



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“Modelo de Gestión Administrativo y Financiero aplicado a los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca”

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Magíster
en Administración de Empresas**

Elaborado por:

María Augusta Vicuña Reyes

Director:

Antonio Torres Dávila

CUENCA – ECUADOR

MARZO 2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios que es el pilar fundamental de mi vida, a mi familia mis padres, hermanos, esposo y a mi querida hija, todos ellos son el motor y soporte que me permite ir planteando mis metas y me apoyan para conseguir mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi tutor Antonio Torres por el apoyo y la guía dada en este trabajo, a mí esposo y mi hija por el tiempo y apoyo que me dieron para llegar a este punto de mi carrera, a mi hermano Juan Pablo por ser mi apoyo en cada momento de mi vida y a Dios por permitirme terminar esta etapa.

RESUMEN

Los comercios minoristas de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca, son en su mayoría empresas familiares conformadas por el dueño o fundador, quien desarrolla la mayoría de actividades administrativas y de toma de decisiones, y en muchos casos por familiares que desempeñan actividades menores. Son estructuras pequeñas en algunos casos con menos de cinco empleados, y se caracterizan por un manejo administrativo informal, falta de planificación estratégica, y falta de una estructura organizacional bien definida.

Son diversos los problemas administrativos y financieros que tienen estas empresas, por ello la importancia de que los propietarios conozcan las prácticas están dejando de lado y que otras se pueden aplicar en sus negocios para mejorar su desempeño. En el presente trabajo de tesis se desarrolla un modelo de gestión administrativa y financiera que se centra en tres áreas de gran importancia: la planificación estratégica para pequeñas empresas, la estructura organizacional y la planificación financiera. Mediante el uso de esta herramienta se permite conocer las ventajas de llevar a cabo estos procesos y de qué manera pueden aplicarse en comercios minoristas.

El objetivo final de la investigación es dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Puede el uso de un modelo de Gestión Administrativo y Financiero mejorar el manejo informal de los comercios minoristas de electrodomésticos?

Palabras Clave

Modelo de Gestión
Comercios Minoristas
Electrodomésticos

ABSTRACT

The retail appliance stores of the city of Cuenca are mainly family businesses which were opened by their owners or founders, who are the ones that carry out most administrative tasks and take decisions. Sometimes other family members also carry out some minor duties. In many cases, these stores are small structures having no more than five employees and characterized by an informal administrative management and by the lack of both strategic planning and a solid organizational structure.

These small businesses have several administrative and financial problems; for this reason, it is important for the owners of these businesses to know what positive actions they have put aside as well as which actions should be taken to improve their operation. This thesis develops a management and financial model centered in three important, big areas: strategic planning for small businesses, organizational structure, and financial planning. By using this tool, businesspeople are allowed to know the advantages of carrying out these processes and how they can be used in retail stores.

The ultimate goal of this research is to find an answer to this question: **May the use of a management and financial model improve the informal management of retail appliance stores?**

Key words:

Management model

Retail stores

Electrical appliances



Translated by,

Rafael Argudo

A handwritten signature in blue ink that reads 'Rafael Argudo'.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	9
CAPÍTULO 1. MATERIALES Y METODOS.....	11
1.1. Metodología	11
1.2. Delimitación Geográfica	11
1.3. Característica de la Población y Tamaño de la Muestra	11
1.4. Encuesta	12
1.5. Objetivos de las preguntas de la encuesta	13
CAPÍTULO 2. RESULTADOS	16
2.1. Año de Fundación de la empresa.....	16
2.2. Persona que contesta el cuestionario	16
2.3. Nivel de Escolaridad	17
2.4. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?	18
2.5. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa?	20
2.6. ¿Existe Organigrama en la empresa? ¿su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?	20
2.7. ¿Tiene objetivos planteados para sus empresa? menciones cuáles son y el plazo que planea lograrlos	21
2.8. Mencione las tres principales fortalezas de su organización	22
2.9. Mencione las tres principales debilidades de su organización	23
2.10. Usted como propietario o administrador del negocio, ¿Qué funciones desempeña?.....	24
2.11. ¿Con qué frecuencia asiste usted a programas de formación empresarial?	26
2.12. ¿Con qué frecuencia asisten sus empleados a cursos de capacitación?	26
2.13. ¿Su organización cuenta con alguno de los siguientes reglamentos por escrito?....	27
2.14. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?	30
2.15. ¿Cuenta con un sistema de cómputo para el manejo de su negocio y con cuáles opciones cuenta?	31
2.16. ¿Cuántas personas en su empresa manejan los siguientes sistemas informáticos para el desarrollo de su trabajo?	31
2.17. ¿Usted cuenta con créditos bancarios para el manejo de su negocio?	32
2.18. ¿Cuántos proveedores tiene de electrodomésticos?	32
2.19. ¿Cuándo usted compra a crédito a su proveedor sabe que tasa de interés le están cobrando?	33
2.20. ¿Usted realiza presupuestos para sus ventas?	34
2.21. ¿Cuenta con un plan de Marketing?	34
2.22. Preguntas sobre el Giro del negocio	35

2.23.	Control de inventarios	36
2.24.	Toma de Decisiones	37
CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN		38
3.1.	Constitución	38
3.2.	Manejo Administrativo	40
3.2.1.	<i>Establecer la Misión y Visión del Negocio</i>	42
3.2.2.	<i>Establecer Objetivos</i>	42
3.2.3.	<i>Plan de Marketing</i>	42
3.3.	Estructura Organizacional	44
3.3.1.	<i>Organigrama</i>	44
3.3.2.	<i>Manual de Funciones</i>	45
3.3.3.	<i>Políticas, Reglamentos y Procesos</i>	50
3.4.	Manejo Financiero	52
3.4.1.	<i>Flujo de Caja</i>	52
3.4.2.	<i>Elaboración de Presupuestos</i>	53
3.4.3.	<i>Establecimiento de Precios y Márgenes</i>	55
3.4.4.	<i>Nivel de Endeudamiento</i>	56
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES		59
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		61
ANEXO 1: ENCUESTA		62
ANEXO 2: ANÁLISIS FODA DE COMERCIOS MINORISTAS DE ELECTRODOMESTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA		66
ANEXO 3: EJEMPLO DE PRESUPUESTO DE VENTAS		68

TABLA DE FIGURAS:

Figura 1: Año de Fundación.....	16
Figura 2: Persona que Contesta el Cuestionario	17
Figura 3: Nivel de Escolaridad	18
Figura 10: Fortalezas	23
Figura 12: Número de Funciones a Cargo del Propietario	25
Figura 13: Funciones del Propietario	25
Figura 14: Formación Empresarial.....	26
Figura 15: Frecuencia de Capacitación de Empleados	27
Figura 16: Códigos de Ética.....	27
Figura 17: Reglamentos de Trabajo	28
Figura 18: Estatus de la Organización	28
Figura 19: Metas Definidas	29
Figura 20: Definición de Puestos de Trabajo.....	29
Figura 21: Evaluación de Trabajadores	30
Figura 22: Rotación de Empleados.....	30
Figura 23: Sistemas de Computo	31
Figura 24: Cuenta con Créditos Bancarios	32

Figura 25: Número de Proveedores de Electrodomésticos	33
Figura 26: Se conoce la Tasa de Interés	33
Figura 27: Realizan Presupuestos de Ventas.....	34
Figura 28: Plan de Marketing	34
Figura 29: Bajo el Precio para Obtener Flujo.....	35
Figura 30: Reviso mi costo al dar un descuento.....	36
Figura 31: Reviso mi Inventario	36
Figura 32: Liquido ítems sin rotación	37
Figura 33: Toma de Decisiones	37
Figura 34: Procedimiento para ventas:	52
Figura 35: Procedimiento de Cartera para ventas a Crédito	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Áreas donde Trabajan los Familiares	19
Tabla 2: Manejo de Sistemas Informáticos	32

INTRODUCCION

El comercio minorista en el Ecuador representa cerca del 47% del comercio total según el Censo Nacional Económico del 2010, siendo la actividad de venta de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y equipo de iluminación un 3%. En la Ciudad de Cuenca el comercio minorista es una de las principales actividades que genera empleo y dinamiza la economía. El presente estudio analiza cuáles son los principales problemas que se presentan en los comercios minoristas de electrodomésticos dentro del centro histórico de Cuenca, a causa de forma de sus actividades de administración.

Muchos de los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca son pequeñas empresas en su mayoría familiares que tienen un manejo informal en sus negocios, con estructuras poco definidas, acumulando las funciones administrativas en el propietario, o gerente y con problemas tanto en su manejo administrativo como financiero lo que ha ocasionado el cierre, decrecimiento o estancamiento de muchos negocios.

Estas empresas no tienen una representación directa de las marcas que comercializan, y tienen como proveedores a distribuidores mayoristas autorizados de las marcas importadas. Las compras se realizan al contado y a crédito, existiendo plazos de hasta 10 meses para financiar su compras. Existen varias cadenas que atienden al sector minorista entre las principales están: Importadora Tomebamba, Dismayor, Mercandina, JCV, RV distribuciones entre otros que cubren el mercado de la ciudad de Cuenca.

Su principal competencia son los comercios “Retailers” que son cadenas de electrodomésticos que cuentan con la distribución directa de las marcas importadas, y que además tienen almacenes a nivel nacional. En Cuenca las cadenas que mantienen mayor presencia en el mercado son: Marcimex, Créditos Económicos, La Ganga, Comandato, y Artefacta; sus estructuras son más grandes que la de los minoristas; pero este no siempre va ser un factor determinante en la decisión del cliente.

La importancia tanto de los Retailers como de los comercios minoristas es que ellos están en contacto con el cliente final, tienen más información sobre los gustos y preferencias y pueden muchas veces influenciar en la decisión de compra del cliente; además en ellos está el transmitir efectivamente lo que el cliente desea saber y una buena atención la mayoría de las veces se traduce en una venta.

El estudio se realizó en el centro histórico de Cuenca donde se concentran gran parte de los comercios minoristas de electrodomésticos debido a su ubicación estratégica, gran afluencia de consumidores y por ser una zona turística.

La presente investigación analizará la situación actual del manejo de los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de Cuenca establecerá diversas herramientas que apoyen la gestión y manejo de la empresa y que permitan hacer frente a los principales problemas que puedan originarse en sus negocios, y por medio de un modelo, que sirva de orientación, se establezcan recursos, políticas y acciones puedan apoyar su gestión.

CAPÍTULO 1. MATERIALES Y METODOS

1.1. Metodología

El presente documento es un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo que se realiza por medio de fuentes primarias y secundarias. Para obtener la información primaria se realiza la delimitación objetiva de una muestra para la aplicación de la encuesta, la cual debido a las restricciones y especificaciones resulto limitada por lo que la encuesta se aplica con la modalidad de censo. A través de las fuentes secundarias se revisaron modelos de gestión de negocios para empresas familiares y pequeñas empresas con el fin de establecer los parámetros que nos sirvan como puntos de evaluación de los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca.

1.2. Delimitación Geográfica

Para establecer la población se consideran los comercios ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cuenca que conforman las calles: Simón Bolívar, Esteves de Toral, Mariscal Lamar, Benigno Malo, Gaspar Sangurima, Hermano Miguel, Gran Colombia, Huayna Cápac, Mariscal Sucre, Manuel Vega, Todos los Santos y las parroquias Gil Ramírez Dávalos y el Sagrario. Por medio de un censo y con la base de datos de un distribuidor mayorista se estableció la población.

1.3. Característica de la Población y Tamaño de la Muestra

Para seleccionar las empresas donde se efectuaron las encuestas se verificó que cumplan con las siguientes características: estar ubicados en el centro histórico de la ciudad, contar con un registro único de contribuyentes, que tengan más de un año consecutivo de funcionamiento y que su principal línea de negocio sea la venta de electrodomésticos.

Para establecer la muestra y poder efectuar las encuestas identificamos que son una población finita y pequeña por lo que se aplicó la encuesta a todos los comercios formales que cumplieran con las características ya mencionadas.

Para verificar la población ya establecida se revisaron bases de datos de comercios de electrodomésticos de la ciudad junto con la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en la que se registran como “venta al por menor de electrodomésticos en establecimientos especializados: Refrigeradoras, Cocinas, Microondas, Etcétera.” (INEC)

Por último existen tres características adicionales que deben contar estos comercios, la primera que no realicen importaciones directas de electrodomésticos, la segunda que no tengan una representación específica de una marca internacional y la tercera que su principal actividad sea la venta de electrodomésticos.

1.4. Encuesta

No existe información sobre este tipo de empresas, por ello para obtener información primaria de estas empresas se decidió hacerlo por medio de encuestas. La encuesta está dirigida a los propietarios o administradores de estos comercios, con el objetivo de poder evaluar la situación actual de estos comercios.

Se realizaron un total de 39 encuestas, con 24 preguntas enfocadas a obtener información, sobre el organigrama de la empresa, sus fortalezas, debilidades, objetivos, funciones del propietario, capacitación empresarial y de empleados, reglamentos internos, rotación de personal, manejo de información del negocio, manejo de sistemas informáticos, créditos bancarios, proveedores que manejan, presupuestos de ventas, plan de marketing y toma de decisiones.

Se realiza la tabulación de los resultados en Excel y se efectúan análisis independientes por pregunta para el análisis de resultados final.

Con los resultados de las encuestas se busca establecer un modelo de gestión administrativo y financiero que contribuya al desarrollo de las empresas de este sector. Además se analiza la estructura actual de los negocios, se determinará si existe una concentración de funciones en el dueño y se identificará los problemas que existen en la administración de sus negocios, ya sea por la concentración de actividades o por la informalidad de la administración. En el Anexo 1 se encuentra la encuesta efectuada.

