

Universidad Andina  
Simón Bolívar, Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas

Diseño de un modelo de gestión para  
microempresas comercializadoras.  
Caso: empresa comercializadora de  
productos de aseo y limpieza.

Ing. Freddy Jibaja Carrasco  
Ing. Roberto Hidalgo Flor

2010

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad. Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Atentamente

Freddy Jibaja C.

Septiembre, 30 del 2010

Universidad Andina  
Simón Bolívar, Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas

Diseño de un modelo de gestión para  
microempresas comercializadoras.  
Caso: empresa comercializadora de  
productos de aseo y limpieza.

Ing. Freddy Jibaja Carrasco  
Ing. Roberto Hidalgo Flor

Quito - Ecuador

2010

## **Introducción**

El papel de las microempresas en la actividad de los negocios es fundamental pues determina el ingreso económico de muchas familias y el desarrollo de varios sectores productivos en el país.

El presente trabajo tiene como propósito entregar una nueva alternativa para los microempresarios que mantienen sus negocios comerciales sin metodologías que les ayude en su gestión y en la toma de decisiones para el futuro de las mismas. El diseño del modelo de gestión que se desarrolla en este trabajo podría ser aplicado en microempresas comercializadoras con características similares al caso de estudio, pues la flexibilidad del mismo permitiría al dueño del negocio adaptar las herramientas de administración a su propia microempresa.

Para la investigación se recogió textos guías referente a la gestión de las empresas y pequeñas empresas. Para efectos de aplicación del modelo de gestión se realiza el análisis con base en la realidad de la microempresa comercializadora propia del autor, demostrando así la utilidad de este diseño.

El desarrollo comprende el estudio teórico sobre el tema, el conocimiento de las diferentes herramientas de gestión, el diseño del modelo y aplicación a la microempresa comercializadora como caso de análisis.

## **Dedicatoria**

Con gran amor y afecto a mi esposa, a toda mi familia y todas las personas que forman parte de mi vida y que de una u otra forma están a mi lado compartiendo cada momento nuevo en el camino de la vida.

## Tabla de contenido

<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>8</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 LA PREGUNTA CENTRAL .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>1.4 LAS HIPÓTESIS Y/O SUPOSICIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>13</b>
<b>2. CONTENIDO TEORICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 LA MICROEMPRESA EN EL PAÍS Y LATINOAMÉRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 EL COMPORTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA.....	13
2.1.2 AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA MICROEMPRESA.....	22
<b>2.2 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	27
2.2.2 FUNCIONES OPERATIVAS.....	29
<b>2.3 MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 LA MICROEMPRESA VISTA COMO SISTEMA.....	34
2.3.2 LOS TRES NIVELES DE ACTIVIDAD.....	35
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>37</b>
<b>3. MODELO DE GESTION PARA MICROEMPRESA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA .....</b>	<b>37</b>
3.1.1 MISIÓN .....	37
3.1.2 VISIÓN.....	40
3.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	42
3.1.4 ESTRATEGIA DE VALOR.....	44
<b>3.2 MERCADEO Y VENTAS.....</b>	<b>47</b>
3.2.1 MERCADO .....	47
3.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	50
3.2.3 DISTRIBUCIÓN .....	53
3.2.4 PROCESO DE VENTAS .....	57
<b>3.3 OPERACIONES .....</b>	<b>61</b>
3.3.1 COMPRAS .....	61
3.3.2 MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS.....	66
<b>3.4 CONTABILIDAD Y FINANZAS .....</b>	<b>72</b>
3.4.1 CICLO CONTABLE .....	72
3.4.2 ESTADOS FINANCIEROS .....	76
3.4.3 CAPITAL DE TRABAJO Y FLUJO DE EFECTIVO .....	79
3.4.4 PRESUPUESTOS.....	82

<b>3.5 TALENTO HUMANO.....</b>	<b>88</b>
3.5.1 PUESTOS DE TRABAJO .....	88
3.5.2 SUPERVISIÓN Y CONTROL .....	91
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>92</b>
<b>4. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>92</b>
<b>4.1 APLICACIÓN EN LA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA.....</b>	<b>93</b>
4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	96
MERCADO .....	97
PRODUCTOS .....	98
DISTRIBUCIÓN.....	100
VENTAS.....	101
4.1.2 GESTIÓN Y OPERACIÓN .....	102
COSTO DE OPERACIÓN .....	104
CAPITAL DE TRABAJO Y FLUJO DE EFECTIVO .....	106
PRESUPUESTOS.....	107
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

# **CAPITULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Introducción**

El papel que desempeña la microempresa en el mundo es definitivamente destacable, debido a que afecta de manera especial la estructura económica y social de un país, además que generaría un gran potencial de bienestar a los individuos mediante su efectiva organización y administración.

La gestión y la toma de decisiones diarias en una empresa hacen necesario centrar la atención en la forma de administrar las actividades operativas y de negocio, ya que el fracaso en la mayoría de microempresas primordialmente en Latinoamérica corresponde a factores inadecuados en materia de gestión.

### **1.2 La pregunta central**

¿Cómo sería un modelo de gestión para una microempresa de comercialización y su aplicación a una que comercialice productos de aseo y limpieza en la ciudad de Quito?

Para contestar esta pregunta, se desarrolla la siguiente investigación sobre los conceptos relacionados con la gestión administrativa, funciones operativas de un microempresa, organización y procesos.



## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un modelo de gestión integral que será aplicado a una microempresa comercializadora de productos de aseo y limpieza en la ciudad de Quito.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Analizar los fundamentos teóricos acerca de los componentes administrativos y las funciones operativas de gestión para una microempresa de comercialización.

Diseñar el modelo de gestión integral adecuado para una microempresa dedicada a la comercialización.

Determinar el aporte de un modelo de gestión para una microempresa que comercializa productos de aseo y limpieza.

## **1.4 Las hipótesis y/o suposiciones.**

La finalidad de esta investigación tiene una suposición de que el diseño de un modelo de gestión aplique a microempresas comercializadoras y se ajuste a una que comercializa productos de aseo y limpieza en la ciudad de Quito.

## **1.5 Marco Teórico**

La microempresa constituye una de las grandes oportunidades para los países que desean competir y exportar, así por ejemplo en el continente asiático varias microempresas han alcanzado elevados estándares de competitividad gracias a la forma de cómo son administradas técnicamente

pero a la vez con calidad y eficiencia. En este sentido, la mayoría de las microempresas se desarrollan en un entorno tan competitivo y continuamente en cambio, lo cual plantea un gran desafío para los administradores, pues al aumentar las exigencias de los consumidores se ve con claridad que la inestabilidad actual de los mercados no va a desaparecer; porque el cambio es y seguirá siendo la única constante.

Por el gran número existente, las microempresas pueden convertirse en la vanguardia del progreso cuando son eficientes y cuando emplean de manera óptima las habilidades de su talento humano y el escaso capital con que cuentan, por ello, este trabajo tiene como finalidad ofrecer una guía para la gestión diaria de la microempresa en todas las fases del proceso administrativo y en cada una de las áreas.<sup>1</sup>

La mayoría de microempresarios no han sido capaces de reaccionar eficazmente ante los desafíos, porque no han conseguido crear una estructura administrativa que le permita obtener una mejora sistemática y continua de la actividad en una microempresa, por tanto, uno de los propósitos de este trabajo es exponer todos los detalles que sustentan la administración a todo nivel, y de mostrar las herramientas con la que se puede aplicar y gestionar la microempresa.

Es importante denotar que en Latinoamérica, las microempresas representan un gran porcentaje del total de empresas, sin embargo, su aportación al producto interno bruto y al crecimiento de los diversos países es inferior a la de las pequeñas y grandes. Algunas pueden ser las causas, por ejemplo, la mala

---

<sup>1</sup> Sérvulo A. Rojas, *Administración de Pequeñas Empresas*, México, MacGraw Hill, 2002, presentación.

administración, la ineficiencia de las operaciones, la falta de apoyo técnico financiero, personal no idóneo, etc.

En fin la problemática que enfrenta la microempresa en la actualidad es compleja tanto en su estructura interna como en su medio ambiente externo, lo cual limita su crecimiento y desarrollo, influyendo seriamente en su inestabilidad. Por ello es importante la aplicación de nuevos modelos administrativos adaptables a la microempresa y que aporten al mejor desempeño de las operaciones diarias.

## **1.6 Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo de este trabajo se identificará los textos de mayor relevancia bibliográfica que apoyen con la teoría para diseñar modelos de gestión apropiados para microempresas, aunque la bibliografía referente a modelos de gestión para microempresas es escaso, se tomará textos en los que se analiza herramientas administrativas para la gestión de negocios en el sector de la pequeña y mediana empresa, con base en ello se podría diseñar un modelo de gestión para negocios del sector microempresarial.

El estudio se realizará con un enfoque cualitativo mediante el cual se estudiará los diferentes valores que le den al problema planteado, tanto en los textos bibliográficos como en las empresas que funcionan en la realidad actual, mediante datos secundarios, además de determinar el aporte del modelo de gestión para la microempresa comercializadora de productos de aseo y limpieza como estudio de caso para esta investigación.

La metodología que se utilizará será mediante un estudio descriptivo donde la unidad de observación es el diseño de un modelo de gestión y la

unidad de análisis es el aporte que genera en la administración de las microempresas en el sector comercial.

Es importante destacar que el estudio de caso mencionado anteriormente y que se analizará para la aplicación de toda la investigación es una microempresa propia, la misma que por ser una microempresa familiar que ha iniciado su funcionamiento hace dos años aún no se consolida con un modelo de administración que afirme su desenvolvimiento en el sector comercial de este tipo de productos; por tanto los resultados se analizarán de tal forma que interpreten una solución a cada objetivo propuesto en este estudio.

## **CAPITULO 2**

### **2. CONTENIDO TEORICO**

#### **2.1 La microempresa en el país y Latinoamérica**

##### ***2.1.1 El comportamiento y caracterización de la microempresa.***

Es poco lo que se sabe y mucho de lo que se debe hacer e investigar para conocer realmente a las microempresas. Saber el comportamiento de la microempresa en el país y Latinoamérica, así como el medio ambiente interno y externo que la afecta, proporcionará información para un mayor análisis situacional de la misma. Es importante conocer una definición que permita situar a las microempresas como negocios que aportan con ingresos a las distintas familias, así como:

Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tienen menos de 10 empleados el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.<sup>2</sup>

En el Ecuador, las microempresas representan un componente importante de la economía urbana, proveen empleo a gran parte de los trabajadores de ingresos medios y bajos, cerca del 25 por ciento de la mano de obra urbana, además las ventas de estas microempresas representan

---

<sup>2</sup> John H Magill y Richard L Meyer, Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del estudio de línea de base de 2004, Proyecto SALTO/USAID-Ecuador, 19

aproximadamente el 25 por ciento del producto interno bruto y sobre 10 por ciento de los ingresos netos totales obtenidos en el país.<sup>3</sup>

La informalidad de las microempresas es un factor común en el país, se puede decir que gran parte de empresas no tienen números de identificación de RUC (Registro Único de Contribuyentes), o afiliaciones a entes reguladores, al igual que los que llevan registros contables financieros formales, tal como se muestra en la tabla No.1, donde el porcentaje de gestión contable en las microempresas como negocios familiares es bajo, así como también se puede observar en la tabla No.2, el lugar de funcionamiento en el que se desarrollan la mayoría de microempresas en el país.

Tabla No. 1

Negocios o actividades con registros contables

NEGOCIOS FAMILIARES		NACIONAL	URBANO	RURAL
Registros contables completos	%	4.4%	5.3%	1.3%
	Hogares	87,453	82,023	5,429
Solo un cuaderno de cuentas	%	27.5%	29.3%	21.2%
	Hogares	544,653	453,404	91,249
No lleva contabilidad	%	68.1%	65.4%	77.5%
	Hogares	1,347,391	1,013,942	333,448

Fuente: INEC, Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida – Quinta Ronda 2005-2006  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

<sup>3</sup> J. Magill y R. Meyer, Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, 19

Tabla No. 2

Lugar de Funcionamiento de los Negocios

LUGAR DE FUNCIONAMIENTO		NACIONAL	URBANO	RURAL
En su vivienda con o sin instalación especial	% Negocio	31.7% 626,770	29.1% 450,732	40.9% 176,038
Local fuera de la vivienda	% Negocio	26.9% 531,714	28.1% 435,593	22.3% 96,122
Se desplaza	% Negocio	34.6% 684,416	36.2% 561,178	28.7% 123,238
Puesto improvisado en vía pública	% Negocio	6.9% 136,597	6.6% 101,868	8.1% 34,730

Fuente: INEC, Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida – Quinta Ronda 2005-2006  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Por otro lado, las microempresas como negocios familiares están muy concentradas en el sector de comercio, de acuerdo a la rama de actividad a la que se dedican es en gran porcentaje, tal como se muestra en la tabla No.3.

Tabla No. 3

Ramas de Actividad de los Negocios

RAMAS DE ACTIVIDAD		NACIONAL	URBANO	RURAL
Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de Vehículo	% Negocio	42.6% 863,381	43.1% 685,301	40.7% 178,080
Industrias manufactureras	% Negocio	13.8% 278,912	12.4% 196,907	18.7% 82,004
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	% Negocio	9.8% 199,652	10.0% 158,686	9.4% 40,966
Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	% Negocio	9.7% 197,437	9.6% 153,012	10.2% 44,424
Hoteles y Restaurantes	% Negocio	8.2% 165,946	8.0% 127,788	8.7% 38,158

Fuente: INEC, Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida – Quinta Ronda 2005-2006  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El impacto en el empleo que genera las microempresas es importante, puesto que para la vasta mayoría de microempresarios, la empresa es una fuente de autoempleo, ya que aproximadamente el 12 por ciento de los negocios familiares se inician por motivo de no encontrar trabajo como

asalariado. Además cerca del 70 por ciento de microempresas ecuatorianas no emplean trabajadores o asistentes además del microempresario. Además, tienden a no crecer en la gran mayoría de microempresas, el empleo se genera cuando se forma y crece muy poco después. Solo el 10 por ciento de las microempresas han incrementado el nivel de empleo durante la vida del negocio<sup>4</sup>.

Cuando las personas piensan en una microempresa, muy frecuentemente piensan en un negocio familiar dirigido por un emprendedor. Un negocio familiar es uno administrado en su mayor parte por personas que tienen parentesco sanguíneo o por matrimonio.<sup>5</sup>

Los microempresarios ecuatorianos están en general satisfechos con sus empresas y están comprometidos a continuar con sus negocios. Hay poca indicación de que fueron forzados a convertirse en microempresarios debido a la falta de otras oportunidades; la mayoría de microempresarios eligió empezar su propia empresa debido a un deseo de mayor independencia, o porque percibían una oportunidad para ganar más; también hay poca indicación de que abandonarían sus empresas para buscar empleo remunerado. Además, a la mayoría de los empresarios les gustaría ver que sus empresas crezcan en vez de cambiar de empleo o permanecer como están. En consecuencia, las microempresas parecen representar un segmento estable de la economía en vez de uno temporal o de transición.

Entre los motivos para el cierre de negocios o microempresas esta por falta de crédito o financiamiento el cual es mínimo, lo que confirma la fuerte

---

<sup>4</sup> J. Magill y R. Meyer, *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador*, 21

<sup>5</sup> Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum, *Administración Un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 2007, 129



combinación del compromiso para trabajar independientemente y el deseo de ver crecer a la empresa, lo cual es importante para las instituciones de micro finanzas que consideran otorgar préstamos a microempresas. Los prestatarios que tienen fuertes sentimientos positivos sobre su empresa, son optimistas respecto al futuro, y están comprometidos a ver que la empresa crezca y constituyen probablemente mejores sujetos de riesgo para el crédito, que quiénes montan una empresa debido a una falta de oportunidades, siendo pesimistas acerca del futuro y que preferirían tener empleo asalariado. Mientras que el gran número de empresarios que les gustaría ver crecer sus empresas sugiere que las instituciones de micro finanzas tienen un mercado potencialmente grande para financiar las actividades empresariales crecientes. La causa de mayor tensión en los emprendedores y las personas que trabajan con ellos y para ellos es la presión para expandirse, adaptarse e innovar; pues cuando estas personas también son miembros de la familia pueden surgir problemas incluso más difíciles, por ello algunas familias manejan estas presiones dejando la administración de sus negocios a profesionales, por otro lado algunas familias encuentran formas de mantener sus negocios actualizados mientras mantienen el control de la administración y la propiedad.<sup>6</sup>

En los negocios de sector de comercio se da ciertas implicaciones para las instituciones de micro finanzas, pues en la medida que las necesidades claves son de corto plazo, principalmente relativas al inventario y a las materias primas, las ofertas de productos micro financieros que se enfocan en actividades a corto plazo y ciclos cortos, se ajustan relativamente bien a las

---

<sup>6</sup> D. Hellriegel, S. Jackson y J. Slocum, *Administración Un enfoque basado en competencias*, 130.

necesidades de los clientes. En este sentido, los microempresarios confían casi exclusivamente en los ahorros personales, activos e ingresos generados por los negocios para financiar tanto el inicio del negocio como las operaciones continuas del mismo. El problema es que sólo confiar en los fondos internamente generados, limita la habilidad de crecer de una empresa.

En general, las microempresas ecuatorianas no generan flujos de efectivo grandes y la rentabilidad especialmente en términos absolutos, es relativamente baja, por ende esta escasez de dinero en efectivo conduce a problemas financieros.<sup>7</sup>

Expandir el negocio frecuentemente requiere más capital de lo que éstas puedan generar internamente, sin embargo, los niveles bajos de ingreso y rentabilidad limitan su habilidad de pagar préstamos de alto costo financiero.

Superar muchos de los problemas de acceso a fondos financieros, se requiere conocimiento y habilidades, más que crédito. Los microempresarios en Ecuador no están accediendo a asesoría financiera que puede ayudarlos a superar estos problemas ya sea debido a la falta de disponibilidad y oportunidad o por alguna otra razón. Unos pocos pertenecen a grupos de interés o a asociaciones comerciales y pocos han recibido capacitación o han accedido a apoyo técnico.

Por ejemplo los negocios de propiedad familiar son una parte integral de la economía aunque con frecuencia estos producen feudos (herencias) familiares los cuales pueden destruir tanto a la familia como al negocio; para esto es importante denotar las siguientes recomendaciones que interrelacionadas

---

<sup>7</sup> J. Magill y R. Meyer, Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, 24

aumentan la probabilidad de que un negocio familiar sea exitoso y que prospere de una generación a otra, así: <sup>8</sup>

- Solucionar los conflictos en cuanto surgen.
- Decidir quién es responsable de qué y quién tiene autoridad.
- Acordar los criterios de contratación que se usarán antes de considerar a cualquier miembro de la familia en particular.
- Usar un consejo de asesores para revisar y recomendar cursos de acción claves.

