

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS

TEMA:

LOS MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL
DESARROLLO DE LAS PYMES UBICADAS EN EL SUR DE QUITO

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en
Administración de Empresas y Negocios.

AUTOR:

Maritza Alexandra Moreno Regalado

TUTOR:

Ing. Iván Benalcázar A.

QUITO - ECUADOR

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director del Proyecto “LOS MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES UBICADAS EN EL SUR DE QUITO” presentado por la ciudadana: Maritza Alexandra Moreno Regalado estudiante del programa de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios de la “**Universidad Tecnológica Indoamérica**”, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado que designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, _____

EL TUTOR

Ing. Iván Benalcázar

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

La abajo firmante, declara que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Maritza Alexandra Moreno Regalado

C.I. 1705827549

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito DM, _____

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

VOCAL

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Merecen un reconocimiento y agradecimiento a todas las personas que estuvieron pendientes del transitar de mi carrera, amigos, familiares y un agradecimiento especial a mi tutor el Ing. Iván Benalcázar por haberme guiado en la conclusión de mi investigación y poder culminar con éxito mi carrera profesional.

Por su apoyo muchas gracias, con cariño

Maritza

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios por haberme dado la vida y permitirme lograr este paso tan importante en mi vida profesional. A mi esposo y mis hijos quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome y por su gran apoyo.

Con Amor

Maritza

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación Tutor	ii
Declaración de autenticidad	iii
Aprobación Tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Tablas	xv
Índice de Anexos.....	xvi
Glosario de abreviaturas y siglas	xvii
Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción	4
CAPÍTULO I.....	6
EL PROBLEMA	6
Tema	6
Línea de Investigación	6
Planteamiento del Problema	7
Contextualización Macro.....	7
Contextualización Meso.....	9
Contextualización Micro	10
Prognosis	26
Formulación del problema	26
Justificación	27
Objetivos	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28

CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO	29
Antecedentes investigativos	29
Fundamentaciones	42
Marco Conceptual.....	47
Fundamentación Teórica.....	52
Hipótesis	67
CAPÍTULO III.....	68
METODOLOGÍA	68
Enfoque de la Modalidad	68
Modalidad de la investigación.....	68
Investigación de Campo	68
Investigación Documental	69
Población y Muestra	69
Plan de Recolección de Información	74
Método, Técnicas e Instrumentos	74
Procedimientos y análisis.....	74
CAPÍTULO IV	75
Análisis e Interpretación de los Resultados	75
Análisis del Entorno.....	75
Entorno Genérico	75
Factores Demográficos.....	75
Factores Políticos Legales.....	76
Factores Tecnológicos	78
Factores Socio Culturales	78
Factores Ecológicos	80
Análisis e Interpretación de Datos.....	82
Verificación de la Hipótesis	96
Cálculo Chi Cuadrado	96

CAPÍTULO V	99
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
CAPÍTULO VI	101
Propuesta	101
Título de la propuesta a Implementarse	101
Datos Informativos	101
Objetivos	102
General	102
Específicos	102
Justificación (de la propuesta)	102
Metodología	103
Fundamentación Científico . Teórica	111
Ejecución de la Propuesta	147
Título de la propuesta a Implementarse	147
Introducción	147
Visión	148
Misión	148
Principios y Valores	148
Situación Actual	148
Entorno Económico y Social	149
Publicidad	149
Tecnología	149
Análisis Foda	150
Estrategia Mix del Marketing	153
Metodología	158
El Proceso de la planificación estratégica	160
Modelo Operativo de ejecución de la propuesta	161
Estructura Funcional	163
Evaluación de Impacto	167
El Monitoreo	168

La Evaluación	171
Conclusiones	175
Recomendaciones	175
Bibliografía	176
Netgrafía	178

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Orientación Productiva de las Microempresas	18
Cuadro No. 2: Delimitación de la investigación	26
Cuadro No. 3: Número de Establecimientos Administración Zonal.....	69
Cuadro No. 4: Variable Independiente	72
Cuadro No. 5: Variable Dependiente	73
Cuadro No. 6: Su empresa legalmente es.....	82
Cuadro No. 7: A qué sector pertenece su empresa	83
Cuadro No. 8: Su empresa posee reglamento interno	84
Cuadro No. 9: Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica	85
Cuadro No. 10: Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción.....	86
Cuadro No. 11: La capacitación es importante para el desarrollo de la empres.....	87
Cuadro No. 12: Las ventas de su empresa consiguen el retorno de la inversión.....	88
Cuadro No. 13: Dispone de un Código de Ética	89
Cuadro No. 14: Qué tan importante es evaluar al personal.....	90
Cuadro No. 15: Cree estar capacitado para administrar su negocio	91
Cuadro No. 16: Qué espera de su negocio a largo plazo	92
Cuadro No. 17: Está satisfecho con el nivel de ventas	93
Cuadro No. 18: Cree usted que su negocio es rentable.....	94
Cuadro No. 19: Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa..	95
Cuadro No. 20: Cálculo Chi Cuadrado.....	96
Cuadro No. 21: Diferencia de Cultura	106
Cuadro No. 22: Plan Operativo	119
Cuadro No. 23: La cartera de negocios de ge y su plan de crecimiento rentable.....	121
Cuadro No. 24: Índice del atractivo de un mercado	127

Cuadro No. 25: Índice de ventaja competitiva	130
Cuadro No. 26: Cartera de negocios y planes estratégicos de mercado.....	131
Cuadro No. 27: Estimación de los resultados de planes estratégicos de mercado alternativos.....	134
Cuadro No. 28: Planes estratégicos de mercado y objetivos	138
Cuadro No. 29: Resultados actuales en zi-tech y planes estratégicos de mercado.....	139
Cuadro No. 30: Análisis de la cartera de negocios de zi-tech y planificación estratégica del mercado	140
Cuadro No. 31: Análisis de la cartera de negocios de zi-tech y planificación estratégica del mercado	141
Cuadro No. 32: Herramientas de análisis de los resultados de marketing	144
Cuadro No. 33: Herramienta de análisis de los resultados de marketing—índice de ventaja competitiva	144
Cuadro No. 34: Herramienta de análisis de los resultados de marketing—el <i>portfolio</i> de planificación estratégica de mercado	146
Cuadro No. 35: Estrategias FODA	152
Cuadro No. 36: Modelo Operativo de ejecución de la propuesta	162
Cuadro No. 37: Perfil y Fuciones del Gerente.....	163
Cuadro No. 38: Perfil y Funciones de la Secretaria	164
Cuadro No. 39: Perfil y Funciones del Área de Producción	164
Cuadro No. 40: Perfil y Funciones del Área de Comercialización y Ventas	165
Cuadro No. 41: Perfil y Funciones del Área de RRHH	165
Cuadro No. 42: Perfil y Funciones del Área de Finanzas.....	166

ÍNDICES DE GRÁFICOS E IMÁGENES

Gráfico No. 1: Empresas Nacionales por Tamaño.....	11
Gráfico No. 2: Aporte a la generación de empleo	12
Gráfico No. 3: Aporte a la generación de ingresos por ventas.....	13
Gráfico No. 4: Productividad laboral.....	14
Gráfico No. 5: Crecimiento de la Productividad	14
Gráfico No. 6: Microempresas a Nivel Nacional.....	16
Gráfico No. 7: Pequeñas y Medianas empresas s nivel nacional	17
Gráfico No. 8: Distribución Sectorial de las PYMES	19
Gráfico No. 9: Ventas Consolidadas de las PYMES	20
Gráfico No. 10: Árbol de Problemas	25
Gráfico No. 11: Categorías fundamentales de las variables.....	49
Gráfico No. 12: Constelacion de ideas de la Variable Independiente	50
Gráfico No. 13: Constelacion de ideas de la Variable Dependiente	51
Gráfico No. 14: Su empresa legalmente es.....	82
Gráfico No.15: A qué sector pertenece su empresa	83
Gráfico No.16: Su empresa posee reglamento interno	84
Gráfico No. 17: Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica ...	85
Gráfico No. 18: Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción.....	86
Gráfico No.19: La capacitación es importante para el desarrollo de la empres.....	87
Gráfico No.20: Las ventas de su empresa consiguen el retorno de la inversión.....	88
Gráfico No.21: Dispone de un Código de Ética	89
Gráfico No.22: Qué tan importante es evaluar al personal.....	90
Gráfico No.23: Cree estar capacitado para administrar su negocio	91
Gráfico No.24: Qué espera de su negocio a largo plazo	92
Gráfico No. 25: Está satisfecho con el nivel de ventas	93

Gráfico No. 26: Cree usted que su negocio es rentable.....	94
Gráfico No. 27: Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa.. ..	95
Gráfico No. 28: Chi Cuadrado.....	98
Gráfico No. 29: Flujo de Proceso	108
Gráfico No. 30: Mapa de Procesos de una empresa.....	109
Gráfico No. 31: Diversificación de productos y mercados, y resultados de ventas.....	122
Gráfico No. 32: El proceso de planificación estratégica de los mercados	125
Gráfico No. 33: Factores que configuran el atractivo de un mercado	127
Gráfico No. 34: Determinantes de la ventaja competitiva.....	129
Gráfico No. 35: Planes estratégicos de mercado ofensivos y defensivos.....	136
Gráfico No. 36: Modelo cibernético de adaptabilidad al cambio	159
Gráfico No. 37: Organigrama Estructural	166

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla No. 1: Dimensión de la Competitividad empresarial	32
Tabla No. 2: Frecuencias observadas y esperadas	97

ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo No. 1: Tabla de distribución del Chi Cuadrado	181
Anexo No. 2: Modelo de Encuesta	182

GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

BNF: Banco Nacional de Fomento

CAN: Corporación Aduanera Nacional

CENEC: Censo Nacional Económico

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIDEIBER: Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América

CFN: Corporación Financiera Nacional

CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones

FENAPI: Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

IVA: Impuesto del Valor Agregado

PEA: Población Económicamente Activa

PIB: Producto Interno Bruto

POA: Plan Operativo Anual

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

RUC: Registro Único de Contribuyentes

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

TICS: Tecnologías de la Información y de la Comunicación

UTI: Universidad Tecnológica Indoamérica

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tema: “Los métodos de organización y su incidencia en las Pymes ubicadas en el sur de Quito”

Autor:

Maritza Alexandra Moreno Regalado

Tutor:

Ing. Iván Benalcázar.

RESUMEN EJECUTIVO

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) como soporte al desarrollo económico productivo y social en el Ecuador es el punto de partida para la creación de un Plan Estratégico de Marketing para crear una cultura de organización, distinguiendo y examinando los aspectos que aporten su presencia en el mercado; y que además, creen impacto social, económico y ambiental en las Pymes y en la población en general.

El estudio realizado, se centraliza en el análisis del mercado donde se desarrollan las Pymes concluyendo que el 86,84% de los encuestados confirman que las Pymes no poseen reglamento interno, el 97,37% de los encuestados confirman no disponer de una planeación estratégica, además se confirma que las Pymes están sujetas a un alto riesgo de accidentes, las Pymes no disponen de un plan de capacitación constante para sus empleados. Finalmente se concluye que las Pymes al no tener una cultura organizacional se ve afectado en alto grado su permanencia en el mercado y su rentabilidad.

Geográficamente el estudio se realizó en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, ratificando que la creación de un Plan Estratégico de Marketing es la solución para crear una cultura organizacional en las PYMES y de esta manera mejorar su rentabilidad para el año 2013.

Este trabajo de tesis, hábil para la sustentación o defensa, previa a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas y Negocios, se relaciona con la implementación de métodos de organización y consta de seis capítulos: En el Capítulo I, se determina el problema donde se especifica los datos más relevantes de las Pymes que pone de manifiesto lo relacionado al aspecto actual de las mismas. El segundo capítulo contiene el marco teórico o referencial, con la referencia conceptual de todos los elementos que describen los contenidos. En el tercer capítulo, consta la metodología, modalidad de la investigación, población, muestra procedimientos y análisis, en la cual se describe, la manera como se va a realizar la investigación del presente trabajo. El capítulo cuarto resalta los análisis que permiten determinar que la propuesta del presente plan estratégico es viable,

En el capítulo quinto se procede a concluir y recomendar la ejecución e implementación del plan. En el capítulo sexto se plantea la solución a este problema a través de la creación de un Plan Estratégico de Marketing para crear una cultura Organizacional que aporta a brindar herramientas administrativas para que las Pymes alcancen la eficiencia, eficacia y efectividad.

DESCRIPCIÓN: Mercado, Pymes, Plan Estratégico de Marketing, Posicionamiento, Rentabilidad, Mercado, Publicidad, Cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

La Nueva administración, el mercado, la globalización, la competencia han determinado que las instituciones deben prepararse para competir con buenos criterios organizacionales y proyectar sus empresas al éxito.

En su artículo Grandes Pymes, Ana Lepri (2013) afirma:

Las nuevas tendencias y cultura organizacional de las PYMES están enfocadas en el liderazgo emprendedor. Esta nueva cultura emprendedora requiere de nuevas prácticas y destrezas que hacen a la relevancia del líder emprendedor e innovador. Cultivan un espíritu emprendedor cuyo foco está en entender las ventas innovadoramente, desde el cliente, no desde el producto, como factor clave de una empresa orientada al resultado.

Es importante entonces centrarse en el diseño de la cultura organizacional y en la transformación emprendedora para poder generar una cultura basada en el compromiso, en vez del control, y el saber delegar la responsabilidad que implica la coordinación impecable de un equipo y de las nuevas oportunidades que surgen de la misma. La capacidad de proyectar identidad, las personas no compran el producto sino la identidad.

Diseñar los procesos de comunicación interno y externo de las organizaciones empresariales. Desarrollar competencias y habilidades comunicativas para el cumplimiento de los compromisos en la creación de nuevas realidades y proyectar identidades empresariales con estilos relevantes. Producir una nueva cultura del compromiso y del sentido de oportunidad de estar a tiempo con los cambios y los nuevos futuros que vienen. Desarrollar el sentido de lo que hay que hacer para enfrentar la rapidez de los cambios en el mercado nacional e internacional. Ejercer un liderazgo empresarial emprendedor solidario con la comunidad, generando la capacidad de la equidad en el ámbito laboral.

Las empresas con identidad relevante a nivel mundial son empresas con una identidad cultural, porque en ellas se identifica el sentido histórico de su identidad nacional. El transformar la cultura de las PYMES en la proyección de un liderazgo emprendedor que produzca una identidad cultural emprendedora. El estilo emprendedor de un líder hace que ese determinado estilo impregne a la organización. Es por ello que el comprometerse a recuperar lo local y nacional tiene que ver con una nueva identidad emprendedora empresarial.

Se evidencia que las PYMES por no tener un conocimiento por lo menos básico sobre el manejo administrativo han fracasado provocando traumas empresariales y resultados poco alentadores para sus fundadores y el mercado en general. Por tanto la falta de aplicación de métodos de organización en las PYMES es el principal factor en la incidencia de su desarrollo.

Por este hecho las empresas deben prepararse organizativa y administrativamente para que su estancia en el mercado no sea un golpe de suerte, sino, que el éxito sea proyectado en función de la consecución de objetivos y garantizar que su permanencia en el mercado sea a largo plazo.

El presente plan de tesis establece un análisis del impacto que tiene la falta de aplicación de métodos de organización en las PYMES y su incidencia en el desarrollo institucional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

TEMA

Los métodos de organización y su incidencia en las PYMES ubicadas en el sur de Quito.

Línea de Investigación

La línea de investigación la establece la Universidad Tecnológica Indoamérica para este plan de tesis se establece la línea de investigación empresarialidad y productividad, cuya conceptualización es:

Empresarialidad y productividad.- esta línea de investigación se orienta por un lado al estudio de la capacidad de emprendimiento o empresarialidad de la región, así como su entorno jurídico –| empresarial; es decir de repotenciación y/o creación de nuevos negocios e industrias que ingresan al mercado con un componente de innovación. Por otro lado, el estudio de las empresas existentes en un mercado, en una región, se enmarcará en la productividad de este tipo de empresas, los factores que condicionan su productividad, la gestión de la calidad en las mismas y que hacen que estas empresas crezcan y sobrevivan en los mercados. En este ámbito es de interés estudiar aspectos como exportaciones, diversificación de la producción y afines.

Se propone esta línea de investigación porque su inclinación se relacionada con los de métodos de organización y su incidencia en las pymes ubicadas en el sur de Quito y orienta a la creación de nuevos negocios con componentes de innovación empresarial y se relaciona directamente con la propuesta de mi plan de tesis.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización empresarial en el Ecuador a pesar de ser un factor muy determinante en el desarrollo económico financiero empresarial es manejada superficialmente, el caso es que por no tener cultura organizacional, por carecer de manejos administrativos adecuados aún están sumidos en el anonimato.

Según (FENAPI); las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país aportan cerca del 13% del PIB, emplean 1,2 millones de mano de obra, y que de las 600 mil PYMES registradas en el país, cerca de 500 envían su producción a mercados externos.

Las (PYMES) a pesar de tener alta importancia en el desarrollo del país, carecen de herramientas administrativas y visión organizacional, este motivo me incita a plantear la aplicación de métodos que aporten a superar la falta de organización en las pymes –pequeñas y medianas empresas- ubicadas en el sur de Quito y minimizar la incidencia en su desarrollo institucional.

La contextualización se muestra en tres niveles a continuación:

Contextualización Macro

En Ecuador casi el total del universo empresarial está constituido por pequeñas empresas y negocios, y son ellas las que contribuyen de manera significativa al Producto Interno Bruto y generan empleo, aunque en menor escala, comparada con las exportaciones de grandes empresas, según datos registrados en la Federación Nacional de Cámaras de la pequeña industria.

La cultura organizacional en este sector no es considerada como factor determinante en su funcionamiento, el tema estratégico no es tomado en cuenta por eso su crecimiento no ha despuntado como debería.

En el país hay más de 130 mil peluquerías, locales de discos compactos copiados, restaurantes y tiendas de abarrotes. Esta cifra, según el INEC, refleja las preferencias de los ecuatorianos al momento de abrir un espacio comercial.

En el Ecuador comprenden más de 15.000 unidades productivas, que representan el 95% establecimientos industriales; son los mayores generadores de empleo y gremialmente están representadas por 21 cámaras que juntas constituyen la federación nacional de cámaras de la pequeña industria (FENAPI).

El aporte de la PYME productiva a la economía nacional es de aproximadamente US \$ 1.400 millones, es decir 5% del PIB, además participan en las exportaciones con el 5% (existen 210 empresas que exportan y se han detectado 169 empresas con potencial exportador).

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Tratamiento tributario de las PYMES

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades. De acuerdo a cual sea su caso Ud. podrá encontrar información específica para cumplir con sus obligaciones tributarias escogiendo las opciones Personas Naturales o Sociedades.

Contextualización Meso

En la ciudad de Quito se han concentrado gran cantidad de comerciantes que han desarrollado su gestión en el mundo de los negocios.

El último estudio económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reveló que hay cuatro tipos de negocios que los emprendedores prefieren abrir: una tienda (87.244), un restaurante (33.938), una peluquería (14.426) y tener un local de discos piratas (4.165).

En el caso de las tiendas, que son la tendencia más común entre quienes emprenden un proyecto propio, varios microempresarios coincidieron que en los barrios de Quito siempre existe la necesidad de comprar alimentos y mucho mejor si es en un sitio cercano a sus casas.

A esto se suma, según los emprendedores, que los proveedores (quienes distribuyen los productos que se expenden) les dan facilidades en los pagos.

En cambio las mujeres que incursionaron en el campo de las peluquerías afirmaron que lograron tener una independencia económica, pues hay clientes que pagan hasta 200 dólares por un tratamiento de tinturado del cabello.

Por su parte, los vendedores de discos compactos copiados sostienen que es un negocio sin mayores complicaciones, pues únicamente se requiere estar enterado de las películas que se van a estrenar en el cine y contar con un pequeño presupuesto, que se duplica al momento de la venta.

Quienes abrieron un local de comida indicaron que tampoco se necesita estudiar para emprender el negocio. Basta con saber recetas básicas.

Según el INEC, las tiendas generaron réditos anuales de \$ 3.677 millones y permitieron emplear a 146 mil personas a nivel nacional. Los restaurantes, en cambio, permitieron contratar a 97 mil trabajadores.

Contextualización Micro

En el sur de la ciudad de Quito se han instaurado pequeñas empresas o negocios, basadas en emprendimiento o por la necesidad de independencia económica, tal es el caso que desde personas naturales hasta pequeñas empresas han formado sus negocios en el entorno sur de la ciudad de Quito.

Las PyMES y su situación actual

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME . Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional.

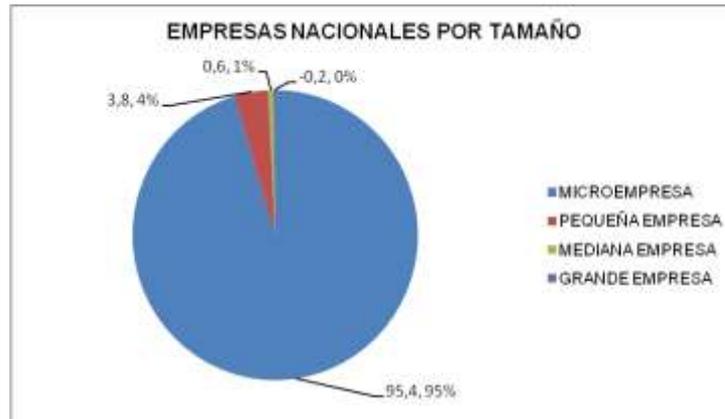


Gráfico No.1: Empresas Nacionales por tamaño

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Esta presencia de las MIPyME, el momento que tratamos de explicar el funcionamiento de la cadena de producción y comercialización que se encuentra atrás de un sector de actividad económica, debe ser considerada como de alta relevancia; ya que la estrategias diseñadas desde la óptica empresarial y/o desde las políticas públicas -creadas en el ámbito de los gobiernos central y/o local- deberán partir de esta realidad que se encuentra presente al interior de la estructura productiva nacional. Otro aspecto que también debemos resaltar, a la hora de analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es el significativo aporte del sector de las MIPyME a la generación de empleo nacional; pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.

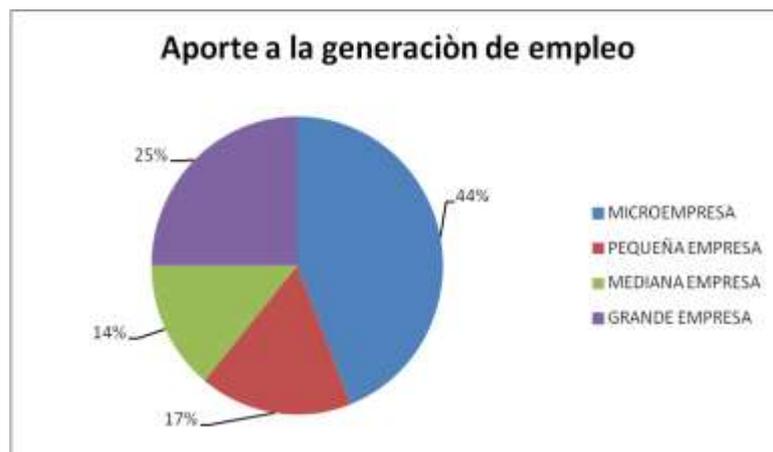


Gráfico No.2: Aporte a la generación de empleo

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

En esta distribución del empleo nacional se debe resaltar la potencialidad generadora de empleo que recae sobre el sector de la microempresa – alrededor de 44 de cada 100 puestos de trabajo son generados por el sector microempresarial- ; de ahí la importancia de seguir apoyando a esta categoría de empresas, desde el accionar del sector privado como del sector público nacional e internacional, a través de la oferta de servicios financieros –el microcrédito por ejemplo- y no financieros y, también, mediante la creación y puesta en vigencia de leyes como la que ya se encuentra en vigencia, la Ley Aporte a la generación de empleo orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Un buen indicador de la efectividad del trabajo que se haga para mejorar la competitividad del sector microempresarial será el número de empleos formales que se vayan creando; alejando, así, al fantasma del subempleo que en muchos de los casos tienden a atacar a las unidades productivas que están bajo la categoría de microempresas.

Ahora cuando damos un vistazo al aporte de las empresas, según su tamaño, a la generación de ingresos vía venta de los bienes y/o servicios que producen,

podemos ver que son las pequeñas y medianas las que en mayor grado aportan – aproximadamente por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría de PyME.



Gráfico No.3: Aporte a la generación de ingresos por ventas
Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración:
Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

En segundo lugar y de manera muy cercana a las PyME, con respecto al aporte a la generación de ingresos por ventas, se ubican las empresas categorizadas como grandes; aproximadamente el 37% del total del valor de Aporte a la generación de ingresos por ventas, del sector empresarial ecuatoriano, es generado a través de la operación del sector de unidades productivas consideradas de tamaño grande. Sí combinamos a las variables ingreso por ventas –resultado obtenido- y número de empleados –insumo utilizado- estamos en la capacidad de calcular la productividad laboral que prevalece en las empresas según su tamaño.



Gráfico No.4: Productividad laboral

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

De acuerdo a los datos obtenidos por el CENEC y analizados por el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se observa que la productividad laboral en el Ecuador tiende a incrementarse según aumenta el tamaño de las empresas.

Esta tendencia progresiva del crecimiento de la productividad laboral nos sugiere analizar la brecha productiva que se presenta, entre empresas de diferente tamaño, en el sector productivo nacional.

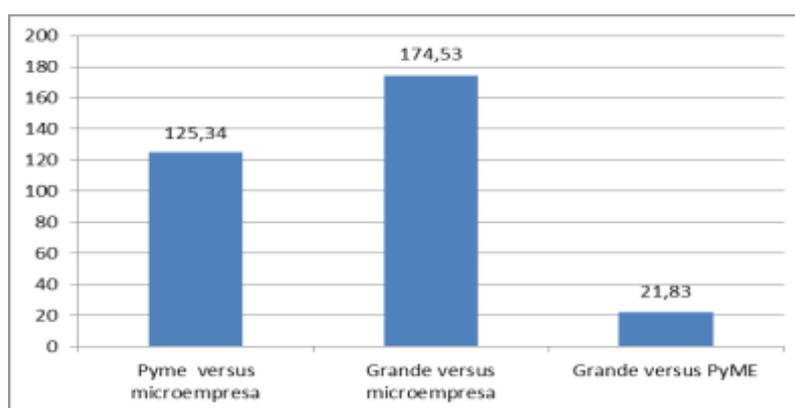


Gráfico No.5: Crecimiento de la Productividad

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

El momento en que comparamos la productividad laboral, medida por el aporte que hace cada trabajador al ingreso anual por ventas de las empresas, vemos que la microempresa es la que muestra las brechas de productividad más elevadas en relación tanto con las PyME como con las empresas clasificadas como grandes. En ambos casos la productividad del sector microempresarial es superada en más del 100%.

En este punto debemos aclarar que en otros países también se presentan diferencias de productividad laboral de acuerdo al tamaño de las empresas, ya que como es obvio una empresa conforme aumenta su tamaño también tiende a disponer de mayores recursos para hacer mejoras al ámbito tecnológico y a la forma como llevan a cabo el trabajo las personas que han sido contratadas como personal ocupado; pero lo que sí nos debe llevar a reflexionar es que en el caso ecuatoriano esa diferencia tiende a ser mayor.

Esta afirmación la hacemos basados en un análisis comparativo que se hizo como parte de uno de los estudios realizados por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas –INSOTEC-, a comienzos del 2.000, entre empresas ecuatorianas y colombianas y se determinó que la diferencia de productividad laboral, entre una pequeña industria (1) –empresa de entre 10 y 19 trabajadores- y una gran industria –empresa con 100 o más trabajadores-, para el caso ecuatoriano fue de 248,98% a favor de la gran industria y para la realidad colombiana fue de sólo el 47,67%, de igual manera a favor de las grandes industrias.

Esta situación estructural de la brecha productiva entre empresas ecuatorianas, de diferente tamaño, debe ser motivo de análisis y de preocupación orientada a implementar una serie de acciones estratégicas que, en el mediano y largo plazo, contribuyan a disminuir esas grandes diferencias presentes en la productividad laboral de las empresas del Ecuador.

Orientación productiva del tejido empresarial.

Cuando analizamos la orientación productiva del tejido empresarial ecuatoriano se puede ver que a nivel de la microempresa, que es el grupo de empresas que más prevalece de acuerdo al número de establecimientos, es el sector comercial el que muestra un mayor predominio –aproximadamente 6 de cada 10 microempresas están dedicadas a actividades relacionadas a la compra y venta de bienes-.

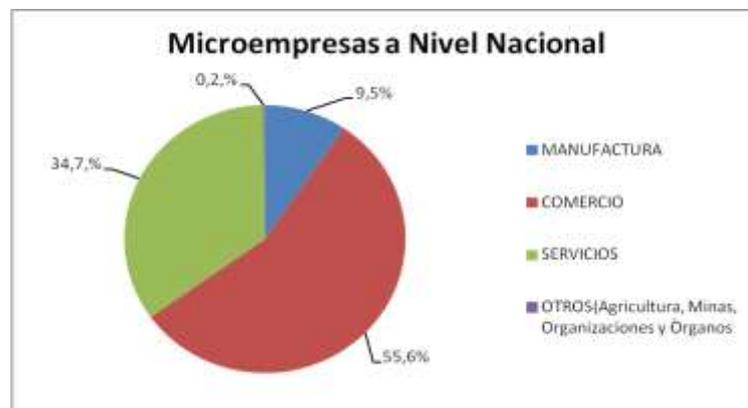


Gráfico No.6: Microempresas a Nivel Nacional

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Luego se ubican las unidades microempresariales dedicadas a la oferta de servicios –cerca del 35% de microempresas están vinculadas a la oferta de actividades económicas consideradas como servicios-; quedando en tercer lugar el aporte del sector microempresarial a actividades manufactureras - apenas cerca de 1 de cada 10 microempresas están relacionadas con actividades que involucran procesos de transformación productiva, cuya característica principal es el mayor aporte a la generación de valor agregado-. Con respecto a la distribución por la actividad productiva que realizan las pequeñas y medias empresas podemos observar que el sector predominante son los servicios –cerca de 7 de cada 10 pequeñas y medianas empresas se dedican a negocios vinculados a la provisión de

servicios-, luego aparecen las PyME vinculadas a la actividad comercial -22% del total de pequeñas y medianas empresas- y en tercera ubicación, en cuanto a la participación productiva, están las PyME relacionadas con actividades manufactureras.



Gráfico No.7: Pequeñas y Medianas empresas a nivel nacional
Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC Elaboración:
Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Al juntar la orientación productiva de las microempresas y de las PyMES se puede ver que este grupo de unidades de negocios en su mayoría están dedicadas a actividades comerciales y de servicios; las cuales según el CENEC tienen que ver, principalmente, con la satisfacción de aquellas necesidades que están en la base de la pirámide –la alimentación y el vestido y cuya característica principal es que, en la mayoría de casos, tienen muy poco nivel de sofisticación; aportando por lo tanto con muy poco a la creación del valor agregado nacional.

Cuadro No. 1: Orientación Productiva de las Microempresas

	Nacional Por número de establecimientos	
	Establecimientos	%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	87.244	17,4
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	44.722	8,9
Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos	25.432	5,1
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	20.437	4,1
Otras actividades de telecomunicaciones	17.528	3,5
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos	15.627	3,1
Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados	15.474	3,1
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados	14.634	2,9
Actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza	14.426	2,9
Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales	10.884	2,2
Los 229 sectores restantes	233.809	46,7

Fuente: Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PYME de Universidad Andina Simón Bolívar

De ahí que una acción que debería ser producto del esfuerzo sinérgico, entre los actores del sector público y del privado, es el estímulo en el país de actividades económicas que además de centrarse en la satisfacción de necesidades básicas, como alimentación y vestido, también se orienten a otros sectores productivos en donde debido a la falta de producción nacional tienden a ser reemplazados con la importación, de otros países, de aquellos productos que no están dentro de la matriz productiva nacional.

