



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**ENERO – JUNIO 2017**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA  
AGENCIA BABAHOYO Y SU INCIDENCIA EN EL VOLUMEN DE VENTAS.**

**EGRESADA:**

**JESSICA LETICIA CASTRO TACURI**

**TUTORA:**

**Ing. Wendy Ocampo Ulloa, Msc.**

**AÑO 2017**

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo contiene la redacción de fragmentos teóricos de cómo se maneja una empresa comercial, que desde el punto de vista administrativo y organizacional aplica ciertas políticas; que para este caso realizaremos un estudio de la corporación Jarrín Herrera “Jaher” – agencia Babahoyo; la misma que fue fundada, en la ciudad de Cuenca, en 1989, por el joven empresario don Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos, y desde 1996 forma una gran cadena nacional de 68 almacenes, en 23 ciudades del país como Cuenca, Quito, Sangolquí, Guayaquil, Durán, Milagro, La Troncal, Sta Elena, Manta, Portoviejo, Ambato, Riobamba, Sto Domingo, Machala, Pasaje, Quevedo, Babahoyo, Ventanas, Montalvo, Guaranda, Puyo, Tena, y Macas.

El propósito de este estudio es identificar los errores que existen en el área comercial al momento de realizar la venta del producto ofrecido por la empresa a sus clientes, y así plantear en este caso de estudio la sugerencia para mejorar la calidad del servicio con eficiencia y eficacia. Para aquello se ha utilizado como sub-línea de investigación el modelo de gestión administrativa para el área comercial y el efecto que tiene el servicio del cliente para poder identificar la manera de aportar en las falencias que afecta a la empresa.

El estudio de caso se enmarca en un método de investigación descriptiva porque nos muestra la realidad de la empresa en cuanto a sus falencias, ya que ésta se expone y resume la información de manera reservada y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer las generalizaciones significativas que contribuyan a la empresa.

Además, se utilizó la técnica de la encuesta ya que esta nos permite la observación y el comportamiento del individuo y así obtener los datos para elaborar cuadros estadísticos e imágenes comparativas conociendo ampliamente como rige el ambiente laboral dentro de la corporación Jarrín Herrera y comprender la realidad de circunstancias concretas. Por ende, su propósito es analizar el volumen de ventas realizados a los 1.955 clientes (1160 activos y 795 pasivos) y de qué manera podemos obtener con claridad, los posibles cambios administrativos a la problemática que afecta a la corporación Jarrín Herrera – agencia Babahoyo.

## **2. DESARROLLO**

La corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, durante estos 28 años de actividad comercial seria y responsable, ha contribuido al desarrollo empresarial del país, ha atendido eficientemente las necesidades de los hogares ecuatorianos y es fuente de empleo directo a nivel nacional para 900 familias ecuatorianas. JAHER tiene las sólidas bases de organización empresarial dejadas por don Alberto Jarrín (QDP), la dirección de su sra. esposa Cristina Herrera y la dirección empresarial del Sr. Marcelo Herrera Zamora.

La compañía mantiene inalterable su política de servicio al cliente y su visión de ser líder en la comercialización de artículos para el hogar en todo el territorio ecuatoriano. La expansión sostenida del negocio se debe al espíritu visionario de su fundador, a su esfuerzo, dedicación y seriedad, a su política de renovada optimización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y de igual forma gracias a la colaboración de un equipo profesional de experiencia, pese a su juventud, en el manejo comercial, administrativo y financiero de la empresa. Jaher en sus inicio fue un negocio de electrodomésticos y a través de su expansión, lo ha ampliado a otros productos de distribución e importación directa, de línea blanca, audio y video, tablets y digitales, computadoras, motocicletas de distintas marcas como Sony, Lg, Samsung, Panasonic, Aiwa, Jvc, Indurama, Mabe, Durex, General Electric, Wirlpool, Ecasa, Electrolux, Haceb, Kreyhome, Kreytoys, Oster, Black & Decker, Shineray, Arroba, entre otras.

