



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA:** "El liderazgo gerencial y su incidencia en las  
ventas en la empresa mueblería Farco en el Cantón Pelileo  
de la provincia de Tungurahua"

**AUTORA:** Ana Cecilia Coro Morales

**Tutor:** Ph.D Ing Mg. Klever Moreno

Ambato – Ecuador

2013



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Dr. Klever Moreno**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas para obtener el título terminal de Tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2013

Dr. Klever Moreno

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **ANA CECILIA CORO MORALES**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

.....

**C.I. 180442562-5**

**AUTORA.**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Mg. José Proaño G.

f).....

Ing. Jorge Jordán V.

Ambato, Junio del 2013.

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción suponga a ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Srta. Ana Cecilia Coro Morales.

CI. 180442562-5

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto fruto del esfuerzo e interés por alcanzar una más de mis metas, va dedicado a mis padres Raúl y Aída quienes con su experiencia y enseñanzas han forjado en mí el carácter, y el deseo para cumplir mis objetivos; a mis hermanos Javier e Isabel por el apoyo moral brindado en todo momento y a todo mi familia que siempre está pendiente de cada uno de mis logros.

ANITA C.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por otorgar el milagro de la vida.

A mis padres por el apoyo, esfuerzo y abnegación brindado incondicionalmente durante mi vida estudiantil.

A la Universidad Técnica de Ambato, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas por la oportunidad de formarme como persona y profesional.

Un sincero agradecimiento, a nuestros facilitadores quienes con su alto grado de conocimientos y experiencia han sabido guiarnos, en especial al Ing. Klever Moreno tutor del proyecto, por impartir de manera desinteresada todos sus conocimientos que fueron de gran utilidad en la realización de éste trabajo.

A mis familiares, compañeros, amigos y a todas aquellas personas que ayudaron en la elaboración y culminación del proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Aprobación Del Tutor .....	ii
Declaración De Autenticidad .....	iii
Aprobación De Los Miembros Del Tribunal De Grado.....	iv
Derechos De Autor.....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice General .....	viii
Índice De Cuadros.....	xiii
Índice Gráficos .....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción .....	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización del Problema .....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Preguntas Directrices .....	7
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos. ....	10
1.4.1. Objetivo General .....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos .....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.1. Fundamentación Ontológica .....	14
2.2.2. Fundamentación Sociológica .....	14
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	15
2.2.4. Fundamentación Epistemológica .....	15
2.3 Fundamentación Legal .....	15
2.4 Categorías Fundamentales .....	17
2.4.1. Liderazgo Gerencial (Variable Independiente).....	20
2.4.1.1. Liderazgo.....	20
2.4.1.2. Liderazgo Empresarial .....	21
2.4.1.3. Enfoques de Liderazgo.....	21
2.4.1.4. Estilos de Liderazgo .....	22
2.4.1.5. Características de un Líder.....	22
2.4.1.6. Líder Empresarial.....	24
2.4.1.7. Competencias o Habilidades de los Líderes Gerenciales .....	24
2.4.1.8. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones .....	25
2.4.2. Ventas (Variable Dependiente).....	27
2.4.2.1. Marketing .....	27
2.4.2.2. Mercadotecnia .....	27
2.4.2.3. Comercialización.....	28
2.5. Hipótesis.....	33
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	33

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

3.1 El Enfoque.....	34
3.2 Modalidad Basica de la Investigación.....	34
3.3 Tipos de Investigación. ....	35

3.3.1 Investigación Exploratoria. ....	35
3.3.2. Investigación Descriptiva. ....	35
3.3.3. Investigación Correlacional. ....	35
3.4 Población y Muestra.....	36
3.4.1. Población.....	36
3.4.2. Muestra.....	36
3.5 Operacionalización de Variables.....	36
3.6. Recolección de la Información.....	39
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información.....	40

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Portador del Grupo al Exterior.....	42
4.2. Libertad de acción a los Miembros de la Empresa .....	44
4.3. Opiniones escuchadas y Tomadas en Cuenta.....	45
4.4. Solución de problemas acorde al Criterio de los Miembros. ....	46
4.5. Incita a Realizar Mayores Esfuerzos.....	47
4.6. Incita a la participación en la Planificación. ....	49
4.7. Acomodo a condiciones de Incertidumbre.....	50
4.8. Presión para la Obtención de Resultados. ....	51
4.9. Delegación de Autoridad y Atribuciones.....	52
4.10. Disposición a la Introducción de Cambios.....	54
4.11. Confía en el buen criterio de los Miembros de la Empresa. ....	55
4.12. Facilita una buena Comunicación.....	56
4.13. Incentiva al Personal cuando se Desempeña Bien.....	58
4.14. Aplicación de técnicas de Ventas.....	59
4.15. Calidad en el servicio al Momento de la Compra. ....	60
4.16. Atención al Cliente.....	61
4.17. Promociones que aplica la Empresa.....	62
4.18. Análisis de las necesidades y expectativas de los Clientes.....	63
4.19. Comprobación estadística de la Hipótesis.....	64

4.19.1. Hipótesis Estadística .....	65
4.19.1.1. Hipótesis Nula .....	65
4.19.1.2. Hipótesis Alternativa.....	65
4.18.2. Frecuencias Observadas .....	65
4.19.3. Nivel de Significación.....	66
4.19.4. Grados de Libertad .....	67
4.19.5. Decisión.....	67

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	68
5.2. Recomendaciones.....	70

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	71
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	72
6.3. Justificación de la Propuesta .....	73
6.4. Objetivos .....	73
6.4.1. Objetivo General .....	73
6.4.2. Objetivos Específicos.....	73
6.5 Análisis de la Factibilidad.....	74
6.5.1 Factibilidad Legal.....	74
6.5.2 Factibilidad Tecnológica.....	74
6.5.3 Factibilidad Económica.....	74
6.5.4 Factibilidad Social.....	75
6.6. Fundamentación Teórica.....	75
6.6.1 enfoque sobre liderazgo y sus Implicaciones.....	75
6.6.2 Directivo Líder .....	75
6.6.3 Categorías de Liderazgo.....	76
6.6.3.1 Comportamiento de Dirección .....	76

6.6.3.2 Comportamiento de Apoyo .....	76
6.6.3.3 Componentes del Líder .....	77
6.6.4 Liderazgo y la madurez de las Personas .....	77
6.6.5 Liderazgo Situacional.....	78
6.6.6. Teorías del Liderazgo.....	78
6.7. Modelo Operativo .....	84
6.7.1. La visión y el ambiente Organizacional.....	84
6.7.2. Dualidad Liderazgo-Competitividad.....	85
6.7.3. Factores Concéntricos de Liderazgo .....	85
6.7.4. Descripción del Líder ideal para la Compañía.....	85
6.7.4.1. Integridad Individual:.....	86
6.7.4.2. Capacidad de Influencia:.....	86
6.7.4.3. Coaching: .....	86
6.7.4.4. Habilidades Estratégicas: .....	86
6.8. Cronograma de Actividades.....	87
6.9. Presupuesto .....	87
6.10. Administración de la Propuesta .....	88
6.11. Previsión de la Evaluación .....	88
Bibliografía .....	89
Direcciones Electrónicas.....	91
Anexos.....	92

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1. Población y Muestra.....	36
Cuadro N° 2. Variable independiente: Estrategias de Marketing.....	37
Cuadro N° 3. Variable Dependiente: ventas.....	38
Cuadro N° 4. Recolección de Información.....	39
Cuadro N° 5. Técnicas e Instrumentos.....	40
Cuadro N° 6. Es el portador del grupo hacia el exterior.....	42
Cuadro N° 7. Libertad de acción.....	44
Cuadro N° 8. Opiniones escuchadas y tomadas en cuenta.....	45
Cuadro N° 9. Solución de problemas con el criterio de los miembros.....	46
Cuadro N° 10. Realización de mayores esfuerzos.....	47
Cuadro N° 11. Participación en la planificación.....	49
Cuadro N° 12. Acomodo a condiciones de incertidumbre.....	50
Cuadro N° 13. Presión para la obtención de resultados.....	51
Cuadro N° 14. Delegación de atribuciones.....	52
Cuadro N° 15. Disposición al cambio.....	54
Cuadro N° 16. Confianza en el criterio de los miembros.....	55
Cuadro N° 17. Buena comunicación.....	56
Cuadro N° 18. Incentivos al personal.....	58
Cuadro N° 19. Técnica de ventas.....	59
Cuadro N° 20. Calidad en el servicio.....	60
Cuadro N° 21. Atención al cliente.....	61
Cuadro N° 22. Promociones que aplica la empresa.....	62
Cuadro N° 23. Necesidades y expectativas de los clientes.....	63
Cuadro N° 24. Frecuencias observadas.....	66
Cuadro N° 25. Frecuencia Esperada.....	66
Cuadro No 26. Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo.....	79
Cuadro No 27. Modelos de Liderazgo.....	80
Cuadro N° 28. Cronograma de Actividades.....	87
Cuadro N° 29. Presupuesto.....	87
Cuadro N° 30. Prevención de la evaluación.....	88

## ÍNDICE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1. Árbol del Problema.....	6
Gráfico N° 2. Categorías Fundamentales.....	17
Gráfico N° 3. X= Estrategias de Marketing.....	18
Gráfico N° 4. Y= Ventas.....	19
Gráfico N° 5. Es el portador del grupo hacia el exterior.....	43
Gráfico N° 6. Libertad de acción.....	44
Gráfico N° 7. Opiniones escuchadas y tomadas en cuenta.....	45
Gráfico N° 8. Solución de problemas con el criterio de los miembros.....	46
Gráfico N° 9. Realización de mayores esfuerzos.....	48
Gráfico N° 10. Participación en la planificación.....	49
Gráfico N° 11. Acomodo a condiciones de incertidumbre.....	50
Gráfico N° 12. Presión para la obtención de resultados.....	52
Gráfico N° 13. Delegación de atribuciones.....	53
Gráfico N° 14. Disposición al cambio.....	54
Gráfico N° 15. Confianza en el criterio de los miembros.....	55
Gráfico N° 16. Buena comunicación.....	57
Gráfico N° 17. Incentivos al personal.....	58
Gráfico N° 18. Técnica de ventas.....	59
Gráfico N° 19. Calidad en el servicio.....	60
Gráfico N° 20. Atención al cliente.....	61
Gráfico N° 21. Promociones que aplica la empresa.....	63
Gráfico N° 22. Necesidades y expectativas de los clientes.....	64

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como propósito de estudio determinar el Liderazgo Gerencial y su incidencia en las ventas en la empresa “MUEBLERÍA FARCO” en el Cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua. Para el efecto se utilizó la investigación descriptiva y correlacional, por que mediante la recolección de datos se puede analizar las variables en estudio y alcanzar el objetivo propuesto. Los productos que se ofrecen en la fábrica son de alta calidad reconocida en el mercado, lo que representa una fortaleza muy importante que se debe aprovechar en la aplicación y desarrollo del liderazgo organizacional.

La metodología utilizada en el proceso investigativo fue la de campo, la misma que permitió conocer cómo se está ejecutando el liderazgo gerencial y su incidencia en las ventas , la cual se detectó en la recolección de información que se aplicó a los clientes a través de la encuesta, luego del análisis se llegó a la conclusión que es necesario potenciar el liderazgo gerencial que mayormente se presenta en la fábrica para mantener y superar la representación adecuada al exterior de todas las acciones de la empresa, se escuchen y se tomen en cuenta de mejor manera las opiniones vertidas por los miembros de la empresa, como también el buen criterio de los mismos.

### **PALABRAS CLAVES:**

Liderazgo

Gerencia

Ventas

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se fundamenta en el determinar la incidencia de las liderazgo gerencial y su incidencia en las Ventas en la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua, encaminado a diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se aplica en la empresa “Mueblería Farco”, analizar si es necesario estudiar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería Farco” y proponer alternativas de solución a la problemática del liderazgo gerencial y Ventas en la empresa “Mueblería Farco” para incrementar las ventas de la empresa, así como el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de investigación.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacional izando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.



Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

## **CAPÍTULO I**

### **1.- PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

El liderazgo gerencial y su incidencia en las Ventas en la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización del problema**

En la actualidad, el entorno mundial presenta constantes, agitados e impredecibles cambios en los ámbitos económico, político, social, cultural, jurídico y tecnológico. Las empresas visualizan un escenario extremadamente cambiante e incierto, en el cual los competidores son mucho más activos y aguerridos; los consumidores variados e inconstantes; y las tecnologías mucho más avanzadas y penetrantes. La información es mucho más accesible, asequible e intercambiable.

Para los gerentes, directores y estrategas de las empresas, el nuevo ambiente moldea por completo las prácticas tradicionales de dirección gerencial estratégica y de toma de decisiones, puesto que el desarrollo y fortalecimiento internos, bajo las nuevas condiciones climáticas del ecosistema corporativo, responderán en adelante a “procesos de liderazgo sólidos que proyecten y establezcan el estado ideal de operación de la empresa, a la vez que definan las actividades y los recursos necesarios para alcanzar ese estado, y aseguren que el componente humano se enfoque en su consecución”

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que se estrellan con el autoritarismo gerencial. Actualmente la apertura democrática y participativa ha permeado todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio sobre todo en el ámbito organizacional.

Además, la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás los estilos burocráticos y egocéntricos de quienes disfrutaban y abusaban del poder en las organizaciones.

En el Ecuador, las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en estilos gerenciales modernos y actualizados.

Sin embargo en el Ecuador no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial y administrativa de alto desempeño.

En Tungurahua las empresas de muebles de madera presentan permanente improvisación. Sus Departamentos se caracterizan por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y medulares, dejando, en algunos casos, al azar el futuro de la organización.

El liderazgo como una competencia de directivos y estrategas, desarrolla procesos de dirección gerencial y de toma de decisiones de forma dinámica, íntegra y visionaria, empleando criterios de alta interacción, complejidad, racionalidad económica y cambio organizacional, partiendo de las particularidades de operación que presente su ambiente de trabajo. Para la empresa mueblería FARCO, las condiciones actuales de negocio experimentan un debilitamiento general del liderazgo, lo cual ha disminuido su efectividad en el logro de las metas críticas de negocio establecidas globalmente por la firma.

La causa principal de esta problemática es la ausencia de un proceso interno de liderazgo que considere las características individuales de los gerentes, la diversidad de la fuerza laboral y las condiciones cambiantes del entorno laboral de la compañía, en virtud de lo cual es recomendable que la misma defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer, perfeccionar y mantener sus prácticas internas de liderazgo como aspecto fundamental del sostenimiento actual y futuro de su competitividad y rentabilidad en el mercado regional en que comercializa sus productos.

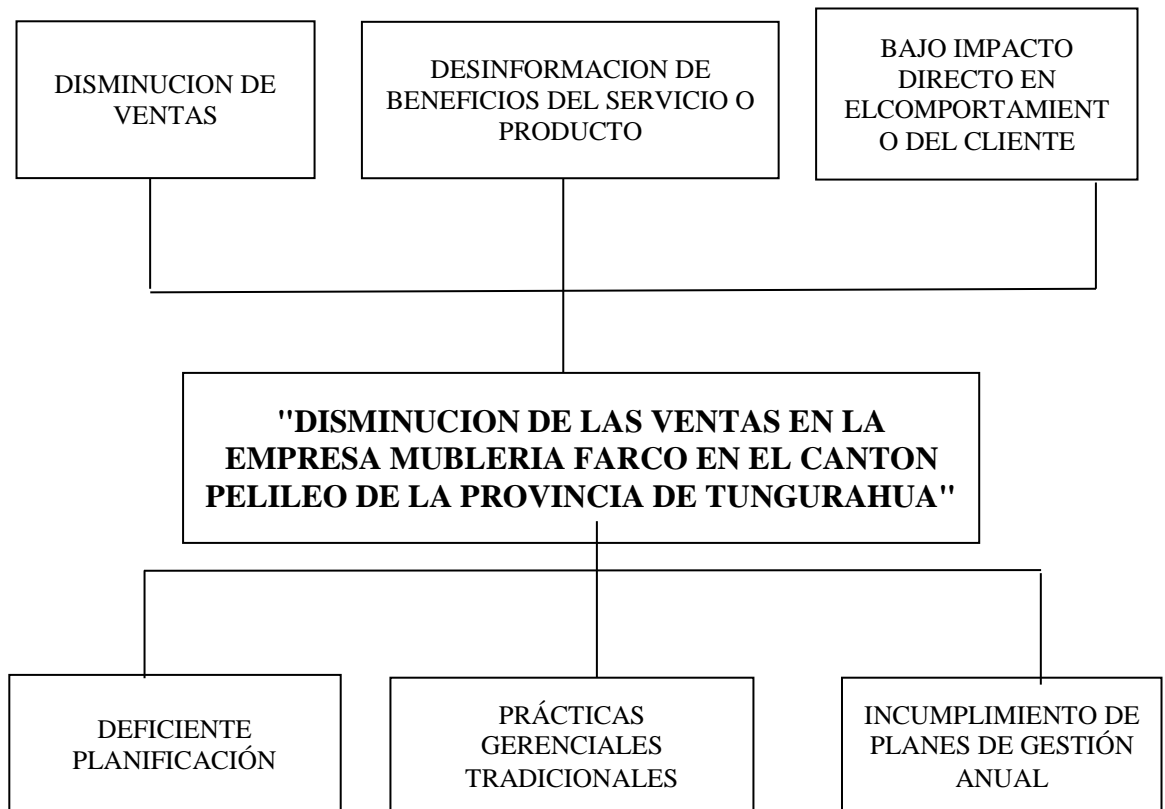
La gerencia actual de la empresa mueblería FARCO, está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes y de no darse un cambio, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

Existe también una grave preocupación, ya que se ha observado que no se presenta colaboración entre los miembros de la empresa, cada uno de los trabajadores que lo constituyen buscan nada más lograr sus metas individuales, y no les interesa saber sobre los problemas que puede estar afrontando alguno de sus compañeros en el ámbito profesional, entonces, ni siquiera le interesa conocerlos mucho menos tendrá intenciones de ayudarlo, de colaborar con él en la búsqueda de una solución a su problema, en pro de la organización o de aquel camino que permita alcanzar las metas del grupo.