En el caso de aquellas MIPyME que decidan seguir ofertando productos dirigidos a la satisfacción de las necesidades básicas, que acabamos de señalar, es importante que las organizaciones promotoras del mejoramiento competitivo de

las micro, pequeñas y medianas empresas diseñan programas y proyectos cuyo propósito principal sea el impulso de la creatividad e innovación dirigida a incrementar el nivel de sofisticación de los bienes y/o servicios que producen.

Este enfoque de mejoras permitirá a las micro, pequeñas y medianas empresas consolidar su posición en el mercado gracias a la mayor aceptación de los clientes potenciales y a la posibilidad de obtener mayores ingresos, por ventas, debido a que el mayor valor que ha sido agregado al producto les genera la opción de incrementar el precio unitario del bien y/o servicio producido.

Por último, para terminar esta primera parte del análisis sobre la situación de la PyME ecuatoriana, debemos resaltar como conclusión general significativa, de acuerdo a la breve revisión que hicimos, sobre la estructura productiva de cada estrato de empresas categorizado por el tamaño de éstas, que el Ecuador es un país poblado, de acuerdo al número de establecimientos, principalmente por MIPyME cuyas actividades económicas están concentradas en el comercio y luego en los servicios; quedando en tercer lugar las actividades industriales, tan necesarias para crear una mayor oferta de puestos de trabajo formales y permanentes; ya que como todos sabemos entre más valor le agregamos a la producción de un bien, mayores son las demandas de materias primas y otros materiales y, principalmente, de mano de obra.

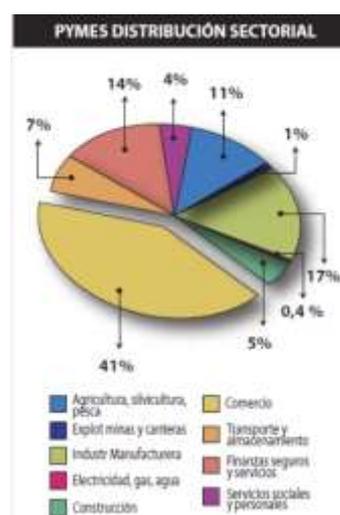


Gráfico No.8: Distribución Sectorial de las PYMES

Fuente: Investigación

Elaborado Por: La Autora

Al igual que sucede en Perú y Colombia, las PYMES del Ecuador, están en su gran mayoría ubicadas en las dos grandes ciudades: Quito y Guayaquil, el 48% del total se encuentra en la capital, y el 37% en el puerto principal. El número restante se esparce en forma reducida por varias provincias del país, entre las que se puede nombrar Azuay (5%), El Oro (3%), Manabí y Tungurahua (2% cada una). Esta concentración, no resulta extraña, si se la compara con la situación de las grandes empresas, las que presentan una distribución geográfica muy similar.

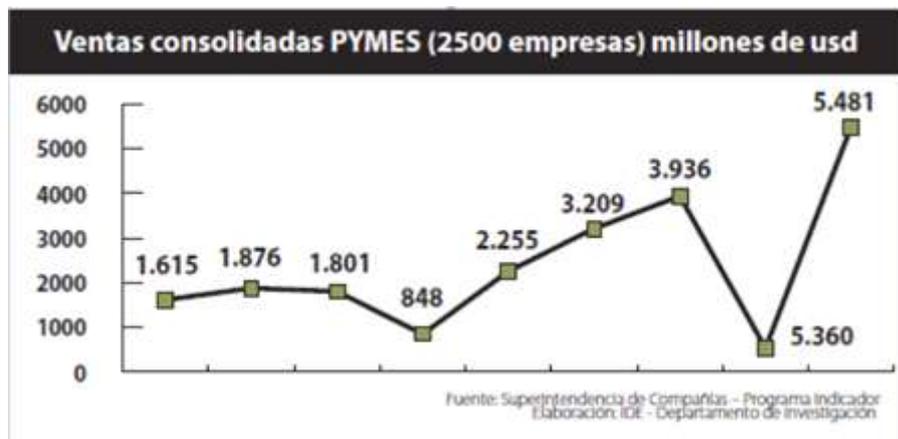


Gráfico No.9: Ventas Consolidadas de las PYMES
Fuente: Investigación
Elaborado Por: La Autora

Las grandes empresas, que tienen mayor tecnología, acceso a recursos financieros y en general mejores procesos productivos, deberán comenzar a colaborar con las empresas de menor tamaño, para generar mejores prácticas empresariales, de las que todos puedan beneficiarse.

Los retos del futuro

A pesar de todos los problemas y las trabas que impiden el adecuado desarrollo de la actividad de las PYMES, no queda duda que existe un gran potencial en estas empresas debido a que constituyen un elemento clave para la generación de empleo. El nivel de inversión necesaria para montar una empresa de pequeño tamaño, permite que muchos emprendedores tengan sus propios negocios y contribuyan al crecimiento de la economía. Las PYMES, que todavía están altamente concentradas en Quito y Guayaquil, pueden y deben convertirse en un importante motor para las economías de provincias más pequeñas y alejadas. Para esto, el apoyo del Gobierno Central y Seccional, es imprescindible. No se puede pretender que las empresas se instalen en provincias si antes no se hace una descentralización de las instituciones (Impuestos, Registros, etc....). Por otra parte, las PYMES, son grandes demandantes de insumos y materias primas nacionales, lo que favorece el dinamismo del mercado interno, y un desarrollo más organizado, podría dar origen a cadenas productivas más competitivas.

Finalmente, no podemos olvidar que las PYMES, son las que proveen de bienes y servicios a las grandes empresas, por lo tanto, el éxito de todas está estrechamente ligado. Las grandes empresas, que tienen mayor tecnología, acceso a recursos financieros y en general mejores procesos productivos, deberán comenzar a colaborar con las empresas de menor tamaño, para generar mejores prácticas empresariales, de las que todos puedan beneficiarse.

Como habíamos mencionado al inicio de esta investigación, los cambios de mentalidad, deben iniciar casa adentro. Estigmatizar a una empresa porque pertenezca al sector de Pymes, microempresa o de las grandes, es un grave error, que los mismos empresarios cometen. Hemos encontrado empresas PYMES que demuestran tener niveles de eficiencia y rentabilidad superiores a los de las grandes empresas. En mayor o menor medida, todos los diferentes sectores empresariales del país, contribuyen a la generación de empleo y riqueza; tenemos que comenzar a creer más en nuestras capacidades, para de esta forma poder contrarrestar y minimizar todos los males que nos aquejan. Los retos

empresariales para las pequeñas y medianas del país, no son pocos, pero en conjunto, su desempeño en los últimos cinco años, demuestra que estas empresas sí pueden ser exitosas y salir adelante.

La economía nacional cuenta con 16 mil Pymes, siendo el sector comercial el de mayor peso.

Geográficamente el sur de Quito está compuesto en el extremo norte están halladas la Magdalena, Chilibulo y Puengasí y en su borde meridional Guamaní y Turubamba; y los valles, que pese a no formar parte de la ciudad de San Francisco de Quito, componen el Distrito Metropolitano.

¿Qué son las PYMES?

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en que:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

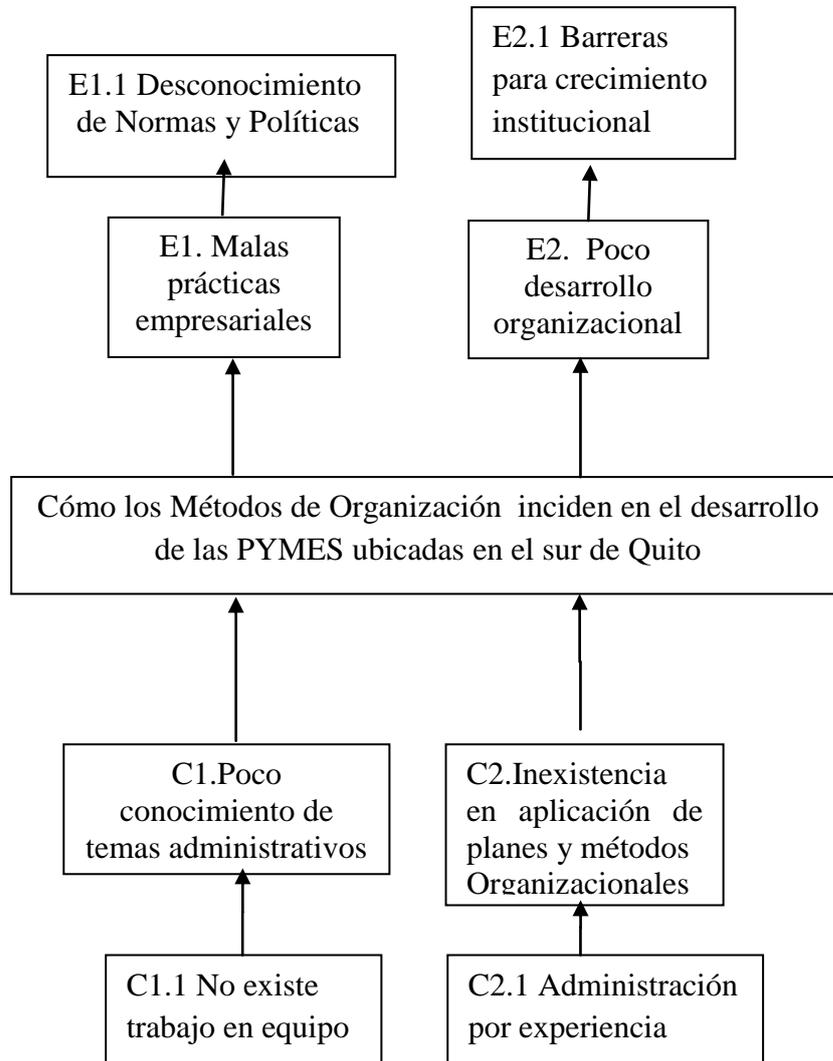
Las principales deficiencias que se evidencian en el sector son:

- Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento, puesto que la banca estatal opera planteando acciones de “segundo piso” y dejando que la

banca privada sea la encargada de operaciones de “primer piso”, vinculadas directamente con las pequeñas y medianas empresas y los bancos se rehúsan algunas veces a prestarle cantidades sustanciales a este tipo de empresas, pues carecen de historia financiera.

- Mano de Obra sin calificación, por la dificultad de acceder a cursos de formación.
- Baja calidad de la producción y ausencia de normas y altos costos.
- El marco legal para el sector de la pequeña y medianas empresa es obsoleto.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Limitada cultura organizativa.
- Escaso nivel tecnológico.

Análisis Crítico



El Gráfico No. 10 Muestra el Árbol de Problemas que identifica causas y efectos

Gráfico No.10: Árbol de Problemas

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Prognosis

Se puede esperar una reducción importante en el éxito de las PYMES en el sector empresarial, debido a la falta de una cultura organizacional, por que se crea un espejismo sobre la creación de nuevas pequeñas empresas para generar beneficios económicos y sociales.

Formulación del problema

¿Cómo los Métodos de Organización inciden en el desarrollo de las PYMES ubicadas en el sur de Quito?

Determinación del objeto de la investigación

Cuadro No. 2: Delimitación de la investigación

Campo	Ciencias
Área	Administración y Negocios
Delimitación Temporal	El desarrollo del presente plan se realizará durante el año 2013.
Delimitación Espacial	Sector sur de la ciudad de Quito.
Recursos	Humanos: Autora Tecnológicos: Equipo de computación, impresora, copias Físicos: Oficina
Aspecto	Los métodos de organización y su incidencia en el desarrollo de las Pymes

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Justificación

Radica en las múltiples dificultades que presenta las PYMES y que las constituyen en sujeto especial de programas de apoyo estatal y privado (Corporación Aduanera Nacional CAN). A partir de esto es una función del Estado dinamizar este segmento con la búsqueda de métodos administrativos que permitan organización en las Pequeñas y Medianas empresas ubicadas en el sur de Quito que tendrá un efecto directo en el desarrollo institucional, debido a que su manejo administrativo está supeditado solo a la experiencia, a la percepción, la improvisación, a pesar de este antecedente se ha transformado en dinamizador de la economía y es generador de plazas de empleo.

El punto de partida de esta investigación está en el levantamiento de información preliminar que aporte a determinar las condiciones actuales de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en el mercado, esta información aportará para determinar si la falta de métodos Organización incide en su desarrollo institucional.

Se establece realizar conversatorios con pequeños empresarios, potenciales usuarios, empresarios, emprendedores con factores de éxito para obtener información de calidad, a demás se utilizará las diferentes formas de conseguir información –estadísticas, libros, tecnología (internet, web), entre otros.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer mecanismos de control en las PYMES ubicadas en el sur de Quito, por medio del desarrollo y la implementación de métodos de organización para mejorar su rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Identificar métodos de organización para las PYMES
- Establecer modelos de desarrollo institucional.
- Desarrollar una propuesta para la creación de una cultura empresarial de desarrollo institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Como antecedentes de la investigación entre otros relacionados con las líneas de investigación y con el emprendimiento, son el fundamento básico para analizar la importancia de las PYMES en el desarrollo económico social de la comunidad en general, y que sea visto como una opción para la creación de nuevas empresas.

En ese mismo ámbito se revisarán temas relacionados con la estructura de planes estratégicos, administrativos que estén relacionados con la pequeña y medianas empresas que permitan definir: el análisis del mercado, métodos organizacionales, análisis económico, financiero y la rentabilidad institucional.

El punto de partida de esta investigación es determinar la falta de aplicación de métodos de organización en las PYMES y su incidencia en el desarrollo institucional, por el desconocimiento de aspectos administrativos. Por otro lado el análisis de comportamiento de los mercados, nuevas tendencias, para este efecto se estudiarán trabajos realizados por profesionales sobre estos temas, se analizarán los impactos y efectos que están relacionados con el tema de la falta de organización, desconocimiento y falta de aplicación de temas administrativos lo que ha provocado que este se convierta en una seria debilidad de las pequeñas y medianas empresas a esto le sumamos la falta de control y como resultado tenemos negocios, empresas mediocres que sobreviven por su constancia más no por una cultura de tener un negocio organizado.

A continuación se detalla trabajos que tienen ideas similares con la propuesta:

Quiñonez Cabeza, M.: "Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 175, 2012.

Según las estadísticas consultadas, en las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010), las PYMEs y microempresas representan 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan la mayor parte de los nuevos trabajos. En los países en *vías de desarrollo, más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son PYMEs y microempresas que generan una porción significativa del PIB.

Respecto a la América Latina, las PYMEs son en un 99% en México; así mismo, en Colombia, Perú, Uruguay, lo son, al menos más del 70% de las empresas. En Venezuela, según datos del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, CIDEIBER (2008), casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias.

En particular en la República del Ecuador las PYMEs representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales.

No obstante a estos beneficios predomina también una la limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del personal, financiamiento, inadecuado equipamiento, limitada capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países, débil cadena logística con costos elevados, entre otros que restringen su competitividad.

El autor de este trabajo ante esta problemática, se propone como objetivo general: realizar un estudio de la gestión competitiva de las PYMEs comerciales de la provincia Esmeraldas, República del Ecuador

DESARROLLO

1.1 La competitividad empresarial. Posición de las PYMEs

El concepto de competitividad es un concepto complejo, en el sentido de que contiene una fuerte carga de subjetividad y un carácter multidimensional. Del mismo modo, la competitividad puede ser analizada a un conjunto de organizaciones económicas, desde la

dimensión de un país, una región, un sector económico, una empresa hasta un producto o servicio particular.

En el contexto empresarial por competitividad se entiende la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer creciente e integralmente sus dinámicas demandas y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores.

En correspondencia al análisis realizado tomando como base la literatura especializada, se considera que la competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Además, es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Atendiendo a ello, se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa.

La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.)

Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

En esencia, la competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa, implicada toda ella. Su manifestación se da en los mejores productos y servicios que irán a satisfacer a los clientes, por lo tanto, es una cualidad vital. Pero la competitividad implica competir con rivales y por consiguiente, implica mejora y superación continua frente a los rivales competitivos. La competitividad de las empresas postmodernas tiene un compromiso moral con la sociedad respecto a la sostenibilidad y sustentabilidad ecológica al no impulsar procesos productivos que se traduzcan en impactos negativos ambientales.

En correspondencia con el análisis realizado, la competitividad conlleva a la interacción de los siguientes elementos:

1. Elementos de la gestión estratégica y la gestión operacional
2. Innovación
3. Desarrollo tecnológico

4. Mejoramiento de la productividad en todas las operaciones
5. Cultura organizacional
6. Dirección y desarrollo de su personal
7. Cooperación
8. Desarrollo sostenible

De acuerdo con la revisión bibliográfica el autor de esta investigación percibe la presencia de ocho dimensiones para el análisis de la competitividad. En la Tabla 1, se muestran dichas dimensiones y su significado.

Tabla 1. Dimensiones de la competitividad empresarial

No.	DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
1	Cliente	Creciente satisfacción y calidad percibida de los clientes finales, creciente calidad percibida, orientación al encargo social
2	Económica	Márgenes de rentabilidad satisfactorios, productividad creciente, eficiencia energética y de otros recursos críticos, crecimiento sistemático
3	Mercado	Mantener o mejorar la participación en el mercado, acceso a nuevos mercados, reconocimiento en el mercado
4	Medioambiental	Mejorar el impacto sobre el medio, reducción del uso de energía y de recursos no renovables, reducción emisiones tóxicas, máximo reciclaje
5	Social	Incremento del empleo, satisfacción de los trabajadores, aumento del salario medio, integración con el entorno, responsabilidad social, aumento de aportes
6	Financiera	Mantener flujos de caja satisfactorios, inversiones recuperables
7	Logística	Satisfacción de todos los elementos de la cadena logística a partir de una gestión eficiente y de calidad total.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

No obstante al análisis realizado, sea macro o microeconómico el enfoque que se quiera dar a la competitividad, lo cierto es que se está ante un concepto lo suficientemente amplio y complejo como para que

no exista, todavía, una definición generalmente aceptada de competitividad. Tanto es así que Porter (1990) advierte sobre la amplia variedad de perspectivas existentes en torno a la competitividad, y Waheeduzzan y Ryans (1996) sostienen que la noción de competitividad está asociada a cuatro grandes bloques de pensamiento: una perspectiva de ventajas comparativas y/o de competitividad en precios; una perspectiva de estrategia y dirección; una perspectiva histórica y socio-cultural y un desarrollo de indicadores de competitividad nacional.

Un análisis contextual de la competitividad refiere que en América Latina, en las últimas décadas, los países andinos, es decir, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, y Venezuela, han crecido menos que los países desarrollados e incluso menos que otros países en desarrollo, perdiendo importancia relativa en la economía mundial.

Para una inserción exitosa y capacidad competitiva de las PYMEs se requiere que confluyan varios factores, entre los que se destacan:

1. Creación de una cultura de la innovación basada en la utilización de la tecnología desarrollada en la empresa;
2. Entorno favorable al desarrollo de las actividades empresariales que se manifiesta en la política científica;
3. Formación y capacitación gerencial de los empresarios para asumir con propiedad las exigencias de la tecnología, del crecimiento y la penetración de nuevos mercados.

Para la República del Ecuador en particular es trascendental considerar que la importancia de las PYMEs no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. El desarrollo de este sector de la economía en el país se ha caracterizado por una gran diversidad de iniciativas realizadas por una pluralidad de actores; sin embargo, en la medida que la microempresa se expande en importancia en la economía, también crece la demanda de servicios de apoyo a este sector por parte del estado y de instituciones públicas y privadas, cooperación internacional y asociaciones gremiales involucradas con el desarrollo del sector.

Según el Servicio de Rentas Internas, para el año 2010 en las 24 provincias del Ecuador existe un total de 56.291. EL 86% pertenece a pequeñas empresas y el 14% a medianas empresas; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 59% de los establecimientos; en Esmeraldas, Azuay, El Oro y Manabí el 15%; y el 26% corresponde a las provincias restantes. De manera general más del 35,7% refieren PYMEs de comercio al por menor. De ahí, su importancia en la satisfacción de las necesidades sociales y necesidad de fortalecimiento competitivo.

Estudios realizados respecto a la problemática que actualmente vive el Ecuador, específicamente en la provincia de Esmeraldas, evidencian de modo general para las PYMEs debilidades y amenazas tales como:

- Rigidez productiva, que se traduce en escasa capacidad para innovar, introducir cambios organizativos, lo cual limita el desarrollo de los recursos humanos y la profesionalización de la gerencia;
- Predominio de criterios gerenciales tradicionales en lo relativo al manejo de recursos humanos,
- Escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna tales como el concepto de calidad total, el desarrollo de procesos que le permitan a las PYME incrementar entre otros aspectos la eficiencia de su empresa y reducir costos de fabricación.

Del análisis realizado el autor destaca algunas ideas de reflexión personal:

1. El incremento de la calidad de vida y de la justicia social se sostiene con el incremento de la competitividad de las empresas e instituciones del país.
2. El incremento de la competitividad es el resultado de un compromiso consecuente de las empresas, las instituciones y los gobiernos.
3. En un mundo globalizado el incremento de la competitividad es la opción para evitar el deterioro de la calidad de vida de los ciudadanos de un país.
4. El desarrollo de la competitividad está relacionado directamente con la amplitud con que se organicen las cadenas (redes) de valor de las empresas hasta llegar al cliente final
5. El nuevo concepto de competitividad que se impone requiere de una transformación radical de la empresa latinoamericana y de la formación de su personal

1.2 Estudio de la situación de las PYMEs comerciales en la provincia de Esmeraldas.

En correspondencia con los objetivos de esta investigación el autor aplicó una encuesta para diagnosticar el estado de las PYMEs locales. Dicha encuesta estaba apoyada por entrevistas a administradores y propietarios.

La investigación tuvo en cuenta el total de PYMEs en la provincia de Esmeraldas hasta julio del año 2012, agrupadas según el tipo de actividad que ejecutan (INEC, 2012).

La aplicación del principio de Pareto reveló que el comercio al por menor agrupa la mayor parte de las PYMEs de la provincia. Para este análisis se asume como tamaño de la población la cantidad de PYMEs relacionadas con el comercio al por menor en el año

2012.

$N = 3242 < 100000$, por lo tanto se emplea la siguiente relación para poblaciones finitas.

**Poblaciones finitas
(< 100.000 unidades):**

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n: tamaño muestral

N: tamaño poblacional

P/Q: probabilidades asociadas a las características. Como se desconoce la proporción de individuos que poseen la característica, se toma $p = 50\%$ y $q = 50\%$.

Z: valor crítico asociado al nivel de confianza elegido (normalmente es 2) por trabajarse con Sigma igual a 2.

E: margen de error permitido.

Después de aplicar la fórmula:

$n = 344$ Pymes

Para la composición de la muestra se aplicó un muestreo aleatorio estratificado.

El criterio de estratificación fue el tipo de PYMEs de venta al por menor.

Se decidió en los marcos de esta investigación aplicar las encuestas al número de PYMEs que tienen hasta un 80% de participación en los ingresos totales generados hasta Julio del 2012.

Principales resultados:

- Del perfil de los encuestados es significativo que el 54,5% del total constituyen administradores y el resto propietarios que llevan más de 10 años al frente de su organización. De ellos, el 74% refiere formación universitaria y el 23,6% secundaria. No obstante, sólo el 1,8% ha recibido algún tipo de formación posgraduada.
- Sobre las principales razones para emprender, el estudio reveló por orden de prioridad las que se exponen a continuación:
 - Crecer como personas (43,6%)
 - Tradición familiar (25,5%)
 - Gusto por el desafío (23,6%)
 - No trabajar para otros (23,5%)
 - Razones económicas (18,2%)
 - Pérdida de trabajo (12,7%)
 - Consejo de amigos/familiares (9,11%)
 - Influencia de estudios (9,10%)

- Con relación a las fuentes de financiamiento empleadas, los encuestados manifestaron utilizar:
 - Ahorros personales (38,2%)
 - Bancos (36,4%)
 - Otras (30,9%)
 - Familiares/Amigos (20,0%)
 - Agiotistas (5,5)
 - Corporación financiera (7,3%)
 - ONGs (0%)
- Sobre la importancia del ingreso que genera la microempresa, dentro del presupuesto familiar la investigación refiere que el 76,4% considera que es su fuente principal, el 20% la segunda más importante y un 3,6% una ayuda.
- Con relación a los principales obstáculos para crecer, los encuestados de modo general revelaron en más de un 50% aquellas que se señalan a continuación. Por orden de prioridad figuran las siguientes:
 - No tener capital para crecer (74,5%)
 - Demasiado competidores (74,5%)
 - Altos costos por interés bancario (72,7%)
 - Altos costos de mercadería (72,7%)
 - Competidores muy fuertes (70,9%)
 - Personal poco calificado (61,8%)
 - Falta de creatividad del líder (60%)
 - Cantidad de intermediarios (56,4%)
 - Poca cultura empresarial (56,4%)
 - Altos costos para ampliar infraestructura (56,4%)
 - Administración no orientada al empleado (54,5%)
 - Nicho débil de mercado (54,5%)
- Respecto a los factores que se han aplicado para el desarrollo y crecimiento de la empresa los encuestados refieren cualitativamente de manera general “algunas veces” y “rara vez”.

Para una mejor comprensión se empleó la escala de puntos que se presenta a continuación.

FRECUENCIA DE APLICACIÓN	PUNTOS
Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Rara vez	2
Nunca	1

De modo general los resultados de la encuesta así como las entrevistas realizadas por el autor durante esta investigación han revelado que:

El diseño institucional de las empresas un factor determinante de su grado de desarrollo organizativo. La articulación interna de distintas áreas específicas con recursos humanos capacitados manejando sistemas de información para la gestión resulta en una organización interna más eficiente en el desempeño de sus procesos.

En la estructura organizativa de las PYMEs del sector de ventas al por menor está altamente difundida la función de supervisión directa: el 70% de los empresarios manifestó contar en su plantel con un administrador. Del mismo modo, la investigación reveló una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la amplitud de su estructura organizacional. A medida que las PYMEs comerciales aumentan su tamaño la cantidad de áreas o gerencias con las que cuentan es mayor, mejorando el desempeño en cuanto a su administración interna y el modo de comercializar sus productos.

En general, si bien las PYMEs estudiadas no cuentan con una estructura organizacional demasiado amplia, tampoco muestran predisposición a contratar asesoramiento especializado externo. Sólo el 24% de ellas manifestó contratar habitualmente servicios de consultoría externa. Nuevamente entre las pequeñas empresas se observa la menor propensión a contratar asistencia técnica en consultoras: sólo el 10% lo hace habitualmente mientras que la proporción asciende al 40% para las medianas.

Los administradores y propietarios refieren formación universitaria, pero no realizan acciones de superación posgraduada en el campo de la administración de los negocios. De ahí que predomina el empirismo y un gran desconocimiento de los métodos que hacen más eficiente y eficaz la gestión de la empresa.

La mayor parte de los administradores, propietarios y empleados de las PYMEs en el sector del comercio al por menor refieren continuar una tradición familiar y asumir el reto del mercado en su crecimiento personal. La influencia de los estudios realizados no ha incidido en el desarrollo del espíritu emprendedor de los empresarios.

A pesar de la gran difusión de programas para el financiamiento de las PYMEs a partir de los centros de apoyo al emprendimiento por el gobierno ecuatoriano, los proyectos internacionales y la acción de las ONGs en el país, los ahorros personales continúan siendo la principal fuente de financiamiento.

El desconocimiento y la falta de asesoría para la presentación de los proyectos de las PYMEs, la falta de confianza en los mecanismos crediticios heredados de prácticas poco profesionales provoca el escaso acceso a los bancos.

Con todo, la elevada dependencia del financiamiento con recursos propios plantea ciertos interrogantes sobre la fortaleza del proceso de crecimiento y su sustentabilidad en el mediano plazo.

Por un lado, es importante considerar que ciertos tipos de inversiones difícilmente puedan realizarse con recursos propios dado que comprometen una cantidad de fondos que no siempre están disponibles o suponen que el empresario asuma riesgos demasiado elevados.

Así, el autofinanciamiento puede llevar a que ciertas inversiones no se realicen o a que otras se posterguen más allá de lo aconsejable. Por otro lado, el financiamiento de la inversión a partir de la reinversión de utilidades, además de ser limitado, genera una mayor vulnerabilidad al ciclo económico debido a que cambios en cualquiera de los determinantes de las ganancias repercuten directamente sobre la capacidad de inversión de estas empresas. De esta forma, la situación expuesta podría conformar un mercado limitante al desarrollo futuro de las PYMEs, especialmente de aquellas pequeñas (entre 10 y 50 ocupados) que tienen un acceso al financiamiento bancario aún menor y tienden a realizar menos acuerdos con proveedores.

La situación estructural de escasez de fuentes externas de financiamiento a las empresas se confirma a través de la identificación de la inexistencia de disponibilidad de fondos por parte de casi la tercera parte de las PYMEs encuestadas. Dicha restricción se encuentra en línea con el dato de que un tercio de dichos empresarios manifestaron tener en el 2012 algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento bancario.

Las barreras para el crecimiento de las PYMEs en el sector de las ventas al por menor son objetivas. Además del financiamiento necesario la existencia de muchos competidores que sustentan su estrategia competitiva en el liderazgo en costos a pesar de que predominan muchos intermediarios que encarecen el producto.

La diferenciación en el servicio no constituye una práctica común en el sector, el deficiente merchandising, la escasa fuerza de venta de los empleados unido a una baja preparación en técnicas de calidad del servicio y marketing conlleva al deterioro gradual de la pyme esmeraldeña que es desplazada por inversores extranjeros.

- En su desempeño las PYMEs del sector investigado no aplican las modernas técnicas de la informática y las comunicaciones ni el enfoque al cliente provocando un deterioro de su competitividad. Presentan dificultades para competir en mercados internacionales y para incurrir en elevados costos de logística, entre otros.

Perciben una fuerte competencia en el mercado interno, tienen problemas por disminución en los márgenes de rentabilidad y aumentos de costos del producto, sufren cierta carencia de información estratégica, adoptan estrategias de competencia vía precios, y participan poco proyectos asociativos.

Para remediar esta situación será necesario:

- La búsqueda activa de mejor información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad
- Diseñar estrategias de competitividad por calidad de producto, diferenciación de producto ya existente;
- La ampliación de mercados y participan en proyectos asociativos con proveedores o clientes.

Otros elementos considerados en el estudio.

La diversidad de fuentes de información de las PYMEs estudiadas también repercute en su nivel de competitividad. En términos generales, prácticamente la totalidad de los empresarios manifestó estar informado sobre la situación general de su sector de actividad mediante el diálogo con sus clientes y proveedores, mientras que otros tipos de fuentes de información están mucho menos difundidos. Son más propensas a participar tanto de ferias y exposiciones empresariales, como de conferencias y seminarios especiales.

También muestran mayor acercamiento a las cámaras empresariales y a consultar estadísticas privadas.

Otro elemento de interés son las cámaras u otras asociaciones empresariales que ofrecen a los empresarios la posibilidad de debatir con sus pares cuestiones tales como la evolución del nivel de actividad de su sector de actividad, los principales problemas que enfrentan y sus potenciales soluciones, entre otras. Las mismas representan cada actividad ante otro tipo de instituciones - ya sean públicas o privadas - lo cual cobra especial importancia en el caso de las PYMEs que muchas veces encuentran dificultades en la comunicación formal de sus intereses. En el caso particular el comercio al por menor de Esmeraldas no refiere la existencia de cámara o asociación de comerciantes.

El grado de eficiencia de la gestión comercial empresaria también está relacionado con la capacidad de captar información estratégica sobre nuevos mercados y del sector de actividad en general. Aquellas PYMEs con acceso a flujos de información estratégica corren con ventaja relativa al momento del diseño de su política comercial y estrategias de competitividad.

