

26

PROCEDIMIENTO

**PARA ELEVAR LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LOS
COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA ROSA,
PROVINCIA “EL ORO”, ECUADOR**

PROCEDIMIENTO

PARA ELEVAR LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LOS COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SANTA ROSA, PROVINCIA "EL ORO", ECUADOR

PROCEDURE TO RAISE THE ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE MERCHANTS OF THE SANTA ROSA SHOPPING CENTER, PROVINCE "EL ORO", ECUADOR

María Beatriz García Saltos¹

E-mail: bachygar@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4015-0153>

Fernando Xavier Juca Maldonado¹

E-mail: fjuca@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7430-2157>

Sandy Jahaira Gonzaga Añazco¹

E-mail: sandyjgonzaga@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6214-6492>

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

García Saltos, M. B., Juca Maldonado, F. X., & Gonzaga Añazco, S. J. (2019). Procedimiento para elevar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, Provincia "El Oro", Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(3), 214-221. Recuperado de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>

RESUMEN

Uno de los problemas que aflora en las valoraciones que hacen los máximos exponentes del mercado en diferentes partes del mundo, está enfocado a la falta de una cultura de venta, lo que desde luego se articula con la propia cultura administrativa que asuman los comerciantes en un contexto dado, razón que indujo a la presente investigación, cuyo objetivo es construir un procedimiento para elevar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, Provincia "El Oro" Ecuador. Se utilizaron métodos, tanto del orden teórico como empírico, entre ellos, entrevista, observación no participante, revisión documental y método de expertos fundamentalmente. Para la elaboración del procedimiento se tomó como base la fundamentación teórica de la revisión bibliográfica efectuada, los resultados del diagnóstico y los juicios emitidos por los expertos. Como principal resultado alcanzado se obtuvo un procedimiento cuya implementación contribuirá a elevar la cultura administrativa de los comerciantes del centro objeto de estudio, que redundará en un incremento de sus ventas y en su estabilidad económico-financiera. El procedimiento elaborado posibilita lograr estabilidad funcional y competitividad en el desempeño.

Palabras clave: Cultura de venta, cultura administrativa cultura administrativa, comerciantes, estabilidad económico-financiera.

ABSTRACT

One of the problems that arises in the valuations made by the maximum exponents of the market in different parts of the world, is focused on the lack of a sales culture, which of course articulates with the administrative culture that merchants assume in a given context, reason that induced the present investigation, whose objective is to build a procedure to raise the administrative culture of the merchants of the Santa Rosa Shopping Center, Province "El Oro" Ecuador. Methods, both theoretical and empirical, were used, among them, interview, non-participant observation, documentary review and fundamentally expert method. For the elaboration of the procedure, the theoretical basis of the literature review, the results of the diagnosis and the judgments issued by the experts were taken as the basis. As a main result achieved, a procedure was obtained whose implementation will contribute to raising the administrative culture of the merchants of the center under study, which will result in an increase in sales and economic and financial stability. The procedure possible to achieve stability Functional and performance competitiveness.

Keywords: Sales culture, administrative culture, administrative culture, merchants, economic and financial stability.

INTRODUCCIÓN

Parecer ser una realidad indiscutible, la aseveración que Tünnermann (2007), presenta en su análisis sobre el papel que deben jugar las universidades para la integración latinoamericana, cuando refiere que el conocimiento es ahora reconocido como el cuarto factor de la producción, a lo que el autor de esta investigación agregaría, y también para los servicios, expresión que se articula con la idea defendida por Iturralde (2015), sobre la significación de la Gestión del Conocimiento y su relación con el aprendizaje y desarrollo empresarial, apuntando a la generación de valor, pues cada vez se torna más necesario el hecho de ser competitivos y de lograr eficacia y eficiencia en todo lo que se haga, máxime en un marco de influencias signado por la globalización y con ello, una gestión socio económica desequilibrada a favor de los de mayor disponibilidad de recursos de todos los órdenes.