### 1.2.2. Análisis Crítico

#### Árbol De Problemas

Gráfico N° 1.



La problemática que se aborda con esta investigación se caracteriza por dificultades entre las cuales cabe destacar:

Se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos políticas y planes de gestión administrativa, prevalece la cultura de la improvisación y la urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos.

Incumplimiento de planes de gestión anual, reflejado en la inadecuada elaboración de los planes operativos. Estos son formulados de manera teórica, alejados de la realidad situacional, lo cual dificulta su ejecución.

Prácticas gerenciales tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados.

Cultura individualista o de parcelas, dejando a un lado el trabajo en equipo y de participación, caracterizado por la ausencia de liderazgo proactivo en el gerente.

Escasa motivación del personal para el cumplimiento de las responsabilidades y el logro de los objetivos de la empresa.

### **1.2.3. Prognosis**

De mantenerse las condiciones tradicionales en las que se desenvuelve la empresa, preocupadas simplemente por la administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición; constituyendo entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia, por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá graves problemas para la empresa, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incide el ineficiente liderazgo gerencial en las ventas de la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿Qué tipo de liderazgo gerencial se está aplicando en “Mueblería Farco”?

¿Cuál estilo de liderazgo se adaptaría en la empresa “Mueblería Farco”?

¿Será necesario implementar una alternativa de solución para la propuesta planteada sobre el liderazgo gerencial y Ventas en la empresa “Mueblería Farco”?

### **1.2.6. Delimitación**

#### **Por Contenido**

**Campo cognitivo:** Administración

**Área:** Marketing

**Aspecto:** Liderazgo gerencial

#### **Delimitación Espacial**

La presente investigación será realizada en la Empresa “Mueblería Farco” que se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua Cantón Pelileo específicamente a 400 metros del Cuerpo de Bomberos, entrando al Barrio la Libertad del mismo cantón.

#### **Delimitación Temporal**

La presente investigación se ejecutará en el lapso de noviembre 2011 a abril 2012.

#### **Unidades de Observación**

##### **Clientes Externos**

Clientes de mueblerías en Pelileo, Ambato, Quito.

##### **Clientes Internos**

Operarios

##### **Directivos**

Ing. Javier Coro, Ejecutivo de Ventas

## **Empleador**

Sr. Raúl Coro, Propietario

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Se ve la necesidad urgente de reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de liderazgo que emplea el gerente para motivar e impulsar la labor de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la empresa, considerando a la connotación propia que la misma adopta para los aspectos de liderazgo y competitividad, como premisa básica de elaboración de lineamientos que sitúen las prácticas individuales del gerente dentro de los parámetros de orientación y estilo directivo deseados por la empresa, como una forma de maximizar las capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos que la misma posee.

Lo que también se pretende es mejorar principios administrativos fundamentales, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia entre otros, por lo tanto es obligación del gerente, garantizar el ejercicio de su función, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional, a través del liderazgo.

Al buscar soluciones a la problemática planteada, la empresa se verá beneficiada, porque su personal se encontrara motivado, siempre, buscaran alcanzar más y más sus metas, brindando el éxito empresarial a la fábrica, estas personas cambiaran su comportamiento apático, renuente, con el que han venido laborando, tendrán una visión clara de lo que buscan, su misión dentro de la empresa estará bien definida, así cuando el líder sugiera una forma de hacer las cosas, sus compañeros no reaccionaran negativamente.



En efecto, es el liderazgo empresarial el que viabiliza la prosperidad de una empresa o corporación, independientemente de su grado inicial de recursos, riqueza o carencias. Y si no concurre esa capacidad, el declive y el ocaso organizacional son el punto final de existencia.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar la incidencia del liderazgo gerencial en las ventas de la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estilo de liderazgo gerencial que se aplica en la empresa “Mueblería Farco”
- Analizar si es necesario estudiar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería Farco”
- Proponer alternativas de solución a la problemática del liderazgo gerencial y Ventas en la empresa “Mueblería Farco”

## **CAPÍTULO II**

### **2.- MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado la investigación bibliográfica de las siguientes tesis encontramos.

En la investigación realizada por YASUNA G (2008), titulada Modelo de liderazgo gerencial para el mejoramiento del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana de la ciudad de Guayaquil. Alcanzo los siguientes objetivos: Identificar los tipos de liderazgos gerenciales que se utilizan en el proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana. Establecer el estado actual del proceso educativo del Colegio Fiscal Mixto Patria Ecuatoriana. Establecer las teorías que sustentan el Liderazgo Gerencial Educativo. Proponer un Modelo de Liderazgo Gerencial Educativo Innovador y Actualizado. Arribo a las conclusiones: La máxima Autoridad no ha logrado producir los cambios que generen una actitud creativa entre los agentes activos del proceso educativo, de los cuales el cuerpo docente es elemento más perjudicado

porque no recibe una educación de calidad. La Administradora Educativa desarrolla una autoridad basada en el autoritarismo y la permisividad, no ha logrado desarrollar un liderazgo transformador de los procesos educativos. La Administradora Educativa no se preocupa de mejorar su nivel profesional, lo que genera fragilidad en la administración del plantel.

El Colegio cuenta con una adecuada infraestructura escolar para cumplir con los fines y objetivos propuestos por autoridades y docentes, con los intereses y necesidades de los estudiantes así como, con las exigencias del medio en el aspecto educativo. La Comunidad exige por parte de las autoridades educativas del Plantel, un rediseño de modelo de estrategias que ayude a levantar el nivel académico de la Institución Educativa. La máxima autoridad del plantel debe entender que no debe trabajar sola, que es imprescindible contar con un equipo de colaboradores, a fin delegar funciones para que el trabajo sea compartido y a su vez productivo.

ADELA I (2007), realizo la tesis El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia bolívar. Proponiendo los siguientes objetivos: Determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. Diagnosticar los factores que influyen en la aplicabilidad del liderazgo educativo en la gestión institucional. Identificar los tipos de liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía. Proponer alternativas para el mejoramiento del liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela. Liego a las siguientes conclusiones: Los niños de primero y segundo año de edad de la escuela Manuel de Echeandía no conocen que es un líder. Con varias demostraciones, los niños pudieron identificar claramente al presidente como líder del Ecuador.

Los niños relacionan al líder como un amigo. Los niños tienen la seguridad que el liderazgo no lesiona a las personas, ya que según lo expresaron no existen amenazas ni gritos. El líder debe trabajar para la gestión institucional. Si existe en parte un liderazgo educativo, pero falta mejorarlo. Se evidencia la existencia de un liderazgo educativo,

seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos. Los líderes más se hace que nacen. La inteligencia es una herramienta importante para ser líder. Los líderes consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz.

LLERENA.M (2005), en una investigación titulada La aplicación del liderazgo democrático por la Administración permitirá buena comunicación y motivación a los Trabajadores de la casa musical Cristi. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas, se planteó los siguientes objetivos: Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal ,mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral . Detectar los factores que impiden una buena comunicación y motivación. Analizar los diferentes mecanismos que promueven una buena comunicación a través del liderazgo democrático y moral. Llego a las conclusiones: La escasa participación de los colaboradores de la empresa contribuyen a que no exista una correcta armonía t y toma de decisiones ante el gerente y los subordinados, para emprender una determinada acción .En este sentido nos hace pensar que en la empresa se está viviendo bajo un liderazgo autocrático sin espacios para opinar y decidir sobre el futuro de la empresa.

El trabajo en equipo es deficiente por lo tanto representa un problema para la empresa porque los objetivos no se van a cumplir como el gerente espera ,porque hay cosas que no es posible hacerlo solo, sino en equipo para lograr un fin común en la empresa se está manejando a las personas aisladamente y no se logra unificar sus fuerzas para lograr las metas y cabe recalcar el dicho que la unidad hace la fuerza. El gerente de la empresa no propicia responsabilidad en cuanto a salud o cualquier otra eventualidad en el trabajo de sus empleados, más bien estos se sienten desprotegidos ,incapaces de llegar a cumplir los objetivos. El gerente no es capaz de entender los sentimientos y actitudes de la gente para poder generar planes exitosos de alto rendimiento para la empresa .

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación está ligada bajo el enfoque crítico – propositivo, caracterizado por:

El problema seleccionado parte de un estudio socio económico, de la recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias.

Requiere de sustentos científicos que orientó el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que el liderazgo gerencial y las ventas requiere cambios.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejoren la gestión de la calidad empresarial

### **2.2.1. Fundamentación Ontológica**

La investigación orientada por la corriente crítico propositivo se preocupa por la relación entre el ser y el pensamiento, interpretando la realidad independientemente del pensamiento, y que está en permanente cambio, lo que hace que la ciencia no tenga verdades absolutas.

### **2.2.2. Fundamentación Sociológica**

La evaluación es parte de la superestructura del país que produce y reproduce las condiciones sociales imperantes, conservándolas y transformándolas, en la que existe antecedentes históricos, contradicciones históricas con interacción de personas y no insumos y de procesos antes que resultados.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.

Generalmente con liderazgo gerencial se pretende que las empresas aprendan y desarrollen los valores que se consideran importantes y que se deben fomentar tales como: la Libertad, la Justicia, la Equidad, la Fraternidad, la Dignidad humana que contempla el desarrollo integral del individuo e incluye dentro de la misma el ejercicio pleno de las capacidades humanas, conocimiento y respeto por los derechos humanos, entre otros.

### **2.2.4. Fundamentación Epistemológica**

El Materialismo Dialéctico considera que el conocimiento se da a partir de la actividad, la acción y la praxis, siendo la base del conocimiento las necesidades del hombre, por esta razón se establece una relación directa entre teoría y praxis.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se basará en la siguiente ley:

Ley Orgánica del Consumidor.

Art.4. Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, las siguientes:

1. Derecho a la compra de un producto o servicio libremente, a elegir ese producto sabiendo sus necesidades y gustos con el propósito de satisfacción de las necesidades fundamentales.
2. Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad.

El artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad;

Art. 1. **Ámbito y Objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

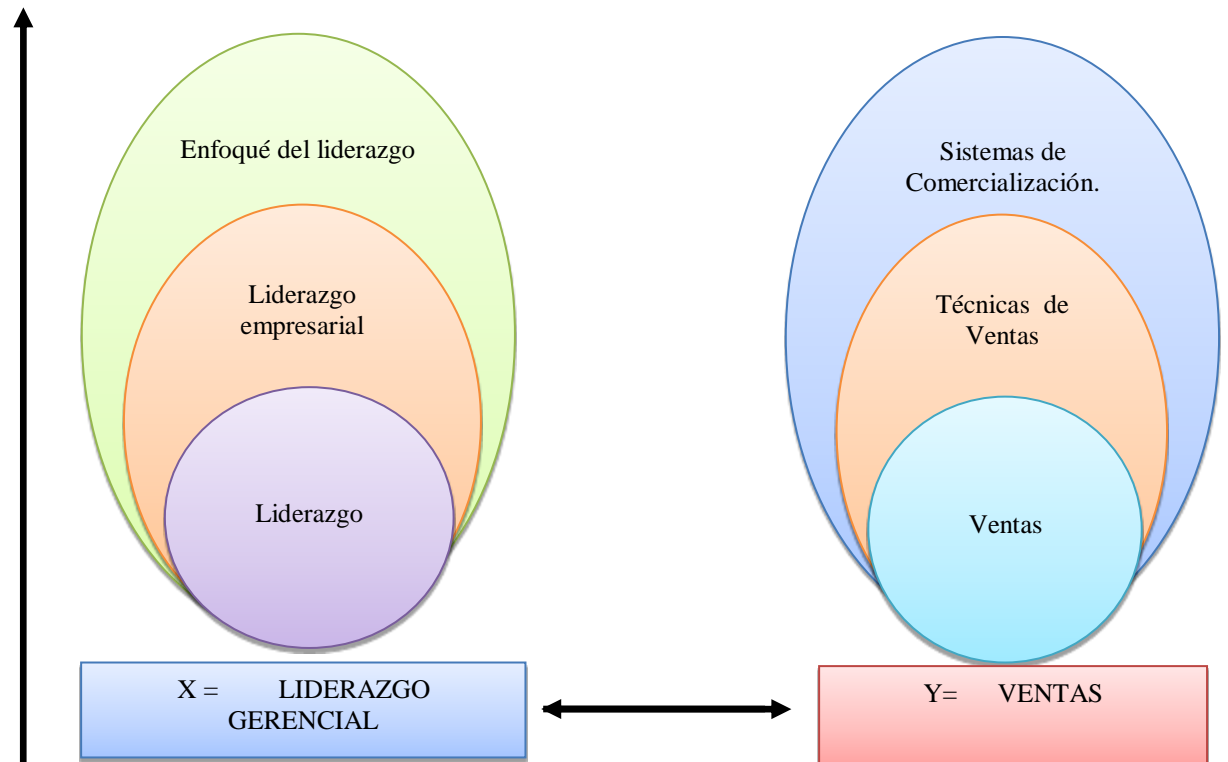
El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Los consumidores tienen derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### Gráficos de Inclusión Interrelacionados

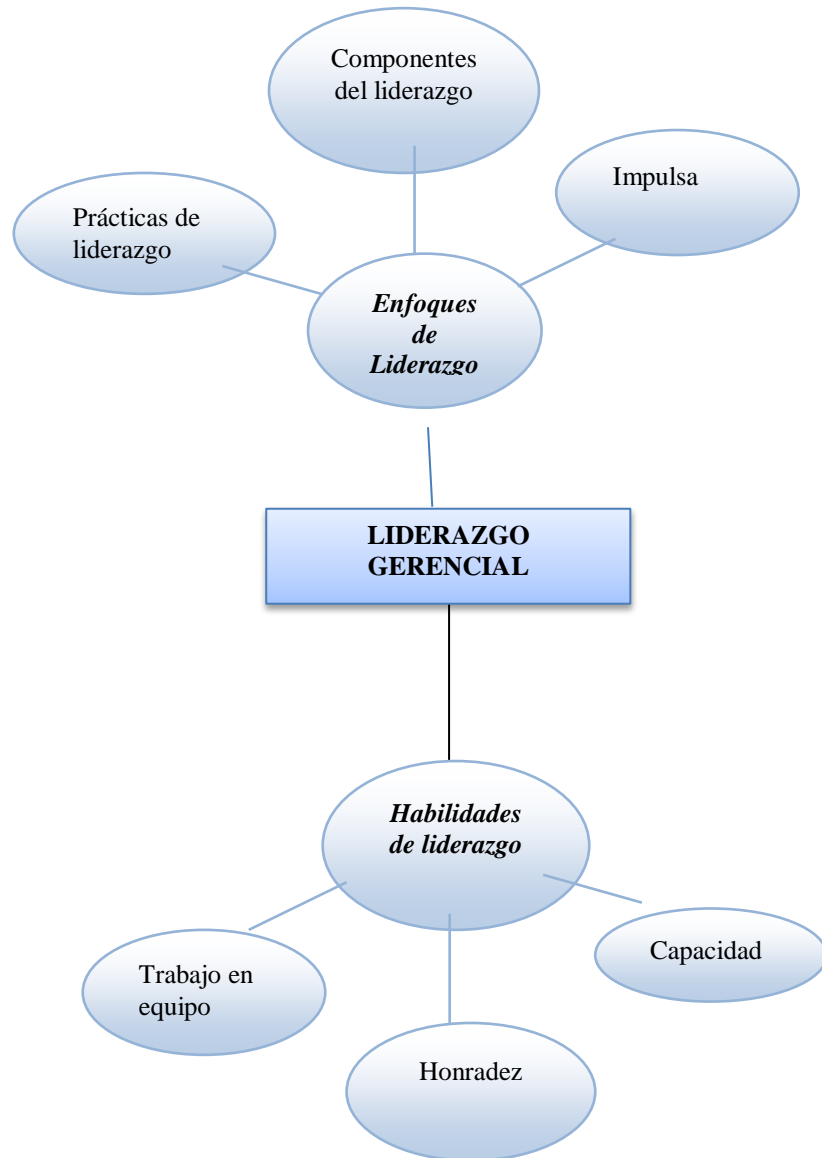
Gráfico N° 2.



Elaborado por: Anita Coro



**Gráfico N° 3. X= LIDERAZGO GERENCIAL**



**Elaborado por:** Anita Coro

**Gráfico N° 4. Y= VENTAS**



**Elaborado por:** Anita Coro

## **2.4.1. LIDERAZGO GERENCIAL (Variable Independiente)**

### **2.4.1.1. LIDERAZGO**

Stogdill (1999), en su obra sobre la síntesis de teorías e investigación del liderazgo, establece que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Se comprende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Davis & Newstrom 1999, lo definen como "el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos". Consiste en la capacidad de convencer a los demás en alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir indicaciones.

Según KOTTER, J. P. 1997. "Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo"

Davis (2003) define el liderazgo como "el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos

Gibson (2003) conceptualiza que "el liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo".

Por su parte IDALBERTO CHIAVENATO 2004 lo aborda como “... la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Hellriegel (2005) sostiene que: “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

#### **2.4.1.2. LIDERAZGO EMPRESARIAL**

“El liderazgo es un elemento puramente humano que impulsa a toda organización, le provee de identidad, viabiliza la consecución de sus resultados mediante la ejecución efectiva de actividades y operaciones, así como del aprovechamiento máximo de los recursos disponibles” HOUSE, R. J. 2000.