Sin embargo, en general la falta de información estadística accesible y específica sobre la realidad empresarial de cada sector constituye un problema importante para la gestión empresarial. En este contexto, la principal fuente de información de las PYMEs estudiadas, según las entrevistas realizadas, es la conversación directa con sus clientes y proveedores con quienes mantienen contacto permanente. En segundo lugar, el 44% de los empresarios obtiene información a través de diarios y/o revistas especializadas también de fácil acceso. Una proporción casi idéntica participa de ferias y exposiciones en las cuales recibe información del sector. De todas formas, no todos los empresarios tienen la posibilidad de concurrir con frecuencia a este tipo de eventos que en muchas ocasiones implican elevados gastos de traslado.

Las interrelaciones entre empresarios del mismo sector de actividad amplían la posibilidad de captar información.

Los empresarios también manifestaron no participar habitualmente de conferencias y seminarios. La proporción que obtiene información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad en estos ámbitos es de 9.5%.

Asimismo, el cumplimiento de los tiempos acordados con los clientes para las entregas de productos, y la disponibilidad de un sistema de monitoreo de satisfacción de cliente también son determinantes del nivel de desarrollo de la política comercial de las empresas.

En primer lugar, la probabilidad de generar un vínculo comercial duradero con los clientes se incrementa si los empresarios logran cumplir con los plazos de entregas pactados al momento de efectuarse el pedido. La proporción de PYMEs analizadas refiere realizar más del 90% de sus entregas en tiempo y forma. Esto se dio de manera más bien homogénea tanto para el segmento de las pequeñas como de las medianas empresas comerciales.

Por otro lado, la importancia de contar con un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes radica en identificar correctamente los requerimientos de los mismos para responder adecuadamente con el producto, y prevenir eventuales problemas en el área comercial, mejorando así también la relación empresa-cliente.

En este sentido, todavía es baja la proporción de PYMEs comerciales que lleva este tipo de registros (32%). Es menor aún el porcentaje para las pequeñas industrias en relación a las medianas.

Conclusiones

1. La insuficiente competitividad de las PYMEs de ventas al por menor en la provincia de Esmeraldas constituye un problema social que frena el desarrollo de las mismas y con ello el de la propia sociedad.
2. Las restricciones relacionadas con el bajo enfoque al cliente, la falta de cooperación, las limitaciones financieras, la baja cultura empresarial así como la escasa utilización de las TICs , entre otros factores limitan el desarrollo de las PYMEs estudiadas en la provincia de Esmeraldas
 - La tarea de fortalecer la competitividad de las PYMEs de ventas al por menor impone en particular un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje sistemático por parte de los actores de la localidad, ya sea el estado, las empresas y las entidades intermediarias.

Herrera, A.E. (2010). Estudio para la creación de una empresa nueva que se dedica a la Asesoría Administrativa, Financiera y Marketing para PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito, 2010. (Tesis de grado). Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador. Recuperado de.....

El presente trabajo es un Estudio para la creación de una empresa nueva que se dedica a la asesoría administrativa, financiera y de marketing a las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) en el Distrito Metropolitano de Quito, contiene información de datos importantes que se deben tomar en cuenta para su funcionamiento.

Primeramente se realiza el Estudio de Mercado donde se analiza la oferta y la demanda tanto histórica como proyectada del servicio, luego el Estudio Técnico que cuantifica la capacidad de asistencia y los requerimientos para su desarrollo, seguido del Estudio Organizacional que permite identificar los requerimientos necesarios para que la empresa este legalmente constituida así como su respectiva organización, luego se presenta el Estudio Financiero donde se hace varios análisis financieros que permiten establecer la rentabilidad del proyecto. Finalmente encontramos Conclusiones y Recomendaciones que permitirán una óptima toma de decisiones.

Es un trabajo muy práctico que servirá de guía para todos quienes estamos involucrados en el mundo de la Administración de Empresas.

La importancia de definir claramente los objetivos que aportarán a definir el cómo proyectar hacia el éxito a una institución definitivamente es estar bien preparado, tener conocimiento sobre administración, lo otro puede ser tener claro que quiero de mi negocio y contratar un equipo de profesionales que permitan cumplir mis objetivos y concretar el modelo de empresa que deseo para este efecto se debe crear un plan operativo que permita realizar un seguimiento y control para cumplir todas las actividades propuestas en el plan estratégico.

Fundamentaciones

Según el Módulo 9.- de Gerencia y los Sistemas de Información establece que la fundamentación empresarial se basa en los puntos que se establecen a continuación:

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización.

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

Concepto de Filosofía de la empresa

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización.

Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

LA MISIÓN

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser.

Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirán, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Se recomienda que antes de formular la misión sean contestadas cuatro preguntas básicas:

1) ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?

La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.

2) ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Así, si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.

3) ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?

4) ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.

5) ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que crea y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

¿Cómo formular la misión?

A continuación se presenta un procedimiento para formularla:

1. Definir sobre qué se quiere desarrollar la Misión (el alcance): ¿Toda la organización? ¿Una empresa del grupo? ¿Una línea? ¿Un departamento?

¿Un producto?

2. Reunir al grupo de personas clave de la organización, ya que la misión normalmente debe ser definida por él o los dueños, los cuáles la comunican al resto de la organización. Sin embargo, en muchos de los casos estas personas no tienen claro cuál debe ser la misión, por lo que en este caso, se aconseja reunir al personal directivo de la organización, quienes son los que puedan observar y entender a la organización globalmente, además de que son los que tienen el poder de decisión.

3. Realizar una tormenta de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión: Para esto, en una hoja de papel se anotará su idea sobre la Misión de la empresa. Habrá una persona que irá recibiendo y anotando las ideas en un pizarrón para tener juntas todas las ideas y poder analizarlas.

4. El siguiente paso, que será cuando ya no haya más ideas, es clasificarlas y determinar las ideas más recurrentes.

5. Como resultado de lo anterior, se hará una primera redacción de la Misión.

6. Esta redacción se analizará, criticará (de forma objetiva y prepositiva) y se propondrán cambios en la redacción inicial.

7. Si se logra el consenso de todos, se aceptará esta declaración de Misión en caso contrario se repetirá el procedimiento.

8. Una vez que la definición de misión se haya aceptado, se deberá verificar que cumple con los requisitos: Que conteste a las preguntas de Qué, Porqué, Para qué y Para quién. Además, que la redacción haya quedado de forma que la declaración de misión sea clara, concisa y motivadora.

9. Una vez comprobada que sí cumple con lo anterior, se aceptará y oficializará la redacción final.

10. Se publicará y explicará a todo el personal la Misión.

11. Se mantendrá vigente todo el tiempo que será cuando se logre que todo el personal la tenga en mente todo el tiempo.

LA VISIÓN

La Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar”. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito.

Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta Visión de futuro, proporciona:

- 1.- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- 2.- La energía para realizar el movimiento

La Visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa “energía”, es determinante del éxito: “Una Visión con acción puede cambiar el mundo” Por ejemplo, Estados Unidos, que en el siglo 19 era un país propiamente subdesarrollado, tuvo una visión a la que Abraham Lincon le llamó el “sueño americano”, que luego compartió con su pueblo.

Esta visión tuvo tal fuerza que transformó a esta nación en el país de las oportunidades y en el país, actualmente, más poderoso del mundo. Por otra parte, los estudiantes exitosos los son, no tanto por su inteligencia o por su riqueza, sino por la fuerza de su visión.

La Visión deberá ser formulada por los líderes y luego compartida con el resto del equipo, en esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de qué forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de

ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

Existen varios métodos para desarrollar la Visión. Uno de ellos es a través de realizar un análisis sistemático de los indicadores económicos, para luego, con la guía de expertos puedan utilizar todo este conjunto de información para plantear hacia dónde deberá llegar la organización. Si el análisis es serio, los planteamientos arrojarán luz muy clara sobre lo que podemos esperar de la organización.

Un segundo método tal vez menos sistemático pero más emocionante ya que basa en la parte derecha del cerebro, es el siguiente:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN LAS PYMES

En gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de Sistemas de Información Gerencial (SIG), como síntomas o pruebas de ello tenemos por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento (culpando en gran parte a la tendencia cultural de las organizaciones), una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización.

Gran número de empresas carece de ventajas para tener una mayor accesibilidad a las tecnologías, y desarrollar un SIG, debido a varias razones como: costos elevados, carencia de recursos, falta de acceso a la información, etc.; además las PYMES tienen que responder al mercado en forma rápida y creativa siendo difícil aplicar y mantener un sistema que ayude y brinde apoyo a la toma de decisiones para poder competir y crecer en su ramo.

En un ambiente de evolución tecnológica, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano. Por ello las Tecnologías de Información forman un factor determinante para dar lugar al crecimiento tanto de las Pymes como de cualquier empresa.

DEFINICIÓN

Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. Así, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quién decide y las restricciones para conseguirlos; las alternativas posibles y potenciales; las consecuencias

de cada alternativa; el escenario en el que se toma la decisión y las preferencias de quien decide.

Marco Conceptual

La presente investigación fundamenta su estudio en varios conceptos que aporta a aclarar como la falta de organización en las PYMES afecta en su rentabilidad.

Manual de Políticas y Procedimientos

“Los manuales de políticas y procedimientos sirven para registrar las normas generales y/o específicas y los elementos y secuencias operacionales para fines indicativos y/o de referencias. Habitualmente se trata de documentos activos destinados a su utilización progresiva por parte de la dirección, y están sometidos a un cambio y actualización continua.” Enciclopedia del Management (Edición Original McGraw-Hill, Inc., OCEANO GRUPO EDITORIAL, S.A.). La importancia de los manuales y las políticas dentro de las empresas, es esencial para el desarrollo institucional, en el caso de las Pymes es por lo menos fundamental para proyectar una imagen de eficiencia y eficacia.

Procesos

"Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)" D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira. Sobre este tema se puede citar que la falta de claridad en los objetivos y la limitación del conocimiento de procesos de producción han limitado el crecimiento de las Pymes en el mundo de los negocios por lo que es importante

que éstas consideren los procesos como métodos esenciales para mejorar su producción.

Cultura Organizacional

“La cultura corporativa es un término que describe sistemas de valores (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.” *Revista Fortune (17 de octubre de 1983)*. En cuanto a este tema siendo el factor más importante en el desarrollo de las PYMES, esta investigación propone buscar métodos administrativos y así dotar de herramientas al este sector para que su rentabilidad sea la apropiada de acuerdo a la gestión que realizan.

Rentabilidad

“Mide los grados de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir” (*Zapata Sánchez, Pedro, 2008, pág. 452*). Sobre este tema se deberá investigar si los ingresos económicos que perciben las empresas son las adecuadas en función de sus gestión, para dotar de herramientas que aporten a mejorar su rentabilidad.

Mercado

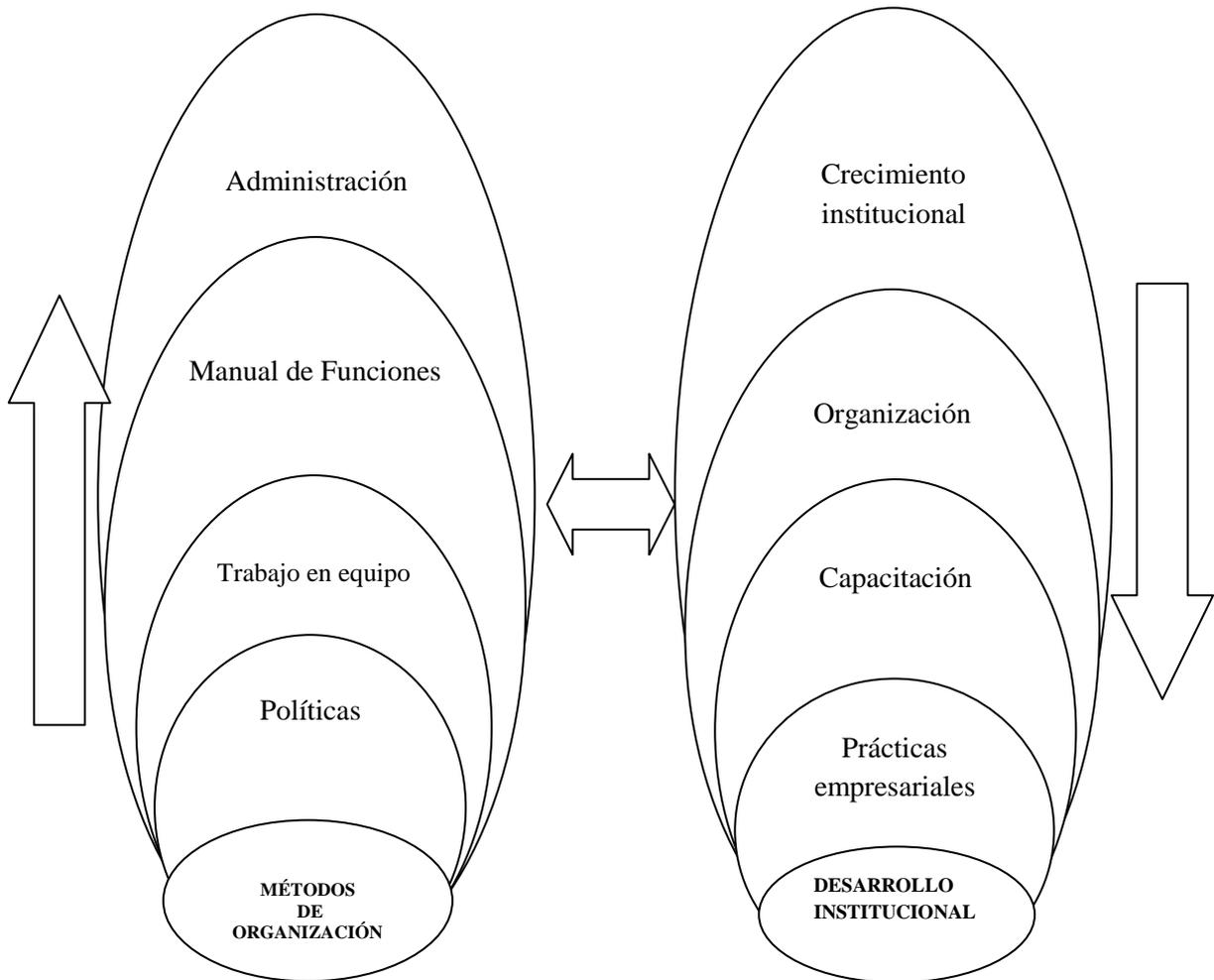
“Es el lugar donde se originan las actividades económicas interviniendola ofertay la demanda con la finalidad de conseguir el precio más conveniente para cada una de ellas.”(Kotler, 2001, p72). La investigación sobre este tema propone que las PYMES deben tener claro el segmento de clientes al que desea ofertar sus productos o servicios para este efecto se utilizará la técnica de la encuesta.

Gráfico No 11: Categorías fundamentales de las variables Señalamiento de Variables

Se detalla a continuación las variables de estudio:

Variable Independiente: Métodos de Organización

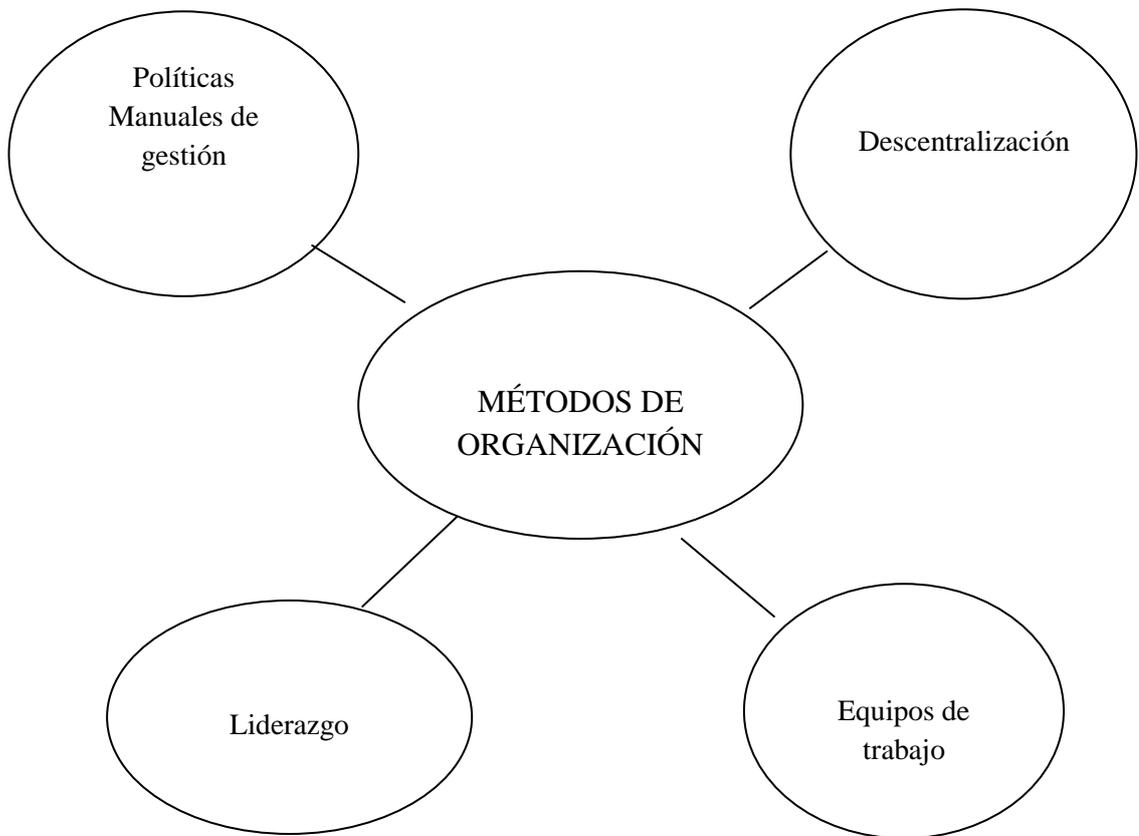
Variable Dependiente: Desarrollo Institucional



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Gráfico 12: Constelación de ideas de la Variable Independiente

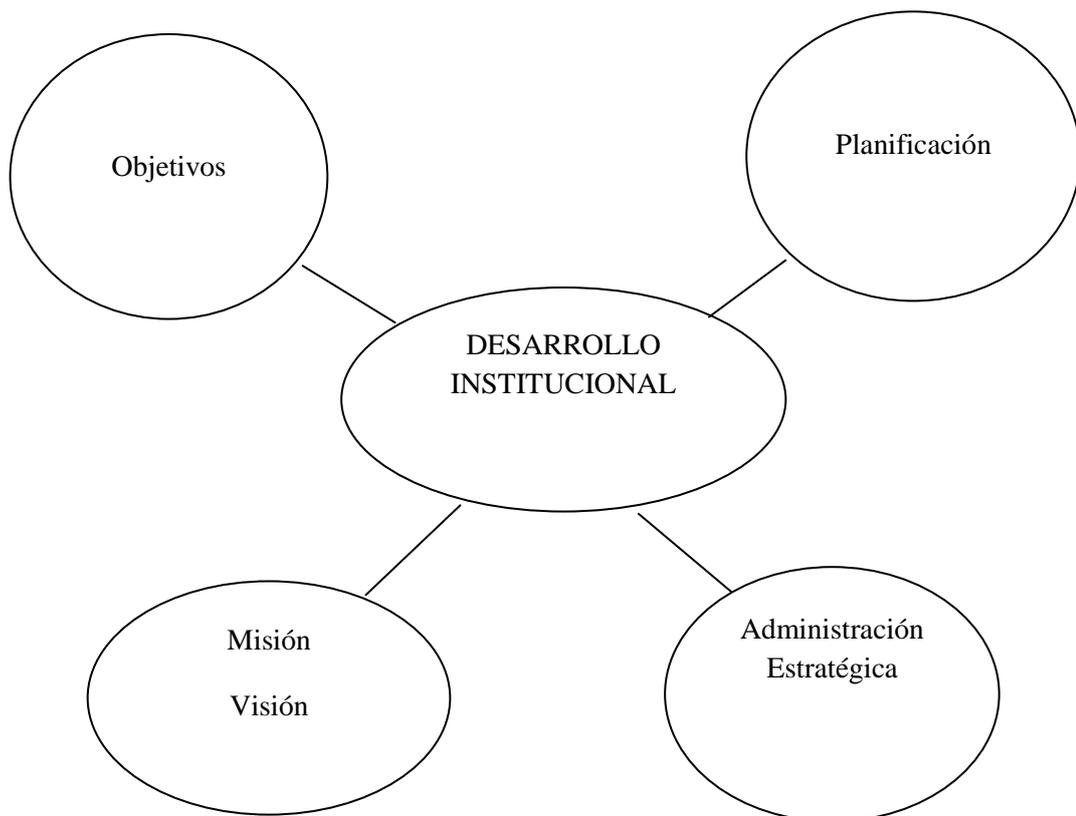
Constelación de Ideas



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Gráfico 13: Constelación de ideas de la Variable Dependiente

Constelación de Ideas



Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Fundamentación teórica

Liderazgo

En el libro de Organización de Empresas 3ra. Edición Enrique Franklin, en la página 8 sobre el liderazgo manifiesta:

Liderazgo

Modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función de su contexto, estrategias, giro industrial, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.

Dimensiones de cobertura

- Micronivel, que se enfoca en tareas específicas, personas, conductas y procesos.
- Macronivel, que se orienta a comunidades, organizaciones, estrategias y cultura.

Tipos

- Formal, proveniente de un fuente de poder formal.
- Informal, otorgado por empatía, conocimiento y experiencia.

Enfoques

- Carismático (formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza y la motivación).
- Estratégico (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).
- Eficacia del líder (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro).
- Camino-meta (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo).
- Situacional (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo).
- Continuo del liderazgo (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones).
- Transaccional (mejoramiento de las funciones administrativas, elevación de la productividad, sentido de compromiso con la organización).
- Transformacional (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación).
- Posheroico (consideración de que los líderes son héroes).
- Cultural (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales).
- De nivel 5 (nivel superior en la jerarquía de las capacidades para administrar).

- Interactivo (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad).
- De servicio (apelar a la fuerza de su espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro).
- De apoyo (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo).
- Virtual (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de hacerlo en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación, tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología).
- Basado en valores (respaldo de las acciones con un comportamiento ético y un razonamiento moral).
- Espiritual (conocimiento personal, autenticidad y congruencia, respeto de las creencias y opiniones de las personas, confianza, práctica espiritual).

Políticas Institucionales

Según Luis Angel y Victor Encinas en su blog Política empresarial publicada el 31 de enero del 2009 sobre este tema manifiestan:

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

Manual de funciones

En el libro de Organización de Empresas 3ra. Edición Enrique Franklin, en el capítulo 6 en las páginas 244 y 245 sobre el manual de funciones manifiesta:

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Concepto

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en

forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Por su naturaleza o área de aplicación Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su contenido De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando

corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De gestión de la calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

Descentralización

Gabino Fraga define la descentralización en los términos siguientes: "Al lado del régimen de centralización existe otra forma de organización administrativa: la descentralización, la cual consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía" y concluye: "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos.

Así aparece, una diferencia fundamental entre la descentralización y la centralización administrativas, ya que en esta última todos los órganos que la integran están ligados por la relación jerárquica que implica una serie de poderes superiores respecto de los actos y de los titulares de los órganos inferiores.

La descentralización administrativa se distingue de la descentralización política que se opera en el régimen federal, porque mientras que la primera se realiza exclusivamente en el ámbito del Poder Ejecutivo, la segunda implica una independencia de los poderes estatales frente a los poderes federales.

Además, en tanto que la descentralización administrativa es creada por el poder central, en la descentralización federal los estados miembros son los que crean al Estado federal, participan en la formación de la voluntad de éste y su competencia no es derivada, como es la de los órganos administrativos descentralizados, sino que, por el contrario es originaria en el sentido que las facultades son atribuidas expresamente al Estado federal se entienden reservadas a los Estados miembros.

Para el diccionario de la Lengua Española, la palabra descentralización significa acción y efecto de descentralizar y esta última: "Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado"[4].

Descentralización para el derecho administrativo es una forma jurídica en que se organiza la administración pública, mediante la creación de entes públicos por el legislador, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, y responsables de una actividad específica de interés público. A través de esta forma de organización y acción administrativas, que es la descentralización administrativa, se atienden fundamentalmente servicios públicos específicos.

Por su parte, Andrés Serra Rojas explica que descentralizar no es independizar, sino solamente dejar o atenuar la jerarquía administrativa, conservando el poder central limitadas facultades de vigilancia y control.

La autonomía de los órganos descentralizados presupone no estar sujetos a la administración central, esto es, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes descentralizados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio propio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad central.

La descentralización ha adoptado tres modalidades diferentes, que son:

- Descentralización por región. Consiste en el establecimiento de una organización administrativa destinada a manejar los intereses colectivos que correspondan a la población radicada en una determinada circunscripción territorial. Esta modalidad de la descentralización se adapta de una manera más efectiva a las

aspiraciones democráticas, y además, desde el punto de vista de la administración, significa la posibilidad de una gestión más eficaz de los servidores públicos, y por lo mismo, una realización más adecuada de las atribuciones que al Estado corresponden. Los organismos descentralizados por región son aquellos que atienden y satisfacen las necesidades públicas de una región, como es el municipio.

- Descentralización por servicio. El Estado tiene encomendada la satisfacción de necesidades de orden general, que requiere procedimientos técnicos sólo al alcance de funcionarios que tengan una preparación especial. La forma de conseguir ese propósito es dar independencia al servicio y constituirle un patrimonio que sirva de base a su economía. Los organismos descentralizados por servicio son aquellos que prestan determinados servicios públicos (Comisión Federal de Electricidad, Ferrocarriles Nacionales de México, Instituto Mexicano del Seguro Social, Universidad Nacional Autónoma de México, etc.).
- Descentralización por colaboración. Constituye una modalidad particular del ejercicio de la función administrativa con caracteres específicos que la separan notablemente de los otros dos tipos anteriores de descentralización. La descentralización por colaboración se origina cuando el Estado adquiere mayor injerencia en la vida privada y cuando, como consecuencia, se le presentan problemas para cuya resolución se requiere una preparación técnica de que carecen los funcionarios políticos y los empleados administrativos de carrera. Para tal evento, se impone o autoriza a organizaciones privadas su colaboración, haciéndolas participar en el ejercicio de la función administrativa. De esta manera, la descentralización por colaboración es una de las formas del ejercicio privado de las funciones públicas.

En estos tres tipos de descentralización no hay caracteres idénticos y uniformes, pues a diferencia de la centralización, aquel régimen constituye una tendencia de alcances muy variables. Sin embargo, y reconociendo todos los matices que pueden revestir los organismos descentralizados, la doctrina ha tratado de fijar algún carácter esencial común para todos ellos.

Así pues, el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos característicos del régimen centralizado en el que las autoridades superiores tienen determinadas facultades con relación a las personas y a los actos de los empleados inferiores.

Trabajo en equipo

Según publicación en el blog de Gerencia y Negocios sobre el trabajo en equipo a continuación algunos aportes de autores:

“El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo.” – Margerison

“No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos”. - Magic Jonson.

En un artículo anterior se comentaron algunos trabajos “casi olvidados” que revelan que, el trabajo en equipo, no siempre es la “panacea” para las mejores decisiones. Las conclusiones de esos trabajos no pueden ignorarse, pero tampoco pueden ignorarse los aportes que han hecho diferentes especialistas al estudio de este tema, en las últimas dos décadas.

De un análisis de bibliografía relevante sobre el tema se pueden identificar cuatro direcciones en las que se han producido aportes en el estudio de este tema en las últimas dos décadas y que son:

- Técnicas para el trabajo en equipo.
- Comportamientos, o atributos, de equipos de alto rendimiento.
- Proceso y etapas en la formación de equipos.
- Roles en los equipos.

Antes de comentar estos aportes es necesario detenerse, aunque sea brevemente, en un problema semántico.

Grupos y equipos

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras

que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

No obstante, no hay diferencias esenciales entre el proceso de formación y desarrollo y las técnicas para el trabajo en ambos. Los procesos y técnicas que se proponen son aplicables a cualquiera de los dos tipos de agrupación. En lo adelante utilizaremos ambos términos en forma indistinta, asumiendo, convencionalmente, que los aportes se refieren a cualesquiera de las dos formas de agrupación de los individuos en las organizaciones.

Técnicas para el trabajo en grupos (equipos)

En lo referido a las técnicas para el trabajo en grupos (equipos) lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en grupos (equipos) y que son:

- Para la generación de ideas. Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66, el anti-éxito. Se pueden adicionar los “Métodos para aprender a pensar”, propuestos por Edward de Bono, creador de la teoría del “Pensamiento Lateral”, que incluyen: el análisis P-N-I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), CyS (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Oros Puntos de Vista), entre otras.
- Para el logro de consenso. Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.
- Para analizar y reflejar los datos. Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.
- Para la planeación de las acciones. Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).

Estas técnicas se utilizan en los procesos de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas: 1- Selección del problema, 2-Análisis del problema (causas probables), 3-Generación de soluciones potenciales, 4-Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales, 5-Planificación y aplicación de la solución y 6-Evaluación de la solución.

Comportamientos o atributos de equipos de alto rendimiento.

Este aspecto ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Schein, que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Schein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth, de la Wilson Learning Corp, en el libro “*Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*” (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

- Liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- Comunidad de propósito, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- Buena comunicación, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.

- Concentración en la tarea, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Misión y Visión

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser:

“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de

tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Características de la Visión.

Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional. Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica. Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional. Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización. Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio. Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

Por otro lado el segundo concepto: la misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de

productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (2). Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

Nuestro concepto como empresa.

Nuestra naturaleza.

Nuestra razón de existir.

Nuestros clientes potenciales.

Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Atendiendo a estos conceptos puedo formular una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: “La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

Objetivo

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). Dirección de Marketing. 12^a ed. México, Parson Educación, 2006. 816 pág. ISBN 970-26-0763-9, manifiesta sobre objetivo del marketing lo siguiente:

¿Cuál es el objetivo del marketing?

El marketing es una actividad que todo emprendedor debe conocer porque ofrece importantes herramientas estratégicas de negocio y

herramientas operacionales la cuales deben ser incorporadas a la gestión de la empresa.

El marketing nos entrega como arma estratégica el “conocer que es lo que debemos vender”, es decir, el enfoque orientado al consumidor: ponderar al cliente en base a sus necesidades y convertirlo en el centro de nuestra organización: todo lo que hagamos o realicemos debe ser pensado en el cliente, porque en el fondo, es el cliente el que permite que los objetivos de la empresa se cumplan.

En consecuencia, el marketing es un proceso que inicia con la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales, planifica, estudia, investiga, analiza, da a conocer el producto, nos dice que vender y termina con el intercambio de nuestros productos en el mercado.

Desde esta perspectiva, podemos decir que el objetivo del marketing es **promover el intercambio de productos** (bienes y servicios).

Philip Kotler dice que “para que se produzca este intercambio, es decir, para que se cumpla el objetivo del marketing, se deben cumplir cinco condiciones:

- Debe haber al menos dos partes. (vendedor y cliente)
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra. (el vendedor que ofrece un producto que el cliente necesita para satisfacer alguna necesidad)
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar. (El vendedor comunica las bondades del producto, el cliente comunica su conformidad o disconformidad)
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta. (El vendedor ofrece libremente sus productos, el cliente es dueño de aceptar o no)
- Cada parte debe creer que es apropiado. (Si el vendedor considera pertinente vender un determinado producto, entonces el cliente debe considerar pertinente comprarlo).”

Kotler considera que en caso que surja algún motivo de las partes intervinientes en el intercambio por el cual alguna no quede satisfecha, entonces, el intercambio no se repetirá de nuevo.

De lo anterior nos damos cuenta que el objetivo del marketing: “**promover el intercambio**” se cumple si y solamente si ambas parte: oferente y cliente respetan los cinco principios enunciados. Dicho de otro modo, se cumplen las 4 Pes: Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción (Comunicación), para satisfacer las necesidades individuales u organizacionales.