En cuanto al giro de la microempresa latinoamericana, la mayor proporción se dedica a la actividad comercial donde es relevante el hecho de que las mismas empresas que se dedican a la transformación de sus productos también los comercializan, con lo que descarta en lo posible a los intermediarios, haciendo más estrecha la relación de la microempresa productiva y el consumidor final.

La actividad comercial es de fundamental importancia dentro de la vida de las microempresas. Más del 40 por ciento corresponde a empresas de tipo comercial, 27 por ciento son de transformación y 30 por ciento se dedica al servicio, así como se muestra en la figura N.1<sup>9</sup>. En la microempresa comercial, así como en los demás negocios de distintos tamaños, tiene relevancia la actividad comercial, la proporción tan grande de empleados dedicados a estas actividades y los costos tan altos que generan sus funciones.

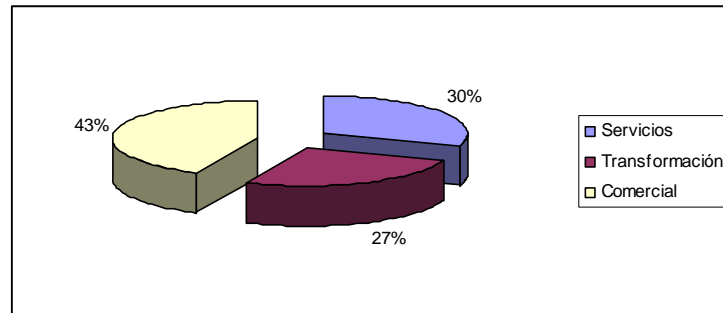
---

<sup>8</sup> D. Hellriegel, S. Jackson y J. Slocum, *Administración Un enfoque basado en competencias*, 142

<sup>9</sup> S. Anzola, *Administración de Pequeñas Empresas*, 9

Figura No. 1

Proporción de negocios por giro



Fuente: Administración de Pequeñas Empresas, 2002

En cuanto al desarrollo de la microempresa, un factor que impide su crecimiento es la manera conservadora y empírica que muestra el microempresario para el manejo de sus operaciones normales, esto significa que no implementa sistemas nuevos y modernos que permitan un mejor y continuo desarrollo, ya sea porque no sabe cómo, cree que es muy costoso o simplemente porque piensa que no funcionan.<sup>10</sup>

Las principales características de la microempresa latinoamericana son: empresas típicamente familiares con capital aportado principalmente por el dueño; éste siempre funciona como hombre orquesta; crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares; existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño; no es sujeto de crédito ni de instituciones públicas ni privadas; carece de una administración profesional (su administración es empírica); su ubicación se mantiene por muchos años sin cambio; su mercado es típicamente local; las funciones fundamentales son desempeñados principalmente por lo familiares

<sup>10</sup> S. Anzola, *Administración de Pequeñas Empresas*, 10

del dueño; si hay crecimiento de la empresa, generalmente éste se enfoca a otro mercado con el mismo producto.

Una gran limitación administrativa existente en el microempresario, es su problemática de cómo conocer y utilizar apropiadamente técnicas y herramientas de planeación y control para su negocio, ya sea éstas de índole cualitativa o cuantitativa, pues su apoyo descansa en la subjetividad de los resultados esperados, los cuales se basan en la experiencia vivida de resultados pasados. Son pocas las ocasiones en que los registros e información internos son utilizados como base para la toma de decisiones más objetivas. El microempresario enfoca 49 por ciento de su actividad a dirigir, 29 por ciento hacia la planeación, 12 por ciento hacia la organización y solo 10% al control. En cuanto al tiempo, la planeación que predomina es a corto plazo, enfocada a los aspectos contables, laborales y tributarios, con ayuda principalmente de un contador contratado por tan solo unas horas; la planeación a largo plazo simplemente no existe<sup>11</sup>.

Como se ha analizado, las microempresas representan una fuente de desarrollo para las oportunidades de empleo y la mejor distribución del ingreso, ya que se encuentran en posiciones ventajosas con relación a las grandes empresas, como hacer uso de sus recursos de manera más adecuada en cada región, aprender a decidir que es lo correcto para su negocio en particular y a operar con éxito la administración de su microempresa tanto en funciones particulares como en actividades conjuntas. Además se puede decir, que el microempresario en Latinoamérica es muy tradicionalista, pues toda la dirección de su empresa la basa principalmente en el conocimiento adquirido

---

<sup>11</sup> S. Anzola, *Administración de Pequeñas Empresas*, 13

de su experiencia acumulada, rechazando cualquier ayuda que se interne en sus actividades y sin apoyarse en técnica alguna que soporte sus decisiones en cuanto a la administración del negocio.

### ***2.1.2 Ambiente interno y externo de la microempresa***

Los factores del medio ambiente interno dentro del cual se desenvuelve la microempresa son parte de la tarea diaria del microempresario, puntos como la administración, finanzas, operaciones, mercadotecnia y talento humano deben comprender su economía, importancia, tendencias, sus fuerzas y debilidades en cuanto a todo el entorno.

Si se revisa estadísticas, más del 90 por ciento del fracaso de las microempresas es debido a su mala administración, dentro de la cual las finanzas ocupan un lugar especial. La mayoría de las microempresas tienen dificultad constante en la contratación de apoyos y sobre todo de especialistas en operación y administración financiera debido a su tamaño y a los fondos limitados que posee para los costos que esto implica.<sup>12</sup>

La contabilidad es llevada de manera superficial, no se cuenta con estados financieros detallados y no existe ningún control en esta área, su tarea se limita a cumplir con los requisitos de ley en lo laboral, comercial y tributario.

El financiamiento en estos días marca un punto importante que impide muchas veces a las empresas su entrada al mundo competitivo. En este sentido, varios microempresarios destinan parte de su ingreso al ahorro para convertirlo en capital de su negocio, otros buscan el préstamo bancario, otros deciden por los créditos comerciales y otros prefieren los fondos procedentes de amigos,

---

<sup>12</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 31

parientes o inversionistas que no siempre resultan los mejores debido a las altas tasas impositivas de este tipo de recursos.

El área productiva de la microempresa presenta problemas por falta de capacitación del personal y por la ineficiencia con que ésta aprovecha los recursos, es notable la falta de conciencia del microempresario a causa de su desconocimiento en las herramientas y técnicas administrativas más viables para el manejo de las operaciones normales de la empresa.

El microempresario requiere ver cuánto invierte y cuánto obtiene, por esto, es importante que como responsable de la producción y desarrollo de su empresa, sepa medir su productividad a través de parámetros, y alinearlos a los objetivos para ello debe contar con un plan de producción alcanzable con base en metas específicas.

Las actividades de producción y mercadotecnia son las que encierran el trabajo de posesión y control de casi toda la empresa, sin embargo la organización interna de la microempresa como empresa familiar, y la ya mencionada centralización, hacen que no se sigan los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la mercadotecnia. Las decisiones se pierden en el ámbito personal e informal de la microempresa, lo cual impide que sanamente se pueda entrar en un proceso objetivo y profesional de lo que se busca y se requiere para el cliente. En muchas ocasiones, una ventaja competitiva de la microempresa es su capacidad de poder brindar una atención personalizada al cliente o consumidor, creando en él un sentimiento de cercanía y fidelidad a la empresa, cuidar este aspecto realmente representa un valor agregado para el cliente y es una de sus mejores ventajas para ser más competitiva.

La función del talento humano se ha llevado a cabo más empíricamente, por ejemplo, cómo y cuando se llega a detectar la necesidad de personal, los candidatos son buscados donde sea, y al encontrarse se les pone a trabajar de inmediato de manera que reciben el entrenamiento sobre la marcha y bajo la supervisión del dueño o la persona que éste asigne. No se tiene el suficiente entrenamiento formal lo que frecuentemente causa pérdidas en mano de obra, materiales, calidad, retardo en la entrega y una rotación muy grande de personal, estos problemas dan como resultado bloqueos a la expansión y crecimiento de la microempresa.

El medio ambiente interno siempre está íntimamente relacionado con mercados, producción, personal, finanzas y su repercusión en la vida familiar y empresarial constantemente estará presente como motor determinante para el éxito del sentir y actuar de la microempresa. Tratar acerca del medio ambiente externo de las microempresas es bastante complejo, sin embargo este análisis brinda elementos para revisar los factores incontrolables para el microempresario.<sup>13</sup>

Es común que las microempresas empiecen sus operaciones sin capital suficiente que pueda asegurar su éxito futuro, pues al inicio el microempresario pocas veces es sujeto de crédito, ni su historial crediticio ni su solvencia económica le permiten de momento hacerse de más capital, sumado a esto, el microempresario al momento de iniciar un negocio no prevé los posibles gastos adicionales que tendrá, no toma en cuenta los períodos de recuperación de la inversión, ni los problemas de falta de liquidez futuras.

---

<sup>13</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 49



La inflación es una constante en todas las actividades pues es un índice que existe en la economía, cuando hay inflación todo el sistema económico se enferma. Los microempresarios y la población en general no pueden evitar la inflación, pero si prepararse para ella. Lo más adecuado es elaborar un plan de acción en caso de un incremento inflacionario imprevisto y esté alerta de los indicadores del mercado de manera que pueda anticiparse.

La política de gasto público sobre todo en los países latinoamericanos siempre trata de lograr una ventaja por medio de un modelo de sustitución de importaciones, aunque haya que hacer modificaciones sustanciales al producto, o surtir las veinticuatro horas al día.

El ingreso personal es uno de los elementos de mayor importancia en el mercado, y el microempresario debe preocuparse por contemplar dentro de sus actividades de planeación y control la realización periódica de estudios concernientes a las características de los ingresos de las personas. El estudio de sueldos y salarios es una fuerte debilidad de la microempresa que requiere ser tomada en cuenta en todo momento, ya que representa una de las fuertes competencias entre las empresas.<sup>14</sup>

Las fuertes fluctuaciones del mercado y la inestabilidad en diferentes factores que afectan al medio externo de las microempresas hacen necesario que el microempresario monitoree constantemente a sus proveedores, compararlos en lo que respecta a precios, productos, servicios, tiempos, costos y requisitos antes de comprar. La globalización es el tema de moda en las economías, tiene repercusiones en todas las esferas de la actividad empresarial y afecta a unos en mayor proporción que a otros, sin embargo el empresario que mejor

---

<sup>14</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 51

preparado se encuentre en cuanto a expectativas futuras, mejor podrá afrontar a los cambios.

Los aspectos sociales, entre ellos la educación es uno de los problemas relevantes que enfrenta la microempresa, como la poca preparación de sus empleados. Pocas son las microempresas que han avanzado en la preparación de programas dirigidos a la capacitación empresarial, ya que bien es cierto que conocen la producción de su producto, pocas veces tienen la habilidad administrativa y el sentido empresarial que demanda el momento.

La microempresa puede generar nuevos empleos y en consecuencia recursos y educación para muchas personas, lo que les hará mejor sustancialmente su nivel de vida.

Los aspectos tecnológicos como factor externo influye y sobre todo hoy en día en el mundo empresarial y para que las microempresas se computaricen en estos tiempos de falta de liquidez, es necesario el financiamiento, pero las condiciones de austeridad económica y de altas tasas de interés hacen que el avance tecnológico se vea obstaculizado. Pero el microempresario debe entender de manera consciente el gran esfuerzo que deberá hacer por asimilar y utilizar la tecnología existente en la actualidad, ya que es la única manera de volverse competitivo en el mercado actual y futuro, caso contrario deberá comprender que caminará hacia la obsolescencia. Las microempresas tienen ante sí el reto de la constante actualización de su tecnología, la formación de sus recursos humanos, la búsqueda de vínculos con sus nuevos nichos de mercado a través de alianzas estratégicas y el de sostenerse en un entorno altamente competitivo.

## 2.2 Modelo de gestión administrativa

### 2.2.1 Elementos básicos de la gestión administrativa.

En la empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como la planeación, la organización, la dirección y el control.<sup>15</sup> Para que se pueda entender mejor la administración, es necesario que el microempresario conozca los siguientes puntos acerca de la labor de un administrador:

#### **Planeación**<sup>16</sup>

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, además requiere la toma de decisiones esto significa seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. La tarea más importante del microempresario es asegurarse que todos comprendan a dónde quiere llegar como negocio y la forma de hacerlo. Existen varios tipos de planes que van desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo.

No existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión, pues antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de planeación o una propuesta.

---

<sup>15</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 70

<sup>16</sup> Heinz Wehrich y Harold Koontz, *Administración un perspectiva global*, McGraw Hill, México, 1994, 119.

## **Organización**<sup>17</sup>

La organización es una parte de la administración que implica establecer una estructura en la que se asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y al menos en teoría de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de la organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, es decir constituye una herramienta administrativa que permite definir las tareas con base en las capacidades de las personas. El diseño de una estructura de este tipo es compleja, pues se encuentran muchos problemas para hacer que las estructuras se adapten a la situación real del negocio, tanto la definición de la clase de trabajo que se va a ejecutar como la persona que efectivamente la ejecute.

## **Dirección**<sup>18</sup>

La herramienta de dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas propuestas en la planeación, es decir que se refiere a todos los aspectos interpersonales de la administración.

La gran mayoría de microempresarios concuerdan en que la parte más difícil del negocio es el manejo de la gente ya sea por sus actitud, deseos y comportamiento para lo cual los dueños del negocio deben poseer características de una líder eficaz. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos; además es comprensible que para la dirección se incluya cierta motivación y comunicación.

---

<sup>17</sup> H. Weihrich y H. Koontz, *Administración un perspectiva global*, 245.

<sup>18</sup> H. Weihrich y H. Koontz, *Administración un perspectiva global*, 461.

## **Control**<sup>19</sup>

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación precede al control, los planes no se cumplen por sí solos, pues el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos reales se ajusten a lo planeado.

Por lo general las actividades de control se relacionan con la medición del logro, así por ejemplo, medios como los presupuestos o registros, cada uno mide y muestra si los planes funcionan bien, por tanto si existen desviaciones frecuentes se aplican las correcciones a las actividades.

En otras palabras es forzar los acontecimientos para que se ajusten a los planes mediante la identificación de las personas que tienen la responsabilidad de los resultados y mejorar el desempeño de los mismos.

En resumen, el microempresario deberá conocer la importancia que tiene hoy en día la herramienta administrativa para el desarrollo de un negocio y la influencia que tiene el medio ambiente en la gestión de la misma.

### **2.2.2 Funciones Operativas**

Es importante estudiar y entender las funciones de operación que normalmente inciden en el manejo de una microempresa, así como la integración de los mismos como un modelo de negocio. Este se puede caracterizar como un sistema abierto, ya que sus áreas son un conjunto de partes interrelacionadas entre sí de tal forma que lo que afecta a un área influye sobre las demás.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> H. Weihrich y H. Koontz, *Administración un perspectiva global*, 578.

<sup>20</sup> S. Anzola, *Administración de Pequeñas Empresas*, 349

## Ventas y Mercadotecnia<sup>21</sup>

La función de mercadotecnia permite analizar las cuatro variables del mix de mercadeo y lo que significa cada una, así por ejemplo, que el **producto** representa un conjunto de satisfacciones para el consumidor, y que los fabricantes transforman la materia prima en productos o bienes de consumo y en bienes duraderos, además que el producto tiene un ciclo de vida en el que al principio hay que esforzarse para que sean aceptados, luego se ponen de moda y su demanda crece con rapidez, posteriormente se estabilizan y al final entran en desuso y desaparecen, pero también cabe revisar otras características como la marca, etiquetas y el empaque del producto que son aspectos en los que también se fundamenta la decisión de compra por parte del consumidor.

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas o medios a través de los cuales se desplacen los productos desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen, estas rutas o medios se denominan canales de **distribución**, los cuales pueden hacerse de forma directa o a través de mayoristas y minoristas.

La función de atraer la atención de los clientes hacia los productos o servicios que elabora o presta una empresa y motivarlos para que los compren es la **publicidad**, que es cualquier tipo de presentación de ventas no personal, pagada por un patrocinador determinado, el cual tiene dos amplios objetivos, uno de ellos consiste en promover el conocimiento y venta de los bienes o

---

<sup>21</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 167

servicios de la empresa, lo cual se conoce con el nombre de publicidad promocional o de productos, el segundo objetivo es ayudar a construir una imagen de la empresa, que se llama publicidad institucional o relacionado a medios como radio, periódicos y programas publicitarios.

Al trasladar los bienes o servicios del productor al consumidor, ocurre un intercambio llamado compra-venta; la cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicio constituye su **precio**, este proporciona al vendedor su necesaria ganancia y refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada; los precios que un microempresario asigna a sus bienes o servicios contribuye a formar la imagen de la empresa, además que en la mayoría el precio determina el volumen de ventas.

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa y que lleva un proceso para su objetivo, existen dos formas básicas que se puede emplear para promover las ventas de los bienes o servicios, las ventas personales que son presentaciones orales ante uno o más compradores probables, con el propósito de realizar una venta; y la publicidad que se refiere a cualquier forma de presentación de ventas que no es personal y es pagada por un patrocinador determinado. Un aspecto importante para este proceso de venta es la investigación de mercados que es una actividad en la que el microempresario no debe economizar tiempo ni esfuerzo en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección del negocio, cuanto más se conozca del mercado mayores son las oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas.

Una de las funciones más importantes dentro del proceso de ventas es el pronóstico del volumen esperado de las mismas, éste habrá de tener un efecto

directo sobre la producción, finanzas, publicidad y fuerza de ventas, en realidad todas las funciones van a depender del pronóstico de ventas para ayudarla a elaborar los planes futuros.

### **Producción<sup>22</sup>**

Esta función permite que el microempresario conozca todo lo que se necesita hacer para ofrecer un producto o servicio terminado, controlar varias actividades, tomar decisiones y no equivocarse al tener que decidir por algo que no va a cambiar probablemente en un largo periodo y que si puede costar mucho. La producción es la transformación de insumos, recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores, estos pueden ser bienes y/o servicios.

La producción en una empresa de comercialización donde comercializar significa comprar y vender productos, aunque aparentemente no existe una transformación de productos, éstas cuentan con un sistema de producción que consiste precisamente en comprar, almacenar y vender.

La planeación así como el pronóstico de ventas es una herramienta necesaria para prever cada etapa de todas las operaciones separadas o integradas de un proceso productivo, así como la compra de materia prima, mano de obra e inventario de producto terminado, también es necesario definir la localización del lugar de trabajo y almacenamiento de materiales y productos.

En el proceso productivo que es un conjunto de actividades que se lleva a cabo para elaborar el producto, se definirá el tipo de producto y la forma como producirlo, además de efectuar sistemas de control en cuanto a calidad, productividad y mantenimiento en cada parte del proceso.

