



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Bravo Almeida, Jéssica Paulina

DIRECTOR: Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de titulación: “Diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2017”, realizado por Bravo Almeida Jéssica Paulina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 20 de febrero de 2017.

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Bravo Almeida Jéssica Paulina, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: : “Diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2017”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo el Mgtr. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) _____

Autora: Jéssica Paulina Bravo Almeida

Cedula: 100299725-0

DEDICATORIA

A mi abuelita Emérita, mi ángel protector que me cubre con sus alas desde el cielo, aquella viejita quien con su ejemplo de vida formó y transformó la mía, quien me inculcó pilares fundamentales de fe, perseverancia y fortaleza.

A mi madre, la luz de mi camino, luchadora incansable, cuyo amor infinito me envuelve para ser mejor, para ti madre te dedico todo el esfuerzo y sacrificio plasmado en esta obra.

A Felipe por caminar conmigo juntos de la mano y apoyarme en todo lo propuesto.

Jéssica Paulina Bravo Almeida

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por ser mi amigo, mi confidente, mi amor eterno.

A mi madre y a toda mi familia por su preocupación y su confianza, por impulsarme a superarme y alcanzar mis sueños y metas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de formar parte de sus aulas, por enseñarme a través de la educación a distancia la disciplina y el amor a la lectura; por sus sabios docentes quienes a través de los conocimientos y guías impartidos contribuyeron a mi crecimiento en el ámbito profesional.

Al Mgtr. Beder Aguilar quien por sus orientaciones y guía, me han brindado el asesoramiento necesario para concluir con éxito el presente proyecto, permitiéndome alcanzar un sueño trazado.

Jéssica Paulina Bravo Almeida

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	1
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
GENERALIDADES	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos de la investigación	17
1.4.1 Objetivo general.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 Alcance	17
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Empresa.....	20
2.1.1 Definición de empresa.	20
2.1.2.1 <i>Por la actividad que realizan.</i>	20
2.1.2.2 <i>Por el sector al que pertenecen.</i>	21
2.1.2.3 <i>Por el tamaño.</i>	21
2.1.2.4 <i>Por la constitución del capital.</i>	21
2.1.4 Pequeña y mediana empresa.	21
2.1.5 Importancia de las Pymes.....	22
2.1.7 Problemática de las Pymes.....	23
2.2 Cuadro de Mando Integral.....	23
2.2.1 Administración estratégica.....	23
2.2.2 Estrategia.....	24
2.2.3 Tipos de estrategia.	24
2.2.4 Definición del Cuadro de Mando Integral.	25
2.2.5 Importancia del Cuadro de Mando Integral.	25

2.2.6 Etapas del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral.....	26
2.2.6.1 Establecer la visión.....	26
2.2.6.2 Determinar la misión.....	26
2.2.6.3 Análisis interno y externo.....	26
2.2.6.4 Perspectivas estratégicas.....	27
2.2.6.4.1 Perspectiva financiera.....	27
2.2.6.4.2 Perspectiva del cliente.....	28
2.2.6.4.3 Perspectiva del proceso interno.....	28
2.2.6.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento.....	28
2.2.6.5 Mapa Estratégico.....	29
2.2.6.6 Identificación de los factores claves de éxito u objetivos estratégicos.....	29
2.2.6.7 Relación causa- efecto entre objetivos estratégicos.....	30
2.2.6.8 Tablero de control.....	31
2.2.6.9 Establecimiento de los objetivos estratégicos.....	31
2.2.6.10 Elección de Indicadores.....	32
2.2.6.11 Acciones de mejora.....	32
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Diseño y tipo de investigación.....	34
3.2 Población y muestra.....	34
3.2.1 Determinación de la población.....	34
3.2.2 Determinación de la muestra.....	34
3.3 Métodos y técnicas de investigación.....	35
3.3.1 Métodos.....	35
3.3.1.1 Método inductivo.....	35
3.3.1.2 Método deductivo.....	36
3.3.1.3 Método descriptivo.-.....	36
3.3.2 Técnicas.....	36
3.4 Análisis e interpretación de los resultados.....	37
CAPÍTULO IV	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
4.1 Situación actual de las Pymes sector comercio.....	55
4.2 Estructura organizacional de las Pymes.....	56
4.2.1 Orgánico funcional.....	57

4.2.1.1 Gerente general/ propietario	57
4.2.1.2 Responsable de ventas.....	57
4.2.1.3 Contador.....	58
4.2.1.4 Responsable de logística	58
4.3 Recursos de las Pymes.....	59
4.4 Procesos de las Pymes del sector comercio.....	62
4.4.1 Aprovisionamiento.	62
4.4.2 Ventas y distribución.....	62
4.5 Identificación de las oportunidades y amenazas que presentan las Pymes del sector comercio.	63
4.6 Análisis interno y externo – FODA de las Pymes.....	66
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
5.1 Diseño del Modelo de Cuadro de Mando Integral adaptado a las Pymes sector comercio	70
5.1.2.1 Perspectiva financiera.....	72
5.1.2.2 Perspectiva del cliente	73
5.1.2.3 Perspectiva de procesos internos	73
5.1.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento.....	73
5.1.3 Determinación de los objetivos estratégicos por cada perspectiva.....	73
5.1.3.1 Financiera	74
5.1.3.2 Clientes.....	74
5.1.3.3 Procesos internos	74
5.1.3.4 Aprendizaje y crecimiento	74
5.1.4 Crear relación de causa y efecto en el mapa estratégico	75
5.1.5 Elaboración del tablero de control-Cuadro de Mando Integral.....	76
5.1.5.2 Planteamiento de metas	82
5.1.5.2 Determinación de medios o iniciativas estratégicas	93
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103

RESUMEN

Ante un mercado cambiante y exigente impuesto por la globalización, las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra se encuentran en situaciones desventajosas para ser competitivas, al fundamentar su gestión con conocimientos empíricos, la administración tradicional y sistemas obsoletos.

A través del análisis y planteamiento del modelo de gestión se pudo diagnosticar falencias, establecer objetivos y proponer acciones de mejora que permitan alcanzar como resultado final el desarrollo y la rentabilidad de las Pymes del sector comercio.

Como resultado de la investigación, se llegó a determinar que las principales falencias en la gestión administrativa de las Pymes son: escaso conocimiento, capacitación y planificación, ocasionando problemas como bajas ventas, utilidades reducidas y personal poco calificado; la falta de estudios de mercado necesarios para medir la demanda y el nivel de competencia y, además los productos ofertados, no cuentan con una significativa diferenciación lo que ocasiona fácilmente su imitación.

Por lo expuesto se propone el diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de dar direccionamiento estratégico a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra.

PALABRAS CLAVES: Pymes, Cuadro de Mando Integral, rentabilidad.

ABSTRACT

In a changing and demanding market imposed by globalization, small and medium-sized enterprises in the trade of Ibarra city are involved in impaired situations to be competitive, when basing their management on empirical knowledge, traditional practices and obsolete systems.

Through an analysis and management model approach, it's possible to diagnose weaknesses, set goals and propose improvement actions that achieve as ending result the development and profitability of Pymes in the trade sector.

As a result of the investigation, the main weaknesses of the administrative management of Pymes were determined: limited knowledge, training, and planning, causing problems like low sales, reduced profits and poorly qualified staff, lack of market research, needed to measure demand and the level of competition, plus, the products offered, have no significant differentiation which easily causes imitation.

Based on what has been stated before, it is proposed to design an appropriate management model based on the methodology of the Balanced Scorecard, with the aim of providing small and medium-sized enterprises of the trade sector of Ibarra city, with strategic direction.

KEY WORDS: Pymes, Balanced Scorecard, profitability.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas de gestión empresarial son técnicas de la administración que utilizan en la actualidad las empresas y organizaciones para hacer frente a los constantes cambios del mercado así como para asegurar una posición competitiva de las mismas.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas cuentan con escasa visión a futuro de sus operaciones e insuficiente planificación y control de sus actividades, lo que imposibilita tomar decisiones acertadas en el corto y mediano plazo, necesarias para obtener diferenciación ante la competencia y la supervivencia en el mercado a largo plazo.

La calidad en la gestión contribuye a reducir la improvisación dentro de los procesos, por lo cual es de gran importancia el modelo de gestión planteado para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra ya que les permitirá implantar el Cuadro de Mando Integral en sus negocios y poder llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que, a través de indicadores de gestión podrán determinar el modo de actuar ante situaciones presentes y futuras, permitiendo establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos.

El presente proyecto ha sido elaborado para establecer el diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. La metodología que sigue dicho proceso comprende ocho fases: la elaboración de la misión empresarial, la construcción de la visión, determinación de perspectivas estratégicas, redacción de los objetivos estratégicos, relación de causa efecto en la construcción del mapa estratégico, elaboración de indicadores, planteamiento de metas y construcción de iniciativas estratégicas.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se lo estructuró en cinco capítulos los mismos que se detallan a continuación.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades del trabajo de investigación, en el que constan: el problema de investigación, la justificación, los objetivos a desarrollarse y la viabilidad de la investigación.

Para el segundo capítulo y por medio de las investigaciones bibliográficas y documentales, obtenidas de fuentes secundarias como libros, revistas e internet se presenta información que permite sustentar el marco teórico del presente proyecto.

En la metodología se determina el tipo de investigación, la población y muestra requerida para el presente estudio y los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados indispensables en la toma de decisiones, como lo indica el capítulo tres.

En lo que respecta al capítulo cuarto del diagnóstico situacional, se reflejan las condiciones en que se encuentran las Pymes del sector comercio de la ciudad de Ibarra, su situación actual, su estructura administrativa, funcional y los procesos que realizan.

Finalmente en el capítulo quinto, se presenta la propuesta en la cual se diseña el modelo de Cuadro de Mando Integral para las Pymes del sector comercio conjuntamente con planes de acción para incrementar la efectividad de las pequeñas y medianas empresas. Finalmente se presentan las conclusiones que se establecieron en el estudio planteado, así como las recomendaciones sugeridas.

A través de la propuesta de un modelo de gestión empresarial basado en el Cuadro de Mando Integral se ofrece una guía útil para mejorar el control de la gestión a nivel de las organizaciones del sector comercio, estableciendo estrategias, facilitando la descomposición de las mismas en acciones puntuales a corto plazo y mediano plazo, que les permita medir el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en cada área y proceso de las Pymes, contribuyendo a determinar oportunidades para ser utilizadas y la detección de debilidades y amenazas a ser mitigadas, permitiendo tomar decisiones oportunas que obtengan clientes satisfechos, aumento de ventas, expansión y dominio del mercado.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

San Miguel de Ibarra, cabecera de la provincia Imbabura es una ciudad ubicada en la sierra norte del Ecuador entre las provincias de Pichincha, Carchi y Esmeralda. Tiene alrededor de 181.175 habitantes según el último censo poblacional. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC, 2010).

La ciudad se encuentra edificada a las faldas del volcán que lleva el mismo nombre de la provincia. Fue fundada por el español Cristóbal de Troya, el 28 de septiembre de 1606. Por su ubicación geográfica se la nombró sede administrativa de la región 1 conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Sucumbíos e Imbabura. “La ciudad blanca” se constituye en el centro de desarrollo económico, educativo y científico de la zona norte del Ecuador.

Según el último censo económico en Ibarra existe alrededor de 9.485 establecimientos económicos, generando ingresos de 1.700 millones de dólares por año y creando fuentes de empleo para 28.731 personas. (INEC, 2010).

Según el último censo económico en el comercio al por mayor y menor en la ciudad de Ibarra se considera un 57.12% del total de establecimiento económicos, en el sector de servicios en un 18%, y en las actividades manufactureras un 8.67% es decir que el mayor número de negocios se dedican a la actividad comercial, por lo que se consideran las pequeñas y medianas empresas sector comercio el mercado más importante para el presente proyecto. (INEC, 2010)

Entre las principales actividades económicas practicadas en el cantón se encuentran las productivas con la fabricación de muebles, elaboración de productos de panadería; en el comercio la ventas al por mayor y menor de alimentos, bebidas y tabaco; y en los servicios brindados en la ciudad son los restaurantes, servicios móviles de comida y telecomunicaciones. (INEC, 2010)

Los ingresos generados por sector económico en el Ibarra son: en el sector de servicios con 1.063 millones, en el sector comercio con 517 millones y en el sector manufacturero 115 millones de dólares. (INEC, 2010)

En el nivel de formación, capacitación e investigación en las empresas tan solo invierten en el 1.8% del total de gastos. (INEC, 2010).

La Superintendencia de Compañías a inicios del año 2015 registra 466 empresas en estado activo en la ciudad de Ibarra, de los cuales según la Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 emitida por la Superintendencia de Compañías más del 99% son consideradas como pequeñas y medianas empresas al no superar los 200 empleados, sus ventas son inferiores a los 5 millones anuales y su monto en activos es menor a los 4 millones.

1.2 Planteamiento del problema

A través de la observación directa se ha detectado mediante un diagnóstico preliminar que la Pymes posee una serie de dificultades, identificándose que el problema de mayor significación es una deficiente gestión empresarial.

Las principales causas encontradas para el problema mencionado son una ineficaz administración financiera, al ser la mayoría de Pymes de origen familiar, cuyos efectos inmediatos son costos inadecuados, escasa dotación de recursos, bajas ventas y carencia de reinversión.

Otro causal para la débil gestión de las Pymes es una insuficiente focalización en el cliente, cuyas consecuencias son una frágil comunicación empresa-cliente, deficiente calidad y gran concentración en los productos y servicios ofertados, además de la existencia de necesidades insatisfechas en el mercado.

Además se identificó una deficiencia en los procesos internos, cuyos efectos inmediatos son una inadecuada utilización de recursos, poca organización e Insuficiente desarrollo e innovación empresarial.

Y el último causal identificado es el escaso conocimiento, capacitación y asistencia técnica, conllevando a un personal poco calificado y a una débil cultura organizacional.

La administración tradicional ha creado condiciones desventajosas frente a grandes empresas, restándoles oportunidades de crecimiento y mejora.

Al no contrarrestar los problemas antes mencionados a tiempo, se prevé se podría agudizar la reducida competitividad y permanencia en el mercado debido a las desventajas frente a las grandes empresas foráneas y franquicias que se encuentran en Ibarra que cuentan con recursos, personal capacitado y una estructura organizacional bien establecida. . (INEC, 2010).

1.3 Justificación

Actualmente las empresas, han comprendido que las estrategias empresariales son herramientas decisivas para ser competitivos y para mantenerse exitosamente en el mercado.

En la realidad actual las pequeñas y medianas empresas cuentan con un escaso panorama presente y futuro de su gestión que le imposibilita tomar medidas preventivas y correctivas de riesgos latentes. Por lo que a través de la propuesta de un modelo de gestión con su implementación brindará mayor control de la gestión estratégica a nivel de las organizaciones comerciales, facilitando descomponer a la estrategia en acciones concretas a corto plazo, que les permita medir el nivel de eficiencia y eficacia en cada área de las empresas, contribuyendo a determinar los puntos críticos que se deben cambiar, situaciones que se deberían mejorar, y fortalezas que se debería aprovechar.

El modelo Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral propuesto específicamente para el sector comercio les ofrecerá una imagen gráfica y clara de las operaciones, ayudándoles a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización y contribuirá a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor.

Esta metodología facilitará la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos sus niveles, midiendo el grado de contribución personal con los resultados de las empresas, permitiendo tomar decisiones oportunas, y aumentar la satisfacción de sus clientes.

En definitiva el interés por implantar el modelo de gestión es de vital importancia en las Pymes viéndose como una necesidad latente para cumplir con los objetivos propuestos por medio de acciones paulatinas que permitirán alcanzar la tan ansiada visión institucional.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión empresarial a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral para las Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2017.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Realizar un diagnóstico situacional de la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra.
2. Establecer la propuesta de un modelo de Gestión mediante el Cuadro de Mando Integral para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio.

1.5 Alcance

El alcance de la presente investigación, se encamina al diseño de un modelo de gestión empresarial para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en la ciudad de Ibarra.

La propuesta tiene una incidencia local muy significativa para la ciudad de Ibarra, al beneficiarse cientos de Pymes, quienes encontrarán a través de la aplicación del modelo de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, una oportunidad de mejora y crecimiento empresarial.

Los beneficiarios directos principalmente son las pequeñas y medianas empresas comerciales, constituyéndose la razón de ser del presente trabajo, a quienes les permitirá mejorar y controlar sus sistemas de gestión eficazmente.

A través de una alianza con la Cámara de Comercio en la ciudad de Ibarra, será puesto en consideración la socialización del modelo de Cuadro de Mando Integral para las Pymes del sector comercio, a fin de que se implante la propuesta en cada una de las organizaciones que deseen dar un direccionamiento estratégico y obtener un mejor desarrollo de sus actividades administrativas, operativas y el control adecuado de las mismas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa

2.1.1 Definición de empresa.

Las empresas son organizaciones que se dedican a actividades económicas con el fin de satisfacer necesidades y obtener utilidades.

Para Espejo (2007), define a la empresa como: “Toda actividad económica que se dedica a producir bienes y servicios para venderlos y satisfacer las necesidades del mercado, con el propósito principal de obtener ganancias por la inversión realizada” p.5

2.1.2 Clasificación de las empresas.

Las empresas se clasifican en algunos aspectos centrales como son la actividad que realizan, el origen de los recursos, el tamaño de las organizaciones, el número de socios entre otros. Espejo (2007), señala que la empresa se clasifica considerando varios criterios:

2.1.2.1 Por la actividad que realizan.

a) Industriales. La actividad básica de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas.

b) Comerciales. Son aquellas que se dedican a la adquisición de bienes o productos, con el objetivo de comercializarlos y obtener ganancias.

c) Servicios. La actividad económica de este tipo de empresas es vender servicios o capacidad profesional, es decir productos intangibles.

2.1.2.2 Por el sector al que pertenecen.

- a) Públicas. Son empresas que pertenecen al Estado y se dedican a prestar servicios a la colectividad.
- b) Privadas. El capital de este tipo de empresas pertenece a personas naturales o jurídicas del sector privado, la finalidad principal es obtener ganancias por la inversión realizada.
- c) Mixtas. El capital de las empresas mixtas está constituido por aportes del sector privado y sector público.

2.1.2.3 Por el tamaño.

- a) Pequeña empresa. Se considera pequeña empresa aquella que manejan escasos recursos económicos y humanos.
- b) Mediana empresa.- En este tipo de empresas la inversión de capital es considerable y el número de personal que labora se incrementa en relación con la pequeña empresa.
- c) Grande empresa. Las inversiones son de mayor cuantía, por lo tanto las utilidades también son significativas.

2.1.2.4 Por la constitución del capital

- a) Negocios personales o individuales. Se constituyen con un solo propietario.
- b) Sociedades o compañías. Se constituyen con el aporte de capital de varias personas naturales o jurídicas.

2.1.4 Pequeña y mediana empresa.

Las Pymes son organizaciones económicas que tienen un número reducido de trabajadores, registran ingresos moderados y por lo general son empresas familiares.

“Las pequeñas y medianas empresas nacen de la conjugación de una o varias personas que generalmente son de tipo familiar con el uso de sus propios capitales.” Monteros (2005), p.16

2.1.5 Importancia de las Pymes.

Las Pymes representan una de las mayores fuerzas para el desarrollo económico del país y de la provincia, por su número y por su gran aporte en la producción y venta de bienes y servicios.

Según el Servicio de Rentas Internas (2012), en su publicación Pymes señala: “Las Pymes en el 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.”

2.1.6 Clasificación de las Pymes.

En base de una resolución de la Superintendencia de Compañías No. SC-INPA-UA-G-10-005, firmada el 5 de noviembre del 2010, se establece clasificar y reconocer a las Pymes bajo las siguientes condiciones:

Tabla N° 1 Clasificación Pymes

VARIABLES	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-199
Valor Bruto de las ventas anuales	< \$ 100.000,00	De \$100.001,00 hasta \$1.000.000,00	De \$ 1.000.001,00- hasta \$5.000.000,00
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000,00	De \$100.001,00 hasta US \$750.000,00	De \$750.001,00 hasta \$3.999.999,00

Fuente: Superintendencia de Compañías (2010).

Elaborado por: Jéssica Bravo

En conclusión las Pymes en el Ecuador tendrían un número de 10 a 199 empleados, las ventas anuales podrían llegar hasta los \$5.000.000,00 y la valoración de sus activos llegar hasta \$3.999.999,00.

2.1.7 Problemática de las Pymes.

La falta de apoyo gubernamental, el insuficiente conocimiento de administración y análisis de mercados, la falta de infraestructura, maquinaria e innovación de productos y servicios y la escasa concesión de microcréditos, son unos de los principales problemas que afecta a las Pymes dando como resultado la corta permanencia y crecimiento en el mercado de las organizaciones.

Para Rebolla (2005), los principales problemas que afrontan las microempresas son:

- Crédito escaso y costoso.
- Rompimiento de las cadenas productivas y desintegración nacional.
- Mayor desequilibrio regional.
- Caída significativa en las inversiones productivas.
- Tramites todavía complejos y onerosos para la creación y operación de empresas. p. 41-42

2.2 Cuadro de Mando Integral

2.2.1 Administración estratégica.

La administración estratégica está basada en un conjunto de acciones administrativas, en donde se crea, se implementa y se controla a la estrategia a fin de alcanzar los objetivos y poder obtener éxito empresarial.

Para Wheelen y Hunger (2007), definen a la administración estratégica como: “Un conjunto de decisiones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.” p. 3

2.2.2 Estrategia.

La estrategia es el conjunto de acciones necesarias para la consecución de objetivos que permitan el logro de la visión y metas trazadas. La misión de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de las empresas a largo plazo.

Koontz y Heinz (2008), señalan: “La estrategia es la determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.” p. 131

2.2.3 Tipos de estrategia.

Las estrategias pueden clasificarse en diferentes tipos de acuerdo a su finalidad, es decir al ámbito donde sean utilizadas de acuerdo al criterio de diferentes autores.

Para Wheelen y Hunger (2007), la estrategia se divide en:

- Estrategia de marketing. Se concentra en el precio, la venta y distribución de un producto.
- Estrategia Financiera. Examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero.
- Estrategia de investigación y desarrollo. Se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos.
- Estrategia de operaciones.- Determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y la relación con los proveedores.
- Estrategia de compras.-Se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones.

-Estrategia logística.- Se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de la organización.

-Estrategia de administración de recursos humanos.- Las empresa han descubierto que tener una fuerza laboral diversa puede ser una ventaja competitiva.

2.2.4 Definición del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión empresarial por medio del cual se gestiona la estrategia a través de indicadores de medición que impulsen el desempeño de la organización hacia el logro de objetivos y metas contribuyendo a mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas.

Kaplan y Norton (2009), lo conceptualizan como: “Aquel que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” p. 14

2.2.5 Importancia del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral permite evaluar en su situación actual a las empresas, a fin de medir a través de indicadores de gestión la eficiencia de las mismas, permitiendo determinar falencias, a fin de proponer acciones de mejora.

Para Kaplan y Norton (2009), enfatizan que:” Las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.” p. 34

2.2.6 Etapas del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral.

Según Nevado y López (2011), manifiestan que la metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

2.2.6.1 Establecer la visión.

Por visión se refiere a la situación futura que desea tener la empresa. El propósito es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

En conclusión la visión expresa la expectativa de cómo se contempla a la empresa a futuro. La visión deberá ser realista y ambiciosa a la vez.

2.2.6.2 Determinar la misión.

Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.

Es decir la misión contempla el propósito de existencia de una organización, definiendo principalmente la actividad económica y el segmento de mercado al cual va dirigido.

2.2.6.3 Análisis interno y externo.

Se utiliza diferentes métodos, tales como el FODA (Fortaleza-Debilidades- Oportunidades- Amenazas) y el método de las 5 fuerzas de Porter que, permitan analizar la situación actual de una empresa a través de la evaluación de los factores externos e internos que generan impacto sobre el desarrollo del negocio.

Según López (2012), los factores que se identificaron con el análisis FODA están dados por:

- Fortalezas: Atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- Debilidades: Atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.
- Oportunidades: Condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.
- Amenazas: Condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

Es decir el FODA es el estudio de la situación actual de una organización a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.2.6.4 Perspectivas estratégicas.

Respecto de las perspectivas estratégicas, Kaplan y Norton (2009), manifiestan: “El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello se ve a las organizaciones desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento”. p.5

2.2.6.4.1 Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera por medio de objetivos e indicadores financieros contribuyen a incrementar los ingresos y mejorar la eficiencia de las operaciones.

Nevado y López (2011), expresan: “La perspectiva financiera recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones y aumento de beneficios”. p.266

2.2.6.4.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva de clientes tiene como misión poseer clientes satisfechos y leales, a través de la medición de relaciones entre los clientes con sus expectativas en el negocio en calidad del producto, precio tiempo, atención entre otros parámetros.

Según Nevado y López (2011), la perspectiva de clientes es aquella que: “Describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello”. p. 266

2.2.6.4.3 Perspectiva del proceso interno.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización como los operacionales, de gestión y de innovación, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Nevado y López (2011), conceptualiza a la perspectiva de procesos internos como: “Es en donde se define una completa cadena de valor de los procesos internos que se inician con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades”. p. 105-106.

2.2.6.4.4 Perspectiva de formación y crecimiento.

La perspectiva de formación y crecimiento trata de la forma de plasmar en la inversión que se debe realizar en la formación de empleados, sistemas de información y motivación.

Según Kaplan y Norton (2009), “La formación y el crecimiento de una organización refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”. p. 42



Figura Nro.1 Perspectivas Estratégicas
 FUENTE: conocimientoconcentrado.wordpress.com
 Elaborado por: Jéssica Bravo

2.2.6.5 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico se basa en las cuatro perspectivas donde se desprende los factores claves de éxito guardando una relación causa efecto, generalmente ordenado de forma ascendente desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, transitando por la Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Cliente y por último la Perspectiva Financiera.

Según Kaplan y Norton (2004), define: “El mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estratégica.” p. 85

2.2.6.6 Identificación de los factores claves de éxito u objetivos estratégicos.

Rampersad (2005), manifiesta: “Los factores críticos de éxito corporativo se extraen de la visión corporativa y relacionadas con las cuatro perspectivas estratégicas. Un factor crítico de

éxito corporativo es aquel aspecto en que a empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o de vital importancia para el éxito de la empresa.” p. 93

2.2.6.7 Relación causa- efecto entre objetivos estratégicos.

Respecto de la relación causa - efecto de los objetivos estratégicos, Nevado y López, (2011), manifiestan que: “Es importante alinear el Cuadro de Mando Integral vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de arriba hacia abajo en donde se verifique que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio”. p. 264

Los objetivos estratégicos que constan dentro de cada perspectiva están interrelacionados entre sí, por lo que deben poseer concordancia a fin de lograr cumplir con los mismos y alcanzar la visión organizacional propuesta.

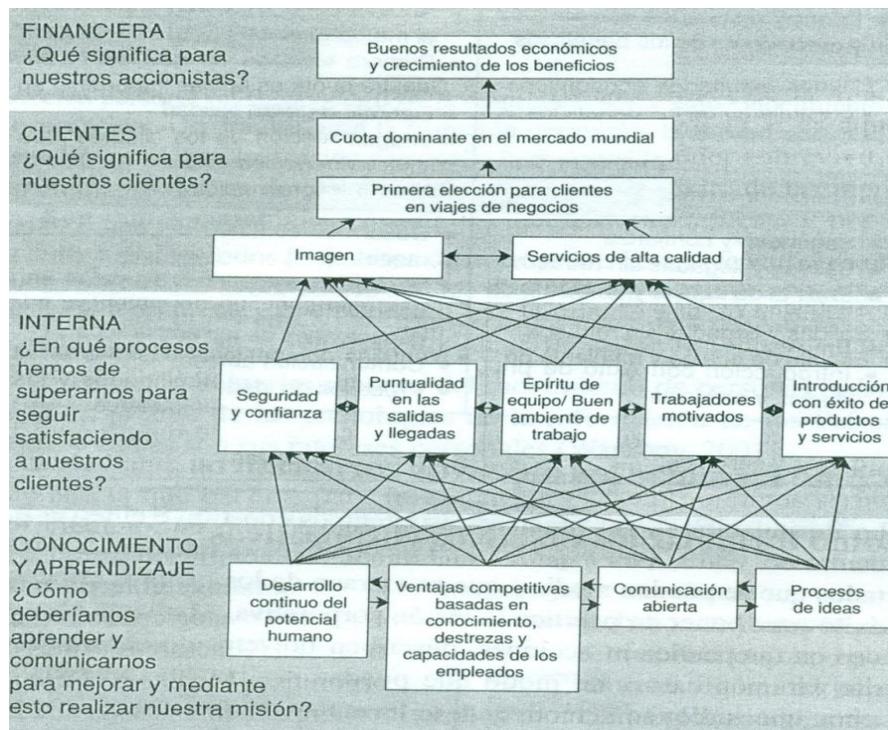


Figura Nro. 2 Relación causa efecto entre factores

Fuente: Humberto Rampersad “Cuadro de mando integral personal y corporativo” Pág. 94

2.2.6.8 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta que permite a través de objetivos e indicadores diagnosticar la situación actual de las empresas a fin de proponer acciones de mejora.

Giugni (2009), señala:” El Tablero es un instrumento que facilita el planeamiento estratégico de la organización, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, a través de un sistema computarizado en:

- Objetivos que se quieren alcanzar
- Indicadores para medir los objetivos paso a paso
- Metas a alcanzar en diferentes plazos
- Resultados en función del tiempo
- Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas
- Apreciación de la situación en el logro o no de las metas
- Ajustes estratégicos a diseñar y llevar a cabo, para ajustar el rumbo y la marcha, y de ésta manera, asegurar el logro integral de las metas”.

2.2.6.9 Establecimiento de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son metas que una organización pretende alcanzar a largo plazo, con la finalidad de brindar pautas para mejorar el rendimiento de las empresas.

Al respecto Rampersad (2005), señala: “Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa, mediante el uso de verbos que indiquen acciones, describen brevemente los resultados que se imaginaron, de modo que puedan realizarse.” p. 93

Así mismo Carreto (2008), menciona que: “Los objetivos son fines en sí mismos, si un objetivo sirve para obtener otros objetivos, se considera entonces un factor de éxito.”

2.2.6.10 Elección de Indicadores.

Los indicadores son instrumentos que se utilizan para poder medir el éxito de una organización, comparando los resultados con las metas propuestas, a fin de obtener soluciones a la gestión empresarial.

Respecto de la elección de indicadores Nevado y López (2011), manifiesta: Los indicadores o también conocidos como medidas de actuación son puntos de medida en la relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el cual se puede evaluar el funcionamiento de los procesos. p. 266-267

2.2.6.11 Acciones de mejora.

Nevado y López (2011), conceptualizan a las acciones de mejora como: “Son medidas para la puesta en práctica de los objetivos e indicadores estratégicos. De estas acciones se eligen aquellas que contribuyen en el cumplimiento de los factores críticos de éxito.” p. 267

Es decir son iniciativas que se proponen con el fin de mejorar la productividad empresarial a través de la aplicación basada en los indicadores propuestos.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Diseño y tipo de investigación

El presente trabajo se orientó a realizar una investigación descriptiva y de campo; ya que se aplicaron instrumentos técnicos como las encuestas para la obtención de información; cuyos resultados fueron debidamente analizados y sirvieron para llegar a establecer las conclusiones del presente trabajo de investigación.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Determinación de la población.

Para determinar la población de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, se ha tomado en cuenta para dicho estudio a 83 negocios registrados como pequeñas y medianas empresas dedicadas a las actividades de comercialización y distribución de productos al por mayor y menor en la ciudad de Ibarra las mismas que han sido proporcionadas por la Superintendencia de Compañías en el año 2015.

3.2.2 Determinación de la muestra.

Ya que las pequeñas y medianas empresas están conformadas por un número menor de 5000 unidades, su determinación y aplicación de la muestra se hace mediante la fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + E^2 \cdot N}; \text{ de donde:}$$

N = Universo o población

n = Tamaño de la muestra

E = Límite aceptable de error de muestra 5%

Datos:

N=83 Pymes del sector comercio registradas por la Superintendencia de Compañías.

E= 5%

$$n = \frac{83}{1 + (0.05^2 \cdot 83)} =$$

$$n = \frac{83}{1.21} =$$

n= 69 encuestas

3.3 Métodos y técnicas de investigación

3.3.1 Métodos.

Los métodos a utilizarse en el desarrollo de la investigación son:

3.3.1.1 Método inductivo

Cid y Méndez (2007), el método inductivo: "Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general" p. 20.

El método inductivo, se lo utiliza para determinar mediante las observaciones y encuestas, las conclusiones generales que se llegarán a establecer con el presente estudio.

3.3.1.2 Método deductivo

Según Bernal, (2006), el método deductivo: “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar las particularidades que se presentan respecto del problema en estudio” p. 56.

El método deductivo será de gran utilidad para determinar la problemática existente en objeto de estudio y las causales que lo originan.

3.3.1.3 Método descriptivo.-

Este tipo de estudio se lo utiliza para describir la información obtenida sea a través de instrumentos de investigación de campo o del análisis de datos existentes.

3.3.2 Técnicas.

Para la obtención de la información que servirá de sustento para diseñar el modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas se procedió a elaborar una encuesta, que se aplicó a **69 propietarios y/o administradores de las Pymes del sector comercio** registradas por la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Ibarra el cual consta en el Anexo Nro. 2.

3.4 Análisis e interpretación de los resultados

A continuación se detalla los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas en la ciudad de Ibarra conforme a las preguntas planteadas:

1 ¿Hace que tiempo inicio sus actividades comerciales en su negocio?

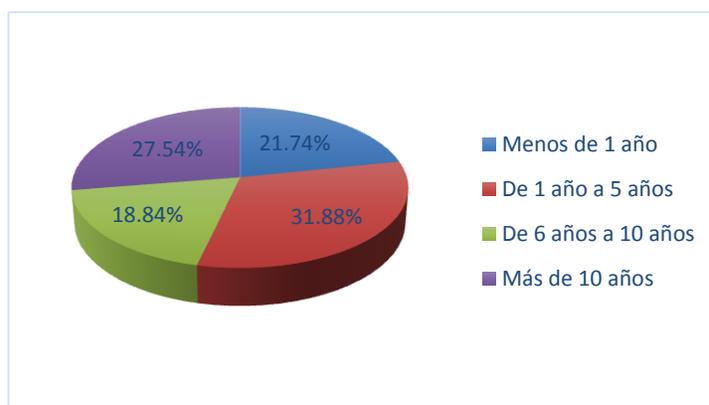


Figura N°. 3 Inicio de actividad económica
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

De acuerdo a la información recopilada la mayoría de las Pymes ibarreñas tienen de 1 a 5 años en el mercado, seguido de empresas que tienen más de 10 años, en tercer lugar se encuentran pequeñas empresas creadas hace no más de un año.

Las Pymes del sector comercio de Ibarra en su mayoría están entre 1 a 5 años de existencia lo que permite evidenciar la escasa permanencia en el mercado y continuidad de los negocios comerciales, en menor proporción se encuentran las empresas que sobrepasan los 10 años de existencia, lo que demuestra que los nuevos negocios son más frágiles de fracasar que aquellos que ya tienen años posicionados en el mercado.

2 ¿Cuál es el número de empleados y trabajadores que laboran en su negocio?

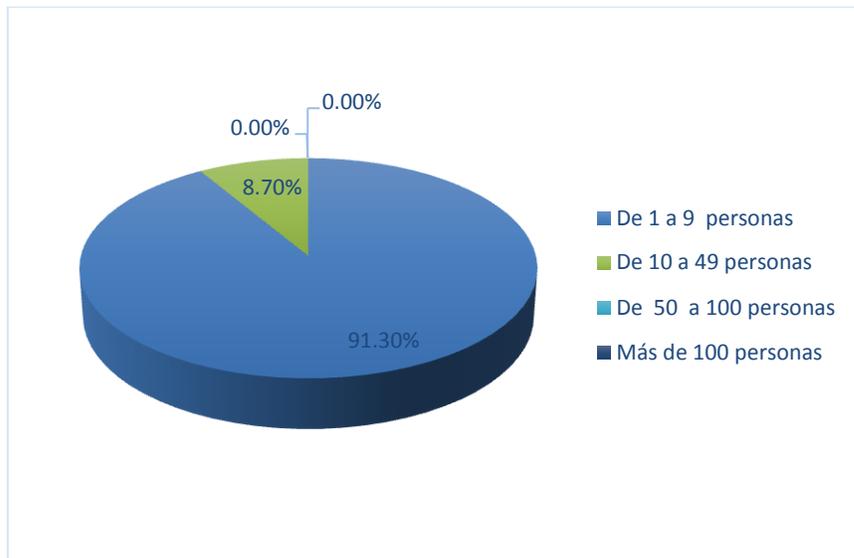


Figura N°. 4 Número de empleados y trabajadores
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

De la encuesta realizada se establece que casi la totalidad de Pymes del sector comercio tienen de 1 a 9 empleados y trabajadores, por eso de acuerdo a la Superintendencia de Compañías estas empresas y negocios son consideradas como pequeñas y medianas empresas al no poseer más de 100 empleados y trabajadores, evidenciándose la relevancia de las Pymes en la generación de ingresos y fuentes de empleo local.

3 ¿Cuál es el volumen de ventas anual que tiene el negocio?

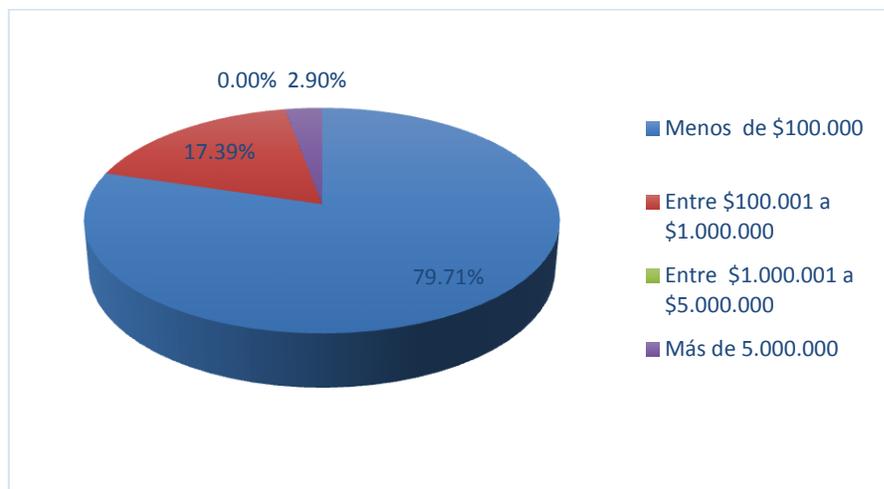


Figura N°. 5 Volumen de ventas

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra

Elaborado por: Jéssica Bravo

Una de los principales ingresos en la ciudad de Ibarra es por el sector comercio, de los negocios investigados casi el 80% cuenta con ingresos económicos menores a \$100.000,00 dólares y un 17% cuenta con ingresos entre \$100.001,00 a \$1.000.000,00 dólares.

Se determina que el nivel de crecimiento de las empresas del sector comercio de la ciudad es escaso evidenciándose en el bajo volumen de ventas existentes a pesar de que muchas de ellas cuentan con más de 10 años en el mercado.

La mayoría de los negocios al no superar los \$100.000,00 dólares no están obligados a llevar contabilidad de acuerdo a lo que determina el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, por lo que las Pymes tienen menos obligaciones y controles fiscales que empresas de mayor volumen de ventas.

4 De los siguientes problemas mencionados señale si alguno o algunos de los mismos se presentan en su empresa.

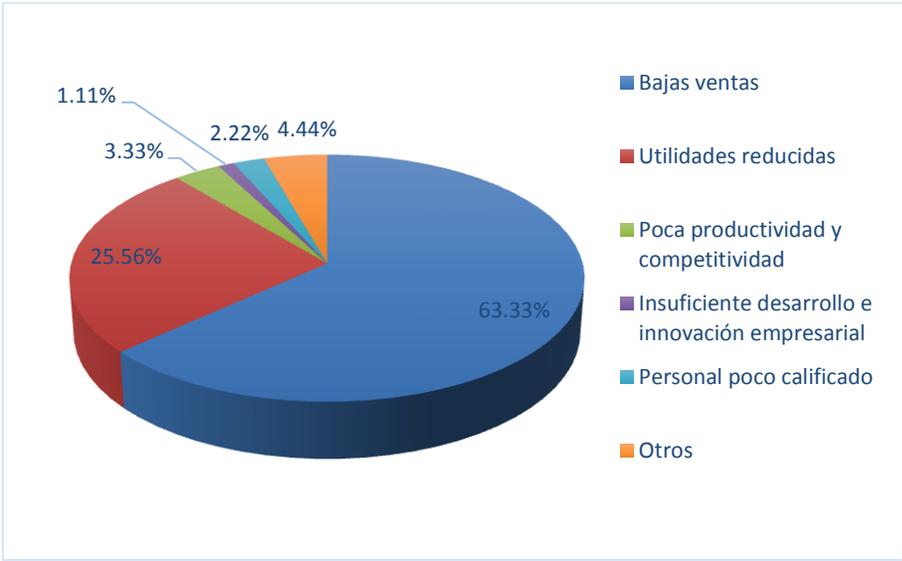


Figura N°. 6 Problemas empresariales
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Las Pymes reconocen que tienen problemas en sus negocios principalmente como los bajos niveles de ventas, seguido de utilidades reducidas y personal poco calificado, lo q muestra la falta de rentabilidad en los negocios y la escasa capacitación del personal que labora en ellas.

Es de suma importancia encontrar mecanismos de apoyo, que sirva de guía para que el sector comercio logre alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible.

5 ¿A cuál o cuáles de las siguientes amenazas considera que está expuesta su empresa?

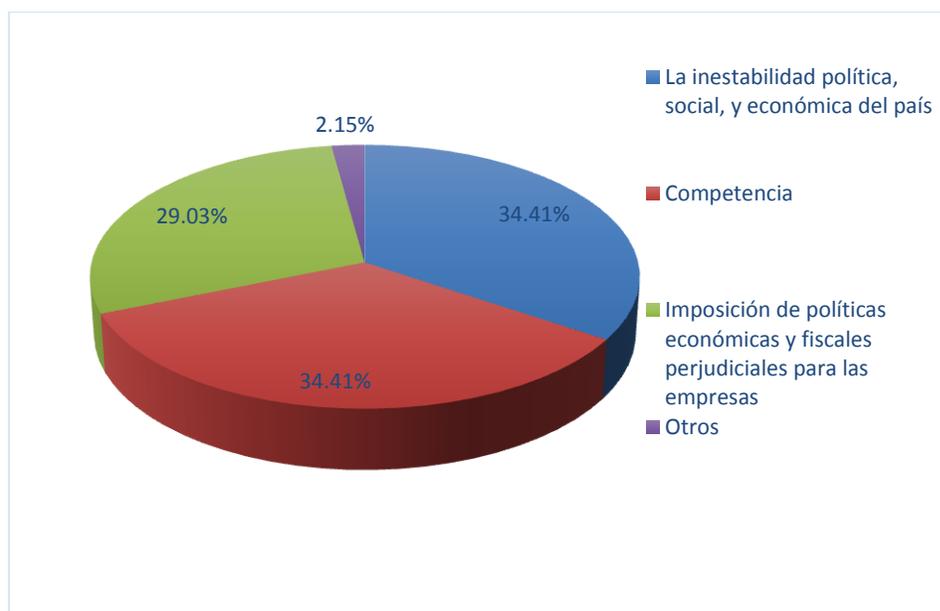


Figura N°. 7 Amenazas
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Los factores externos que amenazan a las Pymes de acuerdo a los directivos de las mismas, determinan que son principalmente la inestabilidad política, social y económica que vive el país, al igual que la elevada competencia que poseen al no tener productos diferenciados, la tercera amenaza latente es las imposiciones políticas económicas y fiscales perjudiciales para las pequeñas y medianas empresas, en otros las Pymes determinaron que existe además amenazas de gran morosidad de los clientes , trámites aduaneros engorrosos para importar los productos a comercializar, aumento de impuestos tributarios y tendencias desfavorables en el mercado local.

Todos los factores mencionados atentan contra el crecimiento y estabilidad de los negocios siendo una de las principales consecuencia la extinción de los mismos.

6 ¿Su negocio posee resultados económicos y oportunidad de crecimiento?

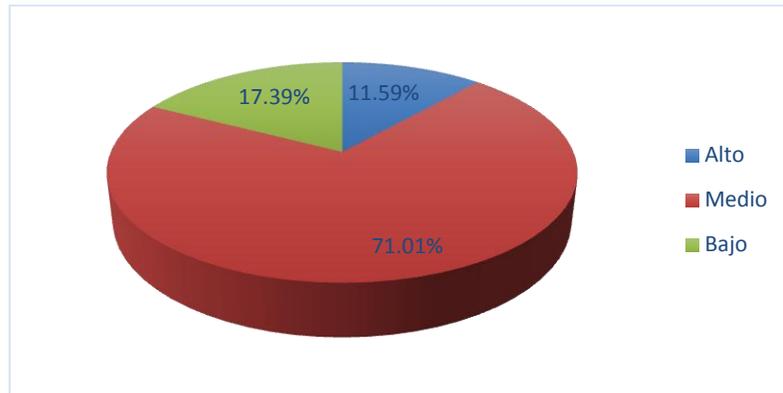


Figura N°. 8 Resultados económicos
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Las Pymes en la ciudad de Ibarra consideran que tienen en su mayoría con un 71.01% una mediana oportunidad de crecimiento y medianos resultados económicos en el tiempo, seguido de un 17.39% de los que piensan que tienen una baja oportunidad de crecimiento.

Se evidencia que las Pymes no encuentran seguridad en el tiempo de que sus negocios florezcan debido a factores externos como imposiciones fiscales e inestabilidad políticas entre otros y factores internos como la falta de capacitación y utilización de sistemas de gestión que permitan delimitar estrategias para conseguir los objetivos institucionales en el corto y mediano plazo.

7 En su negocio se optimizan los gastos?

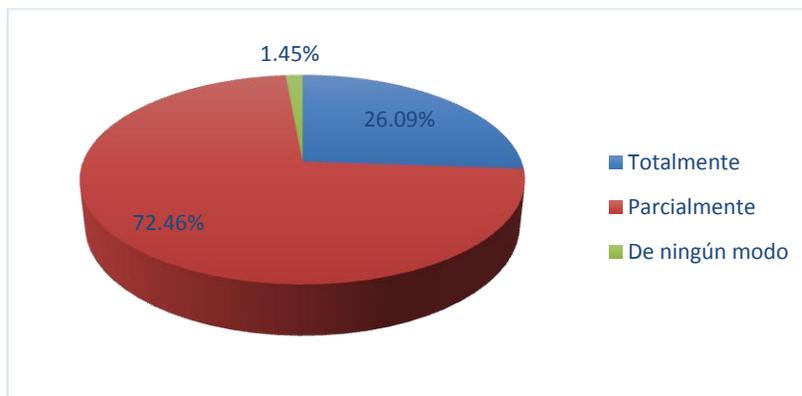


Figura N°. 9 Optimización de gastos

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra

Elaborado por: Jéssica Bravo

El 72.46% de las Pymes consideran que optimizan totalmente los gastos en sus negocios, un 26.09% opinan que optimizan parcialmente los gastos y tan solo un 1.45% considera que no optimiza ningún tipo de gastos.

Se concluye que la mayoría de pequeñas y medianas empresas opinan que si se optimizan los gastos en sus negocios, aunque tienen el criterio que todavía existen desperdicios recursos al no planificarlos ni controlarlos técnicamente.

8 ¿Considera que sus clientes se encuentran satisfechos en precio y tiempos de entrega del producto?

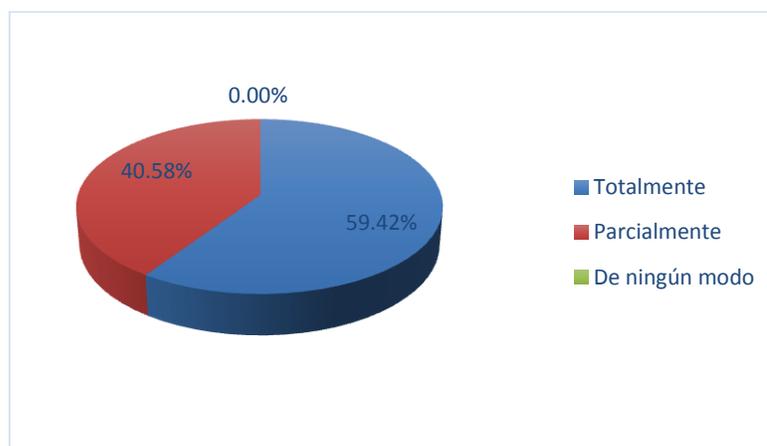


Figura N°. 10 Grado de satisfacción clientes

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra

Elaborado por: Jéssica Bravo

Las Pymes Ibarreñas opinan en un 59.42% que sus clientes se encuentran totalmente satisfechos con los productos brindados, seguidos de un 40.58% de las Pymes que piensan que existe clientes parcialmente satisfechos, en donde reconocen que existen todavía temas que se deben mejorar con relación a los precios y el nivel de atención clientes.

9 ¿Su negocio tiene una imagen posesionada en el mercado?

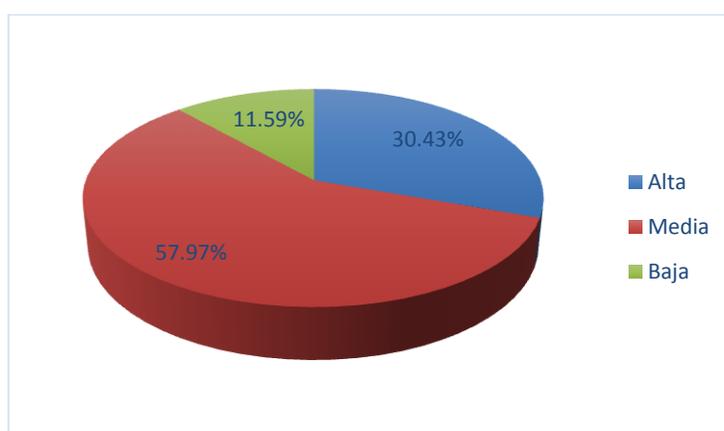


Figura N°. 11 Imagen empresarial
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

En un 57.97% de las pequeñas y medianas empresas opinan que su negocio posee una imagen medianamente posicionada seguidamente de un 30.43% de las de las pequeñas y medianas empresas que consideran que tienen una imagen altamente posicionada en el mercado.

Los propietarios y directivos de las Pymes en su generalidad expresan que todavía les hace falta dar a conocer sus productos en el mercado, la escasa imagen posesionada se da en su mayoría por la insuficiente publicidad que se fomenta desde las pequeñas y medianas empresas.

10 ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para atención a los clientes?

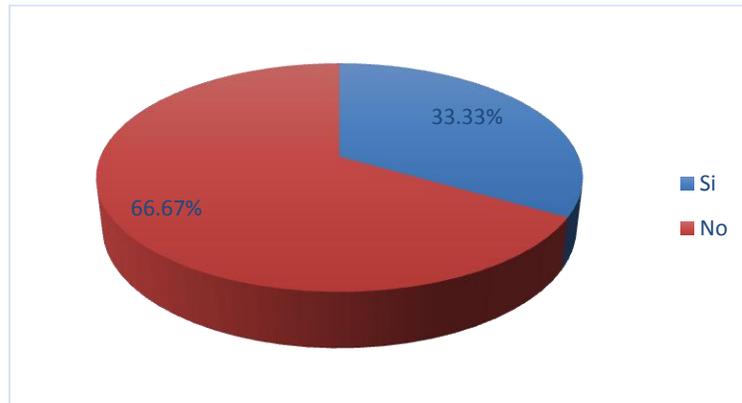


Figura N°. 12 Políticas de atención a clientes

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra

Elaborado por: Jéssica Bravo

La mayoría de empresas no cuentan con políticas y estrategias para atender de manera eficiente a sus clientes, la atención se la realiza de una manera empírica sin educar a los empleados y trabajadores con procedimientos de atención y venta que permitan aumentar su cobertura en el mercado.

