



## LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA EN EL DESARROLLO E INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LAS VENTAS: CASO PRÁCTICO BOUTIQUE COQUETITOS RIOBAMBA-ECUADOR

### **Autores**

#### **Ing. Jorge Álvarez Calderón PhD.**

Docente de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[Jalvarez\\_c@esPOCH.edu.ec](mailto:Jalvarez_c@esPOCH.edu.ec)

#### **Ing. Mgs. Gladis Cazco**

Docente de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[g.cazcopoli@yahoo.com](mailto:g.cazcopoli@yahoo.com)

#### **Mariela Mishell Guambo Ramírez**

Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[marielamishell@gmail.com](mailto:marielamishell@gmail.com)

#### **Marco Franklin Shaqui Pomaquiza**

Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[jackmark574@gmail.com](mailto:jackmark574@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez Calderón, Gladis Cazco, Mariela Mishell Guambo Ramírez y Marco Franklin Shaqui Pomaquiza (2018): "La gestión administrativa como herramienta en el desarrollo e incremento de la eficiencia en las ventas: caso práctico Boutique Coquetitos Riobamba-ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/gestion-administrativa-ventas.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/gestion-administrativa-ventas.html)

### **Resumen:**

El Modelo de Gestión Administrativa para la Boutique Coquetitos en la ciudad de Riobamba, se fundamenta en la necesidad de desarrollar una herramienta administrativa, para ello fue necesario identificar distintos autores que han hecho referencia a las propuestas de un modelo específico y buscar mejorar la administración de la empresa.

La estructura de la investigación parte de un estudio bibliográfico, del desarrollo del modelo de gestión, un diagnóstico de los procesos de venta y el análisis e interpretación de resultados y la propuesta del modelo.

Para definir un modelo de gestión administrativa se ha tomado como eje principal el cuadro de mando integral, mediante el cual se mejorará los procesos y la eficiencia en la fuerza de ventas, permitiendo obtener mayores utilidades para la empresa y dirigir todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Se ha determinado también la misión, visión, análisis de los procesos internos, perfil estratégico, aplicación tecnológica, análisis de nuevos prospectos y clientes. La utilización de las herramientas ayuda a optimizar recursos y alcanzar una mayor eficiencia en las ventas, pero principalmente consiste en organizar, controlar y coordinar todas las actividades que se lleven a cabo en la empresa.

**Abstract:**

The Administrative Management Model for the Boutique Coquetitos in the city of Riobamba is based on the need to develop an administrative tool, for it was necessary to identify different authors who have made reference to the proposals of a specific model and seek to improve the administration of the company.

The structure of the article is based on a bibliographic study, followed by the development of the management model, diagnosis of the sales processes, analysis and interpretation of results and the proposal of the model.

To define a model of administrative management has been taken as the main axis the balanced scorecard, through which processes and efficiency in the sales force will be improved, allowing obtaining higher profits for the company and directing all efforts towards the same objective.

It has also determined the mission, vision, analysis of internal processes, strategic profile, technological application, analysis of new prospects and customers. The use of tools helps to optimize resources and achieve greater efficiency in sales, but mainly consists of organizing, controlling and coordinating all activities carried out in the company.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, herramientas de gestión, eficiencia, ventas al detall, vendedor.

**Keywords:** Administrative management, management tools, efficiency, sales detail, seller.

**Introducción:**

La gestión en una empresa se determina por la organización de los recursos que cada una de ellas tiene, como manifiestan los autores Pacheco, J.; Castañeda, W., y; Caicedo, C. (2002). La gestión comprende un determinado aprendizaje e incorporación de procesos en las áreas empresariales. Esto quiere decir que se enfoca en los diversos conocimientos, con la finalidad de resolver entornos empresariales en donde la creatividad y las estrategias son los mayores fundamentos.

La gestión permite establecer el cumplimiento de la filosofía empresarial. Merli, G. (1997), manifiesta que para ello debe existir una gestión eficaz ya que representa la clave para que una empresa llegue a liderar el mercado. Es decir, mediante esto se puede lograr con rapidez los resultados operativos donde se pueda medir el desempeño que se vaya generando diariamente.

Yopo, B. (1970) define a la administración como un proceso de decisiones donde la comunicación es el referente para el cumplimiento de las mismas. Es por ello que la administración se deriva en cuatro etapas las cuales son: planificar, organizar, dirigir y controlar los distintos recursos que tiene la empresa con el único fin de cumplir los objetivos de manera eficiente.

Si se habla de administración, se habla de ventas y según Kossen, S. (1992) vender no es nada más que el proceso de estudiar y examinar las necesidades y deseos, tanto de los clientes potenciales como de los actuales, no solo centrarse en obtener una venta sino también en demostrar las características y beneficios que el producto va a ofertar.

La venta personal juega un papel muy importante en cada una de las empresas. Marketing Publishing Center (1994). Menciona que en periodos anteriores se consideraba que el propósito fundamental de toda empresa era el de vender mayores volúmenes posibles en el punto de venta, más no consideraban esencial generar una venta personal a los clientes porque se desconocía sobre el tema y no tenían la capacitación necesaria para lograrlo.

En la actualidad, Díez de Castro, Enrique.; Navarro, Antonio., y; Peral, Begoña. (2003), manifiestan que las ventas personales son un proceso de construcción de relaciones entre cliente y vendedor, siendo necesario identificar lo que el realmente necesita y mediante ello realizar una oferta comercial y una estrategia de venta adaptada a sus deseos, demarcando lo que manifiesta el autor. Una venta personal induce a generar confianza por parte del cliente hacia la empresa, fidelizándolo no solo por el producto sino por el servicio de atención.

Existen criterios que tienen puntos de coincidencia sobre la fuerza de ventas López, M. y; Lobato, F. (2006), un buen vendedor debe tener un conocimiento adecuado del mercado al cuál va a dirigir sus servicios y esto incluye las necesidades de sus posibles clientes. Para ello se debe brindar un servicio adecuado, amable y cálido para que el cliente considere a la empresa como primera opción de compra.

Según el criterio de De Asis, F. (2007), una empresa es eficiente cuando su único fin es alcanzar un objetivo propuesto utilizando el mínimo número de recursos que tiene aquella. Si se relaciona el término eficiencia sobre las ventas, hay que recalcar que el vendedor debe cumplir con los objetivos comerciales que la empresa establece optimizando los recursos para generar un mayor margen de utilidad en cada producto.

El objetivo de la investigación es crear un modelo de gestión, para lograr cumplir con la filosofía de la empresa y a la vez mejorar los procesos. Se ha determinado una propuesta de modelo de

gestión administrativa con las siguientes herramientas: procesos internos, perfil estratégico, tecnología y clientes, para aumentar la eficiencia en la empresa. Álvarez, B.; Campo, S., y; Carcelén, S. (2007). Este tipo de modelos se desarrollan mucho más para facilitar esquemas de gestión de ventas que permitan optimizar y a la vez controlar que los consumidores vuelvan al punto de venta. Dichos modelo se enfocan en la toma de decisiones para cumplir una adecuada administración en la empresa.

Un Modelo de Gestión Administrativa se basa en aplicación de un Cuadro de Mando Integral el mismo que permite a la organización medir la forma en que sus procesos de negocio sean beneficiosos para sus clientes. Ogalla, F. (2005). Esta herramienta se caracteriza por alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, relaciona su estrategia y objetivos para el cumplimiento de su filosofía empresarial.

#### **Desarrollo metodológico:**

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado el siguiente hilo conductor:

**Figura 1. Hilo conductor**



La gestión administrativa es un factor primordial para alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de venta, se encarga de realizar todas las actividades de una manera sistemática, que permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa de mejor manera.

Caldas, M.; Carrión, R.; y; Heras, A. (2017). Manifiestan que toda empresa necesita una gestión administrativa en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa.

Mediante este aspecto se pueda estandarizar los procesos de la empresa, cuanto más relacionada este la gestión administrativa al proceso diario, más disminuirá los costos en tiempo y en términos económicos.

Es importante efectuar una apropiada gestión administrativa, el mismo permite mejorar cada uno de los procesos internos de la empresa, logrando un ambiente laboral adecuado y conjuntamente con los grupos que trabajan en la empresa para llegar a cumplir con los objetivos planteados.

Cano, P. (2002). Establece que los procesos administrativos están tan íntimamente ligados a las actividades de una empresa que es imposible separarlos, ya que regula cada una de las actuaciones y actividades que se efectúan en determinados periodos, siendo de esta manera de relacionarlos.

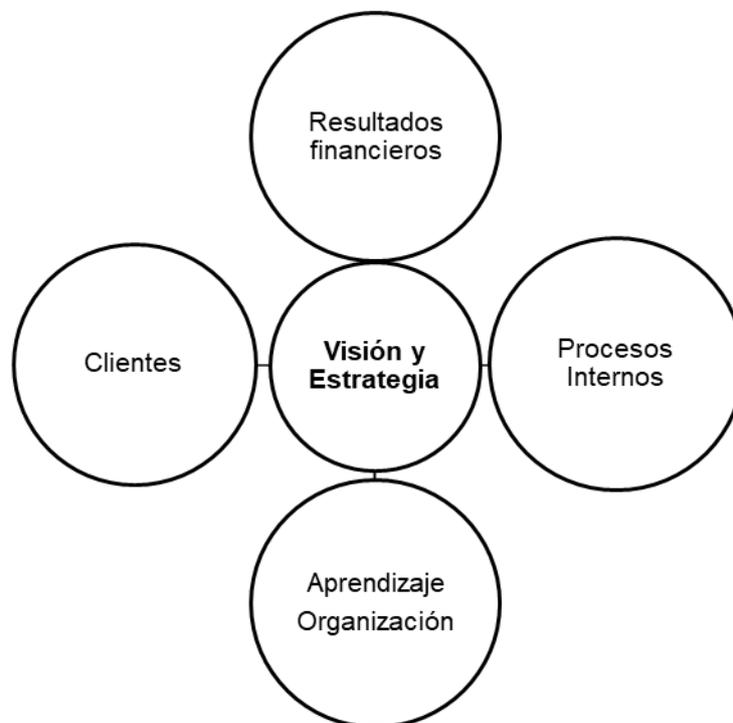
En la gestión administrativa existen diferentes modelos de gestión como el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard que permitirá mejorar las ventas de la empresa. Según Baraybar, A. (2010). Determina que el balanced scorecard es la herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí. Permitiendo de esta manera que los recursos se encuentren alineados estratégicamente.

Por otra parte, Sanna, A. (2016), manifiesta que el cuadro de mando integral trata de una herramienta de ayuda a la reflexión estratégica que permite adaptarla teniendo en cuenta su enfoque global. Asegurando mediante este aspecto una coherencia entre las actividades de la empresa y su visión global.

Es necesario analizar a los diferentes autores anteriormente mencionados en referencia a lo que manifiestan cada uno de ellos sobre la existencia de diferentes maneras de gestionar, con el fin de poder generar un nuevo modelo de gestión para la empresa en estudio.

Se presenta a continuación diferentes propuestas de algunos autores sobre modelos de Cuadros de Mando Integral y modelo de perfil estratégico, los mismos que van a fortalecer la investigación.

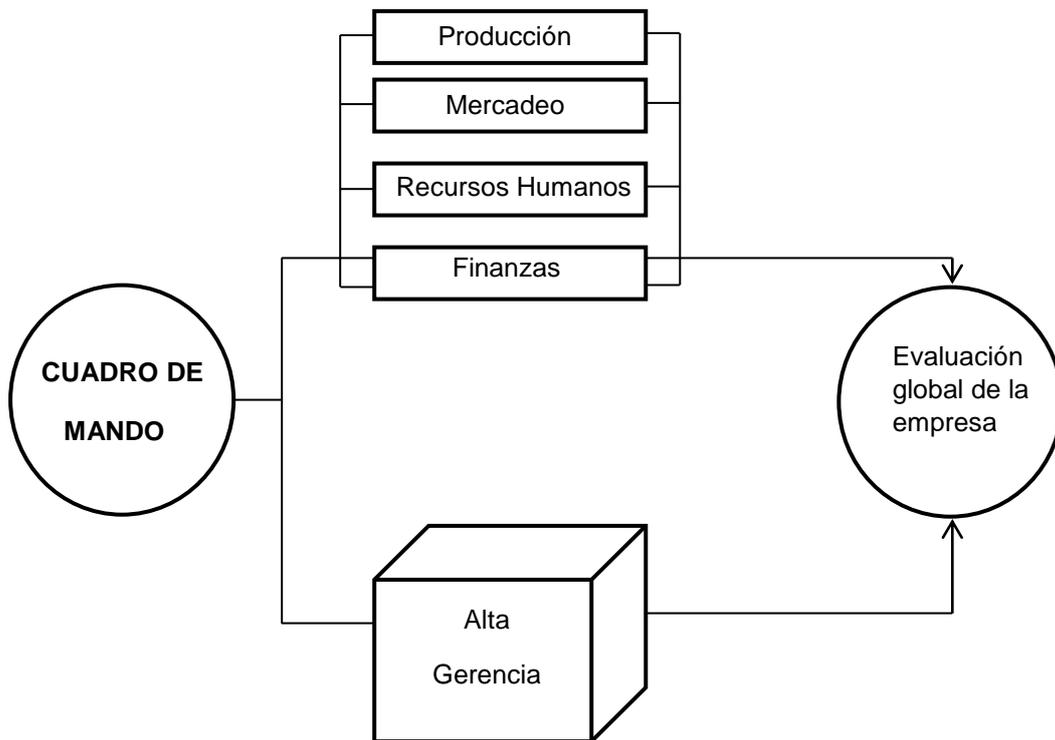
**Figura 2: Cuadro de Mando Integral modelo 1**



**Fuente:** Sanna, A. (2016). El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica.

El modelo de cuadro de mando integral es fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por esta razón, el autor parte de los procesos internos donde se analiza la misión, visión y los objetivos tanto generales como comerciales. El aprendizaje se basa en la innovación y para ello todos los participantes de la empresa deben entender como pueden ser las innovaciones y como están enmarcadas y relacionadas con el cliente. Se debe establecer estrategias donde impliquen un vínculo en las relaciones con el cliente, esto puede ser mediante medios sociales. Todo este sistema de procesos se verá reflejado en los resultados financieros, para ello será necesario identificar a otro autor. Ver figura 3.

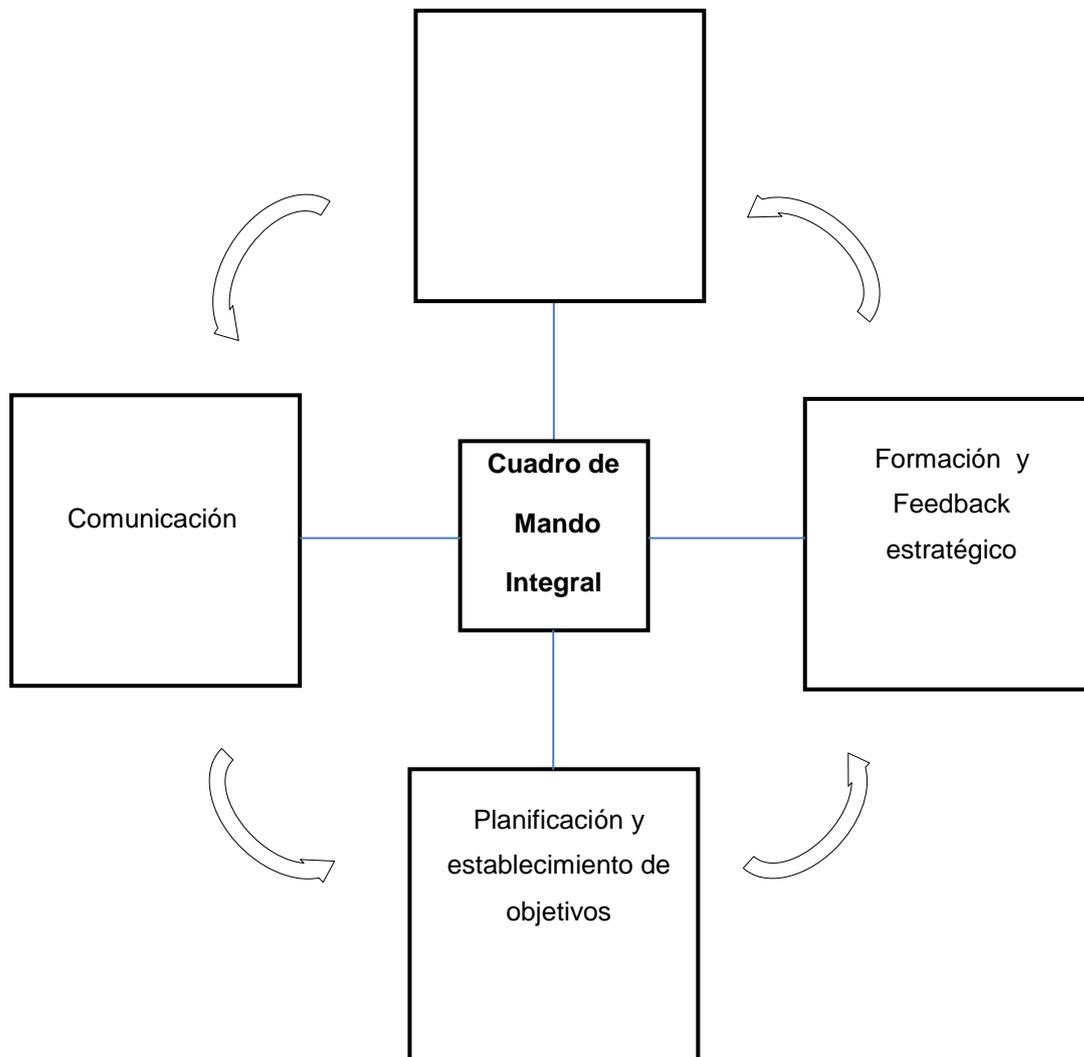
**Figura 3: Cuadro de Mando Integral modelo 2**



**Fuente:** Pacheco, J.; Castañeda, W. y; Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Claramente se puede observar un CMI de áreas funcionales, en donde se denota que no todas las áreas tienen la misma función, pero si el mismo objetivo. Son interdependientes y se implementan como un conocimiento para ordenar y clasificar información porque existe personal calificado en cada área. Este modelo de gestión ayuda a verificar los problemas de cada departamento y mediante ello tomar acciones correctivas.

**Figura 4: Cuadro de Mando Integral modelo 3**

Clasificar y traducir  
la visión y  
La estrategia

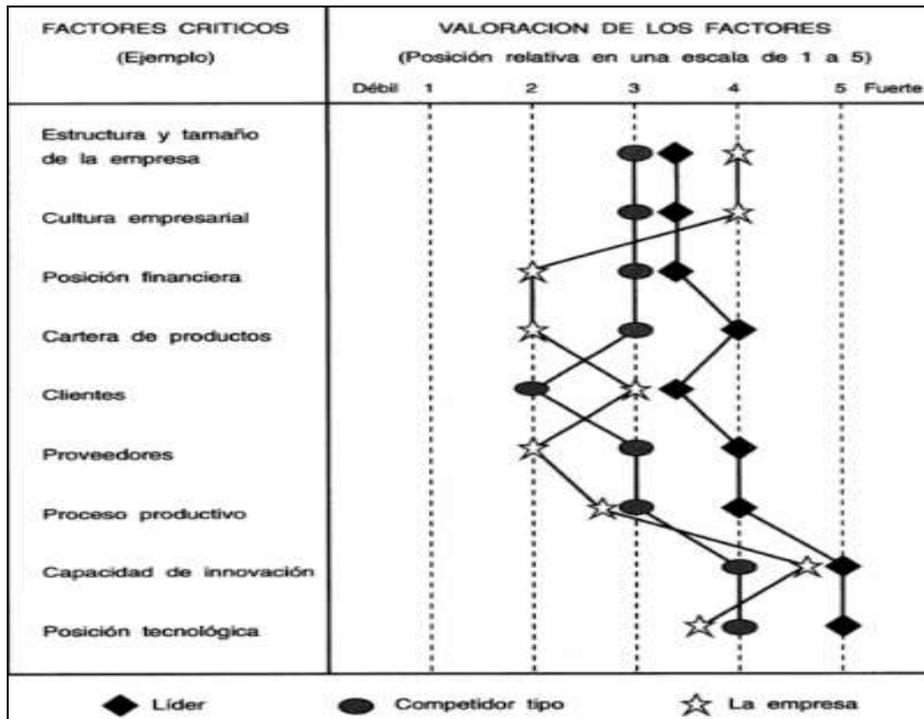


**Fuente:** Kaplan, R. y; Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.

En esta figura el autor da a entender que es importante identificar los objetivos para generar una estrategia. El CMI se enfoca en la visión que tiene la empresa, además de estar interconectada con los empleados para que todos dirijan sus esfuerzos hacia un mismo destino. La comunicación ayuda a que los empleados estén al tanto de lo que quiere la empresa, y mediante ello se asocia a la estrategia del éxito.

La planificación proporciona los recursos que sean necesarios para alcanzar resultados a largo plazo. El aumento del Feedback accede a la comprensión de cada una de las funciones de los empleados y la manera en la cual influye ante los demás y ante toda la empresa. La figura 5 determina un modelo estratégico, componente fundamental para definir el diagnóstico interno, como externo.

**Figura 5: Modelo de Perfil estratégico**



**Fuente:** Pérez, J. (1997). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo.

El modelo de perfil estratégico permite conocer y reflexionar sobre la estrategia básica de inversión, sobre los cuales se puede determinar tanto fortalezas como debilidades que posee frente a empresas que se encuentren posicionadas dentro de un mercado en específico, a su vez frente a su principal competidor.

Estos modelos de gestión mejoran procesos, a su vez mejoran la eficiencia de la fuerza de ventas de la empresa. Philip, K.; y; Armstrong, G. (2001), manifiesta que la administración de la fuerza de ventas es importante para el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades.

Según criterio de Stinnett, B. (2005). La fuerza de ventas tiene un papel muy importante dentro de la gestión administrativa, es la parte de la estructura interna de una empresa que se encarga del contacto personal con los clientes.

Determinar un modelo de gestión para la empresa Coquetitos, el mismo buscará mejorar los procesos y con la ayuda a la fuerza de ventas llegar a generar mayores utilidades para la empresa, y no solo eso, que dirijan todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Mediante los modelos de gestión analizados, se determina que cada modelo busca sintetizar procesos, y llegar a estandarizarlos, para direccionar de mejorar manera todos los recursos y organismos que posee la empresa, para hacerla competitiva dentro del mercado.

La empresa Coquetitos se ha dedicado a la venta de ropa de marca para niños y niñas en la ciudad de Riobamba con el manejo de prendas de vestir nacionales e importadas con instalaciones atractivas y modernas para la satisfacción de los clientes, manteniéndose dentro

del mercado desde el año 2013, cuenta con un número de personal de ventas de 4 personas, a quienes los capacita para una mejor atención al cliente, no obstante, el personal no cuenta con el conocimiento adecuado de las características del producto, siendo esto considerada una debilidad para la empresa.

La Empresa para complementar su línea de productos importa las prendas de vestir para niños desde Perú y Colombia, debido a los convenios que ha podido efectuar con empresas internacionales, como la marca Tommy, ofertando de esta manera productos de mejor calidad y durabilidad en la ciudad de Riobamba.

La dirección de ventas, no ha podido establecer parámetros para incrementar el volumen de utilidades, ya que solo se encarga de adquirir los productos para su posterior venta a los clientes, generando niveles muy bajos de eficiencia en los procesos de gestión. La fuerza de ventas no dispone de una dirección adecuada, para poder ofertar de mejor manera los productos, no establece estrategias para contrarrestar las diferentes adversidades que se presenten dentro del mercado.

Administrativamente no se ha podido conjugar procedimientos que permitan controlar a los diferentes departamentos, tampoco se ha puesto mucho interés en desarrollar modelos administrativos, provocando detrimento en las ventas, la falta de control no permite conocer el compromiso de la fuerza de ventas, esto ha llevado que en último periodo a que exista disminución generando pérdidas para la empresa.

Para determinar la situación actual de la empresa se establece una matriz, la cual refleja la información sobre las ventas y la eficiencia en los procesos. A continuación se describe la información. Ver tabla 1.

Tabla 1: Matriz de Información de la situación actual de la Empresa Coquetitos

Empresa Coquetitos	<b>BALANCED SCORECARD</b>
--------------------	---------------------------

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	% Cumplimiento	Puntos	Semáforo
<b>FINANCIEROS</b>	Lograr resultados financieros positivos y sostenibles			<b>45</b>				<b>40,54</b>	
		1.1 EBITDA	Finanzas	15	22%	20%	91%	13,64	91%
		1.2 Retorno de inversión	Finanzas	10	18%	16%	89%	8,89	89%
		1.3 Utilidad operativa como % del ingreso.	Finanzas	10	25%	22%	88%	8,80	88%
		1.4 Flujo neto de efectivo	Finanzas	10	38.000	35000	92%	9,21	92%
<b>CLIENTES</b>	Mejorar la imagen de la compañía			<b>20</b>				<b>16,67</b>	
		2.1 Índice de Calidad en imagen	Asuntos Corporativos	10	9%	8%	89%	8,89	89%
		2.2 Índice de imagen de empleados	Asuntos Corporativos	10	9%	7%	78%	7,78	78%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Lograr un enfoque de servicio en toda la organización			<b>20</b>				<b>16,88</b>	
		3.1 Programa de alto desempeño	Ventas y Marketing	5	8%	7%	88%	4,38	88%
		3.2 Índice de calidad en el servicio	Ventas y Marketing	5	8%	7%	88%	4,38	88%
		3.3 Encuesta de satisfacción del cliente	Ventas y Marketing	5	8%	7%	88%	4,38	88%
		3.4 Porcentaje de Recompras.	Ventas y Marketing	5	4%	3%	75%	3,75	75%
<b>DESARROLLO Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollar cultura organizacional de alto			<b>15</b>				<b>11,84</b>	

desempeño									
	4.1 Índice Gallup	Recursos Humanos	3	9%	7%	78%	2,33	78%	
	4.2 Barómetro de Cooperación	Recursos Humanos	4	10%	6%	60%	2,40	60%	
	4.3 Capacitación para empleados	Recursos Humanos	4	9%	7%	78%	3,11	78%	
	4.4 Índice de competencia ejecutiva	Recursos Humanos	4	9%	9%	100%	4,00	100%	
			<b>100</b>			<b>TOTAL</b>	<b>85,9</b>		

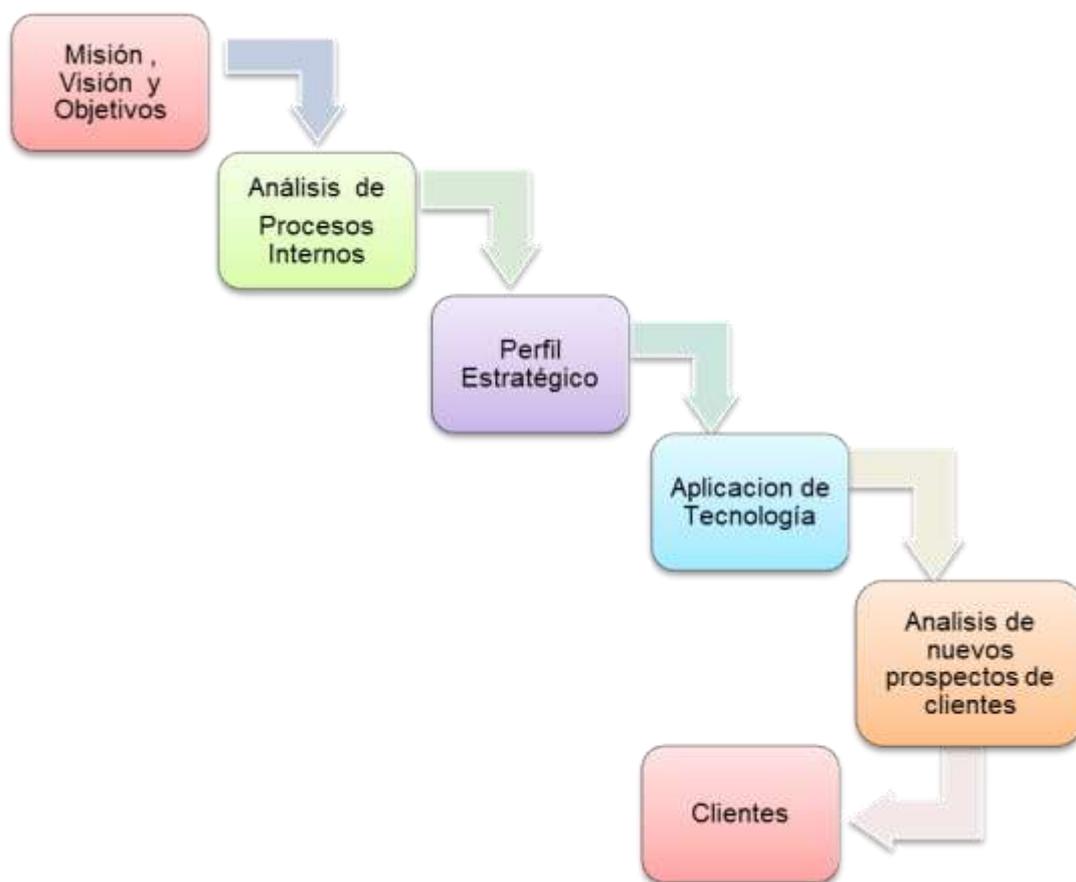
VISUALIZACION DE RESULTADOS	
SEMAFORO	% DE CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	92% a 100%
REGULAR	60% a 91%
MAL	0% a 59%

Con los resultados obtenidos, mediante la aplicación de una matriz de medición de procesos, se determina que la empresa Coquetitos al finalizar un periodo de venta, recupera la inversión que ha efectuado, pero no genera las utilidades esperadas, con un porcentaje de meta del 22% en EBITDA (ganancias luego de pago de deudas, impuestos, depreciaciones, amortización de las inversiones) solo ha podido lograr el cumplimiento del 20%, esto ha ocurrido debido a que generan mayores gastos en la empresa en la compra de insumos no necesarios.

Al finalizar el periodo comercial la empresa a logrado generar un flujo neto de efectivo de \$35.000 dólares, siendo esto un aspecto positivo para la empresa, pudiendo determinar que los procesos de ventas están siendo más eficientes, no obstante, un aspecto negativo que se determina es la falta de cooperación entre departamentos y miembros del personal, debido a que el gerente, no ha sabido motivarlos y generar un vínculo empresa-personal. Es necesaria la implementación de incentivos, comisiones, talleres grupales, que generen un ambiente y lugar agradable, además de fomentar el trabajo en equipo, para que cada miembro de la empresa se siente conforme y pueda desempeñar sus actividades con mayor eficiencia.

Después del estudio y análisis realizado se presenta una propuesta de modelo que va hacer aplicada en la empresa Coquetitos, herramienta esencial para medir la eficiencia en los diferentes procesos que efectúa la empresa, es por ello que se ha elaborado un nuevo modelo de gestión que ayude a mejorar la eficiencia dentro de la organización. Ver figura 6.

**Figura 6: Propuesta del Modelo de Gestión**



Este modelo de gestión permitirá mejorar el desempeño de la fuerza de ventas, su estructura integra pilares fundamentales: tales como: misión, visión, objetivos, análisis de procesos internos, perfil estratégico, aplicación de tecnología, descripción de nuevos prospectos y clientes, los cuales están enfocados en optimizar recursos, promover la eficiencia en el rendimiento del trabajo y desarrollo de nuevas habilidades.

Dentro de la propuesta del modelo consta la misión, visión, factor fundamental para lograr objetivos empresariales.

Misión: Somos una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir para niños y niñas, de mejor calidad, con personal capacitado para satisfacer con cada una de las necesidades de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa líder en el mercado Riobambeño, con oportunidad de expansión a otras ciudades en la venta de ropa exclusiva y de calidad.

Para que una empresa pueda tomar decisiones de una manera eficiente es importante analizar los procesos internos. Como menciona Guerrero, M. (2011), los procesos internos permiten mejorar e innovar la calidad del servicio. Debido a que son un conjunto de actividades que

sirven de apoyo para alcanzar los objetivos de gestión, mediante la correcta distribución de los recursos, procesos de producción eficiente y calidad en el producto, logrando que la empresa llegue a un nivel mucho más elevado en cuanto a competitividad.

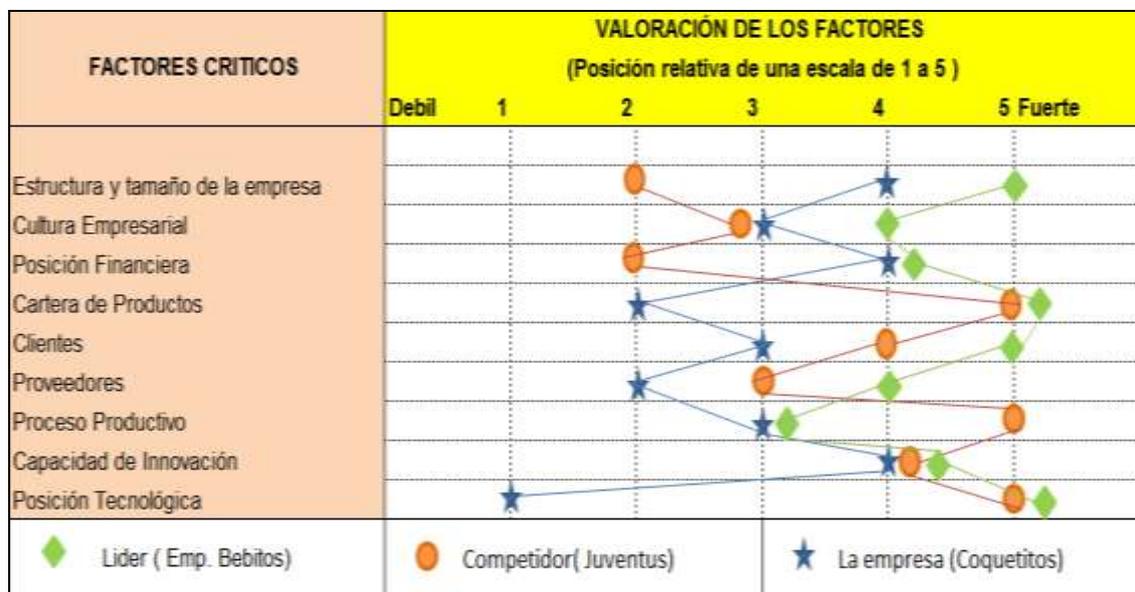
La empresa Coquetitos a través de la motivación a su personal de ventas busca lograr cumplir con los objetivos planteados, y a su vez aprovechar todo el potencial de la fuerza de ventas para producir resultados competitivos, que generen mayores utilidades.

Un perfil estratégico es un parámetro importante para que las empresas conozcan las debilidades que posee como organización y sirvan de apoyo a los procesos de gestión.

Pérez, J. (1997), manifiesta, que el perfil estratégico es un instrumento de diagnóstico que permite comparar la posición competitiva de la empresa con sus competidores. Logrando de esta manera determinar mejores estrategias, para incrementar su nivel de eficiencia dentro del aspecto interno de la empresa.

Mediante el perfil estratégico obtendremos un enfoque claro de las falencias y fortalezas que tenga la empresa, además de conocer los diferentes procesos que utilizan la competencia, para poder implementarlo a nuestro favor en caso de ser requerirlo.

**Figure 7: Perfil Estratégico Empresa Coquetitos**



El punto crítico que la empresa Coquetitos posee es la falta de posición tecnológica, debido a que no integran ningún sistema que les permita mejorar procesos tanto en producción como en la comercialización, a diferencia de la empresa líder en el mercado que integra equipos tecnológicos para mejorar la eficiencia en la atención al cliente y servicio post venta.

La empresa desarrolla su actividad comercial dentro de un mercado cambiante y dinámico. La implementación de tecnologías, generan un mayor grado de eficiencia en la comunicación, además de la efectividad en los procesos de producción, por eso es necesario modernizar los procesos, implementar herramientas de gestión administrativas, convirtiéndose en un eje importante para el desarrollo de la empresa Coquetitos de la ciudad de Riobamba.

Para crear, administrar e intercambiar información, el desarrollo de la tecnología ha permitido conquistar las barreras de la comunicación, reduciendo la brecha entre empresarios y consumidores del mundo. No obstante, la implantación de tecnologías dentro de los procesos de producción generara la creación de productos de mejor calidad a menor tiempo.

La implementación del Balanced Scorecard va a permitir llegar a nuevos prospectos y definir la nueva cartera de clientes. A su vez direccionará los esfuerzos de la empresa de una manera adecuada, optimizando los recursos y generando mayores utilidades en ventas. Ver tabla 2.

**Tabla 2: Prospecto de cliente de la Empresa Coquetitos**

<b>SEXO</b>
•Hombres y Mujeres
<b>CARGA FAMILIAR</b>
•Hijos de 0 a 7 años de edad
<b>NIVEL SOCIOECONOMICO</b>
•Medio, medio alto, alto
<b>UNIDAD GEOGRÁFICA</b>
•Ciudad de Riobamba
<b>MOTIVOS DE COMPRA</b>
•Necesidad, deseo
<b>GUSTOS Y PREFERENCIAS</b>
•Moda Urbana
<b>DISPOSICIÓN DE COMPRA</b>
•Dispuesto a la compra

El vendedor debe cuidar sus horas laborales, por lo tanto debe invertirlo en quien le ofrezca la seguridad, confianza de que en el existe grandes posibilidades y probabilidades de compra, analizando a su vez la capacidad adquisitiva, capacidad de decisión, necesidad del producto, como manifiesta Llamas, J. (2004).

## **Conclusión:**

La empresa Coquetitos no cuenta con herramientas administrativas, un cuadro de mando integral, para mejorar la toma de decisiones, provocando un desperdicio de recursos y el poco desarrollo de las ventas en la empresa.

Se presenta una propuesta de un modelo de gestión, el mismo que buscará mejorar los procesos realizados por el personal de ventas en relación con el cliente. Involucrando fundamentalmente a todo lo que realiza la empresa para optimizar y favorecer el cumplimiento de los resultados esperados con el mínimo de recursos que aquella posea. Además, hará posible evaluar a todas las personas que conforman la empresa con el fin de reconocer los diferentes aspectos susceptibles de mejoramiento y cumplir con los propósitos planteados por la empresa.

Con la aplicación del modelo de gestión propuesto mejorará la toma de decisiones, generando eficiencia en los procesos y una mayor efectividad en las ventas. A su vez, permitirá mantener información en tiempo real, el cual guiará a una adecuada retroalimentación y seguimiento de la mejora continua lo cual optimizará tiempo en los procesos, y se obtendrá mejores resultados en la gestión de la empresa.

Para que la implementación de tecnologías y recursos tengan efectividad, es necesario analizar al cliente para que cada esfuerzo de la empresa por lograr posicionarse se pueda llevar a cabo.

## **Bibliografía:**

Álvarez, B.; Campo, S. y; Carcelén, S. (2007). *La investigación de promoción de ventas en España*. España: Editorial Ite.

Baraybar, Amo. (2010). *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Editorial Editex.

Cano, P. (2002). *Manual de prácticas tuteladas en oficina de farmacia*. España: Editorial Complutense S.A.

De Asís, F. (2007). *Análisis de eficiencia de los departamentos universitarios. El caso de la Universidad de Sevilla*. Madrid, España: Editorial Dykinson.

Díez de castro, E.; Navarro, A. y; Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Guerrero, M. (2011). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles*. Madrid, España: Editorial INAP.

Kaplan, R. y; Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona. España. Editorial Romanya Valls, S.A.

Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Llamas, J. (2004). *Estructura científica de la venta: Técnicas profesionales de ventas (Segunda ed.)*. México: Editorial Limusa S.A.

López, M., y; Lobato, F. (2006). *Operaciones de venta*. España: Editorial Paraninfo.

Marketing Publishing Center. (1994). *El marketing y su utilidad en la pequeña empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Pacheco, J.; Castañeda, W. y; Caicedo, C. (2002) *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: Editorial Interamericana. S.A

Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Philip, K. y; Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición para Latinoamérica*. México: Editorial Pearson Educacion.

Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Stinnett, B. (2005). *Piense como su cliente: una estrategia para incrementar las ventas al entender cómo y por qué compran los clientes*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Yopo, B. (1970). *Organización y Administración Universitarias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial IICA.

#### **Curriculum vite:**

- Ing. Jorge Álvarez Calderón PhD.  
Ing. de Empresas Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
Master en Dirección de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.  
PhD, Universidad de la Habana, Facultad de Economía, departamento de Ciencias Empresariales.  
Docente principal en la Facultad de Administración en Empresas ESPOCH.  
Miembro del Comité de Historiadores del Ecuador.  
Empresario privado en el área de la construcción.

- Ing. Mgs. Gladis Lucía Cazco Balseca  
Ingeniera en Marketing.  
Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas.  
Directora de Ventas Empresa Privada.  
Docente de la Escuela de Ingeniería en Marketing. I
  
- Ariela Mishell Guambo Ramírez  
Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing, ESPOCH.  
Técnico en Comercio y Administración, Especialidad Organización y Gestión de la Secretaria. M
  
- Marco Franklin Shaqui Pomaquiza  
Estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing, ESPOCH.  
Técnico en Comercio y Administración, Especialidad Contabilidad y Administración. M