

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FORMAL
PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE VENTA
DE ELECTRODOMÉSTICOS**

AUTORA: Ing. Patricia Estefania Burbano Rodríguez

DIRECTOR: MBA. Giovanni Rafael Roldán Crespo

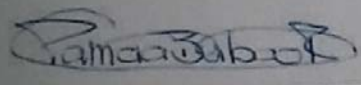
2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

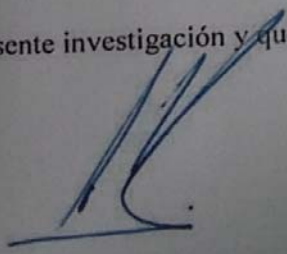
Yo, PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Ing. Patricia Estefania Burbano Rodríguez

Yo, GIOVANNI RAFAEL ROLDÁN CRESPO, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la Srta. PATRICIA ESTEFANIA BURBANO RODRÍGUEZ, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



MBA. Giovanni Rafael Roldán Crespo

DEDICATORIA

A mi familia por ser mi mayor orgullo y mi ejemplo.

Patricia

AGRADECIMIENTO

A Dios pues sin él hubiera sido imposible lograr mi objetivo.

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A la Universidad Internacional del Ecuador y quienes forman parte de ella, por brindarme todo el conocimiento adquirido durante esta Maestría.

Al MBA. Giovanni Roldán, Director de la presente tesis, por su capacidad para guiar mis ideas, por su apoyo, paciencia, exigencia y confianza, pero sobre todo por ser un gran ser humano.

Patricia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO	3
1.2.1 Diagnóstico.....	3
1.2.2 Pronóstico.....	4
1.3 FORMULACIÓN.....	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN	4
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
2.2 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	8
2.2.1 Madurez de procesos empresariales.....	9
2.2.2 Dimensiones de la organización.....	13
2.2.3 Diseño organizacional.....	14
2.2.4 Gestión por procesos	15
2.2.5 Cadena de valor.....	16
2.2.6 Gobierno corporativo	18
2.2.7 Cultura organizacional	19
2.2.8 Control interno y manejo de riesgo	20
2.2.9 Modelo CANVAS.....	22
2.2.10 Indicadores Financieros y de Gestión	24

CAPÍTULO III

3	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	26
	3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	26
	3.2 ANÁLISIS DEL TIPO DE EMPRESA.....	36
	3.2.1 Nivel de madurez de las empresas analizadas.....	53
	3.2.2 Definición de Modelo Negocio - CANVAS de las empresas analizadas	54

CAPÍTULO IV

4	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FORMAL (PROPUESTA)	55
----------	--	-----------

CAPÍTULO V

5	CASO DE ESTUDIO	79
----------	------------------------------	-----------

CAPÍTULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
	6.1 CONCLUSIONES.....	113
	6.2 RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Evaluación (Madurez de procesos empresariales)	12
Figura 2. Dimensiones de la organización	13
Figura 3. Modelo CANVAS	22
Figura 4. Concentración de empresas por provincia	27
Figura 5. Tipos de empresas	28
Figura 6. Clasificación de empresas por tamaño	29
Figura 7. Clasificación de empresas por actividad económica	30
Figura 8. Clasificación de empresas por sector económico	31
Figura 9. Sub-clasificación por tipo de unidad legal	32
Figura 10. Estructura de empresas según forma institucional	32
Figura 11. Participación en ventas según tamaño de la empresa	33
Figura 12. Participación en ventas según sector económico	34
Figura 13. Pregunta 1	37
Figura 14. Pregunta 2	38
Figura 15. Pregunta 3	38
Figura 16. Pregunta 4	39
Figura 17. Pregunta 5	40
Figura 18. Pregunta 6	41
Figura 19. Pregunta 8	42
Figura 20. Pregunta 9	43
Figura 21. Pregunta 10	43
Figura 22. Pregunta 11	44
Figura 23. Pregunta 12	45
Figura 24. Pregunta 13	45
Figura 25. Pregunta 14	46
Figura 26. Pregunta 15	47
Figura 27. Pregunta 16	47
Figura 28. Pregunta 17	48
Figura 29. Pregunta 18	49
Figura 30. Pregunta 19	49

Figura 31. Pregunta 20	50
Figura 32. Pregunta 22	51
Figura 33. Pregunta 24	52
Figura 34. Modelo de negocio CANVAS.....	55
Figura 35. Dimensiones de la organización y cruce con factores de evaluación según matriz de evaluación de madurez	64
Figura 36. Estructura Organizacional (Empresa pequeña)	69
Figura 37. Estructura Organizacional (Empresa Mediana).....	70
Figura 38. Cadena de Valor propuesta.....	73
Figura 39. Modelo de negocio Best PC	80
Figura 40. Situación actual y situación a ser alcanzada con los cambios propuestos	81
Figura 41. Caracterización proceso de venta Best Pc.	82
Figura 42. Caracterización proceso de devolución Best Pc.....	82
Figura 43. Caracterización proceso para otorgar crédito directo Best Pc.....	83
Figura 44. Caracterización proceso de cobranzas Best Pc.....	83
Figura 45. Caracterización proceso de control de cajas Best Pc.....	84
Figura 46. Caracterización proceso de facturación Best Pc.....	84
Figura 47. Caracterización proceso de control de inventarios Best Pc.....	85
Figura 48. Caracterización proceso de logística de entrega de inventario Best Pc.....	85
Figura 49. Caracterización proceso de compra Best Pc.....	86
Figura 50. Caracterización proceso de ejecución de garantía técnica Best Pc.....	86
Figura 51. Caracterización proceso para manejo de archivo Best Pc.	87
Figura 52. Caracterización proceso de selección de personal Best Pc.....	87
Figura 53. Caracterización proceso de entrenamiento de personal Best Pc.....	88
Figura 54. Gobierno corporativo Best Pc.....	88
Figura 55. Comité de ética Best Pc.	89
Figura 56. Comité para definir habilidades y experiencia Best Pc.	90
Figura 57. Estructura organizacional empresa Best Pc (actual).....	107
Figura 58. Estructura organizacional rediseñada empresa Best Pc.....	108
Figura 59. Cadena de Valor Best Pc	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros	24
Tabla 2. Indicadores de Gestión	25
Tabla 3. Clasificación de empresas por tamaño	28
Tabla 4. Clasificación de empresas por sector económico	31
Tabla 5. Estructura de empresas según forma institucional	32
Tabla 6. Participación en ventas según tamaño de la empresa	33
Tabla 7. Participación en ventas según sector económico.....	34
Tabla 8. Clasificación de empresas analizadas.....	35
Tabla 9. Indicadores más utilizados	51
Tabla 10. Medición de procesos definidos para PYMES de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas.....	60
Tabla 11. Matriz de evaluación PYMES de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas	62
Tabla 12. Indicadores Financieros para control de objetivos	76
Tabla 13. Costo contratación especialista de procesos.....	78
Tabla 14. Perfil Gerente General Best Pc.....	91
Tabla 15. Perfil Gerente Administrativo Financiero Best Pc	91
Tabla 16. Perfil Gerente Comercial Best Pc.....	92
Tabla 17. Perfil Jefe de Talento Humano Best Pc.....	92
Tabla 18. Perfil Jefe de Crédito Best Pc.....	92
Tabla 19. Perfil Jefe de Compras Best Pc	93
Tabla 20. Perfil Jefe de Sistemas Best Pc.....	93
Tabla 21. Perfil Jefe de Marketing Best Pc	93
Tabla 22. Perfil Contador General Best Pc.....	95
Tabla 23. Perfil Auditor Best Pc.....	95
Tabla 24. Perfil Asistente Contable Best Pc.....	95
Tabla 25. Perfil Encargado de Archivo Best Pc	95
Tabla 26. Perfil Cajero Best Pc	96
Tabla 27. Perfil Abogada Best Pc.....	96
Tabla 28. Perfil Cobrador Best Pc	96

Tabla 29. Perfil Bodeguero Best Pc.....	96
Tabla 30. Perfil Chofer Best Pc	97
Tabla 31. Perfil Técnicos Best Pc.....	97
Tabla 32. Perfil Vendedores Best Pc	97
Tabla 33. Perfil Promotores Best Pc.....	97
Tabla 34. Medición de procesos empresa Best Pc.....	98
Tabla 35. Perfiles sistema empresa Best Pc.	100
Tabla 36. Indicadores Financieros para control de objetivos empresa Best Pc.....	111

SÍNTESIS

De la investigación realizada en pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos, encontramos que las mismas desarrollan sus actividades de forma empírica sustentada únicamente en su experiencia, razón suficiente para plantear un modelo de gestión formal que al ser puesto en práctica permitirá la optimización de su situación comercial que redundara en beneficios económicos y financieros.

Al ser aplicado el modelo de gestión propuesto en el capítulo cuatro, en este tipo de empresas, lo que se pretende es pasar de un nivel de madurez de procesos inicial o informalidad a un nivel de madurez definido o formalidad que permita, entre otras cosas, ser competitivo, incrementar sus ventas, mantenerse en el mercado y crear condiciones laborales que sean favorables para sus trabajadores.

ABSTRACT

After the research carried out in small and medium-sized electrical appliances seller companies, we found out that their activities are developed empirically; this fact is a good enough reason to propose a management model in order to increase their sales and recover the economic and financial benefits.

By applying the management model that we propose on chapter four, we intend to level up from an initial maturity level to a defined maturity level, that allows competitiveness, as well as a sales increase, market permanence and favorable working conditions.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, un rubro importante de su economía es el comercio, que existe a través de grandes, medianas y pequeñas empresas que son generadoras de empleo.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito, diseñar un modelo de gestión formal para las pequeñas y medianas empresas destinadas a la comercialización de electrodomésticos y, que por su estructura, al momento se encuentran en desventaja con las grandes cadenas que trabajan en esta línea.

Al proponer ciertos lineamientos, se pretende que estas pequeñas y medianas empresas logren estabilidad en el mercado, se optimicen sus recursos, se mejoren sus tiempos de respuesta, exista garantía para sus empleados, consigan clientes satisfechos, los mismos que se convertirían en elementos multiplicadores de los servicios recibidos.

El nicho de clientes con los que cuentan estas pequeñas y medianas empresas, son aquellas personas por las que las grandes cadenas de electrodomésticos no se interesan, ya sea por razones georeferenciales, sociales o económicas.

El tema es tratar no solo de que estas empresas se mantengan sin salir del mercado, sino más bien potencializar los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuentan.

Es necesario señalar que la falta de un modelo de gestión formal constituye un factor limitante para su desarrollo, ya que realizan sus actividades de acuerdo a la experiencia y, no bajo parámetros establecidos que les permitan medir y evaluar sus actividades. Sin estas pautas de comportamiento, resulta bastante difícil identificar las falencias en las que deben trabajar para lograr la excelencia y, que de seguir así, se correría el riesgo de pérdidas económicas y financieras, pudiendo terminar con su existencia en el mercado.

Al diseñar esta propuesta primero se quiere realizar un análisis de la infraestructura con la que cuenta la empresa; productos y servicios que oferta y, lo más importante, el capital humano: remuneraciones, políticas de control interno, procesos de los que dispone.

Solo en la medida que se puedan modificar los procesos con los que hasta ahora se ha manejado la empresa y se logre cambiar algo de los planteamientos, se obtendrá satisfacción de haber colaborado con un grano de arena en beneficio de estas personas que, luchan día a día frente a una competencia grande y desleal, solo por el hecho de no tener una formación académica en muchos de los casos, que les permita organizar su empresa con criterios diferentes.

CAPÍTULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un modelo de gestión formal para empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos.

1.2 PLANTEAMIENTO

1.2.1 Diagnóstico

Uno de los limitantes más comunes para el crecimiento de las empresas pequeñas o medianas es el manejo administrativo de las mismas, el no contar con un modelo de gestión formal que permita conocer claramente las funciones de cada uno de los departamentos dificulta la consecución de sus objetivos.

En el caso particular de las empresas de venta de electrodomésticos que no forman parte de cadenas ya establecidas, la implementación de un modelo de gestión formal es indispensable puesto que es el diferenciador con la competencia.

La implementación del modelo de gestión formal se constituirá en el pilar fundamental para su estabilidad y desarrollo, ya que dará los lineamientos en los que se debe enmarcar para mantenerse en el mercado, incrementar sus ventas, optimizar recursos, garantizar la estabilidad de sus empleados y lograr la satisfacción de sus clientes.

El modelo de gestión que se pretende diseñar estará enfocado en el análisis de la estructura funcional de la empresa, productos y servicios que oferta, en el mercado en el que se desenvuelve, al segmento de clientes al cual se enfoca, el análisis del personal con el que cuenta dentro del cual es necesario evaluar perfiles, capacidades y

remuneración; analizar la cadena de valor y los procesos en general de la empresa y las políticas de control interno.

1.2.2 Pronóstico

La falta de un modelo de gestión formal para las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos que no forman parte de cadenas ya establecidas, constituirá uno de los limitantes para su desarrollo ya que dichas empresas seguirán realizando sus actividades de acuerdo a su experiencia, mas no tendrán un marco de referencia que les permita alcanzar sus objetivos, al no contar con esto, no podrán identificar los puntos clave en los que se debe trabajar para alcanzar la excelencia, lo que se verá reflejado en pérdidas económicas y financieras, e incluso el riesgo de permanecer en el mercado.

1.3 FORMULACIÓN

Con la presente investigación se responderá la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características de un modelo de gestión formal para este tipo de empresas?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

- Analizar el mercado en el que se desenvuelve el negocio.
- Analizar el segmento del mercado al cual está dirigido el negocio.
- Identificar el catálogo de productos y servicios que oferta.
- Definir cómo debería ser la cadena de valor de la empresa.
- Definir cuáles deberían ser los procesos de la empresa.
- Definir cuáles deberían ser los mecanismos de control y seguimiento para los procesos de la empresa.
- Identificar cual debe ser la estructura organizacional de la empresa.
- Definir los perfiles de personal y el esquema de retribución.
- Identificar como se manejan los objetivos y resultados de la empresa.
- Definir los indicadores claves para medir el desempeño de la empresa.

- Identificar el gobierno corporativo óptimo para el manejo de este tipo de empresas.
- Definir el procedimiento para el manejo de información y comunicación.
- Identificar la tecnología que utiliza para el manejo del negocio.
- Definir la tecnología que debe tener la empresa para el correcto desenvolvimiento.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión formal para las empresas pequeñas y medianas dedicadas a la venta de electrodomésticos, que no pertenecen a las grandes cadenas, que sirva de referencia para manejar mejores prácticas administrativas que a su vez permita cumplir con los resultados que buscan sus propietarios, lograr el crecimiento del negocio y mantenerse competitivo el mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Definir la cadena de valor óptima para de este tipo de empresas
- Definir los procesos y controles para el correcto desenvolvimiento de la empresa.
- Definir la estructura organizacional óptima (perfiles y manuales) para el correcto desenvolvimiento de la empresa y el esquema de retribución para empleados.
- Establecer los indicadores claves para medir el desempeño de la empresa.
- Definir el gobierno corporativo óptimo para el manejo de este tipo de empresas.
- Definir los mecanismos para el manejo de información y comunicación.
- Definir la tecnología necesaria para el correcto desempeño de este tipo de empresas.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la competencia existente en el mercado de electrodomésticos y al posicionamiento marcado de las grandes cadenas se ha considerado necesario potenciar

las empresas pequeñas y medianas que se desenvuelven en este medio, no solamente para que subsistan en el mercado sino para que se vuelvan competitivas; el camino óptimo para lograr este ambicioso objetivo es diseñar un modelo de gestión formal que pueda ser adaptado a las características y recursos que manejan este tipo de empresas y que les permita diferenciarse de la competencia.

El presente trabajo se enmarca en el diseño de un modelo de gestión formal mediante el cual se establezcan la estructura funcional de la empresa, cadena de valor, procesos en general, políticas de control interno, indicadores para medir el desempeño, procedimientos para el correcto manejo de información y comunicación, tecnología necesaria y lineamientos respecto al gobierno corporativo de las mismas.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Definiciones del proceso administrativo según varios autores:

Fayol (2013) define el proceso administrativo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

“Urwick: Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando”. (Guzmán, 2013)

El proceso administrativo según Koontz y O'Donnell (1998, pág. 21), está conformado por cinco elementos: planificación, designación de personal, control, organización y dirección.

De acuerdo a lo señalado en el libro Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato (2008, págs. 225-231) define al proceso administrativo como un proceso cíclico, dinámico e interactivo de las funciones del administrador (planeación, organización, dirección y control).

En base a lo antes mencionado, se define al proceso administrativo como, la secuencia de pasos que tienen como fin alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, los cuales están compuestos por cuatro fases que se interrelacionan entre sí: planeación, organización, dirección y control.

La planificación es el pilar fundamental del proceso administrativo, implica la determinación de acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo, es donde se

establecen los objetivos a ser alcanzados y, el cómo, cuándo, dónde, quién y con qué se van a lograr los resultados que se pretende alcanzar.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, en la cual, en base a lo planteado en la anterior fase, se determinan las actividades a realizarse, se coordinan los recursos disponibles para la consecución de objetivos, se establece la división del trabajo y, se define la estructura que se requiere para el desarrollo de cada una de las actividades.

La dirección es la fase en la cual todo lo descrito en las anteriores fases se pone en práctica, en esta fase se ejecutan los planes en base a la comunicación efectiva, a la motivación del equipo en donde se potencializa a cada uno de los que conforman el mismo y a la supervisión de resultados.

La última fase pero no la menos importante del proceso administrativo es el control, en el que se evalúan los resultados, consiste en verificar si se ha cumplido con lo planificado, su función principal es detectar debilidades en el proceso administrativo a fin de mejorarlos y evitar que se vuelvan a producir.

El proceso administrativo es una etapa continua, en donde cada una de sus fases se relaciona entre sí.

2.2 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los modelos buscan determinar el comportamiento, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje, que contribuyan a la madurez conjunta de las organizaciones, por lo que mapear el ciclo de conocimiento de las organizaciones es un esfuerzo que ayuda en la categorización de los patrones de crecimiento de una manera dinámica y sistemática. (Churchill & Lewis, 1983)

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas

funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2013)

Un modelo de gestión por su parte, es un referente estratégico mediante el cual se determina el modelo organizativo y de procesos, que permite la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, mismo que sirve como instrumento para realizar el diagnóstico y mejora continua.

El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: procesos, personas y tecnologías, los cuales deben estar alineados con la misión, visión y valores, así como con el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa (Accionistas, Directorio y Alta Administración), a través de la óptima aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

La implementación de un modelo de gestión persigue los siguientes objetivos: optimizar los procesos administrativos, implementar controles y reducir tiempos de respuesta, lo que se verá reflejado en una mejor atención al usuario y por ende en un mayor nivel de satisfacción.

La alimentación a este modelo de gestión, parte del análisis de la estructura funcional de la empresa, un análisis de las relaciones con terceros y de identificar procesos de la misma, información que servirá de base para precisar el modelo de negocio, reconocer las necesidades de información, manuales de procedimientos y determinar los ajustes funcionales que se deben realizar, con lo cual se establecerá el manual de organización y funciones.

2.2.1 Madurez de procesos empresariales

Los modelos de madurez reflejan de manera conceptual una aproximación para la mejora de los procesos de una manera ordenada, referenciada, evaluable y controlable (Calderón & Castaño, 2005)

Un modelo de madurez, es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas y, tiene como objetivo determinar el estado de desarrollo de los procesos empresariales; medir la madurez de los procesos le permite a la empresa evaluar el estado de desarrollo de los mismos, trazar claramente estrategias de mejoras para lograr los objetivos previstos e identificar las áreas donde la empresa debe enfocarse para mejorar, producto de lo cual, la empresa deberá elaborar programas de mejora para sus procesos de forma fácil y sencilla, involucrando a los directivos y a los trabajadores en la transformación de los mismos, lo cual se verá reflejado en la eficiencia, eficacia y rapidez en el tiempo de respuesta a clientes y proveedores.

El modelo de madurez de procesos en el cual se va a basar el presente trabajo de investigación, está conformado por cinco niveles de madurez, los cuales se detallan a continuación:

- 1. Inicial:** En este nivel las organizaciones no disponen de un ambiente estable, los procesos son provisionales y desorganizados, no se han definido internamente actividades, el éxito depende de esfuerzos individuales.
- 2. Básico:** En este nivel las organizaciones disponen de algunas prácticas institucionalizadas de gestión, los procesos siguen un patrón regular, se han definido algunas actividades y cuentan con métricas básicas.
- 3. Definido:** En este nivel las organizaciones cuentan con procesos definidos, documentados, estandarizados y comunicados, disponen de correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal y un nivel más avanzado de métricas en los procesos.
- 4. Administrado:** En este nivel los procesos de la organización son medidos y monitoreados, cuentan con indicadores de gestión del proceso, los cuales se obtienen de manera oportuna y confiable.

5. Optimizado: En este nivel la organización completa está volcada en la mejora continua de los procesos, ya que estos recogen las mejores prácticas y existe un proceso permanente de mantenimiento, se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.

Para definir el nivel de madurez de procesos, es necesario evaluar los factores que se detallan a continuación, ya que serán los que determinen el nivel en el que se encuentra la empresa:

- Políticas, estándares y procedimientos.
- Responsabilidad, rendición de cuentas y atención al cliente.
- Herramientas y automatización.
- Conciencia y comunicación.
- Habilidades y experiencia.
- Establecimiento y medición de metas.
- Control Interno.

En la figura 1 se encuentra la matriz que sirve de base para evaluar la madurez de los procesos empresariales:

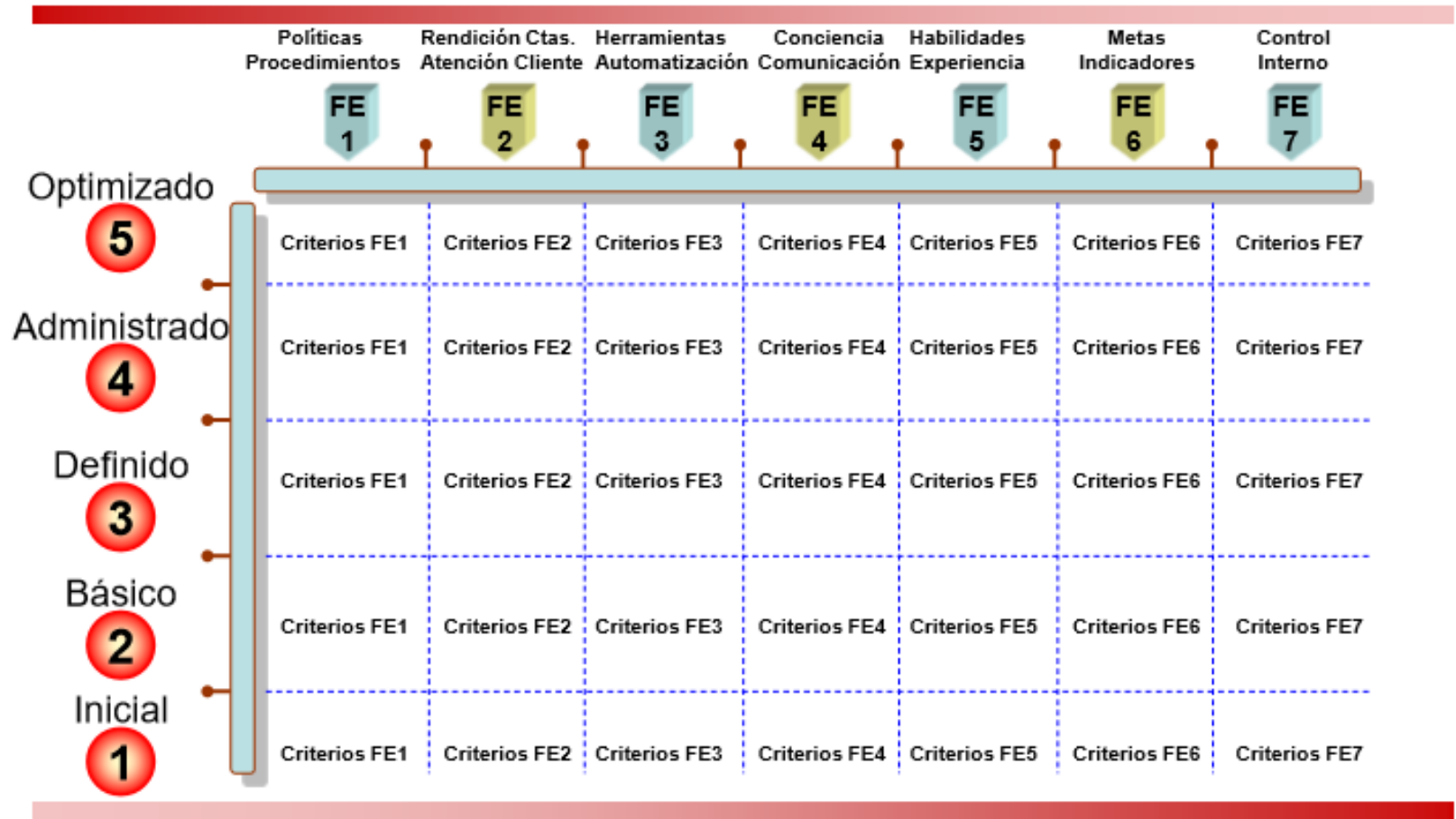


Figura 1. Matriz de Evaluación (Madurez de procesos empresariales)

2.2.2 Dimensiones de la organización

Estas se encargan de describir la forma en la que está conformada la organización, se dividen en dimensiones estructurales que son las que indican las características internas, los elementos que conforman este tipo de dimensión son: la formalización (documentación escrita de la organización), especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y división por departamentos y, en dimensiones contextuales que son las que describen el marco general de la organización, los elementos que la conforman son: el tamaño de la organización, tecnología organizacional, el entorno, las metas y estrategias, y la cultura organizacional.