“El capital, la tecnología, la estructura y los procesos operativos de las empresas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para tener éxito en los desafíos de competitividad de los negocios. Los resultados y las posiciones que alcanzan las empresas en la industria en que participan dependen, en última instancia, del desempeño de quienes trabajan en ellas llevando a la práctica sus estrategias de negocios...; no obstante, la efectividad de los procesos enfocados al desempeño de los líderes empresariales depende de las competencias de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos, que son los líderes formales de la organización” CORTES, J. E. 2001

#### **2.4.1.3. ENFOQUES DE LIDERAZGO**

Los enfoques de liderazgo según Guillén Parra (2008), pueden ser:

- ✚ Liderazgo transaccional: se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al Líder a cambio de recibir algo.

- ✚ Liderazgo transformacional: se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios de convicción y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- ✚ Liderazgo servidor: es la relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante generación de confianza.

#### **2.4.1.4. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Según Correa Jaramillo (2010, p 19), se definen tres principales estilos de liderazgo:

- ✚ Líder autócrata: asume el control completamente, considera que todos le deben obediencia.
- ✚ Líder participativo: permite a los demás la participación asumiendo nuevas responsabilidades, toma las últimas decisiones y corrige el rumbo cuando es necesario.
- ✚ Líder de rienda suelta o liberal: deja en libertad a sus subalternos, no hay directrices, no es capaz de responsabilizarse por los resultados de las acciones de los otros. Se produce gobiernos autocráticos, con situaciones caóticas.

#### **2.4.1.5. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.**

Al respecto, Harris (2001) clasifica algunas cualidades que debe poseer la persona que ejerce la función de líder, las cuales son:

**Disposición para asumir responsabilidad.** Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder acepta la responsabilidad del liderazgo asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados.

**Capacidad para ser perceptivo.** La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones, y así prestarles la atención que merecen.

**Capacidad para ser objetivo.** La objetividad es una extensión de la percepción. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obstaculizar la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica.

**Capacidad para establecer las prioridades adecuadas.** El líder tiene la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al punto específico del asunto.

**Capacidad para comunicar.** La capacidad de transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas propuestas, éste ganará más terreno si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

#### **2.4.1.6. LÍDER EMPRESARIAL**

Un líder empresarial es definido como “aquel que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos” KOTTER, J. P. 1997

En una organización, sin importar su tipo, la función del líder se considera trascendente. En el ambiente empresarial de la actualidad, los nuevos estilos de gerencia más participativos y la necesidad imperante de realizar los trabajos en equipo, convierten al líder en un componente fundamental para alcanzar las metas trazadas (Vázquez, 2006).

“Líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla a las personas y a la organización. Esto es una cuestión de espíritu: en mucho menor grado el liderazgo es cuestión de técnicas o conocimientos” CARDONA LABARGA, J. M. 2006. Espíritu Gerencial. (En línea). Disponible en: <http://www.cardonalabarga.com>.

#### **2.4.1.7. COMPETENCIAS O HABILIDADES DE LOS LIDERSES GERENCIALES**

Según Castro (2005), la siguiente es una colección de las competencias gerenciales más representativas:

- ✚ Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.
- ✚ Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- ✚ Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando

escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

- ✚ Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- ✚ Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- ✚ Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

#### **2.4.1.8. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

Stogdill (1999) destaca la relevancia del liderazgo organizacional enunciando los siguientes puntos:

- ✚ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✚ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✚ Es vital para la supervivencia de cualquier organización.
- ✚ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.



## **TOMA DE DECISIONES**

Melinkoff (2001), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

En relación a este mismo aspecto Alvarado (1990), afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual forma dice, que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada.

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

**<http://www.eumed.net/libros/2009a/504/Sistema%20de%20comercializacion.htm>**

## **2.4.2. VENTAS (*Variable Dependiente*)**

### **2.4.2.1. MARKETING**

“El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en satisfacer necesidades de forma rentable”. KOTLER, P y KELLER, K. (2006)

“Una función organizacional y serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar relaciones con el cliente de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas”. LAMB, C., MCDANIEL, C. (2008)

### **2.4.2. 2. MERCADOTECNIA**

Definición de Mercadotecnia, Según Expertos en la Materia:

“Desarrollo y ejecución de sistemas de ventas y distribución de productos y servicios”. HOLTJE, H. (1981)

“Es una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos mediante el proceso de intercambio”. MCDANIEL, C (1986)

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". KOTLER, P. (p.7)

"La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización". STANTON, W., ETZEL M. y WALKER, B. (2005)

### **2.4.2.3. COMERCIALIZACIÓN**

Álvarez, R. (2000) define es la realización de las “Actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del producto al usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.”

Hans, G. (2000) también considera que es un “proceso social mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y quieren de la creación e intercambio de productos y valores con otros, son actividades que son dirigidas a promover, facilitar y estimular estos procesos de intercambio”.

Mendoza, G. (2000) “afirma que es un conjunto de procesos o etapas que deben superar los productos en el flujo de traslado desde el producto hasta el consumidor final”.

### **SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

Como señala Bueno (1989), los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización”.

### **VENTAS**

“La venta puede definirse como la búsqueda y consecución de aceptación al ofrecimiento de traspaso de propiedad de un bien y/o de los derechos de uso y disfrute del mismo o de un servicio, a cambio de una contraprestación, normalmente dineraria”.

MANERA, J., PÉREZ, E. y MERCADO, C. (2000)

“Es la acción que comprende el ofrecimiento de un producto con la esperanza de recibir

un pago o algo que tiene utilidad a cambio de él”. SCHEWE, C. y SMITH, R. (1988).

Parra, E. (2003, p. 33) manifiesta que “ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”.

Según Philip, K. (2005, p.17 - 18) El concepto de “venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea”.

## **MARKETING DIRECTO**

“Empleo de canales directos para llegar a los consumidores y entregarles bienes y servicios sin necesidad de intermediarios”. KOTLER, P y KELLER, K. (2006)

“El uso de publicidad para hacer contacto con consumidores que, a su vez, compran productos sin visitar una tienda detallista”. STANTON, W., ETZEL M. y WALKER, B. (2005)

“Sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo”. POLÍGONO INDUSTRIAL ARROYO MOLINOS. (2009)

## **PROCESO DE VENTAS**

CHARLES, W. (2006) Dice que: el vendedor debe formar parte directa en un proceso de venta actual, pues es el primer ente que entra en contacto con el cliente”.

KOTLER, P. (2003 considera que el Proceso de Ventas, son los pasos que sigue el vendedor; incluye la búsqueda y calificación de prospectos, el acercamiento previo, el

acercamiento, la presentación y la demostración, el manejo de las objeciones, el cierre y el seguimiento”.

"Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Castells, M. (2007) Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran.

Castleberry (2005) Es un conjunto de personas y organizaciones responsables del flujo de productos y servicios, desde el productor al usuario final.

## **TIPOS DE VENTAS**

Según R. RabassaAsenjo los tipos de ventas son venta cara a cara. La venta directa constituye un canal de distribución dinámica, vibrante y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. El propósito de este documento es describir la venta directa y las ventajas que trae al mercado.

Ventas telefónicas. Venta que se realiza mediante llamadas telefónicas a consumidores potenciales o a posibles clientes.

Otro tipo es el Telemercadeo. Que según Etzel y Walker (2006 ), es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente.

Ventas telefónicas. Venta que se realiza mediante llamadas telefónicas a consumidores potenciales o a posibles clientes. **Lorenzo Iniesta (2000).**

## **VENTA DIRECTA**

Comprende el establecimiento de contacto con el cliente de persona a persona a fin de lograr la venta.

“Presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes”. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CÁMARA, D. Y CRUZ, I. (2004)







“Forma de venta al detalle en la que el contacto personal entre un vendedor y un consumidor ocurren fuera de la tienda de venta al detalle”. STANTON, W., ETZEL M. y WALKER, B. (2005)

### **Técnicas de ventas**

Proceso

Básicamente todas las técnicas de venta desarrolladas presentan los mismos pasos comunes lo cual da un tronco común para definir el proceso de ventas habitual.

El proceso de la venta se resume en las siguientes fases:

-  Preparación y presentación.
-  Presentación personal
-  Presentación de su empresa
-  Motivo
-  Referencias
-  Calificación

## **Prospección.**

- ✚ Indagación
- ✚ Realización de preguntas abiertas y cerradas
- ✚ Encuentro de la necesidad de compra
- ✚ Presentación de beneficios
- ✚ Gestión de objeciones

## **Argumentación y resolución de objeciones**

- ✚ Comparación de dos artículos similares
- ✚ Presentación de características favorables
- ✚ Reducción al mínimo de puntos negativos
- ✚ Apelación a la marca, distinción y otros

## **Costeo**

- ✚ Negociación de las condiciones de Ventas
- ✚ Ofrecimiento de algún incentivo para gestionar el Cierre
- ✚ Determinación del precio

## **Cierre.**

- ✚ Preguntas previas al cierre (termómetro)
- ✚ Negociación
- ✚ Cierres definitivos

[http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas\\_de\\_ventas](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas_de_ventas)

## **2.5. HIPÓTESIS**

El liderazgo gerencial permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.**

### **Variables**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

- X - Liderazgo gerencial

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

- Y - Ventas



## **CAPÍTULO III**

### **3.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 EL ENFOQUE**

El enfoque utilizado fue netamente cualitativo ya que “existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre los individuos, grupos y culturas. Por ello el investigador cualitativo parte de la premisa que el mundo social es “relativo” y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador. La realidad si cambia por las observaciones y la recolección de datos”. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006)

#### **3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación que se utilizó es la de campo, ya que se desarrolló en el mismo lugar de los hechos para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados, también se utilizó la documental bibliográfica ya que tuvo el propósito de

conocer, comparar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre un tema determinado.

Para poder reunir datos representativos de la población se utilizó la encuesta a fin de obtener y analizar la información recogida y estar en la capacidad de delinear estrategias de solución a los problemas que se generan en el entorno empresarial.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria.**

Para el desarrollo de la investigación de este proyecto se utilizó una investigación exploratoria en vista de que ésta permite que el investigador pueda familiarizarse de mejor manera con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitió que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se pudo plantear el problema y formular la hipótesis de una mejor manera.

#### **3.3.2. Investigación descriptiva.**

Se sostiene que la investigación es de nivel descriptivo, por cuanto se examinó y se expresó con exactitud todas las propiedades del fenómeno estudiado, a fin de establecer su comportamiento.

#### **3.3.3. Investigación Correlacional.**

El desarrollo de la presente investigación se empleó la investigación correlacional puesto que ésta permitió medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Es correlacional puesto que únicamente examina las asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos

en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. POBLACIÓN

Estuvo representada por: Gerente General, Secretaria- Contadora, Ejecutivo de Ventas, y 12 Operarios, personas. .En relación a los clientes existen un total de 80 consumidores, registrados ya en la base de datos, dando un total de 95 personas, por lo tanto no fue necesario realizar la muestra.

Cuadro N° 1.

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Personal Directivo y Administrativo.	3
Personal de Servicio	12
Clientes	80
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

#### 3.4.2. MUESTRA

En este caso no se procedió a calcular la muestra ya que la población no supera las 100 personas y por consiguiente se aplicó las encuestas a todo la población.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** El aplicar el Liderazgo Gerencial nos permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO”

**Cuadro N° 2. Variable Independiente: Liderazgo gerencial**

**OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Liderazgo gerencial:</p> <p>“aquel que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Conseguir Seguidores</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Planificación</p> <p>Tipo de liderazgo</p> <p>Facilidades de trabajo</p>	<p>¿Cree Ud. que es importante que la empresa “Mueblería Farco” cuenta con la planificación estrategias ?</p> <p>¿Existen aptitudes para lograr seguidores?</p> <p>¿Se alcanza mantener criterios del líder en el grupo”?</p>	<p>Encuesta</p>

**Hipótesis:** El aplicar Liderazgo Gerencial nos permitirá mejorar el volumen de ventas de la empresa “Mueblería Farco”

**Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Ventas.**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Ventas:</p> <p>Es el proceso de forma directa mediante el cual la empresa coloca su producto en el mercado a cambio de un valor monetario,</p>	<p>Producto</p> <p>Valor monetario</p>	<p>Calidad</p> <p>Presentación</p> <p>Aceptación</p> <p>Intermediarios</p>	<p>¿está de acuerdo con la calidad de los muebles “Mueblería Farco “?</p> <p>¿Existen adecuadas técnicas de ventas?</p> <p>¿Está de acuerdo con la atención brindada?</p> <p>¿Conoce de intermediarios en las ventas?</p>	<p>Encuesta</p>

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro N° 4

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
<b>¿Para qué?</b>	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos técnicos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado.
<b>¿A qué personas o sujetos?</b>	Se aplicara a directivos, empleados y clientes de la empresa de “Mueblería Farco”
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	La necesidad de crear un liderazgo gerencial en la empresa “Mueblería Farco”
<b>¿Quién?</b>	El encargado de recolectar la información es el investigador. Anita Coro
<b>¿Cuándo?</b>	La recolección de información se realizara las veces que sean necesarias.
<b>¿Lugar de recolección de la información?</b>	El lugar en que se recolectara la información es la empresa “Mueblería Farco”
<b>¿Cuántas veces?</b>	Las necesarias para obtener la información verídica
<b>¿Qué técnica de recolección?</b>	La técnica que se empleara para la recolección de la información será la encuesta.
<b>¿Con qué?</b>	Para ello se elaborara un cuestionario.
<b>¿En qué situación?</b>	Situación favorable, existe la colaboración de parte de todas las autoridades de la Institución.

### 3.6.1 Técnicas e Instrumentos

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La información a investigar se encuentra responsable de la siguiente manera:

#### Información a Investigar

Cuadro N° 5

Técnicas de Información	Instrumento de recolección de información	Técnicas de recolección de la información
Información Primaria	Información de Campo	
	Libros	Encuesta
Información Secundaria	Revistas	
	Folletos	Lectura Científica
	Internet	

Fuente: Chiavenato 2007 Administración de Recursos Humanos.

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

#### Revisión y codificación de la información.

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

### **Tabulación de la Información.**

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **Análisis de Datos.**

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

### **Interpretación.**

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicará el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$



## CAPÍTULO IV

### 4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. PORTADOR DEL GRUPO AL EXTERIOR

Cuadro N° 6. Es el portador del grupo hacia el exterior.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	0	0	0%
POCO	0	0	0%
NORMAL	95	1	100%
BASTANTE	0	0	0%
MUCHO	0	0	0%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



**Análisis e Interpretación:**

Respecto a si el líder es el portador de las diferentes acciones que tiene que cumplir hacia el exterior, las 95 personas investigadas correspondientes al 100%, consideran que lo hace de manera normal, ubicándose en el parámetro intermedio de la escala establecida, particularidad que se puede apreciar en el cuadro 6 y grafico 5.

Los resultados alcanzados permiten deducir que el líder es el portador o representante del grupo al exterior, de manera relativa, es decir que esta representación no es totalmente notoria en la empresa, particularidad que no permite cumplir a cabalidad la definición dada por KOTTER, J. P. 1997. quien dice que liderazgo “es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo”.

## 4.2. LIBERTAD DE ACCIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

Cuadro N° 7. Libertad de acción.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	5	0,05	5%
POCO	16	0,17	17%
NORMAL	42	0,44	44%
BASTANTE	21	0,22	22%
MUCHO	11	0,12	12%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



### Análisis e Interpretación:

Como se puede observar en el cuadro 7 y gráfico 6 el 44% de los encuestados consideran que es normal por lo tanto permite libertad de acción a los integrantes de la mueblería FARCO, lo cual se potencia cuando el 22% afirman que es bastante esta libertad.

El análisis de los resultados descritos anteriormente pone en claro que el enfoque de liderazgo servidor es el imperante en Mueblería Farco, lo cual corrobora lo descrito por Guillén Parra (2008), quien considera que este enfoque de liderazgo es la relación de

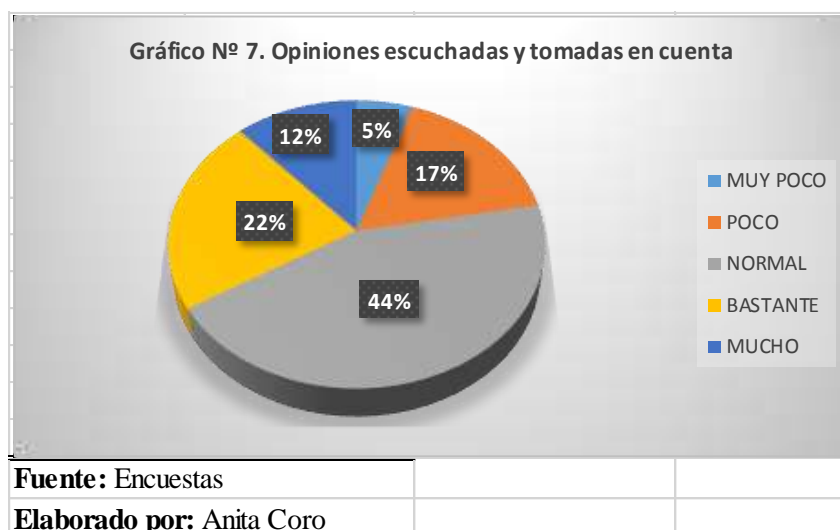
influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante generación de confianza.