Planificación Estratégica

Algunos conceptos

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

4. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

Hipótesis

Si las PYMES no aplican métodos de administración y organización podrían tener serios problemas en su crecimiento económico e institucional reflejando decrecimiento en su rentabilidad y posiblemente su fracaso.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque

Para la presente investigación se propone utilizar dos enfoques cuantitativo y cualitativo:

1. El cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández et al, 2003; p.5)

2. El cualitativo “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández et al, 2003; p.5)

Por este antecedente creo importante emplear estos enfoques ya que aportarán en alto grado para recolectar información, validarla, realizar estadísticas sobre dicha información necesaria para desarrollar la presente investigación.

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se establecerá la siguiente modalidad:

Investigación de Campo: sobre este tema se utilizará la técnica de la encuesta para realizar el levantamiento de primario de información necesaria para realizar la investigación.

Investigación Documental: se revisará varios trabajos bibliográficos que se relacionan con la temática de la investigación, se utilizará la tecnología –internet, web, entre otras, esta información será compilada y validada citando la información de la fuente,

Población y muestra

El sur de la ciudad empieza desde en el río Machángara. En esta parte de la ciudad se concentran barrios de clase media y de la clase obrera de la ciudad, los barrios que lo componen son San Bartolo, La Magdalena, La Villa flora, Solanda, Quitumbe.

Según el Censo Económico realizado por el INEC en 2012 en Quito se registraron nada menos que 101.937 empresas, de las cuales en la zona sur se ubican 18412 Micro, 1165 Pequeñas y 207 Medianas empresas, según explica el siguiente cuadro.

CUADRO No. 3: Número de Establecimientos Administración Zonal

Número de establecimientos por AZ				
Administración	Clasificación por ingreso declarado			
Zonal	Micro	Peq	Mediana	Grande
Calderón	4.871	251	52	25
Eloy Alfaro	18.412	833	154	53
Eugenio Espejo	20.998	4.126	1.031	610
La Delicia	10.213	862	249	140
Los Chillos	3.044	133	29	10
Manuela Sáenz	15.169	798	91	43
Quitumbe	10.382	332	53	40
Tumbaco	4.402	424	73	35
Total	87.491	7.759	1.732	956

Fuente: INEC

Elaborado por: Instituto de la Ciudad

Administración Zonal Sur Eloy Alfaro

Incluye a las parroquias:

- Puengasí
- Chimbacalle
- La Magdalena
- Chilibulo
- San Bartolo
- La Mena
- La Ferroviaria
- Solanda
- Lloa

Administración Zonal Quitumbe

Incluye a las parroquias:

- La Ecuatoriana
- Chillogallo
- Quitumbe
- Guamaní
- Turubamba

Muestra

La muestra para esta investigación será la probabilística en base a la fórmula para poblaciones finitas, ya que la población en este sector no supera los 100.000 habitantes.

Población

El Tamaño del Universo está compuesto por “7290 PYMES afiliadas a la CAPEIPI” que existen en la Provincia de Pichincha.

Muestra

Para el cálculo de la muestra de investigación se utilizará la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(NE)^2 + Z^2 pq}$$

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno; P y Q = 50.

Z2 = Nivel de confianza estimado

E = Margen de error permitido

n =?

N = 7290

P y Q = 50% = 0,50.

Z2 = 95% = 1,96

E = 5% = 0,05

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$\frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 7290}{7290 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 1822,5}{7290 * 0,025 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{7001,316}{183,2104}$$

$$n = 38,214$$

La muestra de la investigación es de 38 encuestas

Operacionalización de Variable

Cuadro 4: Variable Independiente

Conceptualización	Dimensión	Indicador	Items	Técnicas Instrumentos
<p>Los Métodos de Organización Se ocupa de - analizar los problemas estructurales y los procedimientos de la empresa a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de los objetivos pre-establecidos.</p>	Talento humano	No. de empleados con evaluación <u>satisfactoria</u> Total de empleados evaluados	¿Qué tan importante es evaluar al personal?	Encuesta
	Negocio	No. de ventas <u>realizadas en 2013</u> Número de pedidos proyectados en el año 2013	¿Qué aspectos considera importantes para medir sus ingresos?	Encuesta
	Liderazgo	Posicionamiento de las pymes en el <u>mercado local</u> Pymes en el mercado nacional	¿Cree estar capacitado para administrar su negocio?	Estadística
	Capacitación	Cursos atención al cliente realizados <u>en el año 2013</u> Cursos programados	¿Cree importante la constante capacitación?	Encuesta

Fuente: Plan de tesis
Elaborado por: La Autora

Operacionalización de Variable

Cuadro 5: Variable Dependiente

Conceptualización	Dimensión	Indicador	Items	Técnicas Instrumentos
<p style="text-align: center;">Desarrollo Institucional</p> <p>Se define como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos.</p>	Cultura de organización	No. Procesos administrativos <u>aplicados</u> No. Procesos administrativos proyectados	¿Cree que el implementar una cultura de organización mejore su desempeño empresarial?	Encuesta
	Visión institucional	Técnicas de producción <u>implementadas</u> Técnicas de producción planificadas	¿Qué espera de su negocio a largo plazo?	Encuesta
	Experiencia y percepción	No. Cursos en administración realizados en el <u>año2013</u> Cursos en administración programados en el año 2013	¿Cree que la preparación le ayudará a mejorar su negocio?	Encuesta
	Proyección	No. Clientes <u>satisfechos</u> Total Clientes	¿Su negocio tiene objetivos claros?	Encuesta

Fuente: Plan de tesis
Elaborado por: La Autora

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Métodos, Técnicas e Instrumentos

La recolección de la información la realizaré por medio de encuestas diseñadas a partir de las variables.

Procedimientos y análisis.

El instrumento que se utilizará será el cuestionario que se aplica con gran facilidad, bajo costo y aporta con información de alta relevancia para presente estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis del Entorno

Antes de mostrar los resultados de la encuesta, se investigará el entorno genérico y específico que se relacionan con el tema de estudio de esta investigación.

Este análisis está determinado por los Métodos de Organización.

Entorno Genérico

Este entorno involucra factores demográficos, políticos legal, tecnológicos, socio cultura y ambientales, que determinan el comportamiento del sector.

Sobre este tema la Dra. Martha Cecilia Hidalgo en su tesis Evaluación del uso de las TICS en el desempeño de las PYMES manifiesta:

Factores Demográficos

“La demografía trata de las características sociales de la población, se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales”.

El análisis de esta variable es fundamental porque es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela un variado perfil de la

familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos

Población económicamente activa (PEA)

“La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente.”

Cuando un país tiene altas tasas de crecimiento demográfico la tasa de actividad suele ser baja, pues existe un alto número de menores de edad y estudiantes en relación al total. Ello ocurre frecuentemente en los países menos desarrollados, como Producto de la llamada transición demográfica, constituyéndose en una traba para alcanzar un mayor Crecimiento económico, pues las personas que laboran tienen que producir directa o indirectamente para un gran número de personas que no generan Bienes.

Las PYMES deben determinar el mercado de sus productos y servicios a que se van a dirigir, no sólo con la premisa de poder cumplir con las expectativas de los potenciales consumidores y usuarios de los mismos, sino también identificando que grupo posee los recursos económicos para poder adquirirlos respectivamente.

Factores Políticos Legales

Con la reciente Constitución de la República del Ecuador, existen varias leyes que apoyan el fomento y desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Así, las principales leyes son:

- Plan Nacional del Buen Vivir.
- Plan de Desarrollo PYMES (pequeñas y medianas empresas) 2007-2010
- Proyecto de Ley de Creación, Promoción y Fomento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Además existen instituciones gubernamentales y privadas que apoyan al fortalecimiento del sector PYMES en el Ecuador y son:

- Corporación Andina de Fomento
- En BNF (Banco Nacional de Fomento), dentro de sus funciones, tiene la de brindar productos y servicios financieros e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio/económico del país.
- CFN (Corporación Financiera Nacional), identifica las necesidades financieras y no financieras, nuevas alternativas de inversión, capacidad de oferta exportable, información de mercados, como elementos importantes para dinamizar la actividad productiva del país. CFN (Corporación Financiera Nacional) - CREDIPYME.
- La CORPEI La (Corporación de Promoción de Exportaciones); brinda las facilidades necesarias para que los afiliados de las Cámaras de Pequeñas y Medianas Empresas, participen en los Programas de Apoyo a las Exportaciones.
- Cámara de la Pequeña Industria.
- Cámara de Comercio de Quito.
- Fundaciones ONG'S locales.
- Escuela Politécnica del Ejército.
- Cámara de Turismo del Ilustre Municipio de Latacunga.
- Empresarios Privados: CACPECO LTDA, FUENTES SAN FELIPE, SECOHICIA LTDA, entre otros.
- Comunidad de Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina
- Red de Cajas de Herramientas de Gestión Empresarial para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – MIPYME.

Factores Tecnológicos

“Estamos viviendo un período histórico de cambio tecnológico, consecuencia del desarrollo y de la aplicación creciente de las tecnologías de la información y de la comunicación TICS. Este proceso es diferente y más rápido que cualquiera que hayamos presenciado hasta ahora. Alberga un inmenso potencial para la creación de riqueza, elevar el nivel de vida y mejorar los servicios; las TICS ya forman parte integrante de nuestra vida cotidiana, nos proporcionan instrumentos y servicios útiles en nuestro hogar, en nuestro lugar de trabajo, por todas partes. La sociedad de la información no es la sociedad de un futuro lejano, sino una realidad de la vida diaria. Añade una nueva dimensión a la sociedad tal como la conocemos ahora, una dimensión de importancia creciente. La producción de bienes y servicios se basa cada vez más en el conocimiento”.

Por lo tanto, utilizar las TICS adecuadamente en las pequeñas y medianas empresas, favorece para que éstas se desarrollen en el mercado con productos y servicios innovadores y puedan sobrevivir en un horizonte de largo plazo; de igual forma podrán generar productividad internamente para utilizar los recursos efectiva y eficazmente, desarrollando ventajas competitivas sustentables.

Factores Socio Culturales

Se utiliza el término sociocultural para hacer referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad. De tal modo, un elemento sociocultural tendrá que ver exclusivamente con las realizaciones humanas que puedan servir tanto para organizar la vida comunitaria como para darle significado a la misma.

Cuando se aplica el adjetivo de sociocultural a algún fenómeno o proceso se hace referencia a una realidad construida por el hombre que puede tener que ver con cómo interactúan las personas entre sí mismas, con el medio ambiente y con otras sociedades. En este sentido, avances o creaciones socioculturales del hombre, desde los primeros días de su existencia, pueden ser las diferentes formas de organización y jerarquización social, las diversas expresiones artísticas, la

creación de instituciones que tuvieran por objetivo ordenar la vida en comunidad, la instauración de pautas morales de comportamiento, el desarrollo de las religiones y estructuras de pensamiento, la creación de sistemas educativos, etc.

El término sociocultural se relaciona en la actualidad mayormente con diversos productos culturales e intelectuales. Para llevar adelante un estudio sociocultural, el hombre puede recurrir a numerosas ciencias tales como la sociología, la antropología, la historia, la lingüística, la educación, la arqueología, la política, la pedagogía, la comunicación, la semiología, la filosofía y hasta la psicología. Todas estas ciencias versan sobre el desempeño del ser humano en un tiempo y espacio dados que hacen que los resultados de su accionar sean completamente específicos y únicos, debiendo ser analizados por tanto a la luz de las condiciones o especificidades de tal situación.

Los estudios socioculturales siempre implican vinculación con conceptos y términos tales como ideología, comunicación, etnicidad, clases sociales, estructuras de pensamiento, género, nacionalidad, medios de producción y muchos otros que sirven para comprender los elementos únicos de cada comunidad, sociedad y etnia.

Sociedad

Una sociedad es un grupo de individuos que interactúan en un mismo contexto y que están atravesados todos por la misma cultura, es decir comparten la misma y una serie de cuestiones que condicionarán sus costumbres y estilos de vida. Vale mencionarse que todo ello les desarrolla una identidad dada y un sentido de pertenencia.

La sociedad es una asociación de personas que existe desde que el hombre fue creado y puesto en este planeta, ahora bien, es importante destacar que la organización ha atravesado muchas variantes a lo largo del tiempo y que básicamente estaba en estrecha relación con las características del tiempo que se vivía. Por ejemplo, en la etapa prehistórica, la sociedad tenía un ordenamiento de

tipo jerárquico y donde la persona considerada más anciana o sabia era la que concentraba la autoridad total. Luego, con el correr del tiempo y de la evolución de las ideas se avanzó hacia una forma de organización más democrática en la cual cualquier individuo participante de esa sociedad tenía la posibilidad de convertirse en líder de la misma.

Entonces, repasemos, para hablar de sociedad ese grupo de personas deberá: compartir una zona geográfica; cada grupo ostentará una determinada función social; cultura en común.

Cultura

Implica las diferentes maneras y expresiones presentes en una sociedad dada, así, los usos y costumbres, las prácticas y rituales que se lleven a cabo, la forma de vestir y las normas de comportamiento pueden incluirse dentro del rubro cultura.

Factores Ecológicos

El aspecto ecológico juega un papel trascendental para contribuir a la conservación del medio ambiente y valorar los recursos que posee el planeta, porque nos encontramos en la peor crisis climática mundial, que provoca pérdidas del ecosistema irre recuperables.

“El objeto de las Buenas Prácticas Medioambientales es reducir las pérdidas sistemáticas o accidentales de materiales y de residuos o emisiones, y de esta manera aumentar la productividad sin necesidad de recurrir a cambios en tecnología, materias primas o productos, sino centrándose principalmente en los factores humanos y organizativos de la producción. Las áreas operativas comunes a todas las industrias que mejor se prestan a cambios en sus prácticas organizativas se centran en: • Control de inventarios o seguimiento de materias, residuos y emisiones: control en compras, mejora de localización en almacén, seguimiento de la caducidad, etc • Mejoras en la manipulación de materiales: concienciación de los empleados, se reduce la probabilidad de accidentes, etc. • Mejoras en la producción: planificación secuencias orientadas a reducir

frecuencias de limpieza, reciclaje, etc. • Prevención y control de fugas y derrames: adoptar procedimientos apropiados, protección contra salpicaduras, etc. Mantenimiento preventivo: inspección, revisión y limpiezas periódicas.

Separación selectiva de residuos y emisiones: según su naturaleza y características para facilitar su reciclaje y recuperación. 14 • Empleo de guías de utilización de materiales y equipos, orientadas a disminuir la generación de residuos y emisiones. En la mayoría de los casos se trata de medidas que no requieren apenas cambios técnicos en los equipos, sino solamente en la actitud de las personas y la organización de las operaciones tras una revisión de los procedimientos existentes.

Por ello las buenas prácticas pueden implantarse rápidamente, con una baja inversión, con lo que su rentabilidad suele ser alta y tienen un riesgo muy bajo”.

Análisis e Interpretación de Datos

1.- ¿Su empresa legalmente es:

Cuadro No. 6: Su empresa legalmente es:

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Cía. Limitada	5	13.16	13.16
	Sociedad Anónima	8	21.05	21.05
	Persona Natural	25	65.79	65.79
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

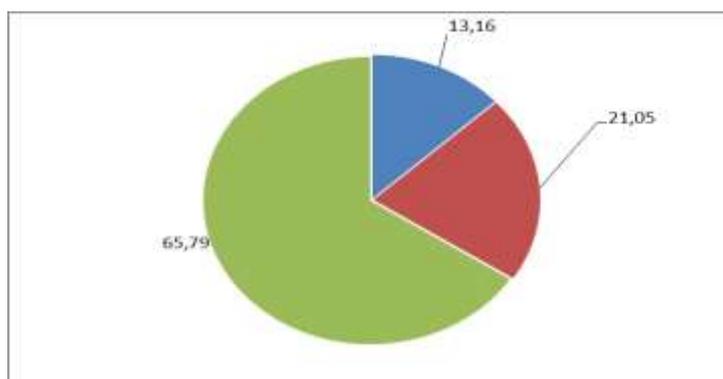


Gráfico No. 14: Su empresa legalmente es

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 65,79% de los encuestados pertenece al segmento de personas naturales, el 21,05% pertenece al segmento de la Sociedad Anónima y en menor grado con el 13,16% están las Compañías Limitadas.

Interpretación: Como la investigación está dirigida a las Pymes, por esta razón se consideró realizar las encuestas a las empresas que están relacionadas con nuestro estudio.

2.- ¿A qué sector pertenece su empresa?

Cuadro No. 7: A qué sector pertenece su empresa

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Industrial	3	7.89	13,16
	Comercial	10	26.32	21,05
	Servicios	25	65,79	65,79
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

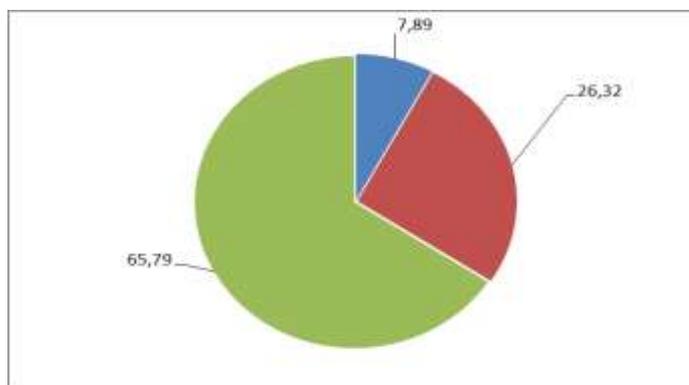


Gráfico No. 15: A qué sector pertenece su empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 65,79% de las empresas a las que dirigimos la encuesta pertenecen al sector Servicios, el 26,32 al sector del Comercio y en menor grado 7,89 pertenecen al sector Industrial.

Interpretación: Sobre este aspecto se puede interpretar que las Pymes se relacionan con el sector del Comercio y en alto grado con los Servicios.

3.- ¿Su empresa posee reglamento interno?

Cuadro No. 8: Su empresa posee reglamento interno

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Sí	5	13,16	12
	No	33	86,84	4
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

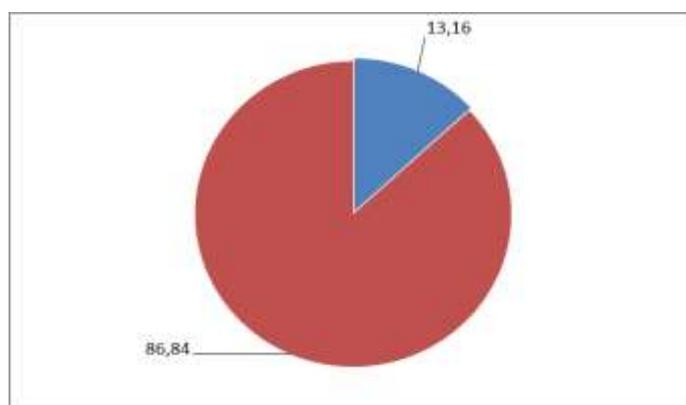


Gráfico No. 16: Su empresa posee reglamento interno

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 86,84% de las empresas encuestadas contestan a esta pregunta que no poseen reglamento interno, mientras que el 13,16% de las empresas si poseen un reglamento interno.

Interpretación: Esta pregunta confirma que en grados muy altos las empresas que pertenecen al sector de las Pymes no poseen un reglamento interno por lo que se confirma que las Pymes no son organizadas.

4.- ¿Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica?

Cuadro No. 9: Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Sí	1	2,63	2,63
	No	37	97,37	97,37
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

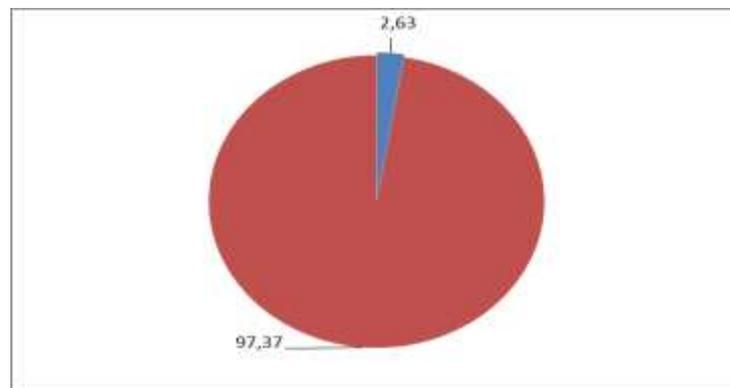


Gráfico No. 17: Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 97,37% de las empresas a las que se dirigió la encuesta coinciden en que no realizan planeación estratégica, el 2,63% responden que si realizan planeación estratégica.

Interpretación: Las Pymes no están acostumbradas a realizar planeación estratégica para sus empresas.

5.- ¿Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción?

Cuadro No. 10: Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Sí	5	13,16	13,16
	No	33	86,84	86,84
	Total	384	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

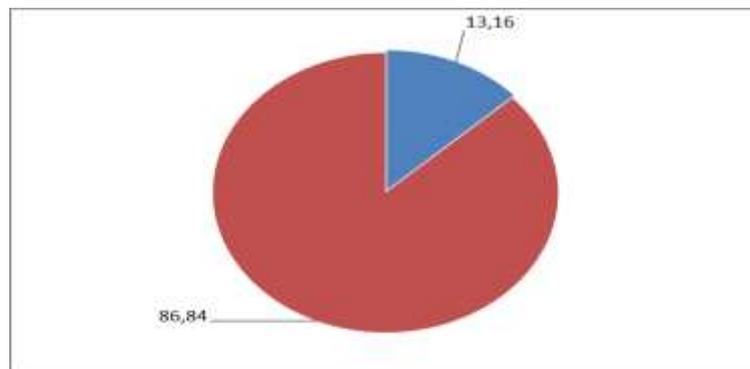


Gráfico No. 18: Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 86,84% de las empresas encuestadas responden que no realizan gestión de prevención laboral, el 13,16% en menor grado si lo hace.

Interpretación: El resultado de esta pregunta confirma que la gestión de prevención en las Pymes no es considerada como importante en el desarrollo empresarial.

6.- ¿La capacitación de su personal es importante para el desarrollo de la empresa?

Cuadro No. 11: La capacitación es importante para el desarrollo de la empresa

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Sí	10	26,32	26,32
	No	28	73,68	73,68
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

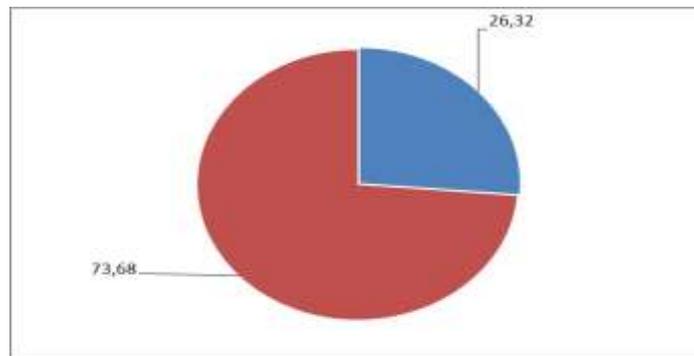


Gráfico No. 19: La capacitación es importante para el desarrollo de la empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 73,68% de las empresas encuestadas manifiestan que la capacitación no influye mucho para el desarrollo de la empresa, mientras que el 26,32% dice que la capacitación es importante.

Interpretación: El resultado a esta pregunta evidencia que para las Pymes el factor capacitación es de muy poca importancia, es decir que el conformismo en este sector es visto como normal.

7.- ¿Cree que las ventas alcanzadas por su empresa son apropiadas para conseguir el retorno de la inversión?

Cuadro No. 12: Las ventas de su empresa consiguen el retorno de la inversión

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	SI	34	89,47	89,47
	NO	4	10,53	10,53
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

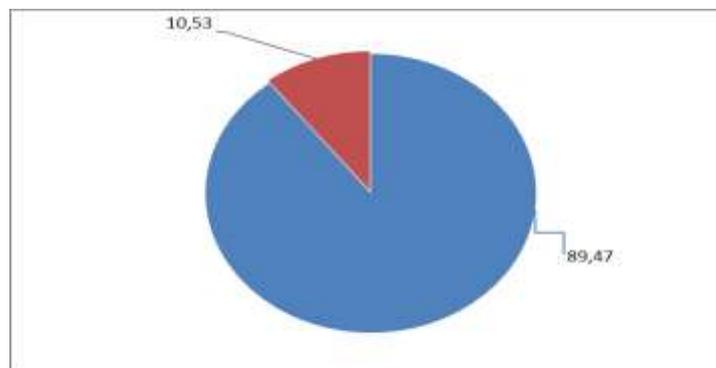


Gráfico No. 20: Las ventas de su empresa consiguen el retorno de la inversión

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis: El 89,47% de las empresas encuestadas se encuentran conformes con el volumen de ventas que tienen sus empresas, mientras que el 10,53% dicen que no es el nivel de ventas apropiado para el retorno de lo invertido.

Interpretación: Sobre esta pregunta podemos manifestar que se confirma el conformismo que este sector tiene en cuanto al nivel de ventas, así lo afirma el 89,47% de las empresas encuestadas que manifiestan estar conforme con sus ingresos.

8.- ¿Dispone de un código de Ética?

Cuadro No. 13: Dispone de un código de Ética

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	4	10.53	10.53
	No	34	89.47	89.47
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

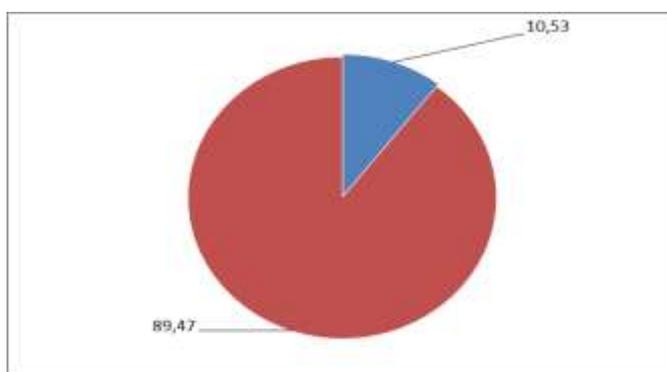


Gráfico No. 21: Dispone de un código de Ética

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: Sobre esta pregunta todos los encuestados responden que la ética en el manejo empresarial no es tan importante.

Interpretación: Esta pregunta nos hace reflexionar en que una empresa sin principios y sin ética no tendría mucho futuro de permanencia en el mercado.

9.- ¿Qué tan importante es evaluar al personal?

Cuadro No. 14: Qué tan importante es evaluar al personal

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Poco	5	13,16	12
	Mucho	2	5,26	4
	Nada	31	81,58	6
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

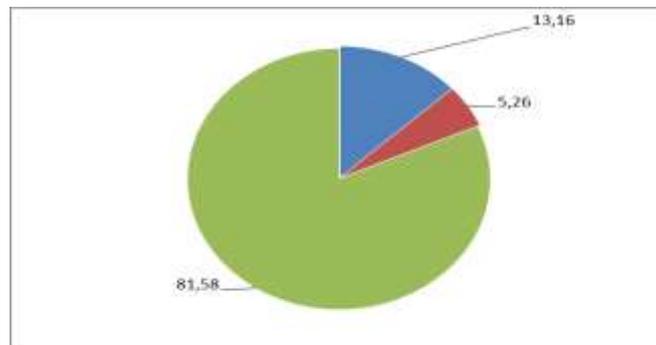


Gráfico No. 22: Qué tan importante es evaluar al personal

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis: El 13,16% de los encuestados responden que el evaluar al personal es poco importante, el 5,26% manifiestan que nada importante, por otro lado el 81,58% el evaluar al personal no es nada importante.

Interpretación: Esta pregunta nos hace reflexionar sobre qué tipo de empresa queremos tener.

10.- ¿Cree estar capacitado para administrar su negocio?

Cuadro No. 15: Cree estar capacitado para administrar su negocio

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	38	100	100
	No	0	0	0
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

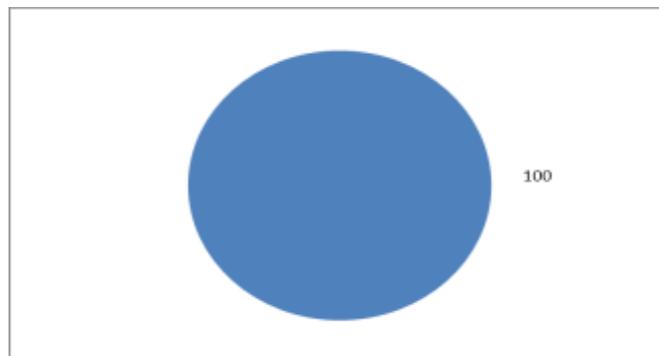


Gráfico No. 23: Cree estar capacitado para administrar su negocio

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 100% de los encuestados responden a esta pregunta que si están preparados para administrar su negocio.

Interpretación: Esta pregunta evidencia lo engañosa que puede ser una gestión por un lado no capacita, se conforma con el nivel de ventas y dice estar preparado, esto hace pensar que una mala gestión puede llevar al fracaso empresarial.

11.- ¿Qué espera de su negocio a largo plazo?

Cuadro No. 16: Qué espera de su negocio a largo plazo

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Éxito	38	100	100
	Que se mantenga	0	0	0
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

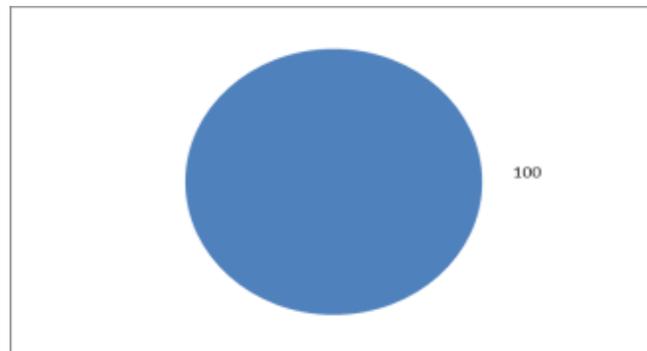


Gráfico No. 24: Qué espera de su negocio a largo plazo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 100% de los encuestados responden a esta pregunta que quiere el éxito empresarial

Interpretación: Esta pregunta evidencia la visión que todo empresario quiere para que su negocio tenga éxito.

12.- ¿Está satisfecho con el nivel de ventas?

Cuadro No. 17: Está satisfecho con el nivel de ventas

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	33	86,84	86,84
	No	5	13,16	13,16
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

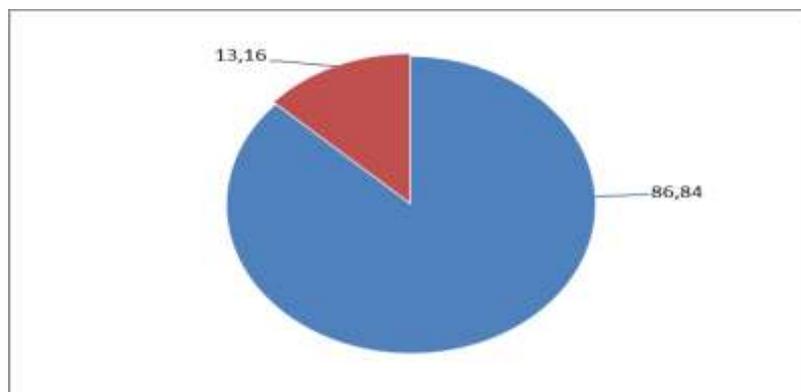


Gráfico No. 25: Está satisfecho con el nivel de ventas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 86,84% de los encuestados responden a esta pregunta que están satisfechos con el nivel de ventas que tiene su empresa, mientras que el 13,16 % contesta que no es rentable.

Interpretación: Esta pregunta nos permite realizar dos lecturas:

- 1.- que el mayor grado las empresas se conforman con los ingresos que tienen.
- 2.- mientras que en menor grado ven el volumen de ventas como una herramienta para medir su rentabilidad y apuntar a mejorar sus ingresos.