Es necesario orientar a los propietarios, directivos y trabajadores de las Pymes de las técnicas de atención a los clientes, permitiendo mejorar el grado de satisfacción de los mismos y por ende el crecimiento de ventas de los negocios.

11 ¿Qué nivel de eficiencia y organización en los procesos posee su negocio?

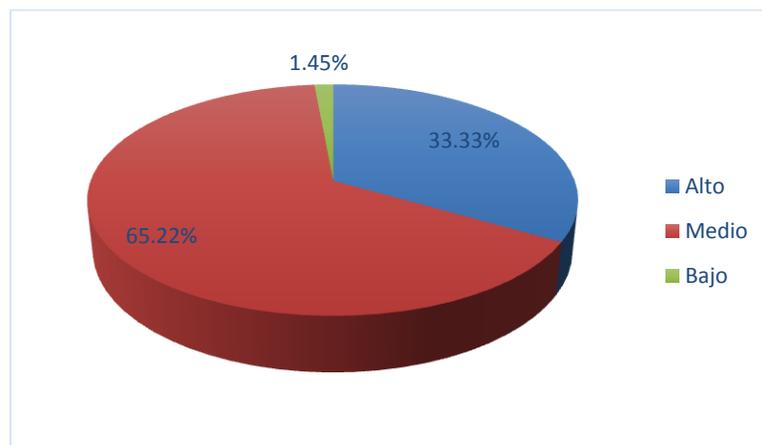


Figura N°. 13 Eficiencia organizacional
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Un 65.22% de las Pymes ibarreñas consideran que poseen una mediana eficiencia y organización de sus procesos, un 33.33% determina que tienen una alta eficiencia y organización en sus procesos y tan solo un 1.45% de las Pymes considera que tiene una baja organización y eficiencia en sus negocios.

Las pequeñas empresas sostienen que les hace falta mejorar la organización y eficiencia en el desempeño de los procesos de comercialización que realizan y de atención a sus clientes. La falta de capacitación al personal y el nivel de conocimientos empírico de los propietarios y directivos generan que la mayoría de las Pymes no logre alcanzar una alta eficiencia en sus procesos.

12 ¿La organización ha realizado estudios de mercado? ¿Con qué frecuencia?

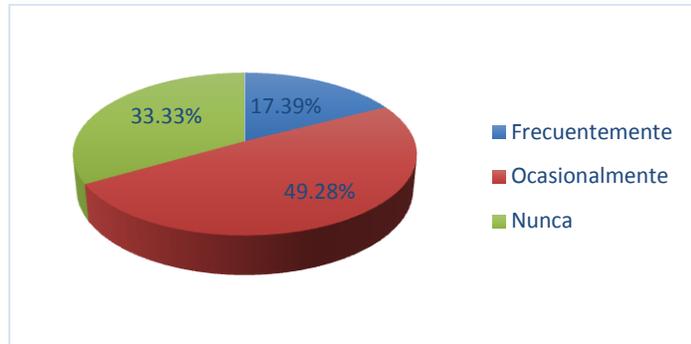


Figura N°. 14 Estudios de mercado
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

El 49.28% de Pymes realiza estudios de mercado ocasionalmente y el 33.33% no realizan nunca un estudio de mercado, se evidenció que de las organizaciones no han utilizado instrumentos de la investigación como las encuestas a fin de determinar la competencia, el nivel de aceptación del producto, el nivel de atención a los clientes y las sugerencias de los mismos, generando los problemas encontrados como escasa diferenciación de productos, competencia desleal y servicio al cliente deficiente.

13 ¿Aplica algún sistema empresarial? Indique cuál o cuáles:

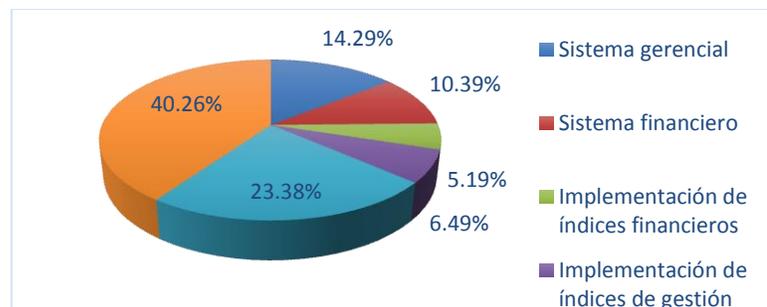


Figura N°. 15 Sistema empresarial
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

No existe información suficiente para la toma de decisiones ya que al no tener indicadores de medición no se puede controlar los diferentes procesos, lo que afecta a los microempresarios para generar estrategias oportunas por cuanto el recurso de mayor valía de las empresas es la información. Escasas empresas cuentan con algún sistema empresarial.

Tan solo un 5.19% de empresas aplican índices de gestión, reflejando la falta de atención y de conocimiento sobre este tema.

14 Su negocio realiza planificaciones basadas en:

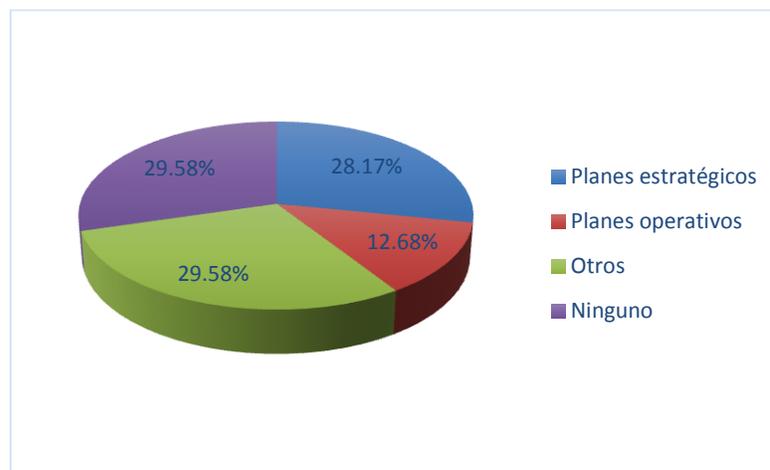


Figura N°. 16 Tipos de planificación
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Las pequeñas y medianas empresas en un 29.58% responden que no realiza ninguna planificación institucional, al igual que las que afirman que si realizan planificaciones sin definir las mismas, en las visitas realizadas se comprueba que no están documentados los planes estratégicos ni operativos.

Los propietarios y empleados desconocen lo que significa la planificación y el fin de realizarla, por lo que no la tienen implementado en sus negocios.

15 ¿Existe un buen ambiente laboral y motivación en el personal?

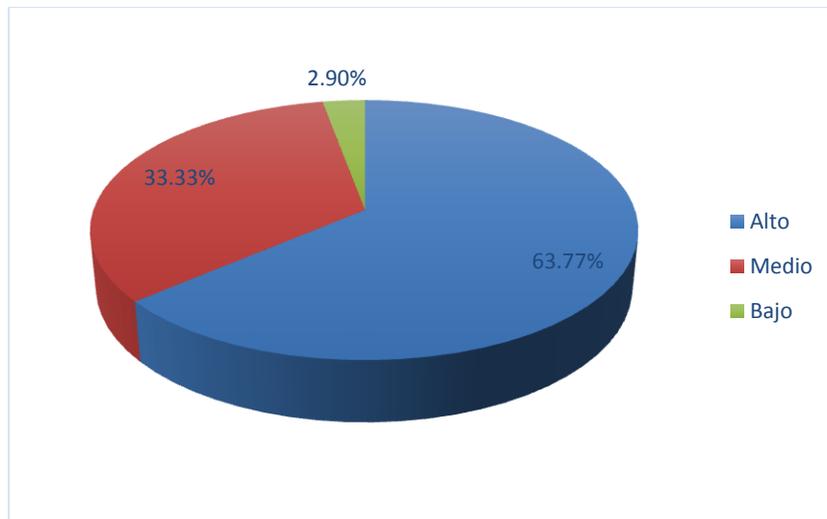


Figura N°. 17 Ambiente laboral
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

El 63.77% de las Pymes reconocen que tienen un ambiente laboral alto, un 33.33% reconocen que tienen un ambiente laboral medio y solo un 2.9% afirman que poseen un ambiente laboral bajo.

Los directivos de las organizaciones reconocen la importancia de un buen clima laboral para que las empresas progresen, fomentando entre sus miembros el respeto, reconocimiento al trabajo, un lugar de trabajo confortable, ya que un buen ambiente contribuye a tener empleados más productivo y comprometido y clientes más satisfechos.

16 ¿Se ha introducido nuevos productos en su negocio?

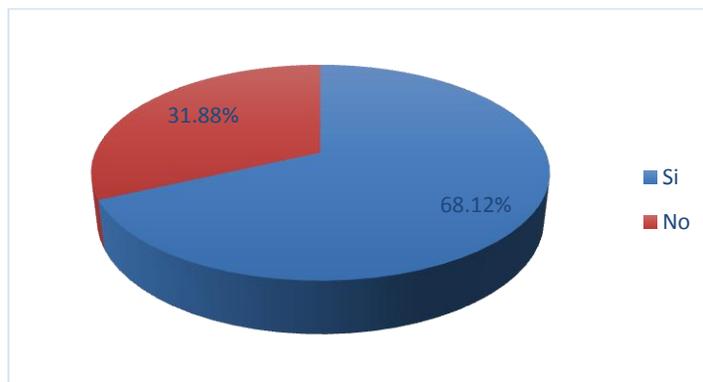


Figura N°. 18 Nuevos productos

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

La mayoría de negocios en un 68.12% afirman que poseen nuevos productos en su negocio, pero al realizar la investigación se observó que los productos no tenían un nivel alto de diferenciación de la competencia, es decir las Pymes ibarreñas habían ofertado nuevos productos pero insuficientemente originales, siendo fácil la imitación realizada por la competencia.

17 ¿Qué nivel de capacitación considera Ud. que posee su empresa?

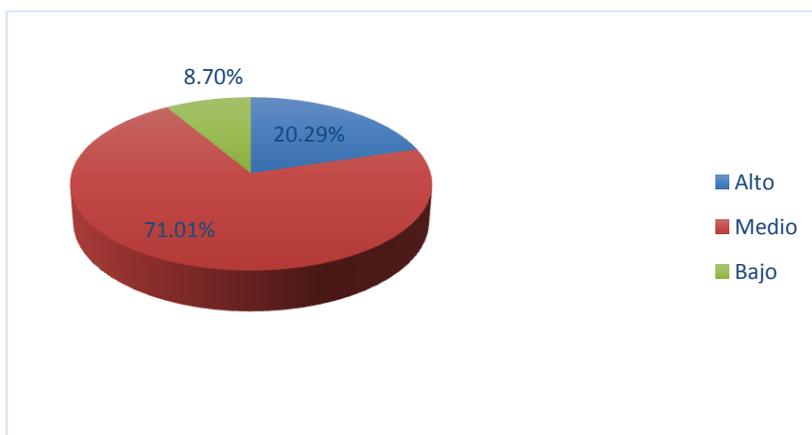


Figura N°. 19 Capacitación

Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

El 71.01% de los negocios ibarreños consideran que su nivel de capacitación es medio, un 20.29% considera que es alto, solo un 8.7% reconoce poseer un nivel de capacitación bajo, de las investigaciones realizadas reflejan las Pymes no cuentan con los conocimientos suficientes para poder competir en un mercado cada vez más exigente y cambiante, factor que incide en la sostenibilidad microempresarial, ya que no invierten en capacitación especializada, solo se basan en una capacitación superficial realizada por los dueños y directivos de las empresas hacia los trabajadores.

18 ¿Conoce usted de herramientas o técnicas de gestión?

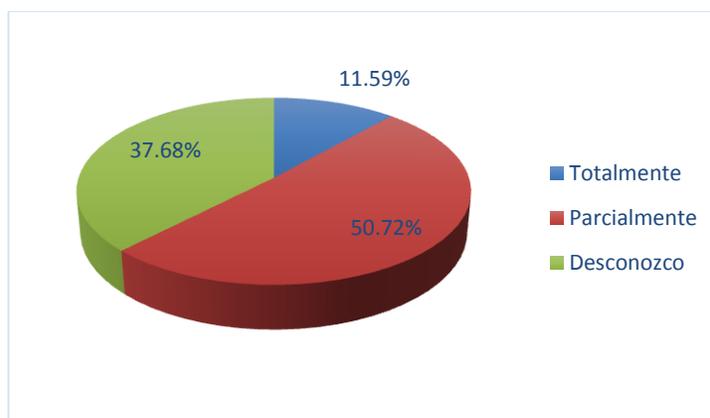


Figura N°. 20 Herramientas de gestión
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

Las Pymes manifiestan en un 50.72% que tienen algún conocimiento de herramientas o técnicas de gestión, un 37.68% desconocen completamente de las herramientas de gestión y solo un 11.59% manejan el tema.

El accionar empresarial del segmento investigado es rudimentario, constituyéndose una debilidad frente a grandes empresas que si conocen y aplican las herramientas de gestión en sus negocios.

19 ¿Usted conoce o ha utilizado el Cuadro de Mando Integral?

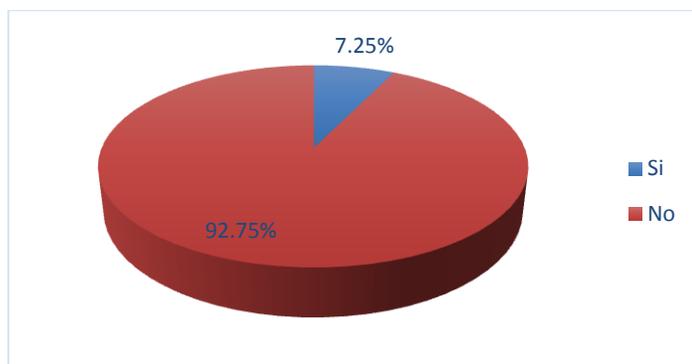


Figura N°. 21 Conocimiento del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

De la investigación realizada el 92.75% de las pequeñas y medianas empresas no conocen ni han utilizado el Cuadro de Mando Integral, es decir solo el 7.25% de las Pymes ibarreñas tienen nociones generalizadas de dicha herramienta de gestión y su utilidad en los negocios.

20 ¿Ha recibido capacitación sobre el Cuadro de Mando Integral? ¿Qué tiempo?

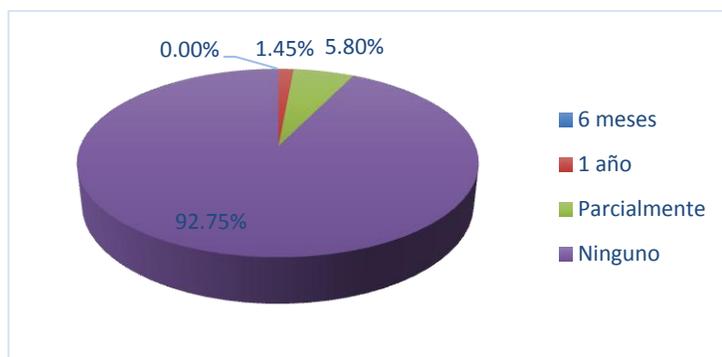


Figura N°. 22 Capacitación Cuadro de Mando Integral
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

En un 92.75% no han recibido capacitación sobre el Cuadro de Mando Integral, manifestando la falta de conocimiento sobre esta herramienta de gestión que podría ser de gran utilidad para el éxito y permanencia de los negocios.

21.- ¿Estaría dispuesto a aplicar herramientas de gestión que le permita medir el desempeño de la organización?

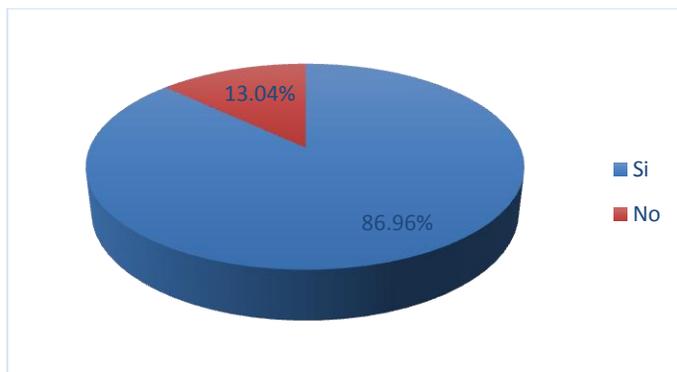


Figura N°. 23 Nivel de aceptación del modelo de CMI
Fuente: Encuesta aplicada al sector comercio de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Jéssica Bravo

El 86.96% de las pequeñas y medianas empresas señalan que estarían muy interesados en aplicar herramientas de gestión que les permita medir el desempeño de las organizaciones, los directivos de las empresas ven necesario la implementación de dichas herramientas como el Cuadro de Mando Integral, a fin de mejorar los procesos, medir tiempos, establecer objetivos, conllevando al aumento de ventas y de utilidades. El 13.04% no están dispuestos a utilizar estas herramientas de gestión, ya que algunas ya vienen aplicando cierto tipo de modelo y otros no creen tener necesidad de ello.

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 Situación actual de las Pymes sector comercio

Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio dentro del tejido empresarial ibarreño tienen un aporte muy significativo en el sistema productivo local. En la ciudad de Ibarra la mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas se dedican a actividades comerciales cuyas actividades principales son la comercialización y distribución de productos al por mayor y menor.

De las encuestas y observaciones realizadas, la mayoría de Pymes del sector comercio de la ciudad son nuevas ya que no logran subsistir en el tiempo debido a la escasa productividad e innovación en sus productos, por ende reflejada en las bajas ventas y pequeña rentabilidad.

Las Pymes no cuentan con una imagen posicionada de mercado, por lo que la competencia se vuelve uno de sus principales amenazas, además no poseen políticas de atención a los clientes para garantizar un mejor servicio y medir la satisfacción de los usuarios externos.

La eficiencia en los procesos es baja, no se realiza estudios de mercado para implantar los negocios ni para incrementar la oferta de nuevos productos, tampoco existe una correcta planificación microempresarial basada en planes estratégicos.

El personal se encuentra poco capacitado, los dueños de los negocios no conocen de herramientas de gestión que les permitan mejorar los procesos y el rendimiento de los mismos.

Los factores externos que perjudican a las Pymes del sector comercio de Ibarra son principalmente la inestabilidad e imposiciones políticas, los altos impuestos y la competencia.

Para que las Pymes puedan crecer se debe mejorar la calidad y productividad como requisitos básicos del incremento de la competitividad empresarial, búsqueda de nuevos mercados en el exterior, identificación y mitigación de la competencia, creación de líneas de crédito para satisfacer las nuevas necesidades de financiamiento principalmente de capital de trabajo y el diseño y puesta en marcha de un programa integrado de formación laboral dirigido a la certificación de trabajadores como mano de obra calificada.

Es significativo aporte del sector de las Pymes en la generación de empleo local; pues de cada cuatro puestos de trabajo que existen en el país y en la ciudad de Ibarra tres son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas. (Superintendencia de Compañías, 2010).

4.2 Estructura organizacional de las Pymes

La estructura organizativa es esencial para el crecimiento de los negocios, tener demasiados empleados a bordo sin relaciones de subordinación claramente definidas, puede causar confusión e ineficiencia en todos los niveles de las organizaciones.

Las pequeñas estructuras de las Pymes deben ser relativamente planas, en donde los dueños de la empresa o los socios pueden emplear cualquier estilo de liderazgo, desde un estilo de mucha colaboración hasta un estilo de comando y control.

En una estructura organizacional plana, existen muy pocos niveles de mando. Los empleados responden directamente a los dueños de los negocios. Los propietarios confían en las capacidades de juicio y evaluación de sus empleados y le dan poder para tomar decisiones en su nombre.

El siguiente organigrama está elaborado en base de un estándar de pequeña y mediana empresa del sector comercio de la ciudad de Ibarra, en la cual se observaron tres áreas funcionales principales como son: comercialización, contable y logística.

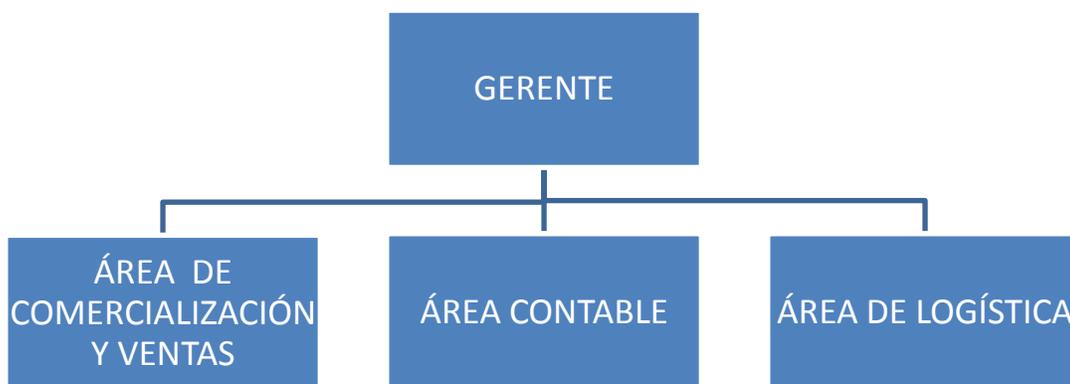


Figura N°. 24 Estructura organizacional Pymes
Elaborado por: Jéssica Bravo

4.2.1 Orgánico funcional

4.2.1.1 Gerente propietario

Funciones

- Representar legalmente a la Pyme.
- Conducir la gestión y la marcha administrativa del negocio.
- Dirigir la gestión económico-financiera de la organización.
- Planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir los proyectos y actividades en beneficio de la microempresa.
- Evaluar la efectividad de cada uno de los miembros-empleados de la organización.
- Realizar inversiones y adquisiciones.

4.2.1.2 Responsable de comercialización y ventas

Funciones

- Realizar demostraciones del producto y su precio
- Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta
- Dar consejos de uso sobre el producto
- Atender posibles reclamos de los clientes
- Dar un servicio general
- Resolver dudas sobre productos y servicios
- Usar sistemas de facturación y sistemas de pedidos
- Informar de garantías de existirlas
- Dar servicio postventa

4.2.1.3 Contador

Funciones

- Llevar los registros contables de la Pyme.
- Realizar pagos y realizar retenciones dispuestas en la ley.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias, anexos y demás obligaciones exigidas por el SRI y la Superintendencia de Compañías de ser el caso.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar estados financieros periódicos.
- Evaluar e interpretar movimientos financieros y económicos

4.2.1.4 Responsable de logística

Funciones

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación de los productos para la venta.
- Coordinar el almacenamiento de los productos.
- Supervisar el costo, la caducidad y la calidad de las mercancías.
- Realizar el traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios.
- Controlar de las entradas y salidas de los productos en el almacén.
- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución en general.

4.3 Recursos de las Pymes

De acuerdo con el enfoque basado en los recursos, la ventaja competitiva de una empresa se sustenta sobre la dotación de recursos que posea. Cada una de las Pymes dispone de una combinación variada de recursos de diferente tipo, como resultado de las decisiones pasadas tomadas por sus directivos.

Entre los principales recursos con los que cuentan las Pymes del sector comercio se encuentran el talento humano, los recursos financieros, la infraestructura y equipos.

4.3.1 Talento humano.

Es muy importante para la permanencia de las Pymes del sector comercio, contar con equipos de trabajo que cubra todas las competencias necesarias para poder desarrollar el crecimiento de las organizaciones de una manera sostenida y que sea capaz de crear ventajas competitivas que los lleve al cumplimiento de la visión y misión institucional.

Dentro de la cadena de valor quienes más aportan a un producto son quienes laboran en la empresa, quienes tienen contacto con el cliente y con el producto mismo.

La situación de los recursos humanos en las Pymes ibarreñas se da en el marco de la escasa formalización, la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados en donde se favorece a la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a los negocios. Por otra parte, el pequeño tamaño contribuye a la rapidez de los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas que fomentan la participación.

En general, se ha observado que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal calificado. La falta de trabajadores calificados es una de las limitaciones para el desarrollo de los negocios. Además de la falta de descripciones de cargos y funciones claras lo cual fomenta a la duplicidad de funciones o concentración de las mismas.

La capacidad de la pequeñas y medianas empresa para superar esta limitación y mejorar la formación de su personal tendrá un efecto significativo sobre la competitividad de los negocios.

Para generar más valor a los negocios es necesario darle valor al recurso humano. Un equipo de trabajo bien conformado y bien motivado deriva en buen trato al cliente, buen manejo de los productos y esto a su vez clientes satisfechos que regresan. Se crean clientes fieles y recurrentes que son la mejor carta de presentación ante el mercado.

4.3.2 Recursos financieros.

El éxito de las Pymes radica en el buen manejo de los recursos financieros, la innovación y ser competitivos ante otras empresas locales, la ejecución de adecuadas estrategias financieras acorde a los objetivos de la organización y junto con productos o servicio de calidad que ofrezcan logran el éxito de la entidad

Existen riesgos a los que se someten las Pymes las cuales atenta contra el recurso financiero existente, como son el riesgo de mercado en donde existen cambios en los precios de un momento al otro y el riesgo de liquidez en donde existe la incapacidad de conseguir fondos económicos para hacer frente a sus obligaciones adquiridas.

Las pequeñas y medianas empresas en desarrollo necesitan de capital para continuar con su crecimiento, por lo que para poder conseguir estos créditos el empresario debe acudir a cierto tipo de fuentes de financiamiento. La falta de acceso de capital es un problema que se presenta en las Pymes ibarreñas, debido a dos causas; por un lado la falta de conocimiento del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y por otro parte, debido a la reducida dimensión del negocio que limita las posibilidades de acceder a los mercados de capitales para obtener financiamiento externo.

Las Pymes se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las grandes empresas para captar el financiamiento externo. El acceso a recursos financieros se encuentra entre las mayores preocupaciones de las Pymes ibarreñas.

Se puede concluir que el problema general de porqué las Pymes no alcanzan el éxito deseado en la ejecución de sus actividades, es por la incorrecta administración empresarial al no contar con personal que posea los conocimientos necesarios para que pueda analizar la información financiera, creación de indicadores y asesore en la correcta toma de decisiones.

Es por ello, que el conocimiento financiero dentro de la entidad es de vital importancia, ya que se podrán tomar buenas decisiones, se conseguirá establecer estrategias financieras que permitan desarrollar a la empresa y hacerla crecer.

4.3.3 Recursos materiales.

Los recursos materiales son bienes tangibles presentes y de propiedad de las Pymes, como instalaciones, equipos, maquinaria, vehículos, entre otros, necesarios para ofrecer adecuadamente los productos y brindar un excelente servicio a los clientes.

Los recursos materiales o físicos, resultan elementales para el éxito o fracaso las organizaciones. Lo vital es el lograr el equilibrio en su utilización; tan dañino es para una organización la escasez de los recursos como su abundancia, ya que cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica para la empresa. La inadecuada utilización de recursos materiales tiene como consecuencia una reducida productividad

Por lo regular las Pymes no cuentan con la cantidad suficiente de activos necesarios para operativizar sus actividades financieras de forma eficiente, además no poseen herramientas que les permita ejecutar correctamente su comercialización. Se requiere de sistemas que les permita medir y controlar la calidad y cantidad de productos para la venta. Se presentan constantes diferencias en las existencias de inventario y normalmente no se tiene la capacidad de surtir pedidos grandes; se presenta una mala distribución del trabajo, lo que se convierte en un detonante para las ventas, que por lo general conllevan a reducir sus utilidades.

Se debe trata de optimizar el manejo de los recursos materiales de las pequeñas y medianas empresas ibarreñas, de tal manera que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo para las organizaciones.

4.4 Procesos de las Pymes del sector comercio

4.4.1 Aprovevisionamiento.

La política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de las Pymes, porque sirven para prever la cantidad de mercadería indispensable a ser adquirida, en la cual se debe desarrollar una eficaz gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el volumen de pedidos.

En el aprovisionamiento la función principal es la gestión de compras en donde se identifica las necesidades de mercadería así como la manera en que deben ser satisfechas, las Pymes deben realizar una conveniente selección de los proveedores a criterios de calidad, precio, garantías, medios de pago y plazo de entrega, entre otros, y realizar la organización, seguimiento y vigilancia de la mercancía.

Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibarra no cuentan con proveedores exclusivos que les permitan obtener productos diferenciados en el mercado, tampoco poseen una planificación de aprovisionamiento necesario para llenar los stocks de mercadería en cantidad y tiempo justo, existen negocios que se quedan sin stock a pesar de existir demanda y otros poseen mercadería excedente la cual genera pérdidas por el capital amortizado que se tiene en las mismas.

4.4.2 Ventas y distribución.

El canal de distribución es el camino seguido por determinado producto y/o servicio hasta llegar al consumidor. En el caso de las Pymes del sector comercio, consta de un solo canal que está compuesto por el comerciante y el consumidor final.

Las Pymes estudiadas poseen en su mayoría este canal tradicional de ventas, siendo el más ocionado para las empresas comerciales pero han olvidado la aparición y desarrollo de las

tecnologías de la información como el Internet para ampliar y diversificar la gama de canales disponibles para la distribución de sus productos.

4.5 Identificación de las oportunidades y amenazas que presentan las Pymes del sector comercio.

Oportunidades que se presentan en las Pymes de comercio en Ibarra.

El Gobierno ha impulsado la inclusión, capacitación y promoción de las pequeñas y medianas empresas a nivel local y nacional así como su inserción en la política fiscal con el reconocimiento de Pymes como actores relevantes para el desarrollo del país y para la generación de empleo productivo que permiten generar beneficios para cientos de Pymes ibarreñas.

En lo referente a políticas económicas de gobierno implementadas a favor de las Pymes se encuentra la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas expedido en el Registro Oficial Nro. 744 del 29 de abril de 2016 en donde se estipulan incentivos tributarios los cuales las microempresas se podrían acoger a fin de pagar un menor anticipo del Impuesto a la Renta con un cálculo simplificado en comparación a los años anterior, incentivos a través de la rebaja del anticipo de Impuesto a la Renta de todas las empresas que utilicen dinero electrónico y como último punto eliminación del Impuesto a la Salida de Divisas en transacciones físicamente realizadas en el exterior de hasta USD 5.000,00 anuales con tarjetas de débito y crédito. (Servicio de Rentas Internas, 2016).

Existen organismos estatales creados con el fin de brindar capacitación y asesoramiento a los pequeños negocios como la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad cuyo fin es implantar programas de mejoramiento de gestión empresarial e innovación en los procesos productivos, ampliación de línea de productos, además de promover el acceso a nuevos mercados locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan la exportación de los productos producidos y comercializados en el Ecuador hacia mercados internacionales. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016).

Además el Ministerio de Industrias y Productividad ha implementado Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE) en todo el territorio nacional a fin de brindar capacitaciones y asesoramiento técnico a los ciudadanos, en la búsqueda de generación de y habilidades productivas en los beneficiarios, además de apoyar al desarrollo de nuevos emprendimientos y fortalecimiento de los existentes.

Otro organismo encargado de velar por el comercio exportador ecuatoriano es PRO ECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones como parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, pero principalmente de promocionar en otros países la oferta de productos ecuatorianos con énfasis en las pequeñas y medianas empresas y los actores de la economía popular y solidaria, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional mediante el acompañamiento, asistencia técnica y capacitación. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

A fin de equilibrar la balanza de pagos, el Gobierno ha tomado medidas para la regularización de las importaciones, por lo que decidió implantar Salvaguardias a través del Comité de Comercio Exterior "COMEX", mediante Resolución No. 11-2015 los productos a los cuales se aplicarán aranceles adicionales. Dichas salvaguardias contienen en su listado productos elaborados que para comercializarlos en el Ecuador entran con sobretasa arancelaria de entre el 5% al 45% lo cual beneficia a la producción y comercialización nacional ya que al incrementar la producción nacional, de forma directa, se podría incidir en una sustitución inteligente de una serie de productos importados y más costosos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

En lo que respecta a alianzas estratégicas, según el Observatorio Pyme creado por la Universidad Simón Bolívar define a la asociatividad como una alternativa estratégica clave para potenciar a las pequeñas y medianas empresas porque permite mejorar la competitividad empresarial; lo cual desde un punto de vista estratégico es totalmente válido, más aun cuando en el país y en la ciudad de Ibarra en su mayoría están conformadas por Pymes; las cuales difícilmente, por si solas, podrán salir adelante en un entorno mundial cada vez más globalizado. Por lo que las alternativas como clústeres son una buena oportunidad de asociatividad para los pequeños negocios. (Observatorio Pyme, 2016).

Amenazas que se presentan en las Pymes de comercio en Ibarra.

El Estado ecuatoriano posee una constante inestabilidad política debido a los problemas de gobernabilidad, antecedentes como el feriado bancario en donde más del 50% de las instituciones financieras ecuatorianas entraron en liquidación y los depósitos bancarios fueron congelados, baja en el precio del petróleo y limitación en tratados de comercio internacionales como el Tratado de Libre Comercio TLC entre otros, han generado desconfianza política y económica como consecuencia la fuga de capitales que afectan a las pequeñas y medianas empresas del sector comercio ibarreño al no encontrar la oportunidad de estabilidad y crecimiento empresarial y ampliación a mercados internacionales.

Existe además cambios constantes en la legislación ecuatoriana con políticas gubernamentales que se basan en la generación de ingresos fiscales principalmente por el aumento de impuestos que perjudica notablemente a las Pymes, como el Impuesto a la Renta con la obligación de pago de anticipos generando riesgos de liquidez; el aumento del IVA del 12% al 14% lo que trae como consecuencia el aumento de precios al consumidor y por ende una contracción en la demanda de los productos, y disminución de ingresos para las Pymes; además no existe estímulos tributarios representativos lo que en muchos de los casos contribuye a la extinción de los emprendimientos del sector comercio. Por lo que se concluye que el modelo de desarrollo basado en la obtención de recursos a través de impuestos y en la dinámica de la inversión pública se está agotando y no es sostenible en el tiempo. Fuente: Servicio de Rentas Internas.

A través de las encuestas realizadas en la pregunta Nro. 5, los dueños y administradores de las Pymes establecieron las principales amenazas a las cuales se sienten expuestos en sus pequeños y medianos negocios como son: una excesiva competencia principalmente por la falta de diferenciación de los productos ofertados lo que trae como consecuencia bajas ventas y por ende ingresos reducidos. Las Pymes del sector comercio de la ciudad de Ibarra con el fin de incrementar sus ventas otorgan créditos a sus clientes sin garantías confiables, lo que trae como consecuencia otro problema establecido por los comerciantes el cual es la morosidad de los clientes lo cual perjudica a la liquidez de los negocios.

4.6 Análisis interno y externo – FODA de las Pymes

A través del análisis FODA se realizó una evaluación de las Pymes sector comercio en la ciudad de Ibarra, se lo hizo a través de las encuestas y la observación del funcionamiento de las mismas como también del entorno en el que se desenvuelve, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El FODA estructurado para las Pymes es el siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Buen ambiente laboral• Recursos humanos motivados• Trato directo con los clientes• Fidelidad de los clientes• Experiencia• Buena imagen entre los consumidores.	<ul style="list-style-type: none">• Ineficaz administración financiera• Bajo nivel de ventas• Escasa reinversión• Falta de políticas organizacionales y manual de funciones• Falta de estudios de mercado• Inadecuada utilización de recursos• Débil comunicación empresa – cliente• Morosidad de clientes• Deficiencia en los procesos internos• Insuficiente desarrollo e innovación empresarial• Escaso conocimiento, capacitación y asistencia técnica• Personal poco calificado• Utilidades reducidas• Baja productividad• Dificultades de gestión y organización administrativa.• Escasa diferenciación de los productos.

OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación al mercado local y regional • Exportación de productos • Expansión de la línea de productos • Restricción de importaciones • Posibilidad de obtener alianzas con empresas similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica • Cambio de políticas gubernamentales • Aumento de impuestos • Excesiva competencia • Escaso acceso al crédito

El FODA establecido anteriormente permite establecer la situación actual de las Pymes sector comercio de la ciudad de Ibarra.

Se determinó que las fortalezas principales nacen de la motivación del elemento humano que trabaja en las Pymes, el cual se encuentra rodeado en un buen ambiente laboral, ya que al ser organizaciones pequeñas existe un trato cálido y directo con los clientes lo que contribuye a la obtención de la fidelidad de los mismos.

Las pequeñas y medianas empresas tienen como oportunidad la diversificación de productos, además de obtención de alianzas estratégicas y exportaciones de los productos que les permitirá ampliarse tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Los principales problemas encontrados son una ineficaz administración financiera, al ser la mayoría de Pymes de origen familiar, por lo que manejan de manera informal las finanzas de los negocios, los efectos son costos inadecuados, escasa dotación de recursos, bajas ventas y escasa reinversión.

Otras de las principales falencias en la gestión administrativa de las Pymes son: escaso conocimiento, capacitación y asistencia técnica ocasionando grandes problemas como bajas ventas, utilidades reducidas y personal poco calificado; la falta de estudios de mercado necesarios para medir la demanda y el nivel de competencia y, además los productos

ofertados, no cuentan con diferenciación lo que ocasiona fácilmente la imitación de sus competidores.

Las principales amenazas encontradas son la competencia desleal realizada por empresas más grandes que pueden competir con precios más bajos en el mercado local, además de las políticas de gobierno que ocasionan gran inestabilidad y que afectan principalmente a la economía de las pequeñas organizaciones con impuestos fiscales elevados.

Del análisis expuesto se concluye que el problema de mayor significación es una deficiente gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

A través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral propuesto permitirá el diagnóstico y control de la gestión estratégica para cada una de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, contribuyendo a determinar los puntos críticos que se deben cambiar, situaciones que se deberían mejorar y fortalezas que se debería aprovechar, para que a través de acciones concretas permitan alcanzar la visión y objetivos institucionales establecidos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Diseño del Modelo de Cuadro de Mando Integral adaptado a las Pymes sector comercio

El Modelo de Cuadro de Mando Integral pasa por una serie de fases para su diseño y elaboración que se detallan a continuación:



Figura N°. 25 Fases para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Jéssica Bravo

5.1.1 Determinación de la visión y misión institucional

Al no existir una misión y visión definida para cada una de las Pymes, dada la particularidad de sus actividades comerciales, se hace necesario plantear algunos lineamientos que deben seguir para la elaboración de las mismas y que se detallan a continuación:

5.1.1.1 Misión

La misión es la razón de ser de una organización, es el primer paso que permite a la empresa determinar cuál es el motivo de su existencia y uno de los elementos críticos para realizar la planeación estratégica.

Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda al planteamiento de los objetivos y a gestionar las estrategias empresariales.

La misión de una Pyme del sector comercio debe ser lo suficientemente específica, en términos claros y debe contener la siguiente información:

- ¿Quiénes son?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Para quién están dirigidos sus productos a comercializar?
- ¿De qué forma ayudará a sus clientes y a la sociedad?

Una vez que los directivos de la Pyme respondan a las preguntas mencionadas procederá a unir las ideas y redactar el borrador de la misión hasta conseguir la redacción definitiva de la misma.

5.1.1.2 Visión

La visión es el anhelo de lo que la organización quiere conseguir a futuro, son metas de hasta donde se quiere llegar, adquiridas como un compromiso institucional en un periodo de tiempo definido.

La visión de una Pyme debe ser formulada al igual que la misión por los líderes de la organización, la cual debe ser detallada e integradora, positiva y alentadora, realista y posible, consistente y en dimensión al tiempo y debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la imagen deseada del negocio?
- ¿En qué tiempo se lo quiere conseguir?
- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
- ¿Para quién lo realizarán?

Luego de responder a las preguntas se realizará el borrador de la visión se ordenarán las ideas hasta conseguir la redacción definitiva de la visión institucional.

La misión y la visión deberán plantearse en conjunto y deberán tener coherencia entre sí.

5.1.2 Elaboración de perspectivas estratégicas

Las perspectivas estratégicas son enfoques del Cuadro de Mando Integral, se consideran dimensiones críticas claves de la organización, siendo consideradas las más adecuadas para las Pymes del sector comercio las siguientes:

5.1.2.1 Perspectiva financiera

Describe los resultados tangibles de la estrategia, está centrada en la creación de valor para los socios y accionistas con el fin de maximizar las utilidades, garantizar el crecimiento y perpetuidad del negocio.

5.1.2.2 *Perspectiva del cliente*

Es la que se encarga de crear valor agregado a los clientes tanto presentes como futuros, para garantizar la satisfacción, retención de los clientes y la adquisición de nuevos clientes a fin de brindar rentabilidad a la organización

5.1.2.3 *Perspectiva de procesos internos*

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos que dan vida a las Pymes dedicada al comercio. La perspectiva de procesos internos describe el cómo hacer para que los clientes estén satisfechos y se alcance mayor rentabilidad empresarial.

5.1.2.4 *Perspectiva de formación y crecimiento*

Se refiere la forma en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar a la estrategia y para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

5.1.3 *Determinación de los objetivos estratégicos por cada perspectiva*

Los objetivos estratégicos o factores claves del éxito son fines deseados vitales para las organizaciones y para la consecución de la visión. Los objetivos deben ser redactados en forma concreta y deben utilizar los verbos en infinitivo en forma de acción.

Los objetivos estratégicos corporativos se derivan de la visión empresarial y se relacionan con las cuatro perspectivas estratégicas.

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos modelos para una Pyme del sector comercio dentro de cada una de las cuatro perspectivas.

5.1.3.1 Financiera

- Maximizar la rentabilidad
- Reducir gastos
- Gestionar el riesgo de liquidez
- Impulsar el crecimiento de ingresos

5.1.3.2 Clientes

- Fomentar la fidelización de clientes
- Captar nuevos clientes
- Aumentar el nivel de satisfacción de clientes
- Elevar la retención de los clientes

5.1.3.3 Procesos internos

- Garantizar la calidad en los productos y servicios
- Incrementar la eficiencia operativa
- Mejorar la logística y distribución
- Fomentar la expansión en el mercado

5.1.3.4 Aprendizaje y crecimiento

- Invertir en capacitación al personal
- Incrementar la motivación de los empleados
- Mejorar la satisfacción de los empleados

- Ampliar el uso de nuevas tecnologías
- Aumentar la retención de los empleados

5.1.4 Crear relación de causa y efecto en el mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos estratégicos de las organizaciones ordenada en función de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje que se permiten visualizar a través de la relación causa y efecto entre los objetivos que se quiere alcanzar.

La alineación se realizará en forma vertical y horizontal por medio de flechas en base de la relación de las mismas para alcanzar los objetivos establecidos.

Mapa estratégico genérico para las Pymes del sector comercio:

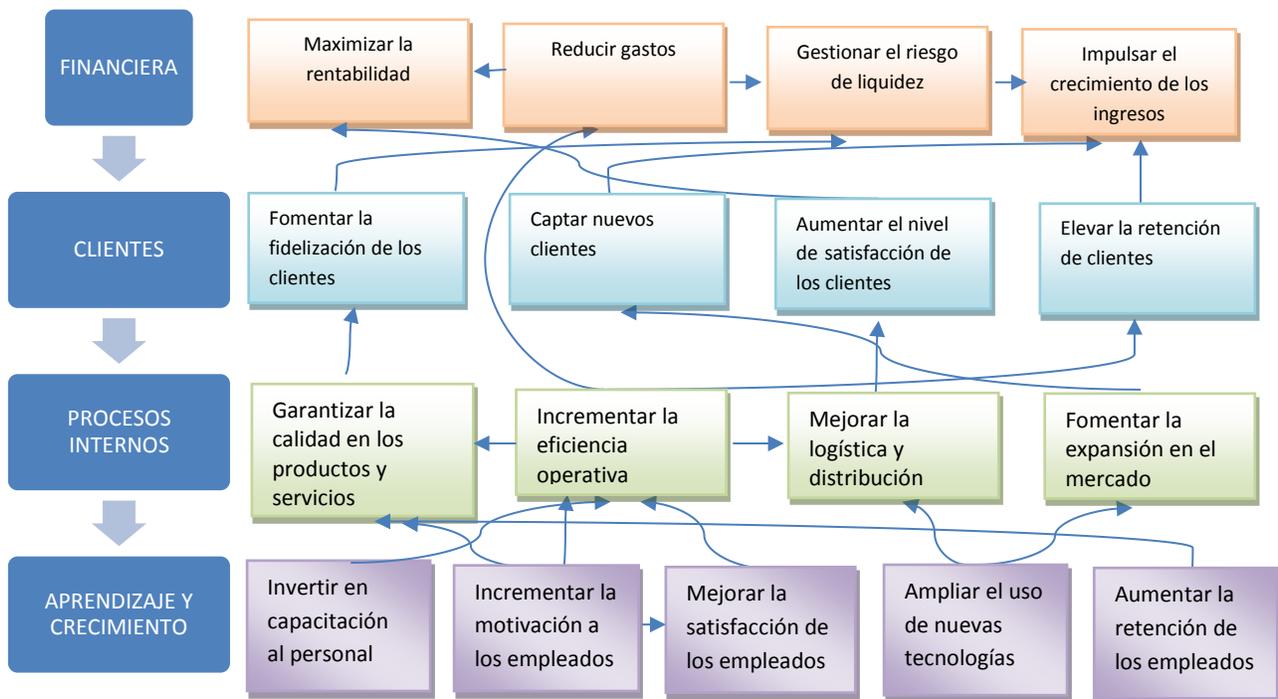


Figura N°. 26 Mapa Estratégico Empresa "XYZ"
Elaborado por: Jéssica Bravo

5.1.5 Elaboración del tablero de control-Cuadro de Mando Integral

El tablero de control es una herramienta conformada por indicadores que permiten diagnosticar la situación actual de la organización. Se compone de medidas, metas y medios que evalúan el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados por cada perspectiva y plantean iniciativas estratégicas para la consecución de cada objetivo.

Este tablero debe ser revisado por dueños, directores, gerentes y personas que tienen como responsabilidad la administración y gestión de la organización, a fin de poder conocer la situación real de la Pyme y tomar decisiones para mejorar y permanencia en el mercado de la misma.

5.1.5.1 Elaboración de Indicadores

Los indicadores son el medio que permite comprobar y medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, son una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de la organización

La medición de cada objetivo estratégico se lo puede medir en varios indicadores. Es importante escoger indicadores cuantificables y objetivos.

La estructuración de los indicadores agrupados a cada objetivo puede recogerse en una ficha como la que se muestra a continuación:

Tabla Nro. 2 Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		
	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL- Fórmula de cálculo	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN
Maximizar la rentabilidad	Margen de utilidad en ventas	Utilidad neta/ventas	Semestral o anual
	Rentabilidad sobre inversión ROI	Utilidad neta/ inversión	Semestral o anual
	Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad neta/ patrimonio	Semestral o anual
	Rentabilidad sobre activos totales	Utilidad neta/activo total	Semestral o anual
	Rentabilidad por clientes	Utilidad neta/ nro. De clientes totales	Semestral o anual
Reducir gastos	Relación de gastos de operación sobre ventas	Gastos operación /ventas netas	Trimestral o semestral
	Gastos por cliente	Gastos totales/ Nro. de clientes	Trimestral o semestral
	Nivel de gastos fijos	Costos fijos/ costos totales	Trimestral o semestral
	Nivel de gastos variables	Costos variables/ costos totales	Trimestral o semestral
	Impacto de gastos administrativos y de ventas	Gastos administrativos y ventas/ventas	Trimestral o semestral

Gestionar el riesgo de liquidez	Capital de trabajo	Activos corrientes- pasivos corrientes	Trimestral o semestral
	Prueba ácida	Activos corrientes -inventario/ pasivos corrientes	Trimestral o semestral
	Razón corriente	Activos corrientes/pasivos corrientes	Trimestral o semestral
	Recuperación de cartera	Cartera recuperada/ total de cuentas por cobrar	Trimestral o semestral
	Nivel de morosidad de los clientes	No. de clientes morosos/ total de clientes	Trimestral o semestral
Impulsar el crecimiento de ingresos	Crecimiento ventas por segmento de mercado	Crecimiento de ventas por segmento ventas actuales por segmento /ventas iniciales por segmento -1	Trimestral o semestral
	Margen neto sobre ventas	Porcentaje de ventas de clientes nuevos	Trimestral o semestral
	Ingresos en relación con los activos totales	Ingresos / total de activos	Trimestral o semestral

Elaborado por: Jéssica Bravo

Tabla Nro. 3 Indicadores de la Perspectiva de Cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		
	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL- Fórmula de cálculo	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN
Fomentar la fidelización de clientes	Nivel de fidelización del cliente	Clientes frecuentes/ total de clientes	Mensual o trimestral
	Repetición de compra	% repetición de compras por cliente	Mensual o trimestral
	Nivel de cumplimiento a clientes	Ventas entregadas a tiempo/total de ventas	Mensual o trimestral

Captar nuevos clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes /clientela total	Mensual o trimestral
	Crecimiento del número de clientes	Total de clientes iniciales/ total de clientes actuales-1	Mensual o trimestral
Aumentar el nivel de satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción cliente	Clientes satisfechos/ total clientes atendidos	Mensual o trimestral
	Porcentaje de reclamaciones	Número de devoluciones/ total de ventas	Mensual o trimestral
	Quejas resueltas sobre el total de quejas	Numero de reclamos/ total de clientes atendidos	Mensual o trimestral
	Devoluciones	Nro. Quejas resueltas /total de quejas	Mensual o trimestral
Elevar la retención de clientes	Nivel de retención de clientes	Clientes retenidos/total de clientes	Mensual o trimestral
	Nivel de deserción de clientes	Bajas/ total de clientes	Mensual o trimestral
	Abandono de clientes	Total de clientes-clientes activos	Mensual o trimestral

Elaborado por: Jéssica Bravo

Tabla Nro. 4 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		
	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL- Fórmula de cálculo	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN
Garantizar la calidad en los productos y servicios	Calidad de pedidos en ventas generados	Productos entregados sin problema / total de ventas	Mensual o trimestral
	Calidad de facturación	Facturas con error/ total facturas emitidas	Mensual o trimestral
	Nivel de cumplimiento de entregas al cliente	Pedidos no entregados a tiempo/ pedidos despachados	Mensual o trimestral
	Índice de calidad percibida por los clientes	Clientes encuestados/ total de clientes	Mensual o trimestral
Incrementar la eficiencia operativa	Nro. de normas de calidad que se están cumpliendo	Nro. de normas de calidad exigidas /Nro. de normas de calidad que se están cumpliendo	Mensual o trimestral
	Conformidad en los requisitos	Nivel de satisfacción del consumidor/nivel de expectativa del consumidor	Mensual o trimestral
	Eficiencia operativa	Gasto operativo por individuo/gasto total de operación	Mensual o trimestral
Mejora la logística y distribución	Nivel de tardanza en suministrar el proveedor	Tiempo entregado/ tiempo acordado -1	Mensual o trimestral
	Rotación de productos	Costo de ventas/promedio de inventarios	Anual
	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	Tiempo de entrega-tiempo del pedido	Mensual o trimestral
	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Entregas realizadas a tiempo/ entregas solicitadas*100	Mensual o trimestral

Fomentar la expansión en el mercado	Cuota de mercado	Ventas de la empresa/ ventas del sector	Mensual o trimestral
Fomentar la expansión en el mercado	Participación del producto nuevo	Ventas del producto/ ventas totales	Mensual o trimestral
	Nivel de ventas on- line	ventas on-line / ventas totales	Mensual o trimestral

Elaborado por: Jéssica Bravo

Tabla Nro. 5 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		
	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL- Fórmula de cálculo	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN
Invertir en capacitación al personal	Porcentaje de empleados que reciben capacitación	Empleados capacitados/ total empleados	Semestral o anual
	Frecuencia de capacitación	Nro. de capacitaciones en el año/Nro. de días laborados en el año	Semestral o anual
	Tiempo de capacitación	Promedio de tiempo de capacitación	Semestral o anual
	Nivel de satisfacción del personal con la capacitación	Porcentaje de cumplimiento del plan de formación	Semestral o anual
Incrementar la motivación de los	Programa de incentivos	Nro. de empleados promovidos/ total de empleados	Anual
	Sugerencias realizadas empleado	Nro. Empleados que realizan sugerencias/ nro. De empleados	Semestral o anual
	Sugerencias puestas en práctica	Nro. De sugerencias puestas en práctica/ nro. De sugerencias realizadas	Semestral o anual
	Índice de absentismo	Días de absentismo/ días laborables	Semestral o anual

Mejorar la satisfacción de los	Encuestas de satisfacción a los empleados	Empleados satisfechos/ total de empleados	Mensual o trimestral
	Nivel de quejas o reclamos de los empleados	Nro. De quejas promedio en el mes	Mensual
	Nivel de cumplimiento por empleado	Nro. De tareas realizadas/ total de tareas encomendadas	Mensual o trimestral
Ampliar el uso de nuevas tecnologías	Productos con nuevas tecnologías	Nro. productos de nuevas tecnologías	Semestral o anual
	Índice de gastos en tecnología de la información y la comunicación	Gastos en tic/ total de gastos	Semestral o anual
Aumentar de la retención de los empleados	Antigüedad media de los empleados	Antigüedad de todos los empleados/ nro. De empleados	Anual
	Nivel de rotación del personal	Nro. De personal que rota/ total del personal	Anual
	Nivel de renuncias de los empleados	Nro. De renuncias empleados/ nro. Total de empleados	Anual

Elaborado por: Jéssica Bravo

5.1.5.2 Planteamiento de metas

Las metas son propósitos que se desean alcanzar para lograr la satisfacción de un determinado indicador en un periodo de tiempo establecido.

Las metas no se tienen que fijar tan solo para el largo plazo, pueden ser mensuales trimestrales, semestrales o anuales, de preferencia para darle un seguimiento mayor a su desempeño.

Los valores determinados en las metas deben ser exigentes y prometedores pero reales y creíbles.

Los parámetros de resultados de las metas se componen de tres parámetros:

-Peligro: Es el porcentaje crítico el cual se lo representa con el color rojo.

-Precaución: Es el porcentaje de resultado medio del indicador el cual se lo representa con el color amarillo.

-Meta: es el resultado óptimo fijado para medir el indicador planteado, el cual se lo representa con el color verde.

El resultado del indicador se lo compara y mide con la meta, resultado que se lo representa en uno de los tres diferentes colores que conforman el semáforo de medición, detallando su significado a continuación:

-Rojo: Significa que se encuentra en un nivel de aceptación del indicador bajo, es decir que el valor obtenido es menor al valor crítico. 

-Amarillo: Se establece este color cuando el nivel de aceptación del indicador es medio, es decir el valor obtenido es mayor o igual al valor crítico. 

-Verde: Representa que el nivel de aceptación del indicador es alto, es decir que el valor del resultado alcanza a la meta fijada. 

Ejemplificación:

Objetivo estratégico: Maximizar la rentabilidad

Indicador: Margen de utilidad en ventas

Meta: Generar una utilidad en relación a las ventas en un 35%

Precaución: 30%

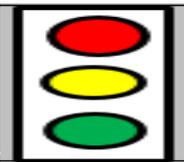
Peligro: 25%

Resultado Real 32%

Semáforo: Verde ya que se encuentra en el rango del 31% al 35% de aceptación de la meta.

Ejemplo de modelo de metas para Pymes de comercio XYZ:

Tabla Nro. 6 Establecimiento de metas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				
		INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	SEMÁFOROS				
				PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO REAL	
FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad	Margen de utilidad en ventas	Semestral o anual	25%	30%	Generar una utilidad en relación a las ventas en un 35%		
		Rentabilidad sobre inversión ROI	Semestral o anual	20%	30%	Generar una rentabilidad sobre inversión en un 35%		
		Rentabilidad sobre patrimonio	Semestral o anual	20%	30%	Fomentar una rentabilidad sobre el patrimonio en un 40%		
		Rentabilidad sobre activos totales	Semestral o anual	7%	9%	Alcanzar una la rentabilidad sobre los activos en un 12%		
		Rentabilidad por clientes	Semestral o anual	5%	8%	Generar una rentabilidad por clientes en un 15%		

FINANCIERA	Reducir gastos	Relación de gastos de operación sobre ventas	Trimestral o semestral	7%	10%	Reducir los gastos operacionales en relación a las ventas en un 15%		
		Gastos por cliente	Trimestral o semestral	5%	7%	Reducir los gastos por cliente en un 10%		
		Nivel de gastos fijos	Trimestral o semestral	10%	15%	Disminuir los gastos fijos en un 20%		
		Nivel de gastos variables	Trimestral o semestral	4%	6%	Disminuir los gastos variables en un 8%		
		Impacto de gastos administrativos y de ventas	Trimestral o semestral	7%	10%	Disminuir los gastos administrativos y de ventas en un 15%		
FINANCIERA	Gestionar el riesgo de liquidez	Capital de trabajo	Trimestral o semestral	5%	25%	Aumentar el capital de trabajo en un 25%		
		Prueba ácida	Trimestral o semestral	8%	15%	Incrementar los activos -inventario en relación a los pasivos corrientes en un 20%		
		Razón corriente	Trimestral o semestral	11%	16%	Alcanzar un porcentaje de activos en relación a los pasivos en un 23%		

FINANCIERA	Gestionar el riesgo de liquidez	Recuperación de cartera	Trimestral o semestral	5%	8%	Conseguir una cartera recuperada en un 15%		
		Nivel de morosidad de los clientes	Trimestral o semestral	4%	6%	Disminuir el nivel de morosidad de los clientes en un 10%		
FINANCIERA	Impulsar el crecimiento de ingresos	Crecimiento ventas por segmento de mercado	Trimestral o semestral	5%	10%	Crecimiento de las ventas por segmento en un 15%		
		Margen neto sobre ventas	Trimestral o semestral	5%	10%	Incrementar el porcentaje de ventas de clientes nuevos en un 15%		
		Ingresos en relación con los activos totales	Trimestral o semestral	8%	15%	Incrementar los ingresos en relación a los activos en un 20%		
CLIENTES	Fomentar la fidelización de clientes	Nivel de fidelización del cliente	Mensual o trimestral	20%	25%	Incremento de la fidelización de los clientes en un 30%		

CLIENTES	Fomentar la fidelización de clientes	Repetición de compra	Mensual o trimestral	20%	30%	Incremento de la repetición de compra en un 40%		
		Nivel de cumplimiento a clientes	Mensual o trimestral	50%	70%	Generar un porcentaje de ventas entregadas a tiempo en un 90%		
CLIENTES	Captar nuevos clientes	Nuevos clientes	Mensual o trimestral	5%	8%	Incremento de nuevos clientes en un 15%		
		Crecimiento del número de clientes	Mensual o trimestral	5%	8%	Crecimiento del número de clientes en un 15%		
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción cliente	Mensual o trimestral	70%	80%	Nivel de satisfacción de los clientes en un 90%		
		Porcentaje de reclamaciones	Mensual o trimestral	15%	20%	Reducir el número de devoluciones a un 10%		
		Quejas resueltas sobre el total de quejas	Mensual o trimestral	15%	10%	Disminución del porcentaje de reclamos a un 5%		

CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Devoluciones	Mensual o trimestral	75%	85%	Conseguir un 95% de soluciones sobre quejas expuestas		
CLIENTES	Eleva la retención de clientes	Nivel de retención de clientes	Mensual o trimestral	10%	20%	Conseguir una retención de clientes de por lo menos un 30%		
		Nivel de deserción de clientes	Mensual o trimestral	5%	8%	Disminuir las deserciones de clientes en un 10%		
		Abandono de clientes	Mensual o trimestral	5%	8%	Bajar el abandono de clientes en un 10%		
PROCESOS INTERNOS	Garantizar la calidad en los productos y servicios	Calidad de pedidos en ventas generados	Mensual o trimestral	70%	80%	Generar un 90% de servicios entregados con calidad y sin problema		
		Calidad de facturación	Mensual o trimestral	11%	15%	Disminuir las facturas erradas a un 10%		

PROCESOS INTERNOS	Garantizar la calidad en los productos y servicios	Nivel de cumplimiento de entregas al cliente	Mensual o trimestral	11%	15%	Disminuir los pedidos no entregados a tiempo a un 10%		
		Índice de calidad percibida por los clientes	Mensual o trimestral	70%	80%	Conseguir un índice de calidad percibida por los clientes de al menos un 85%		
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia operativa	Nro. de normas de calidad que se están cumpliendo	Mensual o trimestral	60%	70%	Alcanzar al menos un 80% de cumplimiento en las normas de calidad		
		Conformidad en los requisitos	Mensual o trimestral	65%	75%	Fomentar un nivel de satisfacción del consumidor de al menos un 85%		
		Eficiencia operativa	Mensual o trimestral	50%	45%	Generar gastos operativos por individuo de no más de 40%		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la logística y distribución	Nivel de tardanza en suministrar el proveedor	Mensual o trimestral	70%	80%	Alcanzar un 90% de entregas realizadas sobre pedido		
		Rotación de productos	Anual	2%	3%	Conseguir una rotación de productos de al menos 4 veces al año		

PROCESOS INTERNOS	Mejorar la logística y distribución	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente	Mensual o trimestral	25	20	Generar un tiempo de entrega de no más de 15 minutos		
		Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Mensual o trimestral	85%	90%	Alcanzar un 95% de cumplimiento de entregas		
PROCESOS INTERNOS	Fomentar la expansión en el mercado	Cuota de mercado	Mensual o trimestral	3%	5%	Conseguir una cuota de mercado de al menos un 10%		
		Participación del producto nuevo	Mensual o trimestral	20%	25%	Alcanzar una participación de ventas del producto nuevo de al menos el 30%		
		Nivel de ventas on- line	Mensual o trimestral	25%	30%	Generar un 35% de ventas on line		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Invertir en capacitación al personal	Porcentaje de empleados que reciben capacitación	Semestral o anual	40%	60%	Conseguir que el 70% de los empleados hayan recibido capacitación		
		Frecuencia de capacitación	Semestral o anual	8%	12%	Establecer una frecuencia de capacitación de al menos un 15%		

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Invertir en capacitación al personal	Tiempo de capacitación	Semestral o anual	3%	5%	Conseguir un tiempo promedio de capacitación de al menos 8 días		
		Nivel de satisfacción del personal con la capacitación	Semestral o anual	70%	80%	Aumentar el nivel de cumplimiento del plan de formación a un 90%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la motivación de los empleados	Programa de incentivos	Anual	5%	10%	Alcanzar un promedio de empleados promovidos de al menos un 20%		
		Sugerencias realizadas empleado	Semestral o anual	30%	40%	Conseguir que por lo menos un 50% de los empleados otorguen sugerencias		
		Sugerencias puestas en práctica	Semestral o anual	20%	30%	Conseguir que por lo menos un 40% de las sugerencias hayan sido puestas en práctica		
		Índice de absentismo	Semestral o anual	4%	7%	Reducir el índice de absentismo al 10%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción de los empleados	Encuestas de satisfacción a los empleados	Mensual o trimestral	60%	70%	Lograr una satisfacción de los empleados de al menos el 80%		
		Nivel de quejas o reclamos de los empleados	Mensual	20%	15%	Reducir el número de quejas de los empleados a un 10%		

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción de los empleados	Nivel de cumplimiento por empleado	Mensual o trimestral	70%	80%	Alcanzar un nivel de cumplimiento de los empleados de al menos un 90%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Ampliar el uso de nuevas tecnologías	Productos con nuevas tecnologías	Semestral o anual	20%	25%	Incrementar el número de productos tecnológicos en un 30%		
		Índice de gastos en tecnología de la información y la comunicación	Semestral o anual	15%	20%	Incrementar la inversión de equipos tecnológicos en un 25%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar de la retención de los empleados	Antigüedad media de los empleados	Anual	5%	10%	Aumentar la antigüedad promedio de los empleados en un 20%		
		Nivel de rotación del personal	Anual	30%	40%	Aumentar el nivel de rotación del personal a un 50%		
		Nivel de renuncias de los empleados	Anual	5%	10%	Reducir el número de renuncias de empleados al 15%		

5.1.5.2 Determinación de medios o iniciativas estratégicas

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, determinados los indicadores, trazadas las metas, se plantean las iniciativas estratégicas como planes de acción a fin de alcanzar las metas propuestas.

Las iniciativas estratégicas son un conjunto de acciones que la empresa realiza para la consecución de los objetivos estratégicos en un periodo de tiempo establecido.

Las iniciativas estratégicas tienen un fin muy claro, tienen un costo fijado, una duración determinada y responsables en un tiempo definitivo, por lo que deben responder a las siguientes preguntas a fin de lograr el éxito en la implantación de las mismas:

Qué: Responde a lo que se debe hacer

Por qué: Es decir se justifican las razones de lo que se va a hacer.

Dónde: El lugar en donde se va a realizar la propuesta

Cuándo: Define el tiempo en el que se va a realizar el proceso para realizar la acción, es decir se asigna una fecha límite para su desarrollo.

Quiénes: Establece a las personas que serán responsables de realizar la iniciativa

Cómo: Incluye los detalles del proceso para alcanzar la iniciativa.

Cuánto cuesta: Responde a la pregunta cuanto se gastará para la realización de la iniciativa.

Ejemplo modelo de iniciativas estratégicas Pyme XYZ:

Tabla Nro. 7 Iniciativas estratégicas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA
FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad	Seis sigma (metodología de gestión de calidad)
FINANCIERA	Reducir gastos	Programa de optimización de recursos
FINANCIERA	Gestionar el riesgo de liquidez	Plan de mejoramiento de la liquidez
FINANCIERA	Impulsar el crecimiento de ingresos	Plan de expansión y crecimiento empresarial
CLIENTES	Fomentar la fidelización de clientes	Programa de incentivos a clientes
CLIENTES	Captar nuevos clientes	Programa publicitario
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes	Plan estratégico de servicio al cliente
CLIENTES	Elevar la retención de clientes	Plan de recuperación y retención de clientes
PROCESOS INTERNOS	Garantizar la calidad en los productos y servicios	Plan de gestión de calidad

PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia operativa	Benchmarking
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la logística y distribución	Plan de control de tiempos y movimientos
PROCESOS INTERNOS	Fomentar la expansión en el mercado	Campaña promocional
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Invertir en capacitación al personal	Programa de capacitación al personal en competencias claves
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la motivación de los empleados	Plan de incentivos al personal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción de los empleados	Plan de actividades recreacionales entre los miembros de la Pyme
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Ampliar el uso de nuevas tecnologías	Compra de tecnología
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar de la retención de los empleados	Plan de retención de talento humano

Elaborado por: Jéssica Bravo

Tabla Nro. 8 Desagregación de la iniciativa estratégica

MEDIOS																			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	Nº	ASUNTO - QUE?	CUÁNDO?												POR QUÉ?	LUGAR DONDE?	RESPONSABLES QUIENES?	CÓMO?	COSTO CUÁNTO?
			MES 1				MES 2				MES 3								
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Seis sigma (metodología de gestión de calidad)	1	Evaluación de la empresa	x	x	x										Reducir errores en los procesos y servicios a fin de incrementar la utilidad	En la Pyme-Empresa XYZ	Todo el personal de la Pyme	Reuniones para implantación del método	\$ 1.200.00
	2	Aprovisionamiento de recursos necesarios para el método				x	x	x											
	3	Capacitación sobre el método seis sigma							x	x									
	4	Implantación del método									x	x							
	5	Evaluación de los resultados											x	x					
Programa de optimización de recursos	1	Evaluación a la empresa	x	x	x										Reducir recursos desperdiciados, ahorro de gastos	En la Pyme-Empresa XYZ	Todo el personal de la Pyme	Métodos de reciclaje y ahorro de recursos (Iso 1400)	\$ 2.000.00
	2	Planeación de que lo que se piensa hacer				x	x	x											
	3	Acción (ejecución del programa de optimización de recursos)							x	x	x								
	4	Verificación										x	x	x					
Plan de mejoramiento de la liquidez	1	Seguimiento del cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Tener una mejor liquidez es decir dinero circulante q permita afrontar obligaciones	En la Pyme-Empresa XYZ	Departamento financiero o de ventas y cobranza	Método de recaudación de cxc, y disminución de deudas y gastos	\$ 800.00
	2	Recuperación de la cartera							x	x	x	x	x	x					
	3	Aumento de ventas de contado									x	x	x	x					
Plan de expansión y crecimiento empresarial	1	Estudio de mercado	x	x	x	x									A través del incremento de puntos de venta para generar mayores ventas y por ende mayores ingresos en diferentes segmentos de mercado	En la Pyme-Empresa XYZ	Departamento de Ventas y Mercadeo	Realización de encuestas, entrevistas, estudios de mercado	\$ 2.500.00
	2	Evaluación de nuevos mercados metas				x	x	x	x										
	3	Análisis de la competencia							x	x	x	x	x						
	4	Análisis de puntos de venta posibles a expandirse											x	x					
Programa de incentivos al cliente	1	Análisis de los clientes actuales y potenciales				x	x								Mejorar la fidelización del cliente, para aumentar las ventas	En la Pyme-Empresa XYZ	Departamento de Ventas y Mercadeo	Método de descuentos y promociones	\$ 1.200.00
	2	Planeación de los tipos de incentivos						x	x										
	3	Implantación de los incentivos								x	x	x							
	4	Evaluación de los resultados											x	x					
Programa publicitario	1	Definir los objetivos del programa	x	x											Ampliar el mercado objetivo	En la Pyme-Empresa XYZ	Departamento de Ventas y Mercadeo	Campañas publicitarias	\$ 2.000.00
	2	Análisis del mercado objetivo o target			x	x													
	3	Elaboración de las estrategia				x	x	x											
	4	Selección de canales							x	x	x								
	5	Implantación									x	x							
	6	Evaluación de los resultados											x	x					

Plan estratégico de servicio al cliente	1	Definir los objetivos del plan	x	x											Satisfacer las mas altas necesidades y expectativas de los clientes	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Ventas y Mercadeo	Encuestas de satisfacción	\$ 1.400.00
	2	Elaborar políticas de atención al cliente con tiempos establecidos			x	x	x												
	3	Elaborar estrategias para implantarlas en la Pyme						x	x	x									
	4	Implementación									x	x	x						
	5	Seguimiento y evaluación de resultados										x	x	x					
Plan de recuperación y retención de clientes	1	Identificación de los clientes a retener o recuperar				x	x							Mantener la cartera de clientes	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Ventas y Mercadeo	Encuestas, llamadas telefónicas, buzón de sugerencias	\$ 800.00	
	2	Descubrir los errores o problemas suscitadas a través de encuestas						x	x	x									
	3	Realización de estrategias para ofrecerles mejores servicios									x	x							
	4	Seguimiento y control										x	x						x
Plan de gestión de calidad	1	Evaluación preliminar	x	x										Innovación, eficiencia y productividad empresarial	En la Pyme- Empresa XYZ	Todo el personal de la Pyme	Programas y planes de calidad	\$ 3.500.00	
	2	Capacitación del PGC			x	x													
	3	Planificación del PGC					x	x	x										
	4	Programa de implementación del PGC								x	x								
	5	Seguimiento, medición y control interno										x	x						x
Benchmarking	1	Aprovisionamiento de recursos necesarios para el proceso	x	x										Evaluación y mejoras continuas	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Ventas y Mercadeo	Visitas a otras empresa	\$ 1.000.00	
	2	Capacitación sobre el proceso de benchmarking			x	x													
	3	Implantación del proceso					x	x	x										
	4	Evaluación de los resultados								x	x	x							
Plan de control de tiempos y movimientos	1	Determinación de los procesos a medir				x	x							Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de los trabajos, conservar los recursos y minimizar los costos	En la Pyme- Empresa XYZ	Todo el personal de la Pyme	Técnicas y herramientas para la medición	\$ 1.500.00	
	2	Estandarización de procesos						x	x										
	3	Selección de la técnica de medición								x									
	4	Implementar el plan									x	x	x						
	5	Evaluar											x						x
Campaña promocional	1	Desarrollar campañas promocionales en diferentes medios especialmente en la web	x	x	x									Ampliar las ventas y obtener los recursos necesarios	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Ventas y Mercadeo	Página web	\$ 6.000.00	
	2	Aumentar el pagerank de la pagina en google				x	x	x	x										
	3	Realizar ofertas periódicas vía internet y otros medios						x	x	x	x	x	x						
Programa de capacitación al personal en competencias claves	1	Realizar un plan de capacitación anual	x											A fin de desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Talento Humano	Seminarios de capacitación	\$ 9.000.00	
	2	Determinar los temas específicos de capacitación		x	x														
	3	Seleccionar empresas de capacitación				x	x												
	4	Realizar capacitación continua						x	x										
	5	Evaluación de resultados								x	x	x							
Plan de incentivos al personal	1	Elaborar listado de estímulos monetarios y no monetarios	x	x										Mejorar la eficiencia operativa de los empleados	En la Pyme- Empresa XYZ	Departament o de Talento Humano	Estímulos por cumplimientos de objetivos	\$ 4.000.00	
	2	Elaborar condiciones para los estímulos y tiempos			x	x													
	3	Implantar los estímulos laborales en la Pyme					x	x	x	x	x								
	4	Evaluación de resultados										x	x						x

Plan de actividades recreacionales entre los miembros de la Pyme	1	Planificación del área de RRHH	x	x											Mejorar el ambiente laboral, y por ende la productividad	En la Pyme- Empresa XYZ	Departamento de Talento Humano	Charlas y desarrollo de actividades recreativas	\$ 2.500.00
	2	Charlas motivadoras al personal			x	x													
	3	Desarrollo de actividades					x	x	x										
Compra de tecnología	1	Determinar las necesidades tecnológicas	x	x											Diferenciación e innovación	En la Pyme- Empresa XYZ	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación	Importación de Equipos	\$ 7.000.00
	2	Realizar un calendario de adquisiciones			x	x													
	3	Realizar cotizaciones					x	x	x										
	4	Adquirir e instalar los productos tecnológicos								x	x	x							
Plan de retención de talento humano	1	Identificación del empleado a retener o recuperar	x	x											Evitar la fuga de talentos	En la Pyme- Empresa XYZ	Departamento de Talento Humano	Estrategias y políticas	\$ 2.000.00
	2	Descubrir los errores o problemas suscitadas a través de encuestas			x	x													
	3	Realización de estrategias para ofrecerles mejor ambiente laboral e incentivos					x	x	x										
	4	Seguimiento y control								x	x	x							

Elaborado por: Jéssica Bravo

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación, se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

- El Cuadro de Mando Integral, a pesar de ser una herramienta de gestión muy importante ya que permite medir el desempeño de las empresas y proponer acciones de mejora no es muy conocida por las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la ciudad de Ibarra.
- La escasa planificación y control de las operaciones de las Pymes del sector comercio ha generado que exista una insuficiente gestión en sus operaciones, trayendo como consecuencia la escasa rentabilidad y crecimiento en el mercado.
- La publicidad que realizan las Pymes es limitada, lo que trae como consecuencia el deficiente posicionamiento de los productos ofertados y falta de expansión en el mercado nacional e internacional.
- No se evidencia una adecuada logística y distribución para la comercialización y venta de los productos.
- No se realiza frecuentes capacitaciones especializadas para el personal en temas administrativos, ventas y servicio al cliente lo que conlleva a obtener baja productividad laboral.

RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos se pueden presentar las siguientes recomendaciones:

- Implementar el presente modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral en las Pymes del sector comercio de la ciudad de Ibarra a fin de generar mayor eficiencia en las operaciones empresariales.
- Establecer planes de optimización de recursos, recuperación de cartera y metodologías de gestión de calidad que permitan el ahorro de recursos y el aumento de la rentabilidad y liquidez empresarial.
- Realizar un plan de medios y publicidad en donde se promocióne a las organizaciones y los productos que estas ofrecen, a fin de captar mayores clientes.
- Implantar un plan de control de tiempos y movimientos, en donde se realice la estandarización de procesos a fin de lograr eficiencia en las diferentes operaciones que realiza la empresa.
- Establecer un cronograma anual de capacitaciones al personal en competencias claves a fin de lograr un desempeño eficiente en los procesos de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL Cesar. (2006) Metodología de la investigación, Segunda Edición, Naucalpan, México: Editorial Pearson Educación. Cázares, L.

- CEPAL (2007), Las Pymes y el desarrollo industrial. Recuperado de <http://www.eclac.cl/mexico/noticias/noticias/9/14619/La%20competitividad%20de%20EcuadorParte%204.pdf>

- CID Alma y MÉNDEZ Rosemary. (2007) Investigación, fundamentos y metodología, Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México D.F.

- ESPEJO, Lupe. (2007), Contabilidad General, Primera Edición, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja- Ecuador.

- INEC (2012), Estadísticas. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=31&TB_iframe=true&height=512&width=1242

- KAPLAN Robert. y NORTON, David. (2009), Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard), Editorial Gestiones 2000 Edición, España.

- KAPLAN, Robert. y NORTON, David. (2004), Mapas Estratégicos, Editorial Gestiones 2000 Edición, España.

- KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. (2008), Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Décimo Tercera Edición, Mac Graw Hill, México.

- MONTEROS, Edgar. (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria. Ecuador.

- NEVADO, Domingo y LÓPEZ, Víctor. (2011), Cómo Gestionar el Binomio Rentabilidad Productividad, Segunda Edición, Editorial Planeta, España.

- RAMPERSAD, Humbert K (2005), Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, España.

- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2010), Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005.

- REBOLLA Javier (2005), Diagnóstico de Operaciones de las Pymes, Editorial Trilla, Primera Edición, México

- SRI (2005), Pymes, Recuperado de www.sri.gob.ec/de/32

- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2012), Consultas en Línea, Recuperado de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp?height=578

- WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David.(2007), Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición, Editorial Pearson Education, México.

ANEXOS

ANEXO 1

PYMES REGISTRADAS EN LA CIUDAD DE IBARRA POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Nro.	Expediente Superintendencia de Compañías	Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Tipo de Empresa	Situación Legal
1	97812	AGUILA IMPORTACIONES BICIPARTS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
2	161645	ALBAJOCOSTO S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
3	164210	ALMACENES FERROELECTRICO DISTRIALMAFERRO S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
4	18575	AMADOR DAVILA CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
5	143194	AMERICANLED S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
6	163497	AUQUINORTE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
7	91918	AUTOMOTORES HIDROBO ESTRADA AUTHESA S.A	IBARRA	PYME	ACTIVA
8	45513	AUTOVENTAS WAY W AMADOR Y SA	IBARRA	PYME	ACTIVA
9	145965	BIOSEBORGANICS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
10	175825	CARNIKARELYS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
11	161500	CARVALLO - GOMEZ CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
12	183133	CENTRO AUTOMOTRIZ CIMA MULTISERVICIOS AUTOMOTRICES CIMAIBARRA CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
13	178099	CHUQUIN&CUEVA CÍA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
14	182208	COMBUSOLIVOS CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
15	17923	COMERCIAL HIDROBO S.A. COMHIDROBO	IBARRA	PYME	ACTIVA
16	176886	COMERCIAL PASQUEL COMPASQUEL S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
17	180787	COMERCIAL PASVAZ COMPASVAZ S. A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
18	94155	COMERCIAL YEPEZ CIA. LTDA	IBARRA	PYME	ACTIVA
19	162350	COMERCIALIZADORA VETERINARIA ECUADOR IMBAVETERINARIA CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA

20	156980	COMERCIOS Y AFINES DEL NORTE COYANOR S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
21	147829	COMGUAPPOS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
22	139236	COMPAÑIA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS	IBARRA	PYME	ACTIVA
23	159085	COMPAÑIA DE TELECOMUNICACIONES FULLPHONE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
24	174581	CONSTRUCCIONES CRANBEGAL CIA. LDTA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
25	157274	CORPORACION BENITEZ PROAÑO CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
26	147048	CORPORACION TECNOLOGICA MORAN MUÑOZ S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
27	64298	DECOAMOBLAR CIA. LTDA	IBARRA	PYME	ACTIVA
28	175438	DISTRIBUCION Y NEGOCIO DISDRIM CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
29	158722	DISTRIBUCIONES EL PAYASITO CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
30	167945	DISTRIBUCIONES PINARGOTE S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
31	89456	DISTRIBUIDORA CARLOS ARIAS DISTARIAS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
32	146975	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS TOBAR DISALTOB S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
33	91974	DISTRIBUIDORA MERCANTIL ESPINOZA DISME CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
34	163046	DISTRIBUIDORA MIRNALME ALVAREZ HNOS. CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
35	98296	DISTRIBUIDORA PRONAIM CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
36	51435	DISTRIBUIDORA QUITO SUR QUISUR CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
37	53412	DIVALLE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
38	145908	ECOBIOCRUCIS S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
39	88248	EMPRESA DE SERVICIOS AGRICOLAS IMBABURA EMSERIMBA CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
40	92535	FERRETERIA SAN ANDRES Y ASOCIADOS CIA. LTDA	IBARRA	PYME	ACTIVA
41	156340	FEXIMBA S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA

42	163229	GMGCOMEX S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
43	168019	GOLDEN EXPLORATION GOLDCOOPER S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
44	160585	GOMEZ CASTRO INDUSTRIALES CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
45	181279	GUZMÁN & ACOSTA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y LIMPIEZA CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
46	181272	HÉCTOR OCHOA CORPORACIÓN DEPORTIVA Y ESTÉTICA HOCDE CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
47	160677	IMBASISTEM CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
48	45594	IMBAUTO S.A	IBARRA	PYME	ACTIVA
49	149699	IMBAWOOD CIA. LTDA	IBARRA	PYME	ACTIVA
50	14419	IMPORTADORA PINEDA C LTDA	IBARRA	PYME	ACTIVA
51	176783	IMPORTADORA PRALIPATEX CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
52	175105	INNOVACION & NEGOCIOS GACEFTNEG CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
53	156977	JIMEMOR CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
54	182927	JOMORILLO'S & HIJOS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
55	160355	MADEESMASUD S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
56	140239	MEMKADISH S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
57	155848	MERCANTIL GARZON CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
58	159293	MUNDOMOTOS DEL NORTE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
59	147510	NEGOCIOS DEL AGRO MADERA CABEZAS CIA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
60	159413	NESTOR VELASCO AVIGRAND CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
61	156070	NORLLANTAS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
62	154573	NORPHONE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
63	138787	PINARGOTE YEPEZ DISTRIBUCIONES S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
64	182868	PLAYAALVAREZ CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA

65	165557	PREMIERTEL S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
66	89208	PRODISPRO PROVEEDORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
67	183165	PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y TEXTOS ESCOLARES CARJOREDICIONES CIA.LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
68	178737	PRODUCTORES DE CEREALES PROQUINUA S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
69	167742	PRODUCTOS Y SERVICIOS BELLESTETIC CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
70	158459	PROINTER PRODUCTOS INTERNACIONALES S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
71	156211	PROVEEDORA FARMACEUTICA DEL NORTE FARMANOR CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
72	148168	RECTIFICADORA BORJA RECTIBORJA CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
73	144815	SARI PAPELERIA POPULAR S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
74	164242	SERVICIOS AUTOMOTRICES VENTAS EIGHTH SAVE CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
75	166863	SERVICIOS INTEGRALES NACIONALES DE PROYECTOS SINAPROY S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
76	119046	SHAJANA S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
77	168528	SOFHARTECH CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
78	161851	SOLONEGOCIOS S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
79	157128	TELEFONIA CELULAR CESAR ERAZO CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
80	167163	TOTAL LIFE CHANGES IMPORTACIONES CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
81	145155	TOYONORTE S.A.	IBARRA	PYME	ACTIVA
82	156305	VASQUIN CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA
83	176251	WALPANA CIA. LTDA.	IBARRA	PYME	ACTIVA

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE IBARRA

Solicitamos a usted muy respetuosamente, se digne contestar el siguiente cuestionario; el mismo que permitirá obtener información que servirá como sustento para determinar la viabilidad del “Diseño de un modelo de gestión empresarial basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral adaptado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”

1 ¿Hace que tiempo inicio sus actividades comerciales en la Pyme?

- Menos de 1 año
- De 1 año a 5 años
- De 6 años a 10 años
- Más de 10 años

2 ¿Cuál es el número de empleados y trabajadores que laboran en su negocio?

- De 1 a 9 personas
- De 10 a 49 personas
- De 50 a 100 personas
- Más de 100 personas

3 ¿Cuál es el volumen de ventas anual que tiene el negocio?

- Menos de \$100.000
- Entre \$100.001 a \$1.000.000

Entre \$1.000.001 a \$5.000.000
Más de 5.000.000

4 De los siguientes problemas mencionados señale si alguno o algunos de los mismos se presentan en su empresa.

Bajas ventas	<input type="checkbox"/>
Utilidades reducidas	<input type="checkbox"/>
Poca productividad y competitividad	<input type="checkbox"/>
Insuficiente desarrollo e innovación empresarial	<input type="checkbox"/>
Personal poco calificado	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

5 ¿A cuál o cuáles de las siguientes amenazas considera que está expuesta su empresa?

La inestabilidad política, social, y económica del país	<input type="checkbox"/>
Competencia	<input type="checkbox"/>
Imposición de políticas económicas y fiscales perjudiciales para las empresas	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

De ser su opción otros indique cuales son las amenazas a las que se expone.....

6 ¿Su negocio posee resultados económicos y oportunidad de crecimiento?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

8 ¿En su negocio se optimizan los gastos?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
De ningún modo	<input type="checkbox"/>

8 ¿Considera que sus clientes se encuentran satisfechos en precio y tiempos de entrega del producto?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
De ningún modo	<input type="checkbox"/>

9 ¿Su negocio tiene una imagen posesionada en el mercado?

Alta	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
Baja	<input type="checkbox"/>

10 ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para atención a los clientes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11 ¿Qué nivel de eficiencia y organización en los procesos posee su negocio?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

12 ¿La organización ha realizado estudios de mercado? ¿Con qué frecuencia?

Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

13 ¿Aplica algún sistema empresarial? Indique cuál o cuáles:

Sistema gerencial	<input type="checkbox"/>
Sistema financiero	<input type="checkbox"/>
Implementación de índices financieros	<input type="checkbox"/>
Implementación de índices de gestión	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

14 Su negocio realiza planificaciones basadas en:

Planes estratégicos	<input type="checkbox"/>
Planes operativos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

15 ¿Existe un buen ambiente laboral y motivación en el personal?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

16 ¿Se ha introducido nuevos productos en su negocio?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

17 ¿Qué nivel de capacitación considera Ud. que posee su empresa?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

18 ¿Conoce Ud. de herramientas o técnicas de gestión?

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
Desconozco	<input type="checkbox"/>

19 ¿Usted conoce o ha utilizado el Cuadro de Mando Integral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

20 ¿Ha recibido capacitación sobre el Cuadro de Mando Integral? ¿Qué tiempo?

6 meses	<input type="checkbox"/>
1 año	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

21 ¿Estaría dispuesto a aplicar herramientas de gestión que le permita medir el desempeño de la organización?

Si

No