Como política de la empresa a sus clientes es brindar la confianza y el apoyo antes, durante y después de la venta, ofreciéndoles atención personalizada, garantía de calidad en

todos sus productos, crédito inmediato y en condiciones favorables, servicio de mantenimiento técnico especializado. Corporación Jarrín Herrera “JAHER, que considera a todas las ciudades del Ecuador como su mercado potencial, tiene como soporte una moderna y funcional estructura física y un sistema de computación y de comunicación en línea en todas sus tiendas, que le permite dirigir y controlar permanentemente los servicios de atención al cliente, la provisión y la garantía a cada uno de sus productos.

Se evidenció que por la falta de motivación de los trabajadores de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, no permite aumentar el objetivo de venta mensual, ya que estos ofrecen resistencia y falta de compromiso y cooperación con los directivos de la empresa.

Para el autor (Maslow, 2015) “La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en autorrealización, reconocimiento, afiliación, seguridad y fisiología.

Se concluye que los factores de motivación como (logros alcanzados, estímulos económicos, reconocimientos, premios, responsabilidades asignadas, etc) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el empleado.

Otra causa de la falta de motivación en el personal se debe a la distribución de los días libres en la jornada laboral de los vendedores, por ende esto genera descontento ya que no asignan días atractivos para el personal de ventas.

En el código de trabajo (Ecuador, 2014) se establecen la jornadas de trabajo que está obligado a cumplir el trabajador en general según el cargo y tipo de contrato acordado por las partes, así como jornada laboral, compensación por horas extras, descanso obligatorio, días festivos o feriados, etc.

Para el autor (Llovera Laborda, 2014) en el marco europeo la ordenación de la jornada de trabajo viene prevista en la directiva 2003/88/CE del parlamento europeo y del consejo, de 4 de noviembre de 2003; por tanto existe la regulación de la jornada laboral para los diferentes actividades de las empresas manufacturera, comercializadora, de servicios, etc. En cada una de las respectivas áreas en la que se desenvuelven los trabajadores.

Se ha observado que en la corporación Jarrín Herrera JAHER– agencia Babahoyo; se vive un ambiente laboral irregular por la deficiente motivación del personal, esto afecta directamente a la competitividad de la empresa puesto que al mejorar el funcionamiento interno de trabajo, automáticamente se fortalece el rendimiento de los empleados, que se traduce en más ventas, productividad que de una forma más clara, optimizan los procesos de calidad y comercialización de los productos y servicios brindados por esta organización.

Según (CHIAVENATO, 2011) define al clima organizacional como: “La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta sus miembros y que influye en su conducta”. Más adelante también manifiesta que “El clima organizacional se caracteriza por estado de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos por estados de inconformidad, situaciones en la que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización”. (p.142)

Al no existir una motivación adecuada al personal de la empresa en cada una de las áreas, producen una disminución en el rendimiento en las tareas que le corresponden a cada uno del personal, por eso es importante que funciones este bien definidas por medio un manual de funciones, para establecer las actividades y sobre todo sus responsabilidades.

La inequitativa distribución de la jornada laboral genera la falta de interés y de motivación en los asesores comerciales (vendedores) ya que no están de acuerdo con los días libres asignados necesarios para el descanso obligatorio de todo trabajador.

Se constató que las condiciones motivacionales dependen de ciertos factores que son necesarios para que el asesor comercial se involucre y se “ponga la camiseta de la empresa”, es decir que se empodere del cargo y de la actividades de la organización que contribuya con el crecimiento de la misma.

Para el autor (Rubiano, 2015) “Las condiciones motivacionales internas expresan los aspectos afectivos, principalmente sentimientos de agrado o desagrado que se experimentan ante un estímulo externo, ya sea una persona o situación determinada”. Por lo tanto dentro de este factor se encuentran las variables: “a) logro, b) poder, c) afiliación, d) autorrealización y e) reconocimiento”.