13.- ¿Cree usted que su negocio es rentable?

Cuadro No. 18: Cree usted que su negocio es rentable

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	33	86,84	86,84
	No	5	13,16	13,16
	Total	38	13,16	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

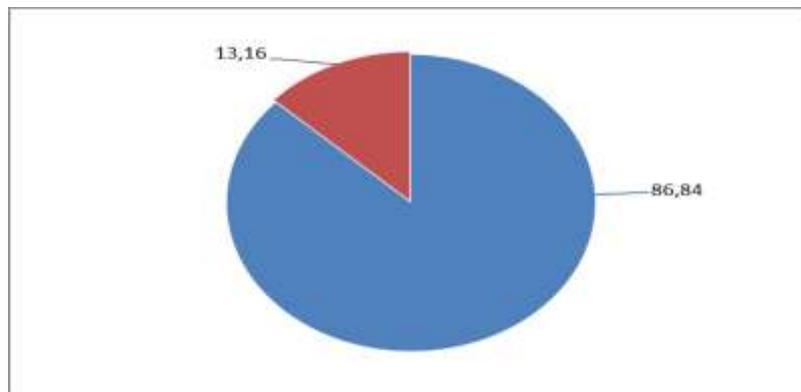


Gráfico No. 26: Cree usted que su negocio es rentable

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 86,84% de los encuestados responden a esta pregunta que su empresa es rentable, mientras que el 13,16% contesta que no es rentable.

Interpretación: Aquí se afirma el conformismo que tienen los administradores al momento de mejorar la rentabilidad de la empresa.

14.- ¿Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa?

Cuadro No. 19: Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Si	0	0	0
	No	38	100	100
	Total	38	100	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

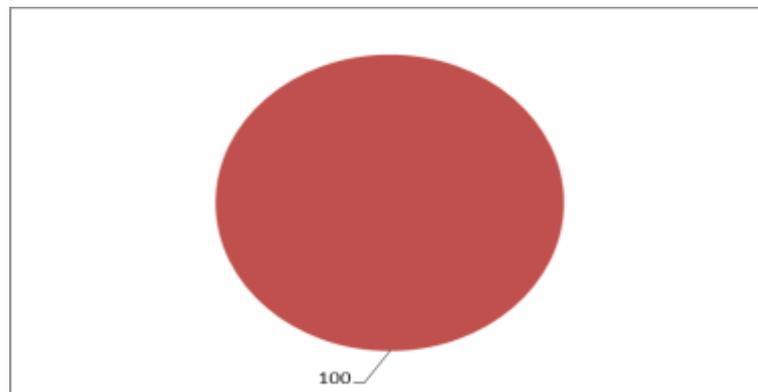


Gráfico No.27: Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis: El 100% de los encuestados responden no tener una cultura de contratar a personas con capacidades especiales.

Interpretación: Esta pregunta nos permite ver que las Pymes a pesar de que por ley se debe incluir en su nómina a personas con capacidades especiales, aún no cumplen con este requerimiento.

“Modelo de Encuesta (ver Anexo No. 2, Págs. 137-138)”.

Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis. Se plantea la Hipótesis descriptiva “La Organización en las PYMES del sur de la ciudad de Quito afecta su desarrollo institucional”.

La hipótesis nula se plantea como variable alterna:

“Si las PYMES ubicadas en el sur de Quito no mejoran sus niveles de organización tendrán seria incidencia en el desarrollo institucional”, se ha realizado un análisis Chi Cuadrado, entre la variable Métodos de Organización y Desarrollo Institucional. Se han seleccionado estas preguntas por la relación que tiene con la hipótesis y variables de estudio, lo que se pretende es aceptar o rechazar la hipótesis Ho.

El cuadro siguiente muestra el resultado obtenido.

Cuadro No.20: Cálculo Chi Cuadrado

Datos de la encuesta

Población	Alternativas		Total
	SI	NO	
Su empresa realiza planeación estratégica	1	37	38
La capacitación es importante para empresa	10	28	38
TOTAL	11	65	76

Datos esperados

Población	Alternativas		
	SI	NO	
Su empresa realiza planeación estratégica	5,5	32,5	38,0
La capacitación es importante para empresa	5,5	32,5	38,0

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Grado de libertad

$$GL=1$$

$$Gl = (c-1) (r-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)=1$$

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Tabla No. 2: Frecuencias observadas y esperadas

Cálculo datos chi-cuadrado

Población	O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
Su empresa realiza planeación estratégica /SI	1	5,5	-4,5	20,25	3,68
La capacitación es importante para empresa /NO	37	32,5	4,5	20,25	0,62
Su empresa realiza planeación estratégica /SI	10,0	5,5	4,5	20,25	3,68
La capacitación es importante para empresa /NO	28,0	32,5	-4,5	20,25	0,62

$$x^2= \mathbf{8,61}$$

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

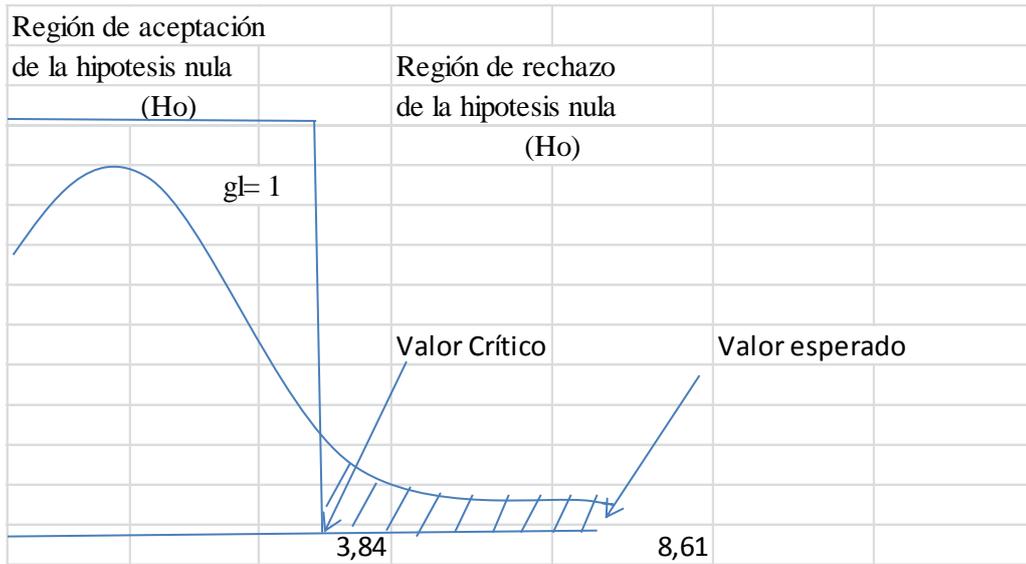


Gráfico No. 28: Chi - Cuadrado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

El valor $\chi^2_t = 3.84$ es menor $\chi^2=11$ lo que indica que la hipótesis H_0 nula se rechaza, y acepto H_1 , lo que demuestra que existe relación entre las variables, comprobando que la falta de posicionamiento en el mercado del Centro Educativo KHIPU incide en su rentabilidad.” Tabla de Distribución del Chi Cuadrado (ver Anexo No.1, Pág. 178)”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se concluye que en alto grado las Pymes no poseen reglamento interno para realizar una óptima gestión. Así lo confirma el 86,84% de los encuestados.
- El 97,37% de los encuestados coinciden en no disponer de una planeación estratégica, por lo que se concluye que las Pymes no tienen una cultura de planificación.
- De los aspectos propuestos en la pregunta 5, se concluye que las Pymes están sujetas a un alto riesgo de accidentes, esto debido a la carencia de un plan de gestión de riesgos laborales y de salud.
- El 100% de los encuestados coinciden en responder que la publicidad es de mucha importancia para dar a conocer a la institución y potenciar la presencia de la institución en la mente de los potenciales clientes.
- Se concluye que las Pymes no disponen de un plan de capacitación constante para sus empleados.
- Finalmente se concluye que las Pymes no tienen una cultura organizacional y por este hecho se ve afectado en alto grado su permanencia en el mercado y su rentabilidad.

Recomendaciones

Luego de verificar la situación actual de las Pymes –Pequeñas y medianas empresas- para crear una cultura organizacional y aportar a mejorar su rentabilidad se recomienda:

- Que los administradores, gerentes y dueños de las Pymes tienen que someterse a una capacitación constante para lograr que sus empresas compitan en el mercado del sur.
- Es fundamental que las Pymes deben crear políticas, normas que aporten para crear una cultura de la organización empresarial y proyectar sus empresas al éxito.
- Impulsar en sus colaboradores una permanente capacitación para mejorar la oferta.
- Definir un Plan Estratégico de Marketing, que aporte a crear una cultura de organización y que éste sea un puntal importante para mejorar sus ingresos y proyectar sus empresas a la eficiencia, eficacia y efectividad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título de la propuesta a implementarse

Una vez realizada la presente investigación se confirma que las PYMES no tienen una cultura de organización por lo que para solucionar se propone la siguiente propuesta:

Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing creando una cultura de organización en las Pymes ubicadas en el sur de Quito, mejorando su rentabilidad.

Datos informativos

- **Título:** Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing creando una cultura de organización en las Pymes ubicadas en el sur de Quito, mejorando su rentabilidad.
- **Institución ejecutora:** administradores, gerentes, dueños.
- **Beneficiarios:** Sector de las pequeñas y medianas empresas, dueños, administradores, gerentes, productores, compradores, mercado y la población en general que tienen necesidades diversas y residen en el sur del D.M. Quito.
- **Ubicación:** Sector sur de la ciudad de Quito.
- **Equipo Técnico responsable:** Maritza Alexandra Moreno Regalado

Objetivos

General

Establecer una cultura de organización en las Pymes ubicadas en el sur de Quito, a través de un Plan Estratégico de Marketing para y mejorar su rentabilidad.

Específicos

- Realizar análisis FODA para determinar la situación actual de las Pymes.
- Definir estrategias del marketing.
- Crear un plan de capacitación constante.
- Definir un modelo administrativo que aporte a crear una cultura de organización.
- Establecer mecanismos de seguimiento.
- Determinar mecanismos que ayuden a controlar que se cumplan los objetivos.

Justificación (de la propuesta)

Una vez realizado el estudio de mercado se concluye que las Pymes encuestadas no conocen de métodos de organización, no tienen la capacitación como herramienta de administración para su desarrollo, para solventar esta deficiencia se procede a elaborar un plan estratégico de marketing para crear una cultura de organización y evidenciar que por este motivo las Pymes se ven afectadas en grados importantes su rentabilidad.

Este plan abordará aspectos que intervienen en la cultura organizacional, como: el mercado, la competencia, falta de preparación, resistencia a los cambios, entre otros elementos que influyen y son necesarios para establecer un método

administrativo que aporte con herramientas y ayuden a fortalecer a las Pymes ubicadas al sur de Quito.

Estos aspectos serán tomados en cuenta para demostrar que las Pymes carecen de organización, motivo por el cual se ve afectada su rentabilidad.

Metodología

Factibilidad

A continuación se expone lineamientos que avalan la factibilidad de la propuesta de acuerdo a la línea de investigación:

- **Política**

Gremios y representantes de la Pequeña Industria, han propuesto al Gobierno del Ecuador, entre otras cosas, las siguientes acciones de promoción de las PYMES:

1. El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo dentro de una política integral de Estado.
2. Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía, que ataque y resuelva los problemas estructurales del sector empresarial.
3. Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías y adecuar el marco jurídico.
4. Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable.

5. Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las Pymes, las microempresas, etc.

6. Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.

7. Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

- **Tecnológica**

"Estamos viviendo un período histórico de cambio tecnológico, consecuencia del desarrollo y de la aplicación creciente de las tecnologías de la información y de la comunicación TICS. Este proceso es diferente y más rápido que cualquiera que hayamos presenciado hasta ahora. Alberga un inmenso potencial para la creación de riqueza, elevar el nivel de vida y mejorar los servicios; las TICS ya forman parte integrante de nuestra vida cotidiana, nos proporcionan instrumentos y servicios útiles en nuestro hogar, en nuestro lugar de trabajo, por todas partes. La sociedad de la información no es la sociedad de un futuro lejano, sino una realidad de la vida diaria. Añade una nueva dimensión a la sociedad tal como la conocemos ahora, una dimensión de importancia creciente. La producción de bienes y servicios se basa cada vez más en el conocimiento”.

Por lo tanto, utilizar las TICS adecuadamente en las pequeñas y medianas empresas, favorece para que éstas se desarrollen en el mercado con productos y servicios innovadores y puedan sobrevivir en un horizonte de largo plazo; de igual forma podrán generar productividad internamente para utilizar los recursos efectiva y eficazmente, desarrollando ventajas competitivas sustentables.

- **Organizacional**

La organización se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se lleven a cabo, también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, engloba lo que es el organigrama. Funciones y actividades que están por estructurarse, así mismo ve al futuro, inmediato y remoto, la organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa, ver perfiles de puestos, el puesto adecuado para la persona adecuada.

Cuando la organización está terminada solo resta actuar de manera que todo lo planteado lo llevamos a la práctica, integrando, dirigiendo y controlando que son los pasos y/o procesos que siguen de forma que tales ya pertenecen a la dinámica.

La organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, repito es encontrar el puesto adecuado para la persona adecuada, para adaptarse a ellos.

Se reconocen tres aspectos de porque la organización es importante:

1.- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3.- Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe de ser y lo que es.

Cuadro No.21: Diferencia de Cultura

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
PLANIFICACION	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿En qué consiste el MAPEO?

El Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional, MAPEO, consiste en una plataforma de herramientas para analizar el perfil de composición y articulación de la estructura y los procesos internos de entidades organizacionales, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valoración a través de formatos de tipo tabular y matricial.

¿Cuál es el propósito?

El propósito de MAPEO se enfoca a la identificación de los parámetros con los que se deben formular el perfil de estructura y procesos internos, para que una entidad organizacional tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos, metas y expectativas de utilidad proyectadas, así como en la cobertura de sus funciones y compromisos.

Mapeo de procesos

Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y porqué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo.

¿Cómo se realiza un Mapeo de Proceso?

Para esto se debe:

1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.

4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

¿Qué nos permite el Mapeo de Proceso?

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

Ejemplificando:

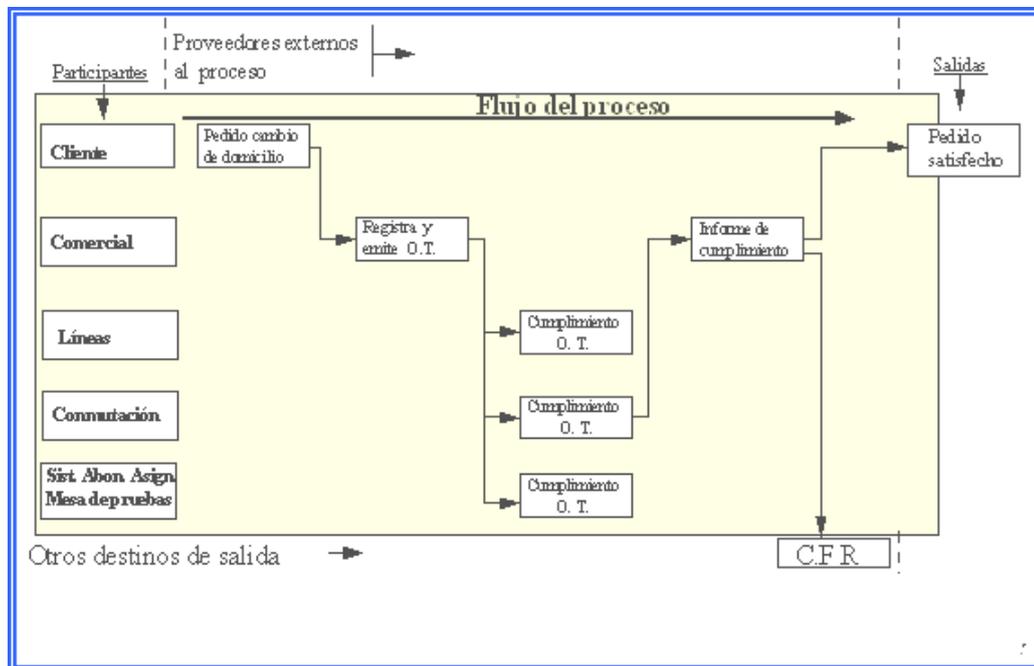


Gráfico No. 29: Flujo del Proceso

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora



Gráfico No. 30: Mapa de Procesos de una empresa
Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

- **Ambiental**

La nueva propuesta política es crear una cultura de respeto y cuidado de la naturaleza, las actividades que realicen las empresas en este caso las PYMES -Pequeñas y Medianas Empresas- son las llamadas a establecer mecanismos que ayude a crear un vínculo con el medio ambiente tal que la relación con la naturaleza esté considerada en la política empresarial dándole la importancia que merece este recurso a través de rehusar, reciclar y reutilizar. La gestión que las Pymes realizan en sus actividades por estar en contacto con la gente, por la diversidad de productos que ofertan, deben buscar mecanismos para mantener y proteger el medio ambiente, dando lugar al buen uso de los recursos.

- **Económica – financiera**

Sobre este tema se plantea elaborar el plan Estratégico de Marketing que deberán implementar los gerentes, administradores y dueños de las Pymes con el objetivo de que el presente plan provea de herramientas para

crear una cultura de organización y les permita argumentar en la toma de decisiones oportunas y acertadas para que mejore de esta manera su situación financiera y tener más éxito en el mercado de los negocios.

- **Legal**

Dentro del ámbito legal, las Pymes deben cumplir con ciertos requerimientos para su constitución y para el normal desempeño en la prestación de servicios; en cuanto a la constitución de la compañía, se hará ante la Superintendencia de Compañías, tomando la calidad de Compañía Limitada.

Para iniciar las actividades es de suma importancia obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), el cual legalizará las labores ante la autoridad fiscal.

Después de enunciar los requerimientos técnico legales, a continuación se detallan los requerimientos legales y tributarios así tenemos:

Servicio de Rentas Internas

Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Impuesto al Valor Agregado es aquel que se paga por la transferencia de bienes o la prestación de servicios, cabe mencionar que el IVA tiene tarifa 12% y tarifa 0%, siendo aplicable al actual proyecto el impuesto del 12%. De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, el pago del impuesto para éste caso se hará el mes siguiente al del impuesto declarante y en base al noveno dígito del RUC y el Artículo 58 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto a la Renta.

Municipalidades

Impuesto a la Patente Municipal

La patente anual es un impuesto que deberá ser pagado, en respectivo cantón, por todas las personas, naturales o jurídicas que ejerzan cualquier actividad, entre los que se cuentan los industriales y comerciantes. El pago de la Patente Municipal es el requisito indispensable para obtener el permiso de funcionamiento

Cuerpo de Bomberos

Tasa para el cuerpo de Bomberos

Conjuntamente con el impuesto anual de patente municipal se cobrará la tasa por autorización de funcionamiento para el Cuerpo de Bomberos de Quito, en un monto equivalente al 10% del monto cancelado por concepto del impuesto anual de patente municipal; pero en ningún caso será mayor de US.100,00.

Fundamentación Científico – Técnica

A continuación se presenta el desarrollo científico técnico de la presente investigación en correspondencia a la propuesta planteada, se detalla soportes para elaborar un plan estratégico de marketing: determinación de la demanda potencial, estudio técnico, estudio organizacional.

Empresarialidad

Una economía dinámica comienza con las acciones de un pueblo emprendedor. Tener organizadas las condiciones necesarias -propiedad privada, mercados, la posibilidad de ganancia.

Definición

Una de las definiciones más completas sobre Empresarialidad, es la que califica las características de las organizaciones y los emprendedores de una economía mediante sus diferentes procesos productivos en todos los niveles; a la cultura de empresarialidad y la inclinación a apoyar una actividad emprendedora.

Por lo tanto, juega un papel clave en una economía de mercado y condiciona las posibilidades de crecimiento económico. Así mismo es la capacidad desarrollada para estar alerta a las oportunidades hasta entonces ocultas.

La empresarialidad desemboca un ámbito creador, ya que los participantes en este proceso trascienden la realidad que les rodea y crea posibilidades sobre las propiedades reales de las cosas.

Un segundo tema que aparece al tratar el descubrimiento de medios es el ámbito sobre el que los participantes en el proceso de empresarialidad despliegan su perspicacia. La realidad, en su sentido más amplio, es susceptible de convertirse en medio. Cualquier cosa, sea material o inmaterial, se puede convertir en medio en cuanto alguien perciba en ella una oportunidad de ganancia.

La empresarialidad contribuye al crecimiento económico, al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento de los tejidos socio-productivos, a la innovación y a la generación de nuevos puestos de trabajo

En resumen “la empresarialidad es la cultura que permite desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes que generan mejora continua en las Organizaciones, dando valor agregado y asegurando la sustentabilidad en el largo.

Planeación estratégica:

Para Bateman y Snell (2001 P.133.) “Conjunto de procedimientos para la toma decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

Según (Kotler, 1990 P. 56) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Para la (Cámara de industrias de Tungurahua P. 5) “Consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias, que nos sirva como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo y como nos encaminamos a los de medio y largo plazo con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.”

Proceso de planificación estratégica

Comprende 4 etapas:

1. Filosófica
2. Analítica
3. Operativa
4. Acción y desarrollo

1. Filosófica: Comprende la definición de la Misión corporativa, la Visión, los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarca su acción.

Misión: “Declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares” “La razón de ser de una empresa”.

Componentes de la formulación de la Misión

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿En qué mercados compite?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?
Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

Visión: “Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.” Elementos de la Visión:

Cultura: Es simplemente la manera como se hace negocios, los valores compartidos, mientras más fuerte es la cultura y más orientada hacia los clientes, los reglamentos, y procedimientos son más sencillos.

La gente de toda la organización conoce lo que debe hacer porque existen valores que los guían y estos son más transparentes que un cristal. El componente personal de la visión es el crecimiento personal y profesional que beneficia a los individuos y a través de ellos a la organización.

Productos o servicios: es la razón fundamental para que la organización exista, se extiende al rol de la organización con el medio ambiente y la sociedad.

Pasos para crear una visión:

- a) Recolección de ideas
- b) Concretar las ideas
- c) Desarrollar y afinar la Visión
- d) Obtener la aprobación de la organización
- e) Comunicar y definir

Valores: Después de que la mayoría de personas en la organización asuman los valores se crea la llamada “cultura.

Ejemplos de Valores: Liderazgo, Calidad, Servicio, Creatividad e innovación, comunicación, respeto, crecimiento y beneficios

Políticas: Las políticas son las grandes guías y caminos que conducen nuestras actividades y que a la vez, señalan los linderos que no deberemos traspasar; de hecho solo debe tratarse de las grandes políticas. Concretamente, aquellas que están relacionadas con los valores, cada valor debe generar una o varias políticas.

Para Koontz, Weihrich, Cannice. (2001 P.58.)Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”

2. Analítica: Comprende el análisis del entorno de la empresa (Oportunidades, Amenazas,) y un análisis interno de la empresa (Fortalezas y debilidades)

Análisis del entorno:

Básicamente se analiza en base a varias fuerzas como son: Fuerza económica, (Baja de acciones en la bolsa, déficit presupuestario del gobierno, tasa de inflación, nivel de ingreso, tasas de interés, política monetaria, disponibilidad de crédito entre otras) Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y geográficas (Programa de seguridad social, ingreso por persona, estilos de vida, hábitos de compra)(Políticas gubernamentales, cambios en leyes tributarias entre otras)(cambios en la población, ubicación de empresas) Fuerzas tecnológicas(básicamente realizar preguntas como ¿Cuál es la tecnología utilizada en la empresa?, ¿Cuál fue la evolución a través del tiempo de la tecnología de la empresa? ¿Cuál es la tecnología de mi competencia?) Fuerzas Competitivas (El análisis de los competidores consiste en identificar y evaluar la fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de los rivales.)

Análisis Interno.

Este análisis tiene por objeto conocer y priorizar las fortalezas, debilidades y limitaciones que existen en toda la organización.

Fortalezas: Algún valor, capacidad o conocimiento que poseemos en grado superior al promedio y que su mejor utilización ha de producir mejores resultados.

Debilidades: Algún valor, capacidad o conocimiento que tenemos por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos, la debilidad es un factor que dificulta la rentabilidad.

Áreas de análisis:

Administración y sistemas de información.

Mercadeo y ventas

Talento Humano

Recursos financieros

Planificación y control de la producción

Distribución de planta, almacenamiento, y manejo de materiales.

Suministros

Diseño de procesos y métodos de trabajo

Mantenimiento

Control de calidad

Seguridad e higiene industrial

Sistema de calidad

Metodología

En función del diagnóstico más la información interna seleccione 3 fortalezas y debilidades por cada área de análisis.

Priorice las 10 fortalezas y debilidades más importantes de todas las áreas anteriores. Para las fortalezas describa dónde y cómo podríamos aprovecharlas. Para las debilidades describa como se podrían eliminarlas.

Objetivos: Son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias.

Los objetivos deben estar coordinados.

Horizontalmente: Los objetivos deben estar coordinados a nivel departamental, los objetivos del departamento de ventas deben estar coordinados con los del departamento de producción y estos deben ser consecuentes con los objetivos de compras y con los financieros.

Verticalmente: Deben estar escalonados en forma de pirámide, en la cúspide de la misma colocaremos el objetivo más general, el más importante, para luego soportar este macro objetivo, con otros objetivos más particulares que contemplan los diferentes factores que más relevancia tienen en la actividad empresarial.

Estrategias: Son las acciones por realizar para el logro de los objetivos; existen estrategias externas y estrategias vinculadas a los objetivos.

Estrategias externas:

Posicionamiento (Liderazgo en precios, Diferenciación, segmentación selectiva)

De competencia (Examinar a fondo a sus principales competidores y competidores indirectos)

Matriz de Productos

Matriz FODA

De crecimiento

Estrategias vinculadas a los objetivos por áreas.

Operativos

Productividad

Innovación

Factor Humano

3. Operativa: Consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzarlos, y los programas de acción orientados a este fin.

4. Acción y Desarrollo: Comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas.

Es necesario definir planes de acción con niveles de responsabilidad y tiempos, periódicamente se deben revisar los mismos para tomar las medidas correctivas necesarias. Según la Cámara de Industrias de Tungurahua (1996 P. 1 a la 45)

Plan operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negociaciones o adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

Cuadro No.22: Plan Operativo

PLAN OPERATIVO				
FECHA	LUGAR	ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLES
		Desarrollar el diagnóstico de las áreas	Entregar los nombres de los contactos de coordinadores y docentes responsables	Coordinadores de áreas
26 febrero	Por definir	Reunión con los coordinadores de áreas, para la entrega del diagnóstico	Cada coordinador del área que le correspondió a su institución debe traer el respectivo documento diagnóstico y una propuesta para desarrollar el currículo en esa área y de acuerdo a los lineamientos del MEN	Comité Técnico Coordinadores de áreas
Por definir	Por definir	Desarrollo del Currículo		Coordinadores de área
		Seguimiento al Plan		

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Roger J. Best en su libro Marketing Estratégico Cuarta Edición, en el Capítulo 4to. manifiesta:

Marketing Estratégico

“El concepto es interesante y está bien desarrollado, pero para obtener una calificación superior a C, la idea tiene que ser realizable”.

—*Comentarios de un profesor de la Universidad de Yale, a la tesis de Fred Smith, proponiendo un servicio de entrega nocturno, conocido en la actualidad como FedEx.*

La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de marketing mix (desarrolladas en la parte III) tienen carácter táctico, pero resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos. Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa. En el capítulo 11 presentamos un método de elaboración del portfolio estratégico de negocios que incluye todas las áreas producto mercado actuales y las potenciales futuras.

Los planes estratégicos generados por el análisis *portfolio* pueden ser tanto ofensivos como defensivos. En el capítulo 12 se presentan planes estratégicos ofensivos, contruidos para conseguir una mayor cuota de participación o el crecimiento en mercados ya atendidos, o para entrar en nuevos mercados o en mercados emergentes.

Los planes estratégicos ofensivos son fundamentales para asegurar el crecimiento empresarial, las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial.

En el capítulo 13 se presentan los planes estratégicos defensivos, diseñados para proteger las posiciones en los mercados y la rentabilidad empresarial. Entre los planes estratégicos defensivos se incluyen el mantenimiento de cuota de participación, la reducción del enfoque para mejorar la rentabilidad empresarial, y las estrategias de desinversión y cosecha, que acaban con la futura salida del mercado. Los planes estratégicos defensivos son fundamentales para la consecución de unas determinadas cuotas de mercado, y los volúmenes de ventas y de beneficio, deseados a corto plazo.

La Planificación Estratégica de Mercado

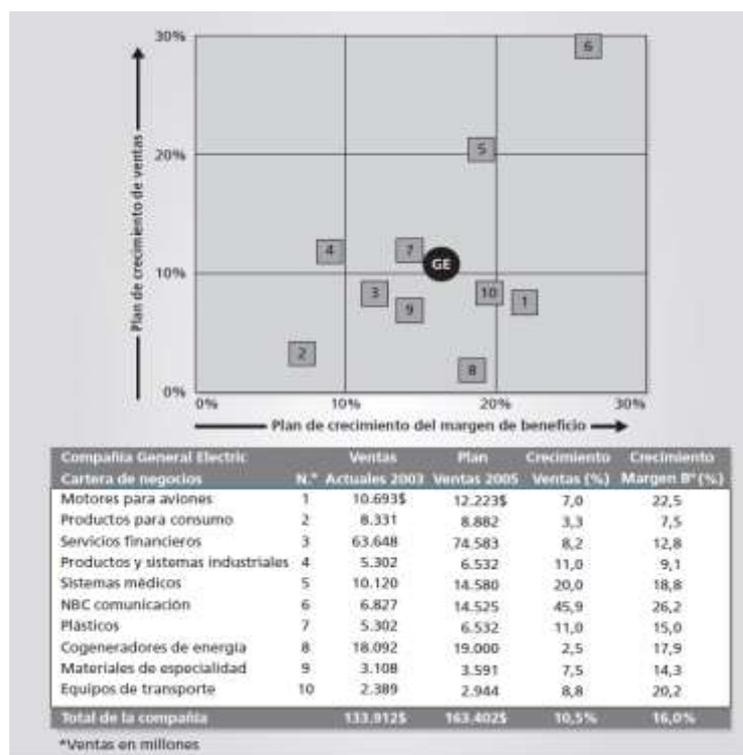
La empresa General Electric (GE) ha evolucionado desde una concentración importante en productos eléctricos a una importante diversificación en distintas áreas producto-mercado (véase figura 11-1). Actualmente la cartera de negocios de GE va desde bombillas, aparatos para la vivienda, sistemas médicos, plásticos, motores para aviones, servicios financieros, a equipos de transporte, cogeneradores de electricidad y medios de comunicación. Sin embargo, cada negocio de la empresa es objeto de un seguimiento permanente, analizándose la participación de la empresa en el área, el crecimiento de las ventas y beneficios del negocio, de tal forma que la empresa alcance siempre las expectativas de resultados de sus accionistas y partícipes sociales.

Jeffrey Immelt, consejero delegado de GE que siguió a Jack Welch, utilizó la herramienta de *portfolio* estratégico de mercado para comunicar a la comunidad inversora, su visión de un crecimiento rentable en los mercados. La empresa busca oportunidades en sus distintas áreas de negocio, tanto apoyándose en el crecimiento de los mercados como en las adquisiciones de otras empresas. Si bien todas las áreas de negocio de la empresa GE tienen algún nivel de expectativas de crecimiento futuro de sus ventas, para el año 2005 las áreas de medios de comunicación y sistemas médicos se consideran estratégicamente importantes para que la compañía pueda alcanzar sus

objetivos globales. En el área de comunicación, NBC, compañía subsidiaria de GE, en 2004 se fusionó con Vivendi, un conglomerado francés de telecomunicaciones, para convertirse en NBC Universal, una de las empresas líderes mundiales en el mercado de los medios de comunicación. Esta fusión situó a GE en una muy buena posición para un posterior y más rápido crecimiento en el mercado internacional del ocio.