---

<sup>22</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 221



## **Talento Humano<sup>23</sup>**

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar son puntos que deben ser tomados en cuentas por cualquier microempresa. El talento humano son las personas, que le dan a la organización su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Las personas son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa, propone y da las herramientas necesarias para su formación.

La administración del talento humano es un proceso en el que incurre la planeación que tiene por objeto satisfacer las necesidades de personal, la contratación que consta de una serie de pasos que lleva a cabo la persona encargada de ello y que conduce a la persona ideal para el puesto, y la evaluación del rendimiento que es un aspecto importante para controlar la actuación de los empleados.

Otra parte de la administración del talento humano son los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

## **Contabilidad y Finanzas<sup>24</sup>**

Todo elemento de la sociedad, desde un individuo hasta una empresa o entidad gubernamental tiene que tomar decisiones en que debe distribuir sus recursos, la contabilidad es el proceso que ayuda a tomar tales decisiones

---

<sup>23</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 268

<sup>24</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 305

mediante el registro, clasificación, resumen y formación de las transacciones e interpretación de sus efectos en relación con las operaciones de la empresa.

La contabilidad como sistema comienza en el momento en que se efectúa una operación y se obtiene la información de ella, este sistema termina de acuerdo al destino que se le da, es decir, el momento en que los resultados de esta información permiten tomar una decisión. Los resultados se traducen en los estados financieros que brindan respuestas a las interrogantes del ingreso y capital con el que cuenta el microempresario.

Después de revisar todas las funciones operativas es posible llevar a un modelo integrador que es un modelo estratégico, donde cualquier cambio en una de ellas afecta significativamente a las demás y a la microempresa como un todo.

## **2.3 Modelo para el mejoramiento de la actividad**

### ***2.3.1 La microempresa vista como sistema***

El concepto de microempresa como sistema, define el conocimiento de las variables que influyen en la actividad y rendimiento de la misma y del trabajador individual, es decir, posee una perspectiva diferente a la del concepto tradicional (vertical), pues interviene el consumidor, el producto y el flujo de trabajo, lo cual permite conocer el modo en que se ejecutan realmente las tareas que por medio de procesos traspasan las fronteras funcionales.<sup>25</sup>

Las mayores oportunidades para mejorar la actividad suelen estar en los contactos funcionales que son puntos críticos y pasan de un proceso a otro,

---

<sup>25</sup> Rummler G.A. y Brache A.P., *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa*, Madrid, Ediciones Deusto, 1990, 31

como por ejemplo ideas nuevas de producto o la comunicación de datos e información sobre facturación, desde ventas a contabilidad y finanzas.

El concepto horizontal de la empresa como un sistema es el punto de partida para estructurar y dirigir microempresas que respondan con eficacia ante la nueva realidad de la competencia y las cambiantes expectativas de los clientes.

### ***2.3.2 Los Tres Niveles de Actividad***

Es comprobado que todos los componentes interno y externos del ambiente micro empresarial (clientes, productos y servicios, estructura organizativa, etc.) también están conectados, y es necesario conocer esas conexiones para mejorar la actividad de la microempresa y de los empleados. Para comprender la interdependencia de estas variables de actividad se logra mediante la aplicación del sistema a los Tres Niveles de Actividad.<sup>26</sup>

#### **Nivel Organización**

Este nivel resalta las relaciones de la microempresa con su mercado y la estructura básica de las principales funciones que integran la misma. Entre las variables del Nivel I que influyen en la actividad, destacan las estrategias, los objetivos y medidas de la empresa, la estructura organizativa, y el despliegue y aplicación de los recursos.

#### **Nivel Procesos**

Al traspasar las fronteras funcionales que delimitan el organigrama de un negocio, se puede ver el flujo de trabajo, es decir, la forma en que se realiza el trabajo. Una microempresa será tan eficaz como lo sean sus procesos. Para gestionar las variables de actividad en el Nivel II se deben establecer unos

---

<sup>26</sup> Rummler G.A. y Brache A.P., Cómo mejorar el rendimiento en la empresa, 36

procesos que satisfagan las necesidades del cliente, que funcionen de forma eficaz y eficiente, y que los objetivos y medida del proceso sean impulsados por las necesidades y exigencias de los clientes y microempresa.

### **Nivel Puesto de Trabajo/Ejecutor**

Las microempresas producen sus productos mediante procesos, los procesos a su vez son realizados y dirigidos por empleados que ejecutan diversas tareas, entre las variables de actividad que se debe gestionar en el Nivel III se destaca la contratación y promoción de empleados, la fijación de normas de trabajo, la remuneración y formación de los mismos.

Luego de conocer los tres niveles se dispone la forma en que se consiga satisfacer las expectativas de sus clientes y será el resultado de los objetivos, estructuras, y actuación de la dirección en los Tres Niveles.

## **CAPITULO 3**

### **3. MODELO DE GESTION PARA MICROEMPRESA**

#### **3.1 Descripción de la microempresa**

##### ***3.1.1 Misión***

El modelo para gestionar un negocio parte de establecer eficazmente la declaración de la misión de la microempresa, para lo cual es importante tomar en cuenta lo que se describe en este capítulo.

Los conceptos actuales sobre declaraciones de la misión indican que es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a un negocio de otro similar, una declaración que define el negocio y revela lo que una microempresa desea ser y a quién quiere servir.

La importancia de la declaración de la misión bien formulada, beneficia a la microempresa en cuanto a la unanimidad de propósito, pues establece un clima laboral apropiado y se convierte en el punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito del negocio.

La declaración de la misión se establece mediante una orientación hacia el cliente, para esto es importante considerar que una declaración eficaz presenta

algunos componentes o características que se muestra en la siguiente matriz de evaluación de la declaración de la misión.<sup>27</sup>

Tabla No. 4

Matriz de Evaluación de la Declaración de la Misión

COMPONENTES									
Microempresa	Clientes	Productos o servicios	Mercados	Tecnología	Interés en Supervivencia Crecimiento Rentabilidad	Filosofía	Concepto Propio	Preocupación por la Imagen Pública	Interés en los empleados
Proclean	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003

Es importante que en una declaración de la misión se incluya la mayor parte de los componentes básicos que se presentan en la matriz. A continuación se describen cada uno de ellos con el fin de evaluarlos para establecer la declaración de un misión:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes del negocio?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios del negocio?
3. Mercados: geográficamente, ¿Dónde compite el negocio?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

---

<sup>27</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003,69

5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está el negocio comprometido con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas del negocio?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva del negocio?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es el negocio sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso del negocio?

Estos nueve componentes sirven como esquema práctico para evaluar y establecer las declaraciones de la misión de un negocio, aunque no es necesario que se cumpla estrictamente con todos los puntos.

Así por ejemplo, para el caso práctico de ese trabajo se presenta la siguiente declaración de la misión de una microempresa comercializadora X:

*Somos una microempresa dedicada a la comercialización de productos de aseo en general que aporta la máxima satisfacción al consumidor, dirigida a obtener rentabilidad, posicionamiento y crecimiento en la ciudad de Quito.*

En esta declaración se menciona a los clientes como consumidores y la satisfacción a sus necesidades, así mismo, los artículos definidos que pone a disposición para los consumidores, además menciona el mercado respecto al posicionamiento; la obtención de la rentabilidad es un objetivo primordial que es mencionado, y respecto a la estrategia de valor se expresa con lo descrito como empresa dedicada a la comercialización.

De esta manera se observa que esta declaración cumple con la mayoría de componentes básicos para fomentar la misión de un negocio y se constituye una guía práctica para el planteamiento de la razón de ser de una microempresa.

### **3.1.2 Visión**

Luego de establecido la misión es importante conceptualizar la visión del negocio que será determinado como un aspecto a mediano plazo en el que se perfilará el modelo de gestión.

El dueño del negocio y sus empleados deben estar de acuerdo con la visión principal que la microempresa intenta hacer realidad a mediano o largo plazo. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por quienes conforman el negocio. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?<sup>28</sup>

Para un buen diseño y difusión de la visión se debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas y deben ser divulgadas tanto dentro como fuera de la organización una vez que han sido definidas.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 56

<sup>29</sup> W. Stanton, M. Etzel, B Walker, *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2001, 79



Para aclarar la definición de visión, se presentan ejemplos que lo describen de alguna manera, aunque específicamente no correspondan a microempresas pueden ayudar a formular la visión de un negocio, así por ejemplo:

- Casa Baca: Representar orgullosamente a Toyota y con calidad crear una experiencia excepcional para nuestros clientes.
- Jhon Deere: Se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunicad.<sup>30</sup>

Luego de conocer la visión como ejemplo de una par de empresas, a continuación se presenta la definición de la visión para el caso de una microempresa comercializadora, la misma que se ha definido siguiendo la misma estructura de los anteriores ejemplos:

*Ser un negocio competitivo en el mercado comercial de productos de aseo en general en la ciudad de Quito para el año 2012, comprometido con el desarrollo del país.*

En este ejemplo, cumple con la definición de la visión al contener palabras relacionadas a productividad y calidad, porque menciona que será un negocio competitivo en una cierta ubicación geográfica, además de mencionar el compromiso con el desarrollo del país que relaciona a actuar con responsabilidad social.

---

<sup>30</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 58

El dueño del negocio deberá definir la visión como parte fundamental del negocio pues delimitará el funcionamiento de la microempresa y por ende el modelo de administración se determinará en función del mismo.

### **3.1.3 Objetivos Estratégicos**

Después de revisar y establecer los anteriores puntos para la gestión del negocio, es necesario establecer los objetivos que son los resultados de mediano y largo plazo que la microempresa espera lograr para hacer realidad lo planteado en la misión y visión, en otras palabras, son los peldaños que la microempresa sube de forma sistemática para llegar a alcanzar la gran visión.<sup>31</sup>

Un objetivo bien definido debe ser medible, debe tener un límite de tiempo, debe ser realista y debe ser estimulante, además de ser entendido y aceptado por todos.

Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento de activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, etc. La definición de objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> H. Wehrich y H. Koontz, *Administración un perspectiva global*, 143.

<sup>32</sup> Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 158

El establecimiento de los objetivos tienen una relación directa y consistente con la misión y visión del negocio, por ello es importante que se redacte con verbos en infinitivo, pues al hacerlo origina una sensación de logro.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito de los negocios, así por ejemplo, a continuación se presentan algunos objetivos estratégicos establecidos por empresas, aunque no son pequeños negocios son una muestra de objetivos que se han establecido, tales como:

- Unifer Unión Ferretera: Alcanzar el 40% del total de ventas en productos complementarios al hierro en el año 2009.
- Grupo Familia: Aumentar a un 24 % la participación en el mercado nacional en la línea de productos para bebé para el año 2009.

Así como en las grandes empresas, es importante la definición de objetivos estratégicos en las microempresas, así por ejemplo se ha definido los objetivos de una microempresa comercializadora que complementan el cómo llegar a cumplir con la visión del negocio, estos se describen a continuación:

1. Establecer un modelo de gestión en el año 2010 que permita el buen manejo del negocio en términos de productividad.
2. Incrementar en un 40% la cartera de clientes para el 2011 que contribuyan a la rentabilidad del negocio.
3. Fidelizar y mantener las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

La definición de objetivos estratégicos en un negocio son vitales para que la microempresa tenga un fin que cumplir, por ello este ejemplo práctico trata de hacerlo al establecer puntos que desarrollar en un tiempo determinado y la contribución que tendría al lograrlo.

### **3.1.4 Estrategia de Valor**

Para determinar el modelo de gestión se inició con la definición de la misión, visión y objetivos, ahora con base en esto se puede establecer la estrategia a seguir del negocio.

Las estrategias permiten a los negocios obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas bases se denominan estrategias genéricas.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria. Y el enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.<sup>33</sup>

Como una mayor explicación se puede decir que:

La estrategia de liderazgo en costos se fundamenta en la idea de mantener los precios más bajos que los competidores en los productos que comercializa y así ganar mayor participación en el mercado, además de mantener una cultura de contención de costos, control de desperdicio y eficiencia elevada.

La estrategia de diferenciación implica cobrar un precio más alto por su producto, apunta al desarrollo de productos como también a la constante

---

<sup>33</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 175

investigación de las necesidades y preferencias de los compradores para implementar la diferencia en los productos ofrecidos.

La estrategia de enfoque tiene cierta especialización en un grupo de consumidores a los cuales se los distingue con las preferencias o necesidades distintivas que tienen en el mercado, esta estrategia funciona en un segmento que aún no tenga un tamaño suficiente y no sea significativo para el éxito de otros competidores. Lo esencial es ubicar al negocio en alguna de las tres estrategias presentadas, pues al hacerlo se podrá tomar decisiones en cuanto a mercado, operaciones y los resultados que al final definirán el modelo más apropiado para el manejo del negocio.

Para enfocar la atención a las actividades fundamentales que tienen lugar en el negocio, se presenta un modelo que se conoce como la cadena de valor, el mismo que parte de agrupar y describir todas aquellas actividades dirigidas a diseñar productos, a producirlos, a distribuirlos y a dar servicio al cliente y/o consumidor. Para ello se agrupa en actividades primarias y actividades de apoyo a la microempresa.<sup>34</sup>

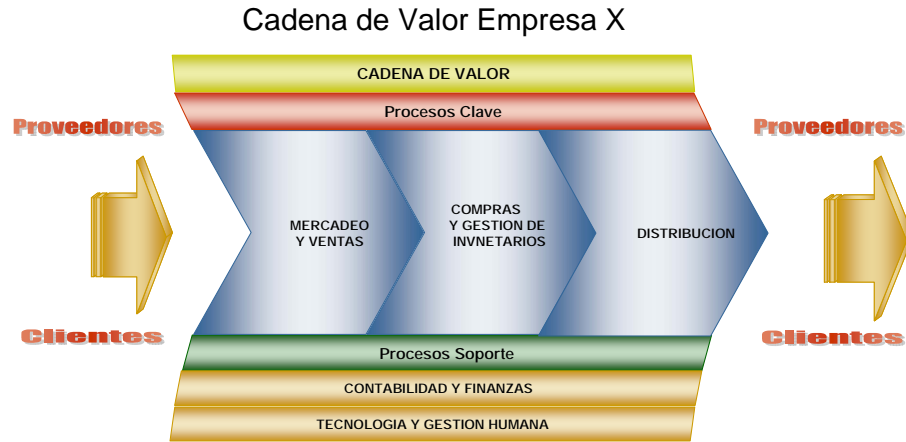
Por ejemplo, una microempresa comercializadora tiene fundamentalmente como estrategia base el liderazgo en costos; la cual en el mercado que se desarrolla establece clientes sensibles al precio y se maneja con estrategias de

---

<sup>34</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 177

productividad en cuanto a la distribución y ventas, todo esto con el fin de incrementar la rentabilidad.

Figura No. 1



Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Como se puede observar en la figura N. 1 la cadena de valor diseñada para una microempresa comercial con una estrategia de liderazgo en costos, es en la que se determina claramente los procesos claves Mercadeo y Ventas, Compras-Gestión de inventarios y Distribución, siendo estos los procesos primarios del negocio y como procesos de soporte o secundarios serían Contabilidad-Finanzas y Tecnología y Gestión Humana, además de proveedores y clientes que son determinantes en el proceso como resultados de entrada y salida de la cadena de valor.

Lo presentado podría ser un ejemplo práctico del establecimiento de una estrategia de valor aplicada a un negocio, con base en la determinación de la estrategia en la que se fundamenta el movimiento del negocio como es la de liderazgo en costos, en la que gran mayoría de negocios comerciales se cimienta para su funcionamiento.

## **3.2 Mercadeo y Ventas**

### **3.2.1 Mercado**

El conocimiento del mercado es esencial en una microempresa comercial, por tanto el modelo de gestión deberá tomar como base el mercado objetivo al que está enfocado el negocio con el fin de que la función de mercadeo opere eficazmente.

Para dar un ejemplo, un pequeño negocio X ubicado en una localidad donde gran parte de la población no conocía de su existencia, funcionaba ya dos años en el sector. Una encuesta entre los habitantes resultó, que más del 50% no había escuchado del negocio; casos como este son frecuentes y de esta manera hacen que la investigación y estudio del mercado sean importantes en las microempresas, así por ejemplo para este caso, el dueño de la microempresa al utilizar los resultados de la encuesta para mejorar, podría cambiar su política de publicidad e instalar anuncios adecuados lo cual le permitiría incrementar las ventas.<sup>35</sup>

La principal aplicación de mercadeo para el modelo es el estudio de mercado, que es una actividad constante que el microempresario debe ejercer, pues la información que obtiene al hacerlo es útil para la planificación y dirección del negocio. Mientras más información de mercado conozca el microempresario, mayores serán las oportunidades para alcanzar las metas en ventas, aunque es muy común que el dueño del negocio desarrolle el trabajo sin tener en cuenta la realidad del mercado.

---

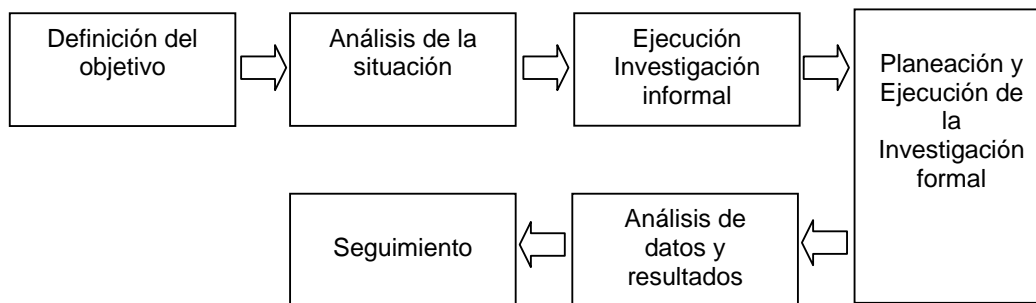
<sup>35</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 205

En resumen, la investigación de mercados puede proporcionar los medios para determinar variables que permitan al microempresario trabajar con realidades del mercado como precios, beneficios y criterios de los clientes a diferentes aspectos del negocio, y no basarse con nada más que suposiciones.

En la práctica, el microempresarios deberá conocer cómo hacer una investigación de mercados, para lo cual es necesario desarrollar el siguiente proceso:<sup>36</sup>

Figura No. 2

Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: Fundamentos de Marketing, décima edición, 121  
Elaborado por: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker

Un microempresario puede obtener mayor información para que la toma de decisiones sea más efectiva, así por ejemplo se podría seguir el proceso que se presentó anteriormente y que se explica uno a uno a continuación:

- 1. Definición del objetivo.** Es definir un problema o determinar si existe en realidad un problema, el fin es detectar un problema cuya existencia ignora el dueño del negocio.