La realidad antes comentada, encuentra especial interés para su análisis si se trata de estructuras de negocio que bien pueden considerarse como pequeñas empresas, donde según refiere Torres, et al. (2017), no se dispone de una estructura que permita desarrollar una gestión muy amplia, requiriendo de todo un trabajo intenso del emprendedor, durante largas horas, pero que no le eximen de lograr un buen trato y por demás, diferenciado para poder marcar así la preferencia de los clientes y lograr competir en un entorno que cada vez se torna más complejo y agresivo, al punto de que para muchas de estas pequeñas empresas la vida funcional se hace muy breve y en la generalidad de los casos, es a causa de no poder enfrentar la propia competencia.

Un Colectivo de autores (2016), considera que una ventaja competitiva en el comercio puede estar en el seleccionar la combinación óptima de productos y/o servicios a ofrecer, así como, la ubicación y presentación de la tienda, la distribución de la mercancía y la correcta localización de nuevos productos y de aquellos cuyo precio ha sido descontado dentro del mismo local comercial, pero que desde luego, esto reclama una cultura que se tiene que irradiar a los empleados, aun cuando la decisión de mayor peso le corresponda al gerente o dueño del establecimiento, pues junto con ello, el propio acto de vender acerca más los clientes al mercado.

Otra realidad que a su vez hace meditar, es la reducida capacidad que se evidencia desde las localidades de la mayoría de los países en vías de desarrollo, para lograr una expresión de análisis que se manifieste en tiempo real, sobre zonas comerciales donde priman mercados como los que se pretenden analizar en la presente investigación, sobre todo, desde la perspectiva del cómo estimular los mercados accionarios como única vía para estimular a su vez el mercado real, según las investigaciones realizadas por Shen & Lee (2006), vertiente esta, en la que se puede intencional la capacidad de análisis,

tomando como base su capacidad para gestionar el conocimiento en apoyo a revertir dicha realidad.

Zapata (2017), presenta las acciones necesarias para lograr una cultura organizacional sostenible, que son: (1) compromiso de la dirección; (2) alineación con la estrategia de sostenibilidad; (3) coherencia con los valores corporativos; (4) propósito bien definido; (5) metas ambiciosas; (6) diseño de productos y servicios; (7) selección del talento; (8) voluntariado corporativo; (9) estilos de vida saludable y (10) economía colaborativa. Dichas acciones encuentran mayor oportunidad en empresas medianas o grandes que en las pequeñas, pero sin dudas, la intención que ellas persiguen son igualmente traducibles para cualquier organización; por lo que, si se analizan por separado, se podrá apreciar que todas reclaman del establecimiento de una determinada cultura en la organización y de cierta manera de la integración o el compartir, para que la organización resulte sostenible en el tiempo.

Frías (2018), citando a Brian Tracy, apunta que en el corto, solo entre el 3% y 10% de los prospectos están preparados para comprar, requiriéndose de un tratamiento particular para el otro 90 % para lograr inducirlos a la compra y que de modo más general, el 45% de las ventas se pierden por falta de seguimiento por parte del vendedor, enfatizando que hasta después del quinto intento, es que normalmente se cierra una compra. Estas herramientas deben los empresarios tenerlas dispuestas, sea cual sea el tamaño de su organización y desde luego, se logra alcanzar sólo mediante el conocimiento, de aquí la importancia de una adecuada preparación y la formación de una sólida cultura de mercado.

En los momentos actuales, no se puede desestimar lo apuntado por Delgado (2007), respecto a que se está en presencia de una época donde se transita hacia la llamada sociedad del conocimiento, valorado este como un recurso de cambio, que marca la diferencia competitiva entre los que lo poseen y los que muestran una evidente falta del mismo, pues será solamente desde dicho recursos por su papel transformador, que se podrán convertir debilidades en ventajas competitivas hasta dentro de la propia actividad de mercado.