#### 4.3. OPINIONES ESCUCHADAS Y TOMADAS EN CUENTA.

Cuadro N° 8. Opiniones escuchadas y tomadas en cuenta.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	5	0,05	5%
POCO	16	0,17	17%
NORMAL	42	0,44	44%
BASTANTE	21	0,22	22%
MUCHO	11	0,12	12%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Anita Coro



#### Análisis e Interpretación:

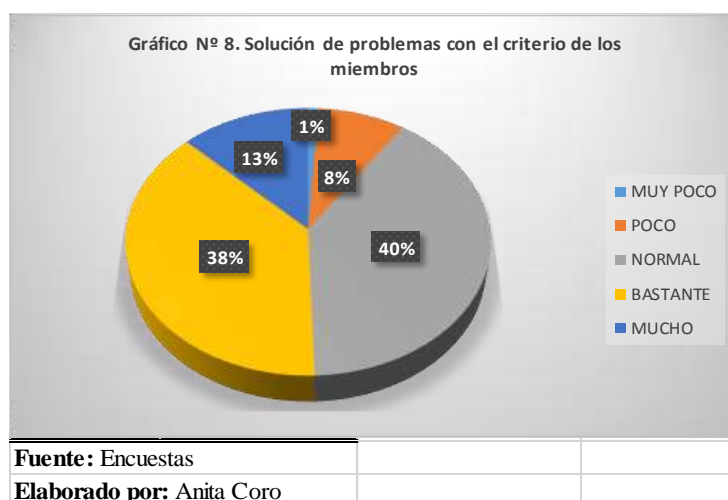
El 44% de los encuestados, por los miembros de la empresa son escuchadas y tomadas en cuenta para las diferentes acciones que emprende la fábrica, de manera normal, el 22% tienen el mismo criterio, aunque en la escala de bastante las demás se presentan con porcentajes no significativos. (Cuadro 8 y gráfico 7).

Con los porcentajes descritos en el análisis se interpreta que las opiniones valederas de los miembros de la empresa son escuchados y tomados en cuenta, lo que ha permitido mejorar la comunicación interna de la empresa y el empoderamiento de los aspectos administrativos establecidos con las diferentes opiniones, lo cual confirma lo manifestado por Castro (2005), quien considera que “liderazgo es una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros”.

#### 4.4. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ACORDE AL CRITERIO DE LOS MIEMBROS.

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	8	0,08	8%
NORMAL	38	0,4	40%
BASTANTE	36	0,38	38%
MUCHO	12	0,13	13%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



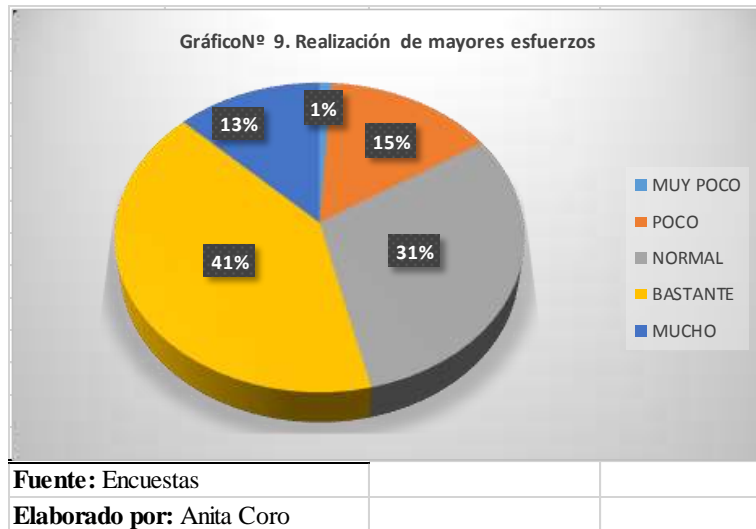
### **Análisis e Interpretación:**

La solución de problemas en la fábrica tomando en consideración el criterio de sus miembros, según el 40% y 38% de los investigados, que se aprecia en el cuadro 9 y gráfico 8, se lo realiza de acuerdo con la escala que va de normal a bastante, es decir que existe participación activa y directa de todos los integrantes de la empresa para la solución de inconvenientes que se presenten.

Con fundamento en el análisis de la información se puede colegir los grandes o pequeños inconvenientes que se presenten en los procesos administrativos o productivos, son solucionados con participación directa de los involucrados en ese inconveniente, lo cual pone de manifiesto una de las competencias de los líderes gerenciales descritas por Castro (2005), cual es la Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: siendo una “habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización”.

#### **4.5. INCITA A REALIZAR MAYORES ESFUERZOS.**

Cuadro N° 10. Realización de mayores esfuerzos			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	14	0,15	15%
NORMAL	29	0,31	31%
BASTANTE	39	0,41	41%
MUCHO	12	0,13	13%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



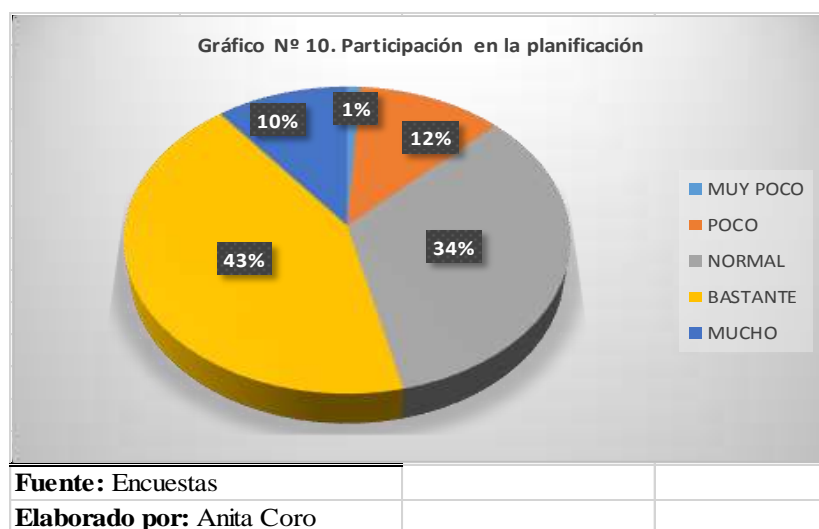
### **Análisis e Interpretación:**

Todos quienes forman parte activa en el funcionamiento de la fábrica, están motivados por el líder a realizar mayores esfuerzos en pro de la institución, porque como se puede ver en el cuadro 10 y gráfico 9, este parámetro va de bastante a normal con el 41 y 31% respectivamente.

De los resultados encontrados se desprende que los miembros de la empresa son incitados a realizar mayores esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas planteados en la fábrica, particularidad que permite concebir que en este aspecto analizado e interpretado se está poniendo en práctica el enfoque de liderazgo transformacional, que según Guillén Parra (2008), manifiesta que es una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios de convicción y actitudes para generar compromiso y adhesión.

#### 4.6. INCITA A LA PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN.

Cuadro N° 11. Participación en la planificación.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	11	0,12	12%
NORMAL	32	0,34	34%
BASTANTE	41	0,43	43%
MUCHO	10	0,11	11%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



#### Análisis e Interpretación:

La función del líder de incitar a la participación a todos los miembros de la empresa es bastante con el 43% y normal con el 34%, lo que demuestra que existe una buena guía y dirección para la participación de todos los involucrados en la planificación de la fábrica. (Cuadro 11 y gráfico 10).

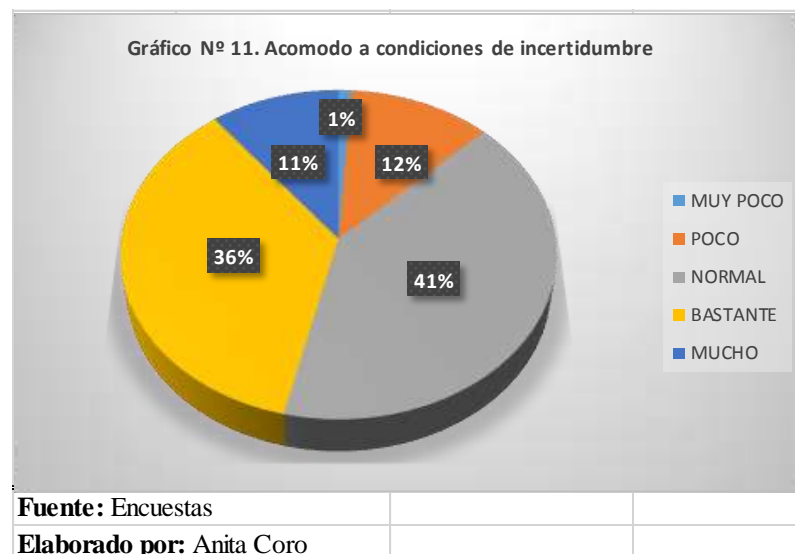
La participación activa de todos los que conforma la parte directiva y operativa de la empresa son factores fundamentales para el cumplimiento y mejoramiento de los objetivos y metas que ha establecido la empresa.



De acuerdo con los resultados se puede concebir que se maneja un liderazgo empresarial adecuado en la fábrica , lo que permite ratificar que un líder empresarial es definido como “aquel que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los compartan y que trabajen juntos para alcanzarlos” KOTTER, J. P. 1997

#### 4.7. ACOMODO A CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE.

Cuadro N° 12. Acomodo a condiciones de incertidumbre			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	11	0,12	12%
NORMAL	39	0,41	41%
BASTANTE	34	0,36	36%
MUCHO	10	0,11	11%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



### **Análisis e Interpretación:**

En el cuadro 12 y gráfico 11, se representa objetivamente la información alcanzada sobre la capacidad que tiene el líder para adaptarse a condiciones de incertidumbre que se presenta como parte de los cambios que está experimentando la fábrica, encontrando que el 41% de los encuestados encuentran que es normal el 36% establecen la categoría de bastante, las otras categorías los valores no son significativos.

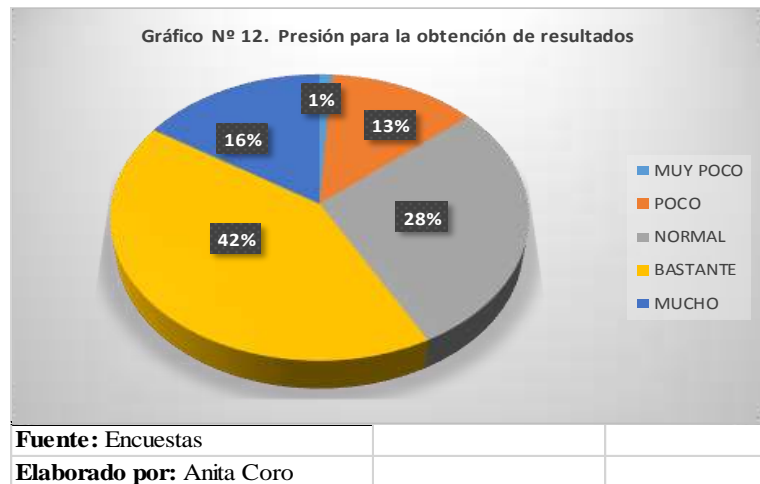
La información recolectada para conocer la capacidad del líder para acomodarse a las condiciones de incertidumbre, que conduce a la toma de decisiones adecuadas para que la empresa pueda ser competitiva en el mercado, pone de manifiesto una de las competencias de los líderes gerenciales como es la “Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Castro (2005).

#### **4.8. PRESIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.**

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	12	0,13	13%
NORMAL	27	0,28	28%
BASTANTE	40	0,42	42%
MUCHO	15	0,16	16%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Anita Coro



### **Análisis e Interpretación:**

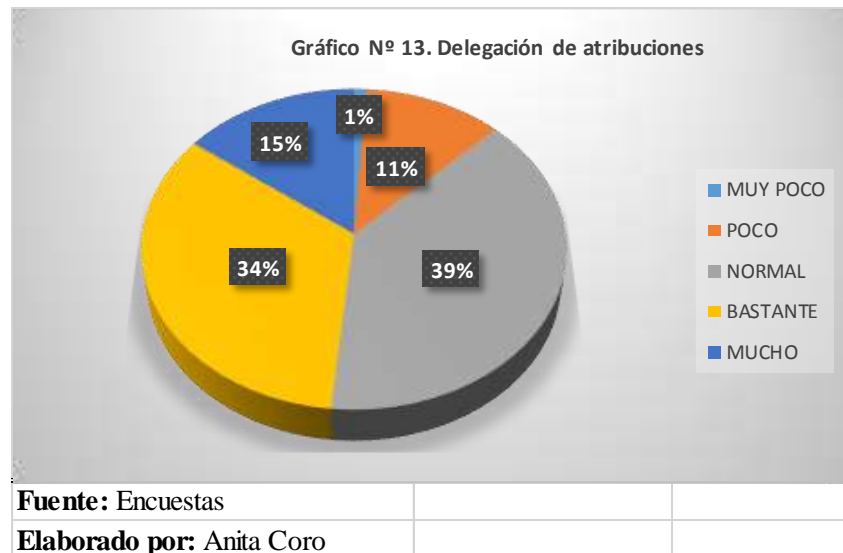
De la información recolectada que se presenta en el cuadro 13 y gráfico 12 se aprecia que la presión que ejerce el líder para la obtención de resultados, en mayor porcentaje 42% es bastante, a continuación se encuentra que es normal con el 28%, las otras categorías presentan porcentajes bajos.

La presión que ejerce el líder para alcanzar los resultados propuestos es suficiente, razón por la cual se puede crear cierto grado de satisfacción de los miembros de la empresa y los clientes, siendo este un factor preponderante para alcanzar los resultados esperados según la planificación y fundamentalmente la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio.

### **4.9. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y ATRIBUCIONES.**

Cuadro N° 14. Delegación de atribuciones			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	11	0,12	12%
NORMAL	37	0,39	39%
BASTANTE	32	0,34	34%
MUCHO	14	0,15	15%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



### **Análisis e Interpretación:**

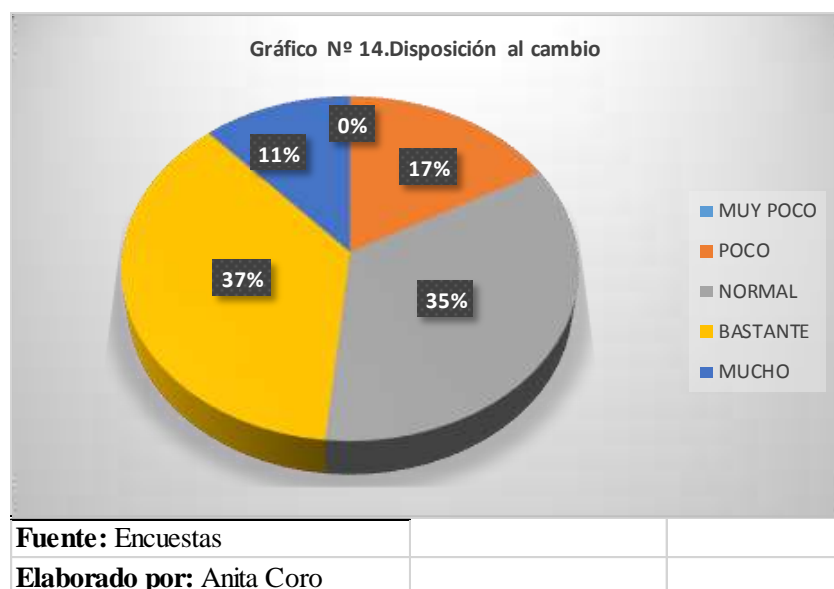
La frecuencia con que el líder delega autoridad y atribuciones, es normal según el 39% de los investigados, en un porcentaje menor 34% consideran que es bastante, las demás categorías presentan porcentajes bajos, dando a entender que existe la aplicación de la técnica administrativa de delegación autoridad y atribuciones, que permiten un mejor manejo de la fábrica, (cuadro 15 y gráfico 13).

La delegación de funciones y atribuciones es fundamental para mantener una empresa con índices altos de calidad y de satisfacción de los clientes, porque a través de ella se cumplen las actividades en menor tiempo y de mejor manera, además que las personas se empoderan de lo que se les delega, de esta forma se cumple con lo que define Hellriegel (2005): “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

#### 4.10. DISPOSICIÓN A LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS.

Cuadro N° 15. Disposición al cambio.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	0	0	0%
POCO	16	0,17	17%
NORMAL	33	0,35	35%
BASTANTE	35	0,37	37%
MUCHO	11	0,12	12%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



#### Análisis e Interpretación:

EL 37% de los encuestados reportan que la disposición a la introducción a cambios que se ameritan realizar en la fábrica es bastantes, el 35% afirman que son normal, en el resto de categorías de la escala adoptada no son significativos los porcentajes en consideración que son minoría, como se puede apreciar en el cuadro 15 y gráfico 14.

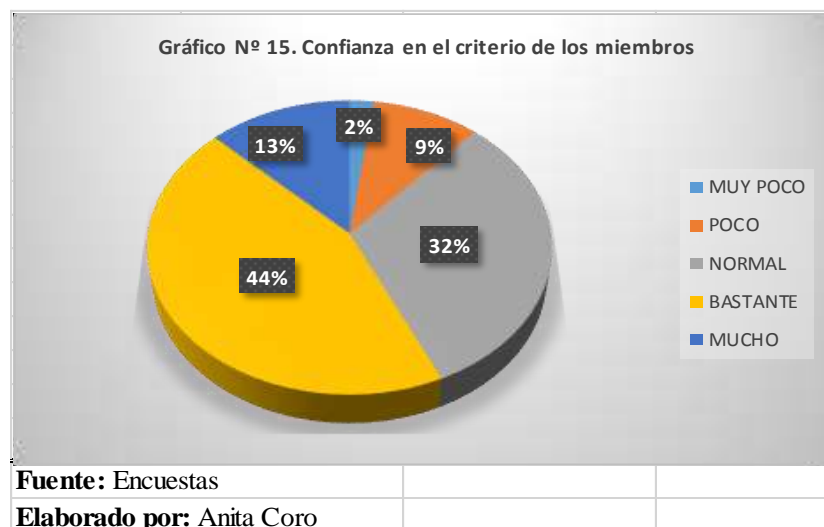
Tomando en cuenta la valoración realizada a la disposición a la introducción de cambios en la empresa por parte de sus integrantes, se infiere que este parámetro estudiado es aceptado por la mayoría del personal, demostrando que se pueden plantear mejoras continuas en la fábrica sin que existan reparo por los involucrados lo que conlleva a un mejoramiento de la empresa especialmente en las ventas de la misma.