En la figura 2, se detallan las partes que conforman las dimensiones de la organización:

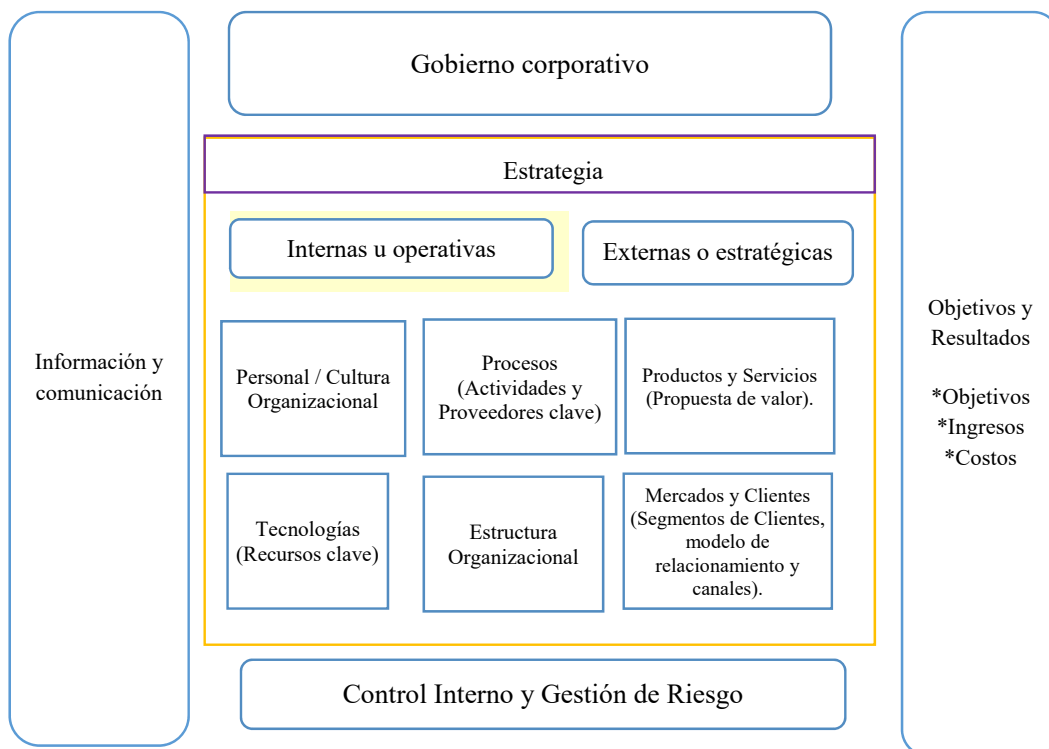


Figura 2. Dimensiones de la organización

2.2.3 Diseño organizacional

Freeman & Gilbert (1996), definen al diseño organizacional como: “la determinación de la estructura orgánica que es más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología, y las tareas de la organización”.

El diseño organizacional es el proceso planificado, que tiene como objetivo delinear el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten: la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización.

El diseño organizacional está conformado por elementos claves:

1. La estructura organizacional (definición de un organigrama).
2. Especialización del trabajo (división del trabajo).
3. Departamentalización (forma en la que se agrupan los puestos).
4. Cadena de mando (línea de autoridad).
5. Tramo de control (número de niveles y gerentes en la organización).
6. Centralización / Descentralización (toma de decisiones se concentran o se reparten).
7. Formalización (estandarización de reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados).

La estructura organizacional por su parte, es la definición de cómo se va a dividir, organizar y coordinar las actividades de la empresa, a través de la cual se establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, es decir, se definen los papeles que cada persona que forma parte de la misma debe cumplir para alcanzar los objetivos planteados. La estructura organizacional está conformada por la estructura organizativa formal y la informal.

La estructura organizativa formal se caracteriza por ordenar a la empresa en base a un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos, las cuales deben estar plasmadas

en un documento escrito, esto no significa que este tipo de estructura es inflexible, mientras que la organización informal se desarrolla de manera espontánea en respuesta de los cambios del entorno, son básicamente el conjunto de comportamientos, relaciones personales y profesionales a través de las cuales se realiza el trabajo.

Existen varios tipos de estructuras organizativas formales, entre los cuales tenemos:

- **Lineal:** tipo de estructura organizacional utilizada generalmente en empresas pequeñas, con pocos empleados, es una organización flexible de bajo costo, dentro de la cual las relaciones entre superiores y subordinados es cercana, generalmente la toma de decisiones está concentrada en una sola persona, ya que en la mayoría de los casos el propietario es a la vez el gerente, motivo por el cual la toma de decisiones es ágil.
- **Funcional:** tipo de estructura organizacional que aplica el principio de especialización de las funciones de cada tarea, permitiendo que cada una de las personas que forman parte de la misma se concentren exclusivamente en sus funciones, logrando una mayor eficiencia y productividad, a su vez permite una supervisión especializada y comunicación directa entre el equipo.
- **Líneo - Funcional:** tipo de estructura organizacional producto de la combinación de la organización lineal y funcional, caracterizada por mantener el principio de la autoridad única o unidad de mando, conservando la especialización de cada actividad en una función.

2.2.4 Gestión por procesos

Un proceso dentro de una organización está conformado por la secuencia de actividades y tareas que se desarrollan para generar un producto o servicio.

La gestión por procesos es un esquema estructural y operativo de gestión empresarial, basado en el mejoramiento continuo de los mismos, cuya intención es exceder las

expectativas de los clientes y su fidelización a través del trabajo en equipo y estrategias de mejoramiento continuo.

La gestión de procesos es aplicable a cualquier tipo de organización, pero se requiere de: apertura, disposición al cambio y compromiso de sus integrantes, ya que se basa en un cambio cultural. Consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal y con una clara visión hacia el cliente.

Dentro de una organización existen tres tipos de procesos: los estratégicos que son los procesos que aportan directrices a todos los demás, son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes externos y estratégicos; los agregadores de valor son los procesos que crean valor al negocio y, por ende, los que tienen impacto en el usuario o cliente; los de soporte que son los procesos responsables de proveer a la organización los recursos necesarios de apoyo a los procesos agregadores de valor, los cuales deben estar perfectamente definidos y documentados para la implementación de gestión por procesos.

2.2.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis para la planificación estratégica, la cual permite organizar y clasificar los procesos de la empresa de tal forma que se puedan identificar y analizar las actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva. (Wikipedia, s.f.)

El modelo cadena de valor de Michael Porter (1991), considera a la empresa como una serie de actividades primarias, las cuales están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la misma (logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas, marketing y servicio) y, las actividades secundarias conocidas también como de soporte de las actividades primarias, las cuales están conformadas por la infraestructura (administración y gerencia), gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones de la organización, las cuales forman un sistema de actividades interdependientes, cuyo objetivo es crear valor al cliente mientras se minimizan costos.

2.2.6 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de políticas, procesos y reglas mediante las cuales se dirige y controla una organización, se basa en cuatro principios: responsabilidad, independencia, transparencia e igualdad. (Wikipedia, s.f.)

El gobierno corporativo se compone por el consejo de administración o comité de auditoría, los accionistas y los administradores que son los que se encargan de cuidar los intereses de la empresa, un buen gobierno corporativo promueve la transparencia y equidad en el tratamiento de los accionistas y la difusión adecuada de información.

El gobierno corporativo tiene como objetivo, promover el uso eficiente de recursos, la reducción de costos, permitiendo que la compañía sea más eficiente y la definición de procesos que aseguren la supervivencia de la organización a largo plazo, logrando el equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa.

La implementación de un gobierno corporativo en una empresa no depende del tamaño de la misma, depende más de la predisposición de sus dueños por transparentar la información del negocio, una buena estrategia de gobierno corporativo permitirá una participación activa de los accionistas, directorio y alta gerencia, incentivará los procesos de control y, por ende, mitigará los posibles riesgos, permitirá tener una idea clara y real de cómo se encuentra el negocio, lo que facilitará la toma de decisiones y, a su vez se tomarán medidas a tiempo en el caso que se requiera.

El gobierno corporativo de una empresa debe garantizar la revelación oportuna y precisa de información, dentro de la cual como mínimo debe incluir: estados financieros, objetivos, factores de riesgos predecibles, empleados y otras partes interesadas, estructura y políticas de gobierno corporativo.

Los elementos básicos para el desarrollo de un buen gobierno corporativo son: código de ética, conducta ética en los negocios, políticas y procedimientos, mejora continua de

procesos, reportes oportunos y reales, evaluación de resultados y cualquier componente adicional que de un valor agregado a la empresa en relación a los principios propuestos.

Los beneficios de contar con un gobierno corporativo son:

- Optimización de recursos.
- Eficiencia en los procesos.
- Control Interno.
- Alineación de la empresa, cultura, procesos y tecnología.
- Decisiones oportunas.

2.2.7 Cultura organizacional

Schein define a la cultura organizacional como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (1988)

Por su parte Fleury (1989) considera a la cultura organizacional como:

... un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elementos de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio.

En virtud de lo mencionado, se puede decir que la cultura organizacional no es más que la definición de normas, valores, creencias y hábitos en base a los cuales se rige el comportamiento de los integrantes de una empresa u organización.

Para definir la cultura organizacional de una empresa se debe considerar los siguientes puntos:

- Establecer la misión, visión y objetivos que se desea perseguir, los cuales deben estar en pleno conocimiento de los miembros que conforman la empresa.
- Definir los valores que rigen a la organización.
- Tener claro el catálogo de productos y servicios que se ofertan y el segmento de mercado, con el fin de saber cómo manejar la comunicación entre los integrantes de la empresa y los clientes.
- Contar con un líder que lleva delante la cultura organizacional.

2.2.8 Control interno y manejo de riesgo

La Norma Internacional de Auditoría 315, define al control interno como:

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (Normas Internacionales de Auditoría, 2013)

Los objetivos del control interno son: proteger los activos utilizados para el giro de negocio, acceder a información exacta, definir normas y procedimientos internos y lograr que cada una de las personas que forman parte de la empresa respeten y den estricto cumplimiento a las leyes y reglamentos internos y externos.

El control interno está conformado por los siguientes componentes:

- Ambiente de control: está constituido por los elementos esenciales que permiten la administración y seguimiento de controles, dentro del cual constan: la integridad, valores éticos y conductuales en base a los cuales deben desarrollar sus

actividades cada uno de los integrantes de la empresa, niveles de competencia que se requieren para determinados puestos y conocimientos requeridos, experiencia y reputación de la alta administración, así como su grado de participación, la información que reciben, la interacción con los auditores internos y externos, ya que son quienes mantienen el ambiente de control, la filosofía y el estilo operativo de la dirección (estructura organizativa, delegación de autoridad, responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos).

- Evaluación de riesgos: es la identificación de factores que pueden interferir con el cumplimiento de objetivos propuestos, los cuales deben ser gestionados, analizados y controlados.
- Procedimientos de control: son las políticas, sistemas y lineamientos que aseguran el cumplimiento de objetivos, dentro de los procedimientos de control se puede considerar la probación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, segregación de funciones, supervisión e incluso el entrenamiento adecuado, los cuales son emitidos por la dirección y ejecutados por toda la organización.
- Supervisión y seguimiento: consiste en el monitoreo continuo de los componentes y elementos que forman parte del sistema de control, sirve para detectar las debilidades a fin de mejorarlas, eliminarlas o implantar nuevas, la supervisión internamente es realizada por auditoría interna y la evaluación externa por parte de auditores externos a la empresa.
- Información y comunicación: las empresas deben contar con sistemas de información eficientes y oportunos que les permitan elaborar propuestas, que siendo extrapoladas al personal, cada quien conocerá cuál es su rol en la empresa y su compromiso con la misma.

Por su parte, la gestión de riesgos constituye una secuencia de actividades (evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del mismo utilizando

recursos gerenciales) que se ponen en práctica para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los peligros para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos, este proceso es realizado por el consejo directivo de la empresa, la administración y el personal que forma parte de la misma.

2.2.9 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta que ayuda a definir el modelo de negocio de una empresa, el cual permite organizar de manera lógica la operatividad con la que las empresas crean valor.

Esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de empresa, independientemente de su nivel de madurez, se caracteriza por manejar conceptos fácilmente entendibles, flexibles y adaptables, es uno de los métodos más apropiados para la definición de la estrategia y del modelo de negocio de compañías que están iniciando su actividad.

El modelo de negocio obtenido a través del modelo CANVAS estará plasmado en un documento, el cual debe ser revisado y actualizado periódicamente, de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los cambios del entorno, para definir el modelo de negocios se deben completar los nueve módulos planteados por el autor en el orden que se detallan a continuación:



Figura 3. Modelo CANVAS

1. Segmentación de clientes: permite identificar a quien va enfocada la estrategia de la empresa.
2. Propuesta de valor: es la definición de una propuesta diferencial que permita crear una ventaja competitiva que haga diferente a la empresa.
3. Canales de comercialización: es la definición de cómo se va a llegar al cliente, la forma en la que se establece el contacto con el mismo y el canal de distribución del producto o servicio.
4. Relaciones con los clientes: permite definir el tipo de relación con el segmento de clientes a los que se dirigirá y, establecer los recursos que se van a emplear para mantener y fortalecer la relación.
5. Fuentes de ingresos: permite identificar cómo y de dónde llegarán los retornos a la empresa.
6. Recursos clave: se identifican los recursos necesarios (humanos, equipamiento, tecnología, económicos, etc.) que le permitan a la empresa poner en marcha su propuesta de valor.
7. Actividades clave: se determinan las actividades que se deben realizar (cadena de valor), para que el modelo que se está diseñando funcione, estas actividades serán la base para la definición de los procesos.
8. Agentes clave: se identifican quienes son los agentes clave (proveedores estratégicos, distribuidores, inversores, etc.) para que la empresa marche adecuadamente.
9. Estructura de costes: se detalla los costos (fijos y variables) en los que se debe incurrir para mantener en marcha la empresa.

Una vez definido el modelo de negocio a través de este método, es indispensable acompañarlo de métricas que permitan conocer los diversos aspectos claves del negocio y, corroborar si las hipótesis planteadas de negocio han sido adecuadas o si es necesario ajustar el modelo de negocio o simplemente actualizar las hipótesis.

2.2.10 Indicadores Financieros y de Gestión

Los indicadores financieros son expresiones cuantitativas, calculadas en base a cifras extraídas de estados financieros o informes de la empresa, los cuales permiten analizar el estado de la empresa individualmente o compararla a la misma con el sector, así como analizar el desempeño de una de sus partes.

La implementación de indicadores financieros permitirá a la gerencia, entre otras:

- Conocer el estado actual y real de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones.
- Identificar los problemas potenciales y tomar medidas para mitigarlos.
- Identificar puntos débiles o de mejora.
- Comparar la empresa con el mercado para evaluar su rendimiento.

A continuación en la tabla 1, se detallan los indicadores financieros más utilizados:

Tabla 1. Indicadores Financieros

Indicador	Formula	Interpretación
Indicadores de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	El indicador refleja la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones en el corto plazo
Prueba acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	El indicador refleja la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de las ventas de sus inventarios
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	El indicador determina el nivel de autonomía financiera.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	El indicador mide el compromiso del patrimonio para con sus acreedores.
Endeudamiento de activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	El indicador establece la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	El indicador establece el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.
-----------------------	---	---

Los indicadores de gestión por su parte, son expresiones cualitativas de las variables que intervienen en un proceso, a través de los cuales se evalúa la eficiencia con la que se manejan los recursos de la empresa.

Dentro de los indicadores de gestión más utilizados están los que se detallan a continuación:

Tabla 2. Indicadores de Gestión

Indicador	Formula	Interpretación
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	El indicador señala el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un año.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	El indicador determina la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos.
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	El indicador establece el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan activos.
Periodo medio de cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por cobrar} \times 360)}{\text{Ventas}}$	El indicador permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar
Periodo medio de pago	$\frac{(\text{Ctas y Doc por pagar} \times 360)}{\text{Compras}}$	El indicador permite apreciar el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones.

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para analizar el mercado en el que se desenvuelven las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos, es necesario determinar cómo se han segmentado las empresas a nivel nacional, con el fin de saber hacia dónde direccionar el presente trabajo de investigación, la información más actualizada respecto al tema, reposa en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el Directorio de empresas y establecimientos (DIEE).

El Directorio de empresas y establecimientos, es el sistema de información de todas las empresas y establecimientos del país, que se estructura a partir de registros administrativos, cuyas fuentes de información son el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el periodo de referencia de información es el año 2014.

De acuerdo a lo que establece el DIEE, se define a la empresa como agente económico (persona natural o sociedad) con autonomía, responsabilidades, que puede desarrollar actividades productivas; a los establecimientos como una empresa o parte de ella, ubicada en una única localización, en la que se ejecuten actividades productivas; y a la actividad económica como el proceso que combina recursos tales como: equipo, mano de obra, técnicas de fabricación e insumos, para la producción de bienes y servicios, que permite satisfacer las necesidades. (INEC, 2014)

De acuerdo a la información levantada por el INEC en el 2014, existen 843.644 empresas que comprenden unidades económicas que registraron alguna de las siguientes condiciones: Ventas en el SRI, Personal afiliado en el IESS, y/o si perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI. (INEC, 2014)

Las 843.644 empresas producto del análisis, se encuentran distribuidas a nivel nacional por provincias, como se detalla en la imagen a continuación, con lo que se concluye que con corte al 2014, la mayor concentración de empresas se encuentra en la provincia de Pichincha con un 23.9%, seguida de Guayas con el 19%.

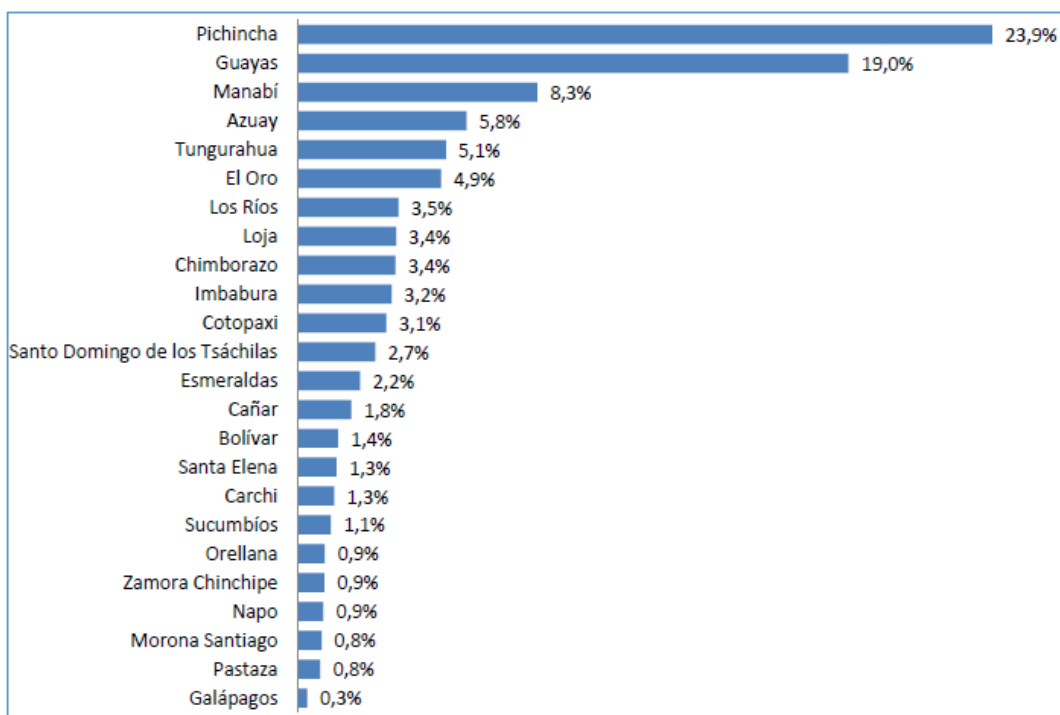


Figura 4. Concentración de empresas por provincia

Fuente: (INEC, 2014)

De acuerdo a la información generada por el Directorio de empresas y establecimientos, se definen cuatro tipos de variables para la clasificación de las empresas: tamaño de empresa, rama de actividad, sector económico y tipo de unidad legal.

Para clasificar las empresas por tamaño se consideran dos parámetros: el volumen de ventas anual (v) y el número de personas ocupadas (p), a continuación se detalla los tipos de empresa y las características con las que deben cumplir:

Grande:	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana "B":	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana "A"	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

Figura 5. Tipos de empresas

Fuente: (INEC, 2014)

De acuerdo a las características enunciadas en cada categoría, de acuerdo a la información levantada con corte al 2014, se identifica que a nivel nacional la mayor cantidad de empresas son Microempresas, en la tabla 3, se detallan los grupos que conforman cada categoría y el porcentaje de participación.

Tabla 3. Clasificación de empresas por tamaño

Tamaño de Empresa	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	760.739	90,2%
Pequeña empresa	65.135	7,7%
Mediana empresa "A"	7.929	0,9%
Mediana empresa "B"	5.588	0,7%
Grande empresa	4.253	0,5%
Total	843.644	100,0%

Fuente: (INEC, 2014)

Nota: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

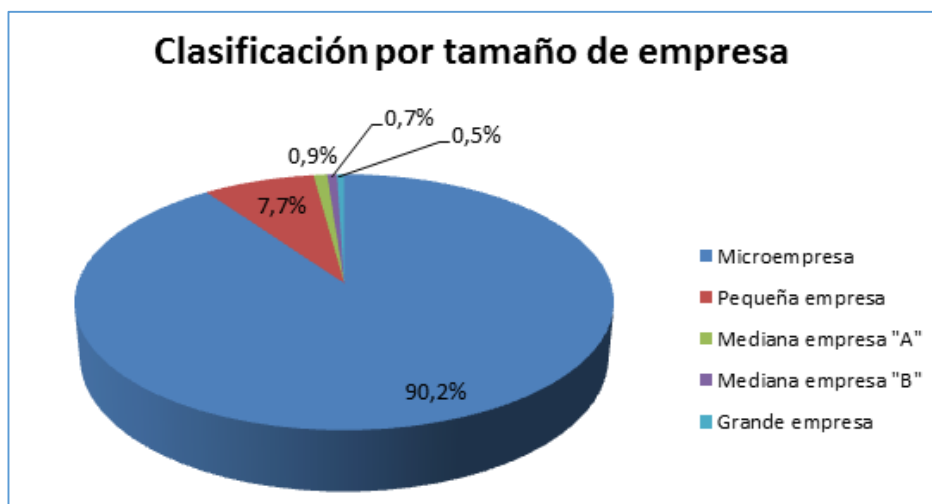


Figura 6. Clasificación de empresas por tamaño

Fuente: (INEC, 2014)

Para clasificar las empresas por rama de actividad se han identificado 19 secciones en base a la clasificación industrial internacional uniforme emitida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las cuales se detallan a continuación:

- Agricultura.
- Minas y canteras.
- Manufacturas.
- Suministro energías.
- Distribución de agua.
- Construcción.
- Comercio.
- Transporte.
- Alojamiento.
- Información.
- Financieras.
- Inmobiliaria.
- Científico Técnico.
- Administrativos.
- Administración pública.
- Enseñanza.
- Salud humana.
- Arte.
- Otros servicios.

En base al estudio realizado, se ha determinado que con corte al 2014, a nivel nacional la actividad económica que concentra la mayor cantidad de empresas es el comercio con un 36,6%, seguida de la agricultura y ganadería con un 10,6%.

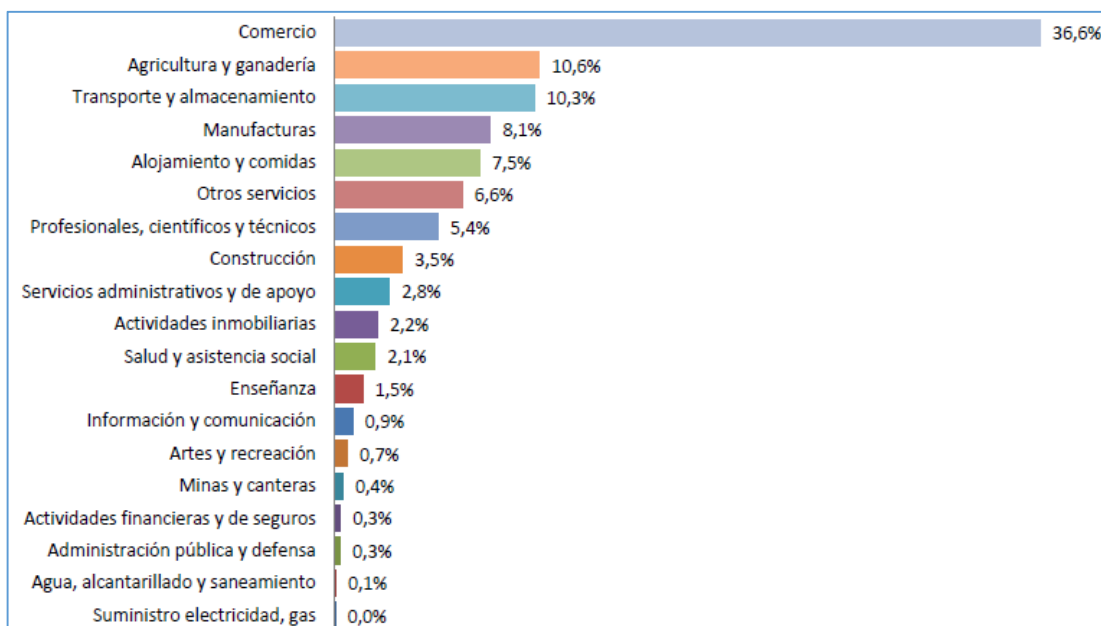


Figura 7. Clasificación de empresas por actividad económica

Fuente: (INEC, 2014)

Para clasificar las empresas por sector económico, se ha agrupado las actividades económicas para simplificar la estructura sectorial de una economía, en las seis categorías que se detallan a continuación:

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Comercio.
- Construcción.
- Servicios.

De acuerdo a la información recabada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, con corte a 2014 a nivel nacional, el sector económico que concentra mayor cantidad de empresas es el de servicios con un 40,8%, seguido del comercio con un 36,6%; es importante señalar que dentro del sector servicios se considera el suministro de energías, distribución de agua, transporte, alojamiento, información, financieras, inmobiliarias, científico técnico, administrativos, administración pública, enseñanza,

salud, artes, otros servicios (INEC, 2014). En la tabla 4, se detalla el número de empresas y el porcentaje de participación por sector.

Tabla 4. Clasificación de empresas por sector económico

Sector económico	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	344.013	40,8%
Comercio	308.566	36,6%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	89.548	10,6%
Industrias Manufactureras	68.095	8,1%
Construcción	29.769	3,5%
Explotación de Minas y Canteras	3.653	0,4%
Total:	843.644	100,0%

Fuente: (INEC, 2014)

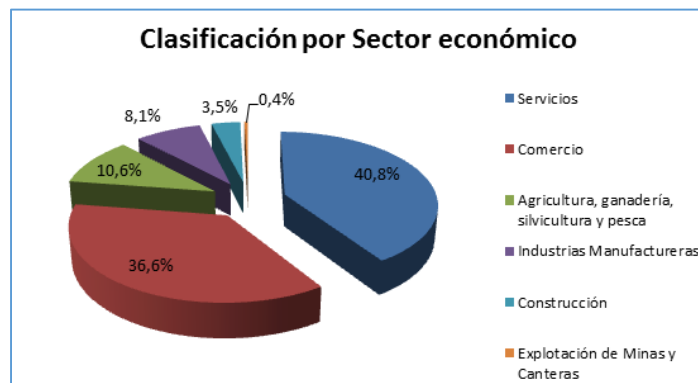


Figura 8. Clasificación de empresas por sector económico

Fuente: (INEC, 2014)

Existen dos tipos de clasificación de las empresas por tipo de unidad legal, en personas naturales o personas jurídicas, que a su vez, por sus particularidades jurídicas, pueden sub-clasificarse como se detalla a continuación:

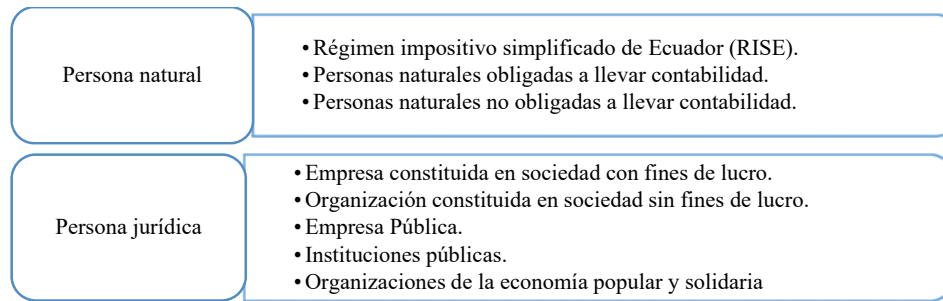


Figura 9. Sub-clasificación por tipo de unidad legal

Fuente: (INEC, 2014)

En referencia a la información levantada se concluye que el 89,5% de las empresas en análisis, se componen por personas naturales y, el 10,5% son personas jurídicas. En la tabla a continuación consta el número de empresas y porcentaje de participación por sub-clasificación.