Un elemento a no descuidar por dichas estructuras, es el de tener la capacidad de hacerse acompañar de entidades que desde el conocimiento le puedan aportar herramientas para lograr su competitividad, como puede ser el caso de las universidades. Para el escenario de estudio, la Universidad Metropolitana del Ecuador representa una oportunidad, desde la voluntad manifiesta que ha demostrado en impulsar la gestión de mercado de las entidades, dando paso así, al cumplimiento de una de sus misiones, que es su vinculación con la sociedad en busca de un desarrollo justo y equilibrado, por ende, sostenible, lo que sirve de sustento para explicar el porqué de esta investigación, cuyo objetivo es : construir un procedimiento para

elevar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, Provincia “El Oro” Ecuador.

DESARROLLO

Se desarrolló una investigación de tipo Explicativa, utilizando como escenario el Centro Comercial Santa Rosa de la provincia “El Oro”, cuyo punto de partida fue un diagnóstico integral para lo cual se emplearon la entrevista, la encuesta y la observación no participante, lo que aportó los elementos necesarios para el diseño de las acciones a implementar para elevar la cultura administrativa de las organizaciones que lo integran.

Para la evaluación sistemática de los cambios en la cultura administrativa de las organizaciones, se elaboró un sistema de indicadores, utilizando el criterio de expertos mediante un Delphi en tres (3) rondas de cuestionarios. Se calificaron los factores claves mediante la Escala de Likert, asumida para tales fines, con valores del 1 al 5.

Procedimiento para elevar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa

Este procedimiento se enfoca fundamentalmente a: responsables de las entidades comerciales que componen el Centro, aun cuando previa adecuación se puede extrapolar a otras entidades de su tipo.

Contenido

I. Objetivo del Procedimiento. Incrementar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, para el mejoramiento de su gestión de ventas y su competitividad.

II. Características del procedimiento construido

- Permite establecer un proceso de reflexión interna en la organización para la adopción de decisiones de mejora en los procesos de la administración y de su gestión de ventas.
- Su diseño contribuye a mejorar la toma de decisiones en la organización.
- Brinda visión del entorno.
- Orienta el uso y concentración de los esfuerzos en función de ventajas competitivas y de competencias laborales.
- Indica la necesidad adopción de mejoras en sintonía con las características y exigencias del entorno.
- Es un instrumento dinámico, donde los procesos involucrados en él actúan de forma coherente con el mejor desempeño de este centro y están en permanente evaluación de los cambios en el entorno, para su posterior mejora.
- El carácter dinámico está dado por el nivel de intensidad que le imprime a la administración y a la gestión de ventas, así como, por su adaptabilidad a los cambios del entorno a partir de su mejora continua.

III. Fundamentación. El cambio en la gestión administrativa o de dirección en las entidades comerciales es necesario y beneficioso para alcanzar las metas propuestas y desarrollar ventajas competitivas, sustentado en que logra:

- Mejora para aumentar ingresos y satisfacción de los clientes.
- Incrementa el rendimiento de los procesos de trabajo, reduce la tasa de errores y los fallos en operaciones en la prestación de los servicios.
- Incrementa la competencia laboral.
- Desarrolla potencialidades para enfrentar los retos del entorno.

La mejora para aumentar ingresos parte de la fijación de nuevas metas, tales como: nuevas características de los procesos de administración, nuevas formas de mercadeo, centrado en la satisfacción del cliente.

Para cumplir con nuevas metas, se requiere de planificación, incluida la planificación de la calidad y de la adquisición gradual de las competencias necesarias.

Se debe tomar en cuenta, el hecho de que en la entidad sea considerado como una necesidad, el reconocimiento del problema, que en este caso está dado fundamentalmente por la necesidad de elevar la cultura administrativa, por lo que este procedimiento proporciona la orientación para la identificación de problemas y retos, además de aportar herramientas que facilitan la toma de decisiones hacia la solución de los problemas que se identifiquen.