#### 4.11. CONFÍA EN EL BUEN CRITERIO DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

Cuadro N° 16. Confianza en el criterio de los miembros.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	2	0,02	2%
POCO	9	0,09	9%
NORMAL	30	0,32	32%
BASTANTE	42	0,44	44%
MUCHO	12	0,13	13%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Anita Coro



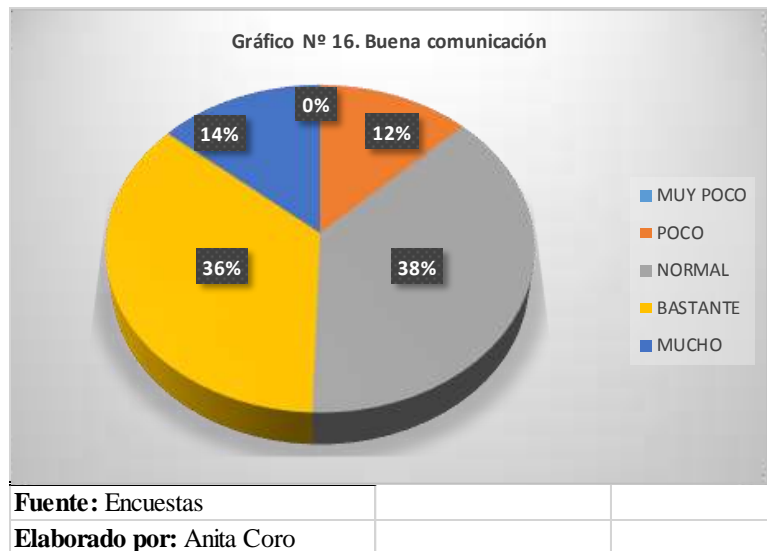
### **Análisis e Interpretación:**

Al analizar si el líder confía en el buen criterio de los miembros de la empresa, estos resultados se reportan en el cuadro y gráfico 15, encontrando que es bastante 25%, y normal el 22% el buen criterio demostrado por los miembros. Particularidad que coadyuvan con el desarrollo de un ambiente laboral muy armonioso.

Los resultados alcanzados referente a si el líder confía en el buen criterio de los miembros de la empresa, se demuestran que en la fábrica existe una buena relación entre los miembros y sobretodo se acepta el criterio de los mismos, lo que facilita la toma de decisiones especialmente cuando se realizan cambios, ya que ellos adoptan como propia la iniciativa tomada por la empresa. Lo que corrobora lo manifestado por Melinkoff (2001), quien considera que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas.

#### **4.12. FACILITA UNA BUENA COMUNICACIÓN.**

Cuadro N° 17. Buena comunicación.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	0	0	0%
POCO	12	0,13	13%
NORMAL	36	0,38	38%
BASTANTE	34	0,36	36%
MUCHO	13	0,14	14%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



### **Análisis e Interpretación:**

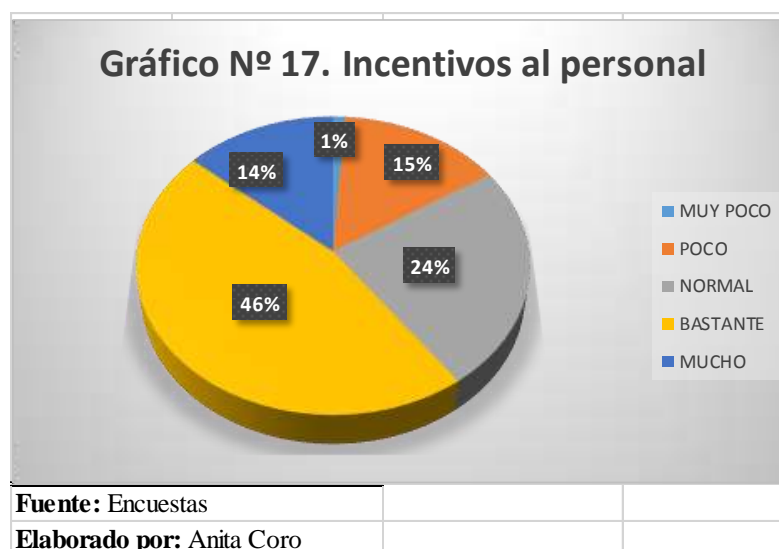
Considerando que mantener una buena comunicación es fundamental en cualquier empresa, se investigó este particular encontrando que el 38% manifiesta que es normal, y el 36% bastante, como se ve en el cuadro 17 y gráfico 16.

Según los resultados reportados se puede establecer que el líder facilita una buena comunicación, lo que conducirá a que tanto a nivel interno como externo fluye fácilmente la comunicación, favoreciendo de esta manera a un mejor desempeño de la fábrica. Esto es debido o a que el liderazgo que se mantiene en la empresa emplea técnicas adecuadas para la comunicación, particularidad que está en concordancia con lo que manifiesta Castro (2005), al analizar las competencias gerenciales, sostiene que la Comunicación Eficaz: es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.



#### 4.13. INCENTIVA AL PERSONAL CUANDO SE DESEMPEÑA BIEN.

Cuadro N° 18. Incentivos al personal.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0,01	1%
POCO	14	0,15	15%
NORMAL	23	0,24	24%
BASTANTE	44	0,46	46%
MUCHO	13	0,14	14%
TOTAL	95	1	100%
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			



#### Análisis e Interpretación:

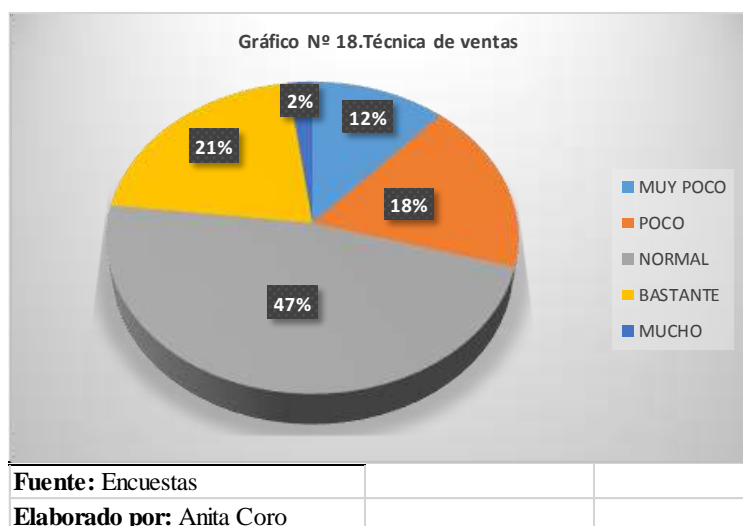
Para conocer si en la fábrica se incentiva al personal cuando este ha desempeñado de manera apropiada las funciones al encargadas. Se entrevistó a los involucrados en esta investigación sus respuestas se observan en el cuadro 13 y figura 13, de los cuales se resaltan que el 35% consideran que son pocos los incentivos recibidos , además un porcentaje considerable 28% aprecian que es muy poco lo que la fábrica realiza cuando loes empleados han realizado un adecuado desempeño.

De la información recolectada se puede colegir que muy pocos incentivos se han establecido, para cuando los empleados se han desempeñado bien, lo cual puede traer como consecuencia que se desmotive el personal y los resultados comiencen a decaer en la fábrica.

#### 4.14. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE VENTAS.

Cuadro N° 19. Técnica de ventas.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	11	0,12	12%
POCO	17	0,18	18%
NORMAL	45	0,47	47%
BASTANTE	20	0,21	21%
MUCHO	2	0,02	2%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



#### Análisis e Interpretación:

En el cuadro 19 y gráfico 18 se observan los resultados alcanzados en lo concerniente a la aplicación de técnicas de ventas, detectando que 47% de los encuestados manifiestan que estas son normales para este tipo de negocio, en cambio el 21% consideran que son

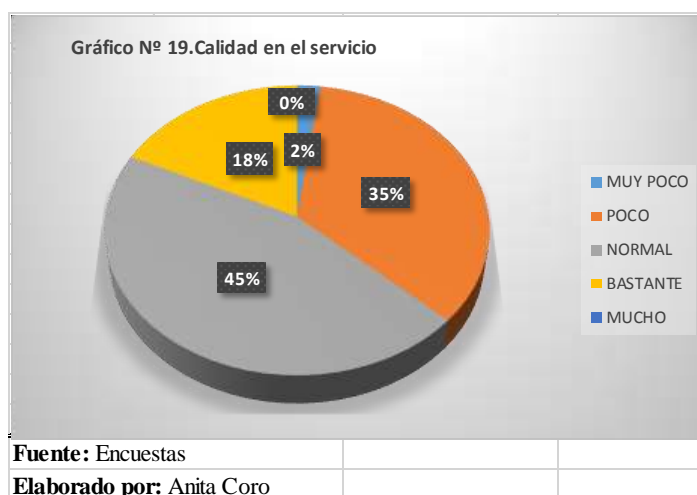
bastante adecuadas las técnicas de ventas que aplica la fábrica, las respuestas a los otros parámetros de la escala abordan porcentajes menores, las técnicas que se aplican son adecuadas al tipo de negocios y a los requerimientos de los clientes.

Las técnicas de ventas que se utilizan en la fábrica de acuerdo con el análisis realizado, determina que son las adecuadas al tipo de negocio y a los requerimientos de los clientes, lo que permite alcanzar satisfacción y fidelidad de los clientes. De esta manera se podrá estar de acuerdo con lo manifestado por Parra, E. (2003), quien manifiesta que “ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”.

#### 4.15. CALIDAD EN EL SERVICIO AL MOMENTO DE LA COMPRA.

Cuadro N° 20. Calidad en el servicio.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	2	0,02	2%
POCO	33	0,35	35%
NORMAL	43	0,45	45%
BASTANTE	17	0,18	18%
MUCHO	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



### Análisis e Interpretación:

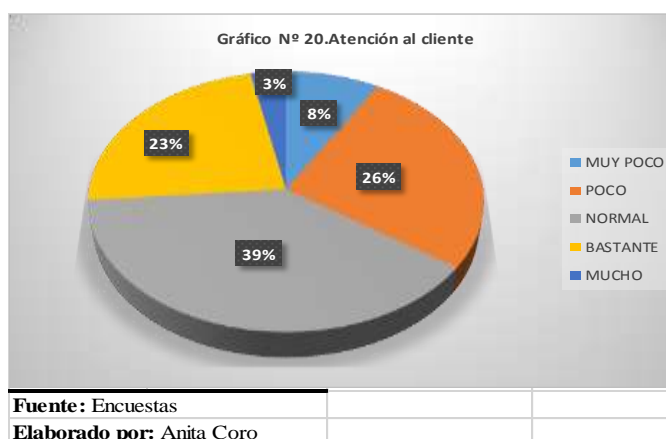
En el cuadro 20 y gráfico 19 se observan los resultados alcanzados en lo concerniente a la calidad en el servicio en la fábrica al momento de la compra, detectando que 45% de los encuestados manifiestan que la calidad es normal para este tipo de productos, en cambio el 35% consideran que es poco adecuada la calidad en el servicio, las respuestas a los otros parámetros de la escala abordan porcentajes menores.

La calidad en el servicio que reciben los clientes de la fábrica no está claramente demostrada que es adecuada más bien se comparten criterios de normal y poco, de acuerdo con el análisis realizado, esta manifestación pone en claro que la empresa debe emprender acciones para mejorar la calidad en el servicio al momento que los clientes realizan las compras.

#### 4.16. ATENCIÓN AL CLIENTE.

Cuadro N° 21. Atención al cliente.			
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	8	0,08	8%
POCO	25	0,26	26%
NORMAL	37	0,39	39%
BASTANTE	22	0,23	23%
MUCHO	3	0,03	3%
TOTAL	95	1	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



### **Análisis e Interpretación:**

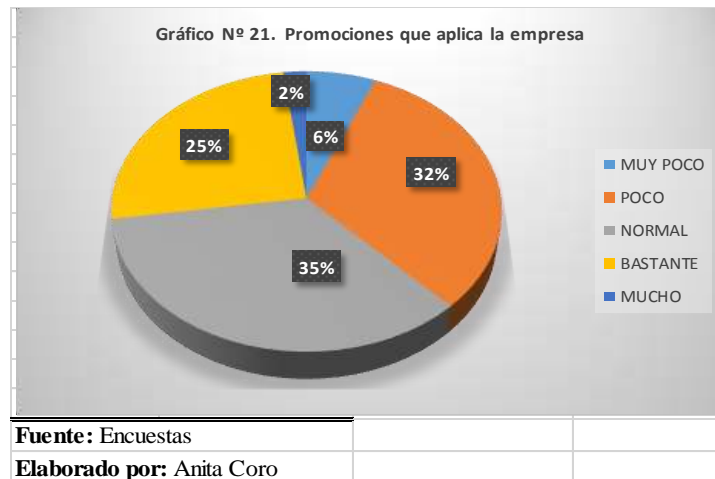
Al analizar la atención al cliente que brinda la empresa, se encuentra que de acuerdo con el cuadro 21 y gráfico 20, que es normal según el criterio del 42%, y poco consideran el 20%. Particularidad que debe ser tomada en cuenta para mejorar la atención al cliente y así alcanzar mayores ventas y fidelidad en los clientes.

Los resultados alcanzados luego de análisis realizado conducen a generalizar que no son adecuados los procedimientos de atención al cliente, siendo un factor decisivo para que se logre un mayor desarrollo de la empresa, lo cual se logrará si se pone de manifiesto lo argumentado por Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. Y Cruz, I. (2004), quienes aseguran que en las ventas directas se debe alcanzar presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes”.

#### **4.17. PROMOCIONES QUE APLICA LA EMPRESA.**

Cuadro N° 22 Promociones que aplica la empresa

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	11	0,12	12%
POCO	16	0,18	18%
NORMAL	45	0,47	47%
BASTANTE	20	0,21	21%
MUCHO	3	0,02	2%
TOTAL	95	1	100%



### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede observar en el cuadro 22 y gráfico 21, el 35% de los encuestados consideran que es normal por lo tanto existen promociones que han calado en las mentes de los clientes de la fábrica, sin embargo el 32% afirman que es son pocas las promociones de la empresa.

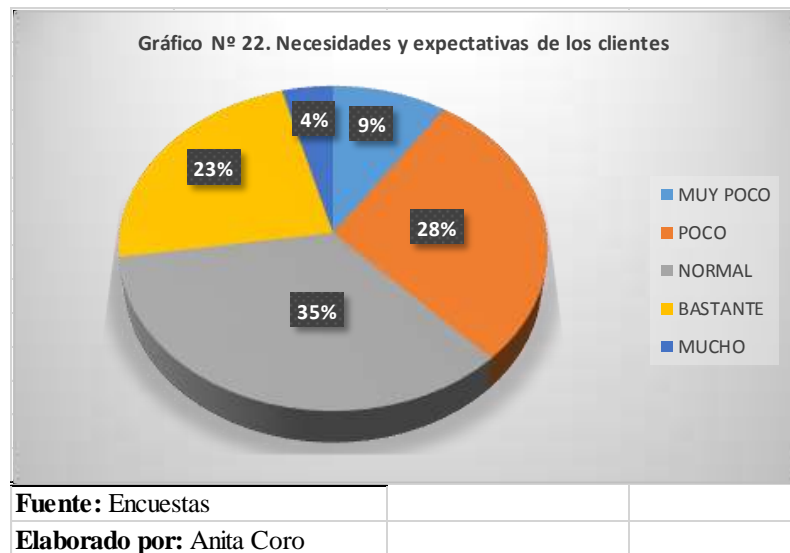
Estos dos criterios diferentes encontrados en el análisis de resultados, conducen a reevaluar esta acción por parte de los directivos y tratar de establecer nuevas promociones que vayan en beneficio de los clientes y como consecuencia de su buena aplicación un mejor rendimiento de la fábrica.

### **4.18. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.**

**Cuadro N° 23. Necesidades y expectativas de los clientes.**

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	9	0,09	9%
POCO	27	0,28	28%
NORMAL	33	0,35	35%
BASTANTE	22	0,23	23%
MUCHO	4	0,04	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Anita Coro



### **Análisis e Interpretación:**

El análisis de las necesidades y expectativas de los clientes de la fábrica, tomando en consideración el criterio de sus miembros, según el 35% es normal y 28% de los investigados, en cambio consideran que es poco, lo que se aprecia en el cuadro 23 y gráfico 22.

Los resultados alcanzados permiten inferir que el análisis y expectativas de los clientes no son abordados en su totalidad, siendo necesario revisar los procedimientos y técnicas que se están empleando, este parámetro es de mucha importancia para el mejor desenvolvimiento de la empresa, por lo tanto no hay que escatimar esfuerzos en este aspecto.

### **4.19. COMPROBACIÓN ESTADÍSTICA DE LA HIPÓTESIS.**

Para probar la hipótesis de investigación planteada: El liderazgo gerencial permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO” en el Cantón Pelileo de la ciudad de Ambato. Después de haber realizado las encuestas, se utilizó el estadístico chi cuadrado. Su modelo matemático está definido como:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(P_o - P_e)^2}{P_e} \right)$$

Dónde:

Po: Es la frecuencia observada.

Pe: Es la frecuencia esperada.

X2: Chi cuadrado.

#### **4.19.1. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA**

Las hipótesis estadísticas aplicadas para esta investigación son:

##### **4.19.1.1. Hipótesis Nula**

El liderazgo gerencial no permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO” en el cantón Pelileo.