1.5. Objetivos de las preguntas de la encuesta

	PREGUNTA	OBJETIVO
1	Año de Fundación	Conocer la antigüedad del negocio
2	Persona que contesta el Formulario: Propietario, Administrador	Identificar quien contesta el cuestionario
3	Nivel de escolaridad	Conocer qué nivel académico tiene la persona que contesta el formulario
4	¿Con cuántos empleados cuenta su empresa	Identificar el número de empleados que trabajan en la organización
5	Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa	Conocer del total de empleados Cuántos son familiares Ver cuáles son las principales áreas en las que trabajan los familiares
	¿Cuántos?	
	¿Qué puestos ocupan?	
6	¿Cuántas áreas o departamento cuenta su empresa?	Saber con cuántas áreas cuenta la empresa y como se dividiría el organigrama.
7	¿Existe Organigrama?	Conocer si existe o no un organigrama
8	¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?	Conocer si cuentan con misión estas empresas
9	¿Tiene objetivos planteados para su empresa, mencione cuáles son y el plazo que plantea para lograrlos?	Identificar sus objetivos y su plazo para lograrlos, de qué forma se plantean lo que quieren lograr
10	Mencione las principales fortalezas de su organización	Identificar cuáles consideran sus fortalezas
11	Mencione las principales debilidades de su organización	Identificar los principales problemas o debilidades de estas empresas
12	Usted como propietario o administrador que funciones desempeña, señale únicamente las que son su responsabilidad	Identificar si existe una acumulación de funciones en el administrador o propietario
13	¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación Empresarial?	Conocer si se capacitan los dueños o administradores
14	¿Con qué frecuencia asistes sus empleados a cursos de capacitación?	Conocer si se capacitan los empleados

	PREGUNTA	OBJETIVO
15	¿Su organización cuenta con alguno de los siguientes reglamentos por escrito, señale cuáles?	Conocer si existen diferentes herramientas de la planificación estratégica que puedan estar aplicando en sus empresas
16	¿Cuántos empleados han Salido del negocio en el último año?	Conocer la rotación del personal
17	¿Cuenta con un sistema de cómputo para el manejo de su negocio y con cuáles de las siguientes opciones cuenta?	Conocer que herramientas de información tienen a su alcance los administradores o propietarios para el manejo de sus negocios
18	¿Cuántas personas en su empresa manejan los siguientes sistemas informáticos para el desarrollo de su trabajo?	Conocer el manejo informático principal de los miembros de la organización
19	¿Cuenta usted con Créditos Bancarios para el manejo de su negocio?	Conocer cuantas empresas han accedido a créditos bancarios para apalancar su negocio
20	¿Cuántos proveedores tienen de electrodomésticos?	Conocer con cuántos proveedores cuentan estas empresas
21	¿Cuándo usted compra a Crédito a su proveedor sabe que tasa de interés le están cobrando	Identificar Cuántos comercios tienen conocimiento sobre la tasa de interés que pagan en sus compras
22	¿Usted realiza presupuestos para sus ventas?	Saber si realizan presupuestos y con qué frecuencia
23	¿Cuenta con un plan de marketing?	Conocer si tienen planificación en el área de marketing
24	Conteste Si o No a las siguiente preguntas	
	1. ¿Si tengo problemas con mi flujo de efectivo, bajo el precio no importa cuál sea mi margen?	
	2. ¿Para otorgar un descuento siempre reviso el costo de mi producto?	
	3. ¿Reviso mi inventario mensualmente?	
	4. ¿Los ítems que no tienen rotación durante un período de tiempo, usted los liquida?	Conocer si efectúan o no diferentes tipos de acciones que deben o pueden darse en este tipo de negocios

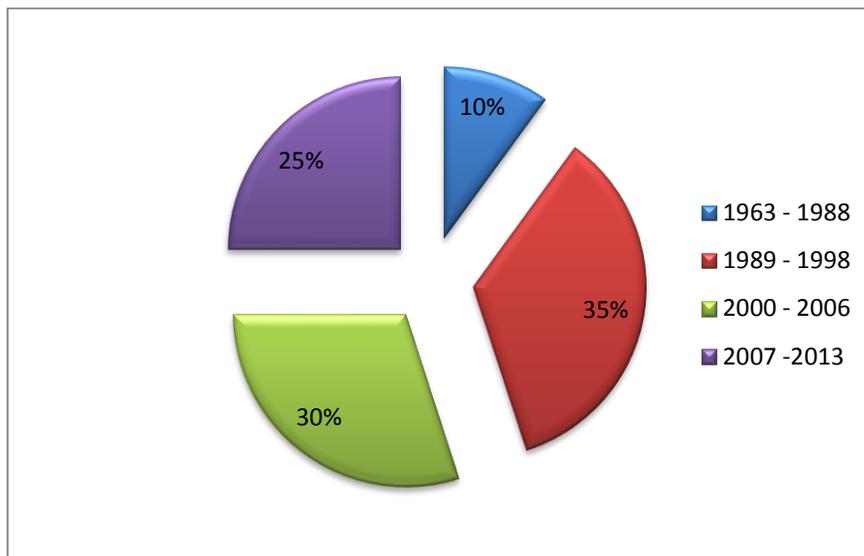
PREGUNTA	OBJETIVO
5. ¿Al momento de Tomar decisiones usted consulta con otro colaborador como empleados, contador, proveedor, etc.?	Saber si existe una toma de decisiones en conjunto

CAPÍTULO 2. RESULTADOS

2.1. Año de Fundación de la empresa

Por medio de esta pregunta podemos identificar la antigüedad de estos negocios, como indica la Figura 1 cerca del 18% de estas empresas tienen hasta 5 años de funcionamiento, el 25% tienen hasta 10 años de funcionamiento y más del 55% de los comercios tienen más de 10 años de funcionamiento.

Figura 1: Año de Fundación

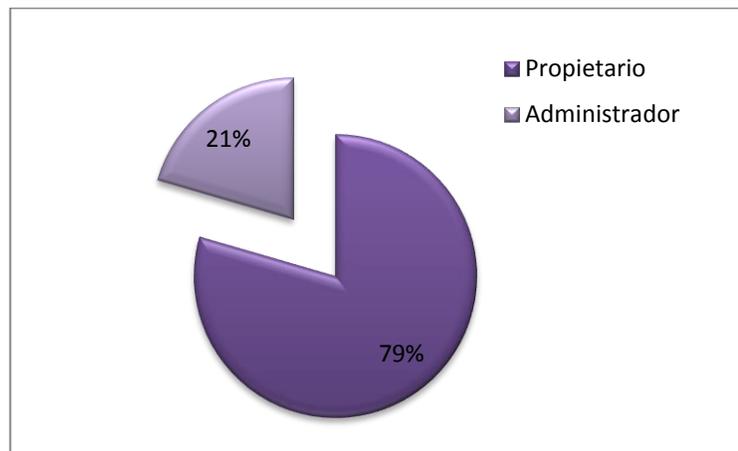


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.2. Persona que contesta el cuestionario

En cuanto a esta pregunta la **Figura 2** indica que el 79% de los encuestados son los dueños de las empresas.

Figura 2: Persona que Contesta el Cuestionario

Fuente: Encuesta

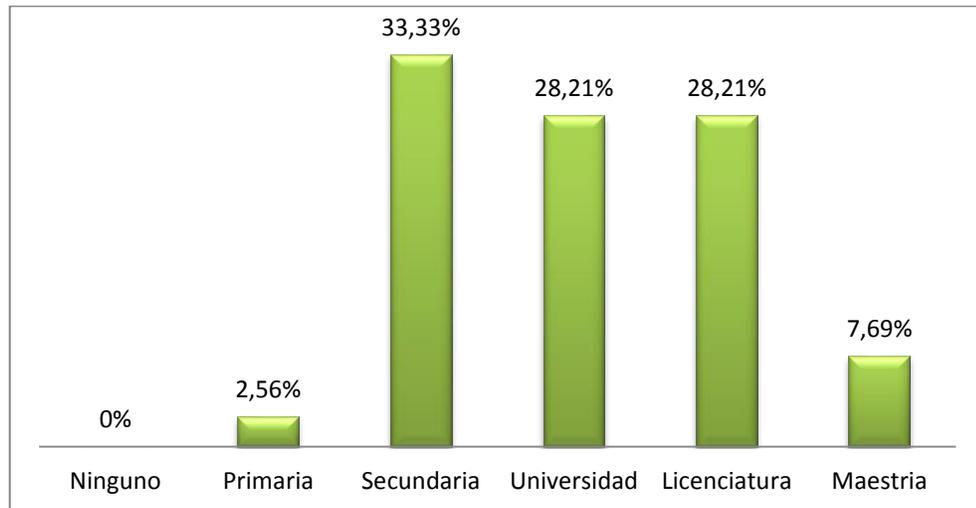
Elaborado por: El Autor

2.3. Nivel de Escolaridad

Para conocer el nivel de escolaridad de la persona que respondió el formulario podemos ver que cerca del 34% de los encuestados tienen un nivel de escolaridad secundaria, pero más del 55% tienen un nivel de educación superior y menos de un 10% cuentan con un título de tercer nivel.

La **Figura 3** presenta el número de personas que cuentan con los diferentes tipos de nivel de escolaridad

Figura 3: Nivel de Escolaridad



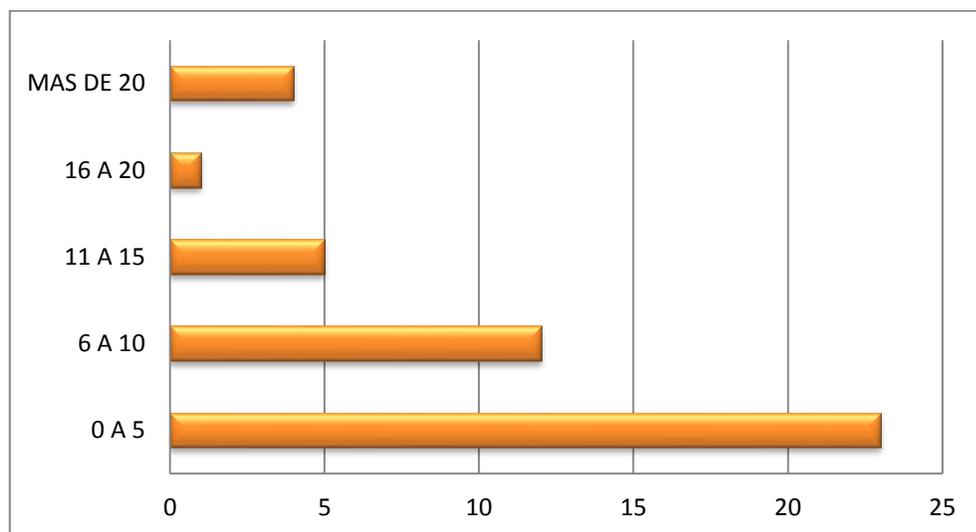
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.4. ¿Con cuántos empeados cuenta su empresa?

En cuanto al **número de empleados** que trabajan en estas empresas vemos que cerca del 59% de las empresas tienen menos de 5 empleados como se ilustra en la **Figura 4**.

Figura 4: Número de Empleados



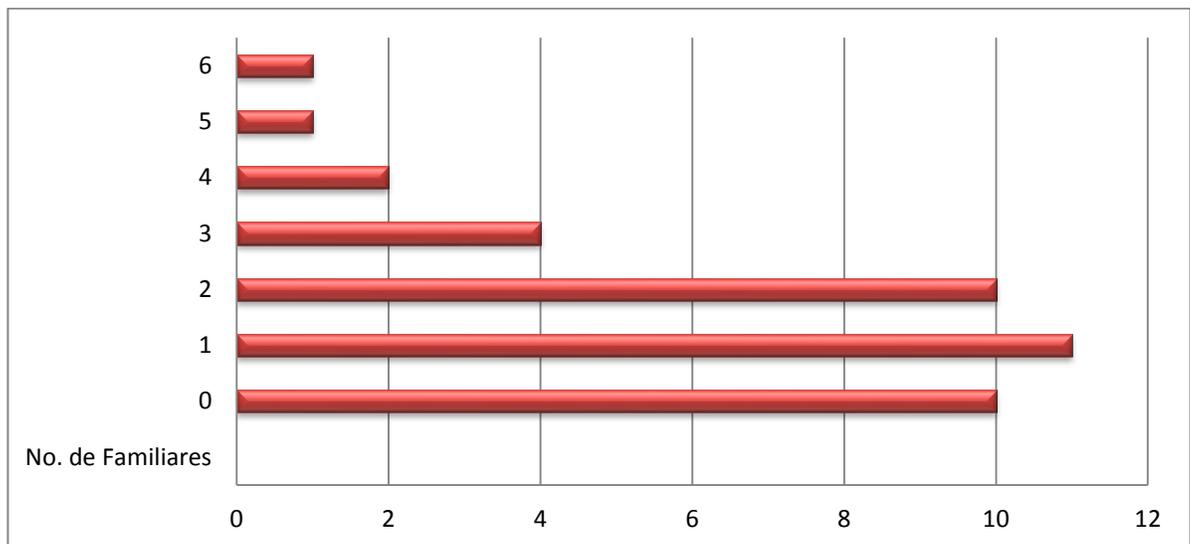
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.1. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa

El objetivo de esta pregunta era identificar si existen familiares que forman parte de la nómina de empleados de estas empresas. La **Figura 5** muestra que cerca del 26% no tiene familiares trabajando dentro de sus empresas y del 74% si tienen familiares trabajando dentro de sus empresas, con un 28% que cuentan por lo menos con 1 familiar dentro de sus roles; así mismo la media y la desviación estándar de 1 empleado.

Figura 5: Número de Familiares en la Empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Después de identificar que en su mayoría las empresas minoristas de comercio emplean a familiares para trabajar en sus organizaciones, queremos conocer en qué áreas principalmente se encuentran laborando estas personas, la **Tabla 1** presenta el porcentaje de participación de los familiares en estas áreas:

Tabla 1: Áreas donde Trabajan los Familiares

AREAS	PORCENTAJE
LOGISTICOS	5,13%
COBRANZAS	10,26%
ADMINISTRATIVOS	30,77%
VENTAS	53,85%

Fuente: Encuesta

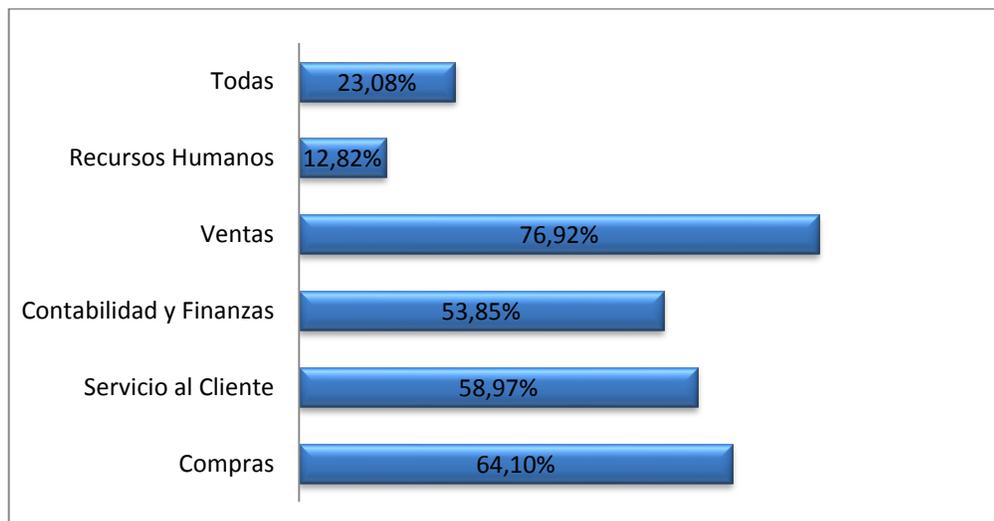
Elaborado por: El Autor

En el área administrativa se consideran posiciones de trabajo en recursos humanos, pagos, secretaría y es donde la mayoría de familiares desempeñan su trabajo en las empresas.

2.5. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa?

Hemos detallado en esta pregunta las principales áreas que podrían tener este tipo de empresas, en la **Figura 6** podemos ver que 77% de las empresas tienen un departamento de ventas conformado, el 23% de estas empresas tienen todas las áreas mencionadas y el 59% de las empresas tiene un departamento de servicio al cliente y compras.

Figura 6 Departamentos de la Empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.6. ¿Existe Organigrama en la empresa? ¿su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?

Estas dos preguntas forman parte de una planificación estratégica, muchos comercios se identifican estableciendo estos parámetros.

El 69% de los comercios si tienen establecido un Organigrama en su empresa y el 56% de estas empresas han establecido su misión.