Tabla 5. Estructura de empresas según forma institucional

Forma institucional	No Empresas	Porcentaje
Régimen simplificado RISE	385.132	45,7%
Persona Natural no obligado a llevar contabilidad	320.649	38,0%
Sociedad con fines de lucro	68.635	8,1%
Persona Natural obligado a llevar contabilidad	49.071	5,8%
Sociedad sin fines de lucro	11.201	1,3%
Otros sectores institucionales	8.956	1,1%
Total	843.644	100,00%

Fuente: (INEC, 2014)

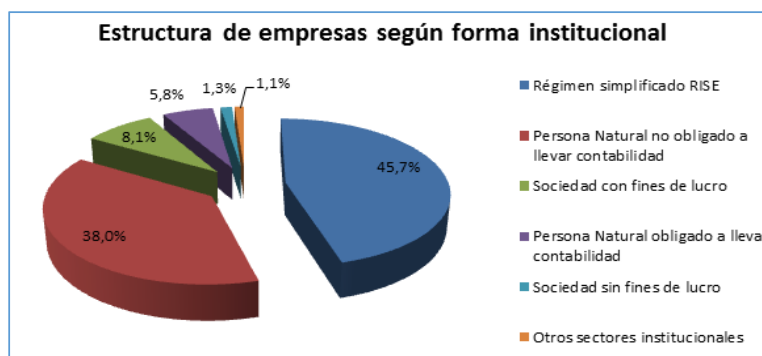


Figura 10. Estructura de empresas según forma institucional

Fuente: (INEC, 2014)

En función de las ventas totales del año 2014, se ha determinado la participación de las pequeñas, medianas y grandes empresas, es necesario destacar que para este análisis el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos excluyó a las microempresas, debido a que este segmento está conformado principalmente por personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y pertenecientes al RISE que no declaran ventas en el SRI, por lo cual, no se cuenta con información respecto a ventas, a continuación se detalla por tamaño de empresa y por sector la participación en ventas en dólares y porcentualmente.

Tabla 6. Participación en ventas según tamaño de la empresa

Tamaño de Empresa	Ventas (miles de USD)	Porcentaje
Grande empresa	123.631.438	73,1%
Pequeña empresa	19.361.535	11,5%
Mediana empresa "B"	15.983.163	9,5%
Mediana empresa "A"	10.084.119	6,0%
Total	169.060.255	100,0%

Fuente: (INEC, 2014)

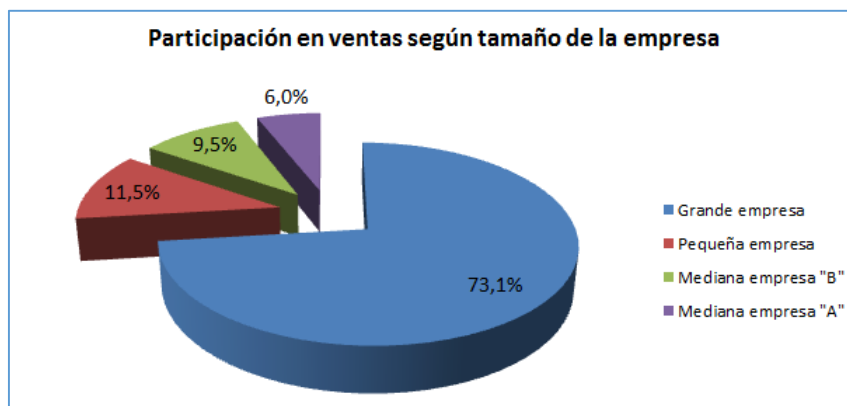


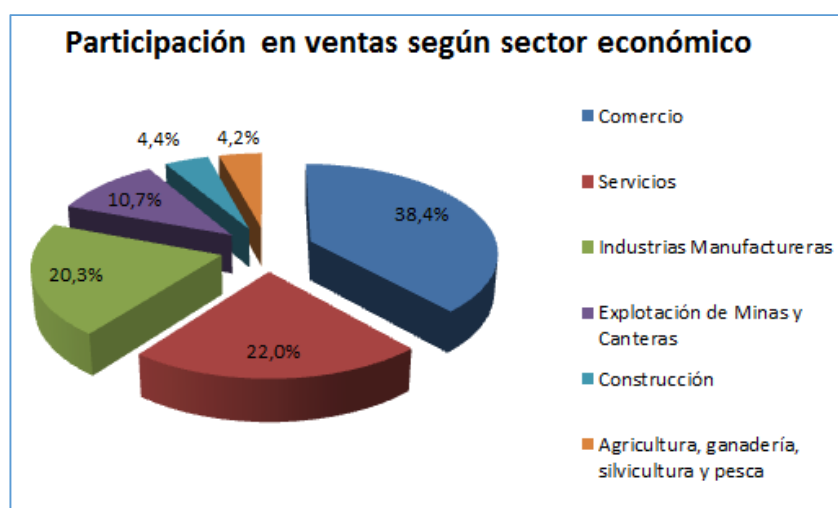
Figura 11. Participación en ventas según tamaño de la empresa

Fuente: (INEC, 2014)

Tabla 7. Participación en ventas según sector económico

Sector Económico	Ventas (miles de USD)	Porcentaje
Comercio	64.867.238	38,4%
Servicios	37.257.420	22,0%
Industrias Manufactureras	34.342.036	20,3%
Explotación de Minas y Canteras	18.048.942	10,7%
Construcción	7.393.802	4,4%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7.150.818	4,2%
Total	169.060.256	100,0%

Fuente: (INEC, 2014)

**Figura 12. Participación en ventas según sector económico**

Fuente: (INEC, 2014)

Para el presente trabajo de investigación, se han tomado como referencia 6 empresas representativas que se dedican a la venta de electrodomésticos, que no forman parte de las grandes cadenas, las cuales serán la base para diseñar el modelo de gestión, a continuación la clasificación de las mismas en base a las categorías establecidas por el Directorio de empresas y establecimientos.

Tabla 8. Clasificación de empresas analizadas

Empresa	Clasificación					
	Concentración por provincia	Tamaño	Rama de actividad	Sector Económico	Unidad Jurídica	Forma Institucional
Almacén Familiar	Pichincha	Pequeña	Comercio	Comercio	Persona Natural	Obligado a llevar contabilidad
Almacenes Creditazo	Pichincha	Pequeña	Comercio	Comercio	Persona Jurídica	Sociedad con fines de lucro
Best Pc	Pichincha	Mediana "B"	Comercio	Comercio	Persona Natural	Obligado a llevar contabilidad
Credicentro Cia. Ltda.	Pichincha	Mediana "B"	Comercio	Comercio	Persona Jurídica	Sociedad con fines de lucro
Planet sound Pc	Pichincha	Mediana "A"	Comercio	Comercio	Persona Jurídica	Sociedad con fines de lucro
Tekogar	Pichincha	Pequeña	Comercio	Comercio	Persona Natural	Obligado a llevar contabilidad

En virtud de lo antes señalado, se concluye que el diseño del modelo de gestión formal, fruto de este trabajo de investigación, se direccionará a empresas cuya actividad económica y sector económico es el comercio, mantengan ventas anuales entre USD\$. 100.001 (Cien mil uno con 00/100 dólares) y USD\$ 5.000.000 (Cinco millones con 00/100 dólares), que se encuentren ubicadas en la provincia de Pichincha, constituidas como personas naturales o jurídicas, dedicadas a la venta de electrodomésticos que no pertenezcan a las grandes cadenas.

3.2 ANÁLISIS DEL TIPO DE EMPRESA

Las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos, que no pertenecen a las grandes cadenas, son empresas dedicadas a la comercialización de artículos tecnológicos (electrodomésticos, celulares, tablets, equipos de computación, equipos de sonido, etc.) que se enfocan tanto para abastecer al sector doméstico como en el sector mayorista, este segundo en menor cantidad.

A fin de conocer las características de las empresas a ser analizadas, se procedió a realizar una entrevista en base a una encuesta por muestreo a las 6 empresas más representativas, cuya actividad es la venta de electrodomésticos, las cuales no pertenecen a las grandes cadenas y tienen su sede de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

La encuesta está conformada por veinte y cuatro preguntas claves, que permitirán conocer el estado en el cual actualmente se manejan las empresas que no pertenecen a las grandes cadenas y se dedican a la venta de electrodomésticos, a continuación se detallan las preguntas que conforman la encuesta y los resultados de las mismas:

Pregunta 1 - ¿Para iniciar la actividad comercial de su negocio que figura utilizaba?

El 67% de las empresas encuestadas indican que han iniciado sus actividades como personas naturales y el 33% ha iniciado sus actividades informalmente.

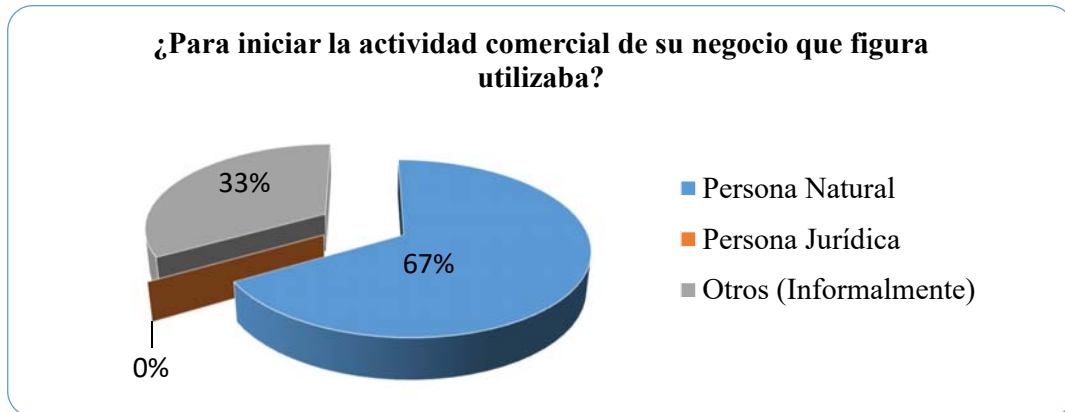


Figura 13. Pregunta 1

Pregunta 2 - ¿En la actualidad que figura utiliza para realizar su actividad comercial?

El 50% de las empresas encuestadas indican que en la actualidad manejan su actividad comercial como personas naturales, debido a que con esta figura tienen ciertos beneficios tributarios y el 50% restante realizan su actividad comercial como personas jurídicas.

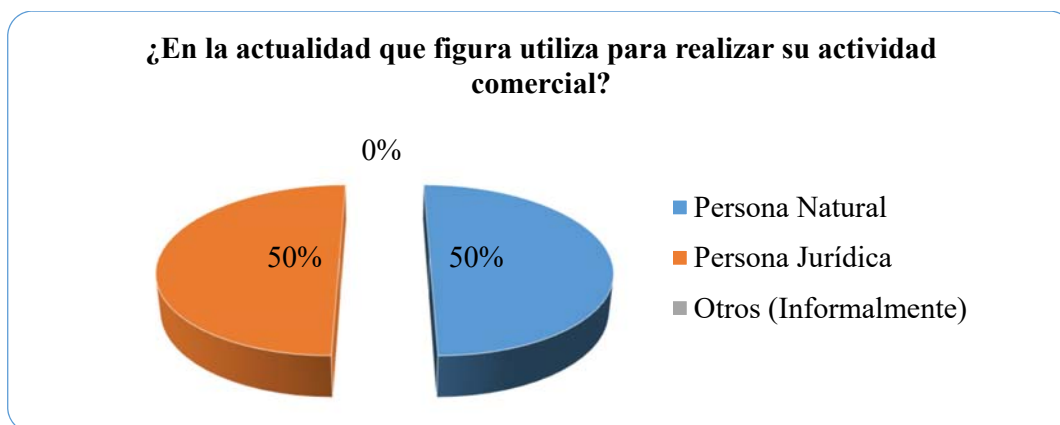


Figura 14. Pregunta 2

Pregunta 3 - En promedio el rango de ventas mensuales de su negocio está entre: \$1 a \$ 8.333 / \$8.334 a \$ 83.333 / \$ 83.334 a \$ 166.666 / \$ 166.667 a \$ 416.666.

De acuerdo a la clasificación de tipos de empresa establecido por el Directorio de empresas y establecimientos, se puede concluir que el 50% de las empresas encuestadas por el volumen de sus ventas están en el grupo de empresas pequeñas (ventas promedio mensual entre \$8.334 y \$83.333), el 17% son empresas medianas “A” (ventas promedio mensual entre \$83.334 y \$166.666) y el 33% restante son empresas medianas “B” (ventas promedio mensual entre \$166.667 y \$416.666).

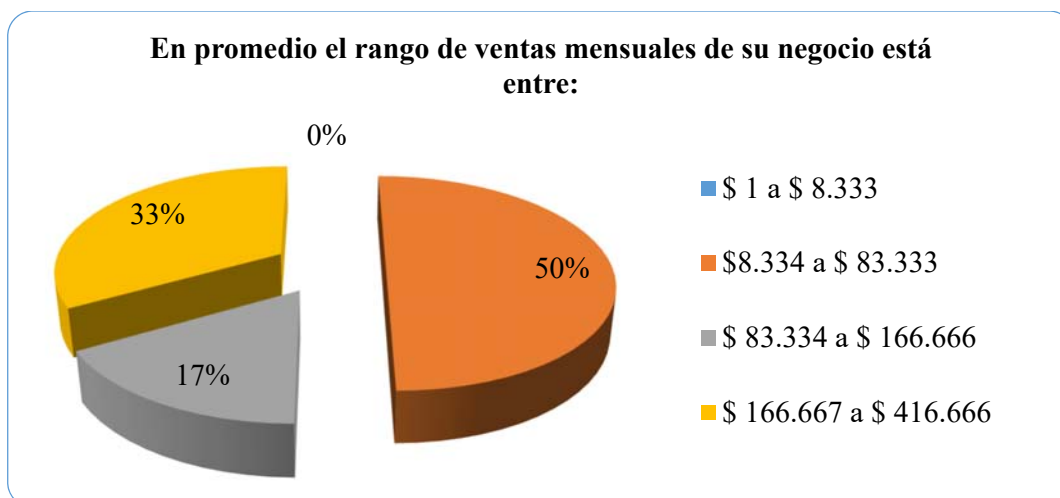


Figura 15. Pregunta 3

Pregunta 4 - ¿Su negocio se maneja familiarmente?

El 83% de las empresas de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas son empresas familiares, el 17% restante está conformada por accionistas que no tienen vínculos familiares.

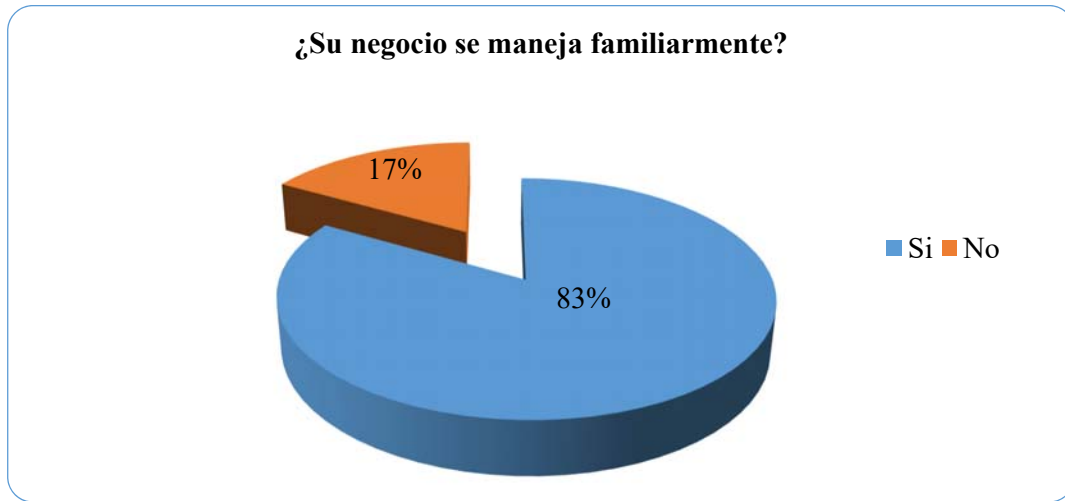


Figura 16. Pregunta 4

Pregunta 5 - ¿Por medio de qué canal de distribución comercializa sus productos?

El 100% de las empresas encuestadas señalan que su principal canal de distribución son los locales comerciales, adicionalmente el 100% de las empresas cuentan con sitio web como medio informativo y el 50% con redes sociales como canal de distribución.

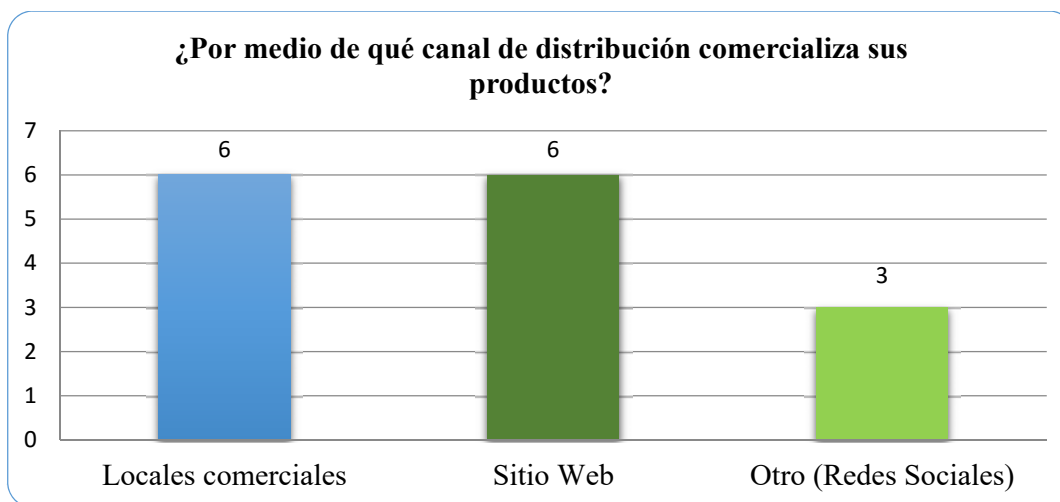


Figura 17. Pregunta 5

Pregunta 6 - Si su canal de distribución son locales comerciales, ¿En la actualidad cuántos locales comerciales tiene?

Se ha determinado que el 100% de las empresas utilizan como canal de distribución locales comerciales, el 33% de las empresas encuestadas tienen un solo local, el 17% tienen entre 2 y 5 locales, el 17% entre 6 y 10 locales y, el 33% más de 10 locales.

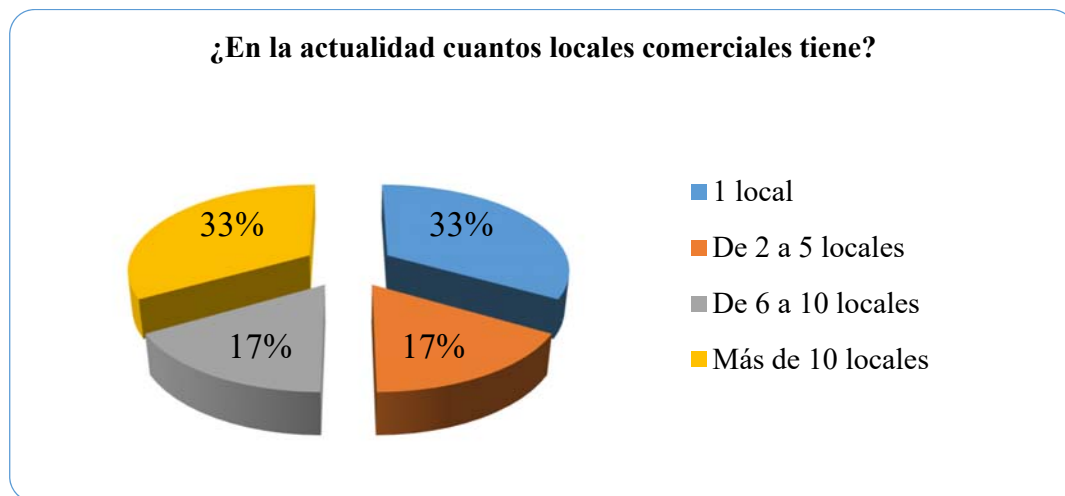


Figura 18. Pregunta 6

Pregunta 7 - Si su canal de distribución son locales comerciales, ¿En qué sectores se encuentran ubicados?

Los sectores donde se encuentran ubicados los locales de las empresas encuestadas son: Calderón, Carapungo, El Inca, Comité del Pueblo, Guamaní, Chillogallo, Solanda, Tejar, Sangolquí, Tumbaco, Quinche, Diez de Agosto, Cotocollao, La Prensa en la ciudad de Quito, adicionalmente cuentan con sucursales fuera de la ciudad: en Latacunga, Riobamba, Ibarra, Cuenca y Ambato.

De acuerdo a la información levantada se ha indicado que estratégicamente para aperturar locales comerciales buscan lugares populares en donde no hay presencia de las grandes cadenas de venta de electrodomésticos o en su defecto hay locales pequeños de las cadenas grandes, que sean transitados y de fácil acceso, las empresas encuestadas

cuentan con locales ubicados en el norte, centro y sur del Distrito Metropolitano de Quito, en el Valle de Los Chillos y Tumbaco, generalmente este tipo de empresas tienen sus locales ubicados en los mismos sectores ya que son competencia directa.

Pregunta 8 - ¿Su marca o el nombre de su negocio se encuentran posesionados en el mercado?

El 67% de las empresas encuestadas consideran que el nombre de su negocio no se encuentra posesionado en el mercado, los clientes se acercan a los locales no necesariamente por el nombre, sino más bien por las promociones que observan al pasar por los locales o a buenas experiencias anteriores, el 33% restante consideran que el nombre de su negocio se encuentra posesionado en el mercado, pero aclaran que esto se debe al trabajo realizado a través de redes sociales, pagina web, volanteo entre otras técnicas, es decir, se han preocupado por invertir recursos para desarrollar presencia en el mercado.

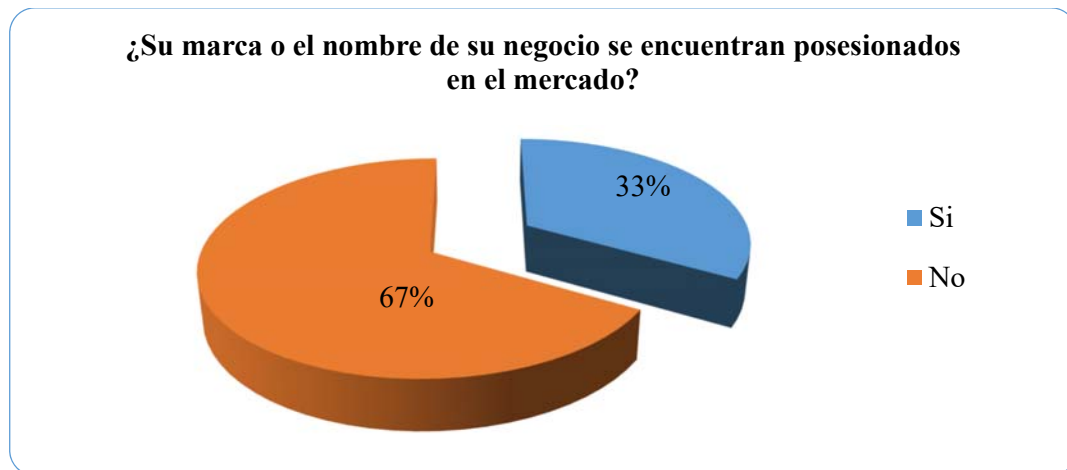


Figura 19. Pregunta 8

Pregunta 9 - ¿Conoce qué es el gobierno corporativo?

El 100% de las empresas encuestadas desconocen que es el gobierno corporativo y su función dentro de una empresa.



Figura 20. Pregunta 9

Pregunta 10 - ¿Quién o quienes dentro de su negocio son los que toman las decisiones?

Dentro de este tipo de empresas la toma de decisiones la realiza únicamente el propietario (dueño del RUC) en el caso de las empresas familiares o, los accionistas en el caso de las empresas que las cuales sus propietarios no tienen vínculo familiar.

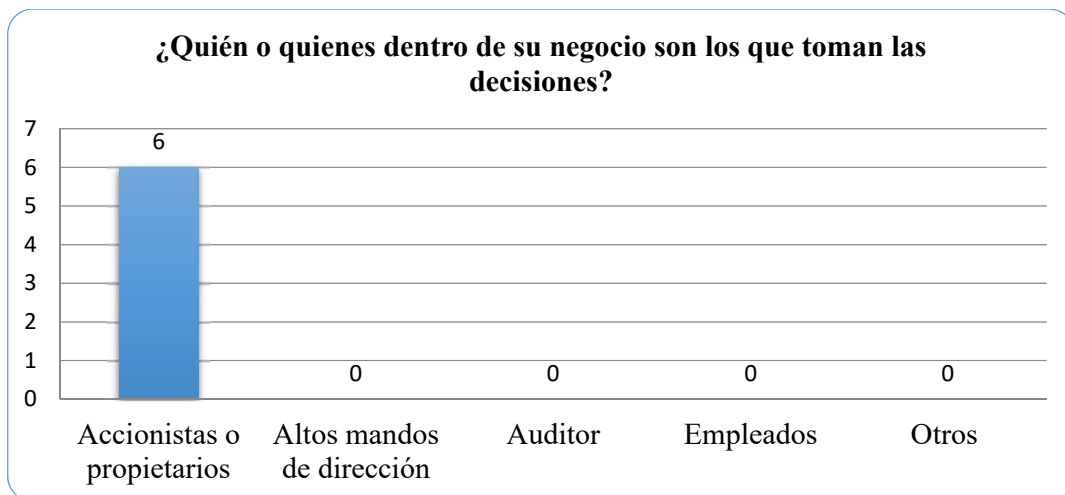


Figura 21. Pregunta 10

Pregunta 11 - ¿Con que frecuencia se realizan reuniones que sirvan de base para la toma de decisiones?

El 50% de las empresas encuestadas realizan una reunión al año para tomar decisiones, el 33% realizan una reunión semestral y, el 17% realizan una reunión trimestral, es necesario destacar que en estas reuniones no se involucran empleados de las empresas y que la alta gerencia de este tipo de empresas está conformada únicamente por familiares o por los accionistas.

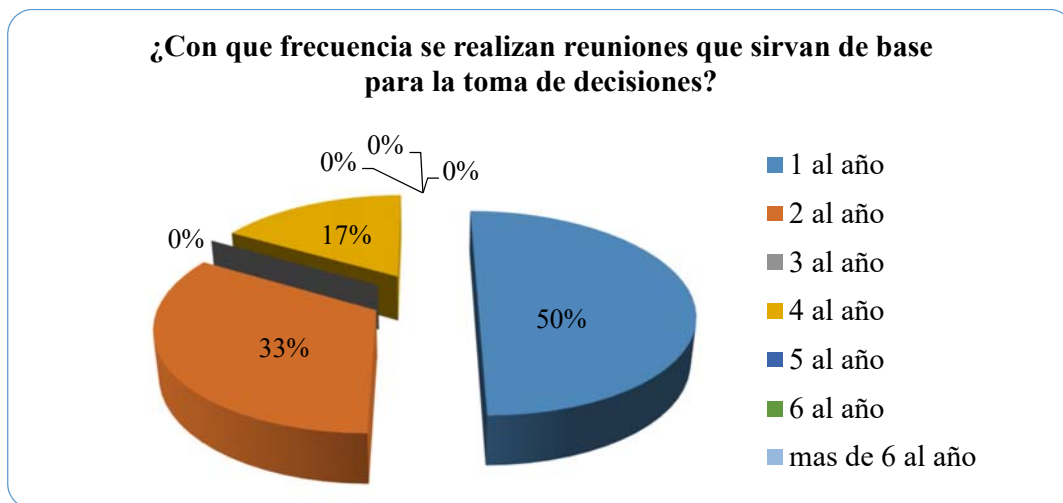


Figura 22. Pregunta 11

Pregunta 12 - ¿Conoce qué es una estructura organizacional?

Únicamente el 67% de las empresas encuestadas conocen lo que es una estructura organizacional.



Figura 23. Pregunta 12

Pregunta 13 - Si conoce que es una estructura organizacional, ¿Su negocio cuenta con una estructura organizacional?

Del 67% de las empresas encuestadas, que manifestaron que conocen lo que es una estructura organizacional, el 50% cuenta con estructura organizacional definida y, el 50% restante no tiene definida una estructura organizacional para el desarrollo de sus actividades.



Figura 24. Pregunta 13

Pregunta 14 - ¿Para el funcionamiento de su negocio usted tiene claro los puestos y el número de empleados que necesita?

El 100% de las empresas encuestadas, a pesar de no todas contar con una estructura de organización definida, tienen claro los puestos operativos que requieren para el desarrollo de las actividades de la empresa, generalmente al ser empresas familiares no definen estructura organizacional debido a que los puestos de dirección están a cargo de los dueños indistintamente de que tengan o no conocimiento del negocio.

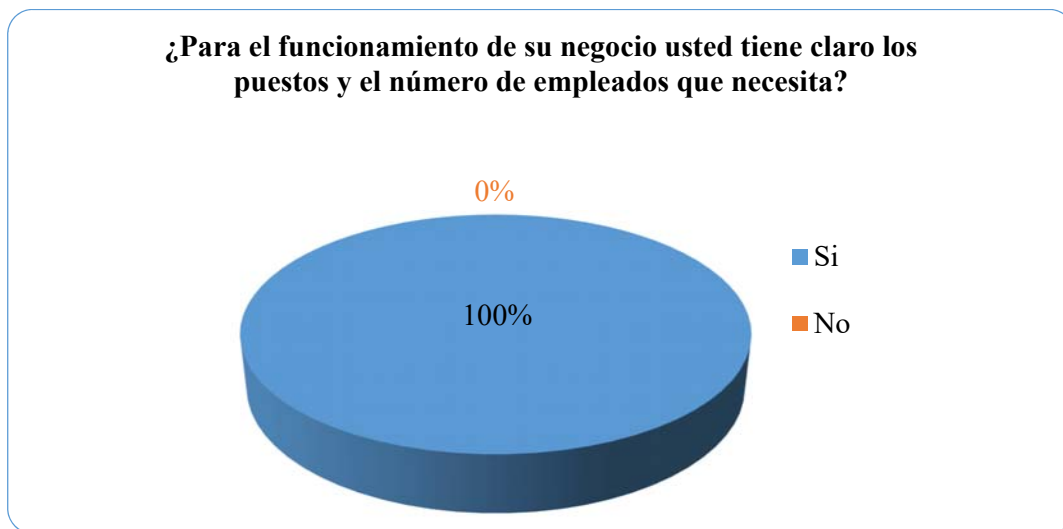


Figura 25. Pregunta 14

Pregunta 15 - Para el manejo de su negocio tiene definidos: Procesos, procedimientos, otros o ninguno de los anteriores.

El 100% de las empresas encuestadas no cuentan con procesos, procedimientos ni lineamiento alguno para el manejo de su negocio.

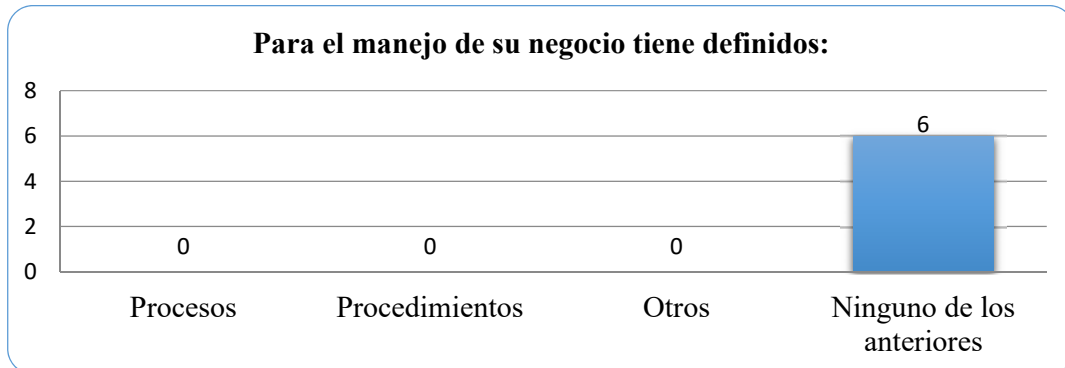


Figura 26. Pregunta 15

Pregunta 16 - Para normar el actuar de su personal cuenta con: Manual de funciones, código de ética, reglamento interno, otros o ninguno de los anteriores.

De las empresas encuestadas, solo una cuenta con Reglamento Interno, el cual se encuentra en proceso de aprobación, las demás empresas no cuentan con ninguna política o lineamiento para normar el actuar del su personal.

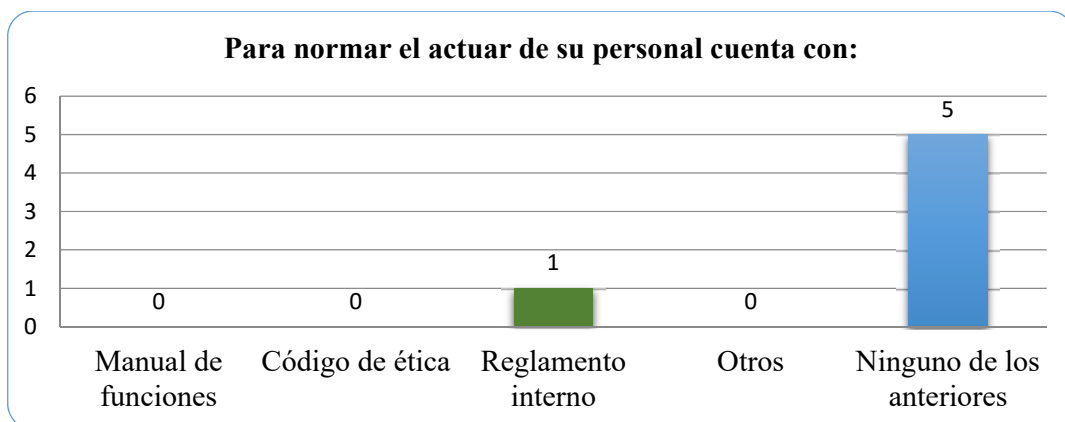


Figura 27. Pregunta 16

Pregunta 17 - ¿Su negocio cuenta con cultura organizacional?

El 100% de las empresas encuestadas desconocen lo que es la cultura organizacional, de acuerdo a lo explicado confirman que ninguna tiene cultura organizacional.



Figura 28. Pregunta 17

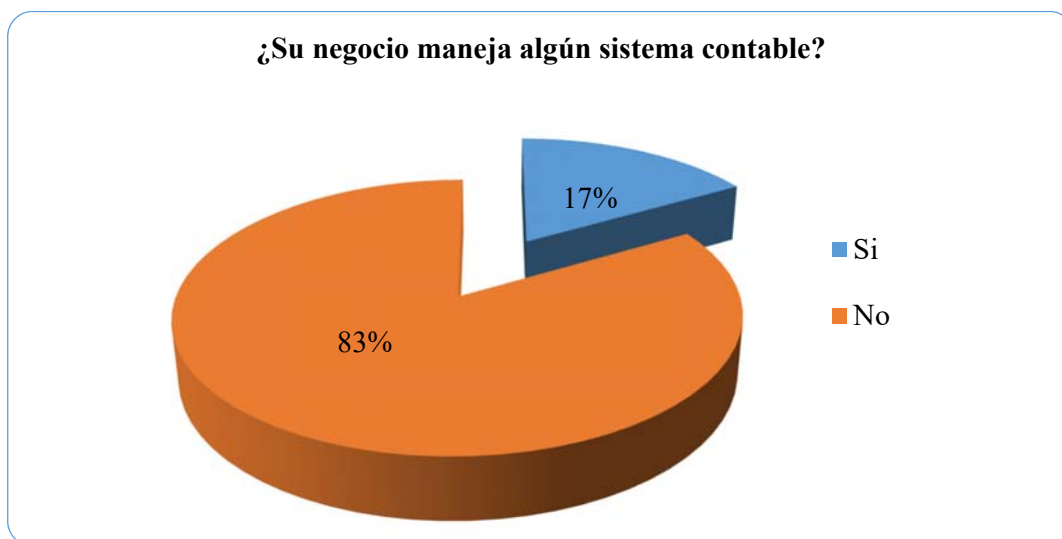
Pregunta 18 - ¿Tiene segmentado el mercado al que su negocio se direcciona?

Ninguna de las empresas encuestadas tienen segmentado el mercado hacia el cual está enfocado su negocio, en su mayoría mencionan que no es importante realizar una segmentación, ya que prefieren abarcar todo el mercado que sea posible y que una segmentación los limitaría, a más de la información levantada es claramente identificable que su mercado meta son los sectores populares a los cuales las grandes cadenas no llegan.



Figura 29. Pregunta 18**Pregunta 19 - ¿Su negocio maneja algún sistema contable?**

El 83% de las empresas encuestadas no manejan ningún sistema contable, el manejo de inventario u otro tipo de información referente al negocio, lo manejan a través de hojas electrónicas o de un registro manual respaldado con documentos como facturas, proformas, etc., el 17% restante maneja un sistema contable propio desarrollado para las necesidades del negocio.

**Figura 30. Pregunta 19**

Pregunta 20 - ¿Cuáles son las formas de pago utilizadas en su negocio?

Todas las empresas encuestadas tienen como medio de pago: efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito, de estas, dos empresas manejan como medio de cobro adicional el crédito directo que es el financiamiento sin necesidad de terceros.

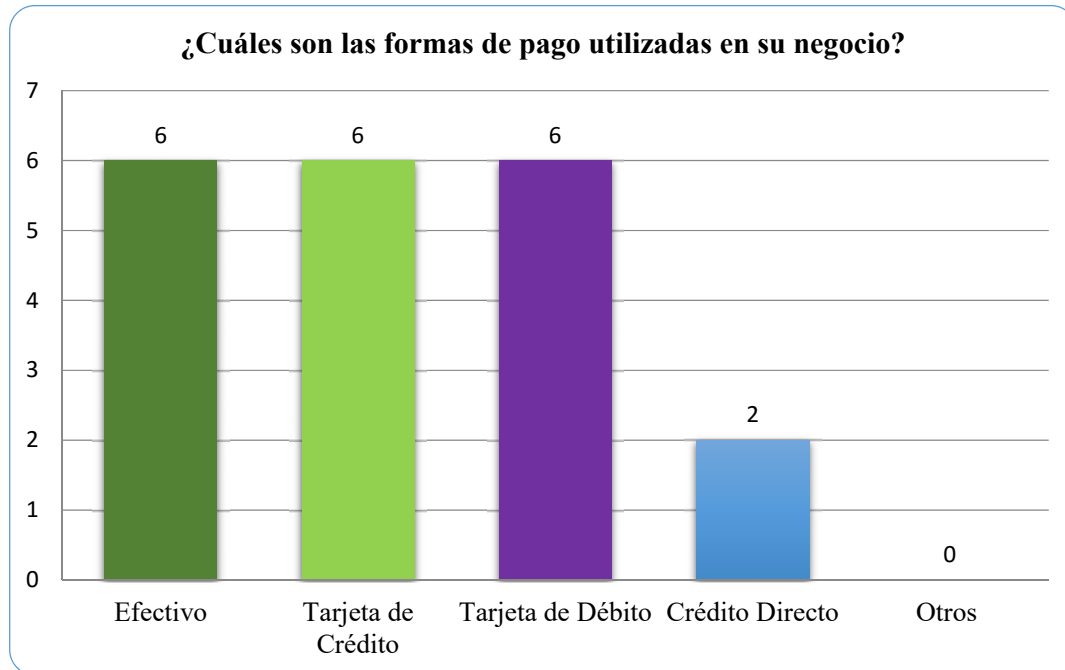


Figura 31. Pregunta 20

Pregunta 21 - ¿En base a qué evidencia que su negocio está ganando?

Las empresas encuestadas coinciden que evidencian que su negocio está ganando por el nivel de ventas y por el porcentaje de rentabilidad obtenido de las mismas.

Pregunta 22 - ¿Maneja algún tipo de indicador para medir su negocio?

El 50% de las empresas encuestadas confirman que utilizan indicadores para medir el desempeño del negocio, el 50% restante no utiliza indicadores, miden su negocio por las ventas alcanzadas básicamente y, por los márgenes de utilidad que genera el costo del inventario en comparación del precio de venta.

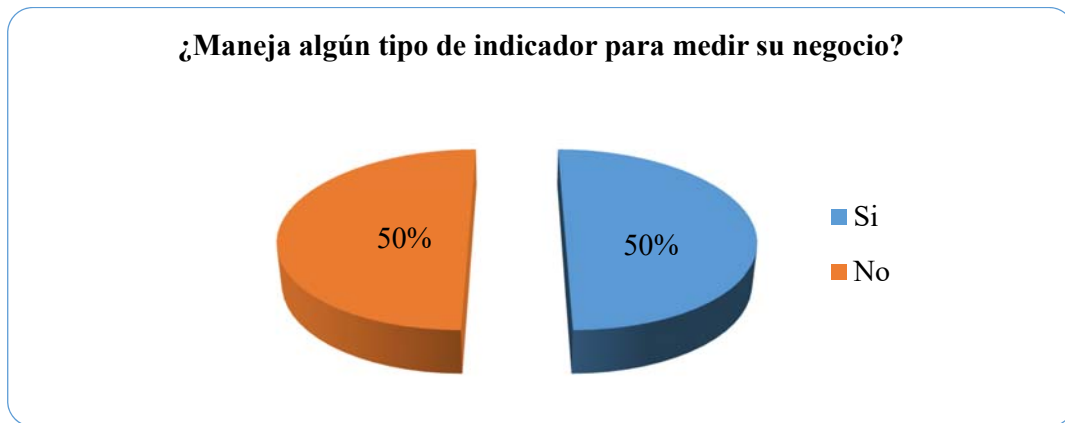


Figura 32. Pregunta 22

Pregunta 23 - Si Ud. maneja algún indicador para medir su negocio detalle los 3 más utilizados.

El 50% de las empresas encuestadas han confirmado que utilizan indicadores para medir su negocio, a continuación se detallan los 3 indicadores más utilizados por cada una de ellas:

Tabla 9. Indicadores más utilizados

Empresa	Indicadores		
Planetsound Pc	Margen de utilidad	Rentabilidad de Ventas	Prueba ácida
Best Pc	Rotación de inventarios	Margen de utilidad	Rotación de cartera
Credicentro Cía. Ltda.	Capital de trabajo	Prueba ácida	Endeudamiento

Pregunta 24 - ¿Cuál es el nivel de preparación del propietario del negocio?

El 50% de los propietarios de las empresas encuestadas, quienes han levantado el negocio y son los que toman las decisiones del mismo, han concluido sus estudios secundarios, el 33% cuenta con título de tercer nivel, y el 17% está cursando la universidad.

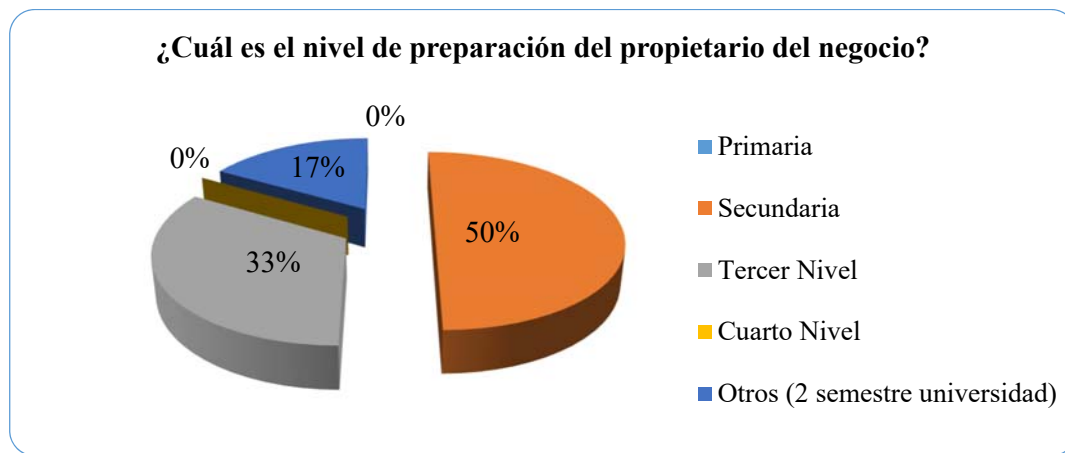


Figura 33. Pregunta 24

De la información levantada en base a las entrevistas y encuestas realizadas, se ha identificado ciertas características de este tipo de empresas:

- Son empresas familiares, en su mayoría.
- Iniciaron sus actividades informalmente o como personas naturales.
- Actualmente realizan sus actividades comerciales con la figura de personas naturales (obligadas a llevar contabilidad) y personería jurídica.
- Todas cuentan con locales a nivel nacional, los cuales se encuentran ubicados en zonas comerciales de sectores populares.

- En su mayoría no cuentan con una estructura organizacional definida, pero si tienen claro los puestos que requieren para el correcto funcionamiento de la empresa.
- No cuenta con procesos ni procedimientos definidos, se basan en la experiencia.
- No cuentan con manuales de funciones, código de ética ni cultura organizacional.
- Desconocen qué es el gobierno corporativo de una empresa, las decisiones respecto al giro del negocio son tomadas, en su mayoría, exclusivamente por los propietarios de la misma.
- No tienen segmentado su mercado meta.
- En su mayoría no cuentan con ningún tipo de sistema contable.

3.2.1 Nivel de madurez de las empresas analizadas

De acuerdo a la información levantada, se concluye que las empresas base del presente trabajo de investigación tienen un nivel de madurez 1 (Inicial - Informalidad) debido a que:

- No cuentan con políticas, estándares y procedimientos, realizan sus actividades en base a la experiencia.
- No tienen definidas responsabilidades y, únicamente está definido a quien deben rendir cuentas, que en este caso es el propietario.
- No cuentan con herramientas tecnológicas apropiadas para el desenvolvimiento del negocio.
- Existe comunicación esporádica de los problemas y no se comunican al personal las metas que se pretende alcanzar.

- No cuentan con manuales de procesos ni perfiles, por lo cual, no están identificadas las habilidades y experiencia con la que debe contar el personal, adicionalmente no hay un entrenamiento formal del mismo.
- En su mayoría no cuentan con parámetros de medición y, las empresas que cuentan con indicadores no cubren todos los ámbitos de la empresa.
- Existen muchas debilidades de control y los funcionarios no están conscientes de sus responsabilidades de control interno.

3.2.2 Definición de Modelo Negocio - CANVAS de las empresas analizadas

La definición del modelo de negocio permitirá conocer puntos claves en los cuales hay que enfocarse para desarrollar el modelo de gestión, es importante señalar que el modelo de negocio puede ser reformulado cuando sea necesario, en la figura 34 se define el modelo de negocio para las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas.

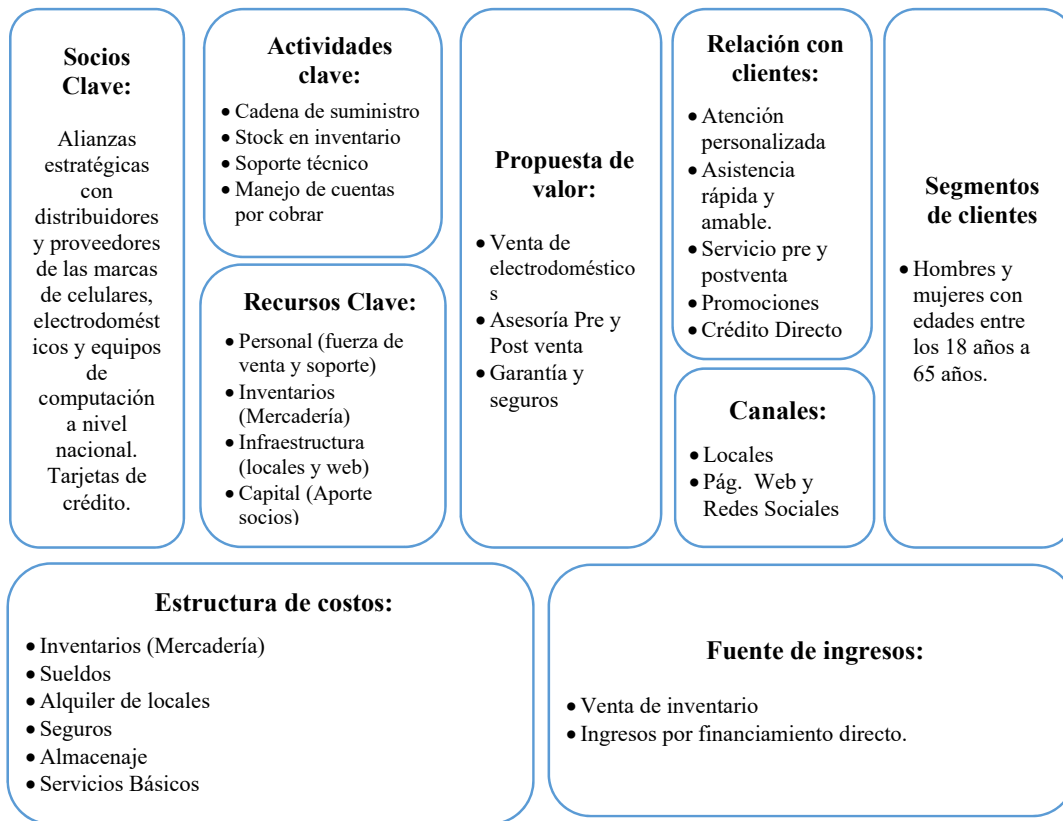


Figura 34. Modelo de negocio CANVAS

CAPÍTULO IV

4 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FORMAL **(PROPUESTA)**

La definición de un modelo de gestión formal para las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos, que no pertenecen a las grandes cadenas, tiene como objetivo establecer los lineamientos con los que deben cumplir para un correcto funcionamiento, permitiéndoles pasar de un nivel de madurez 1 (inicial - informalidad) a un nivel de madurez 3 (definido - formalidad), esto garantizará las buenas prácticas administrativas y el cumplimiento de sus objetivos.

A continuación, de acuerdo al análisis de los siete factores de la evaluación de la madurez, se define el modelo de gestión formal, dentro del cual se establecen los

parámetros con los que deben cumplir este tipo de empresas para llegar al nivel de madurez deseado.

FE 1: Políticas, Estándares y Procedimientos

Por el giro de negocio, las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos, al menos deben levantar los procesos que se detallan a continuación, los cuales deben ser aprobados y documentados:

- Proceso de venta.
- Proceso de devoluciones.
- Proceso para otorgar crédito.
- Proceso de cobranzas.
- Proceso de control de cajas.
- Proceso de facturación.
- Proceso de control de inventarios.
- Proceso de logística de entrega de inventario.
- Proceso de compra.
- Proceso de ejecución de garantía técnica.
- Proceso para manejo de archivo.
- Proceso de selección de personal.
- Proceso de entrenamiento de personal.

Adicionalmente se deben definir las políticas internas para el correcto manejo de los procesos.

FE 2: Responsabilidad y Rendición de Cuentas

En base a los procesos definidos, se deben establecer responsabilidades, es decir, a cargo de quien está cada proceso, con qué personal cuenta para el correcto desarrollo del mismo y, cuáles son las metas u objetivos a alcanzar, los cuales deben ser evaluables.

Es necesario para este tipo de empresas, implementar el gobierno corporativo, este estará conformado por los accionistas, alta administración (gerencias y jefaturas) y la o el auditor, en el caso de contar con este puesto, quienes serán los responsables de garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Las reuniones del gobierno corporativo por el giro de negocio deben ser mensuales, en estas se abordarán temas referentes a: operaciones, personal, metas alcanzadas, resultados, redefinición de lineamientos, comunicación, control y seguimiento, cultura, ética y solución de inconvenientes presentados.

El gobierno corporativo por el tamaño de la empresa será también el comité de ética y, por ende, será el encargado de definir el código que debe regir para todos los integrantes de la empresa.

FE 3: Herramientas y Automatización

Este tipo de empresa debe contar con un sistema informático que al menos cubra los siguientes frentes: Contabilidad (gastos, ingresos, costos, control de inventarios, facturación y puntos de venta) y, Talento Humano (nómina y pago de incentivos), el cual proporcione reportes para la toma de decisiones.

Adicionalmente, las empresas que dan crédito directo, deben acceder a herramientas o software legales que proporcionen información crediticia que incluya historial crediticio del cliente, información de activos, fuentes de ingreso, hábitos de consumo, entre otros, a fin de mitigar riesgos que se puedan producir.

FE 4: Conciencia y Comunicación

Para lograr conciencia y comunicación de los procesos establecidos, se debe partir de la documentación y aprobación de los mismos, así se garantiza que se dé a conocer el proceso definitivo sin variaciones que puedan confundir a los integrantes de la empresa.

El responsable de cada proceso debe socializar y explicar al equipo a su cargo, una por una las actividades que lo conforman, la documentación habilitante que se maneja (en el caso que se requiera), las autorizaciones y demás lineamientos para el correcto desarrollo del proceso, con el fin de que los integrantes de la empresa tengan claras las actividades que deben realizar y puedan dar un buen servicio tanto al cliente interno como externo.

Es necesario que las capacitaciones realizadas, así como la información entregada para socialización de los procesos, tengan una firma de respaldo de suerte que se garantice el cumplimiento de las mismas.

FE 5: Habilidades y Experiencia

Para lograr el correcto desarrollo de los procesos, dentro de la empresa se debe definir y documentar en cada área o departamento las habilidades, aptitudes y experiencia que deben tener las personas que quieran acceder a estos puestos con lo que se garantizaría un correcto funcionamiento de la organización.

Al menos una vez al año se debe hacer una evaluación de las habilidades y experiencia del personal, con el fin de retroalimentar los procesos e ir ajustando los perfiles de acuerdo a las metas de la empresa.

La empresa debe contar con un plan de entrenamiento y capacitación anual, el cual debe estar documentado y aprobado.

FE 6: Establecimiento y Medición de Metas

Para evaluar y medir los procesos que se definieron en el Factor de evaluación No. 1, es necesario que los altos mandos de la empresa establezcan las metas que se pretende alcanzar, a continuación se definen los indicadores que al menos se deben utilizar por cada uno de los procesos planteados.

Tabla 10. Medición de procesos definidos para PYMES de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas

Proceso	Establecimiento y medición de metas
Proceso de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas totales. • Ventas por agencia. • Ventas por vendedor.
Proceso de devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de devoluciones.
Proceso para otorgar crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de créditos aprobados. • Porcentaje de créditos negados.
Proceso de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de cartera vencida. • Recuperación de cartera.
Proceso de control de cajas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de controles planificados. • Porcentaje forma de cobro (contado, tarjeta de crédito o débito y crédito).
Proceso de facturación	<ul style="list-style-type: none"> • No. de facturas anuladas.
Proceso de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • No. de días inventario a mano. • Rotación de inventarios.
Proceso de logística de entrega de inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de despachos exitosos. • Porcentaje de despachos no realizados.
Proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Compras totales. • Porcentaje de compras (inventario) devuelto por defecto.
Proceso de ejecución de garantía técnica	<ul style="list-style-type: none"> • No. de ejecuciones de garantía técnica. • Porcentaje de aprobación de reclamos ingresados.
Proceso para manejo de archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el archivo de documentación.
Proceso de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal.
Proceso de entrenamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados capacitados.

FE 7: Control Interno

El control interno está a cargo de los mandos altos y el auditor interno, para el correcto desarrollo del mismo se debe definir:

- Procedimientos de control.
- Plan de monitoreo continuo.
- Implementar controles en los sistemas utilizados (pistas de auditoria) para mitigar el riesgo.
- Crear perfiles de acceso a los sistemas o software.

A continuación se resume la situación actual en la que se encuentran las empresas analizadas y, las actividades que deberían cumplir para pasar de un nivel de madurez 1 (inicial- informalidad) a un nivel de madurez 3 (definido - formalidad), este nivel de madurez se caracteriza por contar con procesos estandarizados y comunicados.

Tabla 11. Matriz de evaluación PYMES de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas

Nivel de Evaluación Factor de Evaluación	NE1: INICIAL El proceso desorganizado y no se han definido las actividades internamente.	NE3: DEFINIDO El proceso es documentado, estandarizado y comunicado. Se ha iniciado el registro de algunos indicadores de gestión del proceso (diferentes a los indicadores financieros).
FE 1: Políticas, Estándares y Procedimientos.	Se basan en la experiencia, los procesos y las prácticas no están definidos	<p>Definir e implementar al menos lo siguientes proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de venta. • Proceso de devoluciones. • Proceso para otorgar crédito. • Proceso de cobranzas. • Proceso de control de cajas. • Proceso de facturación. • Proceso de control de inventarios. • Proceso de logística de entrega de inventario. • Proceso de compra. • Proceso de ejecución de garantía técnica. • Proceso para manejo de archivo. • Proceso de selección de personal • Proceso de entrenamiento de personal. <p>Adicionalmente se deben definir las políticas internas para el correcto manejo de los procesos.</p>
FE 2: Responsabilidad y Rendición de Cuentas.	La toma de decisiones las realiza únicamente el propietario de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario para este tipo de empresas implementar el gobierno corporativo. • Las reuniones del gobierno corporativo por el giro de negocio deben ser mensuales. • El gobierno corporativo por el tamaño de la empresa será también el comité de ética.
FE 3: Herramientas y Automatización.	No cuenta con sistemas contables, manejan información en hojas electrónicas.	<p>Este tipo de empresa debe contar con un sistema informático que al menos cubra los siguientes frentes: Contabilidad (gastos, ingresos, costos, control de inventarios y facturación) y Talento Humano (nómina y pago de incentivos), el cual proporcione reportes para la toma de decisiones.</p> <p>Las empresas que dan crédito directo deben acceder a herramientas o software legales que proporcionen información crediticia.</p>

Nivel de Evaluación Factor de Evaluación	NE1: INICIAL El proceso desorganizado y no se han definido las actividades internamente.	NE3: DEFINIDO El proceso es documentado, estandarizado y comunicado. Se ha iniciado el registro de algunos indicadores de gestión del proceso (diferentes a los indicadores financieros).
FE 4: Conciencia y Comunicación.	Existe comunicación informal y esporádica de los problemas.	Procesos documentados, aprobados y socializados con el personal de la empresa.
FE 5: Habilidades y Experiencia.	No están definidas las habilidades ni experiencia requeridas para los puesto de trabajo, no existe un plan de entrenamiento y no hay entrenamiento formal.	Debe definir y documentar de acuerdo a cada área o departamento las habilidades y experiencia con la que debe contar el personal que la conforma, al menos una vez al año se debe hacer una actualización. La empresa debe contar con un plan de entrenamiento y capacitación anual el cual debe estar documentado y aprobado, en el caso que se requiera puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades que se presenten.
FE 6: Establecimiento y Medición de Metas.	Las metas no están claras y no existen las mediciones.	Implementación de indicadores por cada proceso definido.
FE 7: Control Interno	Se realiza en base a la experiencia no están definidos procedimientos de control.	El control interno está a cargo de los mandos altos y el auditor interno, para el correcto desarrollo del mismo se debe definir: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de control. • Plan de monitoreo continuo. • Implementar controles en los sistemas utilizados (pistas de auditoria) para mitigar el riesgo. • Crear perfiles de acceso a los sistemas o software.

Con el fin de dar mayor realce al diseño del modelo de gestión formal para este tipo de empresas, se procede a analizar las dimensiones de la organización, es importante señalar que los puntos que ya fueron analizados dentro de los factores de evaluación de madurez, por obvias razones no serán tomados en cuenta.

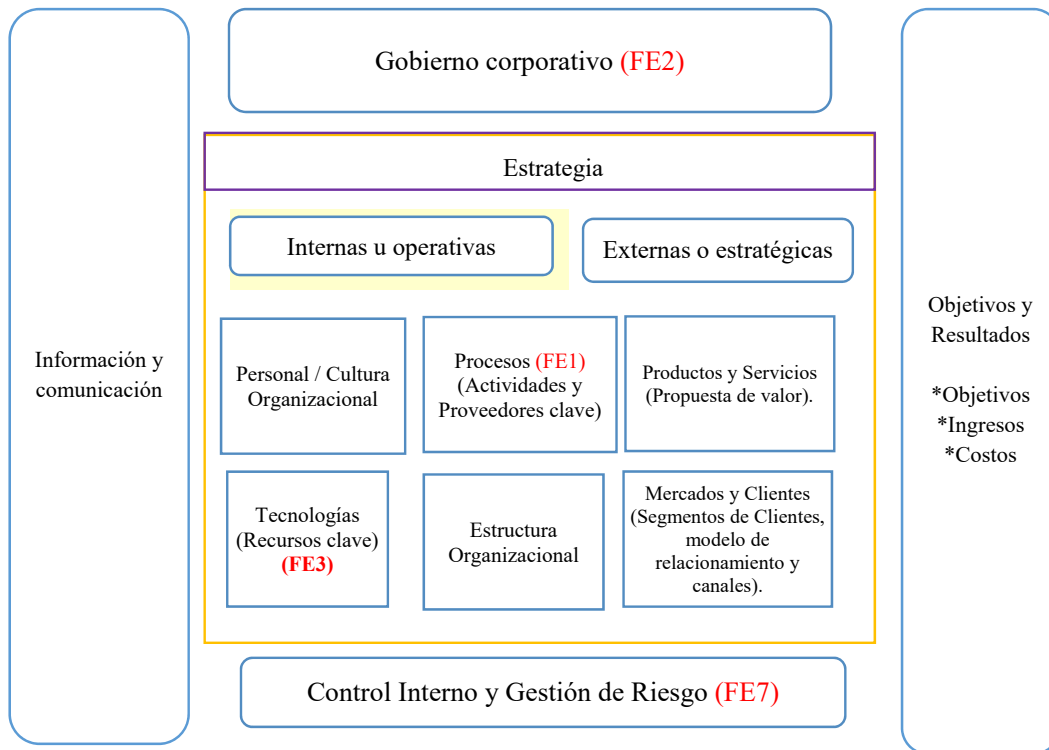


Figura 35. Dimensiones de la organización y cruce con factores de evaluación según matriz de evaluación de madurez

a) Información y comunicación

La comunicación es una pieza clave para el desarrollo empresarial, una correcta comunicación mejora la eficiencia del personal y facilita la consecución de los objetivos planteados.

Dentro de toda empresa, incluso en las que se están analizando, se maneja una comunicación informal, que no siempre es positiva y, que en algunos casos, inclusive puede dañar la imagen de la misma, es por esto la importancia de definir el tipo de comunicación que se debe manejar.

Para el tipo de empresa analizada, es necesario implementar un sistema formal que permita llegar a todos los integrantes de la empresa, para lo cual, es necesario definir los canales y medios previstos para este fin.

- La comunicación de disposiciones generales se debe realizar a través de correo electrónico y reforzarlo con una breve reunión en la que se indique los pormenores.
- La solicitud de información, permisos, autorizaciones, etc., se debe realizar a través de correo electrónico.
- Para sanciones o notificaciones referentes a incumplimientos por parte del personal se debe formalizar a través de memorandos.
- Los mensajes direccionados a clientes deben ser claros, concretos y precisos, deben realizarse por publicaciones a través de redes sociales, pág. web oficial, medios escritos o audiovisuales cuyo contenido debe estar aprobado por los altos mandos.

b) Estrategias

Las estrategias para este tipo de empresas deben estar enfocadas principalmente en el crecimiento en ventas y reducción de costos, a continuación se detallan las estrategias que deben implementar para lograr este fin:

- Trabajar con ensambladores nacionales para bajar costos.
- Llegar a las zonas populares donde no atienden las grandes cadenas.
- Dar crédito directo al instante o facilidades de pago.
- Diversificar marcas que se comercializan, a fin de que haya variedad en el inventario y en precios, con el fin de garantizar que se cubra diferentes segmentos de mercado.
- Apertura de nuevos locales que cubran mercados no atendidos.

- Publicidad en redes sociales y páginas web, participación en eventos para dar a conocer a la empresa.
- Mejorar la atención al cliente, dando un trato personalizado de acuerdo a sus necesidades, esto se logrará capacitando y motivando a los vendedores.
- Analizar la competencia, esto permitirá aprovechar sus debilidades e imitar sus mejores prácticas, generando nuevas estrategias.

c) Internas u operativas:

1. Personal

El talento humano es un factor clave para el correcto desarrollo de una empresa, en el caso específico de las pequeñas y medianas empresas de venta de electrodomésticos, que no pertenecen a las grandes cadenas, el personal constituye la cara al usuario es de aquí que parte la importancia de contar con personal capacitado y que conozca sus responsabilidades.

Para cumplir con este propósito es necesario que la empresa defina los siguientes puntos, mismos que deben ser documentados y aprobados:

- Estructura organizacional
- Perfil de cada puesto.
- Manual de funciones.
- Código de ética.
- Plan de enrolamiento.
- Plan de entrenamiento.

2. Cultura organizacional

La definición de una cultura organizacional no está únicamente atada a los grandes negocios u organizaciones, sino a cualquier tipo de empresa, de hecho,

al ser un punto clave para el crecimiento sostenido y para la consecución de los objetivos planteados, es recomendable que las pequeñas y medianas empresas desde sus inicios establezcan estos lineamientos en base a los cuales se manejarán.

Es necesario destacar que la definición e implementación de una cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas de electrodomésticos, no significa necesariamente altos gastos, sino más bien el compromiso de los integrantes de la misma para definirla y ponerla en práctica.

A continuación se propone una definición de cultura organizacional para el tipo de empresas producto del presente trabajo de investigación

Misión: Empresa comercial dedicada a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos, orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad de productos, con los mejores precios y garantía.

Visión: Llegar a ser una empresa reconocida en el sector comercial de venta de electrodomésticos.

Principios administrativos de la empresa:

- Desarrollar cualquier actividad con disciplina, respetando las reglas de la empresa y los acuerdos de convivencia.
- Los mandos altos y medios, deben ser equitativos al momento de tomar decisiones.
- La empresa en todo momento, fomentará la iniciativa de los integrantes de la misma, para crear y llevar a cabo planes que mejoren las actividades propias del negocio y permitan alcanzar las metas propuestas.

- Se promoverá el trabajo participativo, incentivando la confianza y buenas relaciones, lo que ayudará a generar un mejor ambiente laboral.

La cultura organizacional está constituida por los siguientes valores:

- Transparencia.
- Lealtad.
- Eficiencia.
- Honradez.
- Integridad.
- Profesionalismo.
- Trabajo en Equipo.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Enfoque al cliente.
- Rapidez.
- Calidad.
- Productividad.

El compromiso de la empresa frente a los principales involucrados:

- **Clientes:** Ofrecerles variedad y calidad en los productos, garantía, servicio técnico y excelente atención con rapidez y calidez.
- **Proveedores:** Constante comunicación y cumplimiento de acuerdos basados en la confianza.
- **Colaboradores:** Garantizar un trabajo digno, enmarcado en lo establecido en la ley y en un óptimo ambiente laboral, capacitación y crecimiento profesional.
- **Accionistas:** Alcanzar los objetivos y metas planteadas, lo cual garantizará el crecimiento del negocio.
- **Gobierno:** Pago oportuno de impuestos y demás obligaciones.

3. Estructura Organizacional

Las empresas base del presente trabajo de investigación en su mayoría son empresas familiares, con estructuras organizacionales poco desarrolladas, no están claramente definidos los puestos y sus funciones, cuya característica es que el propietario (dueño del RUC) es quien toma las decisiones y realiza las actividades clave para el desarrollo de la misma, la administración del negocio se maneja empíricamente. Su estructura funcional es ocupada por familiares que no necesariamente tienen conocimiento sobre el manejo del negocio y, las cadenas de mando responden más al vínculo familiar que a una estructura definida, es de aquí que parte la importancia de definir perfiles, responsabilidades, cadenas de mando y establecer que la estructura propuesta sea óptima.

En base al análisis de las características de las empresas analizadas, a continuación se proponen dos tipos de estructuras organizacionales, la primera a ser utilizada por empresas “pequeñas” y la segunda para empresas “medianas”.

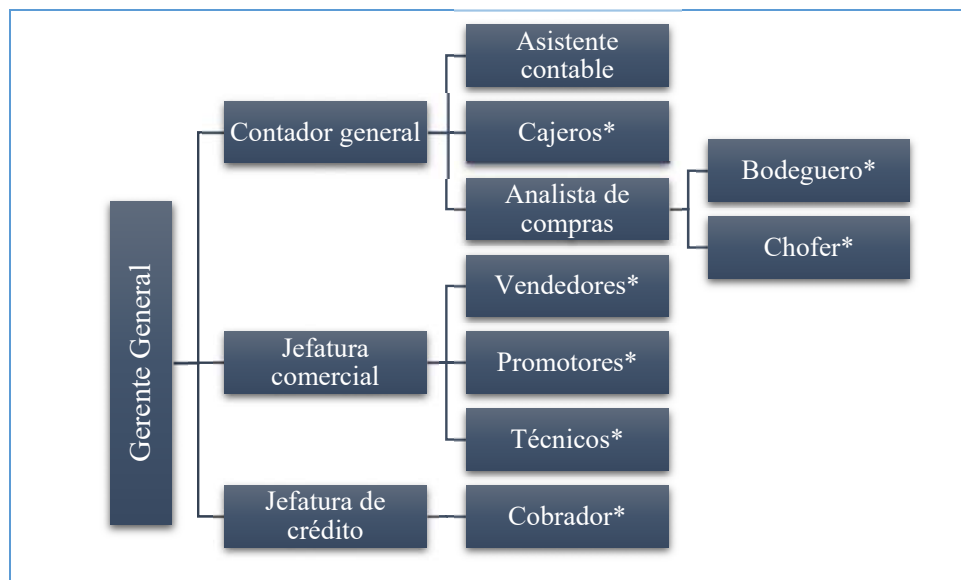


Figura 36. Estructura Organizacional (Empresa pequeña)

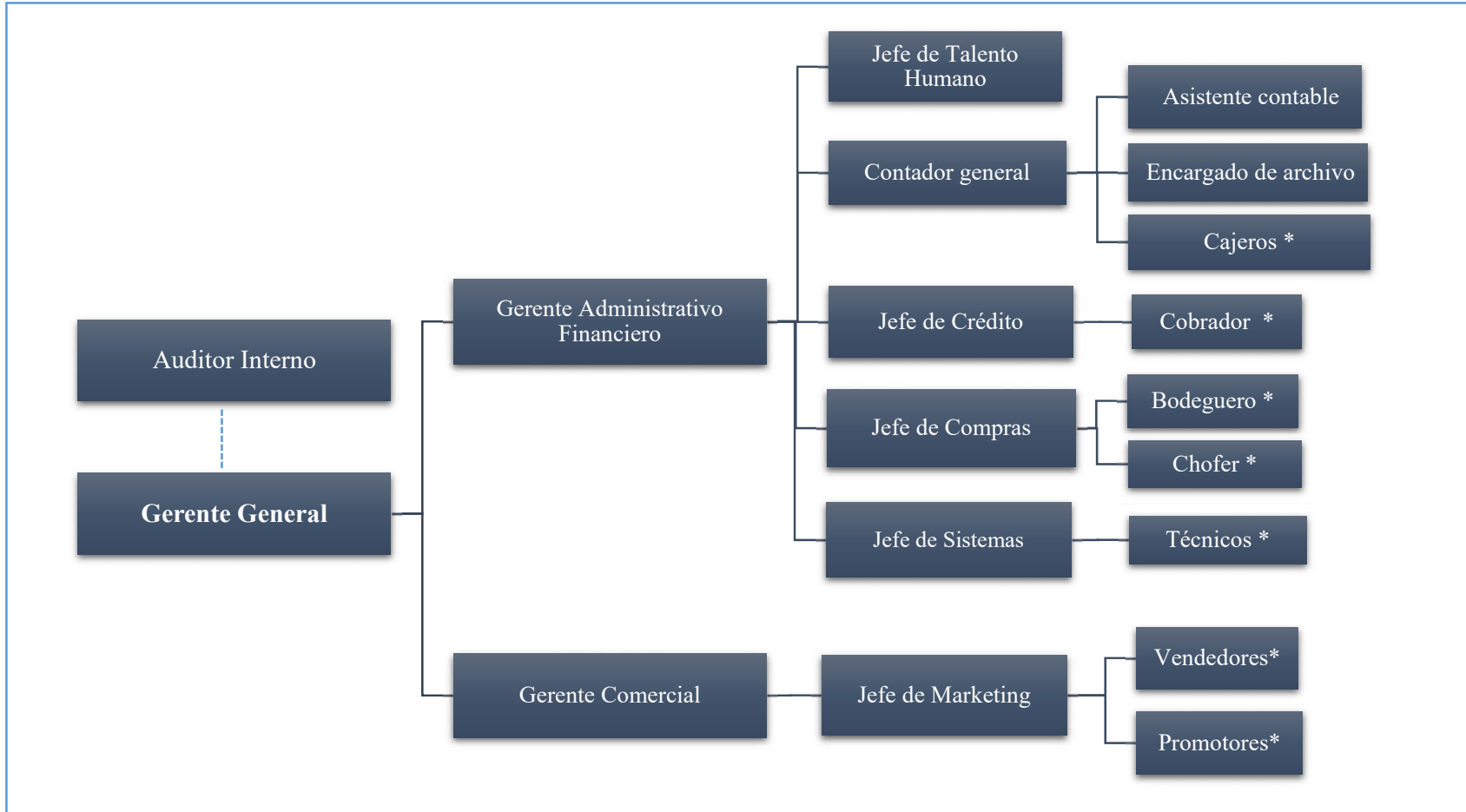


Figura 37. Estructura Organizacional (Empresa Mediana)

Aclaraciones para la estructura organizacional (empresa pequeña):

- El Gerente General debe asumir las responsabilidades del Gerente Administrativo – Financiero, adicionalmente será el encargado de realizar el proceso de selección de personal, esta función es de suma importancia debido al alto nivel de rotación de la fuerza de venta.
- El o la contador/a debe asumir el cálculo de nómina, donde se incluya el cálculo de comisiones y se hará cargo conjuntamente con el Gerente General de las adquisiciones.
- El o la contador/a así como la jefatura comercial y la jefatura de crédito, deberán asumir la responsabilidad de control interno, en cada una de sus áreas.
- En el caso en que las empresas pequeñas no tengan como medio alternativo de pago crédito directo, se debe suprimir de la estructura organizacional la jefatura de crédito y por ende el cobrador.
- En este tipo de estructura no es recomendable enrolar un abogado para temas legales tanto internos como para cobranzas, es preferible contratar en el caso que se requiera, un profesional y cancelar sus honorarios por servicios prestados.

Aclaraciones para la estructura organizacional (empresa mediana):

- En el caso de empresas medianas, que no tengan como medio alternativo de pago crédito directo, se debe suprimir de la estructura organizacional la jefatura de crédito y el cobrador.
- Para las empresas medianas que tienen como medio de pago alternativo crédito directo, se recomienda contratar un abogado, si las transacciones y cartera vencida es baja, puede ser contratado por servicios profesionales, pero si por el

contrario son altas se recomienda incorporar un abogado/a al departamento de cobranzas para que realice todas las gestiones legales en caso de incumplimientos, ya que el pago por caso resultaría mucho más costoso.

- Por la cantidad de locales y la alta rotación de personal (fuerza de venta), propia del giro del negocio, es indispensable contar con un Jefe de Talento Humano, el cual será el encargado del proceso de selección, reclutamiento, capacitación, pago de nómina y demás funciones relacionadas al puesto de trabajo.
- Por los montos de venta y, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa a implementarse, es recomendable contratar un auditor interno que vaya dando seguimiento a cada proceso implementado, a fin de que se haga control interno constante, lo que permita solventar cualquier inconveniente.

4. Actividades clave

Dentro de las actividades clave que se deben desarrollar dentro de este tipo de empresas están: cadena de suministro, stock en inventario, soporte técnico y manejo de cuentas por cobrar, del correcto manejo de las mismas depende en gran medida el éxito del negocio.

A continuación, se define la cadena de valor con la que al menos debería contar una empresa pequeña o mediana de venta de electrodomésticos para su correcto desarrollo:

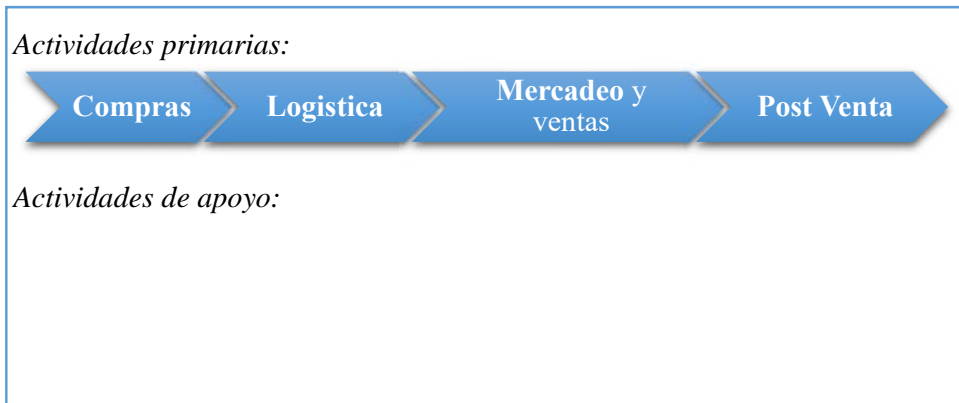




Figura 38. Cadena de Valor propuesta

5. Proveedores clave

Por el giro del negocio, es necesario establecer alianzas estratégicas con distribuidores y proveedores de las marcas de celulares, electrodomésticos y equipos de computación a nivel nacional, a fin de abaratar costos, debido a que se ha identificado que reciben pagos con tarjetas de crédito y débito, es necesario contar con proveedores clave como los bancos e instituciones emisoras de tarjetas de crédito.

d) Externas o estratégicas:

1. Productos y servicios

Los productos que se venden en este tipo de empresas son básicamente electrodomésticos, celulares, tablets, computadoras y accesorios, adicionalmente dan servicio técnico de acuerdo a la garantía de cada producto.

La propuesta de valor de los productos y servicios que se ofertan en este tipo de empresas se detalla a continuación:

- Accesibilidad a tecnología.
- Asesoría Pre y Post venta.
- Garantía y seguros.

2. Mercado y clientes:

El segmento de mercado al que apunta este tipo de empresa está conformado por hombres y mujeres con edades entre los 18 a 65 años (población económicamente activa).

El relacionamiento con los clientes está marcado por una atención personalizada, servicio pre y postventa, asistencia rápida y amable, promociones, crédito directo, los precios más bajos del mercado y variedad; y los canales de distribución son los locales comerciales, la página web y redes sociales.

e) Objetivos y Resultados:

El objetivo básico al que este tipo de negocios debe apuntar, es mantenerse en el mercado y tener rentabilidad, es importante destacar que en promedio el nivel de rentabilidad que busca el sector en el cual están las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos que no pertenecen a las grandes cadenas es del 10%.

Del análisis realizado, por el giro del negocio, se ha determinado que la fuente de ingreso de este tipo de comercio proviene de la venta de inventario y del financiamiento directo. La estructura de costos de las empresas pequeñas y medianas de venta de electrodomésticos, está compuesta por: Inventarios (mercadería), sueldos, alquiler de locales, seguros, almacenaje, servicios básicos y movilización.

La forma de mantenerse en el mercado, para esta clase de negocios es llegando a los lugares y a las personas que las grandes cadenas no atienden, con precios competitivos en ventas en efectivo y facilitando el crédito directo a sus clientes.

Partiendo del hecho de que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y por cierto no se puede mejorar, este grupo de empresas deben implementar al menos los indicadores que se detallan a continuación:

Tabla 12. Indicadores Financieros para control de objetivos

Indicador	Fórmula	Interpretación
Prueba ácida	$\frac{\text{Act. Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indicador que determina la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios.
Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas.
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Muestra la utilidad operacional de la empresa por cada unidad de venta.
Rentabilidad neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo.
Periodo medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas netas}}$	Mide el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen sus pagos.
Rotación de cartera	$\frac{360}{\text{Periodo medio de cobro}}$	Indica el número de veces que en un periodo determinado se efectivizaron las cuentas por cobrar.
No. de días inventario a mano	$\frac{\text{Valor del inventario} * 360}{\text{Costo de mercancía vendida}}$	Mide el número de días que el inventario está en bodega.
Rotación de inventarios	$\frac{360}{\text{No. de días inventario a mano}}$	Indica el número de veces que en un periodo determinado los inventarios se convirtieron en efectivo o cuentas por cobrar
Periodo medio de pago	$\frac{\text{Ctas/Doc por pagar} * 360}{\text{Compras}}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones.

Concomitantemente la empresa, por más pequeña que sea, debería evaluar sus logros y proponer por lo menos cada año nuevos objetivos a alcanzar, de tal suerte de ir corrigiendo los errores y fortalecer los aciertos.

Pero todo esto no solamente se lo debe comunicar al personal, sino motivarlo para conseguir de ellos un compromiso leal y oportuno.

Estimación del costo de implementación del modelo de gestión diseñado:

Para poner en funcionamiento el modelo de gestión diseñado, va a requerirse en gran medida del compromiso de los integrantes de la empresa, quienes van a ser los entes activos de los cambios a realizarse, por las características propias del negocio y de los perfiles de sus integrantes, se va a requerir necesariamente la contratación de una persona especializada en procesos para dar el soporte y seguimiento a cada una de las actividades, esta persona estará involucrada con el proceso en el año de implementación.

De acuerdo al tamaño de la empresa y del análisis de la situación en la que se encuentre, se puede considerar la posibilidad de contratar dicho especialista por servicios profesionales o enrolarlo en nómina.

Otro elemento clave para la puesta en marcha del modelo de gestión será la adquisición o desarrollo de un software que cubra los frentes analizados en el factor de evaluación de madurez No. 3 - Herramientas y Automatización.

En virtud de lo mencionado y, tomando en consideración los tres insumos que se van a requerir básicamente: personal activo, especialista de procesos y software, a continuación se detalla el costo en el que va incurrir la empresa para la implementación:

El personal activo de la empresa como parte de sus funciones realizará las actividades que se les delegue para poner en funcionamiento el modelo de gestión, razón por la cual su participación no representará un costo incremental.

De acuerdo a la brecha que se produzca de la comparación de la situación actual y de la estructura organizacional que se va adoptar, se debe considerar si se va requerir la contratación de personal adicional para los cargos definidos.

El especialista en procesos debe tener el siguiente perfil: Ing. en Procesos o afines, que tenga al menos un año de experiencia en trabajos similares, el sueldo estimado por el

tamaño de la empresa es de ochocientos dólares más beneficios de ley, a continuación se detallan los costos de dicha contratación:

Tabla 13. Costo contratación especialista de procesos

Detalle	Sueldo	Aporte Patronal	Vacaciones	Décimo tercero	Décimo cuarto	Costo Mensual	Costo Anual
Especialista	\$800.00	\$97.20	\$33.33	\$66.67	\$31.25	\$1,028.45	\$12,341.40

En promedio una licencia contable que cubra todos los frentes indicados tiene un valor anual de quinientos dólares.

De acuerdo a lo señalado, se puede concluir que la implementación del modelo de gestión propuesto, representará para la empresa un valor promedio mensual de mil setenta dólares con doce centavos, mismo que al año representaría doce mil ochocientos cuarenta y un dólares con cuarenta centavos.

CAPÍTULO V

5 CASO DE ESTUDIO

Para el presente caso de estudio, se ha tomado a la empresa Best Pc como referencia para el desarrollo del modelo de gestión diseñado en el capítulo cuatro, es una empresa constituida según el Servicio de Rentas Internas como persona natural obligada a llevar contabilidad, cuya actividad económica principal es la venta al por menor de artefactos electrodomésticos. (SRI, s.f.)

Inició sus actividades el 15 de enero del 2008, actualmente cuenta con doce locales ubicados en las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Chimborazo, de acuerdo a la clasificación realizada por el Directorio de Empresas y Establecimientos es una empresa mediana tipo "B".

A pesar de estar en funcionamiento, Best Pc no tiene definido su modelo de gestión de negocio, razón por la cual, a continuación se definirá el mismo en base a los nueve componentes del modelo CANVAS.

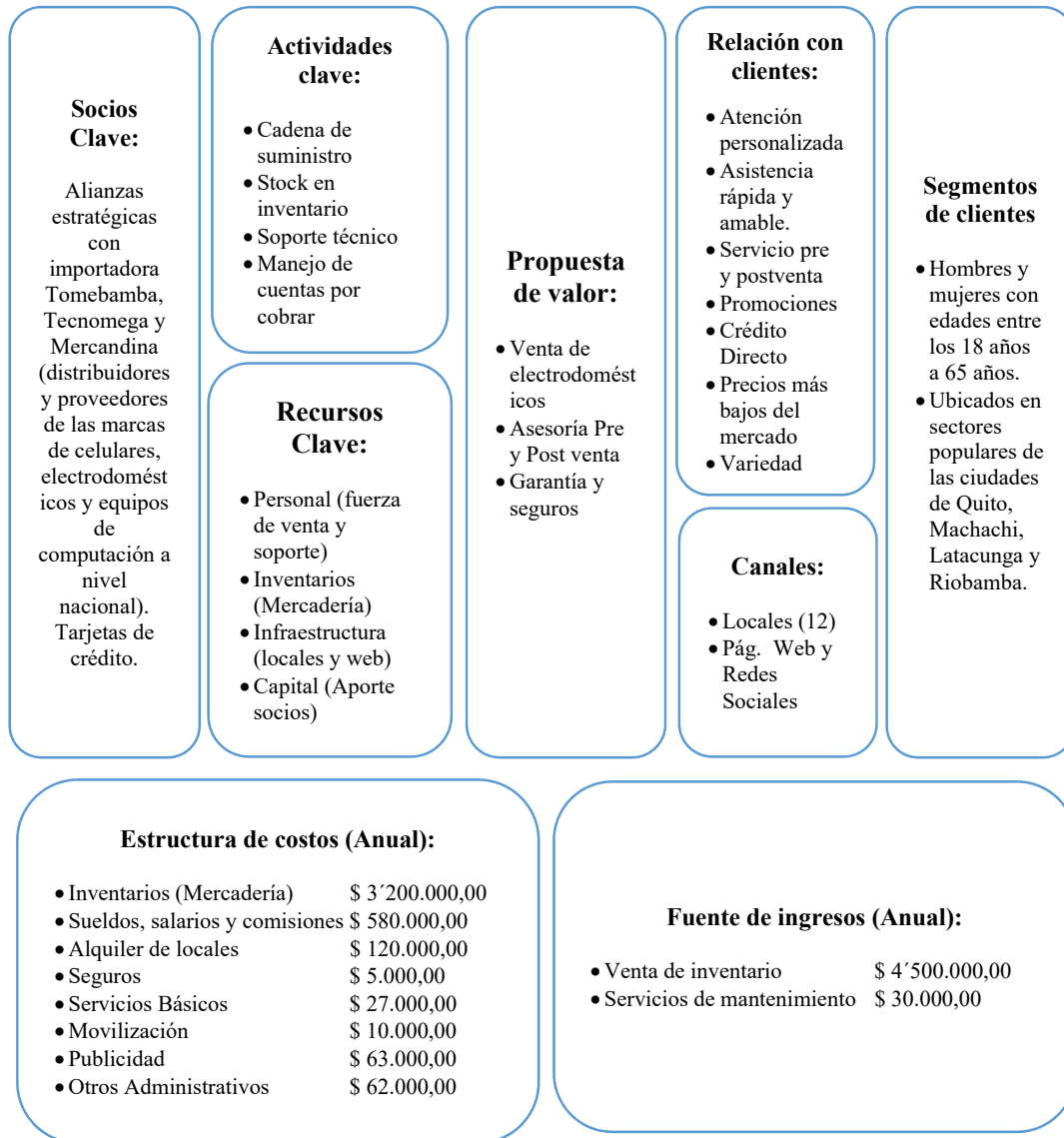


Figura 39. Modelo de negocio Best PC

En base a los siete factores de madurez y a las dimensiones de la organización, a continuación se detallan los cambios que la empresa Best Pc, va a implementar, con el fin de pasar de un nivel de madurez 1 (inicial-informalidad) a un nivel de madurez 3 (definido-formalidad).

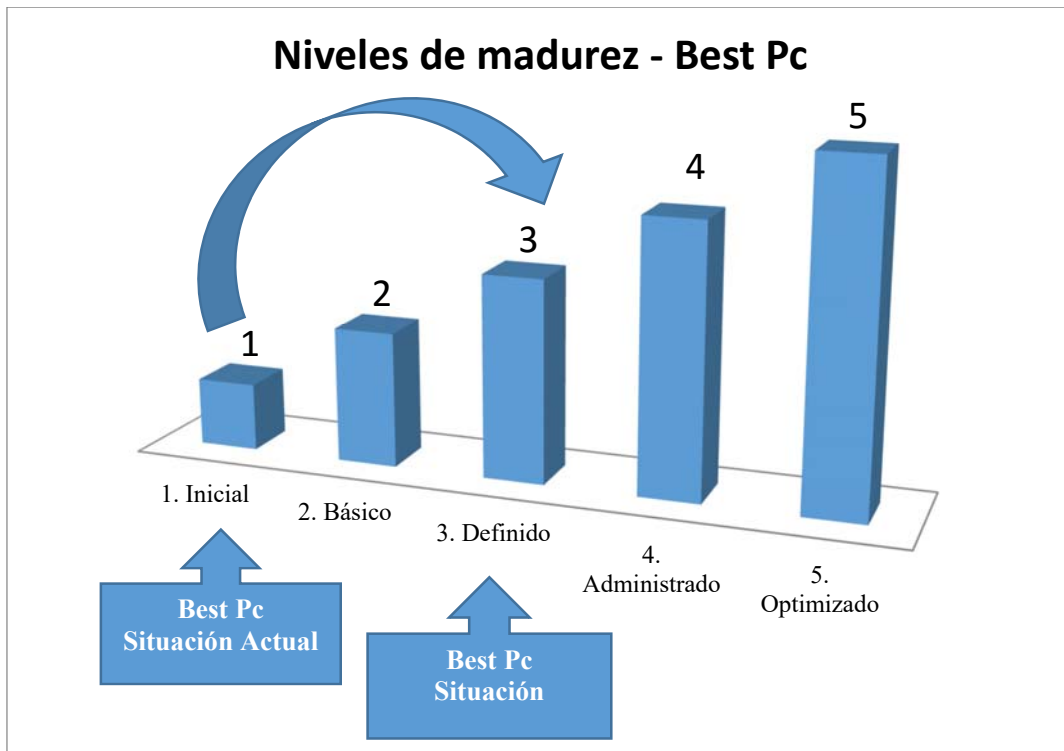


Figura 40. Situación actual y situación a ser alcanzada con los cambios propuestos

FE 1: Políticas, Estándares y Procedimientos.

La empresa Best Pc, a fin de establecer políticas, estándares y procedimientos para el correcto desenvolvimiento de sus actividades, ha propuesto un manual con políticas internas, el cual está en proceso de aprobación de la gerencia, adicionalmente va a definir, documentar y socializar los procesos que se caracterizan a continuación:

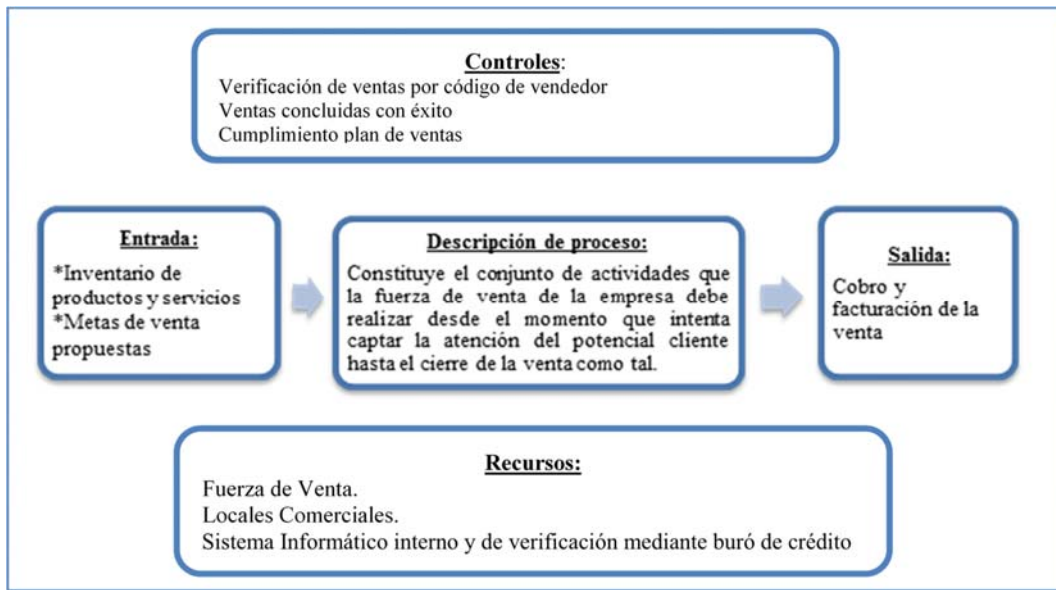


Figura 41. Caracterización proceso de venta Best Pc.

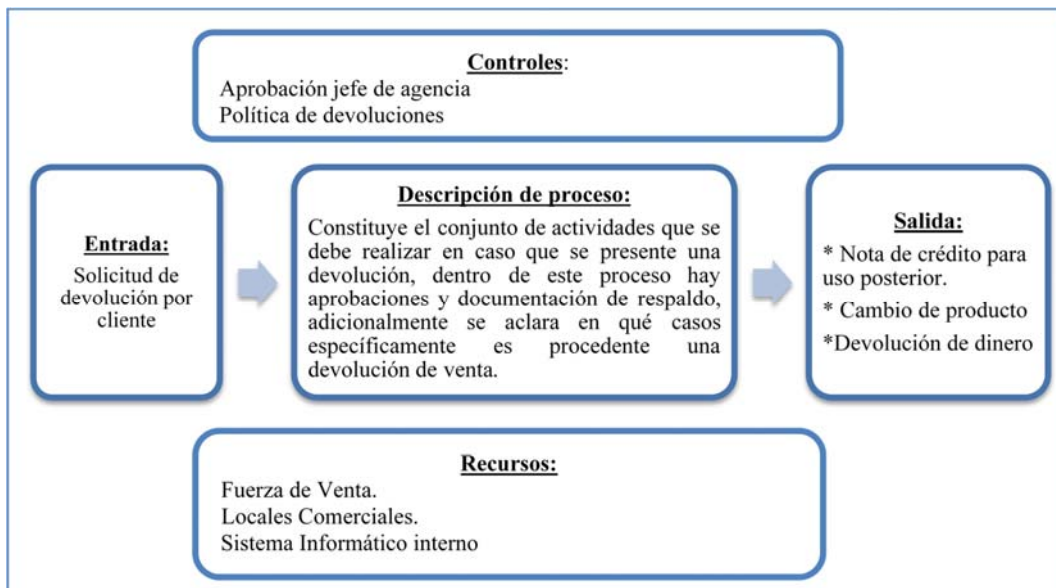


Figura 42. Caracterización proceso de devolución Best Pc.

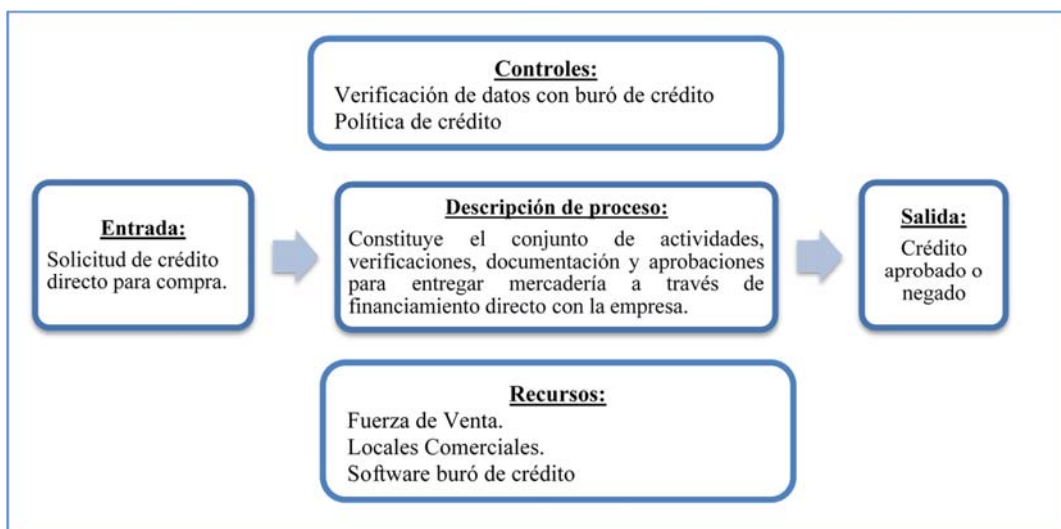


Figura 43. Caracterización proceso para otorgar crédito directo Best Pc.

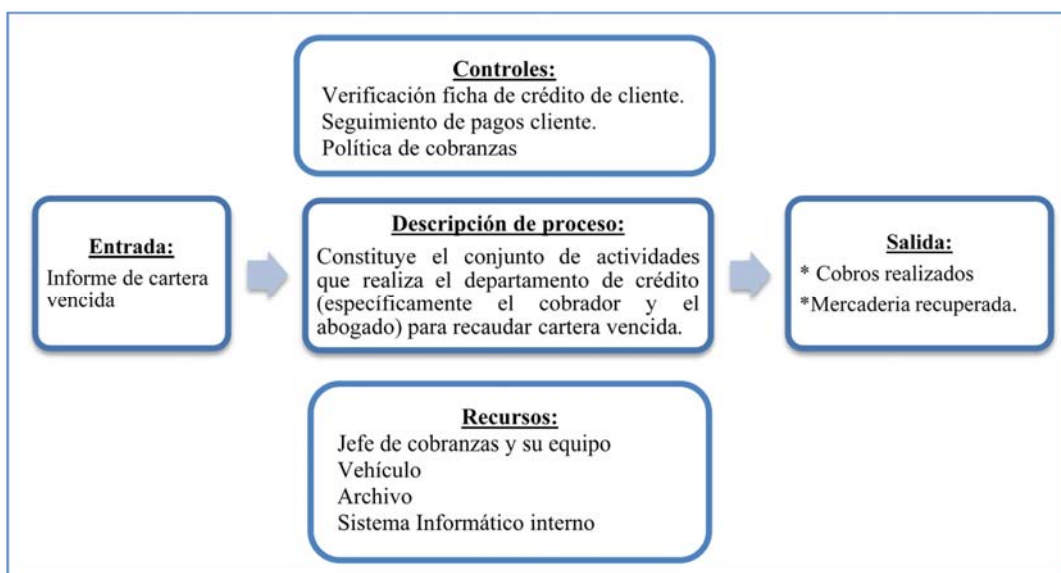


Figura 44. Caracterización proceso de cobranzas Best Pc.

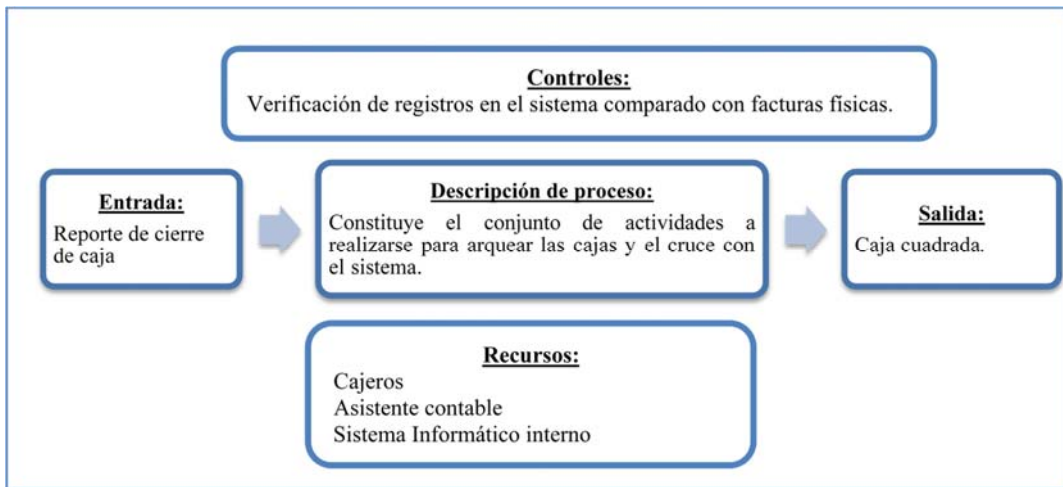


Figura 45. Caracterización proceso de control de cajas Best Pc.

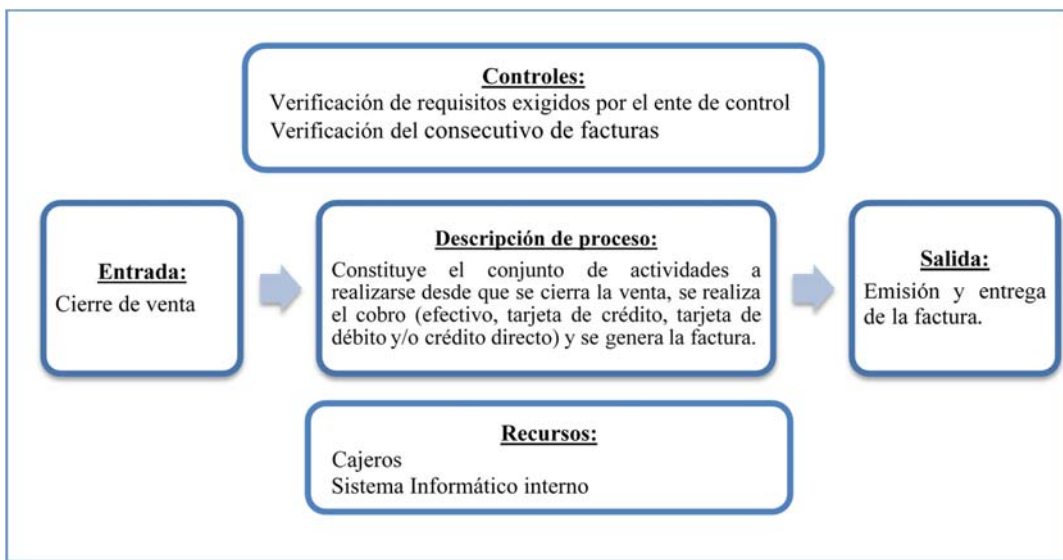


Figura 46. Caracterización proceso de facturación Best Pc.

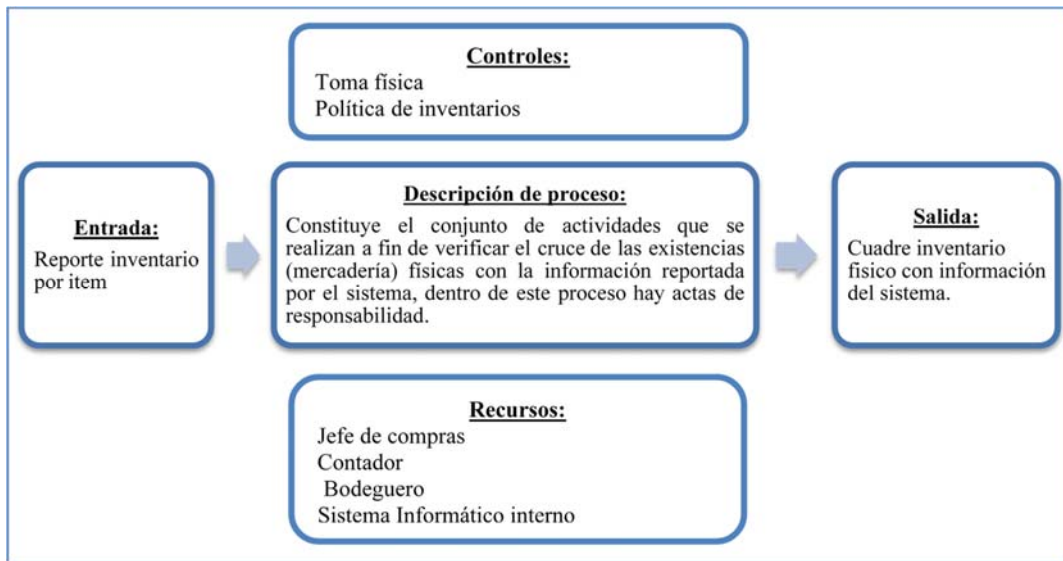


Figura 47. Caracterización proceso de control de inventarios Best Pc.

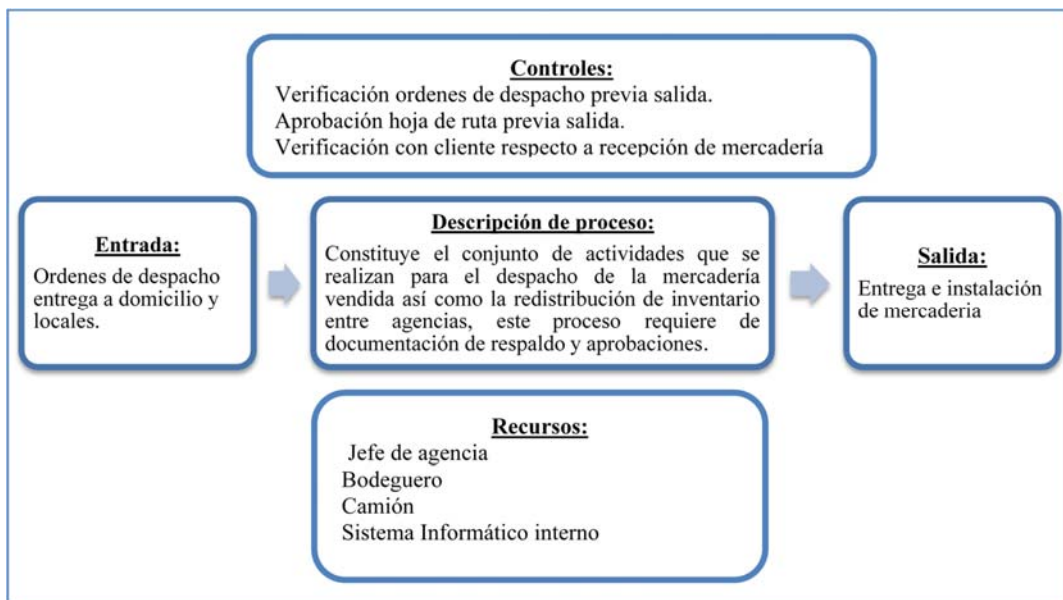


Figura 48. Caracterización proceso de logística de entrega de inventario Best Pc.