##### **4.19.1.2. Hipótesis Alternativa**

El liderazgo gerencial si permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO” en el cantón Pelileo.

#### **4.18.2. FRECUENCIAS OBSERVADAS**

Las frecuencias observadas se definieron con base en la información de campo recolectada a través de las encuestas tomando en cuenta las dos preguntas más relevantes, tanto de la variable independiente como la dependiente.



Cuadro N° 24. Frecuencia Observada

FRECUENCIA OBSERVADA						
POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	My poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho	
Comunicación	0	12	36	34	13	95
Tecnicas de ventas	11	16	45	20	3	95
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>81</b>	<b>54</b>	<b>16</b>	<b>190</b>
<b>Fuente:</b> Encuestas						
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro						

Cuadro N° 25. Frecuencia Esperada

FRECUENCIA ESPERADA						
POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Muy Poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho	
Comunicación	5,5	14	40,5	27	8	95
Tecnicas de Ventas	5,5	14	40,5	27	8	95
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>81</b>	<b>54</b>	<b>16</b>	<b>190</b>
<b>Fuente:</b> Encuestas						
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro						

#### 4.19.3. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

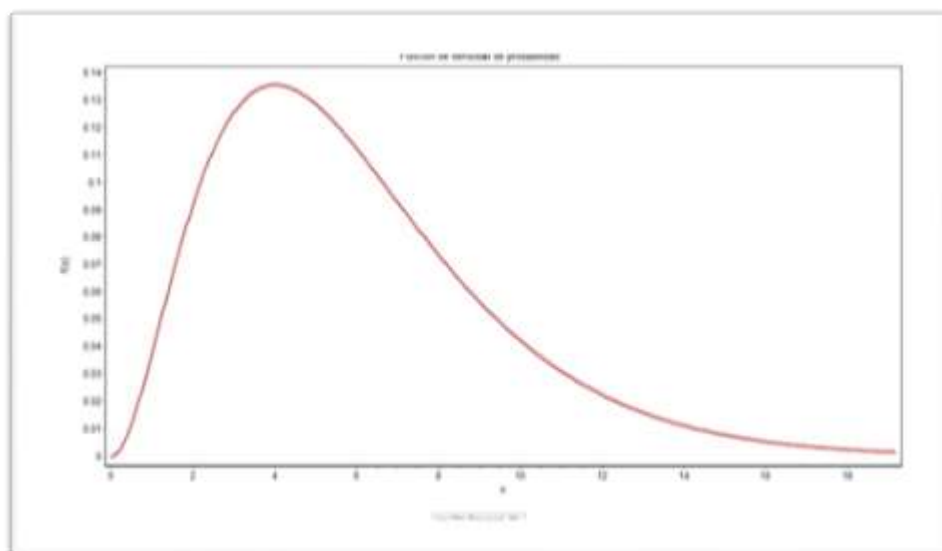
APLICACIÓN DE LA FORMULA DEL CHI 2					
	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
	0	5,5	-5,5	30,25	5,50
	12	14	-2	4	0,29
	36	40,5	-4,5	20,25	0,50
	34	27	7	49	1,81
	13	8	5	25	3,13
	11	5,5	5,5	30,25	5,50
	16	14	2	4	0,29
	45	40,5	4,5	20,25	0,50
	20	27	-7	49	1,81
	3	8	-5	25	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>190</b>		<b>X<sup>2</sup></b>	<b>22,45</b>

#### 4.19.4. GRADOS DE LIBERTAD

<b>Grado de Libertad=( Reglones - 1)(Columna - 1)</b>			
<b>GL=</b>	<b>(2-1)(6-1)</b>		
<b>GL=</b>	<b>1*5</b>		
<b>GL=</b>	<b>5</b>		
<b>X<sup>2</sup> Tabular</b>	<b>11,0705</b>		
<b>X<sup>2</sup> Calculado</b>	<b>22,45</b>		
<b>Fuente:</b> Encuestas			
<b>Elaborado por:</b> Anita Coro			

#### 4.19.5. DECISIÓN

En consideración que la Chi cuadrada calculada **22.45** es mayor que la tabular **11.07**, se rechaza la hipótesis nula y por consiguiente se acepta la alternativa en la que se manifiesta que:” El liderazgo gerencial si permite mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO” en el cantón Pelileo”.



## **CAPÍTULO V**

### **5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados de la empresa se llegó a las siguientes conclusiones:

5.1.1. El liderazgo que se manifiesta en la mueblería FARCO, permite representar al exterior todas las acciones de la empresa de manera relativa, además permite libertad de acción a los miembros de la empresa, poniendo de manifiesto el liderazgo de servicio que impera en la empresa.

5.1.2. Las opiniones vertidas por los miembros de la empresa son escuchados y tomados en cuenta, como también el buen criterio de los miembros, lo que ha permitido orientar adecuadamente el accionar del personal, establecer los objetivos y metas mejorar la comunicación interna de la empresa y el empoderamiento de los aspectos administrativos establecidos para el normal desarrollo de la empresa.

5.1.3. La solución de problemas o conflictos que se presentan en la empresa son solucionados tomando en cuenta los criterios de los involucrados, de esta manera se optimiza la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Demostrando que se presenta una buena comunicación lo que hace más fácil cumplir con todas las responsabilidades, porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

5.1.4. El líder empresarial incita a la realización de mayores esfuerzos y a una planificación participativa, para alcanzar los mejores resultados en la fábrica.

5.1.5. Las condiciones de incertidumbre y la predisposición al cambio como producto de los adelantos científicos y tecnológicos, son manejados adecuadamente por el líder de la empresa, de tal manera que se ha desarrollado gran habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad en la empresa.

5.1.6. En la mueblería existe delegación de funciones y atribuciones debido a la relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos. Sin embargo se presenta presión moderada para alcanzar los resultados.

5.1.7. Pocos son los incentivos que la empresa ha creado para recompensar el buen desempeño demostrado por los empleados

5.1.8. Las técnicas de ventas que aplica la empresa son las adecuadas para este tipo de negocio y a los requerimientos de los clientes.

5.1.9. La calidad del servicio y la atención a los clientes no son de lo mejor en la fábrica ya que se presentan deficiencias y no se satisfacen las expectativas de los clientes.

5.1.10. Las promociones que utiliza la empresa para motivar a la compra de los muebles no son de lo mejor.

5.1.11. Estadísticamente se comprueba la hipótesis:” El liderazgo gerencial permitirá mejorar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería FARCO” en el cantón Pelileo”.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Con base a las conclusiones abordadas se formulan las siguientes recomendaciones:

5.2.1. Potenciar el liderazgo de servicio que mayormente se presenta en la fábrica para mantener y superar la representación adecuada al exterior de todas las acciones de la empresa, se escuchen y se tomen en cuenta de mejor manera las opiniones vertidas por los miembros de la empresa, como también el buen criterio de los mismos.

5.2.2. Mejorar la comunicación interna y externa de la empresa para que las acciones de planificación se lo realicen de forma óptima, como también fortalecer la solución de conflictos con la participación de todos los involucrados.

5.2.3. Superar los niveles de esfuerzos, la planificación participativa, la delegación de funciones y atribuciones, las condiciones de incertidumbre y la predisposición al cambio, para alcanzar los mejores resultados en la fábrica.

5.2.4. Crear nuevos incentivos para compensar el adecuado desempeño de los empleados y desarrollar promociones modernas que faciliten mayores ventas a la empresa.

5.2.5. Ampliar las técnicas de ventas, mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente a través de capacitaciones constantes.

## **CAPITULO VI**

### **6.- PROPUESTA**

**TEMA: DEFINICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA MUEBLERÍA FARCO” EN EL CANTÓN PELILEO.**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Institución Ejecutoria:** “Mueblería FARCO” del cantón Pelileo”.

**Beneficiarios:** Clientes internos y externos

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua Cantón Pelileo específicamente a 400 metros del Cuerpo de Bomberos, entrando al Barrio la Libertad del mismo cantón.

**Equipo Técnico Responsable:** Gerente y Director Administrativo

**Tiempo Estimado:**

**Inicio:** Junio2013

**Finalización:** Diciembre 2013

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Actualmente el mundo empresarial se está encaminando hacia un modelo de competitividad en el cual se enfatiza el desarrollo de intangibles, de conocimiento, de información, sobre todo, de capital humano, replanteando la visión tradicional de las ventajas con que anteriormente contaban las empresas. Es así como es de vital importancia para mejorar la competitividad empresarial el fortalecer las competencias laborales de todas las personas que hacen parte de las organizaciones, tales como el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa, la de asumir riesgos y el liderazgo; siendo esta última muy difícil de encontrar en los profesionales que llevan las riendas de las organizaciones. Esta última habilidad se ha convertido en una de las más importantes por los siguientes motivos: (1) Es la capacidad de un director para guiar y dirigir, (2) Es vital para la supervivencia de cualquier organización y (3) Muchas corporaciones pueden tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización pero no sobrevivir debido a la falta de un líder apropiado.

El hecho de que no exista un prototipo de lo que debe ser un líder, obedece a que existen diferencias individuales entre los miembros de los grupos de subordinados, a los diferentes estilos gerenciales y a las características administrativas que distinguen a cada organización.

La investigación realizada cuyos resultados se reportan en este informe de investigación, determina entre otras cosas el liderazgo que se ejerce en la fábrica no está acorde con las exigencias actuales es por eso que se hace necesario mejorar la comunicación interna y externa de la empresa para que las acciones de planificación se lo realicen de forma óptima, como también fortalecer la solución de conflictos con la participación de todos los involucrados, además superar los niveles de esfuerzos, la planificación participativa, la delegación de funciones y atribuciones, las condiciones de incertidumbre y la predisposición al cambio, para alcanzar los mejores resultados en la fábrica.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El liderazgo es una habilidad directiva importante dentro del ámbito organizacional. En una organización, sin importar su tipo, la función del líder se considera trascendente. En el ambiente empresarial de la actualidad, los nuevos estilos de gerencia más participativos y la necesidad imperante de realizar los trabajos en equipo, convierten al líder en un componente fundamental para alcanzar las metas trazadas.

La implementación de esta propuesta permitirá que los líderes creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de la empresa para que éstas sean aplicadas. Adicionalmente, el gerente debe formular planes detallados, formar estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

El modelo a desarrollar permitirá proveer directrices concretas que coadyuven a fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la fábrica, en todos los niveles, las cuales consideren las características particulares de los estilos de dirección del gerente, las consideraciones de los empleados sobre la efectividad de su liderazgo, y las condiciones generales de trabajo dentro de la empresa.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer los elementos conceptuales y metodológicos para la conformación de la política de liderazgo dentro de la fábrica de muebles FARCO

#### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Definir instrumentos para la evaluación de las prácticas actuales de liderazgo de la fábrica, abarcando mediciones y acciones para su continuidad.
- Describir la figura del líder ideal aplicable para la fábrica de muebles FARCO



- Coadyuvar al fortalecimiento del sistema de formación, manutención y fomento del liderazgo dentro de la empresa, a través del impulso de una cultura directiva de alta competitividad basada en los empleados.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.**

### **6.5.1 Factibilidad Legal.**

La propuesta es factible dentro del ámbito legal ya que en la Constitución se menciona que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. Además de que es factible por cuanto se apega a los derechos expuestos dentro de la Ley de Defensa del Consumidor, al alcanzar la satisfacción de los clientes de la empresa y además el que ellos puedan saber de antemano que sus requerimientos serán suplidos.

### **6.5.2 Factibilidad Tecnológica.**

La tecnología juega un papel muy importante para el funcionamiento de la empresa, la misma que siempre debe estar acorde con los adelantos así como también con los requerimientos para el mejoramiento de la cadena productiva, además que el equipo tecnológico es de mucha ayuda pues a más de servir como herramientas tecnológicas ayudan al ahorro de tiempo, recursos y espacio.

### **6.5.3 Factibilidad Económica.**

Para poder ejecutar la propuesta existe la factibilidad económica por cuanto los recursos a invertirse se consideran como una inversión que ha futuro darán réditos altos a la empresa, además que la cantidad a utilizar esta dentro del presupuesto que maneja la fábrica.

#### **6.5.4 Factibilidad Social.**

La presente propuesta es factible dentro del ámbito social por cuanto su aplicación ayudará al mejoramiento de la calidad de vida, tanto de los empleados que forman parte de la empresa y consecuentemente al de los dueños y directivos de la misma. Además contribuirá en el aspecto social por cuanto al poner en marcha esta propuesta se mejorará el nivel de servicio que perciben los clientes, y los productos que llegan al consumidor final mejorando su nivel de vida por cuanto se verán satisfechas sus necesidades lo que producirá una cadena de beneficios en el desenvolvimiento de las actividades de la sociedad en general.

### **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

#### **6.6.1 Enfoque sobre liderazgo y sus implicaciones**

Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el mejor estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones, sin embargo, la evidencia de la investigación indica claramente que no existe un método único de liderazgo.

Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente. Es decir, aquellos que tienen de manera genuina y natural la habilidad de adaptación al cambio. El éxito del liderazgo está en función del líder, del seguidor o colaborador y otras situaciones variables.

#### **6.6.2 Directivo Líder**

Los Directivos (managers) y los Líderes (leaders) son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se lleven a

cabo.

Por otro lado, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los colaboradores e impulsando el proceso creativo con su propia energía.

Las empresas para sobrevivir y tener éxito necesitan tanto a los directivos como a los líderes. Las mismas, deben buscar maneras de formar a buenos directivos y desarrollar líderes al mismo tiempo.

Sin una estructura de organización sólida, incluso los líderes con las ideas más brillantes pueden perder la orientación, frustrando a sus colegas y consiguiendo muy pocas cosas. Sin la cultura emprendedora que se desarrolla cuando hay un líder al timón de una organización, una empresa se puede estancar y perder rápidamente capacidad competitiva. (Block, 1987).

### **6.6.3 Categorías de liderazgo**

Al observar la conducta real de los líderes en una variedad de situaciones, los investigadores encontraron que se puede clasificar la conducta de los líderes en dos categorías:

#### **6.6.3.1 Comportamiento de Dirección**

- Explica cuáles actividades han de hacer, cuándo, dónde y cómo han de realizarlas.
- Se caracteriza por establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y maneras de lograr que se haga el trabajo.

#### **6.6.3.2 Comportamiento de Apoyo**

- Abre canales de comunicación, delega responsabilidades y le da a sus colaboradores

oportunidades para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo emocional que brinda, como amistad, confianza, respeto por las ideas de los demás y consideraciones por sus sentimientos.

### **6.6.3.3 Componentes del Líder**

Para determinar cuál es el estilo de liderazgo apropiado en una situación dada, el líder debe determinar el nivel de madurez del individuo o grupo con relación a una tarea específica que el líder está tratando de lograr a través de sus esfuerzos.

### **6.6.4 Liderazgo y la madurez de las personas**

Las variables fundamentales de la madurez son:

**La capacidad:** se refiere a la habilidad para asumir la responsabilidad y el conocimiento técnico para desempeñar en una forma adecuada sus funciones de educación y experiencia.

**La motivación:** es el impulso personal para realizar una tarea y la voluntad para asumir una responsabilidad.

Existen 4 combinaciones de estas 2 variables:

- 1. La persona que no sabe, ni puede, ni quiere:** son individuos que ni tienen la motivación, ni la capacidad para asumir la responsabilidad.
- 2. La persona que quiere, pero no sabe, ni puede:** individuos que tienen la motivación pero no la capacidad para asumir la responsabilidad.
- 3. La persona que sabe y puede pero no quiere:** individuos que tienen la capacidad pero no la voluntad para asumir la responsabilidad.
- 4. La persona que sabe, puede y quiere:** individuos que tienen la motivación y la capacidad para asumir la responsabilidad.

### **6.6.5 Liderazgo Situacional**

Para ajustar el estilo de liderazgo a cada caso surge entonces la teoría del Liderazgo Situacional, donde la madurez es definida como la habilidad para establecer metas altas pero alcanzables, definido esto a su vez, como la motivación al logro.

Entonces el Liderazgo Situacional es la capacidad y motivación que tiene una persona para cambiar, realizando el cambio (en ocasiones de manera simultánea) entre un evento y otro, entre una actividad y otra, entre un tipo de persona y otra, entre una organización y otra, haciendo uso de todas sus facultades para adaptarse a la situación dada.

### **6.6.6. Teorías del liderazgo**

Los estilos de liderazgo que surgen luego de aplicar el Liderazgo Situacional son:

E1 Estilo directivo (mucha dirección)

Proporciona dirección y supervisión claras y específicas; el líder define el papel y ordena lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo, cuándo y dónde realizarlo. En este estilo se acentúa el comportamiento Directivo.

Tipo de decisión: Yo decido.

E2 Estilo consultivo (mucho apoyo-mucha dirección)

Si bien en este estilo la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a los colaboradores de que desea actuar de cierta forma. Explica la decisión y da oportunidad para aclarar duda.

Tipo de decisión: hablemos, yo decido.

### E3 Estilo apoyador (mucho apoyo)

El líder abre la puerta mediante una comunicación bilateral activa y apoya los esfuerzos del seguidor para que ponga en práctica las habilidades que él ya posee. Apoyo sin Dirección.

Tipo de decisión: hablemos, ambos decidimos.

### E4 Estilo delegativo (poco apoyo-poca dirección)

Proporciona poca dirección y apoyo. Deja al seguidor que desarrolle el proyecto y decida, como cuando y donde hacerlo. Comportamiento de relación y tarea baja. Da relación a la responsabilidad y su instrumentación. Es el estilo de empoderamiento o *empowerment*. Tipo de decisión: tú decides.