Figura 7: Organigrama

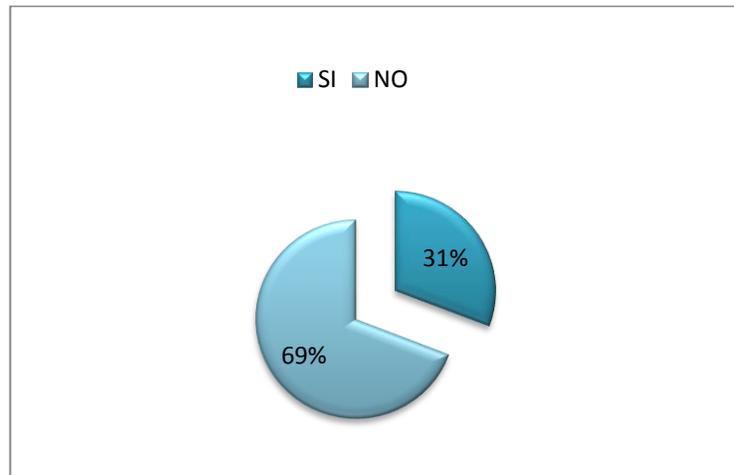
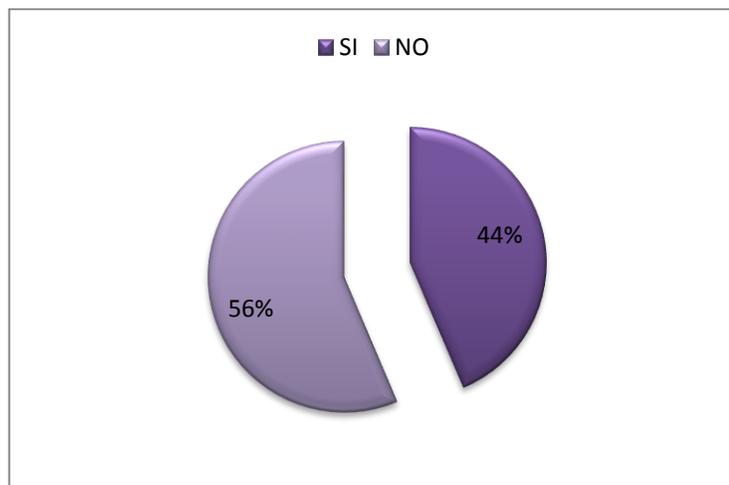


Figura 8: Misión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.7. ¿Tiene objetivos planteados para sus empresa? menciones cuáles son y el plazo que planea lograrlos

El 87% de las empresas se han planteado objetivos, pero no todas identifican el plazo en el que quieren lograrlos, muchos de esos objetivos se repiten entre empresas aunque lo plantean de manera diferente. Hemos tomado las diferentes respuestas sin considerar el plazo porque no todas contestaron esto y se agruparon para conocer a donde apuntan la mayor parte de estos negocios:

La Figura 9 muestra que de las 39 encuestas, el 36% respondieron que su objetivo principal es crecer en sus ventas o en su participación en el mercado, el 10% tienen como objetivo abrir una nueva sucursal y como ya indicamos cerca del 13% no se ha planteado algún objetivo definido.

Figura 9: Principales Objetivos



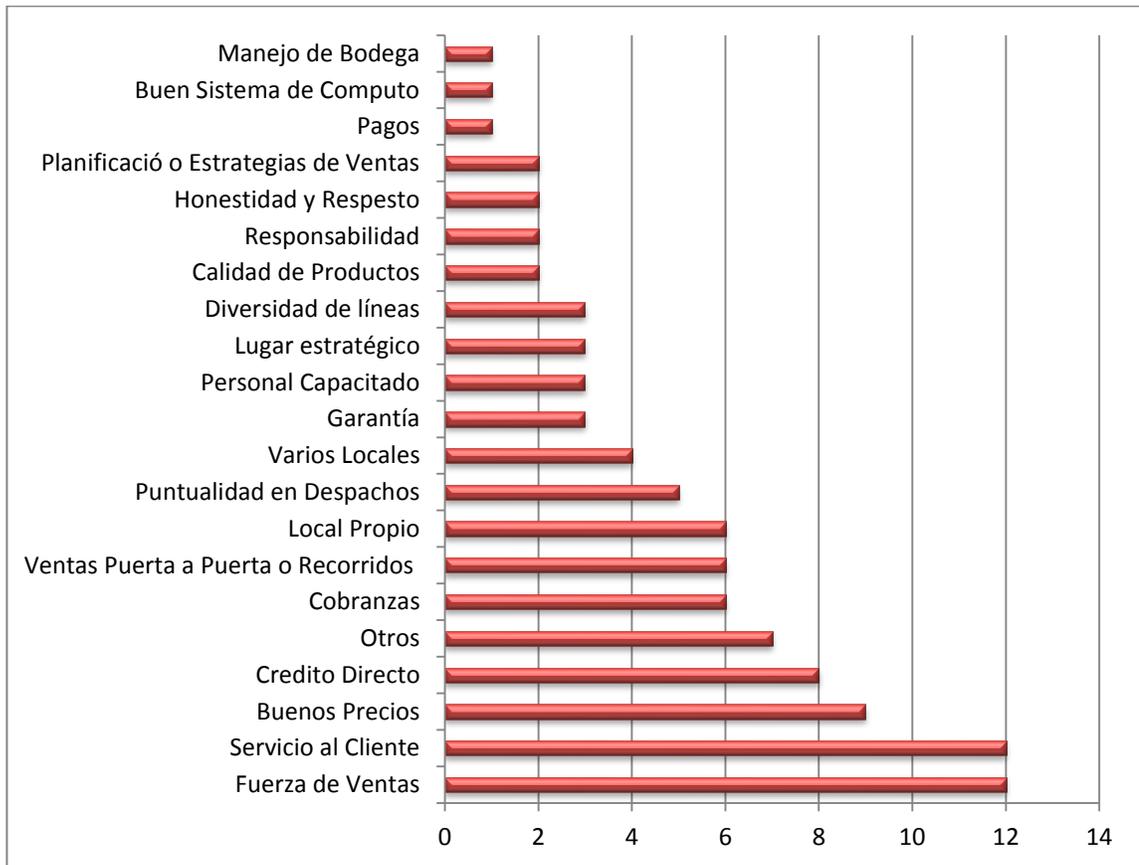
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.8. Mencione las tres principales fortalezas de su organización

Definir sus principales fortalezas no fue para todos fácil, muchos indican como fortalezas sus cualidades o valores como organización. Se han agrupado la mayor parte de las respuestas pero podemos indicar que la respuesta que más se repite es su fuerza de ventas y el servicio al cliente o post venta. En la **Figura 10** se detallan las fortalezas.

Figura 4: Fortalezas



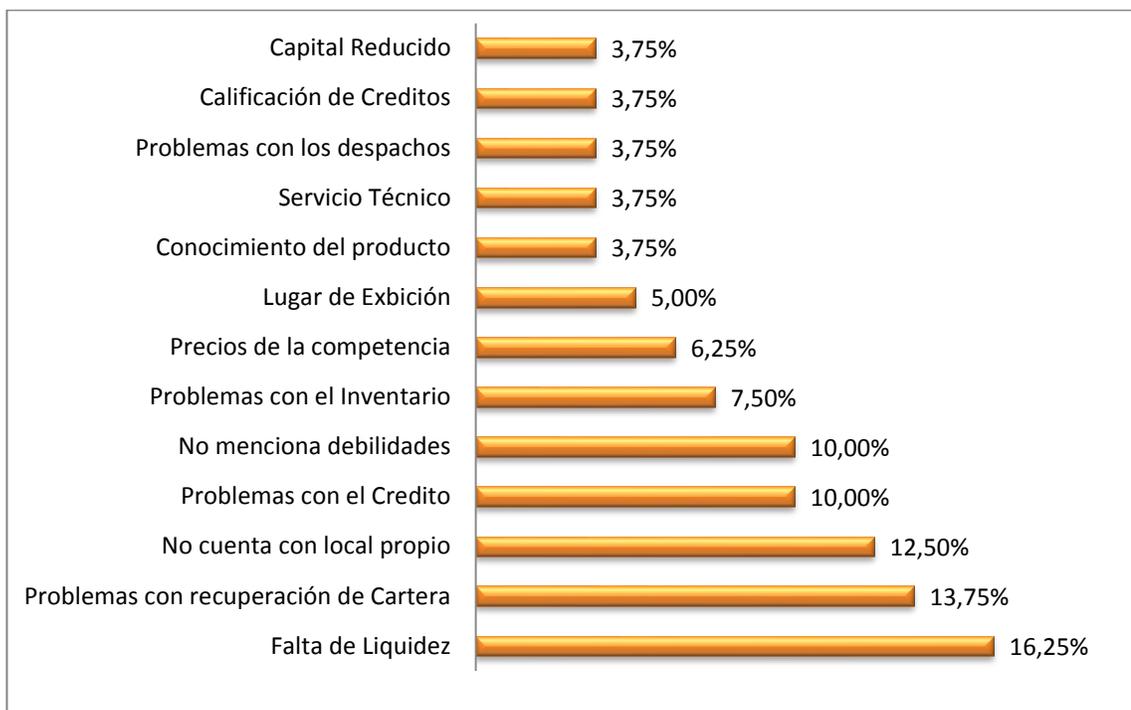
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.9. Mencione las tres principales debilidades de su organización

Definir las debilidades o principales problemas de las empresas fue más fácil para los encuestados que definir sus fortalezas, y estas debilidades se repiten en muchas empresas. Los problemas de Liquidez y de Recuperación de Cartera son los principales, además está el no contar con local propio, por lo que se deberá poner una mayor atención en este punto para apoyar a estas empresas.

Figura 11: Debilidades



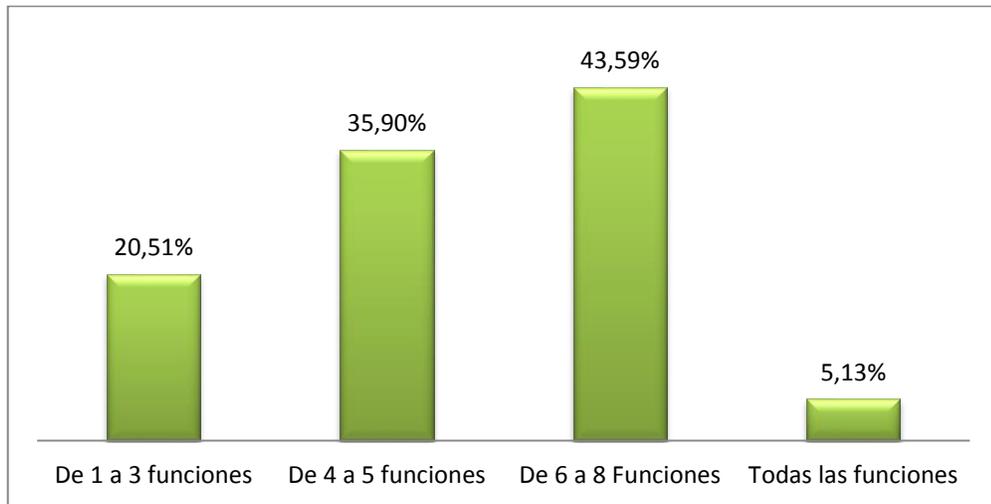
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.10. Usted como propietario o administrador del negocio, ¿Qué funciones desempeña?

Definir si existe una acumulación de funciones en el dueño o administrador era uno de los objetivos de la presente investigación. La **Figura 12** muestra que cerca del 44% de los comercios tienen propietarios o administradores que efectúan entre 6 a 8 funciones, el 36% realiza de 4 a 5 funciones y un 5% de dueños realizan todas las funciones. Esto quiere decir que cerca del 80% de dueños y administradores acumulan más de 4 funciones entre sus responsabilidad lo cual ratifica nuestra suposición inicial.

Figura 5: Número de Funciones a Cargo del Propietario

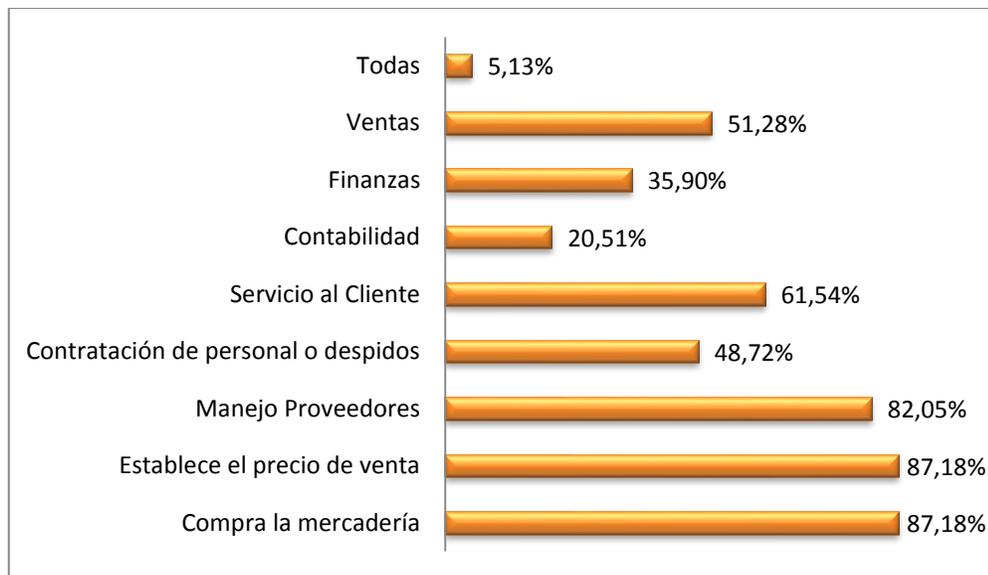


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Pero que funciones desempeñan los administradores, en la **Figura 13** presenta este detalle:

Figura 6: Funciones del Propietario



Fuente: Encuesta

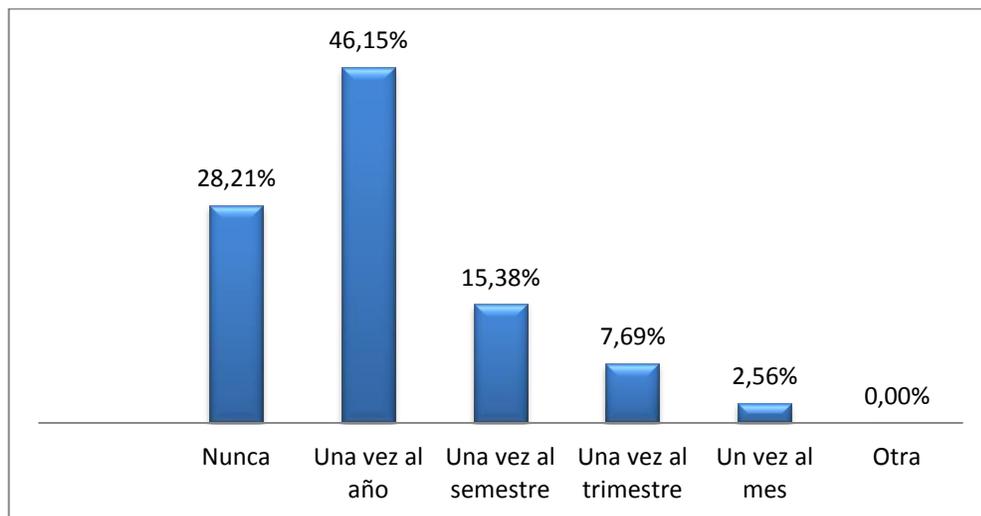
Elaborado por: El Autor

Se observa que el 87% de los propietarios compran la mercadería y también establecen el precio de ventas. Otra actividad que tiene una participación alta de los directivos de estas empresas es el Servicio al Cliente.

2.11. ¿Con qué frecuencia asiste usted a programas de formación empresarial?

En cuanto a cómo se encuentran capacitándose los directivos de estas empresas la **Figura 14** muestra que el 46% se capacita una vez al año y un 28% no lo hace, estos valores son preocupantes para este tipo de negocios.

Figura 7: Formación Empresarial



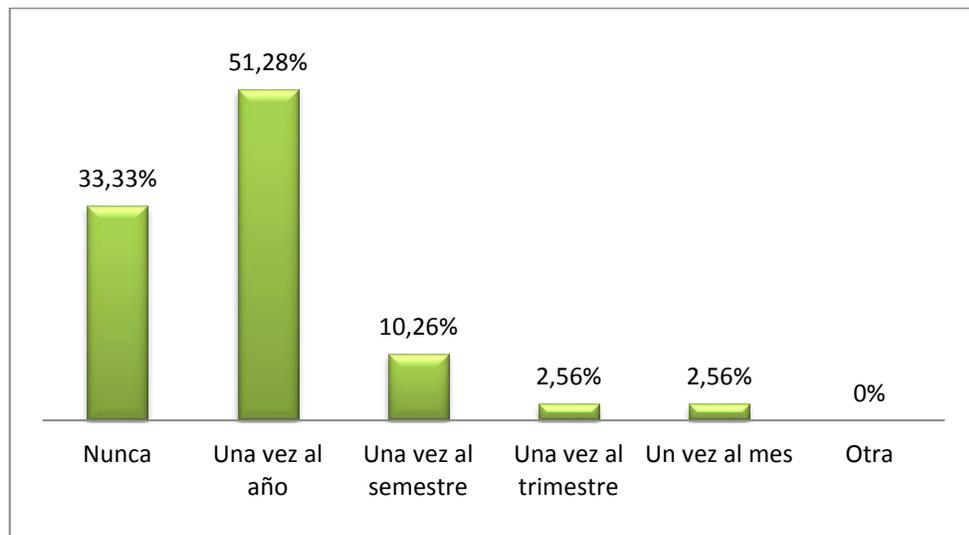
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.12. ¿Con qué frecuencia asisten sus empleados a cursos de capacitación?

En cuanto a la capacitación de empleados se cumple la misma tendencia del punto 2.12; la **Figura 15** muestra que el 50% se capacita una vez al año pero el 33% no se capacita y esto es una de las debilidades que los encuestados respondieron.

Figura 8: Frecuencia de Capacitación de Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.13. ¿Su organización cuenta con alguno de los siguientes reglamentos por escrito?

En cuanto a los reglamentos internos la pregunta se dividía en 6 partes para conocer con que reglamentos por escrito cuenta cada empresa

La **Figura 16** presenta que el 21% de las empresas tienen códigos de ética por escrito.

Figura 9: Códigos de Ética

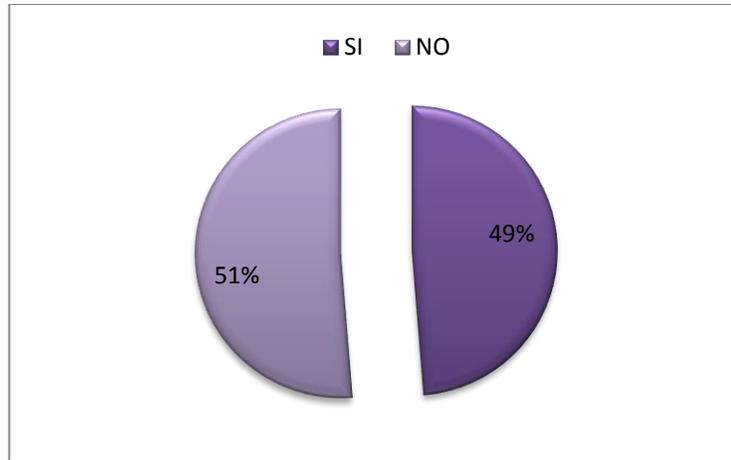


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

En cuanto a los reglamentos de trabajo el 52% de las empresas los tienen estipulados dentro de sus empresas.

Figura 10: Reglamentos de Trabajo

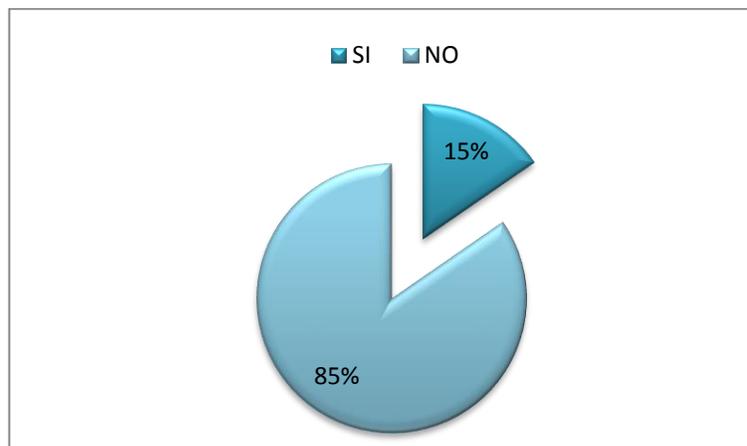


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

El 85% no tiene definidos los estatutos de la organización, y solo el 33% tienen definidas sus metas por escrito.

Figura 11: Estatus de la Organización



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Figura 12: Metas Definidas

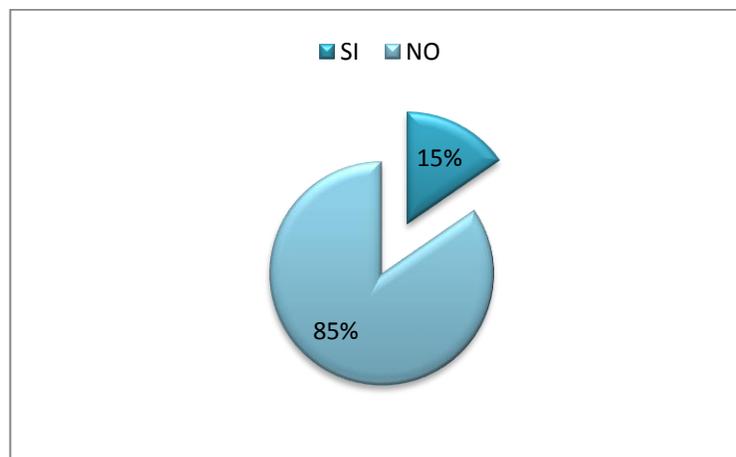


Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

En cuanto a la definición de los Puestos de Trabajo solo un 15% tienen definida esta herramienta, y sobre la evaluación a sus trabajadores un 31% de estas empresas realizan diferentes técnicas para ver sus resultados.

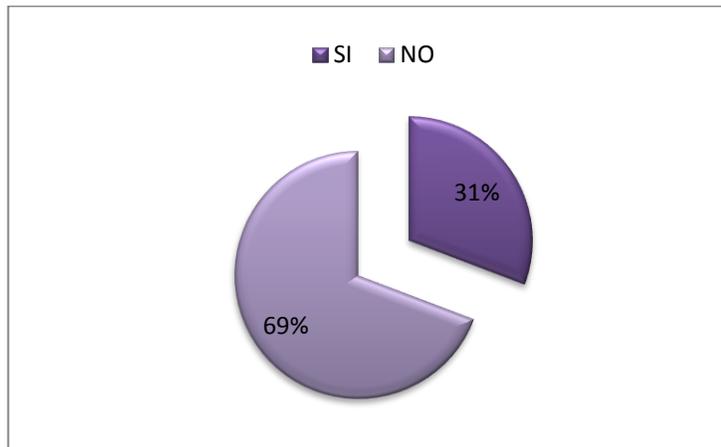
Figura 13: Definición de Puestos de Trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Figura 14: Evaluación de Trabajadores



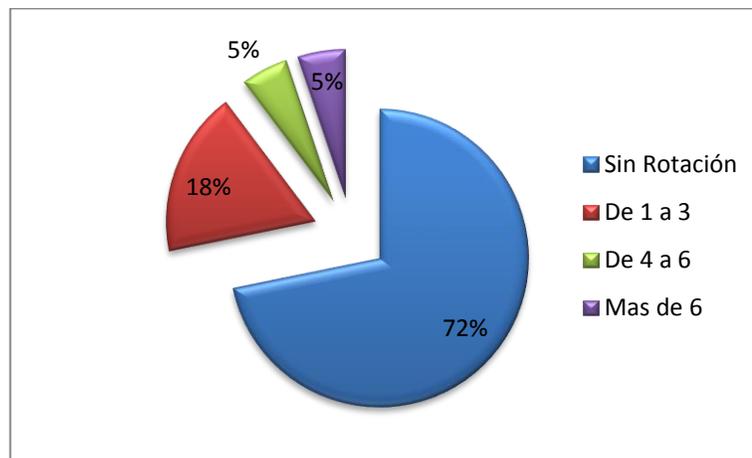
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.14. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?

En cuanto a la rotación de empleados vemos que el 72% de estas empresas no han tenido una rotación de empleados en el último año.

Figura 15: Rotación de Empleados



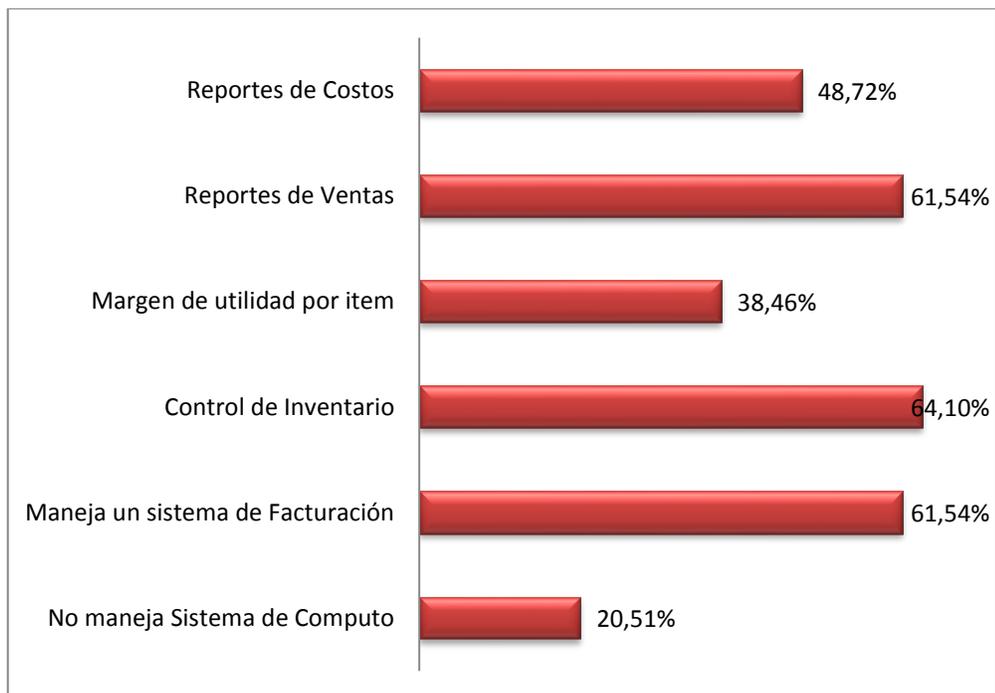
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.15. ¿Cuenta con un sistema de cómputo para el manejo de su negocio y con cuáles opciones cuenta?

En cuanto al manejo del sistema de computo de cada empresa y las herramientas que tienen para evaluar su desempeño y controlar su negocio la **Figura 23** muestra que el 20% de las empresas no manejan ningún sistema de computo, lo realizan de una manera manual, pero más del 60% de la empresas utilizan a través de sus sistema de computo actividades como facturación, control de inventario y reportes de ventas.

Figura 16: Sistemas de Computo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.16. ¿Cuántas personas en su empresa manejan los siguientes sistemas informáticos para el desarrollo de su trabajo?

En cuanto al manejo de los sistemas informáticos se presenta en la **Tabla 2** los porcentajes del personal que manejan diferentes sistemas con los que pueden ayudar al giro de este negocio, más del 70% manejan sistemas informáticos como Office e Internet.

Tabla 2: Manejo de Sistemas Informáticos

NO MANEJAN SISTEMAS INFORMATICOS	12,82%
MANEJAN OFFICE	74,36%
MANEJAN INTERNET	76,92%
MANEJAN EL SISTEMA DE LA EMPRESA	56,41%

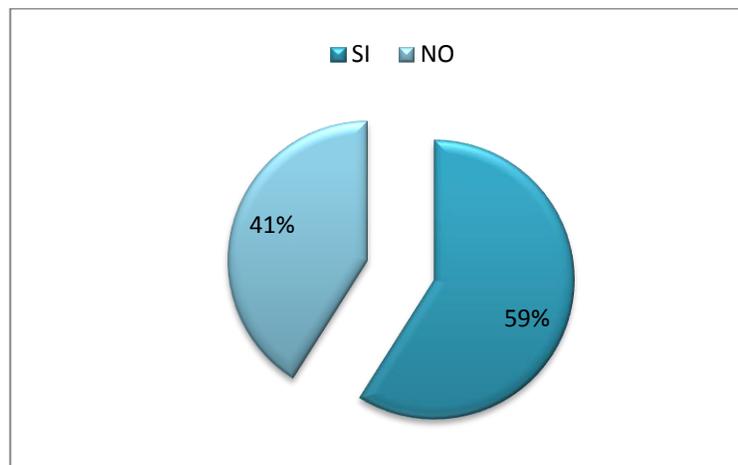
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.17. ¿Usted cuenta con créditos bancarios para el manejo de su negocio?

En la pregunta de si estas empresas cuentan con créditos bancarios para apalancar su negocio, la **Figura 24** muestra que el 59% si cuenta con créditos.

Figura 17: Cuenta con Créditos Bancarios



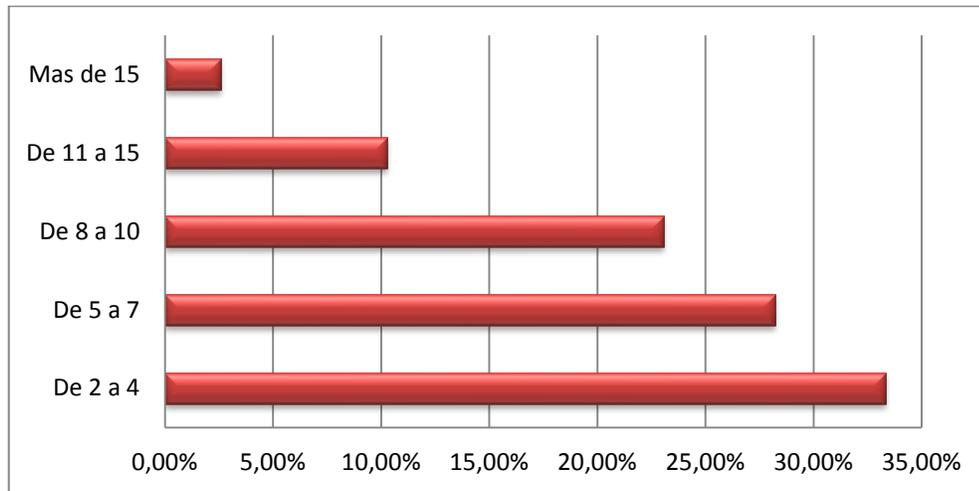
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.18. ¿Cuántos proveedores tiene de electrodomésticos?

Conocer con Cuántos proveedores cuentan estas empresas y las opciones de los mismos nos dará un panorama más amplio del manejo de estas empresas. Como indica la **Figura 25** cerca del 35% de las empresas manejan de 2 a 4 proveedores, y más del 28% tienen de 5 a 7 proveedores.

Figura 18: Número de Proveedores de Electrodomésticos



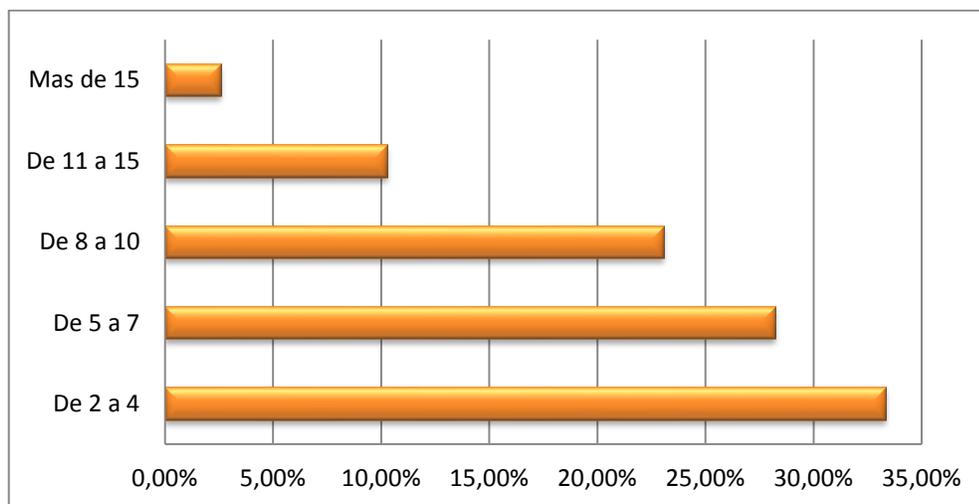
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.19. ¿Cuándo usted compra a crédito a su proveedor sabe que tasa de interés le están cobrando?

Cuándo se consultó esta pregunta a los propietarios o administradores de los comercios minoristas de la ciudad de Cuenca, el 51% contestaron que si conocían la tasa de interés que su proveedor les cobra en sus ventas a crédito.

Figura 19: Se conoce la Tasa de Interés



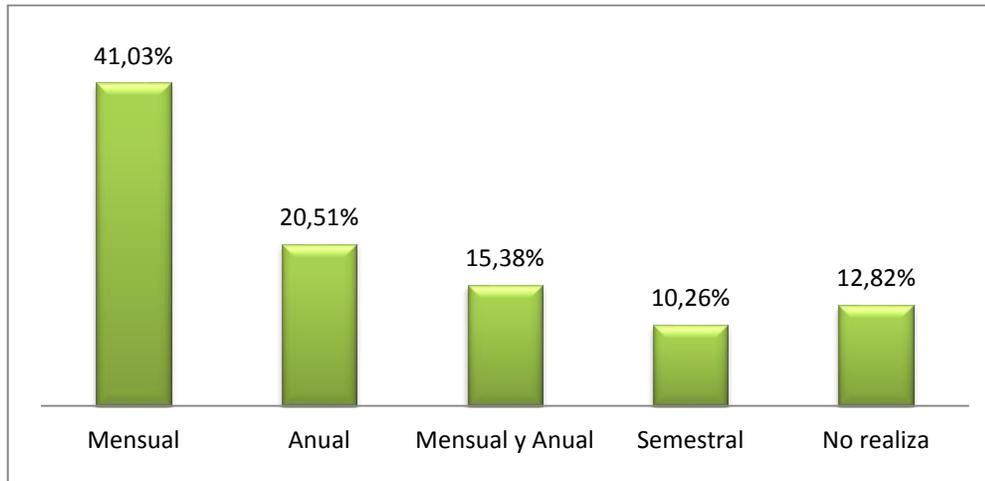
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.20. ¿Usted realiza presupuestos para sus ventas?

Las ventas son la parte fundamental de este negocio, el 41% de los comercios realiza presupuestos mensuales en su manejo sin embargo existe un 13% que no lo efectúa.

Figura 20: Realizan Presupuestos de Ventas



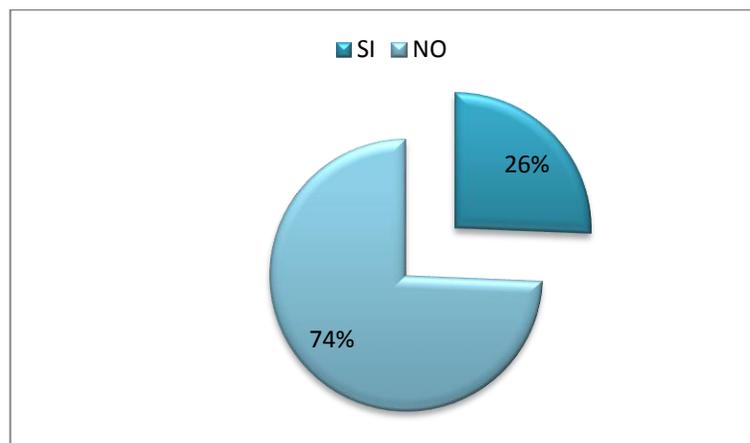
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.21. ¿Cuenta con un plan de Marketing?

En cuanto a si las empresas realizan planes de Marketing para promocionar un negocio vemos que solo el 26% utiliza esta herramienta, el 74% no tiene ningún plan definido.

Figura 21: Plan de Marketing



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

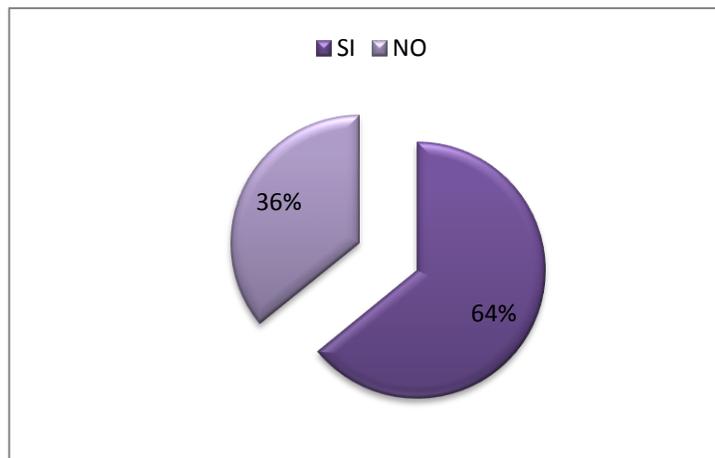
2.22. Preguntas sobre el Giro del negocio

Existen acciones que muchos administradores utilizan en el día a día, conocer sus políticas en aspectos como el respeto de su margen de utilidad, manejo de inventarios y toma de decisiones nos dan un panorama de cómo están manejándose estas empresas.

Flujo de Efectivo -bajo el Precio

Al consultar si al tener problemas con su flujo de efectivo ellos están dispuestos a bajar el precio sin tomar en cuenta el margen de utilidades, el 64% respondió que no (**Figura 29**).

Figura 22: Bajo el Precio para Obtener Flujo



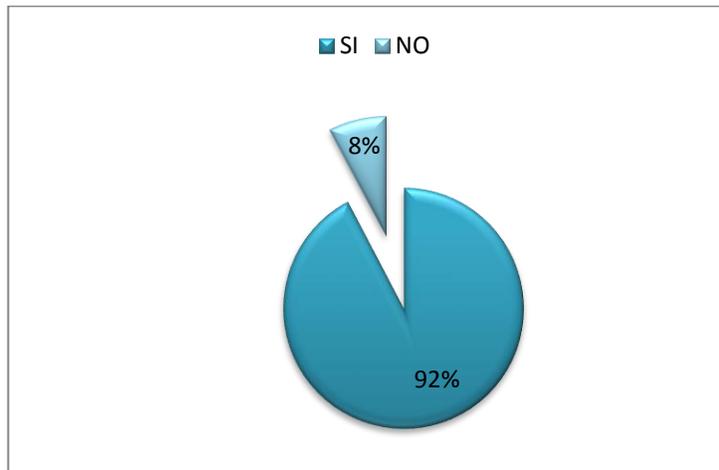
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Descuentos

Si para otorgar un descuento se revisaba el costo, los directivos de estas empresas respondieron que el 92% si lo realiza, como se muestra en la **Figura 30**.

Figura 23: Reviso mi costo al dar un descuento



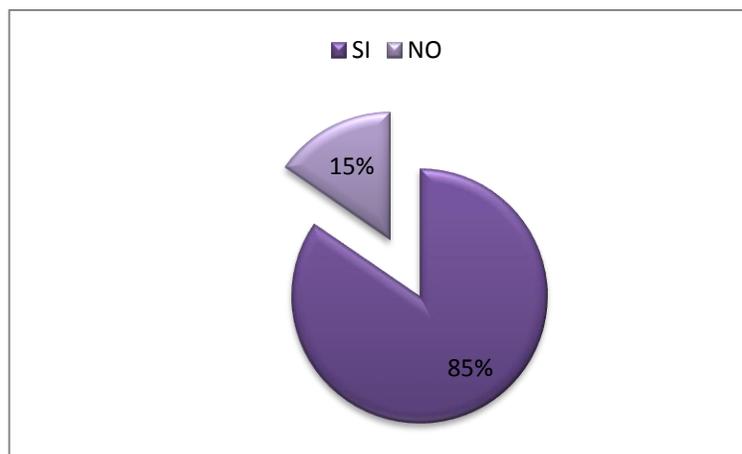
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.23. Control de inventarios

En esta área se realizaron 2 preguntas la primera fue si tienen un control de inventarios mensual, el 85% respondió que sí. La segunda consulto que si los ítems que no tienen rotación son liquidados, el 72% respondió que si lo realiza.

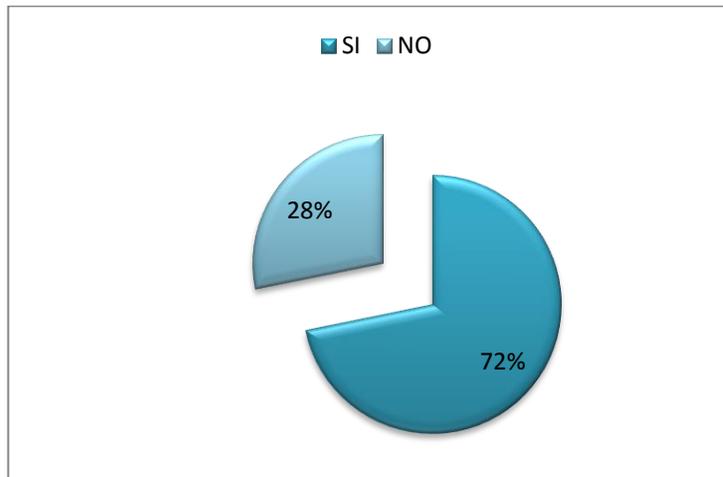
Figura 24: Reviso mi Inventario



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

Figura 25: Liquido ítems sin rotación



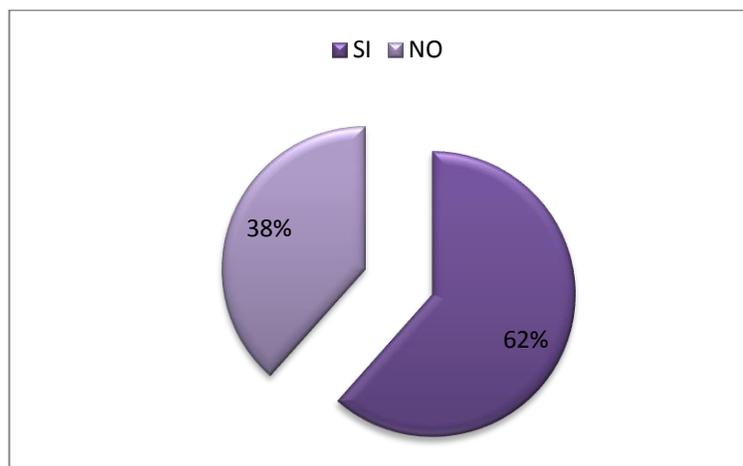
Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

2.24. Toma de Decisiones

En cuanto a si los propietarios o administradores toman decisiones en conjunto tomando en cuenta la opinión de colaboradores, empleados, proveedores u otros; la **Figura 33** muestra que el 62% respondió que si lo realizan.

Figura 26: Toma de Decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN

Después del análisis de resultados existen tres tendencias marcadas que podemos identificar y en las que los comercios pueden trabajar para mejorar su desempeño y manejo de la empresa. La primera tiene que ver con la falta de organización y carencia de herramientas para la administración, la segunda tendencia tiene que ver con la falta de una estructura organizacional mejor definida pues existe una acumulación de funciones en una sola persona y la tercera los problemas que se originan en el manejo financiero que para muchas empresas es la parte más crítica de su negocio.

3.1. Constitución

Es importante analizar cómo se encuentran constituidos los comercios minoristas de electrodomésticos del centro histórico de la ciudad de Cuenca además de conocer las diferentes opciones que tiene en base al tamaño y capital que manejan actualmente estas empresas como alternativas de apoyo para su crecimiento.

Las empresas de comercio al por mayor y menor se categorizan como Pymes, según el Servicio de Rentas Internas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas". (SRI)

Para fines tributarios de las Pymes el SRI clasifica en personas naturales y sociedades, las personas naturales son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas, están obligadas a inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados en todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. (SRI)

- Las personas Naturales en base a sus ingresos pueden categorizarse bajo tres esquemas el primero es el Régimen Impositivo Simplificado RISE, que es un régimen voluntario que reemplaza el pago de Impuesto al Valor Agregado IVA y del Impuesto a la Rentas a través de cuotas mensuales con el objetivo de mejorar la cultura tributaria en el país, las condiciones no tener ingresos mayores a 60.000 al año, no haber sido agente de retención durante los últimos tres años y los beneficios simplificar la declaración de impuestos y ahorro en gastos , pueden manejar comprobantes de venta simplificados, no tienen obligación de llevar contabilidad y por cada trabajador nuevo

que se incorpore en su nómina y que sea afiliado en el IESS, podrán solicitar un descuento del 5% de la cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento.

- El segundo las personas Naturales cuyos ingresos no superan los 100.000 al año y que no tienen ninguna obligación de llevar contabilidad
- Tercero las personas Naturales que se encuentran obligados a llevar contabilidad debido a que sus ingresos superan los 100.000 o cuentan con un capital propio superior a los 60.000 y sus gastos han sido mayores a 80.000.

Si un comercio inicia sus actividades seguramente lo más recomendable será iniciarse con el RISE por los beneficios que representa este esquema, sin embargo cual es la opción más conveniente si una empresa está en fase de expansión o a ganado un tamaño importante en el mercado con ingresos superiores a los 100.000 dólares anuales, con estructuras medianas y sobre todo el objetivo para su fundador es que su empresa vaya creciendo e ir ampliando el negocio, es en este momento donde los empresarios deben considerar para su constitución a al de una Organización ya sea a través de una Compañía Limitada o una Sociedad Anónima.

Entre las opciones presentadas cabe indicar las principales características de las organizaciones:

Compañía Limitada, se puede conformar con un mínimo de dos socios y un máximo de quince socios, con un capital mínimo de 400 dólares y deberán registrarse en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil.

Su particularidad, sus socios responden con el capital de la empresa y el propio en base al monto de sus aportaciones individuales, además tienen la facultad de decidir quién ingresa con el consentimiento unánime de todos los socios y mediante escritura pública, de igual manera para la salida de algún accionista o la disolución anticipada de la compañía debe existir la aprobación de las tres cuartas partes de los socios caso contrario deberán solicitar a la Superintendencia de Compañías para la solución de conflictos.

La recomendación es tomar en cuenta con quienes se va a conformar la sociedad, tomar especial cuidado de la relación y la confianza con los miembros para evitar conflictos, este tipo de constitución es muy solicitada en empresas familiares debido al limitante para entrada de nuevos socios o a la salida de alguno de ellos.

Para todo tipo de tramites como reformas, cambios de estatutos, cambios de nombre o de capital, debe notificarse primero a la Súper Intendencia de Compañías, por ello es importante tener claro y bien definido el objeto social de la empresa, porque hoy en día existen diversos requerimientos y controles que se solicitan a través de diferentes organismos públicos para el

control y regularización del manejo de las empresa; por ejemplo para los comercios minoristas de electrodomésticos que mantengan ventas a crédito se solicitaría el registro trimestral de las ventas a crédito para determinar la cartera que tiene la compañía, además de reportar a la Súper Intendencia de Compañías se debe enviar un listado mensual a la DINARDAP que es la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, aquí se registran mensualmente las ventas a crédito como un remplazo de los buro de créditos para mantener el registrar de créditos por consumidor.

Se sugiere constituir como una compañía limitada a las empresas que mantengan movimientos que implique transacciones de control y administración tributaria, ya que la empresa podrá cargar y deducir mayores impuestos en beneficio del negocio; además si la intención es crecer el ampliarse como compañía limitada también permitirá que su nombre pueda darse a conocer de mejor manera ya que el comercio lo hacen bajo su razón social o nombre de la empresa la misma que no puede copiarse o confundirse con otras compañías al estar ingresada y aprobada por la Superintendencia de Compañías.

Por último para empresas que tienen problemas donde los capitales de algunos familiares se ven mezclados con los capitales propios y con los de la empresa, esto consituye una alternativa para detener esta práctica que además permitirá un manejo más adecuado y controlado.

Con respecto a las Compañías Anónimas, su característica principal, es una sociedad cuyo capital se encuentra dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones, puede administrarse por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

La desventaja al ser acciones negociables no existe un control de los nuevos socios o accionistas que ingresen, lo que puede generar una pérdida de autonomía de la empresa, que al ser negocios familiares siempre se busca mantener el control y la hegemonía de la empresa.

De los comercios consultados cerca del 18% se encuentran constituidas como Compañías Limitadas y ninguna como Sociedad Anónima.

3.2. Manejo Administrativo

La primera tendencia se origina por una falta de organización y una carencia de herramientas que apoyen la administración del negocio; muchas empresas responsabilizan sus problemas a la falta de capital, financiamiento o temas logísticos. Sin embargo no se consideran la falta de

estrategias para la administración o los problemas que se originan por una mala toma de decisiones.

Como punto de partida se sugiere definir una Planificación Estratégica para la empresa, que sirva de guía para mejorar su desarrollo y para formular estrategias y objetivos que les permita ser competitivos. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

La importancia de contar con una planificación estratégica es que permite tomar decisiones en base al análisis externo e interno, evaluar la competitividad frente a otros con el objetivo de anticiparse y direccionarse hacia el futuro. Además ayuda a conocer los elementos con los que cuenta la organización, contribuye a descubrir la importancia del capital humano dentro de la empresa y más cuándo estos son miembros de la familia, y sobre todo a establecer y tener una visión clara de los objetivos de la empresa. Muchos propietarios tienen sus metas y objetivos definidos dentro de su cabeza sin dárselo a conocer a la organización, lo que impide el alcance en conjunto de los mismos (Masson, 2006)

Pero cuales son las razones por las que debemos implementar una planificación en nuestro negocio, aparte de lo detallado hay cuatro consideraciones importantes que debemos anotar:

1. Definir el camino sobre el cual la empresa se debe desarrollar y de esta manera se trabaja y avanza sobre lo proyectado.
2. La falta de objetivos claramente definidos puede ocasionar un desperdicio de medios y recursos.
3. Al tener un plan definido el equipo de trabajo se enfocara y desarrollara para el logro de los mismo, además sus funciones y actividades se encontraran plenamente definidas y se establecerán objetivos, medios y recursos para alcanzarlos, estos les dará autonomía y capacidad para desarrollarse.
4. Por medio de la planificación podemos optimizar los medios y recursos disponibles para el logro de los objetivos, al ser empresas en su mayoría empresas donde los medios y recursos son limitados se vuelve más indispensable la planificación. (Valecillo & Quintero, 2007)

Como proceso de la planificación las siguientes herramientas y parámetros aportan para dar el paso de una administración tradicional a una más organizada y estructurada donde se definen estrategias, estructuras y procedimientos los mismos que deben ir acompañados por la difusión, la enseñanza y la actuación en base a lo planificado.

3.2.1. Establecer la Misión y Visión del Negocio

Las empresas deben establecer la Misión y Visión de su negocio. La Misión define el propósito del negocio, el por qué y para qué existe una empresa; establece la causa y razón de la organización y servirá de punto de partida para el trabajo en conjunto por el logro de la misma. De los encuestados el 56% tenían definida la misión de su empresa, pero la misión debe acompañarse con una Visión. La Visión representa la idea principal del negocio que es la que guiará a la organización

Estos dos instrumentos deben quedar definidos en las empresas, y a la vista de todos los colaboradores para puedan trabajar en conjunto para el logro de las mismas.

El no contar con estas herramientas puede generar desconcierto por parte de los miembros y colaboradores de la organización al no saber cuál es el propósito y la visión de lo que quieren lograr.

3.2.2. Establecer Objetivos

La misión y visión deben asociarse a los objetivos de la organización, el 87% de los encuestados expuso que tienen definidos objetivos, pero al solicitar que mencionen tres de ellos y el plazo que tienen previsto para lograrlos no todos lo plantearon de una manera adecuada.

Los objetivos son metas que la empresa quiere obtener y representan nuestra herramienta para evaluar el éxito, eficiencia y rendimiento de la organización. Todo objetivo debe ser medible y debe fijarse un tiempo para lograrlo. La importancia no está solo en definir los objetivos correctamente, si no las herramientas que necesitamos para el logro de los mismos, para ello debemos evaluar cómo se encuentra nuestra empresa, si tenemos los recursos suficientes y en que debemos trabajar para lograrlos.

3.2.3. Plan de Marketing

En el mercado actual donde la oferta supera a la demanda se vuelve más difícil competir con éxito y muchas veces lo único que buscan las empresas es la supervivencia en el medio. Si bien los mercados son sumamente variables los clientes son claves para esta supervivencia por que son quienes aportan los recursos para la existencia y desarrollo de estas.

Muchas empresas piensan que la planificación y el marketing están limitados a empresas con grandes recursos económicos, sin embargo el contar recursos y medios limitados se vuelve

más importante gestionarlos de una manera precisa, la finalidad del marketing es la de crear valor para las empresas optimizando los recursos.

El plan de mercadeo es una guía de acciones que apoyan el desarrollo del negocio, es una herramienta de gran ayuda sobre todo en el área comercial porque establece estrategias para la empresa tomando en cuenta el mercado y el producto. (Carlson & Garces, 2005)

El 74% de los comercios no cuenta con un Plan de Marketing, como punto de partida se debe realizar un análisis de la situación actual de la compañía para poder definir las áreas y objetivos donde debemos trabajar. Para el desarrollo del análisis interno se presenta en el Anexo 2 el Análisis FODA del sector como punto de partida con el fin de que puedan identificar amenazas y oportunidades de cada empresa y el campo en el que puede enfocarse en trabajar.

El plan de marketing puede diseñarse para una unidad de negocio, producto o marca, para establecer los objetivos, políticas, estrategias y tácticas se definen diferentes consideraciones que pueden tomarse en cuenta al momento de definir estos elementos:

Para definir los objetivos de marketing a alcanzar, deben plantearse de manera clara, concreta, real y darse a conocer a todos los miembros de la organización, de igual manera debe establecerse la manera de alcanzarlos, determinando estrategias, herramientas y recursos necesarios para el logro de los mismos.

Políticas: Son las normas de cumplimiento obligatorio, son el campo de acción de la empresa en la toma de decisiones y pueden ser en base a factores internos como externos.

Estrategias: Son la selección y combinación de los medios y recursos disponibles para el logro de los objetivos, por medio de ellas se define la forma de cómo se va a llevar a cabo las acciones y decisiones de las distintas variables. Las estrategias pueden ser en Producto y Mercado, refiriéndonos a producto las líneas de negocio que podemos ampliar o mejorar, y a mercado la parte geográfica como nuevos puntos de venta o ampliarse hacia otros cantones; también podemos definir estrategias de posicionamiento y segmentación, por medio de la segmentación se determinara a qué clientes nos vamos a dirigir estableciendo características de la población, y en el posicionamiento se establecieron los atributos que determinan la percepción de la oferta en los consumidores.

Tácticas: Son la puesta en marcha de las estrategias, las estrategias tendrán validez cuando sean capaces de desarrollarlas por medio de tácticas. (Ruiz González, 2008)

Sin embargo el éxito de todo esto tendrá sentido cuando la empresa sea capaz de convertir en realidad lo planificado.

3.3. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es la jerarquía de la organización que sirven para apoyar las estrategias y organizar el negocio. Tener una estructura organizacional bien efectuada apoya a que las empresas puedan reaccionar ante cambios del entorno.

De los resultados de la encuesta se observó la tendencia de que la estructura organizacional de estos negocios concentra la mayor parte de funciones en una persona. En cerca del 60% de las empresas sus dueños o administradores efectúan más de 6 a 8 funciones primordiales del giro del negocio como: manejo de proveedores, ventas, servicio al cliente, finanzas, y recursos humanos. Estas funciones pueden ser divididas en áreas o departamentos para contar con una estructura mejor elaborada y con políticas y lineamientos que aporten para un mejor manejo y control.

Existen diversas herramientas que apoyan la estructura organizacional como el organigrama, la definición del puesto de trabajo, políticas y reglamentos.

Más del 73% de los comercios tienen las principales áreas o departamentos como: ventas, contabilidad y finanzas, servicio al cliente y compras, sin embargo solo el 31% han definido un organigrama.

3.3.1. Organigrama

Muchas Pymes por su estructura organizacional y su número de colaboradores les resulta difícil implementar departamentos o áreas de nivel organizacional, pero un correcto enfoque en gestión y desarrollo de las funciones depende la existencia, permanencia y desarrollo de estas empresas.

El organigrama representa la estructura departamental con la que cuenta una empresa, no importa si su negocio es pequeño o grande el organigrama permite conocer cómo se divide la empresa y el nivel jerárquico de cada puesto. Si partimos con un organigrama conforme vaya creciendo la empresa, este permitirá a cada nuevo empleado o nuevo puesto de trabajo conocer sus responsabilidades, además que facilita la toma de decisiones y sobre todo contribuye a un mejor manejo de la comunicación. El 69% de las empresas encuestadas contaban con un organigrama.

Un organigrama debe estar siempre acompañado del manual de funciones de cada puesto, esto contribuye a una mejor comunicación, toma de decisiones y una empresa más organizada.

Propuesta

Más del 59% de las empresas cuenta con menos de 5 empleados y aunque en este tipo de empresas el Gerente realice o intervenga en la mayor parte de actividades, se propone un Organigrama vertical porque permite agrupar diferentes funciones en una área específica.

En base a la situación de la mayor parte de empresas pequeñas donde no tienen definido un organigrama, se plantean dos áreas: Ventas donde se encontrarían todas las personas que intervengan en las ventas, entregas y servicio post venta de la empresa, en este caso los vendedores y bodegueros. La segunda área es el área administrativa donde se centran todas las actividades administrativas de la empresa, a pesar de que algunas empresas son obligadas a llevar contabilidad algunas empresas no cuentan con un contador fijo si no lo contratan bajo servicios prestados, en esta área se engloban todas las actividades administrativas como compras, finanzas, recursos humanos, cartera y cobranzas.

Figura 34: Propuesta de Organigrama Vertical



3.3.2. Manual de Funciones

Al consultar a los comercios minoristas si contaban con una definición de puestos de trabajo solo el 15% respondió que sí cuentan con esta herramienta por escrito. El tener funciones definidas y objetivos de cada puesto de trabajo contribuyen al logro de los objetivos generales

de la empresa, además evita la recarga de funciones en una sola persona que por lo general es el propietario o su persona de confianza.

El Manual de Funciones describe el puesto de trabajo y cuál es el perfil con el que debe contar el trabajador. En negocios con estructuras pequeñas no es complicado realizarlo y siempre es útil, con esta herramienta el trabajador conoce sus responsabilidades, funciones y puede plantear sus objetivos además que se puede conseguir un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa.

Uno de los objetivos de la investigación era establecer si el Gerente o Propietario realiza la mayor parte de las funciones dentro de la empresa. Se encontró que en la mayoría de estas empresas existe una acumulación de funciones en los Gerentes o administradores ya sea por el número pequeño de empleados con los que cuenta, o por el no querer asignar funciones importante a otras personas porque piensan que pueden perder el control del negocio o pueden cometer errores.

La mayoría de los empresarios, centran su atención en la venta de sus productos, recursos humanos, manejo del servicio al cliente, reponer sus inventarios y pagar a sus proveedores. Se deben definir las áreas más críticas para la empresa que maneje el propietario y asignar a las personas responsables.

Propuesta

Se presenta una descripción de diferentes puestos de trabajo de estas empresas en base al organigrama propuesto.

Descripción del puesto de Trabajo:

Puesto: Gerente General

- **Misión:**

Control, apoyo y toma de decisiones a las diferentes áreas de la empresa, verificar el cumplimiento de los procesos y procedimientos de los diferentes puestos de trabajo, control y gestión de los recursos de la empresa.

- **Funciones:**

- Recursos Humanos: Contratación del personal, donde es el encargado de seleccionar en base a las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el puesto requerido. Será el encargado de efectuar la entrevista y prueba de campo

de los postulantes así como la evaluación de los trabajadores en el desempeño dentro de la empresa, además definirá las capacitaciones necesarias para apoyar el desempeño de sus empleados.

- Manejo de proveedores: Aquí se centran todas las actividades que tienen que ver con compras, pagos, manejos y control de inventario, las líneas de producto y marcas que se van a comercializar, analizar y evaluar en el proceso de compras
- Manejo Financiero, es el encargado de tomar las decisiones y de mantener el equilibrio en esta área, prever los flujos de efectivo, pagos a empleados, prestamos efectuados entre otros.

- **Responsabilidades:**
 - Mantener el adecuado ambiente dentro de la empresa
 - Control, revisión y evaluación de procedimientos internos
 - Mantener el equilibrio administrativo y financiero de la empresa

Puesto: Vendedor

Área o departamento: Ventas

1. Misión:

Vender, facturar y dar seguimiento a la entrega, además debe atender los problemas que se originen posterior a la venta y canalizarlos acorde a los procedimientos de garantía.

2. Funciones:

- Capacitación en Producto, deben conocer las características más importantes del producto y como se diferencia de otros, revisar constantemente los nuevos cambios y avances tecnológicos, manejar el producto para poder hacer pruebas para el cliente.
- Venta, facturación y seguimiento de entrega, en estas funciones se centran áreas primordiales del proceso de la venta, además es obligación del vendedor verificar que la factura este bien emitida con plazo, forma de pago, valor, cantidad y modelo negociado; además si son ventas a crédito se debe presentar todos los requisitos, solicitar la información del cliente y solicitar la aprobación de la venta, hacer firmar los documentos de soporte, verificar la entrega del producto ya sea en el punto de venta o en el domicilio o lugar solicitado.

- Si la entrega es en el punto de venta probar el artículo e indicar el estado de mismo para evitar devoluciones.

3. Responsabilidades:

- Dar una buena atención y servicio.
- Fijarse objetivos para su desempeño
- Cuidar y mantener el estado de la mercadería en exhibición así como sugerir los productos que se pueden exhibir
- Cumplir con los reglamentos internos, políticas y procesos de la empresa
- Asistir y cumplir con las capacitaciones planificadas

Puesto: Bodeguero

Área o departamento: Ventas

1. Misión: Entrega e instalación del producto, custodia, protección e ingreso de la mercadería.

2. Funciones:

- Programar entregas y rutas para las entregas de los productos facturados que no se entregaron en el almacén
- Emitir guías de remisión para el transporte, anotando modelos y series de los productos a entregar
- Control de inventarios, se debe efectuar mensualmente o como la empresa lo defina una revisión del stock de inventarios
- Recepción e ingreso de mercadería comprada al inventario, donde se verificara el estado y se presentaran observaciones en el caso de que hubieran.
- Emitir informes de faltantes, cruces, productos en mal estado con las respectivas causas

3. Responsabilidades:

- Entrega en el tiempo ofrecido
- Transportar la mercadería bien embalada y protegida
- Emitir informes sobre daños, perdidas, cruces entre otros percances que puedan ocurrir
- Verificar que la mercadería que ingresa en una compra cuadre con la factura y que el estado del producto sea optimo
- Organizar la mercadería de forma que no se pueda ocasionar un daño

Puesto: Cartera o Cobranza

Área o departamento: Administrativo

1. **Misión:** Aprobar créditos, seguimiento, control y cobros en ventas a crédito.

2. **Funciones**

- Revisar las solicitudes de crédito presentadas que cuenten con toda la información y documentos de soporte requeridos
- Verificar la información de las solicitudes presentadas como información personal, crediticia, referencias personales.
- Dar una calificación al crédito en base con los cumplimientos de los parámetros necesarios para aprobar o rechazar la solicitud
- Verificar que se firmen los documentos que respalden la venta a crédito como facturas, pagares y guías de entrega.
- Salvaguardar los pagares, letras de cambio cheques o cualquier documento que respalde las ventas a crédito.
- Verificar vencimientos próximos, llamar a los clientes a recordar pagos, establecer acciones de cobros para carteras vencidas,
- Definir y establecer demandas para los casos que se ameriten
- Negociar ventas de cartera a instituciones financieras

3. **Responsabilidades:**

- Emitir una buena calificación crediticia
- Cobros
- Establecer y dar seguimiento a las demandas
- Emitir informes de carteras vencidas

Puesto: Asistente

Área o departamento: Administrativo

1. **Misión:** Dar apoyo en la diferentes actividades administrativas que son efectuadas por el Gerente como Recursos Humanos, Finanzas y Manejo de Proveedores.

2. **Funciones:**

- Elaboras informes de ventas e inventarios para la revisión y control de presupuestos

- Elaborar los cheques y retenciones para los pagos
- Realizar los pedidos de compras a los proveedores en base a la solicitud del Gerente

3. Responsabilidades:

- Dar seguimiento y apoyo a los diversos trabajos que le sean asignados

3.3.3. Políticas, Reglamentos y Procesos

Los reglamentos son una herramienta que establece las reglas entre el empleado y el empleador, lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Las empresas detallan estas reglas a través de diferentes documentos como: códigos o reglamentos de trabajo, códigos de ética, estatutos de la organización. Cerca del 39% de estos comercios no han definido ninguna de estas herramientas para establecer sus reglas, políticas y procesos internos.

Las políticas son los lineamientos generales que apoyan la toma de decisiones, estas sirven tanto para el logro de objetivos y la solución de problemas, y como aporte al manejo de los recursos. En el Anexo 3 se presenta un detalle de políticas tanto de ventas como cartera que pueden considerarse para la elaboración de las políticas para estas empresas.

Los procedimientos son instrumentos de apoyo que facilitan y regulan las tareas y funciones del puesto de trabajo permitiendo además al administrador una forma de control; además contribuyen a lograr objetivos planteados. Es importante definir las políticas y procedimientos porque facilitan la delegación de funciones, además que motiva al personal a tomar decisiones.

Los procesos deben permitir planificar, efectuar, verificar y actuar para asegurar su cumplimiento, además que nos van a permitir visualizar la evolución y problemas que puedan presentarse para previamente ser corregidos.

Propuesta

Al ser las políticas los lineamientos que apoyan la toma de decisiones se presenta una propuesta tanto para el Área de ventas y Cartera que permita apoyar la gestión de estos negocios.

Políticas de Venta

Las políticas de ventas sirven de apoyo para cerrar negociaciones, entre estas están: establecer descuentos máximos a otorgarse y que deben definirse según la forma de pago, por montos o

por artículos, definir promociones de producto o temporada, liquidar productos de poca rotación, entre otros.

Aquí también deben definirse las políticas de devoluciones y garantías, al ser artículos electrónicos pueden haber reclamos o devoluciones por que los clientes no están conformes con los artículos o en otras ocasiones productos que se encuentran en mal estado como golpes que pudieron ocasionarse durante el traslado de las mercaderías o por omitir probarlos en el momento de la entrega.

Lo principal es definir cómo se va actuar en cada una de estas situaciones, estos problemas manejan tanto el gerente como los empleados por eso la importancia de definir qué se debe hacer en cada caso.

Por último se debe establecer la forma de entrega, Cuando es un artículo pequeño la política siempre debe ser el probar el artículo en presencia del cliente para evitar reclamos, Cuando son artículos grandes la entrega se realiza por medio de un transporte donde debe dejarse el producto instalado para que el cliente verifique el estado y funcionamiento del mismo.

Políticas de Cartera y Cobro

Aquí se deben establecer el plazo y montos máximos de crédito que se pueden dar no solo evaluando el tipo de cliente si no también considerando el flujo financiero con el que se cuenta.

Los puntos más importantes que se deben definir son: plazo y monto, evaluación crediticia de los clientes, la forma de pago, la tasa de interés que se cobrara, las políticas para el cobro, el interés por mora.

Se deben considerar los requisitos que debe cumplir el cliente para acceder al crédito, solicitar los datos generales del comprador, referencias comerciales, personales y muchas empresas evalúan el buro crediticio del cliente.

Además se establecerán que documentos van a respaldar la venta a crédito como pagares, letras de cambio, cheques.

Tener un diagrama de procedimientos o procesos no solo ayuda al desempeño de cada área, además facilita al gerente el control dentro de la empresa se detallan flujo gramas para el desempeño de diversas áreas de la empresa que pueden acomodarse a las necesidades de estas empresas.

Figura 27: Procedimiento para ventas:

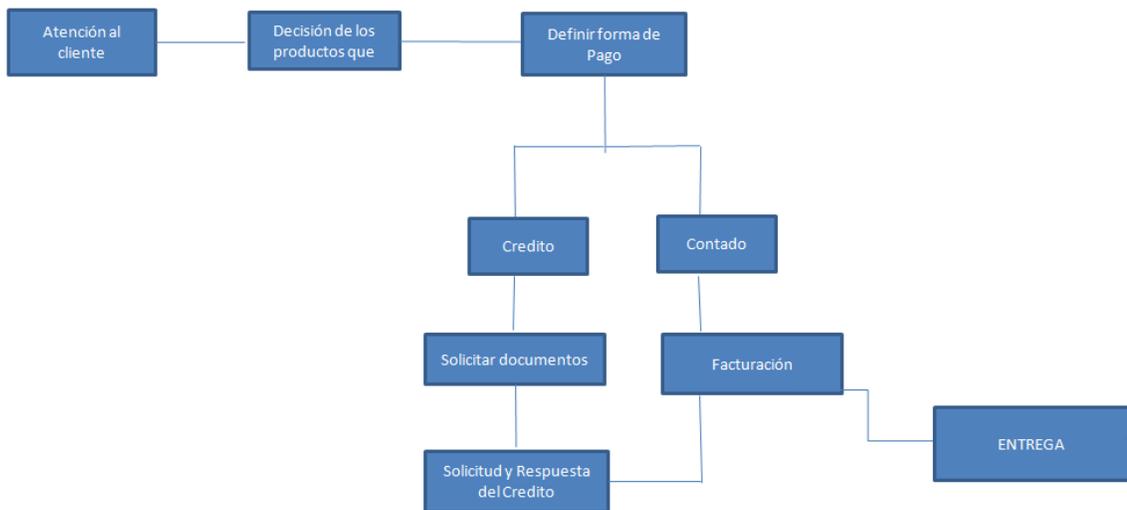
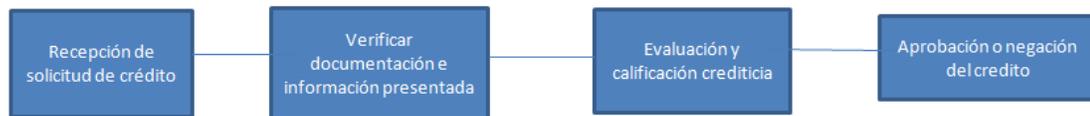


Figura 28: Procedimiento de Cartera para ventas a Crédito



3.4. Manejo Financiero

La tercera tendencia tiene que ver en cuanto a los problemas que se pueden originar por un manejo financiero inadecuado que puede ser el talón de Aquiles de gran parte de los comercios no solo por lo complejo que pueden ser para algunas empresas, sino por la mala aplicación de estrategias que pueden generar serios problemas en esta área del negocio.

El presente análisis se centra en seis áreas donde se debe tener un mayor control y análisis para el área financiera.

3.4.1. Flujo de Caja

Muchas empresas realizan ventas por debajo del costo para generar caja con la finalidad de hacer frente a alguna necesidad urgente. Este punto se considera muy importante por las

consecuencias que se pueden generar, el 36% de estos comercios si realizan esta práctica y varios problemas financieros se desencadenan debido a que están perdiendo dinero.

El flujo de caja es un estado financiero que puede apoyar para que los comercios eviten la práctica de ventas por debajo del costo debido a que se demuestra los ingresos y egresos de una empresa en un determinado periodo de tiempo. Por medio del flujo de Caja una empresa puede saber si tiene déficit o un excedente para determinar mayores inversiones en compras o definir si conviene comprar a crédito o al contado, si los créditos pueden pagarse al vencimiento o se necesita refinanciamiento, este es un estado financiero fundamental y que puede servir de gran apoyo.

La toma de decisiones se realiza en base a estimaciones pero tomando en cuenta datos históricos con ello podemos definir que inversiones efectuar, el plazo de crédito a otorgar, el monto máximo para invertir en ventas a crédito, entre otras decisiones primordiales en las empresas.

Al elaborar el flujo de caja los administradores deben considerar todos los ingresos como ventas tanto contado y crédito, colocando el ingreso de las ventas en el mes que se prevé el cobro, los préstamos obtenidos, rendimientos de otras inversiones en fin todo lo que represente una entrada de efectivo. Además se deben registrar todos los egresos como pagos a proveedores, gastos, sueldos, todo lo que representa una salida de dinero, a diferencia del estado de resultados aquí no se registran depreciaciones y los ingresos y egresos se registran en el mes que corresponde hacer el pago o el ingreso del dinero. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2004)

Para el pago de la deuda con instituciones bancarias se registran después del flujo neto, para obtener el flujo financiero final, este resultado es el que nos permite analizar si tenemos un excedente que puede ser reinvertido o si estamos con un déficit que debe ser analizado como podemos corregir ya sea por refinanciamientos, aplicando políticas para mejorar las ventas, reduciendo las compras, el éxito del flujo será registrar todo en base a nuestra realidad.

3.4.2. Elaboración de Presupuestos

El 87% de los encuestados respondió que realizan presupuestos de ventas en sus empresas. Los presupuestos son herramientas que nos permiten definir un panorama que queremos alcanzar, permite prevenir o corregir futuros problemas, parten de una base histórica y son la guía para muchos administradores

El presupuesto más efectuado por este tipo de empresas son los presupuestos de ventas, donde se definen metas en base a la participación con la que cuenta la empresa en este sector, el histórico de ventas e información oficial de crecimiento económico proyectado por el gobierno.

Para la elaboración del presupuesto de ventas se recomienda dividir en ciertos aspectos:

- Presupuesto por Marcas o Línea, porque permite tener un mejor control de las marcas o líneas que se comercializa, además que apoya en la toma de decisiones para el presupuesto de compras.
- Por vendedor, permite orientar el trabajo y esfuerzo del vendedor hacia un objetivo o meta, además que es una variable para calificar el trabajo del vendedor.
- Por Agencia, esto aplica para comercios que tengan sucursales

Propuesta

Elaboración

1. Al ser empresas que cuentan con muchas marcas y con varias líneas se plantea que el presupuesto se divida por categorías de producto con una subdivisión de las marcas que más se comercializan.
2. En base a las ventas del año anterior debemos proyectar con nuestro crecimiento esperado que debe estimarse en base a la inflación y tomando en cuenta que estos valores se encuentren dentro de nuestra capacidad de compra.
3. Puede ser que en alguna categoría o marca puedan existir decrecimientos por diversas razones, se deben anotar las consideraciones que servirán para el análisis del cumplimiento
4. Se debe considerar el inventario existente y un precio de venta referencial.
5. Un posible decrecimiento si se tiene contemplado alguna causa especial.

Control

Después de efectuar el presupuesto debe acompañarse por el control del cumplimiento, pueden existir varias causas para que un presupuesto no se cumpla: una recesión del mercado, problemas organizacionales donde se pueden anotar una falta de competitividad de la empresa, una mala atención, falta de inventario y todo lo que se relacione con la empresa y una mala proyección y elaboración del presupuesto, por ello se deben tener diversas consideraciones al momento del análisis de las causas.

1. Revisión de ventas donde debemos contemplar tanto unidades como cantidades, además de verificar si han existido variaciones entre las marcas de la categoría y también en los modelos que han tenido una mayor rotación.
2. Costos, márgenes y descuentos, es importante revisar qué nivel de descuentos se han otorgado y cuanto es nuestro margen final en base a nuestro costo, esto nos permite conocer si nuestro nivel de precios y descuentos fueron los adecuados.
3. Porcentaje de cumplimiento tanto por marca como por vendedor, para poder redefinir si alguna marca necesita un mayor apoyo para la rotación o para el incremento en compras. En cuanto a los vendedores esta es una herramienta de evaluación que nos permitirá corregir, premiar, capacitar o inclusive separar a miembros que no estén acorde a las necesidades de la empresa.
4. Por último se propone la elaboración de un diagrama con las causas del incumplimientos de los presupuestos, lo recomendable sería hacerlo mes a mes sin embargo no siempre es posible esto, pero lo podrían hacer trimestral o semestralmente, lo que sí es importante es anotar mes a mes las consideraciones más importantes que sacamos del comportamiento del mes para la elaboración del diagrama que servirá de guía para los próximos meses.

En el Anexo 4 se presentan un ejemplo de notas sobre las consideraciones efectuadas junto a un ejemplo de diagrama que puede servir como guía para la elaboración.

Se recomienda complementar en la línea de presupuestos el presupuesto de compras, con el objetivo de prever los flujos de efectivo necesarios, además de definir en qué líneas o categorías del negocio debemos invertir más ya sea por la rentabilidad o por volumen de ventas.

Por último se puede considerar el presupuesto de gastos con el objetivo de tener un control más detallado y nos permita vigilar y regularizar los gastos innecesarios en nuestro negocio

3.4.3. Establecimiento de Precios y Márgenes

Al consultar si las empresas realizan una revisión del costo el 92% contestó que si lo efectúa, pero establecer adecuadamente el precio y el margen de utilidad de cada línea o marca nos va a permitir también establecer un descuento mínimo y máximo para cada negociación. Por ello es importante partir de un correcto cálculo, existen diversas formas de calcular el margen comercial en una empresa, en este tipo de negocios se puede complicar aún más porque existen productos y marcas que permiten tener un margen mayor que otras, por ello se detalla

diversas consideraciones a tomar en cuenta para establecer el precio y margen de utilidad adecuado.

1. Establecer el margen mínimo que debemos ganar, para calcular el margen mínimo se debe considerar el costo operativo de la empresa. Es importante establecer este valor por que será nuestro límite que nos alerte para no perder dinero.
2. Establecer el precio por línea de producto o marca, lo que nos permitirá ser competitivos en el mercado al tener diferenciadas las marcas o artículos que nos permitan generar un mayor volumen o mayor margen.
3. Establecer los precios en base a las distintas formas de pago, la primera el precio al contado donde solo participara el margen y el costo de ventas, el segundo es el precio a crédito donde puede haber dos tipos de consideraciones crédito directo y con tarjeta.
4. Para ventas a crédito directo que es una necesidad de muchas empresas porque existen clientes que no cuentan con tarjetas de crédito, se debe calcular un factor para los diferentes plazos tomando en cuenta la tasa de interés máxima permitida por el Banco Central.

3.4.4. Nivel de Endeudamiento

El nivel de endeudamiento nos permite definir la capacidad de nuestra empresa para contraer una deuda a corto y largo plazo.

Es importante definir nuestro nivel de endeudamiento óptimo para evitar un sobre endeudamiento que pueden ocasionar diversos problemas, para definir el nivel de endeudamiento óptimo en una empresa se deben considerar diferentes variables:

- Recesión económica, es importante tomar en cuenta esta variable por qué tener un endeudamiento alto en una época de recesión seguramente van a generar ventas bajas que nos traerá problemas con los pagos.
- Para Carlos Aguirre en su publicación indica que mientras menos predecibles sean nuestras ventas y el flujo de caja menor deberá ser el nivel de endeudamiento, esto no solo se puede aplicar a los comercios nuevos, también deben considerarse para temporadas de ventas que en este sector son estacionales. (Aguirre, 2013)
- Tomando en cuenta nuestro flujo de caja podemos definir nuestro endeudamiento máximo.
- Un nivel de endeudamiento óptimo sería con una composición de un 20 a 25% de pasivos corrientes, un 30 a un 35% de pasivos de largo plazo y un patrimonio de un 40 a un 50%.

- Trabajar con ratios de Endeudamiento que permitan una valoración trimestral, semestral o anual y como una herramienta evitar endeudamientos que se salgan del control de la organización.

Al tener líneas de crédito más flexibles en el corto plazo, muchas veces se presentan un repentino incremento de deudas sin ningún tipo de planificación principalmente cuando existen promociones especiales endeudándose más de sus posibilidades y después se presentan problemas con los pagos.

Otro problema que se originan con los pasivos corrientes es que el 49% de los comercios desconocen la tasa de interés que están pagando por lo que podrían estar pagando intereses altísimos en sus compras además que no estarían considerando esta variable al calcular el costo y el precio de venta de su mercadería.

El cuanto al pasivo de largo plazo, que corresponden a las deudas con los bancos, como mencionamos el 41% de los comercios no tienen acceso a un crédito bancario, ya que sus garantías no siempre son consideradas por estas entidades, es por ello que su nivel de endeudamiento se concentra en el corto plazo, lo recomendable es tratar de acceder a estos créditos presentando mejores garantías con el fin de poder apalancar de una mejor manera su negocio.

Propuesta

Como el nivel de endeudamiento es un factor crítico y muy importante para ciertos negocios se propone trabajar con ratios de liquidez y de endeudamiento que nos permitan controlar como va nuestra situación y generar advertencias para mantener el control.

Ratios de Liquidez:

El ratio de liquidez nos permite identificar nuestra capacidad de efectivo para hacer frente a nuestras obligaciones, dividiendo nuestro activo corriente para nuestro pasivo corriente donde si el resultado es mayor a 1,00 el activo corriente es mayor al pasivo corriente y podríamos hacer frente a nuestra obligaciones de corto plazo, en cambio si es menor que 1,00 es una alerta de que podemos estar teniendo problemas de liquidez.

Para medir la capacidad inmediata de una empresa para hacer frente a sus pasivos corrientes se puede aplicar la prueba ácida donde del Activo Corriente restamos los inventarios y dividimos para el Pasivo Corriente. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2004)

Ratios de Endeudamiento:

El ratio de Endeudamiento Financiero considera el Pasivo Corriente más el Pasivo No Corriente dividido para el Patrimonio Neto, si el endeudamiento no supera el valor 0,50 es un endeudamiento razonable, mientras mayor sea este valor más endeudada esta la empresa.

De igual manera podemos medir nuestro endeudamiento a corto y largo plazo dividiendo el Pasivo Corriente para el Patrimonio y el Pasivo a Largo Plazo para el Patrimonio, esto nos indicara si estamos asumiendo muchas deudas a corto o largo plazo que deban considerarse.

Existen muchos ratios adicionales que pueden las empresas evaluar para medir su desempeño, nivel de inventarios, cuentas por cobrar entre otras lo importante es verificar su nivel y tomar los correctivos a tiempo. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2004)

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Las Pymes familiares cuentan en su mayoría con una administración tradicional donde la falta de confianza en su personal, la acumulación de funciones en el dueño, la carencia de políticas y filosofías poco definidas, la falta de inversión en la capacitación y la resistencia a los cambios especialmente en el área administrativa y tecnológica son rasgos característicos de estas empresas.

La presente investigación dio como resultados aspectos muy importantes a considerar en el manejo de una empresa y que concuerdan con recomendaciones de diversos autores en el manejo de empresas familiares, donde muchos coinciden en que una mala administración puede ser la causa del cierre de una organización.

Las estratégicas, la estructura, el entorno y el manejo administrativo son puntos clave a considerar en una empresa, no solo los factores internos pueden afectar a un comercio, los factores externos como cambios del mercado, tecnologías, aranceles, precios puede también originar serios problemas, por ello la importancia de estar al día con lo que sucede en nuestro entorno.

Cabe mencionar que entre los problemas o debilidades que los comercios minoristas de electrodomésticos encuestados el 65% pueden mejorar con la aplicación de las herramientas que se detallan.

Si bien el modelo presenta pasos y herramientas que pueden aplicarse para mejorar su desempeño una parte fundamental es la evaluación de la empresa, lo que nos va a permitir la identificación de los problemas, la eficacia del desempeño de distintas variables como el capital humano, ayuda a establecer estrategias y planes efectuados con el objetivo de tomar los correctivos a tiempo en las distintas etapas del proceso.

Un manejo administrativo más organizado va a generar cambios profundos en la empresa y estos cambios sin duda se van a ver reflejados en una mayor rentabilidad. Todo cambio puede originar el rechazo de los miembros de una organización, por ello se debe implementar una comunicación correcta, difundiendo las ventajas y logros que se pretenden, la manera de realizarlos y sobre todo solicitando el apoyo de toda la organización para conseguir los objetivos.

En cuanto al área financiera una recomendación adicional es tener especial cuidado al gastar excesivamente las ganancias. Esta es una práctica muy común en empresas familiares, y debe existir un control y sobre todo una política sobre este tema. Es importante mencionar que muchas empresas tienen problemas de que el patrimonio de la empresa no se distingue del

patrimonio personal, ya que el capital de la empresa está formado totalmente por el propietario y esta es la causa de que muchas veces se utiliza el patrimonio propio, y no fuentes externas de capitales, en el giro del negocio.

La realidad de estas empresas se asemejan entre sí al ser empresas familiares con una situación de mercado similar, pero definitivamente lo que les diferencia una de otras es su organización. Las empresas que poseen un mayor crecimiento, un mayor tamaño y capital son las que cuentan con una aplicación y organización mejor definida.

Para algunas empresas sus objetivos se centran en incrementar el valor de la empresa ya sea mediante la rentabilidad, la existencia de liquidez suficiente o de un financiamiento estable, para otras el objetivo es la supervivencia, por ello la importancia de dar un cambio de nuestros paradigmas de administración tradicional hacia nuevas herramientas que nos aporten cambios que permitan no solo la supervivencia si no el crecimiento que todos esperan.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, C. (11 de Marzo de 2013). *Conexiónesan.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/03/11/endeudamiento-optimo-prudente-variables/>
- Carlson, D., & Garces, M. (6 de Noviembre de 2005). *Business Opportunities en Español*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de (<http://espanol.business-opportunities.biz/2005/11/06/%C2%BFpara-que-sirve-un-plan-de-marketing/>)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones. En I. Chiavenato, & A. Sapiro, *Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. MEXICO: MC GRAWN HILL.
- Estupiñán Gaitán, R., & Estupiñán Gaitán, O. (2004). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogota: ECOE Ediciones.
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 03 de 09 de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/home/>
- Llopis Vaño, F. (2008). *Iniciativa Empresarial de la Pequeña Empresa: Un análisis de la situación actual*. España: Universidad de Alicante.
- Rios, D. J. (Julio de 2007). *eumed.net*. Recuperado el 26 de 12 de 2013, de <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm>
- Ruiz González, M. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. España: Mc-Graw-Hill.
- SoyEntrepreneur. (01 de 09 de 2011). *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado el 22 de 12 de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com/2248-beneficios-de-un-plan-de-marketing.html>
- SRI, S. d. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas SRI*. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de www.sri.gob.ec
- Valecillo, C. A., & Quintero, N. (2007). *Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas /PYMEs*. Venezuela: Red Universidad del Zulia.

ANEXO 1: ENCUESTA

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

No. Encuesta _____

1. Año de fundación de la empresa:

2. Persona que contesta el cuestionario:

Señale el que le corresponde

Propietario _____

Administrador _____

3. Nivel de escolaridad

Señale el que le corresponde

Ninguno _____

Primaria _____

Secundaria _____

Preparatoria _____

Licenciatura _____

Posgrado _____

Otro _____

4. ¿Con Cuántos empleados cuenta su empresa?

5. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa

¿CUÁNTOS? _____

PUESTOS QUE OCUPAN _____

6. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa? Señale las áreas que existan

1. _____ Compras 2. _____ Servicio al Cliente 3. _____ Contabilidad y finanzas

4. _____ Ventas 5. _____ Recursos Humanos 6. Otras _____ 7. Todas _____

7. ¿Existe organigrama en la empresa?

1. Si

2. No

8. ¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?

1. Si

2. No

9. ¿Tiene objetivos planteados para su empresa, mencione cuáles son y el plazo que planea lograrlos?

10. Mencione las 3 principales fortalezas de su organización,

11. Mencione las 3 principales debilidades de su organización

12. Usted como propietario o administrador del negocio que funciones desempeña, señale únicamente las que son su responsabilidad

- 1. Compra de mercadería
- 2. Establece precio de Venta
- 3. Manejo de Proveedores (pagos)
- 4. Contratación de personal o despidos
- 5. Servicio al cliente
- 6. Contabilidad
- 7. Finanzas
- 8. Ventas
- 9. Todas
- 10. Otra que desee especificar

13. ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación empresarial? Señale el que le corresponde

- 1. Nunca :::
- 2. Una vez al año
- 3. Una vez al semestre
- 4. Una vez al trimestre
- 5. Una vez al mes
- 6. Otra _____

14. ¿Con qué frecuencia asisten sus empleados a cursos de capacitación? Señale el que le corresponde

1. Nunca

2. Una vez al año

3. Una vez al semestre

4. Una vez al trimestre

5. Una vez al mes

6. Otra

15. Su organización cuenta con alguno de los siguientes reglamentos por escrito, señale con cuáles cuenta

Códigos de ética,

Reglamento de trabajo,

Estatutos de la organización,

Metas definidas,

Definición de puestos de trabajo

Evaluación de trabajadores

16. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?

1. 1 año _____

2. 2 años _____

3. 3 años _____

17. ¿Cuenta con un sistema de cómputo para el manejo de su negocio y con cuáles de las siguientes opciones cuenta?, señale todas las que utiliza:

No maneja un sistema de computo

Facturación

Control de Inventario

Margen de utilidad por ítem

Reportes de ventas

Reporte de costos

Otro que desee especificar _____

18. ¿Cuántas personas en su empresa manejan los siguientes sistemas informáticos para el desarrollo de su trabajo? Señale el o los que le correspondan

Herramientas de Office (word, excel, power point)

Internet

Sistema de la empresa _____

19. ¿Usted cuenta con Créditos Bancarios para el manejo de su negocio?

1. Si

2. No

20. ¿Cuántos proveedores tiene de electrodomésticos? _____

21. ¿Cuándo usted compra a Crédito a su proveedor sabe que tasa de interés le están cobrando?

1. Si

2. No

22. ¿Usted realiza presupuestos para sus ventas, Señale el que le corresponda?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
No realiza	<input type="checkbox"/>

23. ¿Cuenta su empresa con un Plan de Marketing?

1. Si

2. No

24. Conteste Si o No a las siguientes preguntas:

Si tengo problemas con mi flujo de efectivo, bajo el precio no importa cuanto sea mi margen

Para otorgar un descuento siempre reviso el costo de mi producto

Reviso mi inventario mensualmente

Los ítems que no tienen rotación durante un periodo de tiempo, ¿usted los liquida???

Al momento de tomar decisiones usted consulta con otro colaborador como empleados, contadores, proveedores o las decisiones las toma usted solo por su cuenta

<input type="checkbox"/>

Si consulta
No consulta

ANEXO 2: ANALISIS FODA DE COMERCIOS MINORISTAS DE ELECTRODOMESTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA**FORTALEZAS**

1. Costos operativos menores que un retail al tener estructuras pequeñas
2. Menor burocracia que permite una reacción más oportuna para resolver diversas situaciones o la aplicabilidad de cambios.
3. Experiencia en el mercado, negocios con tradición en la ciudad
4. Especial atención en el cliente, al estar presente en cada negociación le permite corregir o apoyar la gestión de ventas
5. Capacidad y flexibilidad para adaptarse a cambios siempre y Cuando estén decididos hacerlo
8. Mayor disposición para aceptar el riesgo

OPORTUNIDADES

1. Líneas de Crédito a través del canal mayoreo sin mayores requisitos
2. Los proveedores presentan apoyos al negocio, como promotores, plazos, promocionales y publicidad.
2. Varios proveedores mayoristas que les permite decidir el mejor precio en la compra de mercadería
4. Manejo de inventario en la cantidad que desean, pueden tener un ítem de cada producto no hay restricción para compras
5. Pueden recibir capacitación por parte de sus proveedores en producto y en ventas

DEBILIDADES

1. No todos cuentan con líneas de crédito con bancos
2. El directivo maneja de una forma tradicional, sin una planificación estratégica y financiera.
3. Muy pocas empresas cuenta con un plan de marketing para sus negocios
4. Sus directivos no prestan mucha atención a la preparación académica o a la capacitación de los trabajadores
5. Falta de reglas en la administración del negocio
6. Temor al cambio

AMENAZAS

1. El espacio que vienen ganando los Retailers en el mercado.
2. Tasas de interés más altas en el canal mayorista comparado con los bancos
3. Cambio constantes en los precios por los cambios del mercado

ANEXO 3: EJEMPLO DE PRESUPUESTO DE VENTAS

	VENTAS	PRESUPUESTO	VARIACION
Marca/Mes	ene-13	PRES ENE-13	MAR
Marca 1	5.273,00	5.510,29	4,50%
Marca 2	3.245,00	2.635,00	-18,80%
Marca 3	2.539,00	3.241,00	27,65%
Marca 4	3.021,00	4.067,00	34,62%
Marca 5	1.732,00	1.903,00	9,87%
TOTAL	15.810,00	17.356,29	9,78%

Línea o Categoría: Televisores

Consideraciones del Presupuesto:

1. Inventarios

	Inventario
Marca/Mes	a Dic-13
Marca 1	2.453,00
Marca 2	6.352,00
Marca 3	1.532,00
Marca 4	5.341,00
Marca 5	532,00
TOTAL	16.210,00

Línea o Categoría: Televisores

- Las ventas de la marca 2 han venido cayendo durante los 3 últimos meses por ello se espera que esta tendencia continúe
- La participación de la Marca 4 cada vez es más fuerte en mi negocio, todo cliente que ingresa primero consulta por esta marca.

4. La marca 3 tiene un incremento debido al apoyo de los promotores que hemos tenido en nuestro local y a las capacitaciones recibidas, está tomando más fuerza en nuestro negocio.

Notas de Control de Presupuesto

Notas Enero:

- No cumplió el presupuesto total el vendedor 1, sin embargo tiene el mayor porcentaje de ventas de refrigeradoras y lavadoras en todas las marcas
- Las ventas en la línea de cámaras de fotos cayo totalmente, los clientes ya no consultan sin embargo las tabletas se han incrementado un 10% más de lo presupuestado
- Mi principal proveedor no tuvo lavadoras de la marca 1 en este mes por ello no se cumplió el presupuesto por falta de inventario

Notas Febrero:

- Fue un mes excelente excedimos nuestras ventas de minicomponentes por el carnaval
- Las ventas de refrigeradoras y cocinas están muy bajas a pesar que el presupuesto no era alto no se logró cumplir
- El vendedor 2 hizo un excelente trabajo, la línea minicomponentes, Dvd y televisores son sus mejores ventas

Notas Marzo:

- Continúa sin cumplir presupuesto el vendedor 1 sin embargo sus ventas en línea blanca son muy buenas
- Mejoraron las ventas en refrigeradoras sin embargo las Cocinas siguen con una rotación bajísima y tenemos un sobre inventario.
- Falto inventario en televisores, la gente se está anticipando a la compra de televisores para el mundial

Diagrama sobre Notas de Control de Presupuesto