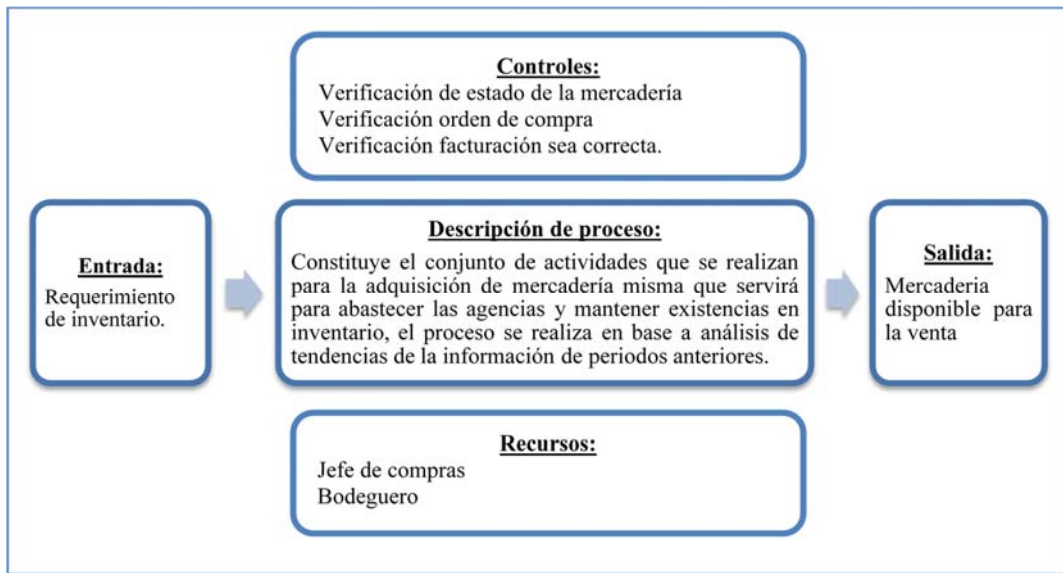


Figura 49. Caracterización proceso de compra Best Pc.

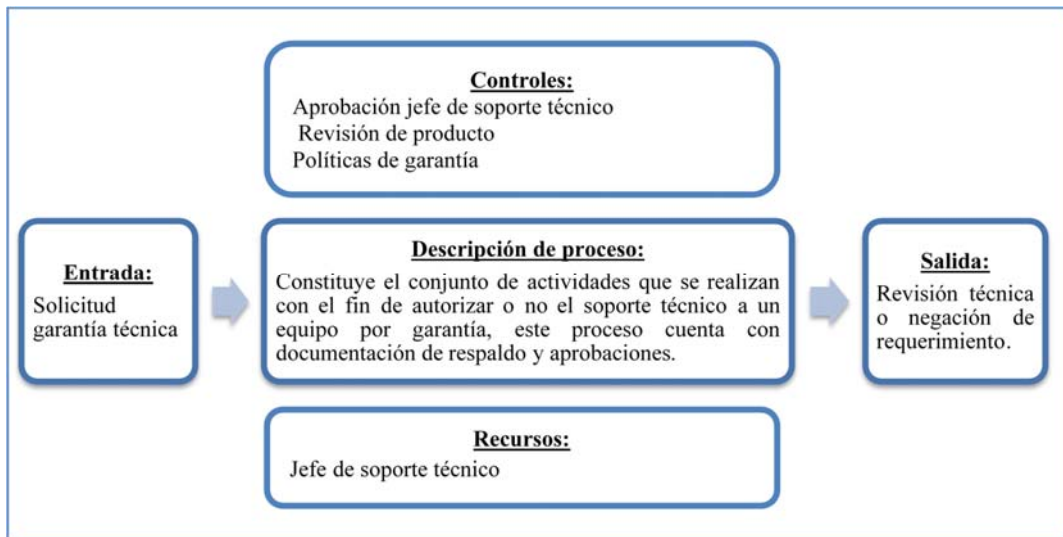


Figura 50. Caracterización proceso de ejecución de garantía técnica Best Pc.

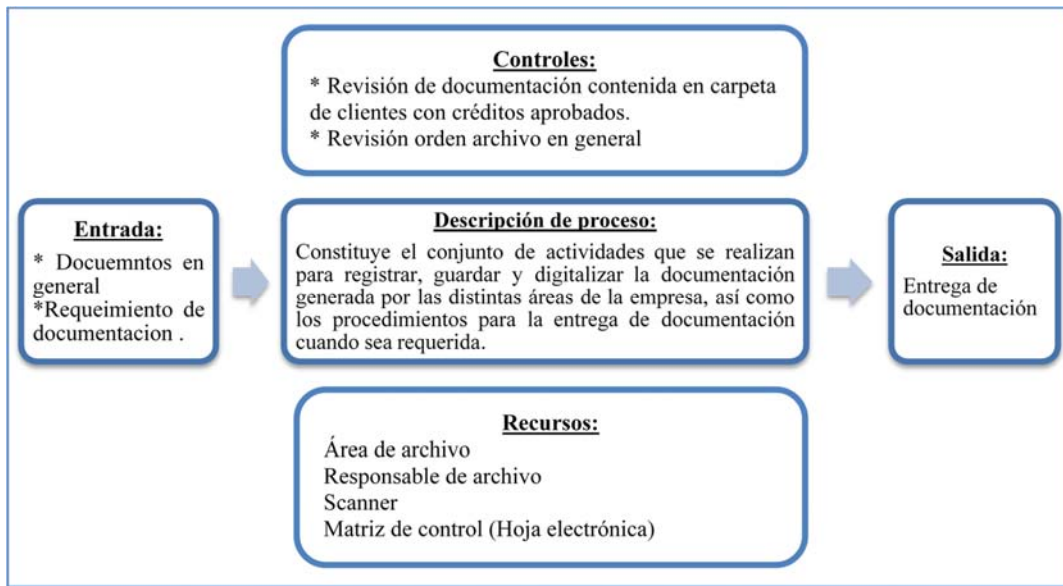


Figura 51. Caracterización proceso para manejo de archivo Best Pc.

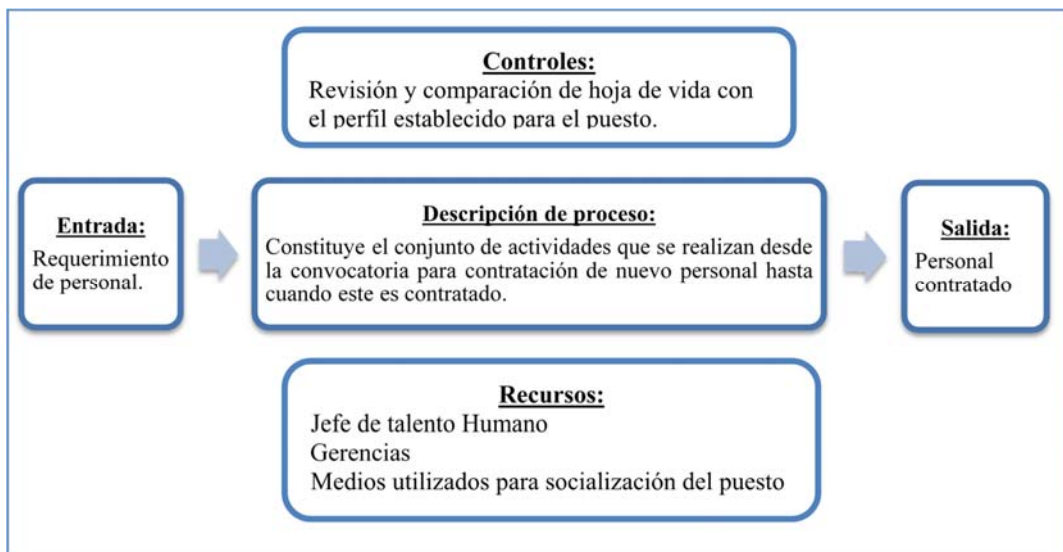


Figura 52. Caracterización proceso de selección de personal Best Pc.

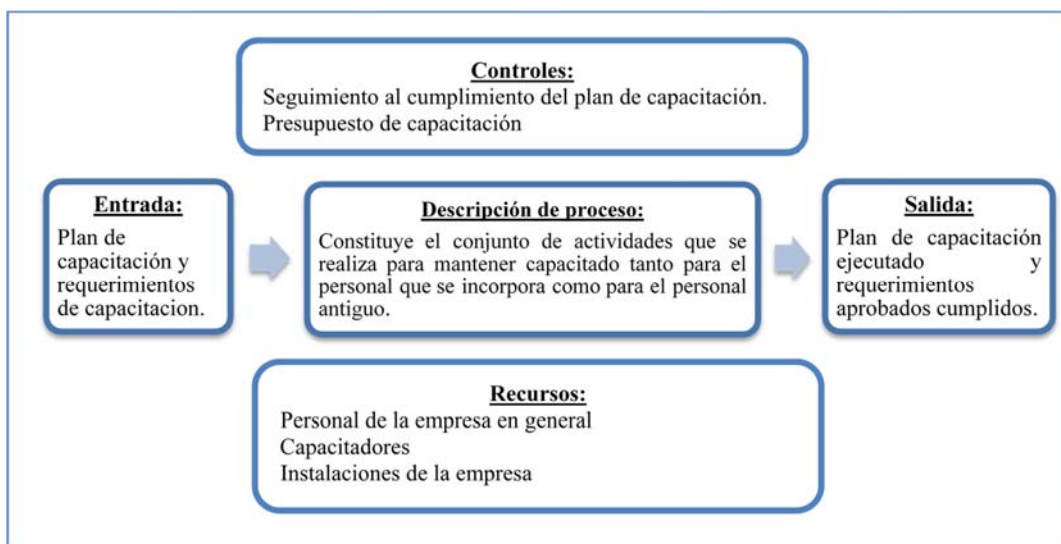


Figura 53. Caracterización proceso de entrenamiento de personal Best Pc.

FE 2: Responsabilidad y Rendición de Cuentas.

La empresa va a estructurar su gobierno corporativo con el gerente general, que a su vez representa a los accionistas, la alta gerencia (Gerente Administrativo Financiero y Gerente comercial) y por el auditor interno.

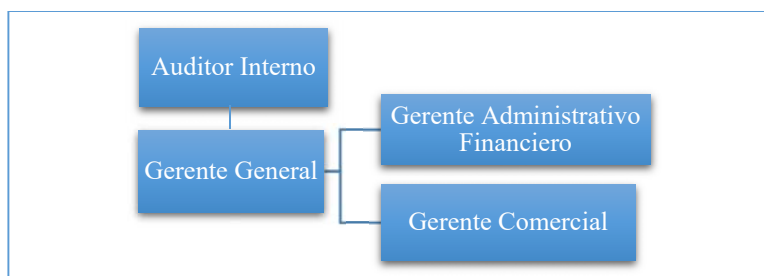


Figura 54. Gobierno corporativo Best Pc.

Nota: Por las características propias de la empresa no es posible identificar un interesado externo que haga contrapeso en el gobierno corporativo.

Las reuniones del gobierno corporativo se realizarán trimestralmente, en estas se abordarán temas referentes a operaciones, personal, metas alcanzadas, resultados, redefinición de lineamientos, comunicación, control y seguimiento, cultura ética y solución de inconvenientes presentados.

El comité de ética de la empresa Best Pc, será el encargado de definir el código de ética y se encargará de tomar las decisiones referentes al incumplimiento del mismo, el comité se constituirá de acuerdo a lo establecido en la figura 36.

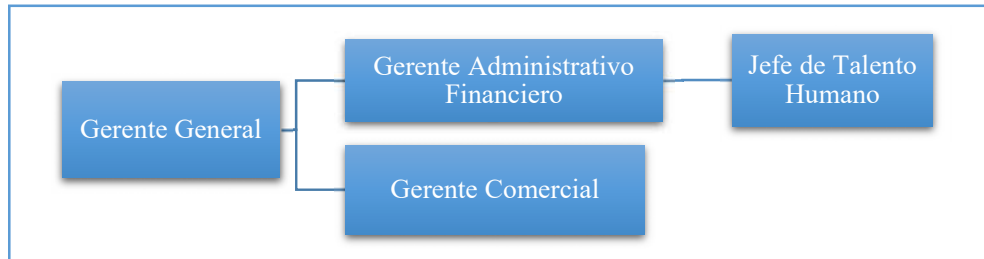


Figura 55. Comité de ética Best Pc.

FE 3: Herramientas y Automatización.

La empresa se encuentra implementando un sistema informático desarrollado internamente, el cual se encarga de los siguientes frentes: Contabilidad (gastos, ingresos, costos, control de inventarios, facturación, puntos de venta, cuentas por cobrar), y Talento Humano (nómina y pago de comisiones), el cual está configurado para proporcionar reportes y estadísticas para la toma de decisiones.

Para la aprobación de crédito directo, Best Pc contrata el servicio de empresas especializadas en recabar información crediticia (buros), dentro de la cual incluye: historial de crédito del cliente, información de activos, fuentes de ingreso, hábitos de consumo, entre otros.

FE 4: Conciencia y Comunicación.

Una vez definidos los procesos, la empresa Best Pc procederá a documentar los mismos, en los que deben constar las firmas de aprobación; documentos que serán remitidos digitalmente a todos los integrantes de la empresa por medio del correo corporativo. Los responsables del cumplimiento a cabalidad de estos procesos serán quienes motiven, socialicen y expliquen cada uno de los lineamientos y actividades que forman parte del mismo.

FE 5: Habilidades y Experiencia.

La empresa Best Pc, ha presentado un comité que se encargará de definir las habilidades y experiencia con la que debe contar el personal. Dicho comité estará conformado como se detalla a continuación:

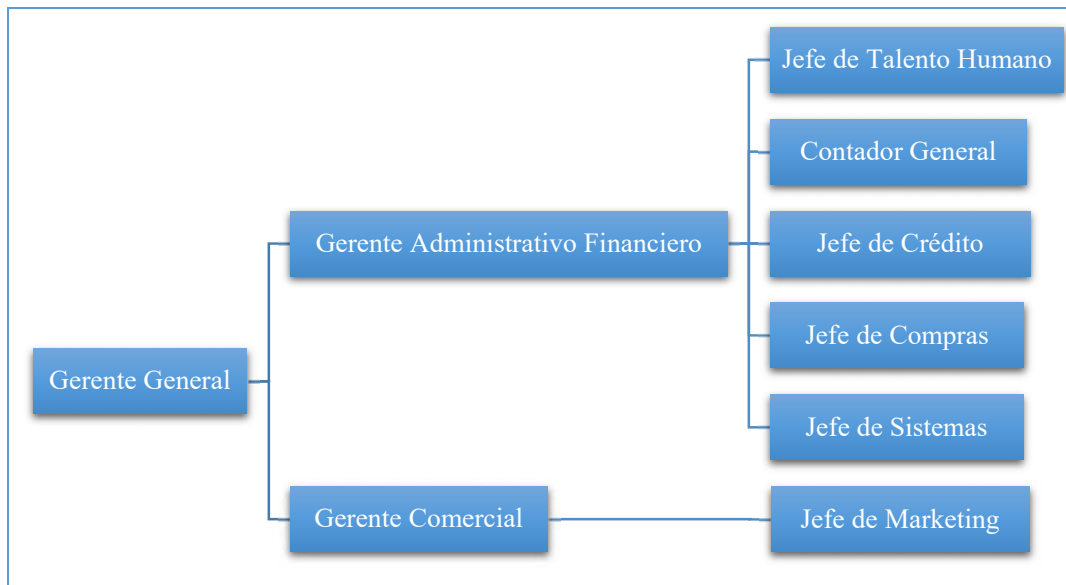


Figura 56. Comité para definir habilidades y experiencia Best Pc.

Es necesario destacar que dentro del comité, el responsable de cada área definirá los perfiles de sus subalternos, los cuales serán analizados y ajustados por los gerentes, al

menos una vez al año se debe hacer una actualización o cuando se requiera, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

A continuación se detalla cada uno de los perfiles propuestos:

Tabla 14. Perfil Gerente General Best Pc.

PERFIL GERENTE GENERAL							
Descripción del cargo: Responsable de la representación legal de la empresa y encargado de liderar, planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la misma.							
Formación académica	Título de tercer nivel en Administración de empresas o afines, preferentemente con Maestría en temas relacionados.						
Experiencia	De 2 a 3 años en posiciones similares en el sector comercial.						
Competencias	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Planificación estratégica</td> <td style="width: 50%;">Visión de Negocios.</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Orientación a resultados.</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva.</td> <td></td> </tr> </table>	Planificación estratégica	Visión de Negocios.	Liderazgo	Orientación a resultados.	Comunicación efectiva.	
Planificación estratégica	Visión de Negocios.						
Liderazgo	Orientación a resultados.						
Comunicación efectiva.							

Tabla 15. Perfil Gerente Administrativo Financiero Best Pc

PERFIL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO									
Descripción del cargo: Responsable de controlar y administrar los recursos de la empresa, el cumplimiento de regulaciones tributarias, gestión financiera estratégica y rentabilidad de la misma.									
Formación académica	Título de tercer nivel en Finanzas o afines, preferentemente con Maestría en temas relacionados.								
Experiencia	De 2 a 3 años en posiciones similares.								
Competencias	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orientación a resultados</td> <td style="width: 50%;">Planificación estratégica.</td> </tr> <tr> <td>Negociación y contratación</td> <td>Visión de Negocios.</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Liderazgo y dirección de equipos.</td> </tr> <tr> <td>Gestión interpersonal</td> <td>Gestión de información.</td> </tr> </table>	Orientación a resultados	Planificación estratégica.	Negociación y contratación	Visión de Negocios.	Comunicación efectiva	Liderazgo y dirección de equipos.	Gestión interpersonal	Gestión de información.
Orientación a resultados	Planificación estratégica.								
Negociación y contratación	Visión de Negocios.								
Comunicación efectiva	Liderazgo y dirección de equipos.								
Gestión interpersonal	Gestión de información.								

Tabla 16. Perfil Gerente Comercial Best Pc

PERFIL GERENTE COMERCIAL											
Descripción del cargo: Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la empresa, en base a la definición de estrategias orientadas a incrementar la rentabilidad, las ventas y la participación en el mercado local.											
Formación académica	Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Marketing o afines, preferentemente con Maestría en temas relacionados.										
Experiencia	De 2 a 3 años en posiciones similares.										
Competencias	<table border="0"> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td>Planificación estratégica.</td> </tr> <tr> <td>Negociación y contratación</td> <td>Visión de Negocios.</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Liderazgo y dirección de equipos.</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>Intuición.</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento crítico</td> <td>Creatividad.</td> </tr> </table>	Orientación a resultados	Planificación estratégica.	Negociación y contratación	Visión de Negocios.	Comunicación efectiva	Liderazgo y dirección de equipos.	Iniciativa	Intuición.	Pensamiento crítico	Creatividad.
Orientación a resultados	Planificación estratégica.										
Negociación y contratación	Visión de Negocios.										
Comunicación efectiva	Liderazgo y dirección de equipos.										
Iniciativa	Intuición.										
Pensamiento crítico	Creatividad.										

Tabla 17. Perfil Jefe de Talento Humano Best Pc.

PERFIL JEFE DE TALENTO HUMANO									
Descripción del cargo: Responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal, elaboración de nómina, cumplimiento de normativa vigente y gestión del personal.									
Formación académica	Egresado o título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.								
Experiencia	De 2 a 3 años en manejo de nómina y selección de personal.								
Competencias	<table border="0"> <tr> <td>Negociación y contratación</td> <td>Comunicación efectiva.</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Pensamiento crítico.</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>Intuición.</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo.</td> <td></td> </tr> </table>	Negociación y contratación	Comunicación efectiva.	Liderazgo	Pensamiento crítico.	Iniciativa	Intuición.	Trabajo en equipo.	
Negociación y contratación	Comunicación efectiva.								
Liderazgo	Pensamiento crítico.								
Iniciativa	Intuición.								
Trabajo en equipo.									

Tabla 18. Perfil Jefe de Crédito Best Pc.

PERFIL JEFE DE CRÉDITO							
Descripción del cargo: Responsable de dar seguimiento a las autorizaciones de crédito directo, depuración de cartera y cobros vencidos, así como supervisar al equipo de cobranzas.							
Formación académica	Egresado o título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.						
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.						
Competencias	<table border="0"> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td>Trabajo bajo presión.</td> </tr> <tr> <td>Negociación y contratación</td> <td>Comunicación efectiva.</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Pensamiento crítico.</td> </tr> </table>	Orientación a resultados	Trabajo bajo presión.	Negociación y contratación	Comunicación efectiva.	Liderazgo	Pensamiento crítico.
Orientación a resultados	Trabajo bajo presión.						
Negociación y contratación	Comunicación efectiva.						
Liderazgo	Pensamiento crítico.						

	Iniciativa	Intuición.
	Trabajo en equipo.	

Tabla 19. Perfil Jefe de Compras Best Pc

PERFIL JEFE DE COMPRAS		
Descripción del cargo: Responsable de planificar la adquisición de inventario para la actividad comercial de la empresa.		
Formación académica	Egresado o título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.	
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.	
Competencias	Trabajo bajo presión	Negociación y contratación.
	Pensamiento crítico	Intuición.

Tabla 20. Perfil Jefe de Sistemas Best Pc

PERFIL JEFE DE SISTEMAS	
Descripción del cargo: Responsable del desarrollo y soporte del software de la empresa, soporte técnico en equipos de los empleados de la empresa, permisos y accesos, encargado del equipo de ensamblaje y garantía técnica.	
Formación académica	Título de tercer nivel en Ing. Sistemas.
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión. Negociación y contratación. Pensamiento crítico. Trabajo en equipo. Liderazgo.

Tabla 21. Perfil Jefe de Marketing Best Pc

PERFIL JEFE DE MARKETING	
Descripción del cargo: Responsable de definir estrategias de mercadeo y publicidad, establecer el control y metas de la fuerza de ventas de la empresa.	
Formación académica	Egresado o título de tercer nivel en Ing. Comercial.
Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión. Pensamiento crítico. Trabajo en equipo. Liderazgo.

	Creatividad.
--	--------------

Tabla 22. Perfil Contador General Best Pc

PERFIL CONTADOR GENERAL	
Descripción del cargo: Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso contable de la empresa, el cumplimiento de políticas y normativas establecidas por el Servicio de Rentas Internas.	
Formación académica	Contador Público Autorizado.
Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión Pensamiento analítico Liderazgo Comunicación efectiva. Pensamiento crítico. Trabajo en equipo. Creatividad.

Tabla 23. Perfil Auditor Best Pc

PERFIL AUDITOR	
Descripción del cargo: Responsable del control interno de la empresa.	
Formación académica	Auditor.
Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares.
Competencias	Pensamiento crítico. Pensamiento analítico.

Tabla 24. Perfil Asistente Contable Best Pc

PERFIL ASISTENTE CONTABLE	
Descripción del cargo: Responsable de registro contable, análisis de cuentas, conciliación bancaria, seguimiento de cajas y demás actividades dispuestas por la contadora.	
Formación académica	Contador Bachiller Autorizado o estudiante universitario.
Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión. Pensamiento analítico.

Tabla 25. Perfil Encargado de Archivo Best Pc

PERFIL ENCARGADO DE ARCHIVO	
Descripción del cargo: Responsable de organización y archivo de documentación generada en los procesos de la empresa.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	1 año en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 26. Perfil Cajero Best Pc

PERFIL CAJERO	
Descripción del cargo: Responsable del proceso de cobro y facturación.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	1 año en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 27. Perfil Abogada Best Pc

PERFIL ABOGADA	
Descripción del cargo: Responsable del proceso de recaudación de cartera vencida y de resolución de temas legales referentes a cobranzas.	
Formación académica	Título de tercer nivel en derecho.
Experiencia	1 año en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión Pensamiento analítico. Trabajo en equipo Comunicación efectiva.

Tabla 28. Perfil Cobrador Best Pc

PERFIL COBRADOR	
Descripción del cargo: Responsable del proceso de recaudación de cartera vencida.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	1 año en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 29. Perfil Bodeguero Best Pc

PERFIL BODEGUERO	
Descripción del cargo: Responsable de ingreso y salida de inventario.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 30. Perfil Chofer Best Pc

PERFIL CHOFER	
Descripción del cargo: Responsable de entrega de inventario a sucursales y despacho a clientes.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 31. Perfil Técnicos Best Pc

PERFIL TÉCNICOS	
Descripción del cargo: Responsables de ensamblaje, soporte técnico y ejecución de garantías técnicas.	
Formación académica	Estudiante o egresado de la carrera de Ing. Sistemas.
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión.

Tabla 32. Perfil Vendedores Best Pc

PERFIL VENDEDORES	
Descripción del cargo: Responsables de asesoría, venta y post venta.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	De 2 a 3 años en cargos similares.
Competencias	Trabajo bajo presión. Trabajo en equipo.

Tabla 33. Perfil Promotores Best Pc

PERFIL PROMOTORES	
Descripción del cargo: Responsables de publicidad en locales.	
Formación académica	Bachiller.
Experiencia	No es indispensable.
Competencias	Trabajo bajo presión.

FE 6: Establecimiento y Medición de Metas.

Para la evaluación de los procesos definidos para la empresa Best Pc., a continuación se establecen los indicadores en base a los cuales se va evaluar cada uno.

Tabla 34. Medición de procesos empresa Best Pc.

Proceso	Establecimiento y medición de metas
Proceso de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas totales. • Ventas por agencia. • Ventas por vendedor. • Origen de clientes. • No. de clientes nuevos. • Porcentaje de cumplimiento de ventas planificadas por trimestre.
Proceso de devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de devoluciones.
Proceso para otorgar crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de créditos aprobados. • Porcentaje de créditos negados.
Proceso de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de cartera vencida. • Recuperación de cartera.
Proceso de control de cajas	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de controles planificados. • Porcentaje forma de cobro (contado, tarjeta de crédito o débito y crédito).
Proceso de facturación	<ul style="list-style-type: none"> • No. de facturas anuladas.
Proceso de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • No. de días inventario a mano. • Rotación de inventarios.
Proceso de logística de entrega de inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de despachos exitosos. • Porcentaje de despachos no realizados.
Proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Compras totales. • Porcentaje de compras (inventario) devueltas por defecto.
Proceso de ejecución de garantía técnica	<ul style="list-style-type: none"> • No. de ejecuciones de garantía técnica. • Porcentaje de aprobación de reclamos ingresados.
Proceso para manejo de archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el archivo de documentación.
Proceso de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal.
Proceso de entrenamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados capacitados. • Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual.