El personal al no sentirse auto-realizado, con pocos logros o crecimiento profesional, éste se desmotiva y por ende ese sentimiento se transmite en el rendimiento de sus ventas del asesor comercial que influye directamente en la empresa afectando el objetivo de venta.

Se observó que no existe reciprocidad de parte de la empresa hacia sus empleados por el esfuerzo brindado en las actividades comerciales ocasionando en ellos cierto resentimiento al verse frustrado como profesionales en el mundo de las ventas por los bajos ingresos en comisiones.

Para el autor (Zenteno-Hidalgo, 2016) “En los estudios revisados se observa que las dimensiones más afectadas son la motivación y la reciprocidad”. Esto guarda relación con lo planteado de que “el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales”.



Al tener bajos ingresos por concepto de comisiones en ventas los asesores comerciales de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, se desmotivan influyendo directamente en el rendimiento de las ventas que se reflejan en los objetivos de venta propuesto por los directivos de la empresa.

Se evidencio la falta de incentivos como el económico por la aplicación de un bajo porcentaje en la comisiones por venta, lo que desmotiva a los asesores comerciales (vendedores) a esmerarse para captar ventas de los productos comercializados por la corporación Jarrín Herrera JAHER– agencia Babahoyo.

Para el autor (Hernández, 2014) administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones, indica que “Los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos tanto desde el punto de vista de la empresa como el de los empleados, e incluso desde una perspectivas social”

Al existir una tabla de comisiones por ventas con un bajo porcentaje de incentivo, produce una desmotivación del personal de ventas, afectando al cumplimiento de las metas tanto del asesor comercial como el objetivo mensual de la empresa.

Se observa claramente de acuerdo a la tabla del volumen de ventas que se muestra en los anexos, la caída del mercado internacional por la crisis económica mundial que ha

disminuido el poder adquisitivo de los clientes locales y por ende en las metas u objetivos de ventas planteados por los directivos hacia los asesores comerciales no son los esperados.

Para el autor (León Valbuena, 2013) “la labor realizada por la fuerza de ventas debe ser monitoreada, medida y evaluada, ya que esta se desarrolla directamente con la rentabilidad de la compañía. A cada vendedor se le debe tratar individualmente según la zona geográfica considerando que los clientes son distintos unos de otros; por lo tanto, La fuerza de ventas, son colaboradores de sus clientes ya que dan aportes en la solución de problemas, pudiéndose convertir en entes generadores de cambios positivos, dando constantes opiniones e ideas que son tomadas en cuenta por la credibilidad que genera”. Para que este “proceso complejo de venta y representación se dé, la gerencia de ventas de la empresa debe organizar su equipo de manera óptima y eficiente”.

Al caer el volumen de ventas propuestas por la administración de la tienda en la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, ofrecidos a sus clientes disminuye sus ganancias deprimiendo aún más su motivación; sin embargo, existe una tabla de comisiones por el cumplimiento de metas, que debe de llegar al menos al 70% en venta para poder comisionar el 1% del monto vendido sin incluir el IVA.

Al constatar los documentos personales se evidencia la falta de capacitación continua que poseen los empleados de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, y en ocasiones por no ser del perfil de ventas, se denota que existe un desconocimiento parcial

acerca de la atención al cliente o de la información precisa que se debe dar al consumidor al momento de cerrar una venta o derivar al servicio al cliente.

(Gadow, 2010) “La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo”.

Esto genera malestar entre ellos y provoca una ineficiencia parcial de los servicios que ofrece la empresa ya que el usuario requiere una solución a los reclamos expresados en su momento porque no reciben la atención que así lo amerita en el tiempo expuesto.

Se pudo observar que los directivos de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, no está aplicando una de las herramientas fundamentales como es la evaluación de desempeño ya que con el sistema informático que posee actualmente, está en capacidad de analizar minuciosamente el desempeño de los asesores comerciales reflejados en volumen de sus ventas.