## **Delegación y participación**

De la madurez que tengan las personas se puede deducir un estilo de liderazgo. La madurez de los colaboradores la podemos clasificar de la siguiente manera:

**Cuadro No. 26** Relación Nivel de Madurez Vs Estilo de Liderazgo

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>
Madurez Baja M1	E1 Liderazgo Directivo
Madurez Moderada M2	E2 Liderazgo Consultivo
Madurez Moderada/Alta M3	E3 Liderazgo Apoyador
Madurez Alta M4	E4 Liderazgo Delegativo

Fuente: La autora.

## Modelos de liderazgo

En el siguiente cuadro podemos ver las dos conductas básicas del liderazgo de acuerdo a sus categorías cruzando variables con los cuatro estilos de liderazgo.

**Cuadro No. 27** Modelos de Liderazgo

<b>E3</b> Poca Dirección Mucho Apoyo  <b>APOYADOR</b> "Hablemos ambos decidimos"	<b>E2</b> Mucha Dirección Poco Apoyo  <b>CONSULTIVO</b> "Hablemos yo decido"
<b>E4</b> Poca Dirección Poco Apoyo  <b>DELEGATIVO</b> "Tú Decides"	<b>E1</b> Mucha Dirección Mucho Apoyo  <b>DIRECTIVO</b> "Yo Decido"

Fuente:

### **Liderazgo sobresaliente + alto desempeño = éxito**

El liderazgo sobresaliente hace que las personas efectúen mucho más de lo que ellas mismas esperan poder hacer. Crea una visión y lleva el equipo hacia sus metas individuales y grupales. El líder sobresaliente es un maestro, un formador de personas, un inspirador de mujeres y hombres que generan sus propias visiones y motivaciones.

Se puede definir el perfil de un líder sobresaliente, con pensamiento creativo, alto desempeño y éxito personal y profesional, como un administrador de energías y recursos que se enfoca a los procesos humanos superiores como son: la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la autoestima, la colaboración y la solidaridad, la

trascendencia, el sentido del trabajo, el sentido de la vida y el desarrollo personal dentro del desarrollo comunitario.

Posee aptitudes, conocimientos, herramientas y habilidades para desarrollar la tarea encomendada tanto desde el punto de vista técnico como humano. En este líder la capacidad de reflexión, de introspección y de análisis es superior.

Posee altas habilidades sociales, alta capacidad de respeto, amor y apoyo. Y sobre todas las cosas, su influencia es positiva.

### **Liderazgo Nivel 5**

Liderazgo Nivel 5 es una teoría que emergió independientemente. "Fue descubierta" por Jim Collins, licenciado en administración de empresas y consultor de negocios de América. Surgió como resultado de sus investigaciones en las compañías que tenían un alto nivel del crecimiento económico y sostenibilidad en más de 15 años consecutivos. El liderazgo Nivel 5 consiste en la combinación de una fuerte aplicación de humildad con una alta dosis de férrea determinación profesional al liderazgo. (Collins, 2005).

Según Collins, esta clase de liderazgo se basa en la idea de que para lograr sacar a relucir lo mejor de las personas, se debe:

- Respetar a la gente
- Contar con la entrega decidida del líder
- Contar con gente con un fuerte y poderoso compromiso para lograr los resultados, (tanto individuales, como colectivos).

Los líderes del Nivel 5 son una mezcla paradójica de voluntad feroz y humildad personal. Son obstinados y despiadados. Pero a pesar de ello, son humildes. Son ambiciosos para su compañía, y raramente permiten que su ego sea un obstáculo para el éxito de su organización. Aunque logran grandes cosas para sus organizaciones,



atribuyen sus realizaciones notables a su gente, a factores externos y en ocasiones inclusive, a la suerte.

Los líderes del Nivel 5 conducen con la ayuda de gente disciplinada, de pensamiento disciplinado y de la acción disciplinada. Aquí se habla entonces de equipos de alto desempeño o alto rendimiento, de personas auto motivadas, auto disciplinadas o auto gestoras.

Collins propone una fórmula para obtener el Liderazgo Nivel 5 en las organizaciones:

La gente adecuada (cultura y carácter más que capacidad)

$$\begin{array}{l} + \text{ Humildad} \\ + \text{ Fuerte voluntad profesional (en relación con la meta)} \\ \hline = \text{ Éxito} \end{array}$$

Este método trabaja cada vez que se aplica. Esta más enfocado sobre el carácter que sobre la capacidad ya que tener una alta capacidad no es requerida necesariamente para ser exitoso, pero el carácter es un requisito no negociable.

El proceso para alcanzar el liderazgo Nivel 5 es:

- Emplear la gente adecuada.
- Desplegar en los trabajos que "piensan" para hacer.
- Fijar una meta a largo plazo realmente alta.

La principal fortaleza de este liderazgo es que se pueden lograr resultados magníficos de largo plazo y con resultados duraderos.

Hay que tener en cuenta que para implantar un modelo de liderazgo Nivel 5 requiere mucho tiempo e inversión personal por parte del líder y al final el líder no recibe crédito

personal. Es decir, requiere mucho trabajo individual y una determinación profesional alta.

Stephen Covey describe el trabajo ideal como aquel que permite agregar valor, es aquel que permite bucear en el propio talento y pasión y que además, es autónomo pero interconectado. (Covey, 2005).

### Teoría de los Rasgos

Koontz y Wehrich (1990), sostienen que la Teoría de los Rasgos, es también llamada teoría del “gran hombre”, la cual fue iniciada en 1949; esta teoría se fundamenta en la búsqueda de características sociales, de personalidad, físicas e intelectuales para distinguir a los líderes de los seguidores bajo el supuesto de que los líderes nacen y no se hacen; supuesto que ha perdido aceptación tras muchos años de resultados acumulados donde los rasgos no son suficientes para determinar el liderazgo, puesto que en realidad la mayoría son sólo patrones de conducta, donde además algunas de las características sólo incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna garantiza el éxito.

### Teorías del comportamiento.

Robbins (2004), Después de muchas investigaciones los estudiosos comenzaron a preguntarse si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban, si había comportamientos específicos que identificaran a los líderes, si se podían enseñar a las personas a ser líderes, si se podrían diseñar programas que ajustaran esos patrones de comportamiento a individuos que desean ser líderes eficaces. Existen 4 teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esas preguntas. Sin embargo, se considerara primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductivista sobre el liderazgo tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido

éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y cruciales del liderazgo, se podría capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y la de comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene.

En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.

Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podría incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, se podría tener una oferta infinita de líderes eficaces.

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

El modelo a seguir para el establecimiento posterior del mejoramiento continuo, se detalla a continuación.

### **6.7.1. La visión y el ambiente organizacional**

Conforman el marco referencial que la Gerencia General es responsable de comunicar, clarificar y preparar previo a implementar propuestas de liderazgo al interior de la organización. El correcto despliegue, la influencia acusada, así como la minimización de la resistencia al cambio de los empleados, es parte inherente a este marco estratégico referencial.

### **6.7.2. Dualidad liderazgo-competitividad**

Partiendo de la visión y ambiente, se deriva la dualidad liderazgo-competitividad, de acuerdo con la concepción propia que le confiere la empresa, a través de la identificación, evaluación y modificación de la orientación o estilo que debe mostrar el gerente para sus prácticas internas de liderazgo, de acuerdo con el ideal de la fábrica. Implica una calificación a realizar desde la perspectiva tanto de empleados como de gerentes.

Esta dualidad implica una correspondencia directa y dependiente entre variables: niveles ideales de liderazgo generarán niveles altos de competitividad de negocio. El grid gerencial será la herramienta clave para este objetivo, a través del cual se establecerá el estilo u orientación ideal que la compañía requiere para sus líderes.

### **6.7.3. Factores concéntricos de liderazgo**

El soporte para un liderazgo ideal en la fábrica está representado por seis factores concéntricos, tres de soporte que están conformados por las metas globales de negocio de la compañía; los valores compartidos y requeridos de trabajo dentro de la estructura; y los conceptos sobre los que se rigen las prácticas de trabajo del gerente y empleados. y tres de aplicación que representan los requerimientos de eficiencia, flexibilidad y desarrollo que deben promover, facilitar y desplegar el gerente dentro de la empresa.

### **6.7.4. Descripción del líder ideal para la compañía**

De acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el liderazgo dentro de la fábrica, existen cuatro grandes agregados que por su incidencia y relación en la construcción de competitividad, representan la composición básica del líder ideal para la empresa, el cuál debería ser uno orientado hacia las personas, en franco equilibrio con las exigencias de la producción y la realización de las tareas. Estos elementos son:

#### **6.7.4.1. Integridad individual:**

Representada por la consistencia de un estilo de comportamiento congruente con un marco ético y de valores que genere credibilidad y confianza en los empleados de la compañía.

#### **6.7.4.2. Capacidad de influencia:**

Conformada por el conjunto de habilidades que posea el gerente para persuadir, comprometer e impulsar a los empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos de negocio, a la vez que se logren niveles elevados de desempeño.

#### **6.7.4.3. Coaching:**

Es el desarrollo de acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los empleados por parte del gerente, para facilitar, apoyar y orientar su desempeño en el cumplimiento de funciones, roles y tareas de su respectiva área.

#### **6.7.4.4. Habilidades estratégicas:**

El líder debe poseer la capacidad efectiva de visualización y proyección del futuro, con flexibilidad al cambio y orientado al desarrollo del capital humano que posee la empresa.

## 6.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Cuadro N° 28.

ACTIVIDAD	TIEMPO	2013			
		JUN	JUL	AGO	SEP
La visión y el ambiente organizacional		■			
Dualidad liderazgo competitividad			■		
Factores concéntricos de liderazgo			■		
Descripción del líder ideal para la compañía				■	■

## 6.9. PRESUPUESTO

Cuadro N° 29.

DESCRIPCIÓN	COSTO
La visión y el ambiente organizacional.	<b>500</b>
Dualidad liderazgo competitividad	<b>480</b>
Factores concéntricos de liderazgo	<b>600</b>
Descripción del líder ideal para la empresa	<b>520</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2100</b>
IMPREVISTOS (10%)	<b>210</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2310</b>

## 6.10. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta va hacer administrada por el gerente de la empresa, quien se encargará de establecer los parámetros direccionales de la propuesta con la finalidad de generar satisfacción a sus clientes y cumplir con los objetivos propuestos.

## 6.11. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación de la propuesta se responderá a las siguientes interrogantes

Cuadro N° 30.

¿Quienes solicitan evaluar?	Gerente de la Empresa
¿Por qué evaluar?	Para cumplir con los objetivos
¿Para qué evaluar?	Cumplir la propuesta planteada
¿Qué evaluar?	Objetivos específicos planteados en la propuesta
¿Quién evalúa?	Investigador y responsables de la Empresa
¿Cuándo evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con encuestas a los clientes externos
¿Con qué evaluar?	Con los recursos propios de la Empresa

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, JILMA. (1990). El Gerente de las Organizaciones del Futuro. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- ARTAL Castells, Manuel. (2007). *Dirección de Ventas*. Séptima edición. Pozuelo de Alarcón : ESSIC,
- CASTRO AGUILERA, FELIPE (2005). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional: Primer Seminario.
- CORTES, J. E. (2001). Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. Revista ABANTE Volumen 2 no. (1): 71-96.
- COHEN. Marshal, (2006). *El comportamiento del consumidor*, McGraw-Hill Companies.
- CHARLES, W. (2006) Marketing. 8ª Edición. Cengage Learning Editors. México.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2004). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial THOMSON, Primera Edición. México.
- DAVIS (2003). Liderazgo y empresa. México. Tercera edición: Editorial Trillas.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw-Hill. 15.
- GIBSON (2003). Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.
- GUILLÉN PARRA, M. (2006). Ética en las organizaciones construyendo confianza. Madrid. Pearson Educación.
- HARRIS, JR. (2001). Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y caso. Ciencia y técnica. Tomo II. México: Grupo Noriega,.
- HOUSE, R. J. (2000). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. Administrative Science Quarterly no. (4): 208-389.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la*



*Investigación*. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- HOLTJE H. (1981). *Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- INIESTA, L. (2000). Diccionario de marketing. 3a. edición. Rotapapel Barcelona (España).
- JAMES. H, (1981). *Mercadotecnia una perspectiva Estrategica*.
- KOTTER, J. P. (1997). *El Líder del Cambio*. México, McGraw Hill.
- KOTLER, P. (2001) *Marketing*. 8a Edition. Person Educación. México.
- KOTLER, P Y AMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. 10a edición. Graficas Rogar S.A. Madrid (España)
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CÁMARA, D. y CRUZ, I. (2004). *Marketing*. 10ma Edición. Editorial Pearson. Madrid-España.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing*. 12va Edición. Editorial Pearson. México.
- MANERA J., PÉREZ E. y MERCADO C. (2000). *Dirección y Técnicas de Venta*. Editorial ESIC. Madrid.
- MARSHALL, G. (2004). *Administración de Ventas*. Editorial McGraw H Madrid
- MELINKOFF, RAMÓN. (2001). *Los Procesos Administrativos*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- MCDANIEL C. (1986). *Curso de Mercadotecnia*. 2da Edición. Editorial Harla. México.
- NUÑEZ, RAFAEL. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas*. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- POLÍGONO INDUSTRIAL ARROYO MOLINOS. (2009). *Enciclopedia Practica de Ventas*. Editorial Grupo Cultura. Madrid.
- PUJOL, B. (1999) *Diccionario de Marketing*. Editorial Cultural S.A Madrid
- CHONG, J. (2000) *Promoción de Ventas* 2a edición. Editorial Pearson

Educación. México

- W.M.PRIDE/O.C.FERRELL,(1982). *Marketing Decisiones Y Conceptos*. Segunda edición. McGraw-Hill. Mexico.
- MONTANA. Patrick J, (2002). *Administración*. Primera edición. Pearson.
- THOMAS S. Bateman- Scott A. Snell (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo*. Sexta edición. McGraw-Hill. Mexico
- PEDERSON. C, (1985). *Ventas principios y método*. Septima edición. Printice- hall. Argentina.
- ALLEN. P, (1975). *Ventas y dirección de ventas*. EDAF, Ediciones-Distribuciones, S.A., Jorge Juan. Madrid.
- LAMBIN. J, (1995). *Marketing Estratégico*. Tercera edición. McGraw-Hill/Internacional de Espana.
- ROBBINS (2004). *Comportamiento organizacional* 10 ed. Pearson educación, Mexico.
- SCHEWE C. y SMITH R. (1988). *Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- STANTON. W, (1997). *Ventas conceptos, planificación y estrategias*,
- STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B. (2005). *Fundamentos del Marketing*. 13va Edición. Editorial McGraw Hill. México.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

<http://www.google.com>

### **Promoción**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ventas>

### **Ventas**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Volumen de Ventas](http://es.wikipedia.org/wiki/Volumen_de_Ventas)

### **Volumen de ventas**

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

### **Telemercadeo**

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

### **Tipo de ventas**

# **ANEXOS**

**ANEXO N°01 Encuesta**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE MARKETIN Y GESTIÓN DE NEGOCIOS**



**El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un ANÁLISIS DEL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCI-DENCIA EN LAS VENTAS EN LA MUEBLERÍA FARCO” DEL CANTÓN PELILEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**INDICACIONES: Le agradecemos por colaborar con la evaluación, marcar con una “X” la opción que mejor recoge su valoración, de acuerdo a la siguiente escala:**

<b>Muy poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Normal</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>1. LIDERAZGO GERENCIAL</b>					
Es el portador del grupo hacia el exterior	1	2	3	4	5
Da libertad de acción a los integrantes de la empresa					
Las opiniones dadas por su personal son escuchadas y tomadas en cuenta por usted					
permite que los miembros de la empresa solucionen problemas acorde a sus criterios					
Incita a los miembros de la empresa a realizar mayores esfuerzos					
Incita a la participación en la planificación					
Se acomoda fácilmente a condiciones de incertidumbre					
Presiona para la obtención de resultados					
Delega a miembros de la empresa autoridades y atribuciones					
Esta dispuesto a la introducción de cambios					
Confía en el buen criterio de los miembros de la empresa					
Facilita una buena comunicación					
<b>Proporciona incentivos al personal cuando se desempeña bien</b>					
<b>2.VENTAS</b>					
Se aplican técnicas de ventas					
considera que recibe calidad en el servicio al momento de realizar una compra					
Existe buena atención al cliente					
Está de acuerdo con las promociones que actualmente aplica la empresa					
El proceso de planificación incluye el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes recogidas mediante encuestas, reuniones, quejas o reclamaciones					

## EJERCICIO PRÁCTICO DE LIDERAZGO

A través del siguiente ejercicio usted podrá identificar su estilo de mando.

### Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder, señale una respuesta para cada pregunta.

Si los comportamientos señalados no describen exactamente su manera de pensar, señale el que más se aproxime, no deje ninguna respuesta sin contestar.

Esta prueba está basada en la experiencia laboral-profesional con su entorno laboral, describa de manera genuina su comportamiento. Si aún no posee la experiencia laboral de respuesta lo más cercano a su criterio personal.

