permite apreciar los buenos, así como los deficientes controles implantados, ayudando a detectar las áreas donde se ha omitido información, donde existe exceso de documentos, falta de control, tiempos muertos, duplicidad y trabajo innecesario, deficiente distribución de los bienes de las áreas, excesos de pasos en el proceso, etc.

3.7 CONCLUSIONES

- Algunas distribuidoras de productos de consumo masivo efectúan sus operaciones tanto internas como externas (atención a clientes y proveedores, relación con bancos y gobierno, etc.), sin utilizar normas y procedimientos organizacionales apropiados., al actuar en esta forma generan estados financieros incompletos, inoportunos y poco confiables.
- No disponen de un ambiente de control interno que se adapte a su visión y a sus necesidades, como el de proteger los activos de la empresa, asegurar registros contables exactos y confiables, fomentar la eficiencia operacional, y estimular el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Por lo manifestado, nuestro Modelo de Gestión Administrativa, pretende dar a los gerentes mecanismos de evaluación, control y confianza en las actividades que realizan sus subalternos.

3.8 RECOMENDACIONES

- Se debe analizar de forma inmediata la Visión establecida por las empresas con el fin de empezar a trabajar en función de la misma.
- Diseñar y adoptar manuales de procedimientos que permitan a todos los funcionarios verificar que las actividades sigan los lineamientos e instrucciones previamente convenidas; señalen debilidades o errores para corregirlos y evitar que se repita. La implementación de una administración estratégica en las empresas demanda la asignación de recursos económicos que financie el desarrollo del mismo, se recomienda que el nivel Directivo presupueste y destine los recursos que sean necesarios para que la planificación se lleve a efecto en beneficio de las mismas.
- Realizar periódicamente a los clientes la “evaluación de satisfacción del cliente”, para así conocer la percepción del cliente sobre la imagen corporativa, conocer si los productos cubren sus expectativas, conocer si la atención y servicios que presta la fuerza de ventas cubre sus perspectivas, y por último saber en qué aspectos estamos fallando para mejorar.

3.9 BIBLIOGRAFÍA

3.9.1 BIBLIOGRAFIA BASICA

- BRAIN, David (1991), **“La Solución a los problemas de productividad de la empresa”**, McGraw-Hill México, 1999
- EARL, Spiller, **“Contabilidad Financiera”**, McGraw Hill, México, 1998.
- GUAJARDO, Gerardo, **“Contabilidad Financiera”**, de McGraw Hill, México 1995.
- HORNGREN, Charles, **“Contabilidad Financiera”**, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1994.
- IRRAZABAL, Aníbal, **“Análisis Financiero en la Gestión de Empresas”**, Ediciones Pedagógicas Chilenas S. A., 1994.
- MEIGS, Jhonson, **“Contabilidad la base para las Decisiones Gerenciales”**, McGraw Hill, 1998.
- ORIOL, Amat, **“Contabilidad y Finanzas para no Financieros”**, Ediciones Deusto, México, 1998
- VISCIONE, Jerry, **“Análisis Financiero”**, Editorial Limusa S.A., México 1993.
- A.A., Harriet; L.F., Imdieke; R.E., Smith **“Contabilidad Superior 1”**
Biblioteca Master Centrum, Grupo Editorial Océano

3.9.2 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- HARGADON, Bernard Joseph, **“Principios de Contabilidad”**, Editorial Norma, Colombia, 1997
- CORTEZ, Sandra, **“Práctica Contable”**, Editores Sur Quito, 1999
- SARMIENTO R., Rubén, **“Contabilidad General”** Tercera Edición 1998, Quito.
- SELDON, Arthur, PENNANCE, F.G. **“Diccionario de Economía”**, Ediciones Oikos-tau, S.A. España, 1995
- WESTON, J. Fred, **“Guía de Gestión Financiera”**, Ediciones Deusto Bilbao, España.
- VIVES, Antonio, **“Evaluación Financiera de Empresas”**, Editorial Trillas, Colombia, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto, **“Introducción a la Teoría de la Administración”**, CECSA, MÉXICO, 1992.
- DÁVALOS ARCENTALES, Nelson, **“Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”**, C.P.A. Primera Edición, 1991, Editorial Ecuador ,Quito, Ecuador.

3.9.3 BIBLIOGRAFIA CITADA

- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro, **“Contabilidad General”**, 4 Edición, McGraw Hill. 1998

- BRAVO VALDIVIEZO, Mercedes **“Contabilidad General”**, 2º Edición, Quito, Ecuador
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS: **“Ley Codificada de Compañías y su Reglamentos”**. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones 2004
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO y su Reglamento de Aplicación, Editorial Corporacion de Estudios y Publicaciones 2004
- NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD (NEC), R.O. 291 de 02-10-99-TRIBUNAL CONSTITUCIONAL.
- RESOLUCIONES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (S.R.I.), Editorial Corporacion de Estudios y Publicaciones 2004
- PUBLICACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, Archivo de la la superintendencia de compañías.

3. 9.4 BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

- <http://www.vivecuador.com> (2004) Página sobre la realidad nacional empresarial 21-febrero del 2005.
- <http://www.soyentrcpreneur.com> (2004), Página de motivación empresarial 10-marzo del 2005.

ANEXOS

ENCUESTA No. 1

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

Tema de Investigación: Modelo de gestión para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Latacunga caso:

Tipo de actividad:

Cargo:

Sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad, pues la información proporcionada tendrá la absoluta reserva y únicamente servirá para fines de la presente investigación.

(Mandos Medios y altos)

1. ¿Considera importante la gestión administrativa y contable en las decisiones financieras de su empresa?

Si

No

¿Porqué?.....

2. ¿Con qué frecuencia efectúan la planeación financiera?

Mensual

Trimestral

Bimensual

Semestral

¿Porqué?.....

3. ¿Se han definido procedimientos y metodología formales de trabajo para las áreas de comercialización, financiera, recursos humanos y marketing?

Si

No

¿Porqué?.....

4. ¿Quién es el responsable de la planeación comercial y financiera?

Gerente General

Gerente Financiero

Contador

Otros (Explique)

¿Porqué?.....

5. Enumere las principales políticas dentro de la Empresa

a.

b.

- c.
- d.

6. Enumere sus funciones dentro de la Empresa

- a.
- b.
- c.
- d.

ENCUESTA No. 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

Tema de Investigación: Modelo de gestión para empresas comercializadoras de productos de consumo masivo en la ciudad de Latacunga

Tipo de actividad:

Cargo:

Sírvase contestar las siguientes preguntas con toda sinceridad, pues la información proporcionada tendrá la absoluta reserva y únicamente servirá para fines de la presente investigación.

(Mandos Ejecutivos)

1. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para las áreas de comercialización, financiera, marketing y recursos humanos?

Si

No

¿Porqué?.....

2. ¿Cuál es el tiempo de vigencia del manual o de creación del mismo?

Menos de un año

Más de un año

No lo tiene

¿Cuántos?.....

3. ¿Cuál es el motivo para que tenga o no un manual?

La necesidad de mantener un control interno

Para cumplir con un requisito más

No lo tiene

4. ¿Quiénes tienen acceso al manual?

Todos los miembros de la organización

Únicamente mandos medios y altos

No lo tiene

5. ¿Considera beneficioso el contar con un manual?

Si

No

No tiene



¿Porqué?.....

-

8.- Le gustaría que las EDCM abrieran puntos de venta para ofrecerle un mejor servicio?

Si ____ No ____

10.- Conoce usted toda la variedad de productos que le ofrece las EDCM?

Si ____ No ____

14.- Considera que la atención y la asesoría brindada por la fuerza de ventas de las EDPCM son:

- Excelente _____
- Muy buena _____
- Buena _____
- Regular _____
- Mala _____



No tiene

¿Porqué?.....

ENCUESTA No. 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

(Satisfacción del Cliente)

1.- Califique en orden de importancia (siendo 1 la máxima calificación y 5 la mínima) los factores más relevantes por los cuales usted utiliza los productos de las Empresas Distribuidoras de Consumo Masivo (EDCM)

- Por su rendimiento _____
- Por su variedad de marcas _____
- Por su variedad de tipos _____
- Por su calidad _____
- Por su precio _____

2.- Las características de los productos de las EDCM son:

- Excelentes _____
- Muy buenos _____
- Buenos _____
- Regulares _____
- Malos _____

3.- Los acabados de sus productos son:

- Excelentes _____
- Muy buenos _____
- Buenos _____
- Regulares _____
- Malos _____

4.- Las EDCM le ofrece la variedad de marcas, tamaños y colores que usted necesita?

Si ____ No ____

7.- Cree usted que los precios están acordes con la calidad de los productos que está comprando?

Si ____ No ____

8.- Le gustaría que las EDCM abrieran puntos de venta para ofrecerle un mejor servicio?

Si ___ No ___

10.- Conoce usted toda la variedad de productos que le ofrece las EDCM?

Si ___ No ___

14.- Considera que la atención y la asesoría brindada por la fuerza de ventas de las EDPCM son:

- Excelente _____
- Muy buena _____
- Buena _____
- Regular _____
- Mala _____