(Chiavenato E. , 2014) Manifiesta que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Debido a la falta de aplicación de este sistema la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, no puede detectar el potencial de cada uno de sus vendedores en el desarrollo de las actividades designadas esto influye de manera negativa en la calidad del servicio que prestan a sus clientes ya que no prestan la atención necesaria.

Se verificó que no existe un formato de evaluación de desempeño que pueda medir las actividades realizadas por los vendedores, ya que para evaluar solo se basa en el objetivo de venta cumplido para pagar la respectiva comisión por venta como incentivo salarial.

Para los autores (Spina, 2016) y (Corral, 2013) la evaluación de desempeño se realiza bajo varios parámetros de acuerdo a la finalidad de la empresa y cargo que ocupa en la misma que definen valoración en atributo de desempeño, fiabilidad, respuesta, agilidad, costos, gestión de activos, indicadores, volumen de venta, cadena de suministro, entre otros parámetros importantes para medir el desempeño del personal de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo.

Esto origina que no exista un estándar con criterios para la evaluación de desempeño del personal que labora en esta institución, más aun ni establece los diferentes cargos de los empleados de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, ya que al ser sus actividades distintas como (falta de medición del conocimiento de los asesores comerciales y personal de cobranza en los procesos de atención al cliente, políticas de garantías, atención al

clientes, servicio pos-venta, que incide el rendimiento del personal), por ende no se puede aplicar con los mismos parámetros o métricas.

Se evidencio que la calidad de funcionarios actualmente está con tendencia a la baja, es decir que el nuevo personal que ha ingresado a la empresa ingresa con menor perfil profesional o preparación académica que los empleados que ya no siguen laborando en la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, debido al sueldo y comisiones que ofrece la empresa y del tiempo de trabajo en la que deben permanecer en las jornadas laborales.

Para el autor (Chiavenato I. , 2014) “la calidad de los funcionarios de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción en sus cargos, y su iniciativa para generar riqueza repercuten con fuerza en la productividad, el nivel de servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización”.

Se evidenció que al existir una oferta baja de sueldos y comisiones en la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, los candidatos a asesores comerciales con experiencia profesional y un buen nivel académico no ven muy atractivo las remuneraciones que ofrece la empresa de este caso de estudio, por lo que esto reduce el nivel de captación de personal calificado para llenar esas vacantes.

Se detectó que debido a la falta de capacitaciones en servicios de post-venta el fabricante de los artículos comercializados en la empresa ofrece a sus clientes los términos de garantía o políticas para cubrir un desperfecto o avería de un electrodoméstico o vehículo, por lo que se entiende que el asesor comercial debe actualizarse constantemente acerca de los requisitos que debe cumplir los clientes para que el fabricante cubra la garantía, ya que el almacén solo los comercializa.

Para el autor (García, 2015) el servicio de post-venta es importantísimo ante la imperiosa necesidad de convertir al cliente en reiterativo (varias compras), por ello se debe establecer una excelente comunicación con ellos a través de los elementos que intervienen en este proceso como son: emisor, mensaje, receptor, canal, código, contexto, barreras/ruidos o distorsiones, y retroalimentación. Entre las barreras personales se consideran: las actitudes, estado de ánimo, percepciones y rasgos de personalidad, además de las barreras verbales (semántica) y ambientales (físicas).

En efecto las políticas de garantías que ofrece el fabricante varían de acuerdo a la línea, fábrica, valor del producto, garantía extendida, y debido al desconocimiento de esos procesos los asesores comerciales genera un mal servicio provocando reclamos e inconvenientes a los clientes.

Se evidenció que no existe una clara rotulación de precios en los productos ofrecidos a sus clientes por la falta de preciadores o desactualización de los mismos puesto que no se

encuentra un detalle claro del costo y financiamiento del artículo ofertado, generando malestar por la desinformación o falta de comunicación a los clientes.

(Armijos Abarca, 2013). Necesidad de reformar el art. 14 de la ley orgánica de defensa del consumidor, por falta de visibilidad en la rotulación de precios de venta al público y fecha de caducidad en alimentos (Bachelor's thesis).

(Castellón Gallardo, 2010), define a la comunicación como “un fenómeno múltiple, complejo y variado” (p.22). Cuando nos referimos a la comunicación, en sentido general, podría pensarse que deseamos expresar diversas cosas. La transmisión de información lleva implícita la intención de enviar algún mensaje.

Al existir falta de información en los preciaadores de los productos ofrecidos a sus clientes en la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, el cliente no puede divisar parcial o totalmente el costo del producto y plan de financiamiento del electrodoméstico de su interés, esto influye de manera negativa en la calidad del servicio que prestan a sus clientes ya que no existe la atención necesaria y por ende no se evidencia el trabajo de cada uno de sus vendedores en el desarrollo de las actividades comerciales.

Se pudo evidenciar que los asesores comerciales de la corporación Jarrín Herrera (JAHER) – agencia Babahoyo, no existe una buena atención al cliente ya que no cumplen a

cabalidad sus reclamos por los productos adquiridos cuando estos sufren un desperfecto debido a la falta de control del jefe de ventas o de bodega quienes deben estar pendientes de los tiempos de entrega del taller que cubre las garantías de los productos que ofrece el fabricante, generando una conducta agresiva e insatisfacción del cliente.

Para el autor (Sánchez, 2012) la atención al cliente es primordial para la continuidad de las ventas a través del tiempo, lo que garantizará el crecimiento sostenido de la empresa y su productividad.

Se constató que varios clientes diariamente acuden por a la empresa a solicitar el servicio al cliente post-pago, esto en cuanto a las garantías de sus electrodomésticos ya sea por defecto de fábrica o desperfectos generados; sin embargo no tienen un buen servicio más por el desconocimiento del asesor comercial del protocolo de atención y/o seguimiento de las políticas de garantía de las marcas.



### 3. CONCLUSIONES

De la investigación realizada se ha obtenido las siguientes conclusiones en el transcurso del desarrollo del trabajo realizada en la corporación Jarrín Herrera “Jaher” – agencia Babahoyo. La motivación y el clima laboral (convivencia en el lugar de trabajo) está estrechamente relacionado con el comportamiento de los empleados así como en su conducta, por lo tanto afecta directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral. Además, es imprescindible implementar modelos y teorías para la evaluación del ambiente laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto, es posible detectar las causas de diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral y así permita tomar a tiempo los correctivos necesarios.

Al tener identificado la problemática de la corporación Jarrín Herrera “JAHER” – agencia Babahoyo, que son las bajas ventas, es preciso implementar planes de acción ya que este departamento es el pulmón de toda empresa; la contribución será la de capacitar al administrador del local comercial, ya que este es de profesión abogado y por lo tanto desconoce de algunos procedimientos y teorías de la Administración, Marketing, Ventas, etc. Elementos muy importante para mantener en la línea del tiempo la empresa en crecimiento; y de planes contingentes para revertir los inconvenientes o malestares y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional.

La teoría de desempeño y satisfacción o modelo de circulación, planteada por Porter-Lawler (1968), citado por Instituto Tecnológico de Laredo, 2000, propone que las personas que realizan mejor el trabajo deben ser los que obtengan un mejor salario, así como

recompensas rápidas y frecuentes, haciendo énfasis en que debe existir un cierto grado de equidad entre los premios alcanzados. Es decir, que el empleado sienta que son justas las recompensas adquiridas fruto de sus habilidades y destrezas empleadas, el conocimiento, el grado de responsabilidad, el esfuerzo y la eficiencia en el desarrollo de sus actividades cotidianas que es la de asesorar al cliente en el momento de adquirir un producto o/y servicio.