El procedimiento que se propone fundamenta el proceso de mejora a lograrse en la administración y en las ventas mediante principios como los que se describen a continuación:

1. Principio de la complejidad: la mejora abarca a todos los procesos, factores, medios y relaciones laborales que intervienen en la gestión administrativa y en las ventas.
2. Principio de integración: todos los elementos de la organización serán analizados en cuanto a contenido y tiempo, donde el análisis de las relaciones de integración conduce a la comprobación de la existencia de un sistema de trabajo, de forma tal que el control facilite la identificación y la prevención de fallos en los servicios y la toma de decisiones oportuna y eficaz.
3. Principio de flexibilidad: existe flexibilidad para adoptar diferentes alternativas de dirección, mercadeo, etc.
4. Principio de desarrollo continuo: el progreso de las organizaciones debe concebirse de manera continua y libre de errores en las áreas que integran su estructura funcional.
5. Principio de objetividad: la eliminación de criterios subjetivos en la adopción de medidas de mejora,

requiere el aprovechamiento de iniciativas y del uso adecuado de experiencias de otras latitudes.

6. Principio de uniformidad: permite que todas las acciones de administración apliquen en su desempeño, de modo uniforme, principios de dirección, procedimientos e información actualizada.
7. Principio de actualidad: orienta la aplicación de las acciones de dirección, sustentadas en, la investigación de mercado, métodos modernos de organización y dirección que contribuye a la economía de los insumos, disminución de costos y mejoras en los procesos de mercadeo.
8. Principio de la participación: todos los trabajadores participan de forma activa en las soluciones de los fallos y de los errores en los servicios de ventas, por lo que se requiere lograr un nivel de preparación, liderando el cumplimiento de las metas y las acciones planificadas.

IV. Construcción del procedimiento. Se concibió en dos etapas:

- a. Diseño y construcción.
- b. Definición de la estructura funcional y operacionalización.

IV. 1. Procedimiento de trabajo

Se realizó una amplia revisión bibliográfica para conocer si existe una herramienta dedicada a estos fines, tanto para estas como para otros tipos de organizaciones, además se revisaron diferentes diseños de procedimientos empleados para diferentes fines y a partir de todas las valoraciones se diseñó el procedimiento para el Centro Comercial de Machala.

En el diseño y construcción se asumió que las organizaciones que componen dicho centro para elevar la cultura administrativa y de mercadeo, deben emprender diferentes acciones, de forma tal, que las mismas puedan facilitar un cambio gradual en el desempeño, organizadas y procesadas a fin de facilitar la toma de decisiones, razón por la cual se definió la estructura, el contenido y las fases para la implementación del procedimiento, a partir de la consulta a expertos, con la aplicación del Método Delphi. Como parte del procedimiento, se concibió un plan de acción y un sistema de indicadores para evaluar dichas acciones, con el fin de lograr un método de trabajo para la administración de las mismas.

Plan de acciones para elevar la cultura administrativa y de mercadeo:

1. Identificar los vacíos en la cultura administrativa de la organización, orientado a lograr estabilidad y competitividad en la misma, mediante un diagnóstico integral (esta acción debe ser permanente para lograr la mejora continua).
2. Organizar un plan de capacitación enfatizando los contenidos, al cómo dar solución a los vacíos que

presenta la gestión administrativa y las acciones de mercadeo derivado de ello, que contemple entre otros:

- a. Gestión de los recursos.
 - b. Administración de negocios.
 - c. Solución de conflictos.
 - d. Estudios de mercado.
 - e. Competitividad en el comercio.
 - f. Leyes del Marketing.
 - g. Análisis financiero.
 - h. Riesgo.
 - i. Evaluación de tendencias.
 - j. Consulta y uso de la información relevante.
3. Establecer los métodos de control y evaluación del desempeño según las metas propuestas y además, los indicadores a asumir para su evaluación (estos últimos construidos y aprobados por todos los miembros de la organización).
 4. Implementar un sistema de auto control y evaluación permanente para los empleados
 5. Aplicación de mecanismos de control general de la organización que respondan a las necesidades propias de la organización.
 6. Establecer sesiones de trabajo grupal donde se analicen los resultados a partir de los indicadores previamente construidos, socializados y aprobados por todos, como estándares para evaluar los resultados del trabajo.

Según los criterios de expertos, la construcción del Sistema de Indicadores No Tradicionales antes mencionado, permitirá ir evaluando la implementación del procedimiento elaborado, partiendo de la consideración de que para gestionar cualquier organización desde la administración, es necesario medir el desempeño que se va logrando y para ello, contar con indicadores propios que ilustren los procesos que se acometan resulta imprescindible.

En la definición de los indicadores se mantuvo como condición, que dichos indicadores tienen que satisfacer, en la medida de lo posible, los criterios siguientes:

Pertinencia: deben referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla la organización, los que desde luego, inciden sobre su cultura.

Independencia: no condicionados a factores externos.

Confiable: la información recopilada producto del uso de estos indicadores, puede utilizarse independientemente de quién realice la medición.

Simplicidad: deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades.

Oportunidad: deben ser generados en el momento oportuno, dependiendo del tipo de actividad y de la necesidad de su medición.

Como punto de partida de la elaboración del procedimiento, se realizó un diagnóstico estratégico al mercado objeto de estudio, definiéndose las variables claves de las funciones de administración y del servicio de ventas, consideradas como los factores claves para el cambio hacia la cultura esperada. A partir del nivel de incidencia de estos factores claves, se procedió a su jerarquización a través del juicio de expertos, para lo que se realizaron tres (3) rondas de cuestionarios y se calificaron dichos factores con valores del 1 al 5 de la Escala Likert asumida para tales fines.

Seguidamente se conformó una matriz de ponderaciones con el fin de poder conocer el orden de importancia del factor en relación al proceso de implementación. Para la elaboración de la matriz de ponderaciones se asumió como condicionantes que: cuando el valor encontrado de R_j (sumatoria (Σ) de los valores otorgados por cada uno de los expertos) es menor, representa la característica más importante y por el contrario, cuando R_j es mayor, la característica es la de menor importancia.

Luego se calculó la concordancia "C" según la formulación siguiente:

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

C: concordancia expresada en %

V_n : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : Cantidad total de expertos participantes.

Para la valoración de los resultados de la matriz de ponderaciones se aplicó que:

Si $C \geq 60\%$ para cada R_j , significa que existe buen nivel de consenso.

Si $C \leq 60\%$ para cada R_j , significa falta de consenso y se descarta el factor.

Los factores claves asumidos se diferenciaron según juicios de los expertos en: controlables y no controlables, en esta diferenciación se asumió como criterio considerar que:

Factores Caves Controlables: son los que se enmarcan en los procesos organizativos, por lo que se relacionaron con los métodos, procedimientos y normas que se establezcan para ejercer la acción de administrar y la realización del mercadeo, tomando en cuenta los recursos y el nivel de ventas que se involucran en ello (se tiene en cuenta la disponibilidad y necesidad nuevos recursos a gestionar).

Se utilizó como criterios de evaluación:

- a. Evolución de la cultura, donde se analizaron los cambios en la forma de administrar y de jerarquizar el proceso de venta, así como, el cumplimiento y aprovechamiento de las acciones de formación y capacitación establecidas, sus objetivos y metas con indicadores de logros en función de las competencias que demandan dichas metas.
- b. Estructura organizativa (actual y perspectiva) para enfrentar los retos de las nuevas metas en función de la estabilidad y la competitividad del centro comercial objeto de estudio. En este aspecto se aprovechó los resultados del diagnóstico estratégico y se valoró la situación actual, la forma de administrar y las potencialidades o debilidades para ejecutar un nuevo proceder en las entidades que lo conforman.
- c. Cultura organizacional, apoyándose en la organización del trabajo y en los resultados esperados, se determinaron los vacíos en dicha cultura, para implementar las acciones previstas en el procedimiento.
- d. Análisis organizacional de la gestión administrativa y de mercadeo, se identificaron las fortalezas y debilidades para cumplir los objetivos o metas que se propone la organización, a fin de alcanzar la estabilidad y la competitividad necesaria, en el corto, mediano y largo plazo, se incluyó también la valoración de los insumos organizacionales relevantes, los cuales para este caso específico del Centro Comercial de Machala, están dados por el elemento financiero, los talentos humanos y los recursos destinados al proceso de administrar y comercializar.
- e. Como parte de este análisis se incluyó, además, la evaluación de los procesos organizacionales relevantes, entendidos estos como "la acción o conjunto de acciones mediante las cuales la gestión organizacional transforma los insumos antes identificados en conocimientos o en competitividad demostrada".
- f. Evolución de las demandas propuestas según las acciones de cambio a implementar, se evaluó el grado de sintonía del proceso administrativo con las acciones de mercadeo, a partir de identificar con la aplicación de la entrevista estructurada a los tenores del mercado y de otros trabajadores vinculados con el caso de estudio, para definir las acciones que garantizan que se pueda desarrollar un proceso de elevación de la cultura administrativa con implicaciones en el mercadeo, según lo retos del entorno.

Factores No Controlables: se consideraron como tal, a los principales factores exógenos que inciden sobre el desempeño del Centro Comercial, como pudiera ser la situación financiera de la población u otras.

Se listaron los factores identificados y se sometieron a la aprobación de los expertos, calificándose con valores del 1 al 5 según la Escala Likert y se asumió como criterio de selección, que para ser considerados como indicadores debían alcanzar valor 5 en una frecuencia $\geq 90\%$. Luego se valoró con los expertos los rangos de calificación de los indicadores seleccionados y se procedió a agruparlos

de acuerdo a su representatividad en el proceso de administración, a fin de integrar las opiniones de las entrevistas aplicadas a los expertos sobre los posibles criterios para medir el desempeño de la organización en el sentido trazado; también en la definición de los criterios de evaluación.

V: Operacionalización del procedimiento

V.1. Metodología de trabajo

Consiste en la aplicación de instrumentos y técnicas para la captación de la información necesaria, traducida en la elaboración de encuestas conformadas por preguntas básicas cuyas respuestas son valoradas con el uso de escalas, en este caso la Escala LiKert, la cual permite conocer en un rango de 1 a 5, si existe cumplimiento de la condición o la frecuencia con que ocurre. Se efectuó un diagnóstico de la situación actual del modo en que se administra, a partir de lo que se identifican problemas, retos, debilidades, amenazas y oportunidades, que finalmente permiten definir las variables claves que constituyen sus factores controlables y no controlables que inciden sobre la administración y que se constituyen en indicadores para evaluar su cultura administrativa, en función del desempeño esperado.

Con la información derivada de este análisis se construyó el Sistema de Indicadores No Tradicional específico para este tipo de medición y de organización, lo que facilitará establecer los límites de control y contribuir a crear capacidades organizacionales y las condiciones que demanden la asimilación y uso de nuevos procedimientos en la administración y en las ventas.

VI: Sistema de Indicadores

El sistema de indicadores parte de la concepción de ¿qué se mide? y ¿cómo se mide?, lo que en principio garantiza con su efectividad que el proceso de introducción de nuevas acciones pueda ser gestionado sistemáticamente.

Para validar la correspondencia del mismo con el propósito trazado, se procedió a la aplicación de una encuesta a los expertos, cuyos juicios a emitir se consideraron según la Escala Likert ya mencionada.

Objetivo del Sistema de Indicadores: proponer la utilización de indicadores alternativos capaces de medir el cambio en el proceso de administración y con ello, en el nivel de estabilidad y ventas de las entidades caso de estudio.

Alcance: acciones implementadas en las organizaciones del Mercado Comercial Machala.

Metodología empleada para la construcción del Sistema de Indicadores

1. Captación de información a través de diferentes fuentes como encuestas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, trabajo con expertos, entre otros.

2. Realización de un diagnóstico (interno y externo) sobre la situación de la administración y su repercusión en la estabilidad y las ventas en las organizaciones estudiadas.
3. Definición de los factores que influyen en la implementación y uso de mejores técnicas de administración y ventas, para la definición así de los indicadores.
4. Confrontación de los valores de escalas evaluativas.
5. Construcción del sistema de indicadores.
6. Valoración del sistema de indicadores.

VI.1. Descripción del Sistema de Indicadores

A. Características de los indicadores para la evaluación de la implementación de las acciones para elevar la cultura administrativa del Centro Comercial caso de estudio.

- Responden interrogantes claves sobre cómo se ha realizado el proceso de implementación de las acciones.
- Evalúan cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de la organización a partir de la adopción de las medidas implementadas.
- Los criterios de análisis son los de economía, eficiencia, calidad y eficacia.
- Evalúan si se han cumplido los objetivos trazados
- Tienen en cuenta la eficacia en el cumplimiento de las metas a alcanzar.

Es fundamental dar seguimiento a los indicadores en las diferentes etapas del proceso de implementación de las medidas asumidas para el cambio de la cultura administrativa en cada organización, con el fin de entender la relación entre insumos, productos, resultados e impactos, así como, para identificar dónde se podrían necesitar cambios o esfuerzos adicionales.

B. Indicadores identificados

- Nivel de ordenación de los procesos en la organización.
- Sistemática en la evaluación de los resultados según las metas asumidas.
- Nivel de integración que se logra por todos los miembros de la organización mediante la administración y gestión del cambio.
- Satisfacción al cliente.
- Atención a la preparación de los empleados, en función de las mejoras.
- Calidad del servicio.
- Nivel de ventas.
- Gestión de ventas y de dirección.
- Identificación de procesos claves según los retos del entorno.
- Disponibilidad y diversidad de productos.

CONCLUSIONES

La implementación del procedimiento elaborado y su evaluación sistemática mediante los indicadores propuestos, representan una herramienta que permite valorar la cultura administrativa de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, Provincia “El Oro” Ecuador y su cumplimiento posibilita lograr estabilidad funcional y competitividad en el desempeño.

Las mejoras continuas que se induzcan mediante la evaluación permanente de la gestión de los comerciantes del Centro Comercial Santa Rosa, Provincia “El Oro” Ecuador, estarán sustentadas en valoraciones reales y surgirán del trabajo conjunto que se planifique por la administración de las organizaciones que componen el centro Caso de Estudio.

La Gestión del Conocimiento y su relación con el aprendizaje y desarrollo empresarial, apuntan cada vez más a la generación de valor, pues crece la necesidad de ser competitivos y de lograr eficacia y eficiencia en todo lo que se haga, máxime en un marco de influencias signado por la globalización y con ello, una gestión socio económica desequilibrada a favor de los de mayor disponibilidad de recursos de todos los órdenes.

El 45% de las ventas se pierden por falta de seguimiento por parte del vendedor, pues de modo más general hasta después del quinto intento, es que normalmente se cierra una compra de significación relevante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Colectivo de autores. (2016). Cultura comercial para micro y pequeños empresarios. Recuperado de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/emprendiendo-con-sentido-humano/cultura-comercial-para-micro-y-pequenos-empresarios>
- Delgado, C. (2007). Revolución del saber, cambio social y vida cotidiana. Revista Temas, 52 (2), 116-127. Recuperado de <http://www.temas.cult.cu/search/node/Delgado>
- Frías, A (2018). La cultura comercial en las empresas: pieza faltante en el rompecabezas. Revista Gente Quintana Roo. Recuperado de <http://www.revistagentegroo.com/la-cultura-comercial-en-las-empresas-pieza-faltante-en-el-rompecabezas/>
- Iturralde, R (2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial en el Ecuador. Administración, 27. Recuperado de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/enfoque/article/view/164/125>
- Torres, P., et al. (2017). Estudio de influencia de la cultura en el emprendimiento: caso de la comunidad árabe de Barranquilla, Colombia. Revista Espacios, 38(41). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p20.pdf>

Tünnermann, C. (2007). América Latina: identidad y diversidad cultural. El aporte de las universidades al proceso integracionista. Polis, 18. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/pdf/4122>

Zapata, A. (2017). 10 acciones para una cultura organizacional sostenible. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2017/03/17/planeta_futuro/1489756037_809533.html