Conocidas empresas como General Electric, Procter & Gamble o Hewlett-Packard, año tras año consiguen grandes éxitos económicos con la ayuda de la aplicación de las herramientas de planificación estratégica de los mercados¹. Estas empresas tienen un importante compromiso de atención a los deseos de sus accionistas, y ello requiere una continua revisión de sus resultados actuales, identificación de oportunidades futuras y búsqueda de recursos e inversiones que contribuyan a equilibrar los resultados de corto y largo plazo. La diversificación de productos y mercados es un aspecto del análisis *portfolio* y de la planificación estratégica de los mercados.

FIGURA 11-1 LA CARTERA DE NEGOCIOS DE GE Y SU PLAN DE CRECIMIENTO RENTABLE



Cuadro No. 23: La cartera de negocios de ge y su plan de crecimiento rentable

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS

La diversificación añade dos importantes ventajas a la consecución de los resultados de una empresa. En primer lugar, reduce la dependencia empresarial en una única área producto mercado. En segundo lugar, contribuye a la consecución de unos resultados globales más planos, menos erráticos, superando las condiciones competitivas especiales que puedan darse en las diferentes áreas de negocio.

La figura 11-2 ilustra los distintos niveles de ventas de una empresa que ha diversificado sus negocios en varias áreas. En el área producto-mercado que denominamos A, su negocio fundamental, las ventas crecen a un ritmo del 1,5% anual, pero este crecimiento varía de un año a otro, como consecuencia de la modificación de las condiciones económicas y de las fuerzas competitivas.

FIGURA 11-2 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS, Y RESULTADOS DE VENTAS

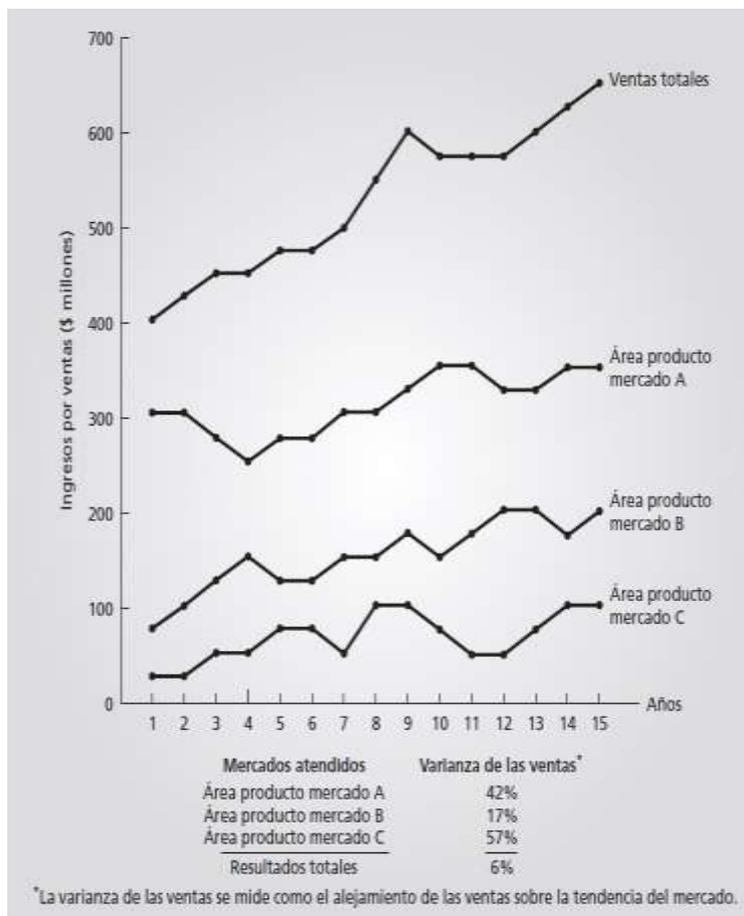


Gráfico No. 31: Diversificación de productos y mercados, y resultados de ventas

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

El hecho de que la empresa se encuentre también posicionada en otras dos áreas de negocio muy distintas, le permite superar los ciclos de vida de los productos y las variaciones en las fuerzas competitivas. El área producto-mercado que denominamos B crece a un ritmo anual del 4% y el C a casi un 15%. Si bien las ventas en las áreas B y C son inferiores a las obtenidas en el área A, cada una de estas áreas de negocio contribuye a estabilizar la línea de ventas globales de la compañía.

En el área producto mercado A la varianza no explicada de las ventas es de un 42%, y de un 17 y 57% en las áreas de negocio B y C. Cuando se agregan los resultados de los tres mercados la cifra total de ventas de la compañía se estabiliza, el crecimiento se aplanan y se superan las situaciones especiales, obteniéndose una varianza no explicada de las ventas de sólo un 6% para el conjunto global de la compañía.

DOS NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN

La *diversificación de productos* constituye uno de los caminos de diversificación empresarial. Obviamente, cuanto menos dependa una empresa de un único producto, menos vulnerables serán sus resultados futuros. Por ejemplo, Coca-Cola tiene una amplia línea de refrescos que vende en todo el mundo. La empresa Procter & Gamble va más allá, en la medida en que se posiciona en productos menos relacionados. Como hemos visto antes, GE ha diversificado su negocio en una amplia gama de áreas producto-mercado poco relacionadas con su línea inicial de productos eléctricos.

La *diversificación de mercados* es otra forma de conseguir simultáneamente crecimiento de ventas y reducción del riesgo empresarial. La empresa DuPont se ha diversificado en muchos mercados, desde el mercado de alfombras al de bañadores, con productos tales como el Nylon, Dacron, Lycra y otros muchos. Esta diversificación le ha permitido alcanzar una cifra de ventas de 50 mil millones de dólares, dejando de depender de un sólo producto o mercado. La empresa Hewlett Packard siguió la misma estrategia cuando se dividió en dos compañías: una denominada Agilent Technologies, que se dedicaba a analizar y valorar negocios, con una cifra de ventas de 8 mil millones de dólares y otra, que ha conservado el nombre de HP, que alcanza unas ventas de 39 mil millones de dólares, centrada en ordenadores. Esta división permitió a la empresa avanzar rápidamente en el emergente mercado de ordenadores, sin abandonar su área producto-mercado inicial, el análisis y medición de mercados.

Todos los negocios, eventualmente, experimentan períodos de recesión o de crecimiento, pero es difícil que todas las áreas producto mercado experimenten las mismas condiciones simultáneamente.

Así pues, el hecho de que las empresas se diversifiquen en diversas áreas producto-mercado consigue superar las amenazas de los cambios económicos y las influencias de la situación de los productos en su ciclo de vida, reduciendo de esta forma la variabilidad de los resultados de la empresa.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO

Los distintos negocios de una empresa contribuyen a los resultados empresariales a corto y largo plazo, en función de su posición actual y futura. En base a este hecho, algunos negocios recibirán inversiones adicionales para desarrollar o defender una importante posición estratégica. Otros negocios requerirán que se reduzca su enfoque, para conseguir una mayor contribución a beneficios, con los recursos actualmente disponibles. Otros incluso verán reducido su presupuesto, en la medida en que la empresa considere la idea de abandonar un área producto-mercado concreta. Dado que los recursos son siempre limitados, se necesita un plan estratégico de mercado que indique las posiciones deseadas en el futuro, el crecimiento de las ventas y los beneficios esperados. El plan estratégico de mercado establece la dirección a seguir y fija directrices para el futuro destino de los recursos.

Como refleja la figura 11-3, las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para poder concretar direcciones estratégicas y destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo³. El primer paso de este proceso es una valoración cuidadosa de los resultados reales obtenidos por la empresa, del atractivo del mercado y de la posición competitiva.

Es útil que las empresas dispongan de estos datos con un horizonte de tres a cinco años. Con esta información las empresas pueden realizar un análisis *portfolio*, para conseguir así una mejor comprensión de la situación de cada área producto mercado y de sus expectativas de resultados. Partiendo de la posición de cada negocio en el *portfolio* se redactará un plan estratégico que incluya los futuros objetivos a conseguir.

Sin embargo, conseguir que el plan estratégico de mercado sea accionable requiere que la empresa desarrolle también una estrategia de marketing mix, alineada con el plan estratégico de mercado y los recursos destinados. Una vez que se han redactado las estrategias del mercado y las estrategias de marketing mix, se procede a redactar el plan de acción que define las posiciones que se desea alcanzar, a corto y largo plazo, en cuota de mercado y rentabilidad⁴. Este capítulo analiza el proceso de planificación estratégica de los mercados y su contribución a la consecución de los resultados a corto y largo plazo de una empresa.

RESULTADOS DE UNA EMPRESA

Dado que cada área producto mercado tiene su atractivo y que las empresas gozan de diferentes ventajas competitivas, cada negocio puede obtener resultados diferentes. El primer objetivo de un plan estratégico de mercado es crear una dirección estratégica y establecer unos objetivos en relación con tres aspectos fundamentales:

FIGURA 11-3 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS MERCADOS



Gráfico No. 32: El proceso de planificación estratégica de los mercados

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

- **Participación en el mercado:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a la cuota de mercado y a la ventaja competitiva?
- **Crecimiento de las ventas:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá al crecimiento de las ventas de la empresa?
- **Rentabilidad:** ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a los beneficios a corto y largo plazo y al valor percibido por los accionistas?

El propósito de cualquier plan estratégico es contribuir a los resultados en las tres áreas. Uno de los objetivos primarios de un plan estratégico de mercado es explicitar en qué medida la participación, las ventas y los beneficios variarán con el tiempo. Por ejemplo, un

plan estratégico para *aumentar* la participación en un mercado creciente, producirá resultados muy diferentes a otro plan estratégico de mercado para *proteger* la participación en un mercado maduro y cada vez más competitivo.

ATRACTIVO DE UN MERCADO

El propósito de un plan estratégico de mercado es proporcionar una dirección estratégica en base a la cual se puedan establecer objetivos de beneficios y una estrategia de marketing mix. Esta etapa constituye un importante paso del proceso planificador, y requiere un cuidadoso examen del atractivo del mercado. Este paso permite que las empresas comparen el atractivo relativo de diferentes áreas, sirviéndose de varios criterios que miden su atractivo. Valorar el atractivo de un mercado requiere partir de una sistemática.

En orden a estimar el índice de atractivo de un mercado las empresas deben hacerse la siguiente pregunta: “¿Qué factores hacen que un mercado sea o no atractivo?” Entre los factores más utilizados se incluyen el tamaño del mercado, su crecimiento, nivel de competencia, margen potencial, accesibilidad y ajuste del mercado a los recursos y capacidades de la empresa. Estos factores se pueden agrupar en tres dimensiones: fuerzas del mercado, intensidad de la competencia y accesibilidad al mercado, tal y como se muestra en la figura 11-4.

La medición del atractivo de un mercado requiere atribuir un peso relativo a cada una de sus tres dimensiones. En el ejemplo presentado en la figura 11-5 se atribuye un 30% a la dimensión fuerzas del mercado, un 40% a la intensidad de la competencia y un 30% a la accesibilidad del mercado.

Cada dimensión se integra además por varias variables, cada una con su peso específico relativo.

FIGURA 11-4 FACTORES QUE CONFIGURAN EL ATRACTIVO DE UN MERCADO



Gráfico No. 33: Factores que configuran el atractivo de un mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

FIGURA 11-5 ÍNDICE DEL ATRACTIVO DE UN MERCADO

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un mercado		Puntuaciones del atractivo	Importancia relativa*	Puntuaciones del atractivo del mercado	
Fuerzas del mercado					
Tamaño del mercado		80	40%	32	
Ritmo de crecimiento		60	30%	18	
Poder del cliente		40	30%	12	
Puntuación total para las fuerzas del mercado				62	
× Importancia relativa de las fuerzas del mercado		30%		18,6	
Intensidad de la competencia					
Rivalidad en precios		40	40%	16	
Facilidad de entrada		80	30%	24	
Sustitutivos		60	30%	18	
Puntuación total de la intensidad de la competencia				58	
× Importancia relativa de la intensidad de la competencia		40%		23,2	
Accesibilidad del mercado					
Conocimiento de los clientes		80	40%	32	
Accesibilidad a los canales		100	30%	30	
Equipo comercial		60	30%	18	
Puntuación total de la accesibilidad del mercado				80	
× Importancia relativa de la accesibilidad del mercado		30%		24,0	
Índice de atractivo del mercado				18,6 + 23,2 + 24,0 = 65,8	

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Cuadro No. 24: Índice del atractivo de un mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

La figura 11-5 ilustra los pesos relativos de las tres dimensiones y de las variables que las integran. Las dimensiones que definen el atractivo de un mercado pueden variar para cada industria y pueden cambiar también sus componentes en el tiempo. Debe detenerse especial cuidado en asegurar que todas las dimensiones que definen el atractivo de un mercado estén representadas de una forma adecuada, en base a la rentabilidad esperada para cada negocio.

En el ejemplo que se acompaña se valora cada factor en una escala que va desde muy atractivo a muy poco atractivo. Esta valoración se multiplica por la importancia relativa del factor para obtener así una valoración ponderada. Por ejemplo, al tamaño del mercado analizado se le da una puntuación de 80 en relación con su atractivo, y se le asigna un 40% de importancia en la dimensión fuerzas de mercado, lo que conduce a que al factor tamaño del mercado se le asignen 32 puntos (80x40). Sumando la puntuación de la variable tamaño a la obtenida por las otras variables, crecimiento del mercado y poder de compra de los consumidores, se obtiene una puntuación de 62 para la dimensión fuerzas del mercado. Haciendo lo mismo con las otras dos dimensiones, denominadas intensidad de la competencia y accesibilidad al mercado se obtiene un índice final del atractivo del mercado de 65,8 puntos.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Para realizar la medición de las ventajas competitivas se sigue el mismo procedimiento. La primera pregunta a responder sería: “¿Qué hace que la posición en un negocio sea fuerte o débil?” La respuesta puede ser diferente en cada industria. Una posible respuesta sería resumir las ventajas competitivas en tres dimensiones: dimensión de diferenciación, que posibilita más ingresos, dimensión de costes y dimensión de ventajas competitivas en marketing. Posteriormente, a cada dimensión se le asigna un peso relativo y se identifican los factores que la integran. Por ejemplo, la dimensión de diferenciación, se integra en el ejemplo propuesto por tres variables: calidad relativa en el producto, calidad relativa en los servicios, diferenciación en la imagen.

En el caso analizado se ha asignado un 40% de importancia relativa a la dimensión diferenciación, otro 40% a la dimensión coste y un 20% final a la dimensión ventajas competitivas en marketing. En síntesis, el índice que obtiene esta empresa en relación con sus ventajas competitivas es de 54,8 puntos.

ANÁLISIS *PORTFOLIO* Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Partiendo de los índices de atractivo de mercado y de ventajas competitivas para cada uno de los negocios de la empresa, se puede crear un mapa de *portfolio* o cartera de negocios. Como se puede ver en la figura 11-8, se pueden distinguir doce posiciones en el mapa. Aquellos negocios con las mejores puntuaciones en cuanto a

atractivo del mercado y ventajas competitivas tendrán la mejor posición en el mapa, y presentarán las mejores oportunidades de generación de beneficios y rentabilidad.

Los negocios que se encuentran en esta posición normalmente conducen a planes estratégicos de inversión, para proteger esta posición atractiva ventajosa. Cada posición en la matriz atractivo-ventaja competitiva recomienda un plan estratégico especial⁸. A continuación pasamos a comentar en detalle cada uno de estos planes estratégicos de mercado.

- **Invertir para crecer:** Éste es un plan estratégico ofensivo que requiere desarrollar esfuerzos de marketing para desarrollar la posición en un producto o en un mercado. Por ejemplo, la empresa Dell ha invertido de una forma significativa en los últimos quince años, tanto para hacer crecer el mercado de los ordenadores personales como su cuota de participación en el mismo.

FIGURA 11-6 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Gráfico No. 34: Determinantes de la ventaja competitiva

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

FIGURA 11-7 ÍNDICE DE VENTAJA COMPETITIVA

Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran ventaja	Principal ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva		Puntuaciones de la ventaja	Importancia relativa*	Puntuaciones de la ventaja competitiva	
Ventajas en la diferenciación					
Calidad del producto		80	40%	32	
Calidad de los servicios		60	30%	18	
Imagen de marca		80	30%	24	
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación				74	
× Importancia relativa de las ventajas en la diferenciación		40%		29,6	
Ventajas en los costes					
Costes unitarios		40	70%	28	
Costes de transacción		60	20%	12	
Gastos de marketing		60	10%	6	
Puntuación total de las ventajas en los costes				46	
× Importancia relativa de las ventajas en los costes		40%		18,4	
Ventajas de marketing					
Cuota de mercado		40	40%	16	
Notoriedad de marca		40	30%	12	
Distribución		20	30%	6	
Puntuación total de las ventajas de marketing				34	
× Importancia relativa de las ventajas de marketing		20%		6,8	
Índice de ventajas competitivas			29,6 + 18,4 + 6,8 = 54,8		

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Cuadro No. 25: Índice de ventaja competitiva

Fuente: Investigación

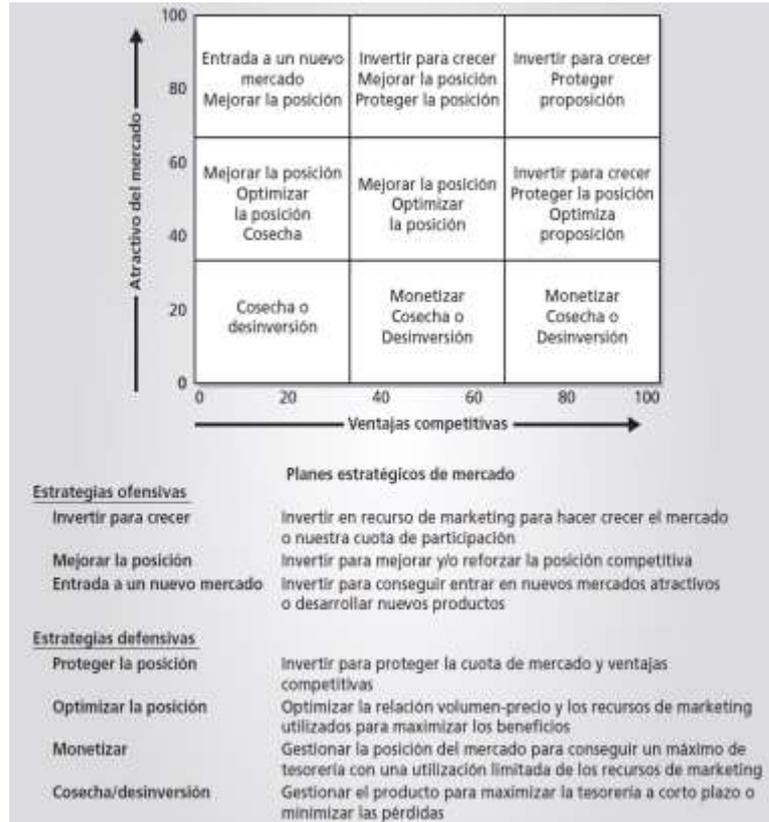
Elaborado por: La Autora

- **Invertir para mejorar la posición:** Este es un plan estratégico ofensivo de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa en un segmento atractivo del mercado. Lexus, Mercedes y BMW han invertido de una forma selectiva para reforzar su posición competitiva en el segmento que busca una buena relación calidad-precio en los automóviles. Éste es un segmento cuyo atractivo crece, pero en el cual estas empresas no tenían ventajas competitivas en relación con los líderes.
- **Entrada en un nuevo mercado:** Estrategia ofensiva para entrar en nuevos mercados atractivos.
La empresa Toyota se encuentra entre las primeras en el mercado de los coches híbridos y piensa reforzar su ventaja competitiva en este mercado, en el año 2005, con el lanzamiento de cinco nuevos

modelos de coches híbridos. Muchas nuevas áreas producto mercado

- **Proteger la posición:** Estrategia defensiva consistente en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio. Gatorade, en el mercado de las bebidas deportivas, y Red Bull, en el mercado de las bebidas energéti-

FIGURA 11-8 CARTERA DE NEGOCIOS Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO



Cuadro No. 26: Cartera de negocios y planes estratégicos de mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

cas, tienen cuotas de participación alrededor del 80%. Dado que ambos mercados son atractivos y ofrecen expectativas de crecimiento, ambas marcas estarán sometidas a crecientes ataques de nuevos competidores que tratarán de sacar partido en estos interesantes mercados.

- **Optimizar la posición:** Esta estrategia defensiva se da con frecuencia en la última etapa de crecimiento de un producto e igualmente en su fase de madurez. En aquellos mercados cuyo potencial de crecimiento

aparece limitado y las posiciones competitivas están ya establecidas, las empresas tratan de optimizar el marketing mix y los presupuestos de marketing para conseguirlos máximos beneficios. Corresponde a una situación de los productos en su ciclo de vida, en la que se ha alcanzado el nivel máximo de volumen potencial y los márgenes todavía son atractivos.

Para conseguir una mejora en su nivel de beneficios algunas empresas, utilizando esta estrategia, reducen su base de clientes, centrándose en los más rentables. Así, muchos bancos han tratado de reducir su base de clientes, cargando comisiones a aquellos pequeños ahorradores que las instituciones financieras sienten que no son rentables. A medida que algunos de estos clientes dejan el banco, estas instituciones financieras aumentan sus beneficios, centrándose en un menor número de clientes. La estrategia de optimización de la posición, manejada de una forma correcta, en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos, debería permitir un aumento de los beneficios.

- **Estrategia de monetización:** Esta estrategia defensiva se da en mercados poco atractivos en los que la empresa disfruta de alguna ventaja competitiva. Implica que la empresa gestiona sus precios y recursos de marketing de forma que optimizar su *cash flow*, su tesorería sin irse del mercado. Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen condiciones de pago poco favorables, cobran por la entrega del producto y ofrecen pocos servicios adicionales. Igualmente tratan de minimizar sus inversiones en estos productos y buscan obtener el máximo de tesorería, exprimiendo sus anteriores posiciones en el mercado.
- **Estrategias de cosecha/desinversión:** la estrategia de cosecha busca aumentar la rentabilidad y tesorería de la empresa, a la vez que, sin llamar la atención, la salida del área producto mercado. Estas empresas, a medida que se reduce el volumen de ventas aumentan sus precios para mantener el margen. Las reducciones en el presupuesto de marketing disminuyen los costes de marketing. La utilización de la estrategia de desinversión tiene más lógica cuando no se vislumbran beneficios, ni a corto ni a largo plazo. La salida del mercado constituye simplemente una forma de reducir costes rápidamente y de poder recolocar los recursos de marketing en alternativas más sugestivas.

Como se ve en la figura 11-8, las áreas producto mercado atractivas demandan planes estratégicos ofensivos. Los objetivos de los planes estratégicos de mercado pueden variar desde buscar una mejora de las ventajas competitivas en mercados atractivos a buscar la entrada en un nuevo mercado. Adicionalmente, pueden existir oportunidades para desarrollar mercados emergentes atractivos, en los que las empresas tengan el potencial para poder desarrollar ventajas competitivas.

En base al análisis *portfolio* y a los objetivos deseados, las empresas seleccionan estrategias ofensivas o defensivas. En atención a los

objetivos, las estrategias ofensivas se diseñan para obtener resultados, por encima del promedio, en áreas de crecimiento, con posición de dominio y expectativas de beneficio a largo plazo. Las estrategias defensivas son útiles para proteger posiciones de dominio y producir beneficios a corto plazo, contribuyendo, en menor medida, al largo plazo. La planificación estratégica de los mercados requiere un uso equilibrado de las estrategias ofensivas y defensivas. Además de satisfacer los objetivos de rentabilidad a corto plazo, las empresas deben proteger posiciones estratégicas y desarrollar posiciones de dominio tanto en mercados actuales como en nuevos mercados emergentes.

Planes estratégicos ofensivos de mercado e impacto en la rentabilidad

Dado que los planes ofensivos se orientan más al crecimiento que los defensivos, los planes ofensivos se dan más en mercados atractivos⁹. Por ejemplo, consideremos el caso de empresa Dell, que nació en 1984 en la habitación de un colegio universitario y que dieciséis años más tarde ha conseguido una posición de liderazgo en el mercado global de ordenadores personales. En el año 2000, Dell alcanzó un 10,2% de cuota de participación en un mercado que crecía a un ritmo de 5-6%, obteniendo una cifra de ventas superior a los 25 mil millones de dólares. Aunque los márgenes de la industria han disminuido, Dell goza de una ventaja competitiva en costes que le permite obtener márgenes superiores al promedio, y consiguió así 5,2 miles de millones de beneficio bruto en el año 2000. A través de una estrategia de marketing eficiente la empresa consiguió en el año 2001 una contribución neta de marketing de 2,8 miles de millones. Ello equivale a una rentabilidad de marketing sobre ventas del 11,3% y a una rentabilidad de marketing sobre la inversión del 119%.

Resultados del año 2000

$$\begin{aligned} \text{Ventas (2000)} &= \text{Demanda de mercado} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 248 \text{ miles de millones} \times 10,2\% \\ &= 25,3 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Beneficio bruto (2000)} &= \text{Ventas} \times \text{Margen} \\ &= 25,3 \text{ miles de millones} \times 20,7\% \\ &= 5,2 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Contribución Neta de Marketing} &= \text{Beneficio bruto} - \text{Gastos Comerciales y de Marketing} \\ &= 5,2 - 2,4 \\ &= 2,8 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

En la figura 11-9 se ilustran los resultados de la empresa, paso a paso, con las consecuencias de utilizar una estrategia ofensiva o una estrategia defensiva, así como los resultados previstos para el año 2004. La utilización de una estrategia ofensiva, que permitiera

aumentar la cuota de mercado a un 15%, en un mercado expansivo, presentaba un importante reto estratégico. Este plan estratégico requeriría que el presupuesto de marketing pasase de 2,4 a 4,4 miles de millones de dólares. En base a las previsiones de crecimiento del mercado y de cuota de participación, las ventas estimadas alcanzarían la cifra de 46,5 miles de millones. Se esperaba que los precios continuaran disminuyendo y por tanto el margen se reduciría a un 18%. Si todo esto ocurriera el beneficio bruto para la compañía, en el año 2004, sería de 8,4 miles de millones de dólares, a pesar de la reducción de márgenes. La contribución neta de marketing aumentaría en 1,2 miles de millones. La reducción de los márgenes diluiría parte de los beneficios, de tal forma que los rendimientos de marketing sobre ventas disminuirían hasta un 8,6%, y la rentabilidad de marketing sobre el de inversión disminuiría a un 91%:

FIGURA 11-9 ESTIMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO ALTERNATIVOS

Ordenadores Dell Resultados actuales y planificados	Situación 2000	Plan ofensivo 2004 Aumentar cuota	Plan defensivo 2004 Mantener cuota	Situación Actual 2004
Demanda del mercado (miles de millones)	248,0\$	310,0\$	310,0\$	290,0\$
Cuota de mercado (%)	10,2	15,0	10,2	14,3
Ingresos por ventas (miles de millones)	25,3\$	46,5\$	31,6\$	41,4\$
Margen (%)	20,7	18,0	18,0	18,2
Beneficio bruto (miles de millones)	5,2\$	8,4\$	5,7\$	7,6\$
Gastos de marketing (% sobre ventas)	9,4	9,4	9,4	8,5
Gastos de marketing (miles de millones)	2,4\$	4,4\$	3,0\$	3,5\$
Contribución neta de marketing (miles de millones)	2,8\$	4,0\$	2,7\$	4,0\$
Marketing RMV (%)	11,3	8,6	8,6	9,7
Marketing RMI (%)	119	91	91	114

Cuadro No. 27: Estimación de los resultados de planes estratégicos de mercado alternativos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

2004 – Resultados de una estrategia ofensiva con el objetivo de aumentar la cuota de participación

$$\begin{aligned}\text{Ventas (2004)} &= \text{Demanda de mercado} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 310 \times 15\% \\ &= 46,5 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Beneficio Bruto (2004)} &= \text{Ventas} \times \text{Margen} \\ &= 46,5 \times 18\% \\ &= 8,4 \text{ miles de millones}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Contribución Neta de Marketing} &= \text{Beneficio Bruto} - \text{Inversión comercial y de marketing} \\ &= 8,4 - 4,4 \\ &= 4 \text{ mil millones}\end{aligned}$$

Si bien la eficiencia de la empresa a la hora de obtener beneficios ha disminuido, a medida que el mercado de ordenadores avanzaba hacia las últimas etapas de su ciclo de vida, la práctica de estrategias ofensivas durante veinte años, ha posicionado muy bien a Dell de cara a afrontar nuevas estrategias rentables, en un mercado ya maduro.

Planes estratégicos defensivos de mercado e impacto en la cifra de resultados

Los planes estratégicos defensivos se diseñan para proteger posiciones y contribuir a la generación de tesorería y beneficios en el corto plazo. Como se puede ver en la figura 11-8 lo más probable es que los planes estratégicos defensivos se planteen en relación con mercados atractivos en los que se disponga de ventajas competitivas o en mercados menos atractivos con pocas ventajas competitivas.

Como se ve en la figura 11-10 los planes estratégicos defensivos se centran en proteger o reducir posiciones en mercados atendidos¹⁰. Entre las estrategias defensivas se incluyen también la «monetización» para maximizar la tesorería o las denominadas «cosecha» y «desinversión», para abandonar los mercados¹¹. Normalmente, los planes defensivos no generan aumentos significativos del volumen de ventas, salvo en el caso de las estrategias defensivas para proteger (mantener) cuota de mercado en mercados en expansión. Sin embargo, los planes estratégicos defensivos de mercado resultan fundamentales para conseguir tesorería y beneficios a corto plazo y, en muchas

FIGURA 11-10 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO OFENSIVOS Y DEFENSIVOS

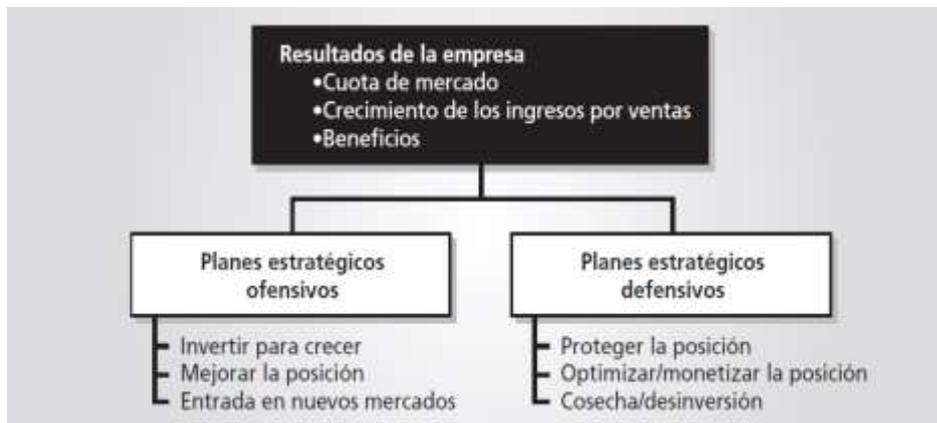


Gráfico No. 35: Planes estratégicos de mercado ofensivos y defensivos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

ocasiones, definen el nivel actual de cuota de participación, ventas y beneficios.