En este estudio de caso se pudo observar la falta de motivación constante al personal de ventas de la corporación Jarrín Herrera “Jaher” – agencia Babahoyo, porque al estar a la baja las comisiones por ventas genera bajos ingresos al personal, por tanto afecta directamente a la empresa y por ende disminuyendo la competitividad laboral de sus empleados, sabiendo que al estar satisfechos ellos un mayor desempeño ya que los ingresos es un elemento de la motivación. Esto se refleja en trabajos de calidad, la rotación del personal invitando a mejorar sus labores y que se sientan identificados con la empresa al verse involucrados en los diferentes procesos y en la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

Se identificó que el principal problema es el personal del área de ventas ya que no cumple con todos los procesos al realizar una venta repercutiendo en el clima laboral dentro de la empresa tiene una importante relación en cuanto a la cultura organizacional, ya que estos dos términos se encuentran totalmente asociados, la cultura actúa como base del clima porque actúa permanentemente en él, mientras la cultura es más firme el clima es más variable

Se concluyó también que las deficientes capacitaciones que recibe el personal de ventas no están plenamente direccionadas a los asesores comerciales, en especial si estos son nuevos o más aún si no poseen mucha experiencia en esa área, ocasionado el desconocimiento para solicitar que la marca cubra una garantía del producto.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

##### **Bibliografía**

- Armijos Abarca, M. I. (2013). Necesidad de reformar el art. 14 de la ley orgánica de defensa del consumidor, por falta de visibilidad en la rotulación de precios de venta al público y fecha de caducidad en alimentos. En M. I. Armijos Abarca, *Necesidad de reformar el art. 14 de la ley orgánica de defensa del consumidor, por falta de visibilidad en la rotulación de precios de venta al público y fecha de caducidad en alimentos*. Bachelor's thesis.
- Castellón Gallardo, S. (2010). *Comunicacion Humana y Empresarial* (Primera ed.). (N. V. Melvin, Ed.) Mexico: Pearson Educacion.
- Chiavenato, E. (2014). Evaluación de desempeño. En E. Chiavenato, *Evaluación de desempeño*.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administracion de Recursos Humano* (Novena ed.). Mexico, D.F.
- Chiavenato, I. (2014). Calidad de los funcionarios en una organización. En I. Chiavenato, *Calidad de servicios*.
- Ecuador, M. d. (2014). Código del Trabajo. En M. d. Ecuador, *Código del Trabajo* (págs. 30-44). Quito: Lexis.

- Gadow. (2010). La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo. En Gadow, *La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo*. Universidad Católica de Guayaquil.
- García Govea, M. E. (2012). "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad" ,en *Contribuciones a la Economía*.  
www.eumed.net/ce/2012.
- García, J. A. (2015). Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. En J. A. García, *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. ADGD0210. IC Editorial.
- Hernández, J. O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. En J. O. Hernández, *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Grupo Editorial Patria.
- León Valbuena, N. I. (2013). *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 19(2).
- Llovera Laborda, S. B. (2014). Tiempo efectivo de trabajo. En S. B. Llovera Laborda, *Tiempo efectivo de trabajo: Un análisis normativo de la Jornada Laboral en el Sector de Automoción* (págs. 4,5). upcommons.upc.edu.
- Maslow, A. &. (2015). La Motivación. En A. &. Maslow, *La Motivación* (págs. 8-13). academia.edu.
- Rubiano, M. G. (2015). *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá* (pág. 52). Bogotá: Acta colombiana de psicología.

- Sáenz, F. I. (2015). Sustentabilidad e innovación como detonantes de la competitividad. En F. I. Sáenz, *Capacitación en las líneas de Producción para el logro de objetivos y la satisfacción laboral de los empleados*. (pág. 33). Guadalajara: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Sánchez, P. (2012). Comunicación y atención al cliente. En P. Sánchez, *Comunicación y atención al cliente*. Editex.
- Spina, M. E. (2016). Aplicación del modelo SCOR en pymes metalmecánicas de Olavarría. . En M. E. Spina, *Aplicación del modelo SCOR en pymes metalmecánicas de Olavarría*. (págs. 52-56). INGE CUC, 12(2), 50-57.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral, caso innovar. En Á. C. Zenteno-Hidalgo, *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral, caso innovar* (págs. 119-136). Revista de ciencias administrativas y sociales.

### **Linkografía**

<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

[www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com)

<http://www38.zippyshare.com/v/70951071/file.html>

<http://metodologiaecs.wordpress.com/2013/02/20/libro-metodologia-de-la-investigacion-5ta-ed-sampieri/>

[https://books.google.com.ec/books?id=1\\_0JAQAAMAAJ&q=Coulter+\(2007\)+liderazgo&dq=Coulter+\(2007\)+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwio2rys6cTTAhUB3CYKHTPrD3AQ6AEIzAA](https://books.google.com.ec/books?id=1_0JAQAAMAAJ&q=Coulter+(2007)+liderazgo&dq=Coulter+(2007)+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwio2rys6cTTAhUB3CYKHTPrD3AQ6AEIzAA)

## ANEXOS

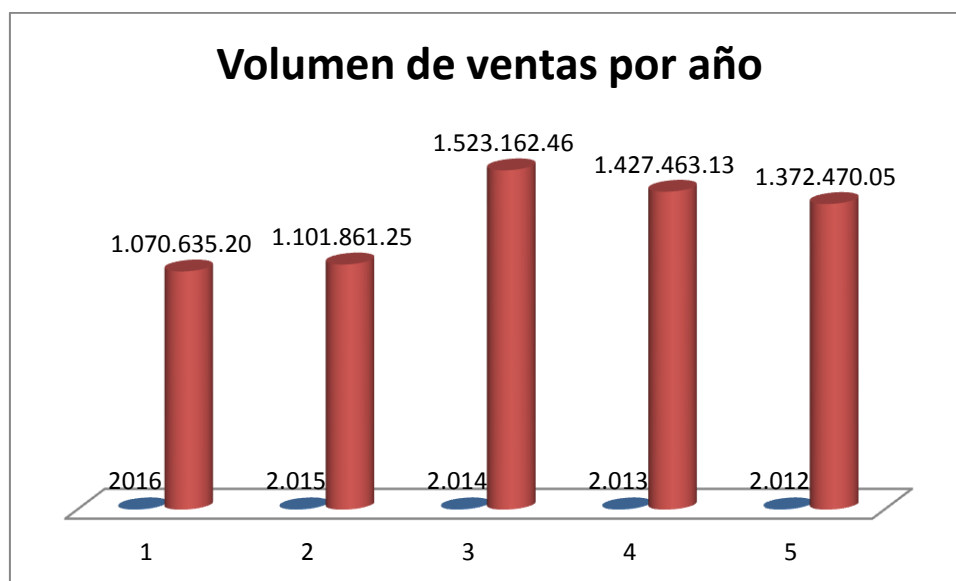
**Tabla 1:** Volumen de ventas por periodo

NUM	AÑO	NUM VENTAS	VALOR VENTAS	OBSERVACIÓN	VTA PROM
1	2017	281	326.547,74 ↓	cohorte mayo 2017	1.162,09
2	2016	927	1.070.635,20 ↓		1.154,95
3	2015	1.125	1.101.861,25 ↓		979,43
4	2014	1.413	1.523.162,46 ↑		1.077,96
5	2013	1.390	1.427.463,13 ↑		1.026,95
6	2012	1.414	1.372.470,05 .		970,63

**Fuente:** Impo Com Jaher Cia Ltda - Babahoyo

**Elaborado por:** Jessica Castro Tacuri

**Gráfico 1:** Volumen de ventas por periodo



**Fuente:** Impo Com Jaher Cia Ltda - Babahoyo

**Elaborado por:** Jessica Castro Tacuri