Los responsables de cada proceso deben emitir trimestralmente un reporte que contenga los indicadores antes señalados para las reuniones de gobierno corporativo, mismo que debe tener la documentación de respaldo correspondiente, el cual servirá para la toma de decisiones.

FE 7: Control Interno

El control interno está a cargo de los gerentes, la contadora y el auditor interno, para el correcto desarrollo del mismo se debe definir:

- **Procedimientos de control**

Una vez definidos y aprobados los manuales de procedimiento, se debe implementar controles a los mismos, de acuerdo a la experiencia y a los puntos clave de la empresa, Best Pc, detalla los controles que va a implementar a fin de mitigar riesgos:

- Control de inventario.
- Control de cajas.
- Control de depósitos.
- Control de ingresos.
- Control de gastos.
- Control de aprobaciones de crédito.
- Control de pago de comisiones.
- Control consultas historial crediticio.

- **Plan de monitoreo continuo.**

El plan de monitoreo continuo es definido anualmente por el equipo a cargo del control interno de la empresa, este tiene como fin, establecer la frecuencia de los controles, los puntos clave a analizarse, el encargado de realizar el control, los

formatos a utilizarse, las sanciones de ser el caso, entre otros lineamientos, este plan puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades de la empresa previa aprobación por escrito.

- **Controles en sistemas utilizados:**

La empresa Best Pc, implementará controles de acceso al software de consulta de historial crediticio, para lo cual se asignará un usuario a cada uno de los vendedores, esto permitirá controlar que únicamente las personas a cargo del proceso de ventas puedan verificar esta información para fines laborales, en cada consulta realizada se registrará el usuario que la realizó, esto constará como pista de auditoria en caso que se quiera controlar las consultas.

Para el sistema desarrollado internamente, el cual se encuentra en proceso de implementación, se han definido perfiles en base a los cuales se ha habilitado el acceso a los diferentes módulos, a continuación se detallan los perfiles:

Tabla 35. Perfiles sistema empresa Best Pc.

Perfil	Módulos de acceso
Administrativo – Financiero	Gastos, ingresos, costos, inventarios, facturación, puntos de venta, cuentas por cobrar, nómina y pago de comisiones
Talento Humano	Nómina y pago de comisiones
Cajero	Facturación
Cobranzas	Cuentas por cobrar
Ventas	Inventario (para verificar precios)

A estos controles hay que incluir los establecidos en los procedimientos de control referidos anteriormente.

Una vez determinados los cambios a efectuarse de acuerdo a los factores de evaluación de madurez, se procede a definir los cambios a realizarse dentro de los elementos que conforman las dimensiones de la organización.

a) Información y comunicación

Los integrantes de la empresa Best Pc, utilizan comunicación formal para cualquier tipo de información que requieren entregar a los clientes internos y externos, a continuación se detallan los canales y medios previstos para este fin y las mejoras que se van a implementar.

- La comunicación de disposiciones generales, solicitud de información, permisos, autorizaciones, se debe realizar a través de correo electrónico.
- Para sanciones o notificaciones referentes a incumplimientos por parte del personal, se debe formalizar a través de memorandos.
- Los mensajes direccionados a clientes deben ser claros, concretos y precisos, deben realizarse por publicaciones a través de redes sociales, página web oficial, medios escritos o audiovisuales, cuyo contenido debe estar aprobado por el Gerente General y Gerente Comercial.
- Otros canales de comunicación que se utilizan son los grupos de WhatsApp por área, a través de los cuales participan todos los integrantes de la organización para informar el desenvolvimiento de sus actividades.

b) Estrategias

La empresa Best Pc en adelante va a implementar las siguientes estrategias comerciales a fin de incrementar su nivel de ventas, estas estrategias están en proceso de aprobación, previo a la socialización con el personal.

- Trabajar con ensambladores nacionales para abaratar costos.

- Realizar promociones a través de redes sociales y pagina web, con el fin de que se posicione el nombre de la empresa en los clientes y potenciales clientes.
- Contar con variedad de productos en inventario, tanto en calidad como en precio, con el fin de cubrir varios segmentos del mercado.
- Referente a las compras realizadas a través de crédito directo, se implementarán políticas de descuento por pronto pago.
- Analizar inventario que no se ha vendido, a fin de comercializarlo al menor costo o en su defecto, con porcentaje de descuento.
- Por temporada, implementar ofertas de dos productos por la compra de uno o similares, cupones o vales de descuento.
- Implementar un programa de descuentos u obsequios para referidos por clientes.
- Mejorar la atención al cliente, dando un trato personalizado de acuerdo a sus necesidades, esto se logrará capacitando y motivando a los vendedores.
- Analizar a la competencia, esto permitirá aprovechar sus debilidades e imitar sus mejores prácticas, generando nuevas estrategias.

c) Internas u operativas:

1. Personal

La empresa Best Pc entiende la importancia de contar con personal altamente capacitado, que conozca sus responsabilidades; ya que el éxito de la misma depende en gran medida de su talento humano, para alcanzar estas metas, el comité establecido para el efecto definirá, aprobará y documentará: el perfil de

cada puesto, manual de funciones, plan de enrolamiento y plan de entrenamiento.

2. Cultura organizacional

La empresa Best Pc cuenta con una cultura organizacional básica, con el fin de desarrollarla de acuerdo a las necesidades y cambios que ha sufrido la empresa con el pasar de los años, a continuación se presenta una actualización de la misma:

Misión: Best Pc es una empresa comercial dedicada a la venta al por menor de electrodomésticos, orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad de productos, con los mejores precios, garantía, soporte técnico y otorgando facilidades de pago (crédito directo) enfocada en los sectores populares.

Visión: Para el año 2020, Best Pc se posicionará entre las cinco mejores empresas que otorgan crédito directo a nivel nacional para la venta de productos tecnológicos y del hogar, manteniendo como prioridad la satisfacción del cliente.

Principios administrativos de la empresa:

- El personal de la empresa desarrollará sus actividades bajo el principio de unidad de mando, es decir, se garantizará que cada empleado reciba instrucciones de una sola persona (inmediato superior) con el fin de evitar confusiones.
- Desarrollar cualquier actividad con disciplina, respetando las reglas de la empresa y los acuerdos de convivencia.
- Se promoverá el trabajo en equipo, incentivando la confianza y buenas relaciones, lo que ayudará a generar un mejor ambiente laboral.
- Se incentivará la división del trabajo, a fin de especializar al personal, lo que garantizará que realicen con mayor eficiencia las actividades diarias.

La cultura organizacional está constituida por los siguientes valores:

- Persistencia.
- Liderazgo.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Compromiso.
- Eficiencia.
- Honradez.
- Integridad.
- Profesionalismo.
- Superación.
- Pro actividad.
- Innovación.
- Trabajo en Equipo.
- Compañerismo.
- Confianza.
- Dedicación.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Enfoque al cliente.
- Rapidez.
- Calidad.
- Productividad.

El compromiso de la empresa frente a los principales involucrados:

Clientes: Ofrecerles variedad y calidad en los productos, garantía, servicio técnico y excelente atención con rapidez y calidez.

Proveedores: Constante comunicación y cumplimiento de acuerdos, basados en la confianza.

Colaboradores: Garantizar un trabajo digno enmarcado en lo establecido en la ley y en un óptimo ambiente laboral, capacitación y crecimiento profesional.

Accionistas: Alcanzar los objetivos y metas planteadas, lo cual garantizará el crecimiento del negocio.

Gobierno: Pago oportuno de impuestos y demás obligaciones.

3. Estructura Organizacional

La empresa Best Pc, actualmente cuenta con una estructura organizacional, la cual ha sido rediseñada para optimizar el talento humano y definir claramente las líneas de mando, una vez aprobada la misma, la empresa definirá el perfil de cada puesto, manual de funciones, código de ética, plan de enrolamiento y plan de entrenamiento.

A continuación se detalla la estructura actual y la modificada, misma que está en proceso de aprobación.

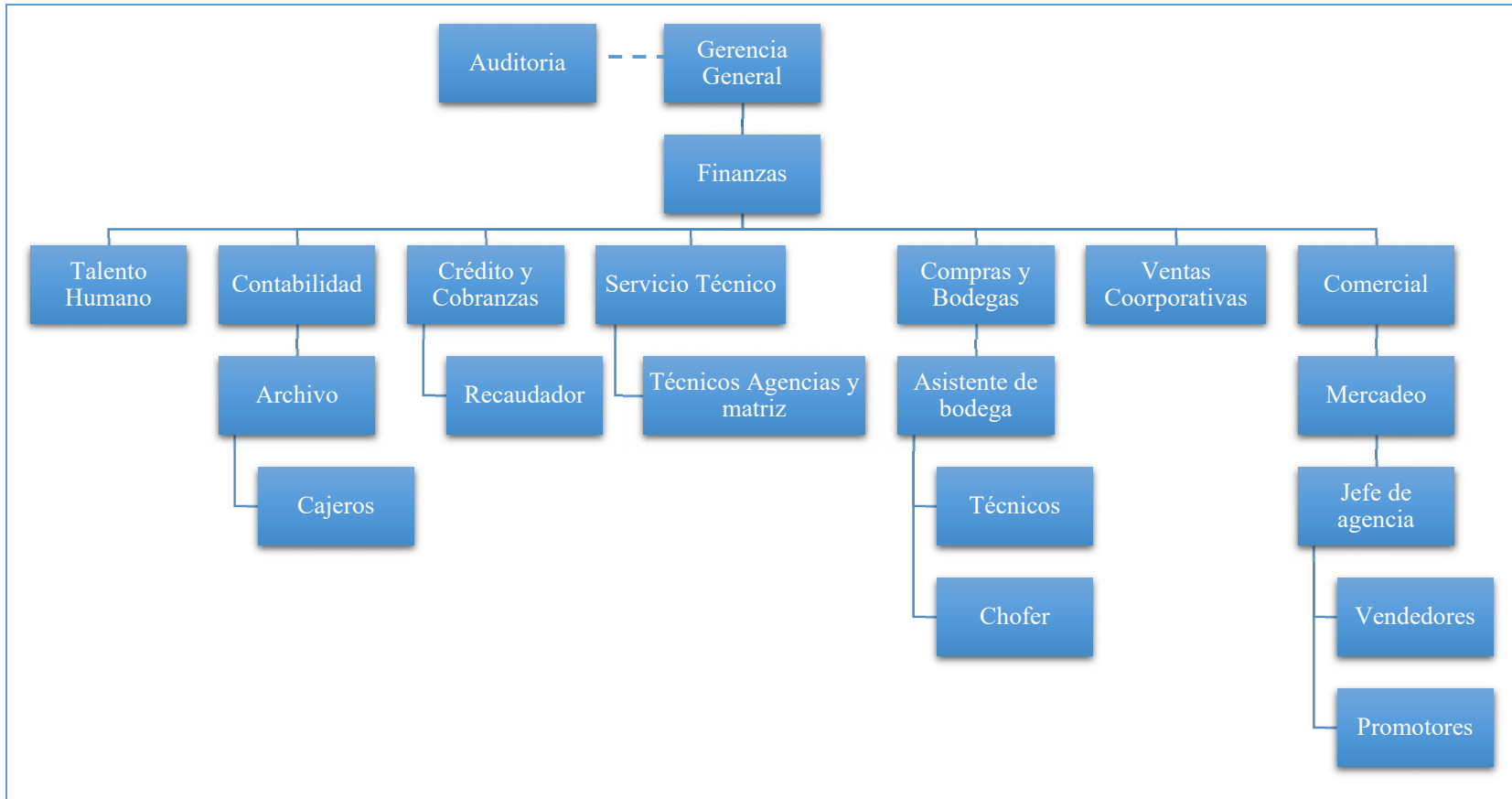


Figura 57. Estructura organizacional empresa Best Pc (actual)

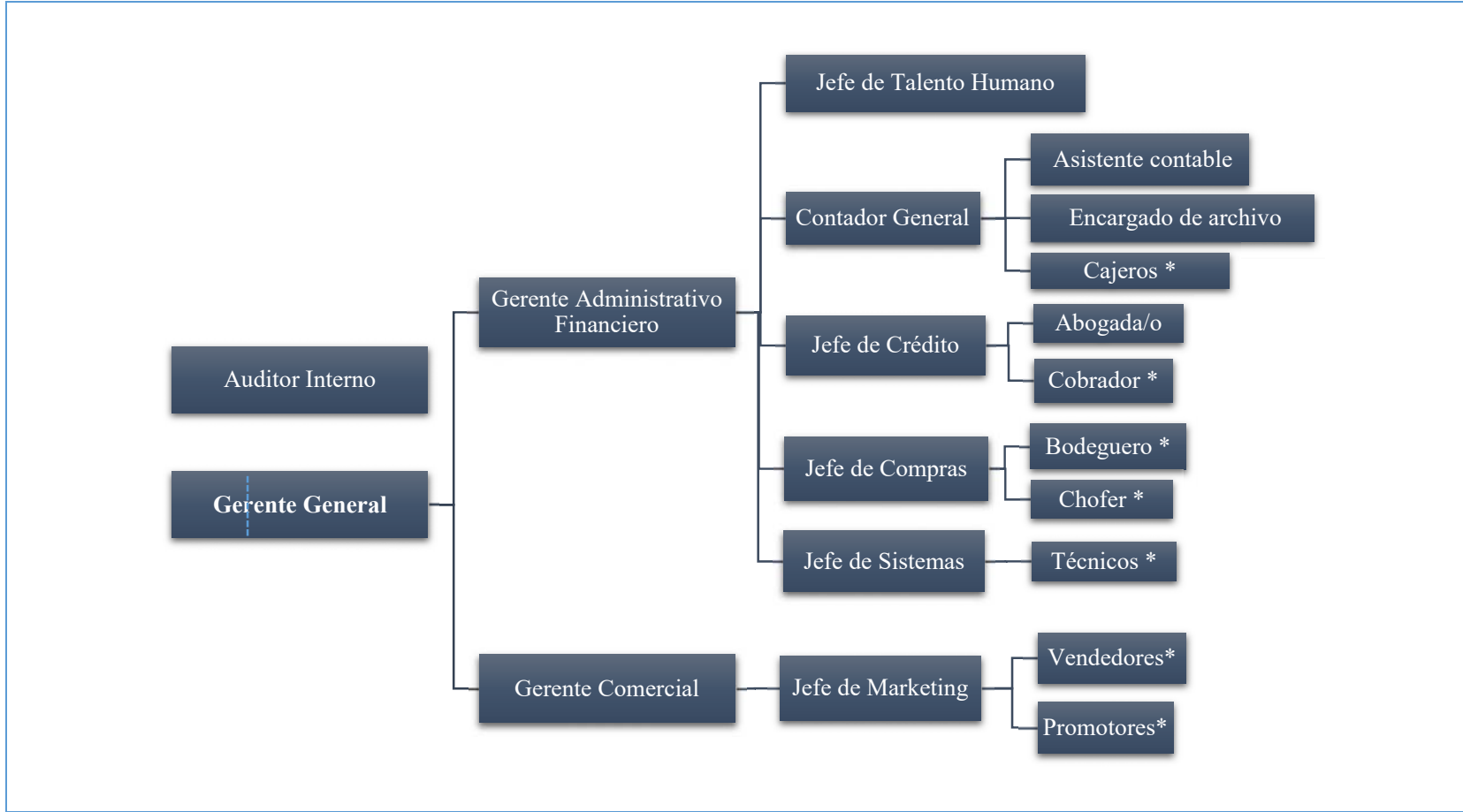


Figura 58. Estructura organizacional rediseñada empresa Best Pc.

4. Actividades clave

La empresa Best Pc tiene las siguientes actividades clave para su modelo de negocio: cadena de suministro, stock en inventario, soporte técnico y manejo de cuentas por cobrar.

A continuación se define la cadena de valor que utiliza la empresa para su desarrollo:



Figura 59. Cadena de Valor Best Pc

5. Proveedores clave

Best Pc ha generado alianzas estratégicas con distribuidores y proveedores de las marcas de celulares, electrodomésticos y equipos de computación a nivel nacional a fin de abaratar costos, entre los cuales constan: Importadora Tomebamba, Tecnomega y Mercandina; adicionalmente y debido a que como medio alternativo de cobro reciben tarjetas de crédito y débito, trabajan con bancos e instituciones emisoras.

d) Externas o estratégicas:**1. Productos y servicios**

Dentro de los productos que Best Pc oferta en el mercado están: electrodomésticos, celulares, tablets, computadoras y accesorios, adicionalmente dan servicio técnico de acuerdo a la garantía de cada producto.

La propuesta de valor de Best Pc referente a los productos que oferta, está enmarcada en la accesibilidad a tecnología, asesoría pre y post venta, garantía y seguros.

2. Mercado y clientes:

El segmento de mercado al que apunta Best Pc, está conformado por hombres y mujeres con edades entre los 18 a 65 años (población económicamente activa), que se encuentren ubicados en las ciudades de Quito, Machachi, Ambato y Riobamba.

El relacionamiento con los clientes está marcado por una atención personalizada, servicio pre y postventa, asistencia rápida y amable, promociones, crédito directo, los precios más bajos del mercado y variedad; y los canales de distribución son los locales comerciales, la página web y redes sociales.

e) Objetivos y Resultados:

Los objetivos de Best Pc para el presente año son: mantenerse en el mercado, mejorar su nivel de ventas, aperturar nuevos locales y lograr al menos un nivel de rentabilidad del 10%, en adelante una vez por año se plantearán los objetivos y metas que se desean alcanzar las cuales serán documentadas, aprobadas y socializadas con el personal.

Es necesario señalar que los ingresos de la empresa provienen de la venta de inventario y servicios de mantenimiento, y su estructura de costos está conformada por: Inventarios (mercadería), sueldos, alquiler de locales, seguros, servicios básicos, movilización, publicidad y otros administrativos.

Para lograr los objetivos propuestos por Best Pc, se han planteado los siguientes indicadores:

Tabla 36. Indicadores Financieros para control de objetivos empresa Best Pc

Indicador	Formula	Interpretación
Prueba ácida	$\frac{\text{Act. Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indicador que determina la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios.
Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas.
Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Muestra la utilidad operacional de la empresa por cada unidad de venta.
Rentabilidad neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo.
Periodo medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas netas}}$	Mide el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen sus pagos.
Rotación de cartera	$\frac{360}{\text{Periodo medio de cobro}}$	Indica el número de veces que en un periodo determinado se efectivizaron las cuentas por cobrar.
No. de días inventario a mano	$\frac{\text{Valor del inventario} * 360}{\text{Costo de mercancía vendida}}$	Mide el número de días que el inventario está en bodega.
Rotación de inventarios	$\frac{360}{\text{No. de días inventario a mano}}$	Indica el número de veces que en un periodo determinado los inventarios se convirtieron en efectivo o cuentas por cobrar
Periodo medio de pago	$\frac{\text{Ctas/Doc por pagar} * 360}{\text{Compras}}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones.

Estimación del costo de implementación modelo de gestión diseñado en la empresa Best Pc:

Dentro de las funciones propias de cada uno de los integrantes de Best Pc, se definirán actividades para la puesta en marcha del modelo de gestión diseñado, razón por la cual esto no generará un costo incremental, no existe brecha entre la situación actual respecto a estructura organizacional con la situación planteada, es más bien, una reestructuración de departamentos para un mejor funcionamiento, por lo cual no se genera ningún costo adicional.

Los altos mandos de la empresa se encargarán de la definición y seguimiento de procesos y demás lineamientos que se deban desarrollar para la implementación del modelo de gestión, motivo por el cual se contratará una especialista de procesos, únicamente para supervisión y soporte, la cual será contratada por servicios profesionales, para lo cual se ha destinado un presupuesto de quinientos dólares mensuales.

Se estima que el costo de la herramienta informática que se está desarrollando internamente, asciende al valor de cinco mil quinientos dólares.

De acuerdo a lo señalado en los puntos anteriores, la implementación del modelo de gestión propuesto mensualmente, representará un costo de novecientos cincuenta y ocho dólares con treinta y tres centavos, que anualmente representa once mil quinientos dólares correspondiente al 0.26% de las ventas totales.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, se concluye:

- Se confirma la hipótesis de que este tipo de empresas tienen un nivel inicial (informalidad) de madurez de procesos, esta informalidad implica ausencia de un modelo de gestión en sus diferentes dimensiones: procesos, procedimientos, políticas, estándares, manuales, estructura organizacional, cultura organizacional, indicadores, lo cual pone en riesgo su permanencia en el mercado y limita su crecimiento.
- Se ha identificado que muchas de estas empresas, indistintamente del número de locales que tengan, realizan su actividad económica bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad, ya que esto les trae ciertos beneficios como, por ejemplo, no deben reportar información al Registro de Datos Crediticios y, no están sujetos al control de la Superintendencia de Compañías.
- El realizar su actividad bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad, de alguna forma ha propiciado el uso de procesos manuales como, por ejemplo, hojas electrónicas, lo cual dificulta el control de inventarios, facturación, costos, entre otros.
- Una de las estrategias primordiales de las empresas analizadas para mantenerse en el mercado, es la ubicación de sus locales en zonas populares, porque la presencia de las grandes cadenas es muy reducida.
- Este tipo de empresas realizan una planificación básica para promover sus ventas, para la toma de decisiones no involucran al personal y, no tienen estructura

organizacional definida, se caracterizan por tener una sola figura de autoridad, el dueño del negocio, quien se encarga de dirigir todas las áreas en base a su experiencia, lo que conlleva a que tengan una estructura de gobierno corporativo débil.

- Se ha identificado que los propietarios de este tipo de negocios, en el mejor de los casos, han cursado la universidad, generalmente son bachilleres y no tienen mayor preparación en temas administrativos, esto de alguna forma limita su visión respecto a la gestión del negocio, hace que resten importancia a los temas administrativos y, se enfoquen netamente en ventas.
- Los propietarios de las empresas analizadas no utilizan indicadores para medir el desempeño del negocio, su único parámetro para evaluar el éxito o fracaso del mismo es la venta del inventario existente, buscando alcanzar el 10% de rentabilidad, que en promedio tienen este tipo de empresas, en base a esto se toman las decisiones de apertura o cierre de locales.
- Las empresas de este tipo no tienen definido su modelo de gestión de negocio, a pesar de encontrarse en funcionamiento.
- Sin distinción del tamaño de la empresa, al menos le tomará un año el pasar de un nivel de madurez inicial (informalidad) a un nivel de madurez definido (formalidad), ya que debe analizar la estructura existente para posteriormente definir, revisar, aprobar, documentar y socializar los cambios a implementarse.

6.2 RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado se recomienda:

- Implementar en el tipo de empresas analizadas, el modelo de gestión formal propuesto en el capítulo cuatro, acoplándolo a las necesidades y características

propias de cada negocio, apuntando a alcanzar un nivel de madurez definido (formalidad), como se ejemplifica en el capítulo cinco.

- Se recomienda un tiempo de implementación del modelo de gestión mencionado en el punto anterior, de al menos un año y continuas revisiones del mismo hasta que se acople a la realidad de cada empresa.
- Se recomienda un costo promedio anual de implementación del modelo de gestión planteado en el capítulo cuatro que vaya entre los 10.000 a 12.000 dólares.
- Indistintamente de la figura bajo la cual se maneje el negocio (persona natural o persona jurídica), es indispensable un software que permita mejorar los controles respecto a Contabilidad (gastos, ingresos, costos, control de inventarios, facturación y puntos de venta) y Talento Humano (nómina y pago de incentivos).
- Profesionalizar o capacitar en temas administrativos a los propietarios de este tipo de empresas, esto les permitirá romper paradigmas respecto al manejo del negocio y entender que el éxito del mismo no solo depende de la experiencia.
- Inmediatamente se haya implementado el modelo de gestión en una empresa de este tipo, a pesar de ya tener procesos formalizados, documentados y socializados no se recomienda entrar a procesos para obtener certificaciones ISO o similares, ya que la formalidad no significa que estén preparadas para los mismos.
- Implementar en este tipo de empresas al menos las estrategias propuestas en el capítulo cuatro.
- Implementar un gobierno corporativo que permita mejorar el desempeño operacional en base a lineamientos claros y acoplados a las necesidades de la empresa, mitigue riesgos debido al seguimiento constante de las actividades realizadas y, mejore las relaciones entre las partes involucradas en el negocio.

- Para que este tipo de negocios sean más rentables se recomienda: conocer a sus clientes y armar una base de datos con información de los mismos, la cual servirá para armar estrategias de fidelización, invertir en publicidad y en posicionar el negocio, crear un sitio web y aperturar cuentas en redes sociales, a fin de que el negocio cubra mayor cantidad de mercado, para potencializar el uso de estos medios se puede desarrollar beneficios exclusivos como: descuentos, precios especiales, ventas a domicilio entre otras; ofrecer incentivos a los mejores vendedores esto motivará que se preocupen por mejorar su productividad, analizar la ubicación actual de los locales, posiblemente se requiera reubicación, cierre o apertura de nuevos locales, en ocasiones mantener abierto un local se convierte en un gasto más que en una fuente de ingresos, variedad en la mercadería ofertada, tanto en precio como calidad e implementar controles en temas de inventario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
2. Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta. ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
3. Churchill, N., & Lewis, V. (1983). *Las cinco etapas del crecimiento de las empresas*. Facultad de Administración de la Universidad de los Andes: Harvard Business Review.
4. David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Prentice Hall.
5. Fayol, H. (2013). *Las bases de la administración*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
6. Finch, J., Freeman, ., & Gilbert, . (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
7. Fleury, M. (1989). *Cultura y poder en las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
8. Garralda, J. (1999). *La cadena de valor*. Madrid, España: IE business publishing.
9. Guzmán, A. (6 de noviembre de 2013). *El proceso administrativo según varios autores*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
10. INEC. (2014). *Directorio de Empresas-2014*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2014/>
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. México D.F.: Harvard BussinesPress.
12. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (10ma. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
13. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Pearson Educación.
14. Muñiz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión* . Madrid: Profit Editorial.

15. Normas Internacionales de Auditoría. (2013). *NIA 315 – Responsabilidad del auditor para identificar y valorar riesgos*. Obtenido de <http://aobauditores.com/nias/nia315>
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
17. Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Compañía Editorial Continental.
18. Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela: Telos.
19. Ramírez, C. (1993). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe.
20. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Massachusetts: (Editorial Deusto).
21. SRI. (s.f.). *Búsqueda de Contribuyentes*. Obtenido de https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp
22. Wikipedia. (s.f.). *Cadena de valor*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
23. Wikipedia. (s.f.). *Gobierno corporativo*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo