



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA EN COMERCIO Y ADMINISTRACION

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO(A)

COMERCIAL

TEMA:

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA IMPORTADORA CHIMASA EN LA
CIUDAD DE BABAHOYO**

EGRESADO

ARIANA VALENTINA MUÑOZ SAÑAY

TUTOR

MSC. JOHANNA REMACHE, CPA.

AÑO 2021

INTRODUCCIÓN

La Importadora Chimasa S.A. es una prestigiosa empresa que se encuentra destinada al cumplimiento y satisfacción de las necesidades del mercado ecuatoriano desde el año 2007, esta se encuentra dedicada a la adquisición y posterior comercialización de artefactos de línea blanca y además se ocupa del ensamblaje de motocicletas, las cuales son importadas desde el país de China. Su matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, desde su creación hasta el año 2010 ha podido posicionar un sinnúmero de sucursales satisfactoriamente a nivel nacional en varias provincias claves, entre ellas la provincia de Los Ríos, más específicamente en la ciudad de Babahoyo, geográficamente localizada en la Av. 5 de junio entre 27 de mayo y Calderón, cabe mencionar que esta es el objeto de análisis en el estudio de caso presentado a continuación.

El presente estudio de caso se lo realizó derivándose de la línea de investigación Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y control, y en la sub-línea: Empresas e Instituciones públicas y privadas, debido a que la investigación se la aplico dentro de una de las sucursales de la importadora Chimasa S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo, la finalidad del presente proyecto es identificar cuáles son las consecuencias que generaron las diversas acciones tomadas por parte del gerente dentro de la empresa, las cuales conllevan a tomar decisiones en cuanto a la gestión administrativa provocando efectos tanto positivos como negativos, así como un ambiente no óptimo para el crecimiento y desarrollo empresarial de los colaboradores, sumándose a estos hechos una pandemia que generó cambios radicales en la administración y en la estabilidad de la empresa.

En el estudio de caso presentado a continuación se optó como mejor opción aplicar el método inductivo, ya que se llevó a cabo una serie de observaciones en la sucursal de la

importadora Chimasa S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo con el fin de poder determinar las incidencias que se presentaban dentro de la misma, además se aplicó una entrevista como técnica de recolección de datos, la cual posee su instrumento que es el cuestionario de la entrevista, la misma que se le aplicó tanto al administrador como también a los demás integrantes de la sucursal, con la finalidad de conocer sus opiniones, los aporte vertidos por los mismos fueron de gran ayuda para determinar las causas y efectos que se plantean a lo largo del documento.

En este estudio de caso luego de que fueron aplicadas las series de preguntas correspondientes a la entrevista dirigida al administrador y a los colaboradores que laboran dentro de la sucursal de la importadora Chimasa S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo se encontró como principal problema que los colaboradores no pueden tener el mejor de los rendimientos en el trabajo para maximizar las ganancias de la empresa debido a que el encargado no los capacita, además se puede detallar que la misma poseía un ambiente de trabajo que no es idóneo para que tengan un apropiado desarrollo laboral y personal de sus empleados, las decisiones que se han venido tomando producen descontento, estrés, desmotivación e inseguridad en los empleados al ver un futuro incierto para la empresa los cuales temen por la estabilidad de sus empleos debido a variados factores entre los que se destacan que en las recientes fechas han tenido una baja de ingresos por ventas, la relación profesional e individuales entre el personal interno también se ha visto afectado lo cual provoca que no puedan alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

DESARROLLO

En el año 2009 la Importadora Chimasa S.A abrió oficialmente sus puertas al público para dar inicio a sus actividades comerciales en una de sus sucursales, ubicada en la ciudad de Babahoyo en la Av. 5 de junio entre 27 de Mayo y Calderón. Desde entonces uno de sus enfoques principales ha sido ofrecer a sus clientes una amplia cartera de productos en línea blanca y de motos ensambladas en el país con los más altos estándares de calidad y tecnología, logrando así la aceptación y satisfacción de la demanda del mercado fluminense respecto al ensamble, y comercialización de motocicletas importadas y de todo lo referente a productos de la línea blanca.

El presente estudio de caso tiene como finalidad puntualizar cada una de las incidencias que se presentan dentro de la sucursal de Babahoyo que impiden la dirección y aplicación de una buena gestión administrativa, especificando y detectando cada una de las razones por las cuales no se emplea un rendimiento eficaz por parte del líder y sus dependientes, provocando en la administración actual efectos y desenlaces negativos tanto para los empleados como para la empresa en general.

Durante ese periodo la sucursal Chimasa S.A atravesó una serie de inconvenientes relacionados con la falta de un equipamiento adecuado para la protección al momento de cargar cosas pesadas, lo que desencadenaba un deficiente compromiso por parte de cada uno de sus integrantes los cuales se sentían inconformes con el ambiente de trabajo poco saludable que estaban cruzando, estos factores generaron conductas negativas en la salud física debido a que los colaboradores tenían la obligación y la orden de exponer los productos a los transeúntes lo cual significaba que debían subir y bajar las motocicletas del local hacia el portal del establecimiento

constantemente y a diario, lo que causaba muchas molestias físicas como dolores en los brazos, caderas, músculos y espalda, provocando con el paso del tiempo un notable descenso en el rendimiento y la productividad laboral, además cabe mencionar que la problemática existente a nivel mundial creada por la pandemia del virus conocido como Covid19 fue sumándole más malestares a los ya existentes como el estrés y preocupación entre sus empleados debido a las disposiciones que se tomaron respecto a la seguridad personal y social implementadas con el objetivo de cuidar y proteger la salud de la población, adjuntando además la crisis económica latente que daba inicio a un sin número de despidos en todas las áreas a nivel nacional de las empresas públicas y privadas.

Uno de los principales problemas que se pudo observar en la importadora Chimasa S.A sucursal Babahoyo era la inexistente capacitación hacia los empleados por parte del gerente, esto provocaba que los integrantes sintieran falta de atenciones surgida desde la administración y una gran inseguridad al momento de desempeñar sus actividades de labores diarias; desde el punto de vista de CHIAVENATO (2011) enuncia que:

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo; tratando de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. (pág. 324)

Debe señalarse que el líder no mostró interés alguno en preparar debidamente a su equipo de trabajo ya que no lo veía como una inversión a corto plazo sino que lo consideraba como un

gasto innecesario que provocaría pérdidas a la empresa debido a los valores monetarios que significaba capacitarlos, ocasionando desmotivaciones y una falta de compromiso notable por parte de los colaboradores, esto a su vez desencadenó que las actividades de labores diarias que debían ser realizadas por los mismo no fueran ejecutadas de una forma pertinente para que se detonara en una mayor productividad y por ende su ganancia de ingresos aumente ya que carecían de los conocimientos necesarios para lograr maximizar sus rendimientos.

De acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior se pudo observar que dentro de la organización gran parte del personal no tenía claramente definidas cuales son las competencias que le corresponden de acuerdo a su puesto de trabajo. Puesto que dentro de la sucursal de la importadora Chimasa S.A existen tres funciones de trabajo los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Mecánico: Encargado de la reparación y mantenimiento de las motos de los clientes de la empresa, ejercía también la función de vendedor, gestor de matrículas para motos, mensajero y realizar la cobranza a los clientes que no se encontraban dentro de la ciudad de Babahoyo,
- Vendedor: Destinado a la atención presencial de los clientes y a dar todos los detalles de la información que requerían de cada producto realizando también la función de administrador en pocos periodos de tiempo, estaba encargado además de la cobranza a los clientes que presentaban muchos retrasos en sus pagos, delegado para realizar trámites bancarios y compras en la sucursal.
- Administrador: Encargado de toda la sucursal, responsable de los ingresos de dinero a la empresa y observador de que se cumplan las disposiciones establecidas por la

matriz, ejecutando también funciones como vendedor, cobranza a los clientes que no se encontraban dentro de la ciudad, trámites bancarios, brindar detalles de los productos que ofrecían y mantenimiento técnico de ciertos productos de línea blanca.

En este tipo de situaciones la autora Adriana M (2018) expresa que;

La gestión de recursos humanos por competencias sirve, entre otras cosas, para cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea resulta la más idónea para hacerse cargo de las labores que de ella se derivan. Este popular sistema analiza la realidad de un negocio y tiene como objetivo conseguir el éxito de la empresa. Para su implantación es necesario: Apoyo de la gerencia, La creación de un equipo de trabajo especializado, El estudio de la situación

Cabe señalar que otra de las causantes de la desmotivación dentro del grupo de trabajo es el retraso constante en los pagos mensuales de los sueldos de hasta 15 días eso generaba que el clima laboral se volviera tenso ya que se manifestaba una insatisfacción emocional que afectaba directamente en su rendimiento laboral, para los integrantes de la sucursal este tema era sumamente importante ya que del cobro de su sueldo dependía el cumplimiento de una serie de responsabilidades externas y personales para lograr que su diario vivir sea mejor y más cómodo, como lo menciona Asociados IG! (2019) “Corresponde a la empresa empleadora realizar la liquidación y el pago, que ha de llevarse a cabo de manera puntual documentalmente en la fecha y lugar convenidos o conforme a los usos y costumbres”

Otra de las causas que desmotiva dentro del personal que labora en la empresa son las constantes amenazas con ser multados por parte del departamento de créditos, que surgían presuntamente por los errores de la sucursal, se puede señalar que el administrador expresaba su

molestia ante el Gerente General por las múltiples irregularidades y los malos entendidos que estaban afectando a la imagen de la sucursal, percibiendo una serie actitudes y respuestas negativas ante sus reclamos; como lo describe (Pilligua Lucas et al.,2019)

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa.

Otro de los problemas que se pudo evidenciar dentro de la sucursal es la conservación y utilización de equipos informáticos obsoletos, es decir desactualizados ya que no estaban acorde a las nuevas tecnologías innovadoras que existen hoy en día, estos equipos de computación ocasionaban retrasos al momento de querer registrar un pago, realizar la verificación de la deuda de un cliente o incluso más importante el registro de una venta así como también la actualización de la mercadería en stock, a causa de sus diversas fallas en el sistema hacían que se pierda productividad provocando más gastos debido a que esos equipos debían ser enviados a reparación de manera constante, este tipo de problemas genera mucha molestia al administrador debido a que en ocasiones se perdía la información de todo el trabajo realizado por un día lo que representaba una pérdida de tiempo significativa y muchas veces el incumplimiento de la información solicitada desde la matriz, de acuerdo a Cevallos Ponce et al. (2018) detalla que;

El uso de la tecnología administrativa se ha convertido en el pilar fundamental de la administración empresarial, quien, por medio del uso de sus herramientas, garantiza a la

organización el alcance de sus metas y el éxito dentro del mercado global tan competido (pág. 631)

Dentro de Chimasa S.A se pudo observar que no se efectuaba un buen manejo de la comunicación interna, debido que se suscitaban agresiones verbales, acusaciones severas, peleas y desmanes lo que lleva a ineficiencia, desorden y conflictos internos como los ya suscitados, esto afectaba de forma muy significativa a los diferentes departamentos que integran la organización los cuales dependen el uno del otro para el cumplimiento de los objetivos empresariales; como lo menciona (Oyarvide Ramirez et al., 2017);

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad (pág. 300)

Cabe resaltar que el cruce erróneo de información entre la sucursal y la matriz solía ser muy seguida ya que la comunicación interna no era realizada de acuerdo a los protocolos establecidos en la empresa como lo son los correos electrónicos y las llamadas telefónicas, este tipo de inconvenientes afectaban a la recolección de datos de la organización ya que los informes o la información requerida para la venta y adquisición de un producto era tardía o errónea, produciendo retrasos al momento de realizar autorizaciones o facturaciones de algún producto, lo cual era razón más que suficiente para causar molestias entre los clientes y el administrador, esto provocaba muchas veces que los clientes ya no quisieran regresar a comprar a la empresa ya que percibían que la comunicación interna no era la mejor por ende el servicio brindado dejaba

mucho que desear y sin mencionar que se perdía mucho tiempo esperando respuesta desde la matriz para realizar alguna venta.

Se debe tener en cuenta dentro de este análisis que la sucursal de la importadora Chimasa S.A desde sus inicios en el año 2009 hasta el mes de Noviembre del año 2018 contaba con un local propio y sin lugar a dudas bastante amplio, en el cual se exhibía una gran variedad de productos como las motocicletas y artefactos de línea blanca, además, también existía un amplio stock en variedades de mercaderías que era de gran ayuda ya que los clientes tenían libertad y emoción de elegir los productos a su gusto, color y conveniencia.

Por consiguiente en Diciembre del año 2018 el Gerente General tomo una serie de medidas cuyo propósito era de que la empresa se posicione aún más en el mercado fluminense y logre estar a la altura de sus competidores, es así como decide que la sucursal se traslade a un nuevo local siendo este nuevo local de alquiler en una zona mucho más céntrica y comercial en la ciudad, con el fin de alcanzar nuevos y futuros clientes sin perder la fidelidad de los antiguos, hay que señalar que ese nuevo cambio se realizó con el objetivo de que sus ventas sean mucho mayor a los años anteriores. Según las palabras del autor Marcó, Loguzzo et al., (2016) “El entorno físico es todo aquello que se ve y es palpable en la organización, la arquitectura del edificio, el mobiliario, la iluminación, los sonidos, la vestimenta, etc.”

Ese traslado significó una serie de cambios para los integrantes de la sucursal y los clientes, entre los cuales se encontraba el espacio físico del nuevo local siendo ese muy reducido en comparación al establecimiento de origen, produciendo malestar e incomodidad principalmente en el personal que debió tomar las medidas necesarias para lograr organizar su excesivo stock. El nuevo espacio físico poseía una bodega muy pequeña en la cual solo cabían

los estantes con la documentación física y unos pocos productos de línea blanca ya que las motos necesitaban más espacio, debido a eso los productos más grandes debían ser acomodados de una forma estratégica aunque significara incomodidad a los trabajadores y a los clientes que entraban a observar, el administrador desempeñaba sus funciones en un pequeño espacio, un escritorio muy reducido lo cual generaba mucha molestia cuando necesitaba trabajar con mucha documentación y pues para los clientes se volvía un poco incómodo ya que muchas veces no podían ni firmar los documentos de una forma cómoda.

Otro de los factores que se pudieron observar fue la poca iluminación que este nuevo espacio de trabajo ofrecía dando una imagen de descuido y poca atención, creando un entorno poco confortable para sus integrantes y los clientes que ingresaban al mismo y expresaban sus molestias ante los nuevos cambios, debido a eso los integrantes de la sucursal tomaron la iniciativa de adecuar el local, decidieron comprar pintura, aumentar los estantes, compraron mucha iluminaria para dar un aspecto de mayor claridad ya que desde la parte de afuera hacia el local se apreciaba oscuro y reorganizaron el espacio que tenían, cabe mencionar que esos cambios se dieron con el dinero de los trabajadores para lograr mejorar el ambiente laboral y la mano de obra utilizada para pintar el local pues fue entre los mismos integrantes. Ese cambio le dio al establecimiento una imagen más fresca y con los colores adecuados hasta generó tener un aspecto bastante espacioso, el clima mejoró respecto al establecimiento, los clientes se sentían mucho más cómodos al ingresar al local ya que su aspecto mejoró mucho.

Posteriormente debido a todos los cambios ocasionados luego de las decisiones tomadas por el Gerente General este exigía un aumento considerable en las ventas por parte de la nueva sucursal, ya que él consideraba que el cambio de ambiente laboral debía generar ingresos

superiores a los ya conocidos, ese tipo de exigencias repercutió en la estabilidad de la sucursal y sus integrantes; la autora Acosta Véliz et al., (2018) define que:

Los miembros de este departamento son muy importantes para la toma de decisiones, en el caso de un pequeño negocio como una panadería, carreta o consultoría la producción del producto o servicio está a cargo del dueño pero cuando el negocio crece se multiplican las tareas y responsabilidades por tanto las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados (pág. 12)

En consecuencia eso generó una fuerte presión entre los integrantes de la sucursal ante la exigencia de sus superiores en el aumento de las ventas ya que lastimosamente no se estaban logrando las metas establecidas durante los primeros meses del cambio de ubicación, una de sus causas es que no se elaboró un plan de marketing que diera a conocer a sus clientes sobre los nuevos cambios a los cuales Chimasa S.A se enfrentaba. Como lo expresa la autora Minarro (2020);

El marketing se caracteriza por medir todo lo que ocurre en la empresa y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los productos y/o servicios, y optimizando las formas en las que la empresa conecta con sus clientes o posibles clientes.

Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento.

Aplicar este tipo de estrategias es muy importante porque ayuda mucho a tener una visión más extensa y detallada del sector en el cual se iba a desenvolver la sucursal, al no elaborarse el plan de marketing no se conocía a detalle a los competidores que se enfrentaba, por ende

tampoco se aplicó una estrategia de comunicación con sus clientes donde se pudiera plantear las nuevas medidas que aplicaría la empresa y las acciones que se tomarían.

En Marzo del año 2019 empezaron a surgir ciertos cambios positivos en la sucursal, como el aumento de las ventas de sus productos, siendo este un 40% mayor en comparación al año anterior, generando ingresos superiores y beneficiosos para la empresa, al mismo tiempo la afluencia de personas al establecimiento iba en aumento ya que se ofrecía una variedad de productos innovadores y eso producía curiosidad en los futuros y posibles clientes.

Tabla 1

Ventas de Chimasa Sucursal Babahoyo 2019

MESES	VENTAS	MESES	VENTAS
Enero	5.750	Julio	4.500
Febrero	3.940	Agosto	9.550
Marzo	3.450	Septiembre	6.350
Abril	4.150	Octubre	6.550
Mayo	7.880	Noviembre	8.300
Junio	1.600	Diciembre	6.500
TOTALES	\$ 62.775,75		

*Información obtenida por medio del administrador de la sucursal

Se planearon y realizaron campañas publicitarias por medios tradicionales e internet con la finalidad de dar a conocer los modelos innovadores que se ofrecían, tratando de lograr un

impacto en las provincias cercanas a la sucursal, como lo menciona Giraldo (2019) “Una campaña publicitaria es una estrategia de comunicación que llevan a cabo las empresas para difundir un producto, servicio o material de la marca a su mercado meta, con el objetivo de fijarla en la mente de sus consumidores potenciales.” La estrategia publicitaria generó un gran impacto como lo esperaban y por ende empezó a dar sus primeros resultados cuando empezaron a llegar clientes de las provincias de Bolívar, Guayas y de los cantones más cercanos como lo son Ventanas, Baba, Pueblo Viejo y las diferentes parroquias rurales como Caracol, Febres Cordero, La Unión. El año fue muy estable en el área comercial y económica de la sucursal.

A inicios del año 2020 los meses de Enero y Febrero fueron los más productivos en ventas y cobros, alcanzado incrementos superiores en comparación al año anterior generando un estado de seguridad y confort entre los trabajadores, en cuanto a los dirigentes una mayor expectativa debido al incremento en los ingresos de las arcas de la empresa, motivando a crear nuevas estrategias para satisfacer el incremento de la demanda brindando nuevos servicios como las ventas con tarjetas de crédito, créditos directos con precios más accesibles en el mercado local llegando a ser una de las empresas con los precios más cómodos y accesibilidad de los productos, brindando un excelente servicio por parte de los integrantes de la sucursal, siendo más eficaces y eficientes, como lo manifiesta el autor CRM (2019);

Las acciones aparentemente simples como motivar a nuestros empleados, planear estrategias efectivas, hacer seguimiento a los clientes, y en general organizarnos, juegan un papel definitivo en la exitosa obtención de resultados, y es por ello que invertir en la fuerza de ventas es un movimiento inteligente e importante para cualquier empresa competitiva que busque efectividad en el desarrollo de cada una de sus labores.

Tabla 2

Ventas de Chimasa Sucursal Babahoyo en los meses de Enero y Febrero 2020

MESES	VENTAS
Enero	10.147
Febrero	13.976
TOTAL	\$ 24.123

*Datos obtenidos por medio del administrador de la sucursal

La sucursal y sus integrantes seguían cumpliendo sus obligaciones, vendiendo y atrayendo nuevos clientes que se sentían cómodos ante la variedad de productos y precios accesibles. A finales del mes de Febrero la economía mundial y nacional empezó a tomar medidas de seguridad ya que se estaba generando un pandemia global debido al COVID19, la cual tomó mucha fuerza amenazando el bienestar de la ciudadanía en temas de salud ya que la población se estaba contagiando rápidamente y las empresas se vieron afectadas porque no estaba ingresando dinero ni clientes, cabe resaltar que la primera quincena del mes de Marzo la sucursal trabajó normalmente con el aumento en sus ingresos. Posteriormente el Gobierno Nacional a través del COE tomaron medidas urgentes para tratar de controlar los contagios, ordenando de forma inmediata el cierre de toda la actividad comercial del país y obligando a toda la población a una cuarentena de casi 2 meses y medio.

La pandemia afectó bruscamente a las empresas ya que dejaron de percibir ingresos, Chimasa S.A no fue la excepción siendo una de las más afectadas en la ciudad ya que no contaba con un sistema de cobros moderno y eso conllevó a que los clientes no pudieran

cancelar sus créditos, se debe mencionar que el administrador de la sucursal durante todo el tiempo que duró la cuarentena se mantuvo en contacto con sus clientes los cuales le mencionaban la intención de cancelar sus deudas ya que no querían verse afectados por el buró de créditos que manejan las empresas, él mismo expresó a sus superiores pero la respuesta fue que debían esperar y pues eso ocasionó graves pérdidas debido al incremento de cartera, la falta de ventas, pagos de alquiler e internet. Cabe mencionar que en el tiempo de cuarentena los trabajadores no recibieron su sueldo mensual provocando preocupación e inseguridad intuyendo en ellos un posible cierre de la sucursal debido a la pandemia, como se menciona en el artículo (López Altamirano et al., 2020)

La actividad con mayores pérdidas fue el comercio, seguido de servicios, y manufactura. Incluso el sector petrolero se paralizó por la rotura de dos oleoductos ocurrida en abril. Agroindustria, agricultura, exportaciones y medicinas también tuvieron resultados negativos, pero no en la misma magnitud, ya que se mantuvieron operativas. La baja en la facturación en esas áreas fue del 4% en conjunto. Unos 115 000 trabajadores fueron despedidos en la emergencia, según información del Ministerio de Trabajo (pág. 289)

La mayoría de los negocios nacionales retomaron sus actividades en el mes de Junio con todas las medidas de bioseguridad propuestas por el COE Provincial y Municipal, los trabajadores de la sucursal recibieron la autorización de la matriz para poder retomar sus actividades comerciales. La sucursal nuevamente desempeñó sus actividades, esta vez sería totalmente diferente ya que las medidas de seguridad fueron mucho más estrictas para su bien y el de la ciudadanía en general, no permitían el ingreso de los clientes al establecimiento, los cobros y el dinero que ingresaba debía pasar por un filtro de desinfección y el personal debía

desinfectarse al ingresar y salir del establecimiento, en lo que se refiere a economía los trabajadores de la sucursal esperaban un bajo rendimiento en ventas y cobros debido a la incertidumbre que vivía el país respecto a la economía y al desempleo que cada vez aumentaba siendo esto lo contrario, las ventas y cobros superaron las expectativas creadas a raíz de la pandemia durante los 3 meses siguientes, se vendió una gran cantidad de productos como los electrodomésticos ya que las familias pasaban mucho más tiempo en casa y se vendieron gran cantidad de motocicletas debido a la alta demanda del servicio de delivery que ofrecían muchos locales enlazados con el nacimiento de nuevos emprendimientos,

Tabla 3

Ventas de Chimasa Sucursal Babahoyo en los meses de Junio, Julio, Agosto 2020

MESES	VENTAS
JUNIO	7.050
JULIO	7.424
AGOSTO	16.130
TOTAL	30.604

*Información obtenida por medio del administrador de la sucursal

Como lo expresa el UNIVERSO (2020);

La industria de línea blanca empezó a mostrar un leve crecimiento de ventas, según sus voceros. Tras las restricciones económicas y sociales generadas por la crisis sanitaria del coronavirus los pedidos de sus productos dentro y fuera del país empezaron. Todo esto en medio de un ambiente de optimismo, incertidumbre y planificación a corto plazo.

Dentro de este orden en los últimos 3 meses del año 2020 la sucursal de Chimasa S.A. había quedado desabastecida debido a las ventas que se generaron en los meses anteriores, el administrador solicitaba a la matriz de manera urgente el abastecimiento de nueva mercadería ya que los clientes tenían la intención de adquirir más productos. La Gerencia General en reiteradas ocasiones no cumplió con las peticiones que demandaba la sucursal de Babahoyo provocando que los clientes se decepcionaran y dejaran de insistir en su pedido ante el administrador. La razón del incumplimiento se debía a que el Gerente y dueño de Chimasa S.A. al ver la amenaza que sufrieron durante el segundo trimestre del año optó por ya no invertir en productos de línea blanca y tratar de liquidar lo poco que quedaba en stock, causando un gran asombro entre sus trabajadores. Por otra parte, se emplearon nuevos cambios en la sucursal, suspendiéndose el servicio de internet y telefonía fija por parte de la matriz, los trabajadores tomaron la decisión de contratar servicio de internet por cuenta propia ya que debían enviar información a la matriz diariamente, se suspendieron los créditos directos de las motocicletas aumentando su valor en ventas de contado esto provocó descontento con el personal y sus clientes. El autor Díaz (2015) expresa que “Debes mejorar constantemente tus productos. Todo el tiempo necesitas reinventarte y escuchar a tu mercado para brindarles soluciones que atiendan sus necesidades de manera efectiva. Cada día es una oportunidad para mejorar y ofrecer mayor valor a tus clientes”

Por otra parte se debe mencionar que en fechas estratégicas como los feriados: Black Friday, Navidad y Fin de Año, no se aplicó ningún tipo de estrategia para promocionar sus productos, esto ocasionó que prácticamente los clientes dejaran de visitar la sucursal y conlleve a que se genere pérdidas de hasta un 80% en ventas. Esto influyó aún más en la desmotivación del

personal, causando un ambiente de trabajo tenso y preocupante al ver el futuro incierto de la sucursal y sus puestos de trabajo. Como lo expresa el autor ANTEVENIO (2017);

Un calendario de marketing es la herramienta perfecta para organizar todas las acciones y actuar con un margen de tiempo considerable. De hecho, uno de los factores que lleva al fracaso a algunas campañas es la falta de previsión. Que suele llevar a una falta de tiempo para planificar y ejecutar.

Los problemas como la pérdida diaria de clientes sumándose el descenso del ingreso en las cuentas por cobrar y el incesante incremento de desempleos que se daban en el país ocasionó el declive de la sucursal. La matriz estaba perdiendo grandes cifras de dinero a causa de las pocas ventas ocasionadas por la falta de mercadería, en Enero del 2021 después de una auditoría interna el Gerente General tomó la decisión de cerrar temporalmente la sucursal, se debe detallar que no existió un previo aviso de la decisión tomada, teniendo en cuenta que para los 3 integrantes trabajar en la sucursal era su único ingreso monetario. Siendo así que la Importadora Chimasa S.A después de 11 años ininterrumpidos en la ciudad de Babahoyo cerró sus puertas a los trabajadores y clientes.

CONCLUSIONES

A través del estudio de caso realizado a la sucursal de la importadora Chimasa S.A. ubicada en la ciudad de Babahoyo se concluye que las consecuencias de una ineficiente relación laboral han traído problemas en el desempeño empresarial de todos los empleados que allí laboran debido a que el ambiente en el que se desenvuelven no es el adecuado para la realización de todas sus actividades diarias produciendo que se lleve el trabajo de una manera negativa y conflictiva.

Se observó que el gerente no les brinda los instrumentos de trabajo necesarios para precautelar su salud, ya que los colaboradores con regularidad están trasladando a través de escaleras objetos pesados, ni tampoco invierte para darles una capacitación adecuada con el fin de que refuercen sus conocimientos y adquieran nuevas estrategias de ventas y así puedan maximizar el rendimiento laboral de cada uno de los empleados y por ende también mejorar la aceptación, la imagen y la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de ventas.

También se identificó un alto nivel de falta de comunicación suscitada entre los miembros del equipo de trabajo, con su inicio desde el jefe hacia los empleados, el mismo que no transmite empatía ni les da esa seguridad que todo empleado debe de tener de que está trabajando para una persona con una gran visión hacia el futuro de la empresa, que tome las decisiones pertinentes que convenga tanto a la empresa como al equipo de trabajo con el fin de tener un mayor rendimiento en las ventas y por consiguiente sus utilidades sean mayores a la de años pasados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Véliz, M., Salas Naváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *La Administración de Ventas, Conceptos Clave en el siglo XXI*. Alicante.
- ANTEVENIO. (13 de ENERO de 2017). ANTEVENIO. Obtenido de ANTEVENIO:
<https://www.antevenio.com/blog/2017/01/la-importancia-de-crear-un-calendario-para-tu-plan-de-marketing/>
- Asociados, I. A. (18 de 12 de 2019). *IG! Asesores Asociados*. Obtenido de IG! Asesores Asociados: <http://www.igasesores.net/laboral/que-consecuencias-tiene-el-retraso-del-pago-de-las-nominas/>
- Cevallos Ponce, Á., Borja Brazales, Y. P., Paucar Coque, L. M., & Salazar Corrales, A. M. (2018). Tecnología administrativa en el emprendimiento de empresas. *Polo del Conocimiento*, 631.
- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 324). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CRM, D. (09 de SEPTIEMBRE de 2019). *Data CRM*. Obtenido de Data CRM:
<https://www.datacrm.com/blog/la-importancia-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Díaz, J. (15 de Agosto de 2015). *Negocios y emprendimiento, Ideas y herramientas para emprender*. Obtenido de *Negocios y emprendimiento, Ideas y herramientas para*

emprender: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2015/08/inversiones-empresario-crecer-negocio.html>

Giraldo, V. (12 de Agosto de 2019). *Rockcontent blog*. Obtenido de Rockcontent blog:

<https://rockcontent.com/es/blog/campana-publicitaria/>

López Altamirano, D. A., Solórzano Solórzano, S. E., Burgos Salazar, S. P., & Majía Condolo, M. F. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia . *Polo del Conocimiento*, 289.

M, A. (02 de 05 de 2018). *HRTRENDS BY INFOEMPLEO*. Obtenido de HRTRENDS BY

INFOEMPLEO: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh>

Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires : Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Minarro, M. (14 de Mayo de 2020). *InboundCycle*. Obtenido de InboundCycle:

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Oyarvide Ramirez, H. P., Reyes Sarrial, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.

Revista Científica Dominio de Las Ciencias.

Pilligua Lucas , C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

UNIVERSO, E. (14 de JULIO de 2020). *EL UNIVERSO*. Obtenido de EL UNIVERSO:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/13/nota/7905210/industria-linea-blanca-ventas-reactivacion-economica-pandemia/>

ANEXOS

ENTREVISTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA IMPORTADORA CHIMASA EN LA CIUDAD DE BABAHOYO

1. ¿Cómo considera la situación económica de la importadora Chimasa?
2. ¿Considera que el espacio del local se encuentra dentro del rango permitido para tener un buen ambiente laboral?
3. ¿Se consideran totalmente capacitados para las actividades laborales que se realizan dentro de esta importadora?
4. ¿A qué cree que se deba Los retrasos en los pagos mensuales de los clientes?
5. ¿El ambiente laboral es el adecuado para las actividades comerciales dentro de la importadora?

Importadora Chimasa S.A sucursal Babahoyo en la actualidad.



Carta de autorización

Babahoyo, 8 de enero del 2020

Sr.

DARIO RONALD MAYORGA SÁNCHEZ

ADMINISTRADOR DE LA IMPORTADORA CHIMASA S.A (BABAHOYO)

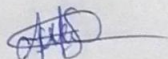
En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo: **MUÑOZ SAÑAY ARIANA VALENTINA**, con cédula de identidad **120726367-2**, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de Administración, finanzas e informática, carrera de Ingeniería Comercial, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo Noviembre 2020 – abril 2021, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA IMPORTADORA CHIMASA EN EL CANTÓN BABAHOYO”** el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy agradecido(a).

Muy atentamente



ARIANA VALENTINA MUÑOZ SAÑAY
CI. 120726367-2



SR. DARIO MAYORGA SÁNCHEZ
ADMINISTRADOR “IMPORTADORA
CHIMASA S.A”
CEL: 0960198905

*Autorizado
12/01/2021*