**1. Normalmente al mantener una relación de trabajo mi comportamiento es:**

- a. Influir mediante mi opinión
- b. Modificar la opinión de los demás
- c. Aceptar la de otros aun cuando difiera
- d. Reunir opiniones e integrarlas para tomar una decisión

**2. Te consideras capacitado y tienes gusto para trabajar en:**

- a. Lograr proactividad a toda costa
- b. Supervisar al personal en mejora de resultados
- c. Capacitar, comunicar y coordinar equipos de trabajo
- d. Diseñar, controlar, manejar estadísticas y administración

**3. A ti lo que menos te gustaría desempeñar en tu puesto es tener:**

- a. Funciones en las que tuviera poco poder y autoridad
- b. Funciones no rutinarias y cambiantes
- c. Funciones rutinarias y sin cambios
- d. Con escaso contacto e interacción de personal

**4. En tu puesto te identificas más con:**

- a. La persona que está a tu mismo nivel
- b. Con los objetivos de la empresa
- c. Con las personas que dependen de ti
- d. Con tus superiores

**5. La comunicación que mantienes es:**

- a. Hacia los jefes y colaboradores
- b. Únicamente hacia los colaboradores
- c. Escasa en cualquier dirección
- d. Hacia niveles superiores a través de mis colaboradores

**6. La forma que consideras más adecuada para comunicarte con tus colaboradores es:**

- e. A través de juntas de trabajo
- f. Por escrito, vía correo o memorando
- g. Vía órdenes verbales
- h. Reuniones personales, cara a cara

**7. Tus reuniones de trabajo deberían de:**

- a. Servir para fijar normas de trabajo, supervisar y motivar
- b. Iniciar trabajos, evaluar y dirigir
- c. Dejar que los colaboradores conduzcan y resuelvan
- d. Apoyar, moderar y asesorar

**8. Evalúas positiva o negativamente a tus colaboradores dependiendo de:**

- a. Cantidad de productividad y resultados
- b. La habilidad para integrarse con el equipo de trabajo
- c. Comunicarse efectivamente con la gente
- d. Que demuestren obediencia a los lineamientos establecidos

**9. Evalúas positiva o negativamente a tus jefes dependiendo de:**

- a. Pruebas evidentes de su inteligencia
- b. Buen manejo del poder con los niveles de alta dirección
- c. Resultados concretos dentro de su ámbito de decisión
- d. Capacidad para trabajar en equipo

**10. Te gustaría que tus colaboradores fueran:**

- a. Muy cuidadosos de la seguridad
- b. Comprometidos con su trabajo
- c. Cooperativos y dispuestos
- d. Con un alto grado de desempeño y resultados

**11. La base del tiempo que te gusta tomar en cuenta en la realización de tu trabajo y toma de decisiones es:**

- a. Tomar de Base los hechos pasados

- b. Resultados por darse en un futuro inmediato
- c. No es tan importante
- d. Resultados a Largo Plazo pero consistentes

**12. Respecto a los errores de tus colaboradores, como respondes:**

- a. Aprovechar para aprender de ellos
- b. Castigar al responsable
- c. Establecer más controles
- d. No darle importancia

**13. Respecto a los conflictos, tu relación normal sería:**

- a. Enfrentarlos y manejarlos
- b. Reprimirlos inmediatamente
- c. Evitarlos en lo posible
- d. Suavizarlos

**14. Tu relación normal cuando hay problemas:**

- a. Explotar y controlar
- b. Acudir a la fuente del problema para escuchar a todos
- c. Evitar tomar decisiones en esas circunstancias
- d. Dirigirse al reglamento

**15. Consideras que para que las personas desempeñen bien sus funciones es necesario:**

- a. Apoyarse en los mejores para solicitar el mismo desempeño
- b. Convencerlos a través de argumentos lógicos
- c. No hay necesidad de hacerlo, su trabajo es el que habla
- d. Estimular su buen desempeño

**16. Que consideras necesario hacer para que se eviten los comportamientos negativos en el trabajo:**

- a. Negociar con quien los presente para mejorar responsablemente
- b. Desaprobar de inmediato a quienes lo presenten
- c. Sancionar de inmediato
- d. Discutir y dejar que resuelvan

**17. El principal problema que consideras tienen tus colaboradores es:**

- a. Independencia limitada
- b. Ausencia de dirección
- c. Escasa información para tomar decisiones

- d. Bajo reconocimiento por su desempeño

**18. Para ti tiene poca relevancia:**

- a. Las expectativas de tus colaboradores
- b. la organización del trabajo
- c. Innovar y crear
- d. Que las personas actúen independientemente

Tabulación de resultados

El cuestionario consta de 18 preguntas, por lo cual debe tener 18 respuestas, respectivamente.

Cada una de las respuestas que usted haya dado para cada pregunta, deberá colocarlas en el mismo orden, en la siguiente tabla, ubicando en las filas los números de cada pregunta (que van del 1 al 18) y en las columnas las respuestas (A, B, C, D) que usted haya dado según corresponda. Coloque una "x" en la celda de unión entre fila y columna, de acuerdo a su respuesta.

Por ejemplo: si en la pregunta No. 1 usted respondió (d), entonces, deberá ubicarse en la fila No. 1, que corresponde a la pregunta 1 y en la columna D, que fue su respuesta, colocando una "x" en el punto de unión entre fila y columna. Así que quedaría una "x" encima de la letra E, previamente escrita.

Cuando esté llena toda la tabla, se deberá sumar cuántas A, C, D y E, se tienen en total para determinar su estilo de liderazgo, de acuerdo a: Apoyador, Consultivo, Directivo o Empowerment (delegativo).

Hay que tener en cuenta que la sumatoria de A, C, D, y E son las letras escritas sobre la grilla de la tabla y no las letras de las columnas. Los valores obtenidos para A, C, D y E se deben colocar en el diagrama inferior, contando desde el centro hacia afuera, el valor obtenido, desplazándose sobre cada una de las líneas oblicuas y colocando un punto en el valor obtenido. Luego se trazan líneas de unión entre los puntos, para obtener el diagrama final, que permitirá visualizar cuál estilo de liderazgo es el de mayor tendencia e igualmente, cuál(es) deberá reforzar de acuerdo a sus necesidades de dirección. Las respuestas al análisis, se encuentran definidas en la página 60.



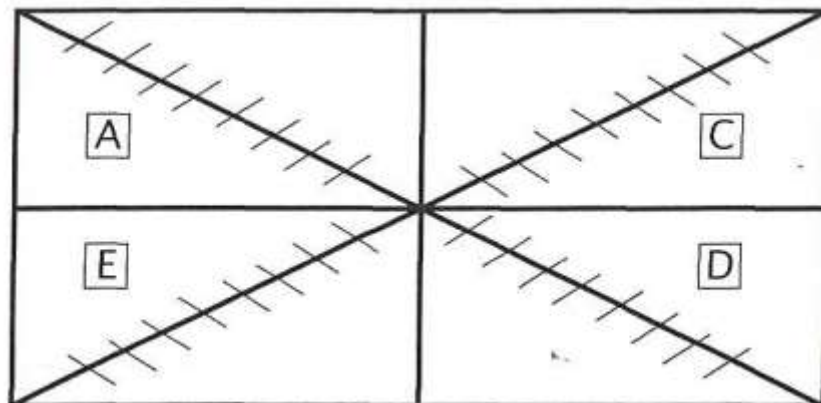
Preguntas	Respuestas			
	A	B	C	D
1	D	C	A	E
2	D	A	E	C
3	D	C	E	A
4	D	E	A	C
5	E	A	C	D
6	E	C	D	A
7	E	D	C	A
8	D	E	A	C
9	C	D	A	E
10	C	E	A	D
11	C	D	A	E
12	E	D	C	A
13	E	D	C	A
14	D	A	E	C
15	A	C	D	E
16	E	A	D	C
17	E	A	D	C
18	D	A	C	E

D: DIRECTIVO / JERÁRQUICO

C: CONSULTIVO

A: APOYADOR

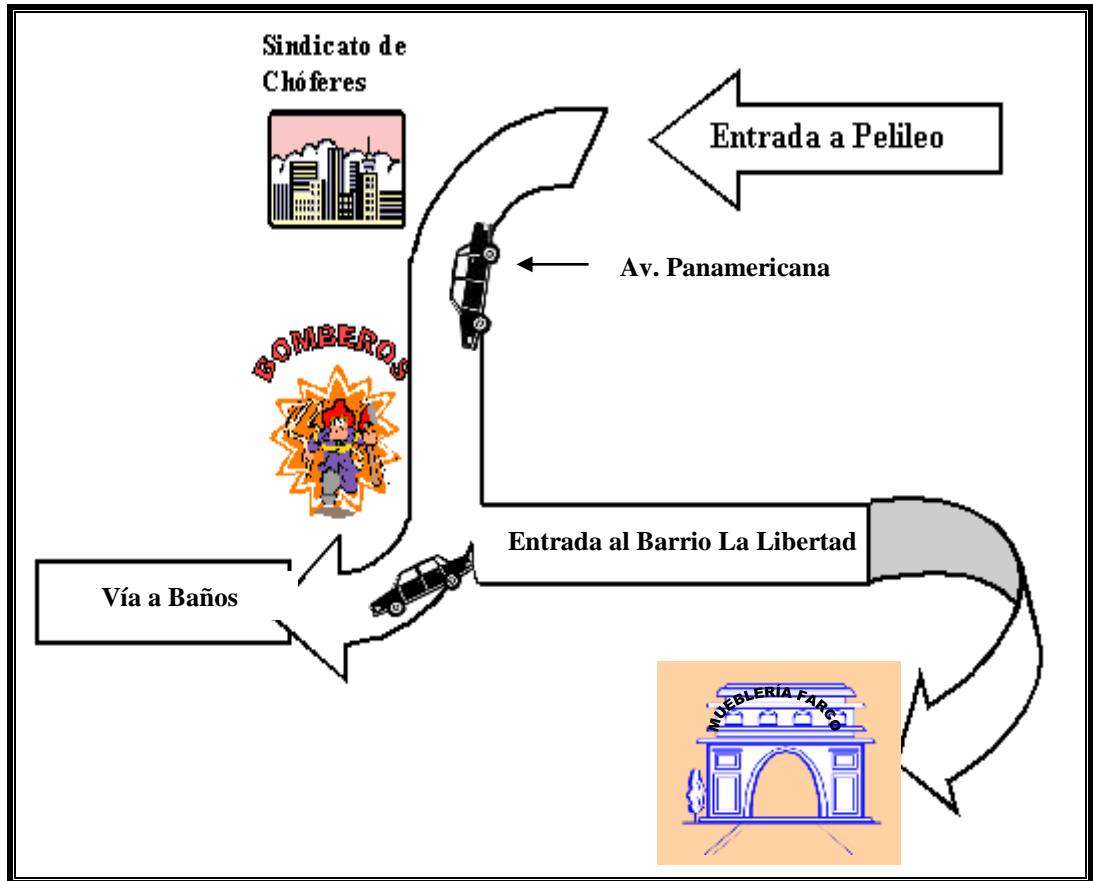
E: Empowerment/DELEGAD





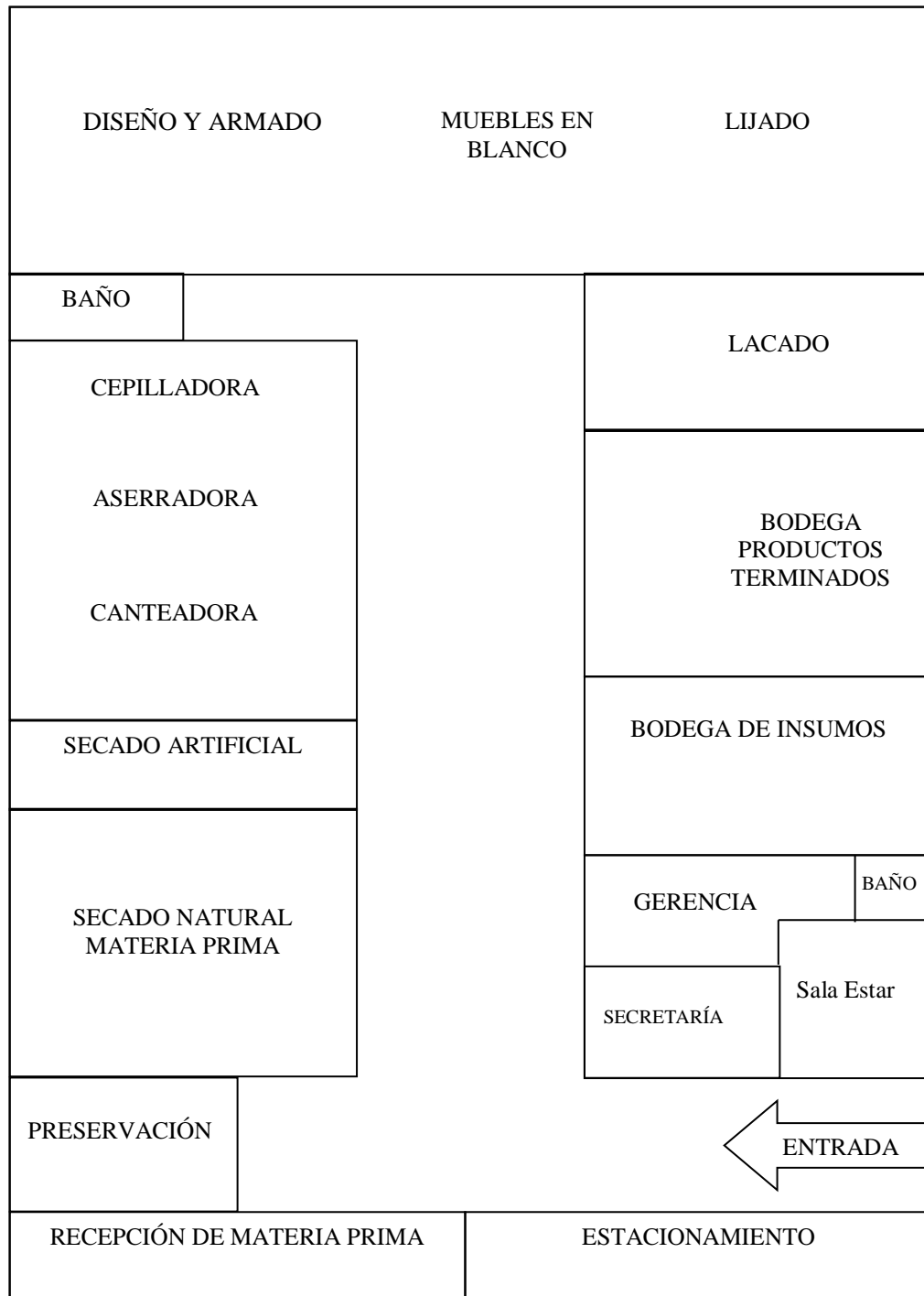
*Farco*  
mueblaría

## UBICACIÓN DE LA EMPRESA



**DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA FARCO MUEBLERÍA**

30.00 m.



50 m.

CONSTRUCCIÓN

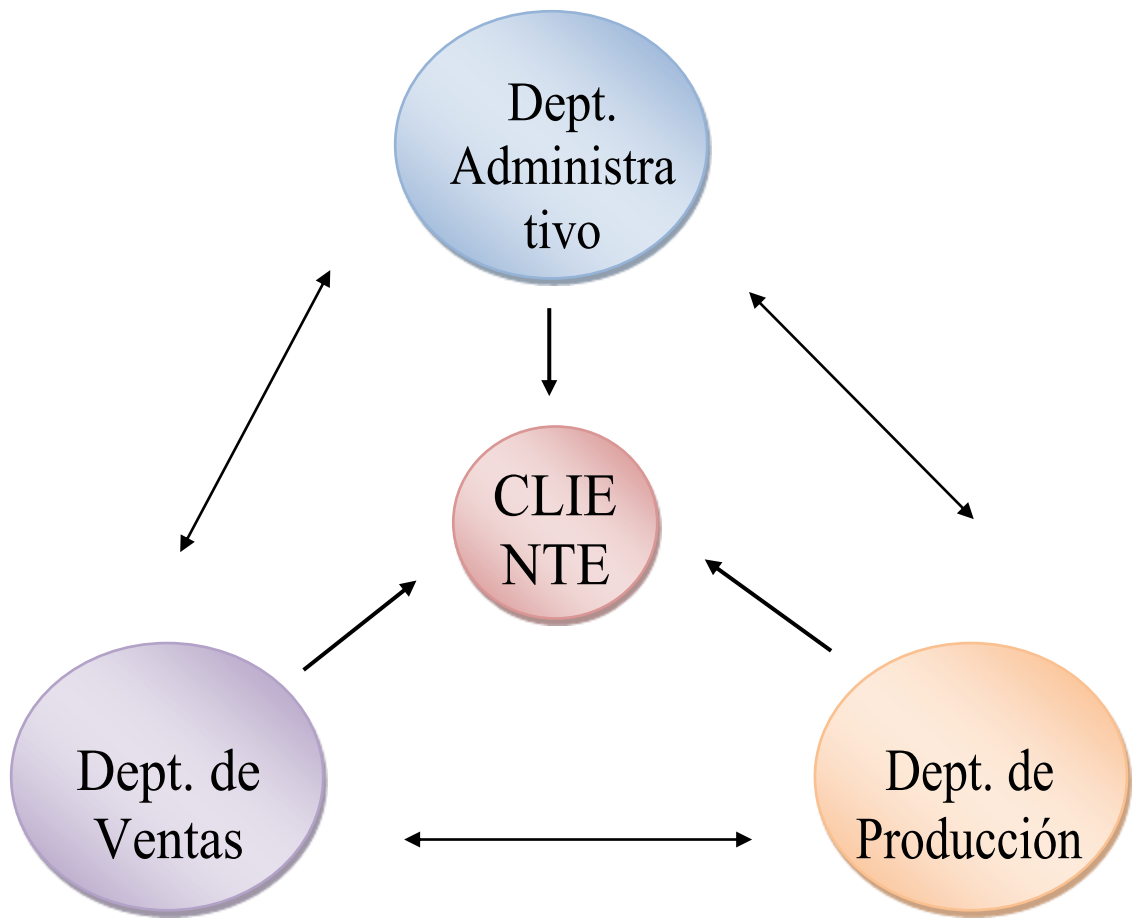
482 m<sup>2</sup>

PÁTIOS

240 m<sup>2</sup>

ÁREAS VERDES

778 m<sup>2</sup>



## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