A la hora de escoger entre una estrategia de mercado ofensiva u otra defensiva hay que considerar un gran número de factores, pero veamos ahora cuáles hubieran sido los resultados de Dell si hubiera adoptado una estrategia de mercado defensiva para proteger cuota, en el creciente mercado de ordenadores personales. Partiendo de las mismas cifras de crecimiento, erosión del margen e inversiones comerciales y de marketing, se hubieran producido los siguientes resultados, que también pueden verse en la figura 11-9:

2004 – Resultados estimados de la práctica de una estrategia defensiva para proteger cuota de mercado

$$\begin{aligned} \text{Ingresos (2004)} &= \text{Demanda de mercados} \times \text{Cuota de mercado} \\ &= 310 \times 10,2\% \\ &= 31,6 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Beneficio bruto (2004)} &= \text{Ingresos} \times \text{Margen en porcentaje} \\ &= 31,6 \times 18\% \\ &= 5,7 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Contribución neta de marketing} &= \text{Beneficio bruto} - \text{Inversión comercial y de marketing} \\ &= 5,7 - 3 \\ &= 2,7 \text{ miles de millones} \end{aligned}$$

Como se puede ver, el plan estratégico defensivo para proteger cuota de mercado podría haber proporcionado un incremento de 6,3 miles de millones de dólares en la cifra de ventas y a una disminución

de 100 millones en la contribución neta de marketing. Si bien se pueden dar muchas circunstancias que hagan cambiar estos resultados, esta estrategia, bien aplicada, hubiera resultado exitosa para proteger cuota de participación, y mantener el volumen de ventas y la contribución neta de marketing en resultados cercanos a la situación inicial en el año 2000.

La decisión real de Dell de mantener una estrategia ofensiva durante un período de crecimiento inferior al estimado, le ha permitido que sus ventas en 2004 hayan crecido hasta 41,4 miles de millones de dólares y la contribución neta de marketing hasta la cifra de 4 mil millones. Estas cifras han producido un rendimiento de marketing sobre ventas del 9,7% y un rendimiento de marketing sobre la inversión del 114%.

A medida que el mercado de ordenadores personales entre en las últimas etapas de su ciclo de vida de producto, Dell tendrá que elegir entre estrategias ofensivas o defensivas para mantener su rentabilidad. Podría ocurrir que en un futuro cercano tenga que cambiar a una estrategia defensiva, para proteger así su posición de liderazgo, a medida que el mercado de ordenadores personales madura.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX Y RESULTADOS DEL PLAN

Un plan estratégico de mercado incluye estrategias de largo plazo, con un horizonte de tres a cinco años, y objetivos específicos con el mismo horizonte. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año. Las estrategias de marketing mix deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado.

En algunos casos, las condiciones del mercado cambian tanto, o tan rápidamente, que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico.

Estrategia de marketing mix

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico.

Por ejemplo, el plan estratégico de mercado de la empresa Intel para entrar en el segmento de ordenadores de precios bajos, requirió una estrategia de marketing táctico diferente del empleado para mantener la cuota de mercado en las segmento de microprocesadores

caros. Cada segmento requirió diferentes productos y precios, para conseguir que fuera atractiva a ambos públicos objetivo.

El plan estratégico de mercado establece la dirección estratégica y proporciona directrices para poder destinar recursos de una forma eficiente. Sin embargo la estrategia de marketing táctico es la herramienta que utiliza el plan estratégico de mercado para conseguir simultáneamente sus objetivos de corto y largo plazo. Un plan estratégico de mercado correcto, normalmente no producirá el nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado.

Plan de resultados

Los objetivos y condiciones bajo las cuales se establecen los planes defensivos u ofensivos son muy diferentes. Como se destaca en la figura 11-11, los planes de marketing estratégico ofensivo se diseñan para proporcionar resultados, por encima de la media, en crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y beneficios a largo plazo. Los planes de marketing estratégico defensivos se diseñan para producir beneficios a corto plazo y proteger cuotas importantes de participación, contribuyendo también al mantenimiento de los beneficios y posición estratégica a largo plazo.

Los planes ofensivos requieren inversión para conseguir crecimiento, lo que limita la consecución de beneficios a corto plazo, a la vez que aumentan las ventas y la cuota de mercado. A largo plazo, las estrategias orientadas al crecimiento se reconvierten en estrategias defensivas. Las estrategias defensivas son fuentes clave de beneficio a corto plazo, pero no son las principales contribuyentes al aumento de las ventas ni de la cuota de mercado o beneficios, a largo plazo.

FIGURA 11-11 PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO Y OBJETIVOS

Objetivos de resultados	Impacto en los resultados de la empresa			
	Alguno	Moderado	Considerable	Sustancial
Planes estratégicos ofensivos				
Beneficios a corto plazo	X	X		
Cuota de mercado a corto plazo	X	X		
Beneficios a largo plazo			X	X
Cuota de mercado a largo plazo			X	X
Crecimiento de las ventas a largo plazo			X	X
Planes estratégicos defensivos				
Beneficios a corto plazo			X	X
Cuota de mercado a corto plazo			X	X
Beneficios a largo plazo		X	X	
Cuota de mercado a largo plazo	X	X		
Crecimiento de las ventas a largo plazo	X	X		

Cuadro No. 28: Planes estratégicos de mercado y objetivos

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

FIGURA 11-12 RESULTADOS ACTUALES EN ZI-TECH Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADO

Planificación cartera y resultados	Mercado 1 Crecimiento	Mercado 2 Se mantiene	Mercado 3 Nuevos negocios	Mercado 4 Con problemas	Total para la compañía
Plan estratégico mercado	Proteger posición	Optimizar posición	Invertir para crecer	Estrategia cosecha	
Crecimiento del mercado (%)	3	0	17	-5	3,4
Demanda del mercado (clientes)	800.000	1.000.000	1.200.000	1.500.000	4.500.000
Cuota de mercado (%)	23	13	7	12	12,8
Volumen	184.000	130.000	84.000	180.000	578.000
Ingresos por cliente	420\$	450\$	660\$	325\$	432\$
Ingresos por ventas	77.280.000\$	58.500.000\$	55.440.000\$	58.500.000\$	249.720.000\$
Coste variable por cliente	250\$	300\$	440\$	300\$	304\$
Margen por cliente	170\$	150\$	220\$	25\$	128\$
Beneficio bruto	31.280.000\$	19.500.000\$	18.480.000\$	4.500.000\$	73.760.000\$
Gastos marketing (% ventas)	11,7	12,0	11,7	12,9	12,1
Gastos marketing	9.041.760\$	7.020.000\$	6.486.480\$	7.546.500\$	30.094.740\$
Contribución neta de marketing	22.238.240\$	12.480.000\$	11.993.520\$	(3.046.500\$)	43.665.260\$
Marketing RMV (%)	28,8	21,3	21,6	-5,2	17,5
Marketing RMI (%)	246	178	185	-40	145

Cuadro No. 29: Resultados actuales en zi-tech y planes estratégicos de mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

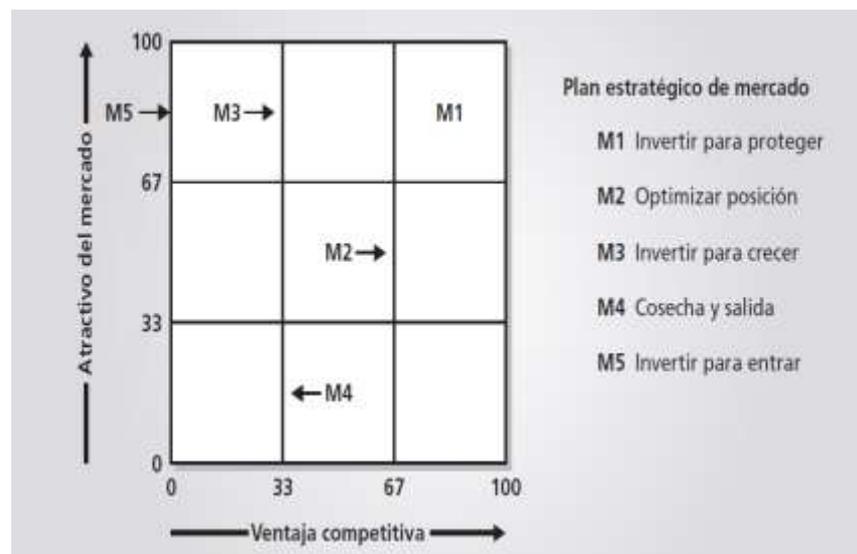
Consideremos, por ejemplo, la empresa de equipamiento acústico Zi-Tech, un negocio de 250 millones de dólares que se dedica a fabricar y comercializar distintos productos, dirigidos a cuatro tipos de mercados. La figura 11-12 muestra el ritmo de crecimiento del mercado, de la cuota de participación, ventas, y contribución neta de marketing para cada uno de los cuatro mercados atendidos. La aplicación del análisis *portfolio*, basado en la medición del atractivo de mercado y ventajas competitivas, da como resultado la matriz producto mercado que aparece en la figura 11-13. En dicha figura aparece también una nueva oportunidad de mercado (M5), descubierta durante el proceso de planificación estratégica. Este análisis, unido al de resultados actuales en cuota de mercado, ventas, y contribución neta de marketing, condujo a la definición de los planes estratégicos de mercado, ilustrados en la figura 11-13 y que describimos a continuación:

- **El mercado 1** es un mercado maduro, en el que la empresa luchará por mantener la cuota de participación y la contribución neta de

marketing (este mercado constituye más del 50% de la contribución total de todos los productos).

- **El mercado 2** es un mercado maduro y la dirección piensa que aplicar estrategias de optimización de la posición de la empresa proporcionará los mayores beneficios.
- **El mercado 3** es un mercado atractivo y en crecimiento. Esta situación conduce a un plan estratégico de mercado de inversión para aumentar la cuota de participación.
- **El mercado 4** es un mercado poco atractivo y en declive; la posición competitiva es media. Se diseñará una estrategia de cosecha, para conseguir una contribución neta positiva de marketing acorto plazo, con la idea de abandonar el mercado, en cinco años.

FIGURA 11-13 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE ZI-TECH Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO



Cuadro No. 30: Análisis de la cartera de negocios de zi-tech y planificación estratégica del mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

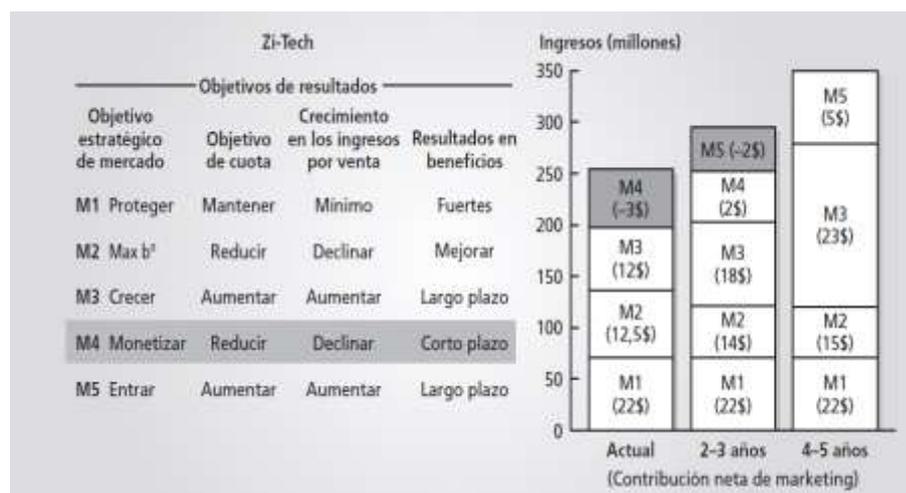
- **El mercado 5** constituye una nueva oportunidad de mercado, descubierta durante el proceso planificador .Zi-Tech desea entrar en dicho mercado. Asume que tendrá pérdidas durante los dos primeros años, pero espera conseguir una contribución neta positiva de marketing para el quinto año.

La figura 11-14 muestra los objetivos para cada uno de los cinco mercados. En el año actual la empresa conseguirá una cifra total de

ventas de 250 millones. Tres de las cuatro áreas producto mercado son rentables y la contribución neta global es de 43,5 millones de dólares. La empresa espera que con la aplicación de los planes estratégicos de mercado sus ventas pasen de 100 a 350 millones de dólares en cuatro-cinco años. Todavía más importante, los planes de la compañía proyectan una contribución neta de marketing que aumente de 43,5 a 65 millones de dólares, en cuatro-cinco años.

Si el plan estratégico de mercado resulta exitoso la empresa habrá mejorado su posición estratégica en los mercados atendidos a la vez que aumentado sus ventas y beneficios, en el período considerado de cinco años. En el capítulo 16 analizaremos con más profundidad cómo se traduce este tipo de planes en valor para los accionistas. Sin embargo, puede ya atisbarse que un 40% de incremento en la cifra de ventas y un 49 en la de contribución neta de marketing, deberían contribuir positivamente al beneficio neto de la empresa y a la percepción de valor para los accionistas.

FIGURA 11-14 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO Y OBJETIVOS



Cuadro No. 31: Análisis de la cartera de negocios de zi-tech y planificación estratégica del mercado

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

A partir de estos datos se realiza un análisis de *portfolio* centrado en dos dimensiones: atractivo de mercado y ventajas competitivas. Cada dimensión se resume en un índice que sintetiza el papel de las distintas fuerzas que la integran. La dimensión atractivo del mercado la configuran varias fuerzas de mercado (tamaño, crecimiento, poder de compra de los consumidores) varias fuerzas en relación con la intensidad de la competencia (rivalidad en precios, facilidad de

entrada al mercado, productos sustitutivos) y varias fuerzas en relación con la accesibilidad al mercado (familiaridad para los consumidores, acceso al canal, requisitos de la fuerza de ventas). La dimensión ventajas competitivas la configuran varios factores de coste (coste unitario, coste de transacciones, costes de marketing), varios factores de diferenciación (en producto, en servicios, en imagen) y varios factores de marketing (cuota de mercado, notoriedad de marca, control del canal). En base a la posición que cada área producto mercado ocupe en el porfolio, se diseña un plan estratégico específico para cada área producto mercado que se espere atender en el presente, o cuya entrada se considere en el futuro.

El plan estratégico de mercado tiene un horizonte de 3-5 años, comprendiendo objetivos estratégicos de ventas y cuota de mercado para dicho período, pero también con implicaciones en los resultados a corto y largo plazo, en sus cifras de ventas y beneficio. Los planes estratégicos de mercado pueden ser ofensivos o defensivos. Los planes ofensivos incluyen estrategias de penetración en los mercados para aumentar la cuota de participación, ventas, y rentabilidad a largo plazo. Entre los planes estratégicos ofensivos se incluyen la inversión para crecer, la inversión selectiva, entrada a nuevos mercados, y desarrollo de nuevos productos. Los planes estratégicos defensivos incluyen protección de cuota de mercado, de ventas y beneficios, o estrategias de cosecha para abandonar mercados, a la vez que se maximizan los beneficios a corto. Las estrategias defensivas pueden incluir la protección u optimización de la posición para conseguir maximizar beneficios, la monetización para conseguir el máximo de tesorería, la cosecha y la desinversión. El conjunto de los distintos planes estratégicos de mercado (uno para cada área producto mercado) debe proporcionar un punto de vista global de lo que tiene que hacer la empresa para crecer en cuota de participación, ventas y beneficios.

Si bien es cierto que los planes estratégicos de mercado para un área producto mercado establecen objetivos a corto y largo plazo en relación con la cuota de mercado, ventas y beneficios, no lo es menos que no concretan cómo se conseguirán los mismos. Así pues, cada plan estratégico de mercado requiere su correspondiente plan de marketing táctico. El plan de marketing táctico incluye la estrategia de marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) y destino de recursos (presupuesto de marketing), que especifique los detalles de cómo un plan estratégico de mercado conseguirán sus resultados. Finalmente, se diseña un plan de resultados en base a los planes de marketing táctico y al presupuesto del marketing. Este plan incluye estimaciones en cuota de mercado, ventas y contribución neta de marketing, para el período considerado.

Pensamiento estratégico orientado al mercado

1¿En qué medida la diversificación de las empresas en productos y mercados afecta al futuro del crecimiento de sus ventas y resultados?

2 ¿Por qué la variación de la cifra de ventas, durante los próximos 10 años, será diferente en la empresa General Electric y en la empresa de ordenadores Dell?

3 ¿Qué significa el término «proceso estratégico de planificación de mercado»?

4 ¿En qué medida el plan estratégico de un mercado difiere del proceso de planificación estratégica?

5 ¿Cómo valoraría el atractivo de un nuevo área producto mercado para la empresa P&G? Sea concreto a la hora de determinar los factores que incluiría en la elaboración del índice «atractivo de mercado».

6 ¿Cómo valoraría las ventajas competitivas que tendría la empresa P&G, en un nuevo área producto mercado dirigida a consumidores? Sea concreto a la hora de determinar los factores que incluiría en la elaboración del índice «ventajas competitivas».

7 Partiendo de la información que se acompaña, desarrolle un análisis *portfolio* y un plan estratégico de mercado para una empresa que atiende a los tres segmentos que se citan.

Producto-mercado	Cuota (%)	Ventas (millones de \$)	Atractivo de mercado	Ventaja competitiva
A	10	20\$	20	40
B	33	50\$	75	80
C	5	10\$	85	15

8 Partiendo de la información que aparecen la pregunta 7 y de la que ahora le incorporamos, elaboren plan de resultados a tres años, que incluya la cuota de participación y los ingresos por ventas para los tres segmentos. Cree también una proyección de las ventas totales anuales, con un horizonte de tres años.

9 ¿En qué circunstancias las empresas desarrollarán planes estratégicos ofensivos de mercado?

10 ¿En qué circunstancias las empresas desarrollarán planes estratégicos defensivos de mercado?

11 ¿Qué papel juegan los planes estratégicos ofensivos y defensivos en los resultados a corto y largo plazo de una empresa?

12 ¿En qué medida las ventas y beneficios de una empresa diferirán, durante un período de tres años, entre una empresa que sólo lleve a cabo planes de mercado defensivos y otra que sólo lleve a cabo planes de mercado ofensivos ¿Por qué es importante equilibrar los planes ofensivos con los defensivos?

13 ¿Por qué un plan de marketing táctico que acompañe a cada plan estratégico de mercado juega un papel tan importante dentro del proceso de planificación estratégica?

14 ¿Cómo elaboran los directivos un plan de marketing táctico y un presupuesto de marketing para conseguir los objetivos específicos de un plan estratégico de mercado?

15 ¿En qué medida el plan de marketing táctico y el presupuesto de marketing de un plan estratégico de mercado dirigido a aumentar la cuota de participación (ofensivo) es diferente de un plan estratégico defensivo de reducción de foco?

16 ¿Cómo consiguen las empresas crear proyecciones de sus ventas futuras en base a los planes de marketing estratégico para cada área producto mercado que deciden atender, durante un horizonte de planificación determinado?

Herramientas de análisis de los resultados de marketing					
Se puede acceder a las herramientas de análisis de los resultados de marketing a través de www.rogerjbest.com o www.prenhall.com/best .			Las celdillas sombreadas se utilizan para la entrada de datos. Las celdillas normales contienen los resultados derivados de los datos introducidos.		
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Índice del atractivo del mercado					
Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante Atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un mercado	Puntuaciones del atractivo		Importancia relativa*	Puntuaciones del atractivo del mercado	
Fuerza del mercado					
Tamaño del mercado	80	40%		32	
Ritmo de crecimiento	60	30%		18	
Poder del cliente	40	30%		12	
Puntuación total para las fuerzas del mercado				62	
× Importancia relativa de las fuerzas del mercado			30%	18,6	
Intensidad de la competencia					
Rivalidad en precios	40	40%		16	
Facilidad de entrada	80	30%		24	
Sustitutivos	60	30%		18	
Puntuación total de la intensidad de la competencia				58	
× Importancia relativa de la intensidad de la competencia			40%	23,2	
Accesibilidad al mercado					
Conocimiento de los clientes	80	40%		32	
Accesibilidad a los canales	100	30%		30	
Equipo comercial	60	30%		18	
Puntuación total de la accesibilidad del mercado				80	
× Importancia relativa de la accesibilidad del mercado			30%	24,0	
Índice de atractivo del mercado				65,8	

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Cuadro No. 32: Herramientas de análisis de los resultados de marketing

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite estimar el índice del atractivo del mercado de un área producto mercado o de la situación de una empresa. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-5. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiarlas cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla, responda a las preguntas que a continuación se acompañan. ¿Cómo cambiaría el índice de atractivo del mercado si se invierten los valores correspondientes a la intensidad de la competencia y a la accesibilidad al mercado? ¿Cómo cambiaría el índice del atractivo del mercado si la situación de la rivalidad en precio se calificara de muy atractiva? ¿Cuál es el factor que más perjudica al valor del índice del atractivo del mercado (cuál ejerce el impacto más negativo)?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—Índice de ventaja competitiva

Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran ventaja	Principal ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de ventaja competitiva			Puntuaciones de la ventaja	Importancia relativa*	Puntuaciones de la ventaja competitiva
Ventajas en la diferenciación					
Calidad del producto			80	40%	32
Calidad de los servicios			60	30%	18
Imagen de marca			80	30%	24
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación					74
× Importancia relativa de las ventajas en la diferenciación			40%		29,6
Ventajas en los costes					
Costes unitarios			40	70%	28
Costes de transacción			60	20%	12
Gastos de marketing			60	10%	6
Puntuación total de las ventajas en los costes					46
× Importancia relativa de las ventajas en los costes			40%		18,4
Ventajas de marketing					
Cuota de mercado			40	40%	16
Notoriedad de marca			40	30%	12
Distribución			20	30%	6
Puntuación total de las ventajas de marketing					34
× Importancia relativa de las ventajas de marketing			20%		6,8
Índice de ventajas competitivas					29,6 + 18,4 + 6,8 = 54,8

*La importancia relativa de las tres dimensiones suma el 100%.

Cuadro No. 33: Herramienta de análisis de los resultados de marketing—índice de ventaja competitiva

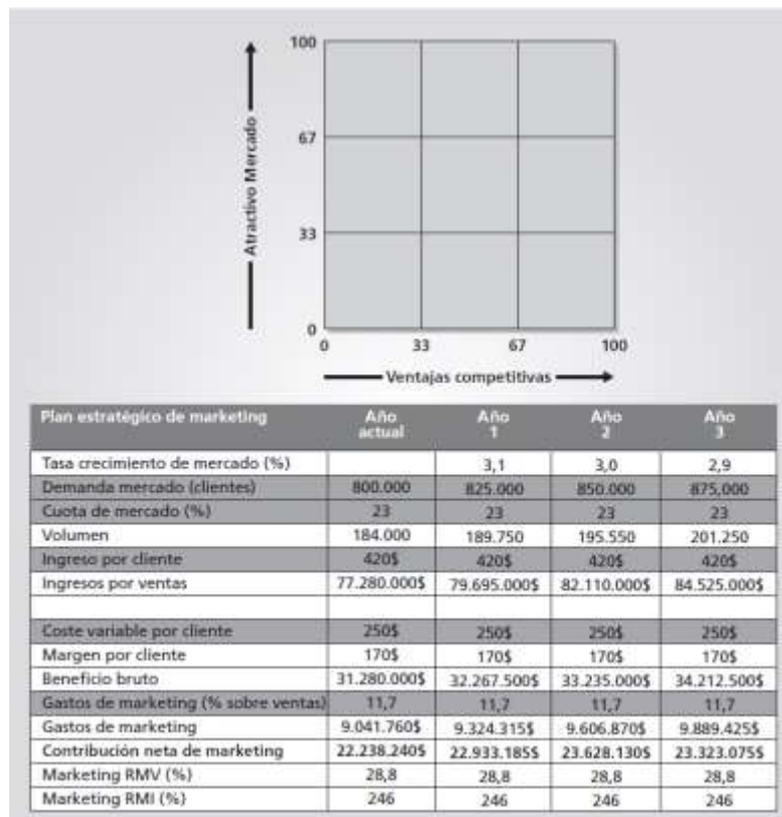
Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Esta herramienta de análisis de los resultados de marketing le permite calcular el índice de la ventaja competitiva de una empresa en un área producto mercado específica, o en una situación empresarial concreta. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-7. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar las cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla, responda a las preguntas que a continuación se acompañan. ¿Cómo cambiaría el índice de ventaja competitiva si se invierten los valores correspondientes a la diferenciación y a las ventajas en marketing? ¿Cómo cambiaría el índice de ventaja competitiva si la calidad del servicio se calificara como la principal ventaja de la empresa? ¿Cuál es el factor que más perjudica al valor que el índice de ventaja competitiva (cuál ejerce el impacto más negativo)?

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE MARKETING—El *portfolio* de planificación estratégica de mercado



Cuadro No. 34: Herramienta de análisis de los resultados de marketing—el *portfolio* de planificación estratégica de mercado
Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Esta **herramienta de análisis de los resultados de marketing** le permite evaluar el impacto en las ventas y en el beneficio de diferentes planes estratégicos de mercado, realizados para un período de tres años. Los datos de la tabla provienen de la figura 11-12, y se usan para estimar las ventas y beneficios de una estrategia de protección de la posición para el mercado 1. Durante la realización del ejercicio de aplicación puede cambiar las cifras que aparecen en las celdillas sombreadas.

Ejercicio de aplicación. Partiendo de los datos proporcionados en la tabla responda a las preguntas que se acompañan. ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si no hubiera crecimiento en el mercado? ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si cada año el precio disminuyera un 5%? ¿Cómo cambiaría el valor de las ventas y de los beneficios si la empresa perdiera, cada año, un punto en su cuota de mercado?

EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta a implementarse

Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing creando una cultura de organización en las Pymes ubicadas en el sur de Quito, mejorando su rentabilidad.

Introducción

Las Pymes siendo de enorme importancia en el desarrollo productivo, económico y social del país, a pesar de este antecedente carecen de una cultura organizacional, las causas son varias: falta de preparación, desconocimiento de temas administrativos y organización, poco apoyo con herramientas para su desarrollo por parte de los entes reguladores, estos entre otros antecedentes han afectado su crecimiento institucional y financiero en grados muy importantes, por lo que se propone el presente plan estratégico para facilitar herramientas y satisfacer estas necesidades.

Objeto y finalidad

Visión

Ser un aporte en el desarrollo del país con una sólida presencia en el mercado del sur de Quito.

Misión

Impulsar una cultura de organización competitiva, a través de la ejecución de un plan de marketing que facilite herramientas administrativas a las Pymes para mejorar su rentabilidad.

Principios y valores

- **Ética:** Entregar a la sociedad productos y servicios de calidad.
- **Colaboración:** Cumplir los objetivos planteados a través del trabajo en equipo en procura del crecimiento empresarial.
- **Mantener la imagen de tener empresas organizadas y exitosas.**
- **Rentabilidad:** obtener beneficios económicos a través de una buena gestión administrativa
- **Calidad:** Satisfacer las necesidades del cliente con compromiso de entregar productos y servicios de alta calidad.
- **Responsabilidad:** Compromiso con la protección de garantizar el cuidado y el uso del medio ambiente, realizando gestiones que no contaminen el medio ambiente.

Situación actual

Mercado

Existe un universo de pequeñas y medianas empresas que tienen un abanico de productos y servicios que satisfacen necesidades diversas desde productos muy elaborados hasta elaborados caseramente, también hay microempresarios que dedican su gestión a comercializar productos y servicios, entre otros citamos: restaurantes, salones de belleza, ventas de CD, boutiques de ropa, calzado.

Entorno económico y social:

El crecimiento de las Pymes depende directamente del acceso a líneas de crédito para potenciar su desarrollo y crecimiento económico, en la actualidad el acceso a una línea de crédito se ha convertido en algunos casos hasta prohibitivo debido a la exagerada documentación, alto costo del dinero y excesiva tramitación, convirtiéndose en un efecto negativo no solo para la Pymes, sino, para el mercado en general.

En cuanto al ambiente social, existe un entorno de la demanda que maneja información, tiene una tendencia a mejorar su nivel de vida satisfaciendo sus necesidades a través de la compra, ya no es una compra compulsiva, los medios de comunicación por la cantidad de información que emiten, han permitido que los compradores manejen información de cómo y dónde encontrar productos y servicios para satisfacer sus necesidades, este motivo obliga a las Pymes a tener productos de calidad.

Publicidad:

La publicidad por su costo es manejada por las grandes empresas, mientras que las medianas y pequeñas, son menos regulares lo hacen eventualmente. La publicidad se ha transformado en espectáculo, muchas veces altera la información y con ella el contexto. La publicidad se encuentra saturada transformándose incluso para algunos sectores en prohibitiva por los costos que se manejan, razón que ha provocado poco interés de **publicitarse, y su uso está mal canalizado.**

Tecnología

El uso de las TICS por su importancia se ha convertido en una herramienta importante para el crecimiento empresarial, permite estar comunicado con el mundo, tener información de primera mano. Las Pymes por la razón de sus negocios deben darle buen uso y aprovechar las bondades que como herramienta

administrativa y de negocios puede brindar para su desarrollo, se cita algunas alternativas –página web, mail, Facebook-.

ANÁLISIS FODA

Ambiente interno:

Fortalezas

- Equipo de trabajo tiene buena predisposición y voluntad.
- La diversidad de oferta.
- Experiencia en los negocios.
- Emprendedores.
- La oportunidad de tener negocio propio.

Debilidades

- Falta de preparación y capacitación.
- Falta de implementación de un modelo administrativo
- La falta de una cultura organizacional.
- Experiencia sobredimensionada.

Ambiente externo:

Oportunidades

- El ambiente político genera cambios
- La creación de nuevos productos y servicios
- Crecimiento poblacional al sur de la ciudad y sectores aledaños.
- Crecimiento institucional de pequeños a medianos empresarios.
- Nuevas tendencias políticas por parte del estado.

Amenazas

- Nuevas políticas
- Acceso a líneas de crédito.
- La competencia.
- Difícil generar cambios en la mayor parte de la sociedad.

Cuadro No.35: Estrategias FODA

<p><u>FACTORES</u> <u>INTERNOS</u></p> <p><u>FACTORES</u> <u>EXTERNOS</u></p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>F – O</p> <p>Estrategias para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades.</p> <p>IMPULSO</p>	<p>D – O</p> <p>Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.</p> <p>DESAFIO</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>F – A</p> <p>Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas.</p> <p>ENTRENAMIENTO</p>	<p>D – A</p> <p>Estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas.</p> <p>CAMBIO</p>

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

ESTRATEGIA -Mix del Marketing-

Estrategias basadas en el producto

- **Plan de acción**
 - Qué se va hacer en cada uno de los distintas secciones

Estrategias de Producto

El abanico de producto es y servicios de la Pymes son diversos, mismo que pretende satisfacer las necesidades de un diverso mundo de necesidades.

El objetivo principal es crear cultura de organización institucional.

Calidad

- Crear un sistema de capacitación constante
 - Administración
 - Producción
 - Comercialización
 - Ventas
- Establecer de un consejo de evaluación permanente.
 - Aplicación de nuevos conocimientos
 - Seguimiento y control
 - Actualización de nuevas tendencias
- Crear un consejo de control de calidad
 - –perfeccionar los productos-
- Realizar Alianzas
 - –crear avales-.

Productos complementarios

- Buscar productos y servicios de fácil rotación
 - Especializar productos estacionales
 - Masificación de productos y servicios

Las funciones están estructuradas de acuerdo a la capacidad de gestión y habilidades del grupo de trabajo, con independencia en sus decisiones, con el compromiso de cumplir los objetivos institucionales.

Estrategias de Precio

Los precios los impone el Mercado, considerando que existen productos y servicios estacionales en función de lo que estos fluctúan.

Los precios de venta son difíciles de estandarizar debido a la informalidad, la estacionalidad y diversidad de productos y servicios que las Pymes tienen en su portafolio de oferta, estos factores inciden para establecer un buen criterio al momento de fijar precios a decir:

Ajuste de precios

Descuento por pago en efectivo.

Descuento por volumen de venta.

Descuento por temporada.

Por eso se establece que la Pymes debería manejar:

Precios más altos que la competencia

Mejorar atributos del producto y servicio –empaques, presentación, envoltura, etc- buscar valores agregados en procura de elevar los niveles de la calidad, con esto lograr precios que se ajusten a la oferta y satisfagan las necesidades de los oferentes.

Precios más bajos

La diversidad de productos permite a las Pequeñas y medianas empresas estar siempre alerta del accionar de la competencia, con el afán de verla como una oportunidad del mercado para establecer estrategias en procura de beneficios institucionales.