---

<sup>36</sup> W. Stanton, M. Etzel, B Walker, *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, México, 2001, 120



- 2. Análisis de la situación.** Consiste en recabar información sobre el negocio y su ambiente, mediante investigación documental, es decir evidencias del problema para formular hipótesis y ponerlas a prueba.
- 3. Ejecución de la investigación informal.** Consiste en recopilar la información disponible dentro y fuera de la microempresa, y determinar si se toma decisiones con esta sola información.
- 4. Planeación y ejecución de la investigación formal.** En esta fase puede emplearse datos específicos y otros que pueden conseguirse más rápidamente y a un costo mucho menor. Es decir obtener información en bibliotecas, Gobierno, asociaciones comerciales e industriales, empresas privadas, medios publicitarios, o también recurrir a fuentes como encuestas, entrevistas, métodos de observación o experimental.
- 5. Análisis de datos y resultados.** Es la tabulación de los datos mediante sistemas que ayudan a la interpretación del microempresario y pueda descubrir tendencias y patrones a seguir.
- 6. Seguimiento.** Esta fase final ayuda a la entrega de información para la toma de decisiones finales.

El microempresario puede seguir este proceso para recabar información del mercado y puede utilizar fuentes de información recabadas a nivel interno siempre y cuando las tengan tales como registros de venta, unidades vendidas, precios, etc., lo importante es analizar la información para transformarla en herramientas de gestión para el funcionamiento del negocio propio e interpretar la misma para la futura toma de decisiones.

### **3.2.2 Productos y Servicios**

Después de la investigación de mercado para conocer cuáles son las tendencias e interpretar el mercado objetivo al que se enfocará el negocio, el modelo sugiere establecer los productos a comercializar que satisfaga las necesidades descubiertas en la investigación las mismas que pueden ser distintas, por tanto la satisfacción que proporciona un producto no es solamente una.

La planeación de productos y servicios implica actividades de mercadotecnia de prueba, esto permite a la microempresa probar planes de mercadotecnia y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Los negocios que comercializan productos de consumo utilizan con mayor frecuencia la mercadotecnia de prueba, de esta forma evitan que el negocio sufra pérdidas, ya que antes de iniciar la producción total se conoce las debilidades en los productos y las estrategias de mercado.<sup>37</sup>

Por tanto a medida que el tiempo pasa, se dan cambios en el estilo de vida de los consumidores y es necesario desarrollar nuevos productos para entregarles un mejor servicio.

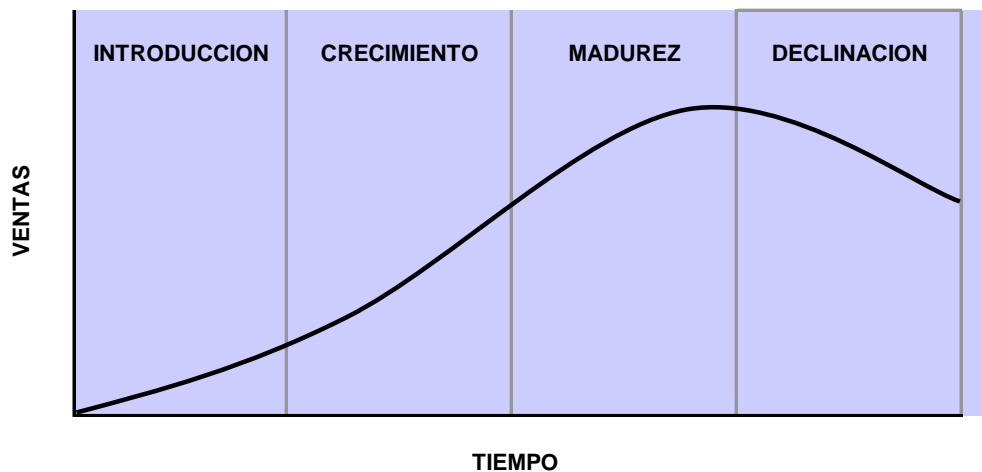
Además la microempresa también enfrenta situaciones como el ciclo de vida del producto, lo cual es importante como dueño del negocio comprender que el producto que se comercializa tiene etapas y que debe evaluarse cada una para tomar decisiones en cuanto a cambios y renovaciones que deben ejecutarse a tiempo.

---

<sup>37</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 134

Figura No. 3

Ciclo de vida de un producto



Fuente: Fundamentos de Marketing, décima edición, 310  
Elaborado por: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker

Cada producto tiene una historia, al inicio hay que esforzarse para que sea aceptado por el consumidor, luego se pone de moda y la demanda crece, luego se hace estable hasta llegar al desuso y finalmente desaparece; a este proceso se le denomina ciclo de vida en los que se distinguen las etapas tal como se muestra en la figura 3.

Los aspectos importantes que podría considerar un microempresario para el establecimiento del producto o servicio son los siguientes:

1. Atraer atención sobre el producto o servicio a diferencia de otros, de ahí la necesidad que se realice el **posicionamiento** es decir crear la imagen que el producto proyecta con relación con los de la competencia.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> William J. Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, Ciudad de México, McGraw Hill, 2001, 301

2. Constituir el nombre de la **marca**, lo cual identifica los productos que posee el negocio y los diferencia de sus competidores.<sup>39</sup>
3. Establecer el modo de **empaque**, pues su función es proteger su contenido y debe ayudar a vender el producto siendo además un medio publicitario para el aumento de valor del producto.<sup>40</sup>

Pero en la práctica muchas de estas características están ya definidas, pues al ser una comercializadora, las actividades de mercadeo están dispuestas por la empresa productora. Por tanto es necesario complementar el modelo con los siguientes puntos tal como se muestra en la figura 4. :

1. Agrupar en la categoría a la que podría pertenecer cada producto.
2. Codificar mediante letras y números que identifiquen unos de otros.
3. Determinar grupos de artículos o referentes a cada producto.

Figura No. 4

Organización de los Productos

<b>CATEGORIA 1</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A11A</b>	<b>A</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>B12B</b>	<b>B</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>

<b>CATEGORIA 2</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A21A</b>	<b>A</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>B22B</b>	<b>B</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

---

<sup>39</sup> W. Stanton, M. Etzel, B. Walter, Fundamentos de Marketing, 330

<sup>40</sup> W. Stanton, M. Etzel, B. Walter, Fundamentos de Marketing, 344

### **3.2.3 Distribución**

Este punto es muy importante para el modelo y más aún si se trata de microempresas que se dedican a la comercialización de productos, debido a que, después de identificar el mercado objetivo en el cual se identifican las necesidades de consumo, el desarrollo del producto, toda microempresa debe decidir como hacer accesibles sus bienes y servicios en el mercado, las dos opciones son vender los productos directamente o venderlos a través de intermediarios aunque en algunas industrias se puede encontrar ambas formas de distribución. Pero las rutas o medios para hacerlo se denominan canales de distribución, que son diferentes de acuerdo a bienes industriales y de consumo, esta diferencia se refleja en los factores que se debe tomar en cuenta para tomar una decisión.

En nuestra economía, los intermediarios progresan porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la habilidad para realizar una mercadotecnia directa.<sup>39</sup>

Un negocio necesita un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva, por tanto, es fundamental un método bien organizado para diseñar canales que satisfagan a los clientes y superen la competencia, para la cual se sugiere el siguiente procedimiento:<sup>40</sup>

- 1. Especificar la función de la distribución.** Consiste en una estrategia de canales en función de los objetivos de mercadeo. Una microempresa

---

<sup>39</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 135

<sup>40</sup> W. Stanton, M. Etzel, B. Walter, Fundamentos de Marketing, 465

podrá decidir si la distribución se empleará en forma defensiva u ofensiva.

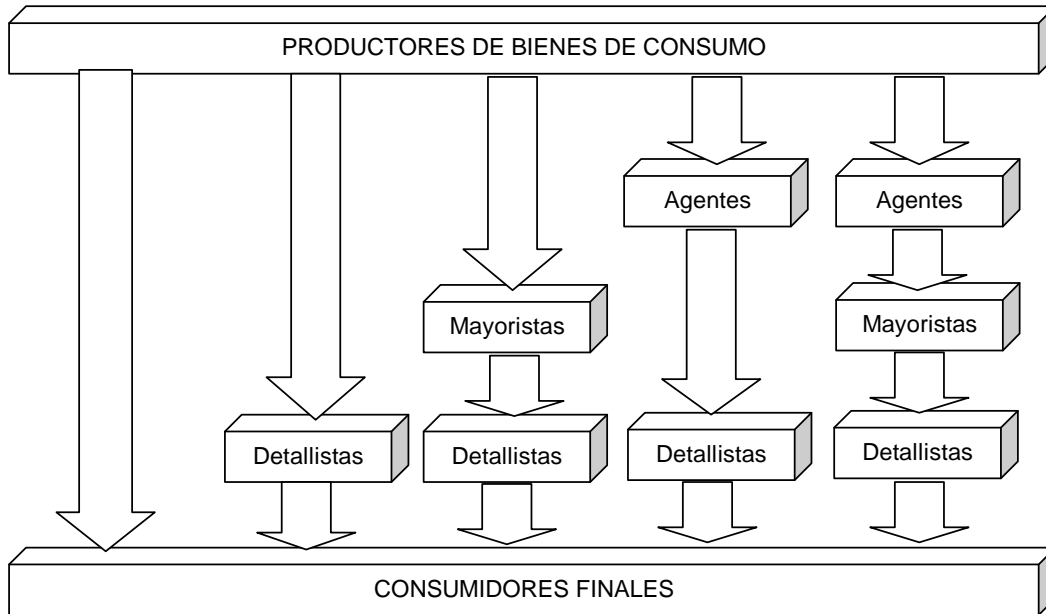
- 2. Seleccionar el tipo de canal.** Consiste en escoger el tipo de canal más adecuado para el producto es decir se decide si se utilizan intermediarios en el canal, y que tipo de intermediarios.
- 3. Determinar la intensidad de la distribución.** Esta decisión se refiere al número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle.
- 4. Seleccionar a miembros específicos del canal.** Esta fase consiste en escoger determinadas compañías para que distribuyan el producto o servicio.

Luego de revisar la secuencia de las decisiones para diseñar un canal de distribución se puede determinar los tipos de canal a los que el microempresario puede llegar a determinar tanto en cuanto el negocio empieza a necesitar el apoyo de otros canales para desarrollar la venta como tal.

Entre los más comunes se definen los canales para bienes de consumo y bienes industriales como se muestra en la figura 5 y 6 respectivamente, aunque en la práctica y para el modelo de gestión el establecer un canal de distribución para la microempresa es en sí mismo el negocio y está inmerso dentro de un canal establecido por las empresas productoras de los bienes, pues pasa a ser una distribuidora comercial de la misma.

Figura No. 5

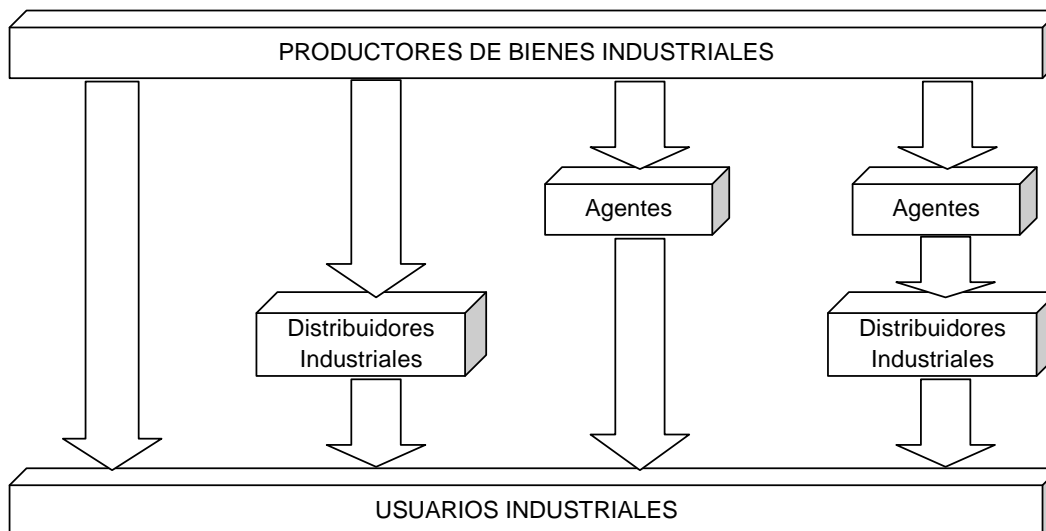
Canales de distribución bienes de consumo



Fuente: Fundamentos de Marketing, décima edición, 467  
Elaborado por: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker

Figura No. 6

Canales de distribución bienes industriales



Fuente: Fundamentos de Marketing, décima edición, 467  
Elaborado por: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker

Durante el proceso de distribución de los bienes, los mayoristas ocupan una posición intermedia, pues son negocios comerciales que compran y revenden a los minoristas, comerciantes, consumidores industriales pero no venden grandes cantidades al consumidor individual.

Así mismo, las ventas al detalle que tiene por objeto la venta de bienes de consumo al consumidor final, es relevante el tipo de minorista que se escoja pues éste debe cumplir con la función esencial de distribuir los bienes, haciendo accesibles sus productos, en tiempo y lugar, al consumidor final, y permitiéndole al microempresario un beneficio aceptable.

Para el modelo de gestión las fortalezas y debilidades de cada canal se determinan de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación, para esto es importante que el microempresario tome en cuenta los costos y los beneficios de diversas opciones para la distribución, tales como:

1. Mercado objetivo (familias, empresas, personas naturales)
2. Costo de transporte (vehículo, gasolina, mantenimiento)
3. Número de traslados para la entrega de producto (diario, semanal)
4. Tiempo y distancia para la distribución (ubicación y localización)

Para el microempresario, estos aspectos podrían ser los principales puntos a considerar para conocer el costo de distribución que puede llevarse a cabo al momento de implementar un canal determinado en el que traslada el producto al consumidor final, por tanto en la práctica los cuatro puntos mencionados serán los instrumentos clave para establecer la forma de distribuir los productos y que el microempresario analizará para tomar la mejor decisión con base en este rubro importante del costo de comercialización.



### **3.2.4 Proceso de ventas**

Dentro del modelo de gestión el proceso de comercialización las ventas constituyen una de las funciones básicas en el desarrollo de la misma, pues nada serviría si no hay ventas, ni el mejor sistema de información o política de compras o talento humano sería suficiente sino hasta que se venda algo.

Existen dos puntos importantes a considerar dentro en esta etapa del modelo, en el que el microempresario puede promover las ventas de bienes y servicios como son las ventas personales y el proceso en sí de las ventas:

#### **1. Ventas Personales**

Para el microempresario las ventas personales son particularmente importantes ya que son las de mayor relevancia dentro de las actividades de ventas, debido a que los vendedores tienen la función de obtener, analizar y evaluar toda la información necesaria de parte del cliente lo cual ayudará a realizar la venta, además es importante que el vendedor tenga gran conocimiento sobre el producto que maneja, para así también asesorar al cliente.<sup>41</sup>

En la administración de las ventas un punto a considerar es el de organizar la fuerza de ventas; aunque exista un solo vendedor que opera fuera del negocio, se tendrá que planificar como asignarle un lugar o zona de ventas.

Para el modelo es conveniente realizar una descripción y especificación del trabajo del vendedor no solo para hacer una selección sino también para comprender las actividades que ejecuta y la coordinación con las demás

---

<sup>41</sup> Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 134

funciones del negocio. Dichos elementos para la descripción pueden ser los que se detallan en la tabla 5:

Tabla No 5

Principales funciones del vendedor

Ventas	Servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica las existencias</li> <li>• Realiza una estimación de las necesidades del cliente</li> <li>• Ayuda al cliente a resolver sus problemas</li> <li>• Explica política de precios, entrega y crédito</li> <li>• Toma el pedido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende las solicitudes de crédito</li> <li>• Informa respecto a fortalezas y debilidades del producto</li> <li>• Atiende quejas y reclamos</li> <li>• Establece prioridades respecto a ventas</li> <li>• Atiende órdenes especiales</li> </ul>
Promoción de Ventas	Ejecutivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla nuevos prospectos y nuevas cuentas</li> <li>• Conoce y usa la publicidad del negocio</li> <li>• Evalúa la efectividad de la publicidad y sugiere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza el trabajo cada día</li> <li>• Investiga las ventas perdidas y las razones</li> <li>• Esta al tanto del desarrollo de nuevos productos, tendencias y competencia</li> <li>• Cobra cuentas vencidas</li> <li>• Realiza y entrega reportes sobre ventas, inventarios competencia, créditos, compras</li> </ul>

Fuente: Fundamentos de Marketing, décima edición, 610  
 Elaborado por: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker

## 2. Proceso de Ventas

Este punto dentro de la etapa hace la diferencia entre un vendedor que toma pedidos y otro que los consigue. El proceso de ventas tiene una estructura el

cual consiste en seis pasos importantes que podría ser seguido por el vendedor:<sup>42</sup>

1. Prospección. Este paso tiene como objetivo realizar un proceso de investigación para facilitar la realización de la venta.
2. Acercamiento. Aquí el vendedor debe ganar el interés del cliente y aclarar datos sobre lo obtenido en la investigación preliminar.
3. Presentación. En esta etapa el vendedor debe crear en el cliente el deseo del producto, para ello debe mostrar las ventajas del mismo.
4. Respuesta a las objeciones. Para lograr una buena venta el vendedor deberá contestar todas las preguntas ya que así eliminará todas las dudas que el cliente tenga.
5. Cerrar el trato. Luego de absolver todas las dudas al comprador el propósito siguiente es obtener una reacción favorable por parte del cliente.
6. Servicios después de la venta. El siguiente paso es dar seguimiento a las transacciones para asegurarse de que no surjan problemas en la entrega o en otro proceso de satisfacción del cliente.

El modelo de gestión de ventas comienza con la designación del agente vendedor quien debe cumplir con las características descritas en la tabla 5, cada función del vendedor puede ser acatada para organizar el proceso de venta como tal.

---

<sup>42</sup> W. Stanton, M. Etzel, B. Walter Fundamentos de Marketing, 619

Una vez asignadas las funciones al vendedor, lo siguiente es capacitar a cada vendedor en el proceso de ventas, tomando como base el proceso analizado en este capítulo.

Hay que rescatar que este proceso de ventas define que es lo que el vendedor debe hacer y conseguir en este proceso, lo cual en resumen es:

1. Recabar información sobre el cliente y conocer sus necesidades.
2. Realizar una reunión en la que se oferte el producto.
3. Ganar la confianza del cliente mediante el valor del producto.
4. Cerrar la venta mediante ofertas u otras herramientas de decisión.

Al final el agente vendedor debe continuar con el seguimiento y atención al cliente, mediante llamadas telefónicas, visitas semanales o mensuales en las que se entregue el servicio de atención mostrando seguimiento de la venta efectiva.

El modelo comercial que se ha analizado difiere al proceso de ventas en el mercado micro empresarial que muestra líneas de informalidad, pues la mayoría de negocios que se desarrollan básicamente con ventas personales directas, dedican el mayor esfuerzo a este proceso el cual ha sido desarrollado empíricamente de acuerdo a las habilidades y destrezas del dueño del negocio sin un fundamento teórico. Por tanto la guía de este modelo ayudará a estructurar el área de ventas y determinar la función del vendedor en el negocio.

### 3.3 Operaciones

#### 3.3.1 Compras

Uno de las principales etapas del modelo de gestión es el análisis de las compras, la cual consiste en asumir la responsabilidad de utilizar la mayoría de ingresos para la adquisición de los diferentes productos, por lo cual es importante determinar los controles necesarios para cuando se utiliza dichos valores.

Primero se debe realizar una negociación de compra en la que es elemental tener políticas sobre como funcionaría, sobre todo por los constantes cambios de precio o escasez del producto a adquirir. Por tanto el microempresario puede negociar las compras de acuerdo a las siguientes políticas descritas en la tabla 6:

Tabla No. 6  
Políticas de Compra

<b>Política</b>	<b>Definición</b>	<b>Se usa cuando</b>
A instancias	Compra pequeñas cantidades a intervalos frecuentes	Variación de precios son mayores en cortos periodos
Para más adelante	Compra grandes cantidades pero menos frecuente	Variación de precios son menores en largos periodos
Por contrato	Compra cantidades a un período determinado	Abastecimiento seguro y control de precios

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Otro factor que se puede tomar en cuenta para la selección de las políticas de compra es el capital invertido en el inventario, pues la tendencia es realizar las compras a instancias porque generan ahorros con respecto al espacio en almacenamiento, riesgos de daño o robo de inventarios.

Las funciones de compra en una microempresa como parte del modelo son las que se detallan a continuación:<sup>43</sup>

### **1. Establecer especificaciones de compra**

Es necesario conocer que es lo que se va a comprar, para esto hay que investigar la mayor cantidad de información acerca del producto lo cual le sirve para establecer las características de lo que se compra, para exigir calidad, buenos tiempos de entrega, la seguridad en cuanto al uso y en general más atributos para negociar.

### **2. Detectar cuando se necesita comprar**

Una compra de producto se necesita cuando llega a una cantidad mínima, lo cual se establece mediante diferentes factores que se verán más adelante en el capítulo dedicado a control de inventarios. Cuando en el almacén se llega a tal cantidad de producto, se debe activar la compra, esto comúnmente se usa cuando los productos que se compran frecuentemente están almacenados y se conoce su consumo aproximado en un tiempo determinado, que para el caso de una comercializadora es de acuerdo a rotación del inventario y las ventas.

### **3. Elegir un proveedor**

La elección de un proveedor se fundamenta en la constante investigación y experiencia de compra, pues al tener trato con ellos, se llega a conocer la calidad de producto, precios en el mercado, presencia comercial, descuentos y sobre todo el cumplimiento y puntualidad en el abastecimiento del producto.

---

<sup>43</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 235

Para una mejor explicación de la administración de compras se detalla el siguiente procedimiento:

- a. Una compra se inicia con el recibo de adquisición de compra, esta indica la cantidad de cada artículo deseado, el precio, la fecha deseada y el proveedor. A esta requisición se la denomina orden de compra, la cual puede hacerse de manera formal o por escrito mediante un documento con número consecutivo, tal orden debe tener lo determinado en la figura 6, de esta manera se podrá ordenar los documentos para realizar seguimiento<sup>44</sup>.

Figura No. 6

Orden de Compra

Fecha de pedido <u>    </u> <u>    </u> <u>    </u> Fecha de entrega <u>    </u> <u>    </u> <u>    </u>	ORDEN DE COMPRA No. PROVEEDOR
Condiciones de pago	Solicitante
<u>    </u> Cantidad	<u>    </u> Concepto
<u>    </u> Precio	<u>    </u> Importe
<u>    </u>	<u>    </u>
<u>    </u>	<u>    </u>
<u>    </u>	<u>    </u>
<u>    </u>	<u>    </u>
<u>    </u>	<u>    </u>
Observaciones <u>    </u>	SUBTOTAL <u>    </u>
FIRMA <u>    </u>	IVA <u>    </u>
	TOTAL <u>    </u>

Fuente: Principios de Administración de Operaciones, 409  
 Elaborado por: Barry Render y Jay Heizer

<sup>44</sup> Barry Render, Jay Heizer , Principios de Administración de Operaciones, Ciudad de México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2000, 410

- b. Las diferentes órdenes de compra deben ser registradas de acuerdo a la fecha en la que debe entregar el proveedor la mercancía, ésta se calcula con base en la fecha de colocación de la orden más el tiempo determinado para la entrega. Por tanto no es válido esperar a que llegue la fecha de entrega para hablar con el proveedor sino antes, utilizando el registro de órdenes de compra.
- c. Conforme a la negociación establecida con el proveedor de acuerdo al envío de la mercancía, el precio y el tiempo de entrega, al momento de recibirla debe supervisarse si la cantidad es la correcta, la calidad es la prometida, y el precio es el acordado. Esta información debe ser verificada tanto física como documentalmente, esto mediante una factura que es el único documento con el cual se podría establecer algún tipo de rechazo o devolución.
- d. Las facturas deben ser registradas en orden y de acuerdo a lo negociado; se pueden cancelar al contado, a crédito o pago por anticipado. Las facturas deben ser archivadas por si es necesaria alguna aclaración respecto al pago, así mismo los recibos de pago deben registrarse con el fin de controlar y comprobar qué facturas han sido pagadas.

Para la evaluación de los proveedores se debe seguir un criterio definido de acuerdo las necesidades del negocio, esto podría hacerse después de haber hecho algunas compras y para hacerlo se debe contar con hojas de control y estadísticas en las que se pueda identificar la siguiente información tal como se detalla en la tabla 7:



- Cantidad de productos que se compra
- Valor en dólares de las compras
- Frecuencia con se compra
- Proveedores a los que se compra

Tabla N. 7

Hoja de control de proveedor

ESTADISTICAS DE COMPRA				
CANTIDAD	PRODUCTO	VALOR	FECHA	PROVEEDOR

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

La función de compras dentro de una microempresa comercializadora está enfocada al costo del inventario y el traslado del mismo, la disponibilidad y la calidad del producto comprado, a esto se define administración de compras. Las compras están combinadas con varias actividades de inventario lo que forma un sistema de administración de materiales y con esto obtener una mayor eficiencia en las operaciones a través de la integración total de la adquisición y las actividades de almacenamiento.

### **3.3.2 Manejo y Control de Inventarios**

El manejo y control del inventario parte de la cantidad de producto que se encuentra en el almacén, si no se mantienen inventarios adecuados o no se lleva un buen control la microempresa puede caer en dos situaciones:<sup>45</sup>

1. Por debajo del consumo. Cuando se tiene almacenado menos producto de los que se consume en un periodo determinado, llega un momento en el que la microempresa no puede cumplir con los clientes al no entregar el producto a tiempo.
2. Por encima del consumo. Cuando existe más cantidad de producto de lo que se consume en un periodo determinado, en el almacén hay producto que no se vende, por tanto que no genera utilidad, el costo de almacenar aumenta y el producto tiene más probabilidad de sufrir deterioro o robo.

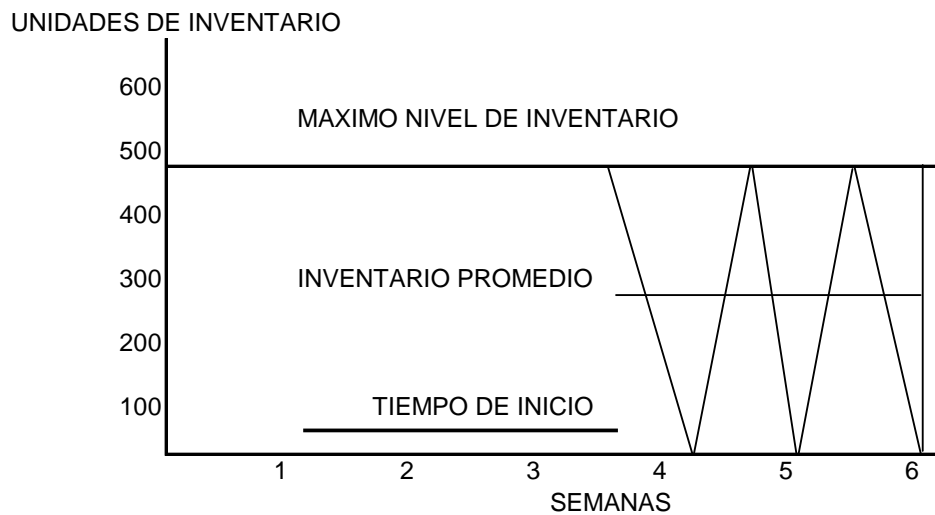
El objetivo con el modelo de gestión es mantener una cantidad óptima de productos o un inventario promedio, para que de esta manera exista disponibilidad en el momento adecuado y que no afecte económicamente al negocio por exceso del mismo.

---

<sup>45</sup> S. Anzola, Administración de Pequeñas Empresas, 245

Figura No. 7

Control de Inventario



Fuente: Principios de Administración de Operaciones, 431  
Elaborado por: Barry Render y Jay Heizer

Para lograr este fin, es necesario establecer una cantidad mínima de producto que debe haber en inventario, para volver a comprar. A esta cantidad se le denomina punto de orden o punto de reorden lo cual para su cálculo se precisa la siguiente información<sup>46</sup>:

- El consumo aproximado del producto en un período determinado.
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
- Tiempo de entrega del proveedor
- Colchón de seguridad, es un tiempo de seguridad que se suma para prever alguna tardanza en el tiempo de entrega.

---

<sup>46</sup> B. Render, J. Heizer , Principios de Administración de Operaciones, 435

Para una mejor explicación de esta forma de manejo y control de inventarios se presenta el siguiente ejemplo práctico:

En una microempresa se consume 1000 unidades de un producto X, el proveedor tarda 2 semanas en entregar después de emitida la orden de compra, entonces la cantidad mínima o el punto para volver a comprar se calcula de la siguiente manera, considerando que el mes tiene 4 semanas:

Tabla N.8

Cálculo Punto de Reorden

$1000 \text{ unidades} / 4 \text{ semanas} = 250 \text{ unidades} \times \text{semana (consumo semanal)}$
$2 \text{ semanas} \times 250 \text{ unidades} = 500 \text{ unidades (tiempo que el proveedor tarda en entregar, expresado en unidades)}$

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Al tener 500 unidades en el almacén, se cuenta con lo suficiente para esperar a que llegue la nueva compra. El punto para volver a pedir será de 500 unidades, si se confía en que el proveedor cumpla con las dos semanas de entrega. Pero además es conveniente considerar un margen de seguridad por si se da alguna tardanza. El margen de seguridad se establece de acuerdo con el tiempo de entrega del proveedor y la experiencia, es decir si regularmente tarda dos semanas y no las tres establecidas, en este caso es favorable considerar tres días de tardanza. Por tanto si en una semana se consume 250 unidades, en tres días se consumen 100 unidades aproximadamente:

- 500 unidades (punto mínimo en almacén)
- 100 unidades (colchón de seguridad)

En conclusión, al tener 600 unidades en el almacén se debe empezar con el proceso de compras para reposición de producto

Es importante denotar que este ejemplo se considera un consumo constante y una oferta y tiempo de entrega también segura. Este punto de reorden está basado en datos históricos, sin embargo en la realidad el movimiento en el mercado es constante, pero también es útil considerar el pronóstico de ventas y la capacidad de los proveedores para abastecer de producto para la comercialización de la microempresa.

Como se señaló anteriormente tanto el control de compras como el nivel de inventarios son indispensables en un negocio comercial y por ende en el modelo puede llegar a representar una gran porcentaje del capital invertido, por tanto se presenta a continuación cual sería el procedimiento para conocer el costo que representa esta función operativa:<sup>47</sup>

1. Identificar los productos desde los de mayor frecuencia de compra y volumen hasta lo de menor frecuencia y cantidad comprada.
2. Colocar los precios de compra junto a cada producto.
3. De acuerdo al peso relativo tomando en cuenta desde el producto con mayor rotación hasta el menor, será el indicador para la distribución del costo a cada producto.
4. Por otro lado se debe detallar los costos de traslado para efecto de la comercialización que vienen a ser los costos variables del negocio, es decir el mismo que puede cambiar por efecto del volumen y traslados de la mercancía.

---

<sup>47</sup> Morton Backer, Lyle Jacobsen, David Noel R., *Contabilidad de Costos Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*, México, MacGraw Hill, 1997, 84

5. Luego detallar los costos fijos que mantiene el negocio, tales como sueldos, servicios públicos o gastos que se desembolsen cada mes sin que afecte el volumen de compra o ventas.
6. Aplicar la distribución del costo a cada producto para determinar el margen al costo y ajustar el precio de venta al público.
7. Determinar el margen del costo necesario para cubrir todos los costos de operación.

Para definir este procedimiento se muestra la tabla 9, 10 Y 11, con los siguientes formatos que pueden ser utilizados para seguir el procedimiento detallado anteriormente:

Tabla N. 9

Productos y precio de compra

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO COMPRA</b>	<b>VALOR (USD)</b>	<b>% DISTRIBUCION</b>
P-1	Producto 1	50	5,00	250	33%
P-2	Producto 2	40	3,00	120	27%
P-3	Producto 3	30	7,00	210	20%
P-4	Producto 4	20	4,00	80	13%
P-NN	Producto NN	10	1,00	10	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>670</b>	

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Tabla N. 10

Distribución del costo de operación

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>% DISTRIBUCION</b>	<b>COSTO FIJO</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>
P-1	Producto 1	33%	300 x 33%	100 x 33%
P-2	Producto 2	27%	300 x 27%	100 x 27%
P-3	Producto 3	20%	300 x 20%	100 x 20%
P-4	Producto 4	13%	300 x 13%	100 x 13%
P-NN	Producto NN	7%	300 x 7%	100 x 7%

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Para ilustración los costos fijos totales son 300 usd y los costos variables totales son 100 usd.

Tabla N. 11

Distribución del costo de operación

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>TOTAL COSTO DISTRIBUIDO</b>	<b>COSTO MARGINAL</b>	<b>PVP</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
P-1	Producto 1	383	53%	5,00 x 53%	383
P-2	Producto 2	227	89%	3,00 x 89%	227
P-3	Producto 3	290	38%	7,00 x 38%	290
P-4	Producto 4	133	67%	4,00 x 67%	133
P-NN	Producto NN	37	267%	1,00 x 267%	37
	<b>TOTAL</b>	<b>1070</b>			<b>1070</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Como se puede observar el total del costo distribuido a cada uno de los productos es igual al total de ventas, esto quiere decir que la venta de los productos en esas cantidades cubren el total de los costos de operación, por tanto si se vende mayor cantidad de productos el margen empieza a incrementar. Esta metodología puede ser utilizada en el sector comercial pero además debe tomarse en cuenta análisis de precios del mercado, negociaciones con proveedores u otras variables externas.

## **3.4 Contabilidad y finanzas**

### **3.4.1 Ciclo contable**

En las microempresas uno de los aspectos que se llevan con más informalidad es la contabilidad, por ello el modelo sugiere que a partir de la permanente y oportuna información que pueda brindar la contabilidad ésta apoyará al microempresario en la toma de decisiones para tratar de hacerlas más efectivas.

Al apreciar estas ventajas no se puede asegurar que los negocios llevan su contabilidad o al menos registros elementales que le ayudan a sacar adelante la administración, tal como se pudo observar en el capítulo I, de acuerdo a las estadísticas sobre negocios o actividades que operan con registros contables. Con el propósito de hacer más útil y ágil la contabilidad, las microempresas comerciales pueden utilizar el computador en su sistema contable y actividades relacionadas, lo que determina la enorme importancia que le brindan a esta técnica.

En resumen, el objetivo de la contabilidad es mantener en forma ordenada el registro de cada operación realizada durante un cierto período. Para esto, es importante entender como funciona el ciclo contable de un negocio con base en la terminología utilizada contablemente. Este ciclo es el tiempo considerado para preparar los estados financieros, en la cual la ecuación contable debe expresar el equilibrio entre el activo, por una parte y los derechos de los acreedores y propietarios, por otra.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Mercedes Bravo Valdivieso, Contabilidad General, Ciudad de Quito, Nuevo Día, 2002, 43



Para seguir con el modelo se detalla el siguiente ejemplo práctico;

Se supone que el señor NN presenta la siguiente situación financiera al 30 de junio de 2000:

Una casa valorada en	\$100.000
Mobiliario valorado en	\$20.000
Dinero en el banco por	\$10.000
Una deuda por	\$10.000

La ecuación contable del señor NN es la siguiente:

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS Y CAPITAL</b>	
Edificios	100.000		
Muebles	20.000	Deuda	10.000
Bancos	10.000	Capital	120.000
<b>Suman</b>	<b>\$130.000</b>	<b>Suman</b>	<b>\$130.000</b>

Para cumplir con el ciclo es importante ordenar la información en un sistema contable el cual consiste en el registro, clasificación y suma de todas las operaciones que se llevan a cabo dentro del negocio, cuya función es la de facilitar la creación de un registro de las actividades. Debido a que las actividades son diarias, éstas tienen un orden cronológico al cual se le denomina Diario, así mismo, las transacciones se registran por grupos que se relacionan, es este se denomina Mayor, todo esto permite reducir el trabajo y poseer la información en forma más útil y organizada.

El registro de una operación en el Diario es conocido con el nombre de asiento de diario, los datos se ingresan al sistema contable por medio de documentos que son analizadas para determinar que cuentas son afectadas cuyos resultados se anotan en dicho Diario, posteriormente los datos se anotan en el

Mayor, donde todas las transacciones deben ser respaldadas por los correspondientes comprobantes de ventas, facturas de compra, etc.

La Diarización incluye aspectos como la fecha, descripción, debe y haber:

Así por ejemplo, algunos asientos en una microempresa X:

1. Venta de mercaderías (asiento simple):
2. Venta de mercaderías (asiento mixto):
3. Realización de un gasto (asiento mixto):

Tabla N. 12

Libro Diario Contable

Fecha	#	Descripción	Debe	Haber
2010-abr-15	1	Caja	100	
		Ventas		100
2010-abr-21	2	Caja	111	
		Retención IR	1	
		Ventas		100
		IVA por cobrar		12
2010-abr-26	3	Gastos	500	
		IVA por pagar	60	
		Caja		495
		Retención IR		5
		Retención IVA		60
		<b>SUMAN</b>	<b>772</b>	<b>772</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

El registro de incrementos, disminuciones y saldos de los renglones individuales del activo, pasivo, capital, ingresos y egresos se define como cuenta. La cuenta esta compuesta por el nombre de la cuenta y su número, el lado del debe y el lado del haber. Cuando una partida se contabiliza en el lado del debe de una cuenta de activo constituye un cargo, cuando se registra en el lado del haber representa un abono.

Un aumento en determinada cuenta se carga o se abona, de acuerdo con la naturaleza de la cuenta. En todo aumento en los activos y en los gastos se contabiliza como un cargo, mientras que en todo aumento del pasivo, el capital

y los ingresos se registra como un abono. La disminución del activo y de los gastos se contabiliza como abono en tanto que la disminución del pasivo, el capital y los ingresos se registra como cargo.

Luego de identificar el diario, la mayorización que no es más que una cuenta T en la que los saldos positivos de los activos están a la izquierda mientras que los saldos positivos del pasivo y capital aparecen a la derecha, se lleva a una balanza de comprobación que contiene una lista con los nombres y saldos de las cuentas del Mayor, donde los saldos deudores se asientan en la columna izquierda y los acreedores en la derecha, por lo cual ambas columnas son sumas iguales agrupando los saldos de forma más resumida, así por ejemplo:

Tabla N. 13

Libro Mayor

**Cuenta: Caja**

Fecha	Descripción	#	Movimiento		Saldo	
			Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2010-abr-15	Venta	1	100		100	
2010-abr-21	Venta	2	111		211	
2010-abr-26	Gasto	3		495		<b>284</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Tabla N. 14

Libro Mayor

**Cuenta: Ventas**

Fecha	Descripción	#	Movimiento		Saldo	
			Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2010-abr-15	Venta	1		100		100
2010-abr-21	Venta	2		100		<b>200</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Después de la fecha de cierre del ejercicio es necesario realizar asientos de ajuste y de cierre en el que se abona cada cuenta de gastos a fin de presentar

saldos cero, mientras que la cantidad total de las cuentas liquidadas se carga a la cuenta de pérdidas y ganancias, de igual manera se liquidan las cuentas de ingreso y la cantidad total se abona a la cuenta de pérdidas y ganancias. De esta manera el nuevo ejercicio comienza con saldos cero en las cuentas de ingresos y egresos, mientras que las cuentas de pérdidas y ganancias presentan un saldo que inicia la utilidad o pérdida neta del ejercicio anterior. Después de realizado los asientos de ajuste las cuentas deben ser establecidas en la mayorización para determinar los saldos que se presentarán en los estados financieros.

### **3.4.2 Estados Financieros**

El simple balance del activo contra el pasivo y el capital que proporciona la ecuación contable, no responde a las comunes preguntas que tiene el microempresario como: Cuál es el ingreso neto o la utilidad? o cual es el capital?. Para contestar estas interrogantes debe saber el tipo y la cantidad del ingreso y el valor de cada gasto durante el período en análisis, además del tipo y la cantidad de cada cuenta del activo, pasivo y capital al culminar el período. Esta información se la obtiene con el Estado de resultados y el Balance General.<sup>49</sup>

El balance general o estado de situación financiera es un informe contable que ordena sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, determinando la posición financiera de la empresa en un momento dado.

La estructura del estado de situación se detalla así:

---

<sup>49</sup> M. Bravo Valdivieso, Contabilidad General, 183

## 1. Activo:

### 1.1 Activo Corriente:

- Disponible: (Caja, Bancos, Inversiones temporales)
- Exigible: (Documentos x cobrar, Cuentas por cobrar)
- Realizables: (Inventarios)
- Pagos anticipados: Erogaciones o desembolsos de dinero por adquisición de servicios que van a ser recibidos posteriormente y que se van amortizando con el tiempo. (Seguros, arriendos, impuestos, etc)

### Activos No Corrientes:

#### 1.2 Activos Fijos:

- Son bienes muebles o inmuebles.
- No están destinados a la venta.
- Se los usa en el giro normal del negocio.
- Tienen un plazo de duración
- Sufre depreciación o desgaste.

Los activos fijos se tienen que depreciar bajo los siguientes porcentajes: Tabla

Tabla N.15

#### Depreciación activos fijos

<b>Activo</b>	<b>Depreciación años</b>	<b>Porcentaje</b>
Edificios	20	5%
Vehículos	5	20%
Equipos de comp.	3	33%
Maquinas y equipo.	10	10%

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

#### 1.3 Otros Activos: Cuentas por cobrar a largo plazo o patentes.

## 2. Pasivo:

### 2.1 Corriente:

- Obligaciones bancarias y financieras
- Cuentas y documentos por pagar (Proveedores, provisiones, luz, agua, teléfono, cuentas por pagar al fisco, cuentas por pagar accionistas, etc.)
- Pasivos laborales: décimos, provisiones, fondos de reserva, vacaciones, IESS por pagar, sueldos por pagar.

## 2.2 No Corriente:

- Deudas bancarias a largo plazo (préstamos hipotecarios, jubilación patronal, hipotecas)

## 3. Patrimonio:

- Capital
- Utilidades o pérdidas acumuladas
- Utilidades o pérdidas del período

El estado de resultados es el informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, preparado a fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado.

La estructura del estado de pérdidas y ganancias se detalla así:

1. Ingresos
2. Costos y gastos
3. Utilidad Bruta en Ventas
4. Gastos
5. Utilidad / Pérdida del Ejercicio

La estructura de los estados financieros en una microempresa de acuerdo al modelo, puede elaborarse sencillamente aunque en la mayoría de negocios la contabilidad es llevada externamente, pero es importante conocer los conceptos básicos de cómo se obtienen los estados financieros.

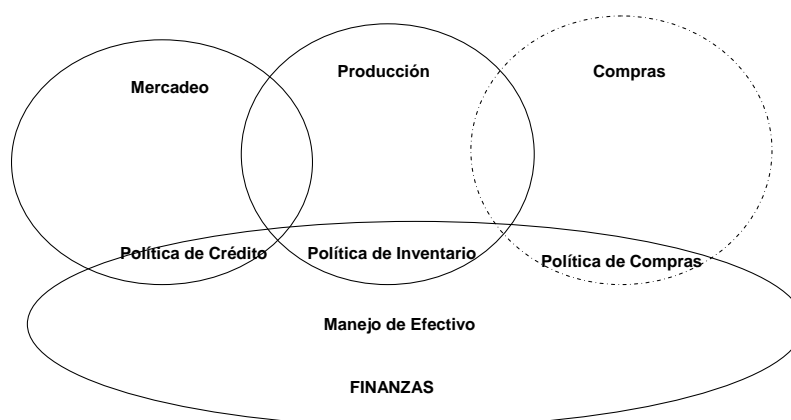
### 3.4.3 Capital de trabajo y flujo de efectivo

El objetivo del modelo es determinar cómo administrar el capital de trabajo y evitar la insuficiencia de fondos por concepto de caja y bancos, cartera e inventarios dada sus implicaciones sobre carga de costos. Para esto se debe comprender que el capital de trabajo son fondos que se requieren en la operación regular de un negocio, estos son invertidos en tales necesidades de operación como son el efectivo disponible, los inventarios, salarios y demás gastos.<sup>50</sup>

El capital de trabajo es el resultado que comprende aquellas cosas de valor que pueden ser utilizadas para pagar obligaciones inmediatas tales como efectivo u otros que puedan convertirse fácilmente en efectivo, todo esto menos las deudas que habrán que pagarse dentro de un corto plazo, tal vez treinta días.

Figura No. 8

#### Gestión del flujo de efectivo



Fuente: Gerencia Financiera un enfoque estratégico, décima edición, 170  
Elaborado por: Alberto Ortiz Gómez

<sup>50</sup> Dickson Franklyn, *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas*, México, 1998, Imprenta Superintendencia de Compañías, 176.

Para el manejo efectivo del capital de trabajo el microempresario debe:

- Utilizar con eficiencia sus recursos al no tener posesión de inventarios excesivos, es decir contar con las existencias que demandan las ventas.
- Optimizar en la administración de crédito, en el sentido de concederlo a quien tenga cierta trayectoria y de fijar plazos para el pago dado por los proveedores y la competencia.

La equivocada administración del capital de trabajo es causa frecuente de quiebras, explicadas en algunos casos por negocios que al iniciar olvidan la presupuestación de fondos con los cuales se financian las operaciones del negocio, cuando es normal que las entradas de efectivo sean inferiores frente al desembolso de fondos requeridos para cubrir el pago de obligaciones comerciales.<sup>51</sup>

### **Flujo de efectivo**

El modelo destaca el flujo de efectivo como importante para el manejo del capital, para lo cual es fundamental conocer que es un estado financiero que presenta información sobre la cantidad de dinero que ingresó y egresó de una microempresa durante un periodo determinado por concepto de operaciones, inversiones o financiamiento. Por tanto el microempresario deberá:

- Evaluar la información presentada en el estado de flujo de efectivo con el fin de pronosticar el futuro flujo de efectivo.

---

<sup>51</sup> Alberto Ortiz Gómez, Gerencia Financiera un enfoque estratégico, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 1997, 178

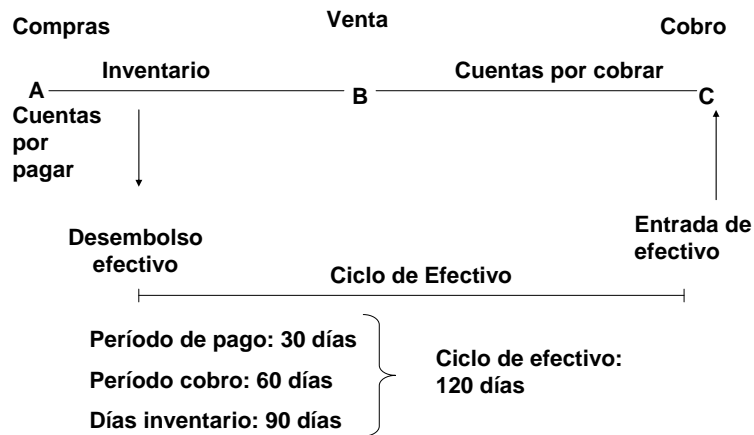


- Tomar decisiones en cuanto a generar ingresos y determinar el comportamiento de las utilidades netas como consecuencia de cambios en el efectivo del negocio y viceversa.

Para determinar estos puntos es necesario entender el ciclo de efectivo que funciona en una microempresa tal como se muestra en la figura 10, donde el tiempo es un factor que determina el ciclo, con base en los distintos procesos de la operación del negocio.

Figura No. 10

Ciclo de efectivo



Fuente: Gerencia Financiera un enfoque estratégico, décima edición, 186  
Elaborado por: Alberto Ortiz Gómez

Para la elaboración de un flujo de efectivo se considera las fuentes de información, de donde se extrae los datos respectivos y las múltiples posibilidades de financiamiento con las cuales se alimenta los niveles de efectivo, así como las transacciones financieras que determinan pagos con los recursos líquidos.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> A. Ortiz Gómez, Gerencia Financiera un enfoque estratégico, 188

Como regla general se puede realizar un flujo de efectivo alimentado de los presupuestos establecidos por cada área del negocio como compras, ventas y gastos administrativos. Como guía para el microempresario se presenta un formato que puede ser utilizado para un negocio comercial en el que se indica los principales rubros a considerar para el planteamiento del flujo de efectivo:

Tabla N. 16

Flujo de efectivo

<b>FLUJO DE CAJA</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
Efectivo				
Cobros				
<b>Total</b>				
<b>DESEMBOLSOS</b>				
Compras				
Sueldos				
Gastos varios				
<b>Total</b>				
<b>Préstamos x pagar</b>				
Cuota capital				
Cuota interés				
<b>Ingresos Netos</b>				
<b>Caja Final</b>				

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

### **3.4.4 Presupuestos**

Algo que los microempresarios aún no elaboran en sus negocios propios es la elaboración de presupuestos, el mismo que surge después del proceso de planificación en el que se plantean objetivos a alcanzarse en el corto, mediano y largo plazo. En la mayoría de estas expectativas están respaldadas por

estrategias, planes de acción y asignación de recursos, sin embargo se requiere precisar en números el avance y consecución de esos objetivos.<sup>53</sup>

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de un negocio para un periodo determinado.<sup>54</sup>

El presupuesto permitirá al microempresario a través de cifras, dar a conocer en un lenguaje seguro los resultados que se obtiene realmente, si se cumple con lo planificado. En otras palabras, ciertos aspectos cualitativos o subjetivos de los logros a alcanzarse se transforman en aspectos totalmente medibles y claros, de tal manera que se obtenga una visión económica y numérica de ellos. Para efectos del modelo es necesario conocer los presupuestos más importantes para la operación del negocio, los cuales se detallan a continuación:

### **1. Presupuesto de Ingresos**

Este ayudará al dueño del negocio a determinar el nivel de ingresos futuro que constituye la base para decidir la estructura física y administrativa óptima, por tal motivo es aquí donde se pondrá todo el esfuerzo y decisión para conseguir una estimación confiable.

El objetivo es determinar ingresos potenciales basados en el conocimiento actual del negocio, el ambiente externo y las estrategias administrativas a corto y largo plazo.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Jorge E. Burbano Ruiz, Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 1998, 11

<sup>54</sup> M. Backer, L. Jacobsen, D. Noel, *Contabilidad de Costos Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*, 434.

<sup>55</sup> J. Burbano Ruiz, Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos, 133

Como guía práctica sobre los métodos para pronosticar los ingresos futuros, en la tabla 3 se presenta el pronóstico de ventas utilizando el método de promedio móvil ponderado de una microempresa x, que según datos históricos se registran hasta el mes de septiembre del 2009, y se requiere el pronóstico para octubre con un margen de error mínimo:

Tabla N. 17

Pronóstico de Ventas

Mes	Demanda (Dt)	Ft	% Demanda vs Ft	Ponderaciones
Enero	300			0,2
Febrero	350			0,3
Marzo	280			0,5
Abril	200	305	53%	
Mayo	250	254	2%	
Junio	300	241	20%	
Julio	350	265	24%	
Agosto	400	315	21%	
Septiembre	500	365	27%	
Octubre		440		
		<b>% Error</b>	<b>24%</b>	

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

1. Se debe determinar las ponderaciones a los tres primeros meses las cuales pueden ser definidas de acuerdo a la cantidad demanda.
2. La demanda de cada mes se multiplica por la ponderación definida anteriormente lo cual da un factor de demanda.
3. Determinar el margen de error entre lo real y lo proyectado.
4. Promediar el margen de error para determinar si lo proyectado se acerca a la realidad lo cual no debería superar el 25% de error.

Para una microempresa comercial el presupuesto de distribución y ventas representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo, personal y permanente con los consumidores finales, entre los cuales se destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos. Es importante también, al elaborar un presupuesto de estos, tomar en cuenta costos sobre la actividad de la fuerza de venta, otros vinculados al reconocimiento del trabajo y los costos de transporte.

## 2. Presupuesto de Compras e Inventarios

Para elaborar los pronósticos de compras se debe tener el soporte de las cantidades requeridas de producto y de las políticas trazadas en torno a los inventarios, tales pronósticos deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de productos que habrá que adquirirse, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.<sup>56</sup>

Un presupuesto anual de compras por producto puede ejecutarse mediante el cómputo de las compras anuales de los productos comprometidos para la venta, de la siguiente manera:

Tabla N. 18

### Presupuesto de Compras

Ventas estimadas
+ Inventario final deseado
- Inventario final
= Compras (cantidades)
x Costo de cada producto
= Presupuesto de compras anuales para cada producto
<b>= Presupuesto total</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

---

<sup>56</sup> J. Burbano Ruiz, Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos, 257

Los inventarios representan un colchón de seguridad entre las cantidades de productos a vender y el volumen a comprar, y deben establecerse según el comportamiento de los negocios (constante o cambiante), los efectos sobre los costos causados por la adquisición y el mantenimiento de existencias, además de los siguientes factores como:

- La capacidad de bodegaje la cual indica una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de inventarios requerido para satisfacer las ventas.
- Las necesidades de capital que son los recursos financieros necesarios para irrumpir un plan de abastecimiento tales como préstamos otorgados a corto plazo.
- El pronóstico de ventas que es la proyección de necesidades de productos, el comportamiento de las ventas para brindar criterio sobre la evolución de las compras y los niveles de inventario.

Los presupuestos de compras e inventarios conciernen a la gestión de operaciones pronosticadas, que a su vez responden a las expectativas comerciales que conforman el modelo de operación.

### **3. Presupuesto de Gastos**

El objetivo con este presupuesto es optimizar y minimizar la carga fija, una de las mediciones de la eficacia con que se manejan los recursos en una microempresa representa los gastos de infraestructura administrativa.

Aquí se debe medir hasta que punto se puede operar más con lo que actualmente se tiene, o cuan productiva es la infraestructura respecto al nivel de operaciones que se maneja.

Generalmente en la mayoría de los negocios la carga fija en estos rubros es la de mayor incidencia, lo que resta flexibilidad a las operaciones, volviéndolas lenta e improductivas.

Para elaborar este presupuesto es importante clasificar los gastos fijos y variables e identificar los rubros más importantes para de esta manera distribuir proporcionalmente el gasto.

Tabla N. 19

Gastos y variaciones

	DATOS HISTORICOS			ACTUAL	PROYECCIONES			
	1	2	3	1	1	2	3	4
INGRESOS	3200	4100	6000	9860	12650	17100	20900	28000
CAPITAL DE TRABAJO	800	1148	1620	2366	3162	4275	5226	7000
% INGRESOS	25%	28%	27%	24%	25%	25%	25%	25%
No. EMPLEADO	3	4	5	6	5	5	6	6
INFLACION	6%	7%	7%	8%	8%	9%	9%	10%
% VENTAS	40%	43%	42%	46%	30%	29%	25%	25%

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Para conocer de mejor manera el destino de cada rubro, se puede hacer una clasificación de los gastos, en la práctica se deberán hacer las agrupaciones adecuadas a las circunstancias, exigencias y necesidades del negocio:

- Relación con el personal (remuneraciones, comisiones, beneficios sociales, capacitación, honorarios, otros).
- Relación con atención a clientes (gastos de viaje, hospedaje, vehículos, publicidad y propaganda, otros).
- Administración (servicios públicos, comunicaciones, suministros, misceláneos).

La información de gastos es útil para enterarse de lo que ha venido ocurriendo con variaciones significativas, y fundamentalmente el comportamiento esperado para el futuro y sus correspondientes explicaciones.

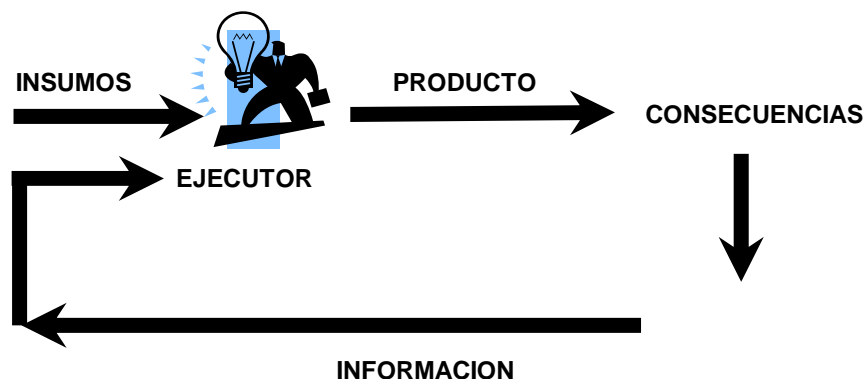
## 3.5 Talento Humano

### 3.5.1 Puestos de Trabajo

En la microempresa el manejo del talento humano es una tarea que tiene por objetivo determinar los puestos de trabajo y las personas que lo ocupan o ejecutores de las actividades, con independencia del lugar en que se encuentran o escala jerárquica. En la figura 11 se expone gráficamente el sistema de actividad humana, tal como se ve en la misma el concepto de nivel puesto de trabajo y plasma la perspectiva de insumo, proceso, producto e información, que se detallan a continuación:

Figura No. 11

Sistema de actividad humana



Fuente: Como mejorar el rendimiento de la empresa, 104  
Elaborado por: Geary Rummler y Alan Brache

1. Los insumos se refieren al conjunto de materias primas, documentación o exigencias de clientes que hacen que la gente actúe, además comprende los recursos que disponen los ejecutores.
2. Los ejecutores son las personas que transforman los insumos en productos, así como los vendedores y los consumidores son ejecutores de la actividad.



3. El producto es todo lo fabricado por los ejecutores, la capacidad y conocimientos son variables importantes dentro de la actividad, para un agente vendedor es el volumen de ventas que obtiene.
4. Las consecuencias son los efectos positivos y negativos que experimenta el ejecutor al realizar la actividad, por ejemplo el vendedor al obtener un volumen de ventas recibirá buenas comisiones y reconocimiento.
5. La información es la que se da a conocer a los ejecutores lo que están haciendo y cómo lo están haciendo, esto puede ser informes, datos estadísticos, información de clientes. Para obtener una mejora generalizada de la actividad de los ejecutores es necesario actuar sobre cada uno de estos componentes.

Dado que el papel de los empleados consiste en hacer que los procesos funcionen, es necesario asegurarse de que sus objetivos reflejen contribuciones a los demás procesos, los objetivos se comunican a los ejecutores, es decir lo que se espera que hagan y el modo en que se espera que lo hagan, esto sirve para especificar el componente producto del sistema de actividad humana, la mejor manera de dar a conocer a los empleados los objetivos del puesto de trabajo consiste en dejarles intervenir en el proceso de definición de tales objetivos para el puesto.

Una vez establecidos los objetivos, hay que asegurarse de que cada puesto de trabajo esté estructurado de modo que permita alcanzar dichos objetivos a los empleados que deben desempeñarlo, esto consiste en:

1. Asignar responsabilidades a los distintos puestos de trabajo.
2. Definir una secuencia de actividades para el puesto de trabajo.

3. Determinar normas y procedimientos para realizar las tareas del puesto.

Lo más conveniente para facilitar la labor de definir los objetivos y lograr que los puestos de trabajo tengan asignadas responsabilidades adecuadas es elaborar una matriz de papel y responsabilidad, para esto se presenta un ejemplo claro de tal matriz en la figura 12.

Figura No. 12

Matriz de papel y responsabilidades

Principales Pasos del proceso	Logros función operativa	Tareas, responsabilidades y objetivos operativos			
		Empleado A		Empleado B	
		Logros	Objetivos	Logros	Objetivos
Registro de pedidos	Pedido recibido	Comprobar si el pedido esta completo	Cero errores no detectados. 90% de omisiones devueltas al vendedor antes de 8 horas recepción del pedido		
	Determinación de la situación financiera del cliente			Comprobada la situación del cliente en el archivo	Cero errores en información sobre situaciones financieras del cliente

Fuente: Como mejorar el rendimiento de la empresa, 111  
Elaborado por: Geary Rummler y Alan Brache

Otro aspecto es el diseño del puesto de trabajo que es la secuencia de las tareas que los ejecutores deben seguir para obtener su producción. La finalidad de la gestión de puesto de trabajo es colocar a personas capaces en un entorno laboral que facilite el logro de los objetivos de puesto de trabajo.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Rummler G.A. y Brache A.P., Cómo mejorar el rendimiento en la empresa, Madrid, Ediciones Deusto, 1990, 115

Para facilitar la ejecución de las tareas deben existir las especificaciones sobre la actividad, es decir las normas para lograr los objetivos, la obstaculización de las tareas que son los aspectos que hacen que el proceso no tenga interferencias con otras tareas y finalmente la capacidad personal que son las características internas de la persona, todo esto influyen en que la actividad se cumpla por parte de los ejecutores o empleados.

### ***3.5.2 Supervisión y control***

La supervisión puede ser entendida por el microempresario como la evaluación, motivación y comunicación del empleado con sus tareas, desarrollo de objetivos y relación con los demás miembros dentro de la microempresa. Las funciones más importantes desarrolladas por el supervisor deben ser aquellas que motivan y controlan el desempeño del trabajo de los empleados. Por lo general en una microempresa quien supervisa las tareas es el dueño, el cual:

1. Establece metas, creando incentivos necesarios para motivar a los empleados hacia la obtención de los objetivos.
2. Determina si los empleados se apegan a las reglas y reglamentos prescritos por la administración
3. Mide el grado de alcance de las metas.

La dirección de personal no es una tarea fácil pero es menos complicada de lo que puede parecer, por ejemplo en lugar de contratar a buenos empleados y confiar en que trabajarán con gran calidad y eficacia, un buen microempresario puede utilizar el mencionado sistema de actividad humana para gestionar, supervisar u controlar los factores que hacen posible que esos buenos empleados trabajen con la máxima perfección.

## CAPITULO 4

### 4. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

La necesidad de un modelo de gestión para las microempresas se constata con la investigación bibliográfica evidenciada a lo largo del trabajo, a esto se suman los resultados obtenidos en una encuesta con un grupo de microempresarios de la ciudad de Quito fruto de un proyecto denominado Guardianes del Patrimonio auspiciado por Gescultura, una organización no gubernamental que apoya el desarrollo de los microempresarios en el centro histórico de Quito.

Para efectos de este trabajo se les realizó un cuestionario a 13 microempresarios, en la que se evidencia la necesidad importante de una modelo de gestión que les apoye y les muestre el camino a seguir para alcanzar mejores resultados en sus negocios.

Los resultados del cuestionario se muestran a continuación:

<b>1. Número de empleados</b>		<b>4. Control de inventarios</b>	
1 a 5	13	kardex	2
6 a 10	0	sistemas de invent.	2
11 a 15	0	ninguno	9
<b>2. Establecido Misión y Visión</b>		<b>5. Uso de la contabilidad</b>	
si	12	si	7
no	1	no	6
<b>3. Ejecución de presupuestos</b>		<b>6. Aplicación del modelo de gestión</b>	
si	8	si	0
no	5	no	13

Los resultados de esta breve encuesta demuestran la necesidad de un modelo de gestión, pues se constata que a medida que se ha avanzado con la capacitación, el grupo de microempresarios establecieron ya la misión y visión de sus negocios, así como el uso y ejecución de la contabilidad y

presupuestos, cabe aclarar que esta encuesta se realizó en el proceso de capacitación que esta recibiendo el grupo, por tanto a la vez se demuestra que el establecimiento de misión y visión y algunas actividades contables reflejan la realidad de un modelo de gestión que podrían aplicar en sus negocios, que finalmente será el objetivo para cada uno de los microempresarios.

#### **4.1 Aplicación en la microempresa comercializadora de productos de aseo y limpieza**

La microempresa dedicada a la comercialización de productos de aseo en general como ejemplo práctico para la aplicación del modelo de gestión, es un negocio familiar que funciona alrededor de dos años, sus instalaciones están en Quito y está conformada por dos personas, dedicadas al manejo comercial y administrativo del negocio.

En el mercado de la ciudad de Quito, con buena aceptación comercializa tres líneas básicas:

- Productos químicos de limpieza
- Productos de aseo institucional
- Productos de limpieza en general

La aplicación de un modelo de gestión en la microempresa comercializadora ha sido útil para organizar los temas de mercado, distribución y administración del proceso comercial. En general las microempresas en un inicio realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico de cada dueño del negocio, quien lleva el funcionamiento de manera lineal hasta cuando las variables de mercado interactúan y hacen que el rumbo del negocio tome un nuevo camino. Por tanto es importante seguir un modelo que le ayude al microempresario a

identificar cuales son las variables externas que interactúan alrededor de su negocio, para aplicar las medidas necesarias y encaminar los nuevos cambios que tomará el negocio.

Es así que la microempresa comercializadora en estudio aplica el modelo de gestión para el manejo del negocio después del primer año de funcionamiento, lo cual le lleva a la misma a obtener organización en el ámbito de mercado, el establecimiento del canal apropiado de distribución en el que se desarrolla, el conocimiento de los productos estrella y los costos que representa la operación del negocio. Además la aplicación del modelo en la microempresa le ha permitido hacer y conocer una proyección a corto plazo de la futura operación del negocio, en la que se miden y evalúan las variables externas al mismo y trata de ajustarlas a una posible realidad futura.

Cabe indicar que la aplicación del modelo a la microempresa no siempre fue fácil, pues en el proceso existieron varias situaciones que deben ajustarse y adaptarse a la operación del negocio, para la microempresa fue importante seguir un modelo de gestión que apoye al manejo y el camino que podría seguir la microempresa para el crecimiento sostenido del mismo

El proceso seguido para la aplicación del modelo ha sido el siguiente:

### **1. Conocimiento de las herramientas de gestión.**

La investigación teórica de las herramientas necesarias para el manejo de un negocio y la aplicación a una microempresa, el estudio de varios conceptos tomados de algunos textos con bibliografía en general sobre el tema, lo cual se pudo adaptar a los pequeños negocios, esto ante la mínima bibliografía que existe para el estudio de las microempresas.

## **2. Diseño del modelo adaptado al negocio.**

Luego de conocer las herramientas de gestión, el siguiente paso fue realizar la elección de cuales son importantes para la microempresa comercializadora, puesto que no todas las herramientas son indispensables para todos los negocios, es así que para este caso se tomó en cuenta las herramientas para ventas, distribución y operación para adaptarlas a la realidad del negocio.

## **3. Aplicación del modelo adaptado.**

Después de determinar el modelo de gestión se realizó la aplicación en la realidad de la microempresa, de esta manera se pudo organizar la misma para conocer por ejemplo cuales son los productos más vendidos, establecer con el proveedor los tiempos de entrega y abastecimiento, y sobre todo conocer los costos de la operación y determinar cuanto se debería vender para empezar a obtener utilidad en el negocio.

Todos los pasos seguidos para el diseño y aplicación del modelo ahora son útiles, pues el resultado ayudó a la microempresa a la toma de decisiones para su desarrollo y el mantenimiento constante del modelo.

### ***4.1.1 Estructura Organizativa***

La microempresa mantiene relaciones comerciales con su proveedor principal una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de limpieza y aseo en general, con diez años y con amplia aceptación en el mercado ecuatoriano.

Para el caso de la microempresa comercializadora se diseñó la misión y visión que fue detallada en el capítulo 2, y que responde a la razón de ser de la misma y a donde quiere llegar como negocio.

**Misión.** Somos una microempresa dedicada a la comercialización de productos de aseo en general que aporta la máxima satisfacción al consumidor, dirigida a obtener rentabilidad, posicionamiento y crecimiento en la ciudad de Quito.

**Visión.** Ser un negocio competitivo en el mercado comercial de productos de aseo en general en la ciudad de Quito para el año 2012, comprometido con el desarrollo del país.

De la misma manera, la estrategia de valor liderazgo en costos, diseñada para esta microempresa comercializadora es la presentada en el capítulo 2, tal como se muestra en la figura N. 1, ya que en el mercado de productos de aseo en general determina consumidores sensibles al precio, por tanto el costo que representa la comercialización es fundamental para el funcionamiento del negocio.

### ***Mercado***

Los clientes a atender son de tres tipos: las personas naturales, los hogares y las empresas o instituciones. Cada uno de ellos presentan características particulares y que son trabajados de forma diferente. Es así que se identifican las siguientes:

Las personas naturales (pequeños negocios) compran para satisfacer necesidades relacionadas con la alimentación, el vestuario, los servicios de uso privado y otras prendas individuales, además de artículos de aseo personal y general para el funcionamiento de los pequeños negocios. Mientras que los hogares adquieren pinturas, artículos de limpieza, bienes alimenticios, muebles, artículos de construcción, electrodomésticos y otros. Y las empresas o instituciones suelen proveerse de una gran cantidad de bienes: papelería,

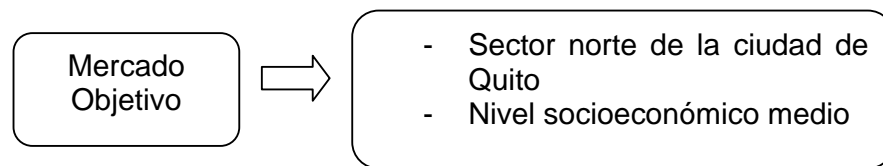


productos para limpieza, muebles de oficina, computadoras, teléfonos, artículos para fabricar, revender y operar, y muchos más.

De esta forma la microempresa ha determinado a qué tipo de mercados se dirige el negocio, puesto que al conocer este detalle, define el tipo de clientes, compradores y usuarios, tal como se muestra en la figura 12.

Figura N. 12

Mercado de la microempresa



Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Luego de identificar el mercado objetivo al que se dedicará todos los esfuerzos de venta se hace indispensable considerar los productos y la categoría para la comercialización.

### ***Productos***

La microempresa comercializa tres líneas básicas como se mencionó anteriormente, la línea de productos químicos, la línea de aseo institucional y limpieza en general, de acuerdo con la siguiente categoría de productos, los cuales se detallan en la tabla 20:

Tabla N. 20

Productos Químicos de Limpieza

**Productos Químicos para limpieza**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
CLGL	Cera Líquida para Pisos en Galón
L-Ma	Lustra Muebles 250cc atomizador
L-MGL	Lustra Muebles Galón
LV-GL	Limpiavidrio en Galón
A-GL	Ambiental Gl.
LVV-GL	Lava Vajilla Líquido en Galón
DS-MG	Desengrasante Multiuso en Galón
E-GL	Eliminador de Sarro en Galón
D-GL	Desinfectante Gl.
CL-GL	Cloro Líquido en Galón
SHAL-G	Shamphoo de alfombras en Galón
SH-AUG	Shampoo para autos galón
DS-GL	Desengrasante Industrial en Galón AUTOS
JL-GL	Jabón Líquido de manos industrial Galón con aroma
S-FA	Silicona en Frasco con atomizador 250 cc (ARMORAL)
D-P	Desinfectante para Piscinas en Galón

**Productos de Limpieza en general**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
EL3-1	Estrella Lustre Fino 3 x 1
EF-FV	Estrella Forte fibra para Vajilla -Verde
EE-M	Estrella Esponja mixta
EE-A	Estrella Estropajo de alambre
EP-AT	Estrella Paño Absorbente Triple + fibra abrasiva
EP-M2	Estrella Paño Multiuso x 2 + Fibra abrasiva
G-01	Guantes Bicolor Estrella todas las tallas
E-S	Escoba Suave
T-02	Trapeador Redondo
T-03	Trapeador Jumbo 33 cm
DD-1k	Detergente Deja 1000 gr 1KL
DD-2k	Detergente Deja 2000 gr 2KL
F-01	Fundas Basura Industrial 74x92cm. X 10 unid. Negras
F-02	Fundas Basura Estándar 58x71cm. X 10 unid. Negras
F-08	Fundas Basura Pequeña (18 x 18) X 10 unid. Blancas
AT-G	ATOMISADORE GRANDE
AT-T	ATOMISADORE torvi
REC	recogedor de basura con mango
GT-S	Glade Toque - SPRAY 360
GT-D	Glade Toque - Dispensador y Repuesto
GT-R	Glade Toque - Repuesto

**Productos de aseo institucional**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
HJ	Papel Higiénico Jumbo 250m. X 4 u. Blanco doble hoja
DP-HJ	Dispensador de Papel H. Jumbo
PT-Z	Papel toalla z 150
DT-MZ	Dispensador de Toalla de manos en Z
DT-J	Dispensador de jabon recargable
J-GL	Jabón Líquido de manos en Galón

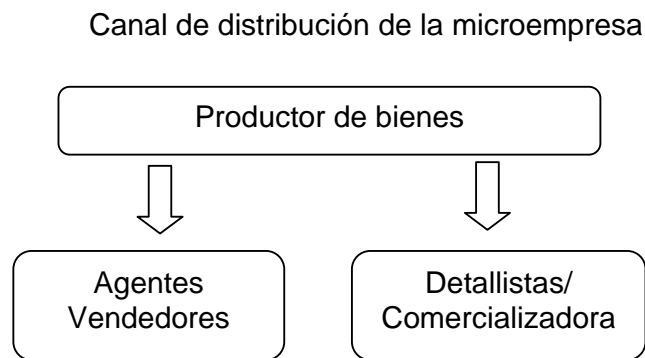
Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Cada categoría de productos son comercializados en el mercado con el soporte de marcas reconocidas como: Familia, Estrella, y Fine Line; que tienen amplia presencia y trayectoria en la línea comercial de productos de aseo y limpieza en la ciudad de Quito. Además de mantener imagen de marca, llevan empaques que proporcionan mayor valor al producto estableciendo mayor fidelidad a los consumidores finales.

### ***Distribución***

La microempresa comercializadora es parte de un canal de distribución diseñado por la pequeña empresa que provee de los productos de aseo y limpieza, pues la microempresa pasa a ser un intermediario para llegar al consumidor final. La estrategia de mercadeo está dirigida a comercializar los productos en hogares, pequeños negocios del sector norte de la ciudad de Quito, e instituciones, por tanto la distribución de los productos son realizados como detallista, tal como se muestra en la figura 13.

Figura N. 13



Elaborado por: Freddy Jibaja C.

La pequeña empresa productora de la categoría de químicos para la limpieza y a la vez mayorista de productos de aseo constituye a la microempresa comercial como detallista quien es la encargada de la distribución y hace accesible los productos al consumidor final obteniendo el máximo beneficio.

La microempresa actualmente no podría pasar a ser mayorista de los productos, debido a que los altos volúmenes de comercialización necesarios para ser un intermediario de esta categoría supera la cantidad de compra que la microempresa accede actualmente. Al ser una microempresa aún mantiene volúmenes de venta adecuados al negocio como tal, pero sin dejar a atrás el crecimiento del mismo, en el camino puede pasar a formar parte del grupo de mayoristas.

### ***Ventas***

El proceso de ventas en la microempresa está a cargo de una de las dos personas que conforman el negocio, las ventas son personales y su función es obtener, analizar y evaluar la información que proveen los clientes para en lo posterior hacer efectiva la venta. La organización de la fuerza de ventas es de acuerdo a la línea de productos y área geográfica ya que el vendedor está asignado a la zona norte de la ciudad de Quito.

Las principales funciones del vendedor son:

- Toma el pedido y explica políticas de precios, entrega y crédito.
- Ayuda al cliente a resolver sus problemas.
- Desarrolla nuevos prospectos y nuevas cuentas.
- Asesora sobre fortalezas y debilidades del producto.

Además de las funciones como ejecutivo de ventas sigue una estructura para cumplir con la venta efectiva, así:

1. Visita a posibles clientes (prospectos en la zona norte de Quito), identificando las necesidades específicas para realizar la oferta del producto.
2. Negociación con el cliente, mostrando las ventajas del producto y servicio que brinda la microempresa siempre tomando en cuenta el motivo de compra del cliente, para finalmente cerrar el trato.
3. Servicio posventa, con seguimiento a los clientes en cuanto al uso y satisfacción del producto entregado, garantizando así que el beneficio proporcionado sea el esperado por los clientes.

Debido a que la microempresa es relativamente nueva y ha iniciado sus actividades con base en la comercialización mediante referidos, por lo cual mantiene tres clientes principales; una microempresa que distribuye útiles de oficina, una Fundación no gubernamental, y un local que presta servicios de Internet y comunicaciones, además de hogares en la zona norte.

#### ***4.1.2 Gestión y operación***

Las operaciones de la microempresa comercializadora se fundamenta en la gestión de compra y venta del producto, en donde está cimentado en gran porcentaje el flujo del negocio y por ende los costos de manejo del mismo.

Las compras están a cargo de la otra persona que conforma el negocio, además de los temas administrativos y dirección de la microempresa.

En este sentido, la compra de producto es una función responsable del uso de los ingresos que tiene la microempresa, por tanto aplica la política de compra a instancias, pues estas son las que se realizan en cantidades pequeñas y con frecuencia, debido a la alta sensibilidad que existe en el precio en periodos

cortos, y por tanto funciona de acuerdo a la cantidad de pedido que realizan los principales clientes y al espacio mínimo que se tiene de almacenamiento.

Para el caso existe un solo proveedor por lo cual la hoja de control y seguimiento de las compras son más fáciles de llevar, es así que se detallan en la tabla 21 los productos que demandan las compras con mayor frecuencia mensual desde los últimos seis meses:

Tabla N. 21

Productos más vendidos

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR (USD)</b>
D-GL	Desinfectante Gl.	12	30,00
CL-GL	Cloro Líquido en Galón	20	30,00
GT-S	Glade Toque - SPRAY 360	15	31,35
DT-MZ	Dispensador de Toalla de manos en Z	1	17,80
PT-Z	Papel toalla z 150	8	19,84

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

La gestión y control de inventarios de la microempresa se realiza manteniendo una cantidad óptima de productos en inventario promedio, para iniciar con el control se tomó los productos de mayor rotación o frecuencia de compra tal como se indicó anteriormente.

Para esto se analiza el punto de re orden a cada uno de estos principales productos que por ende son los de mayor cantidad de venta, tal como se detalla a continuación en la tabla 22:

Tabla N. 22

Punto de Re orden

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD DE COMPRA</b>	<b>DIAS ENTREGA</b>	<b>CANTIDAD MINIMA (PUNTO DE REORDEN)</b>	<b>CANTIDAD (MARGEN SEGURIDAD)</b>
D-GL	Desinfectante Gl.	12	2	0,80	1
CL-GL	Cloro Líquido en Galón	20	2	1,33	1
GT-S	Glade Toque - SPRAY 360	15	3	1,50	1
DT-MZ	Dispensador de Toalla de manos en Z	1	4	0,13	1
PT-Z	Papel toalla z 150	8	3	0,80	1

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

La cantidad mínima en inventario para volver a realizar la compra del producto es la obtenida entre la cantidad total de un mes por los días que tarda el proveedor en la entrega más una unidad de margen de seguridad que establece la microempresa como política, esto con el fin de reponer el producto en el tiempo exacto para cumplir con todos los clientes.

### **Costo de operación**

La microempresa presenta los siguientes costos de operación, de acuerdo a los cinco principales productos de mayor cantidad vendida:

Tabla N. 23

#### Costo de Compras

<b>COD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo Compras</b>
D-GL	Desinfectante Gl.	12	2,50	30
CL-GL	Cloro Líquido en Galón	20	1,50	30
GT-S	Glade Toque - SPRAY 360	15	2,09	31,35
DT-MZ	Dispensador de Toalla de manos en Z	1	17,80	17,8
PT-Z	Papel toalla z 150	8	2,48	19,84
	<b>TOTALES</b>	<b>56</b>	<b>26,37</b>	<b>128,99</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Tabla N. 24

#### Costos Variables y Fijos

<b>Costo Variable</b>	
<b>Costo Compras</b>	128,99
<b># viajes x mes</b>	4
<b>Costo por viaje</b>	2,50
<b>Total costo viaje</b>	10
<b>Total Costo comercialización</b>	<b>138,99</b>
<b>Costo Fijo</b>	
<b>Sueldos</b>	50
<b>Suministros</b>	10
<b>Gastos Varios</b>	5
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>65</b>
<b>Costo Total</b>	<b>203,99</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Tabla N .25

Distribución del Costo

<i>PRODUCTO</i>	<i>% Distribución Costo</i>	<i>Distribución Variable</i>	<i>Distribución Fijo</i>	<i>Total Costo Distribución</i>	<i>% Margen Costo</i>	<i>Valor Costo Marginal</i>
Desinfectante Gl.	30%	3,00	19,50	52,50	0,75	22,50
Cloro Líquido en Galón	40%	4,00	26,00	60,00	1,00	30,00
Glade Toque - SPRAY 360	20%	2,00	13,00	46,35	0,48	15,00
Dispensador de Toalla de manos en Z	2%	0,20	1,30	19,30	0,08	1,50
Papel toalla z 150	8%	0,80	5,20	25,84	0,30	6,00
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>10,00</b>	<b>65,00</b>	<b>203,99</b>		<b>75,00</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Tabla N. 26

Precios de Venta

<i>COD</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>PVP</i>	<i>Ventas</i>
D-GL	Desinfectante Gl.	4,38	52,50
CL-GL	Cloro Líquido en Galón	3,00	60,00
GT-S	Glade Toque - SPRAY 360	3,09	46,35
DT-MZ	Dispensador de Toalla de manos en Z	19,30	19,30
PT-Z	Papel toalla z 150	3,23	25,84
	<b>TOTALES</b>		<b>203,99</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

En este sentido, el total de las ventas mensuales 203,99 usd es igual al costo total de 203,99, es decir con las ventas se cubren todos los costos o llega al punto de equilibrio, la utilidad aparecería cuando la cantidad de venta empiece a incrementar.

Es importante denotar que los costos colocados en el ejemplo, son distribuidos conforme el porcentaje de los productos de mayor cantidad vendida, así por ejemplo el sueldo colocado está en un 25% de total que debe ser adjudicado, por tanto los valores son proporcionales a los principales productos presentados.



## **Capital de Trabajo y Flujo de Efectivo**

En la microempresa comercializadora los inventarios juegan un rol importante en el funcionamiento del negocio, como se destacó anteriormente el control de inventario se efectúa con base en puntos de pedido de tal forma que los días de inventario casi justo a tiempo para a la atención frente a clientes.

Así mismo el crédito con proveedores que maneja la microempresa es de 45 días, y el crédito a clientes que se maneja es de 30 días, por tanto el ciclo de efectivo corresponde a 75 días. Este ciclo de efectivo permite mantener en funcionamiento el negocio ya que los ingresos que obtiene le permiten cubrir los gastos comprometidos.

A continuación, en la tabla 27 se presenta el flujo de efectivo de la microempresa de acuerdo al funcionamiento de los últimos cuatro meses:

Tabla N. 27

### Flujo de Caja (4 meses)

<b>FLUJO DE CAJA</b>				
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
<b>INGRESOS</b>				
Efectivo	36	26	11	-9
Cobros	231	255	193	215
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>281</b>	<b>204</b>	<b>206</b>
<b>DESEMBOLSOS</b>				
Compras	166	182	148	113
Sueldos	50	50	50	50
Gastos varios	25	38	15	29
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>270</b>	<b>213</b>	<b>192</b>
<b>Ingresos Netos</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>-9</b>	<b>14</b>
<b>Caja Final</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>-9</b>	<b>14</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

El resultado del flujo de efectivo es positivo en casi todos los meses del funcionamiento de la microempresa, en este ejemplo hay meses en los que la recuperación de cartera no es efectiva y hace que exista desfase del efectivo.

## **Presupuestos**

En la microempresa comercializadora el presupuesto de ingresos se construye con base en promedios móviles, debido a que las ventas en cantidades tienen un comportamiento similar mensualmente, pues estas tienen promedio ponderado del 33% cada trimestre, es así que se destaca para este año la siguiente proyección de los últimos nueve meses del producto Cloro GL:

Tabla N. 28

### **Pronóstico de demanda**

Mes	Demanda Cloro GL	Ft	% Demanda vs Ft	Ponderaciones
Enero	18			0,33
Febrero	17			0,33
Marzo	19			0,33
Abril	15	17,82	19%	
Mayo	17	16,83	1%	
Junio	16	16,83	5%	
Julio	19	15,84	17%	
Agosto	20	17,16	14%	
Septiembre	16	18,15	13%	
Octubre	14	18,15	30%	
Noviembre	18	16,5	8%	
Diciembre	18	15,84	12%	
		<b>% Error</b>		<b>14%</b>

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

El margen de error de lo presupuestado comparado con el real es del 14%, el cual representa que lo proyectado es bastante acertado.

El presupuesto de compras e inventarios se realiza con base en el punto de pedido o de re orden el mismo que facilita la proyección de compra en cantidades mensuales, esto se realiza con base en los días de entrega y el precio negociado con el proveedor, relativamente las compras se hacen con el método justo a tiempo tratando de evitar así costos de almacenamiento. Para una muestra se puede observar en la tabla 29 el presupuesto de compras de

los productos más vendidos por la microempresa, que fueron tomados anteriormente para la gestión y control de inventarios:

Tabla N. 29

Presupuesto de Compras

Producto	Desinfectante GI.	Cloro Líquido en Galón	Glade Toque - SPRAY 360	Dispensador de Toalla de manos en Z	Papel toalla z 150
Ventas estimadas	144	240	180	12	96
+ Inventario final deseado	1	1	1	1	1
- Inventario final	2	2	2	2	2
= Compras (cantidades)	143	239	179	11	95
x Costo de cada producto	2,5	1,5	2,09	17,8	2,48
= Presupuesto de Compras anuales para cada producto	357,5	358,5	374,11	195,8	235,6

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

De esta forma se realiza el presupuesto de compras y además se puede conocer el valor en dólares que se va a desembolsar para el funcionamiento de la comercialización.

El presupuesto de gastos se realiza con base en el gasto de comercialización, en el cual el rubro principal es el de compras y el gasto de distribución, mientras que los gastos fijos son lo que se generan de manera estable durante cada mes, así por ejemplo se presenta a continuación el presupuesto de gastos de la microempresa:

Tabla N. 30

Presupuesto de Gastos

Denominación	Valor usd
Gastos de personal	621
Gastos de oficina	125
Gastos varios	62
Total gastos anual	808

Elaborado por: Freddy Jibaja C.

Los gastos presupuestados son proyectados más el porcentaje de inflación que en el país se determina para el año siguiente, es importante ya que los precios en el mercado se manejan con base en esta variable económica.

Es recomendable que quienes manejan la microempresa realicen los presupuestos de ventas, compras y gastos del año siguiente, en el tercer trimestre del año en curso, esto con el fin de analizar los datos obtenidos hasta esa fecha y proyectarlos lo más acertado posible a la realidad que resulte, de esta manera el funcionamiento de la microempresa es más controlado y puede medirse con base en los objetivos planteados en dichos presupuestos. Esta conclusión se llegó a determinar ya que fue necesario establecer con mayor antelación los presupuestos de operación del negocio con el fin de organizar compras con el proveedor y flujo de efectivo para la operación del negocio.

## CONCLUSIONES

- La administración efectiva de microempresas ha sido el tema de mayor importancia y estudio, debido a que la falta de técnica o alguna metodología sobre la gestión de sus negocios hace que el crecimiento de las microempresas sea casi nulo. La administración empírica es un factor común en la mayoría de los negocios lo cual permite que se mantengan en el mismo nivel sin encontrar una ventaja dentro de este mercado tan competitivo.
- El valioso aporte entregado por los textos y bibliografía acerca de las herramientas de gestión hacen que este documento se enriquezca de una guía básica para la gestión operativa de las microempresas comercializadoras y contesten a la pregunta de cómo diseñar un modelo de gestión y como se lograría adaptar a un negocio comercial de productos de aseo y limpieza.
- Como se destacó en el desarrollo de este trabajo, la actividad comercial es de fundamental importancia dentro de la vida de las microempresas, pues más del 40% corresponde a negocios de tipo comercial, por ende se hace necesario diseñar modelos de gestión mediante el conocimiento y uso de herramientas básicas para la administración micro empresarial, por ello el objetivo central de este trabajo fue el desarrollo de un modelo integrador que muestre la utilidad de tales herramientas para la toma de decisiones en materia de gestión.
- El proceso investigativo sobre las herramientas de gestión empresarial permitió el conocimiento y la selección adecuada de las mismas, con el

fin de adaptarlas a la realidad de un negocio comercial acorde a las características presentadas en el caso de análisis. En este sentido, las mismas herramientas no serían relevantes en todas las microempresas ya que cada negocio define sus actividades y su comportamiento es distinto.

- Con el análisis de las herramientas de gestión se definió el diseño del modelo para una microempresa comercializadora con las características de una que comercializa productos de aseo y limpieza, lo que demuestra el funcionamiento ordenado de todas las fases de operación que tiene el negocio hace que el microempresario tome decisiones en cuanto a mejoramiento y que el desarrollo en el sector sea más efectivo y obtenga mejores resultados.
- La finalidad de este trabajo fue determinar que el diseño de un modelo de gestión aplique y sea útil para la microempresa comercializadora de productos de aseo y limpieza, y de esta manera administrar el negocio con mayor técnica para que el dueño del negocio conozca como competir en el mercado comercial y se tome las mejores decisiones para obtener un lugar en el mismo.
- EL resultado de aplicar el modelo a la microempresa de comercialización de productos de aseo y limpieza fue el de constituir un método ordenado para el manejo del mismo, así se pudo conocer cuales son las fortalezas y cuales las debilidades del negocio para definir el mejoramiento y así en primera instancia mantener constante el negocio y luego tomar decisiones sobre inversiones futuras para el crecimiento del mismo.

- El modelo presentado en sí fue diseñado para que se use con la mayor flexibilidad, es así que algunas herramientas deben ser analizadas con mayor relevancia que otras, haciendo que el modelo sea aplicado al negocio de manera efectiva; así por ejemplo a la microempresa de estudio no fue relevante aplicar la herramienta para organizar el talento humano debido a que el actual manejo del negocio radica en los dueños del negocio que mantienen la dirección del mismo y la prioridad aún no es organizar este tema.
- Finalmente se concluye que un modelo de gestión para microempresas comercializadoras es un gran aporte para la dirección de un negocio que quiere mantenerse en un mercado tan cambiante como el de hoy y que además soporte al microempresario para la toma de decisiones efectivas para su propio negocio.

## RECOMENDACIONES

- Las microempresas juegan un papel importante en el país, gran parte de la mano de obra urbana está comprometida en una actividad microempresarial, principalmente como microempresario y en menor grado como empleado, pues de esta forma las microempresas proporcionan empleo remunerado para un segmento muy grande de la población nacional adulta. Es así que el sector microempresarial podría continuar figurando en la vida social y económica del país y el microempresario apoyado con una alternativa de administración de negocio práctica podría cumplir eficientemente con la operación del negocio y el ingreso que proporciona.
- Mediante este trabajo sería recomendable seguir este modelo de gestión como apoyo para futuros análisis y desarrollo de mejores herramientas administrativas enfocadas a los microempresas no sólo de uso para microempresarios o dueños de negocios, sino para académicos que buscan nuevas alternativas para el aprendizaje de metodologías y técnicas para el funcionamiento y desarrollo de las microempresas en nuestro país.
- Además este trabajo motiva a quienes mantienen sus propios negocios y que se identifican dentro del sector microempresarial, para tomar nuevas alternativas dentro de un marco teórico, académico y práctico, que actualmente no se encuentran mayores ejemplos pero que cada vez se va cimentando nuevas opciones viables para el crecimiento y desarrollo efectivo de los pequeños negocios.



## Bibliografía

- Magill, John y Richard L Meyer, Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del estudio de línea de base de 2004, Proyecto SALTO/USAID-Ecuador, 2004.
- Anzola, Sérvulo R., Administración de Pequeñas Empresas, Ciudad de México, McGraw Hill, 2002.
- Rummler G.A. y Brache A.P., Cómo mejorar el rendimiento en la empresa, Madrid, Ediciones Deusto, 1990.
- David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003.
- Stanton, William, Etzel, Michael y Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, Ciudad de México, McGraw Hill, 2001.
- Render, Barry y Heizer Jay, Principios de Administración de Operaciones, Ciudad de México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
- Valdivieso, Mercedes, Contabilidad General, Ciudad de Quito, Nuevo Día, 2002.
- Ortiz, Alberto G., Gerencia Financiera un enfoque estratégico, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 1997.
- Burbano, Jorge R., Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 1998.
- Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John, Administración Un enfoque basado en competencias, México, Thomson, 2007.
- Backer Morton, Jacobsen Lyle, Ramirez David, Contabilidad de Costos Un enfoque administrativo para la toma de decisiones, México, MacGraw Hill, 1997.
- Franklyn Dickson, El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas, México, Superintendencia de Compañías, 1997.