Los precios bajos deben ser manejados con buen criterio para que su implementación no desmerezca la calidad de producto y servicios, sino, por el contrario se vista como una herramienta para mejorar la colocación de sus productos y mejorar su rentabilidad.

Se recomienda establecer relación con instituciones que realizan eventos donde se puede tener presencia y colocar el abanico de productos que se oferta.

Estrategias basadas en la Promoción

Crear presencia en eventos relacionados con los productos y servicios que las Pymes ofertan para crear recordación y posicionar marca.

- Empresas de espectáculos
 - Eventos públicos
 - Presentación de Artistas
 - Eventos deportivos
- Ministerios de Turismo y Cultura.

Promoción de ventas

- Definir la competencia

Las Pymes al igual que todas las empresas deben tener pleno conocimiento del mercado, la competencia y definir los competidores:

 - Directos
 - Indirectos
- Determinar Segmento de mercado

Es importante conocer el público al que estamos dirigiendo nuestra oferta

 - Sur de la ciudad de Quito-
- Optimizar atención al cliente.
 - Capacitar al personal en la atención al cliente.
- Material promocional

Manejar material Promocional (POP), dependiendo el producto o servicio.

- Esferos
- Llaveros
- Productos afines.
- Estructurar niveles de Ventas
 - Ventas en efectivo
 1. Pago en efectivo
 2. Pago en cheques
 - Ventas a crédito
 1. Tarjetas de crédito
 2. Pagares
 3. Cheques posfechados
 - Franquicias
 1. Riesgos
 2. Procesos
 1. Administrativos
 2. Comerciales
 3. Producción
 3. Políticas
 4. Normas

Estrategias de publicidad

Comunicar al público objetivo la importancia que tiene el posicionamiento institucional en el mercado y la incidencia que tiene en la rentabilidad.

Se Propone proyectar presupuesto y crear alianzas estratégicas con empresas que tengan relación con el mercado en el que se desarrollan las Pymes.

- Prensa
- Realizar contactos con la prensa pública y medios impresos comprometidos con el sector para realizar publlirreportajes con temas relacionados a la importancia que tiene la organización en las

Pymes y difundir además la importancia que tiene el sector en el desarrollo productivo y económico del país.

- Pautas en prensa que tengan alto impacto y circulación en la ciudad de Quito para provocar alianzas que aporte a crear una cultura de consumir productos nacionales.
- Vallas estacionales: Se establecerá geográficamente puntos de alto impacto, donde la circulación de clientes potenciales sea frecuente y tenga alto impacto visual, en este medio se manejará el posicionamiento en la mente del consumidor.
- Publicidad rodante. Contratar publicidad en buses que circulen el sur de la ciudad, esta publicidad tiene que ser permanente para crear una recordación de marca de las Pymes como generadores de desarrollo.
- Buen uso de los medios tecnológicos, crear y actualizar constantemente una página web, mail, twitter, facebook, entre otros, recordando el uso y apoyo al consumo del producto nacional.
- Volanteo en sectores de alto impacto, realizar un volanteo dirigido al potencial cliente para optimizar gestión.

Para esta primera fase se propone la colaboración de todo el equipo de trabajo, con el afán de orientar su gestión al éxito del proyecto. La gestión se supeditará al área comercial dotándole de herramientas y presupuesto que exija el cumplimiento del plan.

Responsabilidad Social

Las Pymes por la diversidad de productos que producen y comercializan deben crear una relación más participativa con sus clientes y la ciudadanía en general, rescatando el acceso a productos de calidad como un derecho que tiene el cliente,

visualizándolo en un universo cada vez más globalizado, competitivo y necesitado de rescatar valores como el respeto, solidaridad, e interrelación con el entorno social.

Cuándo habrá que hacerlo

Se aplicará constantemente, realizando todas las actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos, para este efecto se realizará un plan operativo que permita ver con claridad los niveles de gestión.

Cómo se hará

Monitoreo constante pre-in-post implementación del plan, a través de reuniones de trabajo, informes periódicos para depurar dificultades y plantear soluciones.

Seguimiento y control

Se implementará un seguimiento y control permanente, constante en todo el proceso con el fin de solucionar cualquier dificultad y apuntar al cumplimiento de los objetivos planteados en los períodos establecidos, realizando reuniones de trabajo, reportes constantes y evaluaciones periódicas.

Metodología

Proceso de Planificación

El proceso de Planificación tiene 2 niveles:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

Muchas organizaciones fracasan porque van directamente a la planificación operativa, sin realizar primero la estratégica.

No detectan el cambio (interno, externo) ni se adaptan al mismo.

Dentro de la Planificación Estratégica podemos detectar dos niveles de análisis:

- a) Los supuestos organizacionales
- b) Las estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los proyectos que realiza la organización.

Considerando estos niveles, podemos establecer el siguiente modelo, conocido como modelo cibernético de adaptabilidad al cambio.

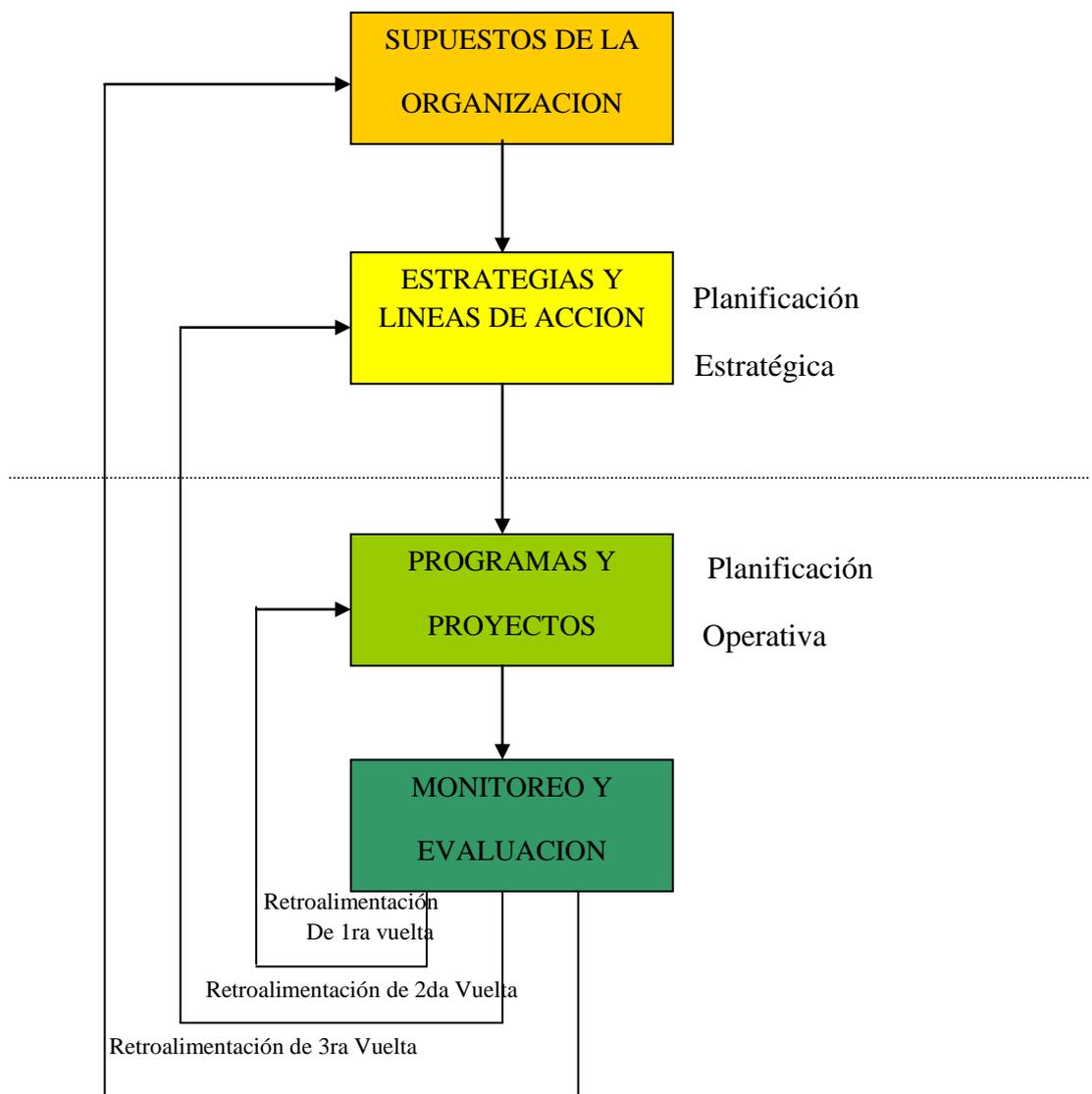


Gráfico No.36: Modelo cibernético de adaptabilidad al cambio
Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

El proceso de la planificación estratégica

- 1) Selección del equipo de la Planificación Estratégica
 - ¿Quién realizará la PE?
 - ¿Una comisión seleccionada por el cuerpo directivo de la organización?
 - ¿Todo el cuerpo directivo?
 - ¿El cuerpo directivo junto con colaboradores claves de distintas áreas o comisiones?
 - ¿El cuerpo directivo junto con colaboradores y muchos otros miembros de la comunidad?
 - ¿El cuerpo directivo, los colaboradores, los miembros de la comunidad, y otras personas clave aunque no sean de la comunidad?
- 2) Reuniones para consultar y consensuar el Marco Conceptual del Desarrollo
- 3) Reuniones para consultar y consensuar la Visión (tanto la del Desarrollo Institucional como la de la Comunidad Transformada)
- 4) Reuniones para consultar y consensuar la Misión.
 - La misión debe ser explícita, y debe poder resumir la razón de ser de la organización en un solo párrafo
- 5) Reuniones para definir el procedimiento de Análisis Contextual
- 6) Etapa de recolección de datos para tener la información adecuada (a través de entrevistas, reuniones con grupos focales, encuestas, etc.) y poder conformar el mapa de la microrregión, las listas de organizaciones, etc.
- 7) Reunión para análisis de satisfacción de necesidades y para método FODA
- 8) Reuniones para definición de Estrategias y Líneas de Acción
- 9) Elaboración del documento de la Planificación Estratégica
- 10) Aprobación del documento.

Modelo Operativo de ejecución de la propuesta

A continuación se presenta el plan operativo de ejecución de la propuesta puntualizando las fases, etapas, actividades, responsables, presupuestos y tiempo estimado de realización.

Cuadro No.36: Modelo operativo de ejecución de la propuesta

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	TIEMPO
Fase 1: Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para crear cultura de organización en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas al sur de la ciudad de Quito y mejorar su rentabilidad, en el año 2013.	Estudio organizacional	1.3 Definir modelo para crear una cultura organizacional que permita mejorar la rentabilidad de las PYMES	1.1.1 Determinar la estructura organizacional del negocio	Humanos, Económicos, Técnicos	\$ 2.900,00	Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	9 meses
			1.1.2 Fijar proyección del mercado	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.1.3 Instaurar canales de comunicación	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.1.4 Monitoreo y Control	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
	Estudio técnico y proceso	1.1 Determinar el mercado potencial que se ubica en el sur de Quito.	1.2.1 Determinar necesidades insatisfechas del mercado	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.2.2 Definir el mercado objetivo	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.2.3 Determinar geográficamente la zona de incidencia	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.2.4 Establecer recursos, monitoreo y control	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
	Estudio Financiero	1.3 Proyectar niveles de ingreso que garanticen su rentabilidad	1.3 Analizar sus niveles de ventas actuales	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	
			1.3.1 Verificar ingresos y gastos	Humanos, Económicos, Técnicos		Maritza Moreno y directores, dueños, administradores de Pymes	

Fuente: Investigación
Elaborado por: La Autora

Estructura funcional

Antes de establecer el organigrama funcional definido para pequeñas empresa, se detallan los perfiles y funciones para ocupar un cargo, que aportará al desarrollo institucional.

Cuadro No. 37: Perfil y Funciones del Gerente

CARGO	GERENTE
FUNCIONES	
Representar a la organización en las actividades comerciales y contractuales derivadas de la gestión que esta realiza	
Planificar, implementar y controlar los recursos que la empresa posee	
Organizar las tareas y actividades de trabajo desde una perspectiva estratégica	
Definir la estrategia de desarrollo del negocio	
Supervisar que las labores productivas se desarrollen con normalidad y en función de las condiciones establecidas con cada cliente	
Dirigir las labores comerciales apoyado en la secretaria	
Motivar al personal a conseguir las metas empresariales	
Controlar el uso de recursos, buscando lograr una rentabilidad adecuada con la operación de la empresa	
PERFIL	
Género:	Hombre/Mujer
Edad:	de 25 a 50 años
Formación:	Ingeniera en Administración de Empresas
Experiencia:	Más de 5 años

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 38: Perfil y Funciones de la Secretaria

CARGO	SECRETARIA RECEPCIONISTA
FUNCIONES	
Atender las llamadas telefónicas de la empresa	
Realizar actividades de facturación y registro de clientes	
Apoyar a la gerencia en la construcción de documentos y propuestas	
Realizar actividades de archivo	
Atender a los clientes	
Las demás exigidas por la gerencia	
PERFIL	
Género:	Mujer
Edad:	de 22 a 24 años
Formación:	Egresada Secretariado
Experiencia:	1 año

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 39: Perfil y Funciones del Área de Producción

CARGO	JEFE DE PRODUCCION
FUNCIONES	
Dirigir las labores operativas de la empresa y perfecto funcionamiento del área de producción	
Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso	
Controlar la atención a proveedores	
Revisar el desempeño del personal y la maquinaria	
Realizar la entrega de trabajos a los clientes en el caso	
Elaborar reportes y estadísticas sobre el trabajo realizado a satisfacción de la maquinaria y equipo de trabajo	
Controlar el uso adecuado de materiales y equipos para la operación	
PERFIL	
Género:	Hombre / Mujer
Edad:	De 24 a 35 años
Formación:	Técnico en Producción
Experiencia:	Más de 1 año

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 40: Perfil y Funciones del Área de Comercialización y Ventas

CARGO	JEFE DE VENTAS
FUNCIONES	
Lograr el direccionamiento estratégico de la empresa	
Planear las metas de ventas del producto	
Organizar las actividades, motivar constantemente hacia el logro y la excelencia	
Controlar la rentabilidad de la empresa	
Crear estrategias de atención al cliente	
PERFIL	
Género:	Hombre
Edad:	de 24 a 35 años
Formación:	Conocimiento de Comercialización y Ventas (Indispensable)
Experiencia:	Más de 5 años

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 41: Perfil y Funciones del Área RRHH

CARGO	JEFE DE TALENTO HUMANO
FUNCIONES	
Determinar perfiles de acuerdo a la gestión del puesto	
Estructurar equipos de trabajo	
Organizar las actividades, motivar constantemente y buscar beneficios para el personal, identificar capacidad y destrezas para optimizar el recurso	
Controlar al personal de la empresa	
Crear estrategias para optimizar rendimiento y relaciones laborales	
PERFIL	
Género:	Hombre / Mujer
Edad:	de 24 a 35 años
Formación:	Conocimiento en Contratación de personal (Indispensable)
Experiencia:	Más de 2 años

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 42: Perfil y Funciones del Área de Finanzas

CARGO	JEFE DE FINANZAS
FUNCIONES	
Determinar proyección financiera de la empresa	
Estructurar políticas para el manejo financiero contable de la empresa presupuesto anual y proyectar inversiones corto, mediano y largo plazo	
Establecer manejo de cartera facturación, manejo de compras, pago proveedores	
Pago de nómina, IESS	
Crear estrategias para optimizar el recurso económico	
PERFIL	
Género:	Hombre / Mujer
Edad:	de 30 a 40 años
Formación:	Tercer nivel Conocimiento en Contabilidad (Indispensable)
Experiencia:	Más de 2 años

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: La Autora

Descritas las funciones de cada cargo a continuación se expone el organigrama posicional definido para la empresa:



Gráfico No. 37: Organigrama estructural
 Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: La Autora

Administración de la Propuestas

Se realizará la entrega formal de la investigación al Administrador, dueño o gerente de la Pymes para la implementación del presente trabajo, quienes serán los que se encarguen de poner en marcha el presente Plan Estratégico de Marketing para cumplir sus objetivos

Evaluación de Impacto

Aspectos a evaluar

La evaluación de impacto se ha realizado de acuerdo a lo establecido por descripción de la propuesta.

Los aspectos medidos son: socio- cultural, ambiental y legal, que permite determinar la contribución de la propuesta de creación del Plan Estratégico de Marketing para la creación de la cultura organizacional en la PYMES.

Objetivo de la evaluación

Determinar el impacto que tiene la creación de un Plan Estratégico de Marketing en las PYMES y cómo afecta a su rentabilidad.

Criterios de evaluación

La evaluación del impacto se efectuará a través de criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, para este efecto se define los factores a continuación:

El monitoreo

Es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para el avance en la ejecución de una meta, la adecuada utilización de los recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos a planteados durante el proceso de ejecución, con el fin de detectar, oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El monitoreo se debe constituir como una herramienta de gestión que permite decisiones estratégicas para cumplimiento de objetivos.

Procedimiento

- Conformar un equipo de base
- Elaborar el Plan Anual de Monitoreo y Evaluación
- Difusión del Plan de Monitoreo y Evaluación
- Procedimiento de análisis de información
- Elabora el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis
- Socialización de resultados.

Conformación del equipo base

Para realizar el monitoreo y la evaluación de los planes, es necesario conformar un equipo de trabajo, el mismo que deberá estar involucrado en todas las fases de la planificación estratégica y operativa de las respectivas unidades académicas y administrativas, bajo la coordinación del Departamento de Planeamiento y la Comisión de Planificación.

En la conformación del equipo base se deberá observar la participación de todos los estamentos, es decir, deberá haber la representación de las autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes.

Elaboración del plan de monitoreo y evaluación

El Plan de evaluación y monitoreo es un instrumento que permitirá organizar sistemáticamente las acciones de acompañamiento para medir el avance y los logros de los planes. En él se describe las técnicas, metodologías, instrumentos y recursos que se van a emplear para monitorear y evaluar las actividades y proyectos de los planes estratégicos y de los planes operativos de las distintas dependencias.

Componentes del Plan de Monitoreo:

- Definir de manera clara los objetivos que se esperan lograr, estableciendo indicadores (deben ser los mismos de los planes).
- Seleccionar un conjunto de indicadores de insumo, proceso, producto y efecto o resultado estructurados en función de la jerarquía de objetivos de plan.
- Establecer mecanismos de retroalimentación de las conclusiones obtenidas mediante el monitoreo y evaluación que sirva para la adopción de decisiones que permitan realizar oportunamente las correcciones que sean necesarias.

Levantamiento y análisis de la información: El equipo deberá recopilar, revisar, sistematizar y analizar la información recopilada. Existe una gran variedad de técnicas e instrumentos de recopilación de información. Su elección depende del objetivo y de las posibilidades de obtener información confiable. A continuación, se señalan las técnicas de recopilación de información más utilizadas:

Revisión de registros y fuentes secundarias: Consiste en la revisión de todo elemento que consigne información respecto a una actividad programada en los planes, por ejemplo, bases de datos, resoluciones, estadísticas, registro de actividades, documentos elaborados, informes, etc.

Observación: Consiste en elaborar una guía de observación que permite la recopilación y sistematización objetiva de ciertas actividades prioritarias y/o críticas, para la identificación de problemas.

Encuestas y entrevistas estructuradas: Son instrumentos de rápida aplicación y centrados en puntos específicos. Generalmente se encuentran estructuradas en función de opciones o respuestas cerradas.

La información se obtiene de fuentes primarias o secundarias, haciendo uso de las diferentes técnicas de recopilación de información. Una vez levantada la información, previo el análisis de las mismas, se procede a validar los datos, con el fin de determinar si son relevantes y confiables.

Esta información, sistematizada, facilita la integración de los datos en la matriz de monitoreo y evaluación con información de las metas logradas.

Difusión del Plan de Monitoreo y Evaluación: Al menos la primera vez, el PAME debe ser ampliamente difundido a los responsables de las unidades de análisis (autoridades y directivos, unidades académicas, departamentos, unidades de apoyo y gremios), mediante talleres que contribuyan a generar una cultura sustentable de apoyo e involucramiento directo en el proceso constante de monitoreo y evaluación.

Elaboración de informe de monitoreo: El informe de monitoreo y evaluación se constituirá sobre la base de una matriz de monitoreo que se diseñará para el efecto. La información de monitoreo consignada en esta matriz servirá como uno

de los insumos fundamentales para elaborar los informes de evaluación de los planes.

Inicialmente se propone que dicha matriz evalúe cualitativa y cuantitativamente los planes en base a escalas combinadas que midan indicadores como: nivel de cumplimiento de cada proyecto, grado de dificultad en su realización y resultados alcanzados; a través de una valoración pre establecida acompañada de la recopilación criterios, percepciones que justifiquen la plena realización o al dificultad de logro de dichos proyectos, con el fin de aplicar una evaluación integral e integrada.

Socialización de resultados: Esta última fase consiste en la socialización de los productos obtenidos mediante la aplicación del Plan Anual de Monitoreo y Evaluación, hacia los actores directamente involucrados.

Esta socialización debe ser permanente y se realizará a través de talleres organizados por la dirección de planeamiento que propicien el debate crítico de los resultados con la finalidad de fortalecer los niveles de concienciación de la conflictividad institucional en la gestión u el encuentro de respuestas colectivas a las dificultades persistentes que nos permitan elevar la calidad de la gestión en función de la excelencia educativa y el cumplimiento óptimo de la nuestra misión.

La Evaluación

La evaluación operativa es el proceso sistémico y objetivo que verifica la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes: a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados. Debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos, en relación con los acuerdos planes locales, nacionales y referentes internacionales ineludibles (planes de desarrollo local y provincial, agenda nacional de desarrollo, objetivos del milenio, acuerdos internacionales, etc.).

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, la cual consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, en este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan, los desvíos de cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas y cuellos de botella que requieren atención.

Estructura del informe

El contenido mínimo del informe de evaluación de los planes, es el siguiente:

- Presentación.
- Resumen ejecutivo.
- Análisis estadístico
- Periodo de evaluación del ejercicio fiscal de la unidad de análisis.
- Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos.
- Determinación de medidas correctivas.
- Anexos.

Presentación: Como recomiendan las normas técnicas, todo documento oficial debe iniciar con una breve nota de presentación de no más de una página. Este escrito preliminar debe ser conciso una visión panorámica sintética de los contenidos de todo el documento que se ha elaborado.

Resumen ejecutivo: El resumen ejecutivo es también un escrito preliminar del documento de evaluación del plan, pero el último en elaborar. Su desarrollo es esencial ya que debe lograr captar la atención de aquellas personas que revisan la evaluación, exponiendo clara y sistemáticamente los principales logros, dificultades, medianas correctivas planteadas y resultados alcanzados, en un par de páginas como máximo.

El seguimiento y evaluación se efectuara sobre la base de indicadores establecidos en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Efectividad} = (\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada}) * 100$$

Indicador de Eficacia.- Establece la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo realmente real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo programado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})} * 100$$

La eficacia, además puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planteado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\text{Indicador de efectividad} * \text{Tiempo planteado} / \text{Tiempo real}$$

Indicador de Eficiencia.- Entendido como relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planteado}) (\text{Gasto programado})}{(\text{Meta programada})(\text{Tiempo real})(\text{Gasto utilizado})} * 100$$

De igual forma, la eficiencia la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

Indicador de eficacia * Gasto programado/ Gasto utilizado

Determinación de medidas correctivas: Formar parte del análisis cualitativo y consiste en determinar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto. Se deberá consignar en detalle, los puntos críticos y problemas presentados durante el proceso de ejecución de actividades proyectos, suscitados en el periodo de evaluación semestral y anual.

Además incluye el detalle de las soluciones adoptadas o sugerencias planteadas frente a los problemas detectados, evaluar la capacidad de gestión de la entidad en cuanto a su calidad para superar los inconvenientes presentados y tomar las decisiones oportunas necesarias.

También se debe incluir un acápite de conclusiones que deberán precisar de manera resumida y clara los logros alcanzados, indicando el objetivo general que se encuentra directamente relacionado a la meta específica. En cuanto a las recomendaciones, se debe sugerir acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de la evaluación, proponer los mecanismos necesarios que pueden ser factibles en los procesos de gestión administrativa, institucional o académica.

El informe deberá incluir un modelo de la matriz de evaluación aplicada y documentos de soporte que opcionalmente las unidades de análisis entreguen a los encargados del monitoreo y la evaluación.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se concluye que las PYMES carecen de organización institucional, por lo que se ven afectados sus ingresos, por este motivo se estima que las Pymes con la creación de un **Plan Estratégico de Marketing** pueden mejorar de forma muy importante su presencia en el mercado y permitirá a demás mejorar la rentabilidad y los ingresos.

Recomendaciones

Se recomienda que las PYMES deban implementar el presente plan estratégico, tomando en cuenta que la cultura debe ser una herramienta estratégica para su crecimiento.

Es importante que todos los Dueños, Gerentes o Administradores involucrados trabajen en procura de cumplir el objetivo principal crear una cultura administrativa para que las PYMES se posicionen en el mercado y así mejoren su rentabilidad.

Se recomienda efectuar una evaluación y un monitoreo permanente durante la ejecución del presente plan para cumplir los objetivos propuestos.

Bibliografía

- BENASSINI, Marcela, Introducción a la Investigación de Mercados: Un enfoque para Latinoamérica, Prentice Hall, pág.77.
- CULTURA ORGANIZACIONAL, Revista Fortune, 1983.
- Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 19ª ed., Madrid, 1970.
- Diccionario Jurídico Mexicano, 4 vols., 9ª ed., UNAM / Instituto de Investigaciones Jurídicas / Porrúa, México, 1996.
- DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS, (1998), Plan de marketing, editorial Cultural.S.A, edición 1998, Madrid-España, p9.
- ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY, Organización de Empresas, tercera edición, derechos reservados © 2009, 2003, 2001 respecto a la tercera edición en español por: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A *Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Fraga, Gabino. *Derecho administrativo*, 13ª ed., México, Porrúa, 1969.
- HERNADEZ ETAL, Enfoque Cuantitativo, (2003), p.5.
- KOTLER, P, (2001). Dirección de Marketing, décima edición, Pearson education, México, p72.
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. *Mercadeo de servicios profesionales*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración: Una perspectiva global*. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
- -Mintzberg, Henry. (1991). El Trabajo Directivo: folklore y realidad. En: "Mintzberg y la Dirección". Ed. Díaz de Santos, Madrid. (pp 5-25).
- Porter, Michael. (1990). VENTAJA COMPETITIVA. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, S.A. México.
- Roger J. Best, *Marketing Estratégico* 4ta Edición DERECHOS RESERVADOS © 2007 PEARSON EDUCACIÓN, S.A. C/ Ribera del Loira, 28042 Madrid

- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- Stoner, James. (1989). ADMINISTRACIÓN. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México
- UTI, (2013), Manual, Línea de Investigación, pág.2.
- Vallina Velarde, Juan Luis de la. "La desconcentración administrativa", *Revista de Administración Pública*, Madrid, núm. 35, mayo-agosto de 1961.
- ZAPATA SANCHEZ PEDRO, (2008), Contabilidad General, Rentabilidad, Editora Lily Solano Arévalo, sexta edición, Colombia, pág.452.

Net grafía

GONZÁLEZ PINOS, Sofía Alexandra, (2013), Análisis Costo Beneficio de la Implementación de Business Intelligence en PYMES de la ciudad de Quito, del sector de Redes y Comunicación. Extraído el 13 de octubre 2013. dspace.internacional.edu.ec:8080/.../browse?...González+Pinos%2C+Sofí.

HERRERA ALARCÓN, Evelyn Carolina, (2010) Estudio para la creación de una empresa nueva que se dedica a la Asesoría Administrativa, Financiera y Marketing para PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito. Extraído el 15 de marzo del 2014.

LEPRI, Ana, (2013), Artículo Grandes PYMES.

jcvalda.wordpress.com/2013/01/.../emprendedor-o-espiritu-emprendedor...

MERCHÁN, Karina Raquel, (2009), Análisis de Competencias y Habilidades para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de negocios en las PYMES del Ecuador. Extraído el 11 de octubre del 2013

www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../_Tesis%20Karina%20Marchan.p.

<http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml#ixzz2sVO5diDQ>

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su_situacion_W_A.pdf

<http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>

http://es.wikipedia.org/wiki/Barrios_de_Quito

<http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>

http://es.wikipedia.org/wiki/Barrios_de_Quito

https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/file.php/43/fiscalidadphp/f4_1/f4_1archivos/pdf/F4.2.pdf

http://www.trabajarmejer.com.ar/sitio/articulo.php?id=improvisacion_objetivo_desconocido

<http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml#ixzz36w93rj3Q>

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6412/1/42378_1.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos79/concepto-importancia-organizacion/concepto-importancia-organizacion.shtml#ixzz3L4gP41xi>

<http://gestiondemercados.com/wp-content/uploads/2012/07/organigrama.jpg>

<http://www.monografias.com/trabajos96/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad.shtml#mapeodepra#ixzz3SIun0c00>

https://www.google.com.ec/search?q=estructura+organizacional&biw=1366&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ERrmVKvsC8iWgwSayIGoCw&sqi=2&ved=0CCIQsAQ&dpr=1#tbm=isch&q=mapeo+de+procesos+ejemplo&imgdii=_&imgrc=_u6yR0QsceN4ZM%253A%3BB_tVb6zPd3aILM%3Bhttps%253A%252F%252Fgestionalimentaria.files.wordpress.com%252F2007%252F12%252Fmapa-de-procesos.jpg%3Bhttps%253A%252F%252Fgestionalimentaria.wordpress.com%252F2007%252F12%252F26%252Fel-mapa-de-procesos%252F%3B564%3B481

<http://www.monografias.com/trabajos73/plan-negocios-creacion-empresa-contable/plan-negocios-creacion-empresa-contable2.shtml#ixzz3LSnqsza>

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1503/196%20Ing.pdf?sequence=1>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

<http://www.sri.gob.ec/de/32>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/>

: <http://www.monografias.com/trabajos55/modelacion-de-procesos/modelacion-de-procesos.shtml#ixzz3nqjNqEle>

ABC <http://www.definicionabc.com/social/sociocultural>

<http://www.monografias.com/trabajos21/organizacion-y-metodos/organizacion-y-metodos.shtml#analista#ixzz3uSBVpGiz>

http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html

<https://www.google.com/search?q=google&ie=utf-8&oe=utf-8#q=conocimientos+administrativos+segun+varios+autores>

<http://socrates.ieem.edu.uy/2007/09/politicas-y-prioridades-en-la-direccion-segun-lincoln-4/>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>
anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html

politicaempresarialfaca.blogspot.com

<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

<http://www.monografias.com/trabajos4/descent/descent2.shtml#ixzz3vZEa4EHo>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

<http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>

<file:///c:/users/washo/downloads/marketing.est.roger.best.4ta.ed.pdf>

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

ANEXOS

Anexo No.1 Tabla de Distribución del Chi Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

5. ¿Su empresa realiza gestión de prevención de riesgos laborales, seguridad, salud y ambiente en los procesos de producción?

Sí No

6. ¿La capacitación de su personal es importante para el desarrollo de la empresa?

Sí No

7. ¿Cree que las ventas alcanzadas por su empresa son apropiadas para conseguir el retorno de la inversión?

Sí No

8. ¿Dispone de Código de Ética?

Sí No

9. ¿Qué tan importante es evaluar al personal?

Poco Mucho Nada

10. ¿Cree estar capacitado para administrar su negocio?

Sí No

11. ¿Qué espera de su negocio a largo plazo?

Éxito Que se mantenga

12. ¿Está satisfecho con el nivel de ventas?

Sí No

13. ¿Cree Usted que su negocio es rentable?

Sí No

14. ¿Trabajan personas con capacidades especiales en su empresa?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN