

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE
ECUADOR**

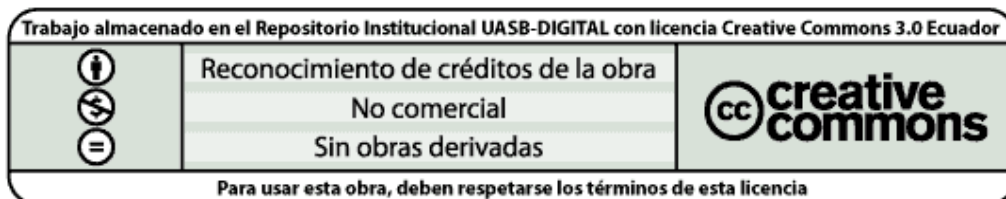
COMITÉ DE INVESTIGACIONES

INFORME DE INVESTIGACIÓN

¿Es la aplicación de las técnicas administrativas, un elemento determinante que garantiza el éxito en los microempresarios de la ciudad de Quito?

Juan Carlos Freire Ramos

**Quito-Ecuador
2012**



RESUMEN

El presente trabajo pretende comprobar la hipótesis: ¿Es la aplicación de las técnicas administrativas, un elemento determinante que garantiza el éxito en los microempresarios de la ciudad de Quito? en este afán, la investigación parte de la recolección de datos obtenidos de fuentes primarias, tanto de encuestas de campo realizadas en el sur de ciudad de Quito y Valle de Los Chillos así como del análisis de base de datos de clientes de crédito de una cooperativa de ahorro y crédito controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El estudio se circunscribe a relacionar el nivel de educación de los microempresarios analizados con la generación de óptimos resultados económicos en su gestión. Posteriormente se analizan las principales técnicas de administración aplicadas en la práctica del manejo diario de sus negocios. Finalmente se esgrimen las conclusiones del estudio que revelará importantes aportes a la comprobación de la hipótesis planteada.

PALABRAS CLAVES.

Microempresa.

Es una unidad productiva que posee hasta 10 empleados y ventas anuales de hasta 100.000USD anuales una principal característica es la que es una unidad económica independiente y generalmente es administrada por segmentos familiares.

Utilidad

Es la diferencia entre las ventas mensuales de la microempresa restado del costo de adquisición de la mercadería (costo de ventas), con lo que se obtiene el margen bruto, al cual se le restan los gastos operativos del negocio para obtener la utilidad del negocio. En el caso de las microempresas no es prudente hablar de utilidad bruta y neta por cuanto, en la generalidad de los casos el microempresario no paga impuesto a la renta y utilidades a empleados por lo que la utilidad bruta se equipara a la neta.

Nivel de rentabilidad en ventas.

La rentabilidad sobre ventas mide el rendimiento de la utilidad generada en relación al volumen de ventas, un negocio que venda mucho, no es garantía absoluta de evidenciar una buena administración, por cuanto la administración de estos recursos puede ser errónea lo que provocaría una utilidad baja y por ende una baja rentabilidad.

Nivel de rentabilidad en activos.

La rentabilidad sobre activos mide cuanto rinde la utilidad generada por el negocio en función del monto de activos invertido en el mismo, en el caso de las microempresas la rentabilidad sobre activos es alta por cuanto la inversión en activos es baja.

Planeación estratégica.

Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de diversos planes operativos con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.¹

¹ www.wikipedia.com

DATOS DEL INVESTIGADOR.

Juan Carlos Freire es magister en administración de negocios de la Universidad Andina Simón Bolívar, ha realizado estudios de marketing y posee un diplomado en riesgos del Tecnológico de Monterrey, Juan Carlos cuenta con 20 años de experiencia en el sector microempresarial trabajando para las principales empresas financieras que atienden al sector donde se ha desempeñado como oficial de crédito, jefe de agencia, jefe de producto y gerente de negocios, hoy en día se desempeña como gerente general de una importante cooperativa de ahorro y crédito con cobertura de prestación de servicios para microempresarios a nivel nacional. Este es el segundo trabajo investigativo sobre el realizado por el autor para la Universidad Andina Simón Bolívar.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÒN.	8
CAPITULO 1: EL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO	10
1.1. ¿QUE ES UNA MICROEMPRESA?	10
CAPITULO 2: FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROEMPRESAS	13
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÒN.	13
2.2. PRINCIPALES INDICADORES	15
2.2.1. UTILIDAD, ACTIVOS	15
2.2.2. NIVEL DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS Y ACTIVOS	17
2.2.4. GENERACIÒN DE EMPLEO	18
2.2.4. MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	19
CAPITULO 3: TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÒN EMPLEADAS POR LOS MICROEMPRESARIOS	22
3.1. PLANIFICACIÒN DE ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA	22
3.2. FIJACIÒN DE METAS DEL NEGOCIO	23
3.3. PROCESOS	24
3.4. PLANEACIÒN FINANCIERA	24
3.5. REGISTROS CONTABLES	25
3.6. ANÁLISIS FINANCIERO	26
3.7. RECURSOS HUMANOS	27
3.7.1. SELECCIÒN	27
3.7.2. EVALUACIÒN DE PERSONAL	27
3.7.3. CAPACITACIÒN	28
3.7.4. MOTIVACIÒN	28
4. CONCLUSIÒNES FINALES	30
BIBLOGRAFÍA	32

ANEXO 1: ENCUESTA	33
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.

Desde los básicos inicios de la carrera universitaria en administración de empresas se insiste en la importancia de la aplicación de las técnicas administrativas como garantía del éxito de una empresa, en el devenir de sus estudios se insiste en la importancia de la aplicación de estos principios; sin embargo, vemos en el día a día que muchos microempresarios ecuatorianos conducen con éxito sus negocios, varios de los cuales carecen de los mínimos conocimientos administrativos, muy pocos de ellos, han tenido la oportunidad de pisar un aula universitaria; sin embargo manejan microempresas de éxito e incluso, no son aislados los casos, generan un nivel de ingresos superiores a los mejores egresados de las más prestigiosas universidades del país. ¿Es entonces la aplicación de técnicas administrativas una garantía de éxito para conducir un negocio o basta con el instinto de emprendedor para suplir sus limitantes para llevar al éxito su microempresa? ¿Es más exitoso un microempresario que no ha concluido su instrucción básica que un profesional del área. Estas son algunas de las inquietudes que se solventan en el presente estudio que pretende indagar las entrañas mismas de las microempresas de éxito de la ciudad de Quito, donde se presume existen aproximadamente 77341 (según lo establece el último censo económico realizado por el INEC en el año 2010) , sin embargo el estudio se circunscribirá a los microempresarios que realizan actividades comerciales desarrolladas en el sur y valles de la ciudad, que suman aproximadamente 55155² microempresarios. Por lo que verificar el nivel de instrucción académica de los microempresarios y la aplicación de los conocimientos administrativos en el día a día del manejo de los negocios será de suma importancia. ¿Nuestros microempresarios han sustentado el éxito de sus negocios en la aplicación de estas técnicas?, esta es una inquietud que no se ha resuelto, ni se identifican estudios que abalicen la hipótesis de que a mayor conocimiento académico se obtiene mayor éxito en la conducción de un negocio, de ahí la importancia de contar con un estudio que compruebe esta hipótesis. El presente estudio parte de una breve introducción de lo que es la microempresa y su impacto en la economía ecuatoriana. El segundo capítulo que se adentra propiamente en la problemática planteada, hace un análisis de los factores financieros y socioeconómicos sobre los cuales se pueden considerar a un negocio como de éxito determinándose niveles promedios de ingresos, activos y rentabilidad de los negocios, así como su aporte al mejoramiento de sus condiciones de vida familiar y el aporte social a través de la generación de empleo. El capítulo tres, hace un diagnóstico de las principales técnicas administrativas empleadas por los microempresarios en su gestión diaria, buscando entender la relación entre la aplicación de estas técnicas y el éxito

² INEC, *Censo Poblacional*, Quito, 2011

en el manejo de sus negocios. Finalmente en el capítulo cuatro se establecen las conclusiones del estudio.

¿ES LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS, UN ELEMENTO DETERMINANTE QUE GARANTIZA EL ÉXITO EN LOS MICROEMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE QUITO?

CAPITULO 1: EL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO.

1.1. ¿QUÈ ES UNA MICROEMPRESA?

Según wikipedia³, la definición exacta de una microempresa depende de la legislación de cada país, en el caso del Ecuador, en el Decreto Ejecutivo 2086⁴ establece a la microempresa como la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que tienen las siguientes características:

- Actividades de comercio, producción y servicios.
- Actividades de autoempleo de hasta 10 colaboradores.
- Actividades con capital de trabajo de hasta 20.000USD excluyendo muebles y vehículos que sean herramientas de trabajo.

El Banco Central del Ecuador⁵, establece como microcrédito : todo crédito no superior a 20.000 USD concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a 100.000 USD, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema.

Una microempresa puede definirse también de la siguiente forma: *“Las microempresas adoptan formas múltiples. Incluyen vendedores ambulantes, talleres de reparación, prestación de servicios, producen bienes y servicios y comercializan productos, las principales características que las conforman son las siguientes:*

- *Están dirigidas por sus propietarios.*
- *No separan las finanzas del hogar con las del negocio.*

³ www.wikipedia.com

⁴ Luis Fernando Bilbao, *Tercera Conferencia Andina sobre empleo: La microempresa y el empleo en el Ecuador*, Ministerio de Trabajo, Quito, 2006,4

⁵ Banco Central del Ecuador, *Manual de Procedimiento para el envío de información de tasas de interés al Banco Central del Ecuador*, Quito, 2008,8

- *Existe un alto porcentaje de propietarias mujeres.*
- *Tienen un limitado acceso al sector financiero formal.*
- *Son generadoras de empleo.*
- *Las ganancias son re-invertidas en el negocio.*
- *Generalmente están administradas por emprendedores que ven en esta actividad una oportunidad de salir adelante.”⁶*

Estas pequeñas unidades productivas son generadoras de importantes impactos económicos y sociales.

El sector microempresarial ecuatoriano es trascendente para la economía del país y su importancia radica en efectos de aportes al PIB y generación de empleo, el estudio más completo que se ha realizado en el Ecuador sobre el sector microempresarial data del año 2004⁷ realizado por USAID y manifiestan que las microempresas urbanas en Ecuador tenían ventas anuales de aproximadamente US\$6.03 mil millones y ganaban aproximadamente US\$2.36 mil millones en ingreso neto. Las ventas de microempresas representaban aproximadamente el 25.7% del PIB del Ecuador, y el ingreso neto es aproximadamente 10% del PIB. Las microempresas son, por consiguiente, una actividad económica importante para el país y para un gran segmento de la población ecuatoriana.

En cuanto a generación de empleo, se presume que en promedio se generan 1,70 empleos por unidad⁸, el cálculo del número de microempresas en el Ecuador es de aproximadamente 700.000⁹, esto significa que el sector microempresarial provee 1`190.000 empleos.

La importancia de las microempresas en el país también se relaciona respecto del impacto en el número de población puesto que si la familia promedio ecuatoriana es de 4

⁶ Juan Carlos Freire, *Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresas*, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2003, p.103

⁷ USAID-ECUADOR, *Microempresa y Microfinanzas en Ecuador*, Quito, 2004.

⁸ USAID, 2004, p.40.

⁹ USAID, 2004, p.12.

miembros, al menos el 19,6% de la población ecuatoriana tiene relación con una microempresa, lo que significa que el sector microempresarial representa una de las actividades que mayor impacto en la economía nacional.

Según el Censo Económico realizado en el 2010 por el INEC, en Ecuador existen 87.244 tiendas de barrio, 33.938 restaurantes y 14.426 peluquerías, siendo los negocios con mayor número de locales en el país. A estas le siguen las farmacias (10.884), ferreterías (10.308), panaderías (8.217), locales de comida rápida (8.082), licorerías (4.193), tiendas de CD y DVD (4.165). En menor escala están los bares y discotecas (2.682), moteles (3.365), zapaterías (2.249), cafeterías (613), cooperativas de taxis (573), costureras (1.911), ferreterías al por mayor (910). Sumando un total de 135.000 microempresas

Con respecto a los ingresos, las tiendas de barrios generaron réditos anuales por 3.677 millones de dólares, le siguen las farmacias con 3.197 millones y en tercer lugar las ferreterías al por menor 3.161 millones.

Con respecto al personal, las tiendas emplean a 146 mil personas, los restaurantes 94 mil, las ferreterías 29 mil y las farmacias a 27 mil.

El censo también reveló que el 82%, es decir 418.996 establecimientos económicos iniciaron sus actividades antes del 2010 y el 18% (92.127) durante el año pasado¹⁰.

Si bien es cierto existe una aparente contraposición entre los datos presentados por el INEC y el estudio de USAID, la diferencia está en la metodología empleada, lo cual no es trascendente para efectos del presente estudio, lo importante es matizar que el sector microempresarial ecuatoriano representa una fuente de importancia en la generación de empleo y aporte a la economía nacional; si el gobierno no auspiciase la generación y fortalecimiento de las microempresas, se produciría una auténtica hecatombe puesto que el 20% de la población total se vería afectada, muy pocas actividades económicas en el país tienen este impacto social.

-
- ¹⁰ Diana, Dávila "Censo económico revela 135 mil microempresas en el Ecuador" agosto 2011 en http://confirmado.net/index.php?option=com_content&view=article&id=6350:censo-economico-revela-135-mil-microempresas-en-ecuadot&catid=297:economia&Itemid=544

CAPITULO 2: FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICROEMPRESAS.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se sustenta en la recolección de información de fuentes primarias, se elaboró una encuesta dirigida a 400 prestatarios de crédito ubicados en el sector sur de la ciudad de Quito y Valle de los Chillos dedicados exclusivamente a actividades comerciales, puesto que los indicadores financieros de comparación posteriormente presentados deben llevar armonía en su análisis, es decir existiría distorsión si se comparan indicadores de una microempresa de comercio con una de producción; los 400 microempresarios encuestados se dedican a las siguientes actividades:

ACTIVIDADES ENCUESTADAS	NÚMERO	PORCENTAJE
COMERCIO ROPA	50	13%
COMDE COSMÉTICOS	50	13%
TIENDAS/BODEGAS	150	38%
FERRETERIAS	40	10%
LICORERIAS	30	8%
VENTA CD/DVD	60	15%
OTROS	20	5%
TOTAL	400	100%

FUENTE: MUESTRA DE ENCUESTA

ELABORACIÓN: AUTOR

A fin de garantizar que la muestra se oriente a encuestar a microempresarios de éxito, se procuró que microempresarios encuestados reúnan características de personas calificadas como “AAA”, con calificaciones del buró de crédito de al menos 925 puntos sobre 1000¹¹; de acuerdo a la metodología del buró de crédito, las personas calificadas con este score tiene una probabilidad de presentar morosidad del 4,25%, es decir una probabilidad muy baja de incumplimiento de sus compromisos financieros, lo que garantiza que la muestra ha sido

¹¹ CREDITREPORT, Buró de Crédito calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, 2012.

orientada a microempresarios que obtienen óptimos resultados de sus negocios lo que les permite honrar sus deudas. De esta misma base de datos se han analizado los indicadores financieros de estos negocios¹², con estos antecedentes se buscaron a los negocios que presenten indicadores financieros con óptimos resultados, en función de los siguientes indicadores:

- Utilidad del negocio, es el valor económico que genera mensualmente su negocio para atender las necesidades básicas y suntuarias tanto del propietario de la microempresa como de su familia.
- Nivel de rentabilidad en ventas: la rentabilidad sobre ventas mide el rendimiento de la utilidad generada en relación con el volumen de ventas, un negocio que venda mucho, no es garantía absoluta de evidenciar una buena administración, por cuanto la administración de estos recursos puede ser errónea lo que provocaría una utilidad baja y por ende una baja rentabilidad.
- Nivel de rentabilidad en activos: La rentabilidad sobre activos mide cuanto rinde la utilidad generada por el negocio en función del monto de activos invertido en el mismo, en el caso de las microempresas la rentabilidad sobre activos es alta por cuanto la inversión en activos es baja.
- Adicionalmente se incluye factores como generación de empleo y mejoramiento de las condiciones de vida personales y familiares. Una microempresa aportará más a la economía nacional mientras más plazas de empleo genere, también si una microempresa aporta al mejoramiento de las condiciones de vida personales y familiares brindará un aporte más significativo al confort del microempresario.

¹²Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada, *base de datos de socios de crédito*, Sangolquí, 2012.

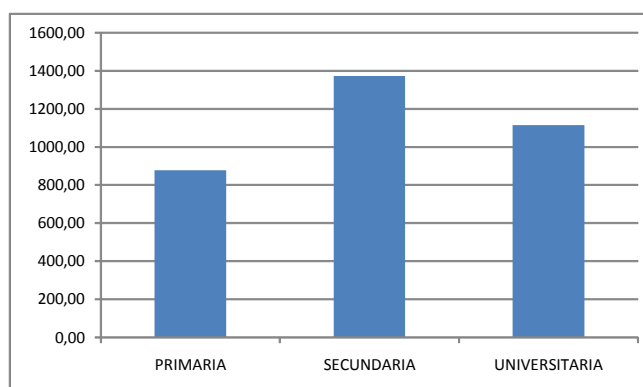
2.2. PRINCIPALES INDICADORES

2.2.1. UTILIDAD, ACTIVOS.

El promedio de utilidad de los negocios analizados a través del análisis de la base de datos de crédito¹³, establece la cifra de 1.150USD o el equivalente a casi cuatro salarios mínimos vitales; los niveles de utilidad varían según los niveles de educación de la muestra:

GRÁFICO 1: NIVELES DE INGRESOS POR NIVEL DE EDUCACIÓN

NIVEL EDUCACIÓN	MONTO INGRESOS
PRIMARIA	877,07
SECUNDARIA	1373,21
UNIVERSITARIA	1114,00



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

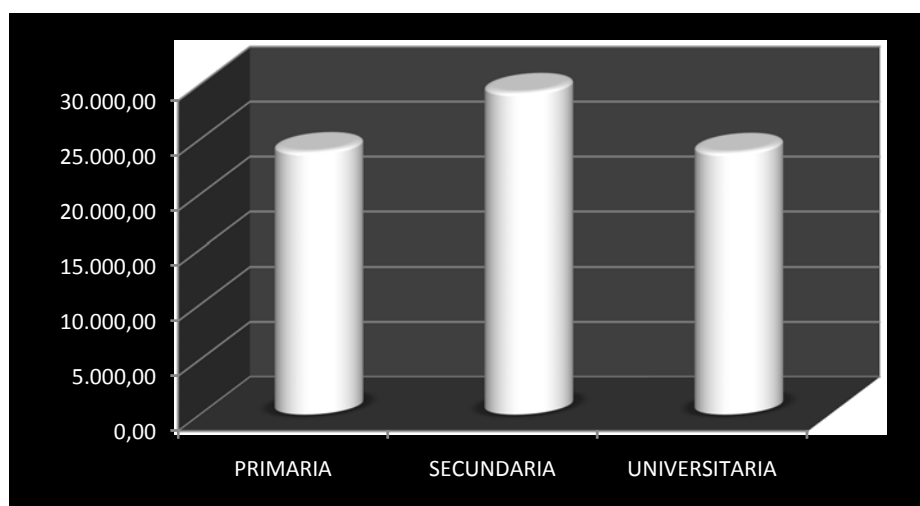
Se determina que los microempresarios que generan mayores utilidades son los de formación secundaria, mientras que los que menos utilidad generan en sus negocios son los de formación primaria, manteniéndose una interesante relación entre el nivel de educación y el nivel de utilidad puesto que a nivel de las microempresas analizadas se determina que el mayor nivel de utilidad es generada por un mayor nivel de educación de los propietarios de los negocios, tal es así que un microempresario que posee estudios secundarios pueden generar casi el 56% más de utilidad que un microempresario que posee solamente estudios primarios. En cuanto a los activos los microempresarios poseen en promedio 26.572USD, el mayor volumen

¹³ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada, *base de datos de socios de crédito*, Sangolquí, 2012.

de activos es generado por los microempresarios que poseen instrucción secundaria y curiosamente los que menos activos poseen son los de educación universitaria, estableciéndose una relación inversa entre el nivel de activos y el nivel de educación, o dicho de otra manera, el hecho de que un microempresario posea mejor formación académica que otro no garantiza que acumule mayores activos.

GRAFICO 2: GENERACIÓN DE ACTIVOS

INSTRUCCIÓN	ACTIVOS
PRIMARIA	23.884,73
SECUNDARIA	29.273,95
UNIVERSITARIA	23.817,00



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

De la investigación realizada se determina que el tiempo promedio de existencia de las microempresas en la ciudad de Quito es de 10 años, es decir que en este periodo de tiempo han podido acumular en promedio 26.572USD. Un egresado de una universidad que aproximadamente se gradúa a los 23 años de edad, cuando cumple 33 ¿Podrá acumular un activo de esta cuantía? probablemente no. Esto es explicable en el entendido de que no influyen factores de formación académica en el proceso de acumulación de activos y generación de rentabilidad, es decir que esto estaría corroborando el hecho de que la

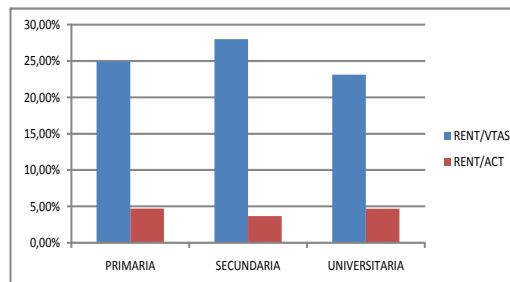
formación académica de los microempresarios no es determinante para el éxito en sus negocios.

2.2.2. NIVEL DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS Y ACTIVOS.

La rentabilidad sobre ventas que es fruto de la división de la utilidad mensual obtenida del negocio sobre el nivel de ventas mensuales, se expresa porcentualmente. La rentabilidad sobre activos es la relación entre la utilidad generada y los activos totales invertidos en el negocio. Los niveles de rentabilidad sobre ventas calculada sobre la base de una muestra de 400 evaluaciones crediticias de una cooperativa de ahorro y crédito controlada por la Superintendencia de Bancos establece una relación promedio del 25%, siendo los microempresarios que poseen nivel de educación secundaria los que poseen un nivel de rentabilidad del 28%, mientras que los que poseen formación académica secundaria llegan en promedio al 25% y los de formación universitaria al 23%. En cuanto a la rentabilidad sobre activos el promedio de la muestra en análisis establece el 4,33%, siendo los microempresarios de instrucción primaria los que generan mayor rentabilidad (4,69%) y los de instrucción secundaria los de menor rentabilidad (3,67%).

GRAFICO 3: NIVELES DE RENTABILIDAD POR VENTAS Y ACTIVOS

NIVEL EDUCACIÓN	RENT/VTAS	RENT/ACT
PRIMARIA	24,93%	4,69%
SECUNDARIA	28,00%	3,67%
UNIVERSITARIA	23,11%	4,68%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

Este fenómeno se explica puesto que los niveles de activos de los microempresarios que poseen educación primaria son inferiores a las inversiones en activos de los microempresarios que poseen instrucción secundaria o universitaria, puesto que la mayoría de ellos se dedica a actividades comerciales que no requieren de mayores inversiones en capital de trabajo o activos fijos, de ahí que sus indicadores de rentabilidad sean superiores a las de los otros dos grupos.

2.2.3. GENERACIÓN DE EMPLEO.

De las encuestas realizadas se determina que las microempresas analizadas han generado al año 2012, 1.63 empleos por unidad, hace cinco años es decir en el año 2007 se habían generado 1.11 empleos, es decir que en el transcurso de este periodo de análisis se han incrementado 0.52 plazas de empleo, los niveles de generación de empleo aumentan de manera inversa al mayor nivel de escolaridad, es decir que los microempresarios que poseen mayor nivel de escolaridad generan menores plazas de empleo mientras que los que poseen menor nivel de escolaridad general mayores plazas de empleo, tal es así que microempresarios de educación primaria poseen en promedio 1.13 empleados, los de educación secundaria 2.05 empleados y los de educación universitaria 1.5 empleos; si bien es cierto los microempresarios con menor preparación académica poseen el menor nivel de empleos son los que en los últimos cinco años han generado mayor crecimiento de empleos, tal es el hecho que hace cinco años poseían 0,27 empleados y hoy en día poseen 1.13 empleos (318% de crecimiento) sobre todo este importante crecimiento se debe sustentar en el hecho de que muchas unidades unipersonales pasaron a no serlo; un crecimiento menos impactante se genera en los niveles de educación secundaria y universitaria, segmentos donde se detecta un crecimiento del orden del 20% y 18% respectivamente.

CUADRO 1: GENERACIÓN DE EMPLEO POR NIVEL DE EDUCACIÓN.

NIVEL EDUCACION DE MICROEMPRESARIOS	EMPLEOS POR MICROEMPRESA AÑO 2012	EMPLEOS POR MICROEMPRESA AÑO 2007	% CRECIMIENTO
PRIMARIA	1,13	0,27	318%
SECUNDARIA	2,05	1,74	18%
UNIVERSITARIA	1,5	1,25	20%

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

2.2.4. MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA.

El impacto de la gestión de una microempresa también se traduce en el beneficio personal que trae la generación de ingresos al mejoramiento de las condiciones personales-familiares de los encuestados.

CUADRO 2: ADQUISICIÓN DE ACTIVOS PERSONALES.

ADQUISICIÓN DE ACTIVOS PERSONALES	FORMACIÓN ACADÉMICA			
	PRIMARIA	SECUNDARIA	UNIVERSITARIA	TOTAL
VEHÍCULO	28%	44%	29%	34%
MEJOR VEHÍCULO	9%	4%	0%	5%
CASA PROPIA	9%	11%	29%	14%
MEJOR CASA	22%	19%	0%	16%
ACTIVOS PERSONALES	25%	19%	14%	21%
OTROS	6%	4%	29%	10%
	100%	100%	100%	100%

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

Como puede analizarse el 39% de los encuestados, fruto de la gestión de sus microempresas, ha adquirido o mejorado modelos de vehículos, el 30% ha comprado o mejorado su casa, el 21% ha comprado activos personales. Todos los encuestados han

manifestado que la gestión de su negocio los ha favorecido para el mejoramiento de sus condiciones familiares-personales. Dentro de los socios que poseen educación secundaria, el 48% de los mismos ha comprado o mejorado su vehículo, mientras que los microempresarios que tienen instrucción primaria han preferido adquirir vivienda o mejorar las condiciones de la misma (31%), en el caso de los microempresarios de formación superior existe una equiparación entre vivienda y vehículos. Este análisis marca el beneficio directo a la economía personal-familiar de los microempresarios, denotándose que existe un mejoramiento importante en sus condiciones de vida.

A fin de determinar una relación entre el nivel de endeudamiento global reflejado en el buró de crédito¹⁴ y la relación que puede existir en la adquisición de bienes personales, se ha analizado el porcentaje de créditos de consumo y vivienda que poseen los microempresarios encuestados, determinándose que aproximadamente el 35% de los créditos solicitados corresponden a esta característica, no se puede especificar si los microcréditos solicitados en el sistema financiero nacional han sido destinados exclusivamente a los negocios, para efecto de este estudio se infiere que los créditos de consumo y vivienda han sido destinados para atender los requerimientos de mejoramiento de condiciones de vida; independientemente de que en análisis anterior se pudo determinar que el mejoramiento de las condiciones de vida está directamente relacionado con la inversión de sus utilidades en sus aspectos personales; en este acápite se relaciona el destino del crédito con el mejoramiento de condiciones de vida personales-familiares. En el siguiente cuadro se amplía esta información:

¹⁴ CREDITREPORT, Buró de Crédito calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Quito, 2012.

CUADRO 3: TIPO DE ENDEUDAMIENTO DE LOS MICROEMPRESARIOS

TIPOS DE CRÉDITO SOLICITADO ABRIL/2012	INSTRUCCIÓN ACADÉMICA			TOTAL
	PRIMARIA	SECUNDARIA	UNIVERSITARIA	
MICROCRÉDITO	67%	69%	59%	65%
CONSUMO	28%	27%	37%	30%
VIVIENDA	5%	4%	4%	5%
	100%	100%	100%	100%

FUENTE: CREDIT REPORT, CENTRAL DE RIESGOS DE MICROEMPRESARIOS ENCUESTADOS

ELABORACIÓN: AUTOR

Como puede determinarse, en el caso de los microempresarios con instrucción académica primaria y secundaria solicitan menor volumen de crédito que no sea microcrédito, en contraposición a los microempresarios de formación universitaria quienes destinan mayor porcentaje de su endeudamiento a actividades de consumo y vivienda.

Del análisis de este cuadro puede determinarse que los microempresarios de formación académica primaria y secundaria destinan mayor cantidad de sus utilidades en obtención de bienes personales puesto que se endeudan en menor proporción que los de instrucción universitaria quienes prefieren solicitar financiamiento a las entidades financieras para cumplir este fin.

CAPITULO 3: TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN EMPLEADAS POR LOS MICROEMPRESARIOS.

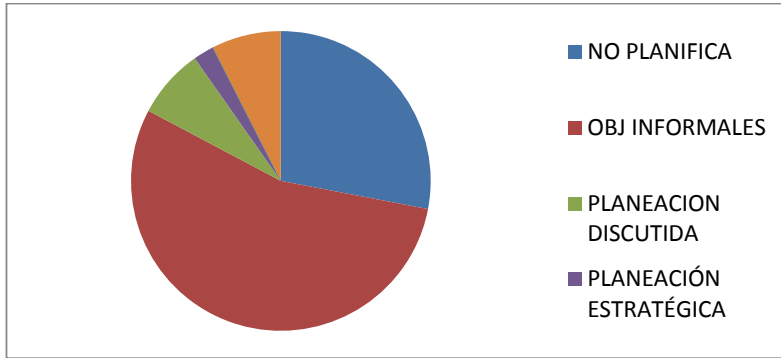
Luego de haber analizado varios indicadores de microempresas de éxito de la ciudad de Quito y sus beneficios en la generación de empleo y mejoramiento de condiciones de vida, es importante determinar si los microempresarios analizados emplean técnicas administrativas como garantía de una óptima gestión administrativa.

3.1. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA.

De los socios encuestados solamente el 2,5% realiza una PLANEACIÓN ESTRATÉGICA de su negocio, ninguno de los encuestados manifestó contar con un PLAN OPERATIVO ANUAL, el 7,5% manifiesta realizar una planeación más formal discutida con sus socios y colaboradores, el 55% de los encuestados establece objetivos informales establecidos de manera mensual.

La mayoría de microempresarios no planifica las actividades de sus negocios, esta es una muestra de la informalidad con que se maneja la microempresa en el Ecuador, no puede decirse a criterio del autor que el no llevar una planeación estratégica ponga en riesgo el crecimiento del negocio, el microempresario emplea otro tipo de elementos no administrativos formales para garantizar el éxito de su actividad, se puede definir que los microempresarios en su mayoría no planifican sus actividades ni realiza planes formales para la gestión administrativa de su negocio, sin determinarse esto como una garantía de éxito de su negocio.

GRÁFICO 4: NIVELES DE PLANIFICACION DE LOS MICROEMPRESARIOS



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

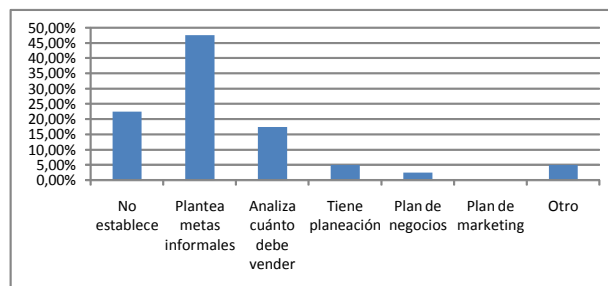
ELABORACIÓN: AUTOR

3.2. FIJACIÓN DE METAS DEL NEGOCIO.

Los microempresarios encuestados en su mayoría manifiestan establecer metas informales de ventas, puesto que el 47,5% de ellos indica que no realiza una planeación formal de las metas de su negocio; solamente el 7,5% manifiesta fijar sus metas comerciales en base de algún mecanismo de planeación.

GRÁFICO 5: ESTABLECIMIENTO DE METAS COMERCIALES DE LOS MICROEMPRESARIOS

No establece	22,50%
Plantea metas informales	47,50%
Analiza cuánto debe vender	17,50%
Tiene planeación	5%
Plan de negocios	2,50%
Plan de marketing	0,00%
Otro	5,00%
	100,00%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

El 22,5% de encuestados manifiestan no establecer meta formal alguna. Se puede definir que no existe dentro de los microempresarios la práctica de planificar las metas comerciales de sus microempresas de manera formal al menos, lo que ciertamente llama la

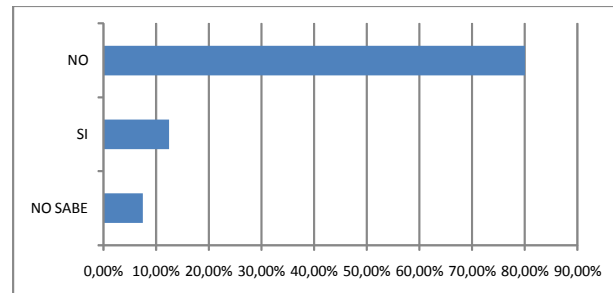
atención es que pese a esta informalidad se alcanzan resultados óptimos en cuanto a los resultados financieros analizados en el capítulo anterior.

3.3. PROCESOS.

El 80% de los encuestados manifiesta no llevar procesos dentro de sus microempresas, solamente el 12,5% considera mantener procesos claramente definidos, un importante 7,5% de encuestados comenta no saber de qué se trata la pregunta, es decir existe desconocimiento total sobre el tema de procesos.

GRÁFICO 6: PROCESOS DE PRODUCCIÓN/ COMERCIALIZACIÓN

NO SABE	7,50%
SI	12,50%
NO	80%
	100,00%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

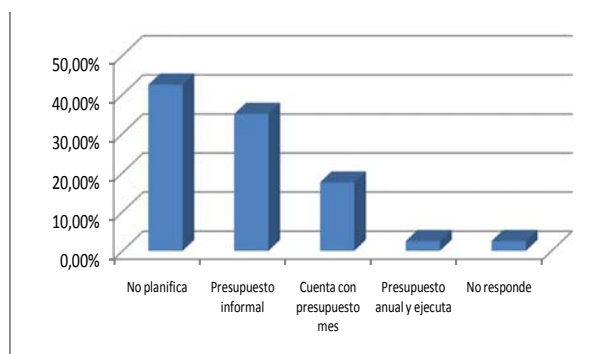
En definitiva no se aplican procesos en la gran mayoría de microempresas investigadas, a criterio del autor el no aplicar procesos claramente definidos se contrapone a que las microempresas obtengan resultados financieros adecuados.

3.4. PLANEACIÓN FINANCIERA.

El 42% de los encuestados manifiesta no llevar planeación financiera alguna, solamente el 2,5% manifiesta mantener un presupuesto anual, un importante 35% manifiesta llevar un presupuesto “informal”

GRÁFICO 7: PLANIFICACIÓN FINANCIERA

No planifica	42,50%
Presupuesto informal	35,00%
Cuenta con presupuesto mes	18%
Presupuesto anual y ejecuta	2,50%
No responde	2,50%
	100%



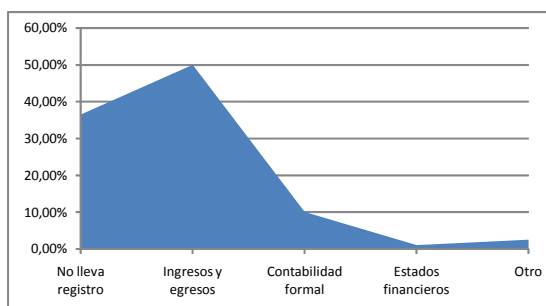
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

3.5. REGISTROS CONTABLES.

GRÁFICO 8: REGISTROS CONTABLES IMPLEMENTADOS POR LOS MICROEMPRESARIOS

REGISTRO CONTABLE	
No lleva registro	36,50%
Ingresos y egresos	50%
Contabilidad formal	10%
Estados financieros	1%
Otro	2,50%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

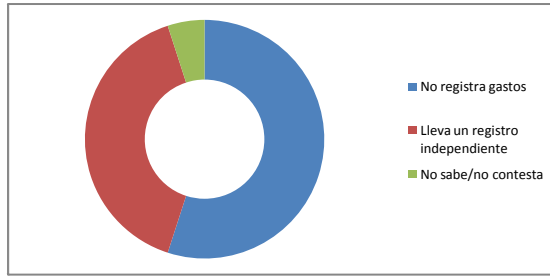
ELABORACIÓN: AUTOR

El 37% de los encuestados no lleva registro contable alguno, el 50% de encuestados manifiesta llevar un registro básico de ingresos y egresos, solamente el 10% de los encuestados lleva contabilidad formal y solamente el 1% de encuestados lleva estados financieros.

El 40% de encuestados lleva un registro independiente de gastos personales y el 55% de los mismos no registra los gastos personales, esto matiza la informalidad del manejo financiero de los microempresarios encuestados puesto que no independizan el registro de sus gastos personales con los de su negocios, concentrando todo en un solo "bolsillo".

GRÁFICO 9: REGISTRO DE GASTOS FAMILIARES

INDEPENDENCIA DE GASTOS FAMILIARES	
No registra gastos	55%
Lleva un registro independiente	40%
No sabe/no contesta	5,00%
	100%



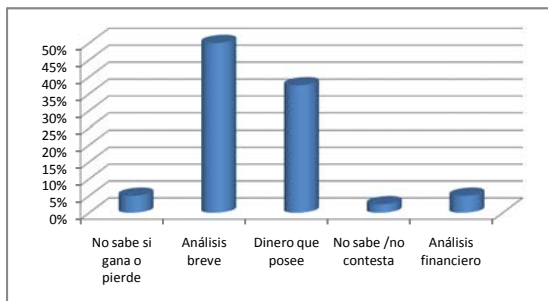
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

3.6. ANÁLISIS FINANCIERO

GRÁFICO 10: ANALISIS FINANCIERO DE LAS MICROEMPRESAS

SITUACIÓN FINANCIERA	
No sabe si gana o pierde	5%
Análisis breve	50%
Dinero que posee	37,50%
No sabe /no contesta	2,50%
Análisis financiero	5%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

Solamente el 5% de los encuestados realiza un análisis financiero de su negocio, el 50% de los encuestados realiza un análisis breve de su situación financiera y el 37,5% hace un breve diagnóstico del dinero que posee versus el que tiene que pagar, un porcentaje importante del 5% no sabe si gana o pierde, esto matiza el incipiente análisis de la situación financiera que realizan los microempresarios de sus negocios.

El no llevar una adecuada administración financiera en las microempresas puede generar riesgos en la administración de la misma, puesto que al no tener una clara la situación económica no se podrían tomar decisiones acertadas, sin embargo este también es un factor que no impide la obtención de indicadores financieros adecuados, los cuales probablemente puedan mejorar con la incorporación de estas herramientas.

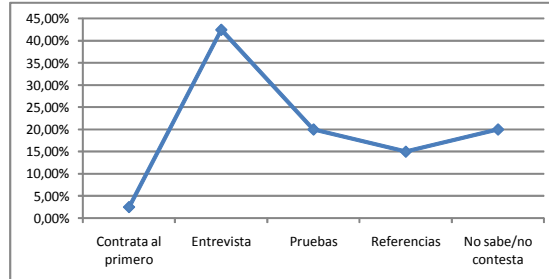
3.7.RECURSOS HUMANOS

3.7.1. SELECCIÓN.

GRÁFICO 11: PROCESOS DE SELECCIÓN EMPLEADOS EN LAS MICROEMPRESAS

SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Contrata al primero	2,50%
Entrevista	42,50%
Pruebas	20%
Referencias	15%
No sabe/no contesta	20%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

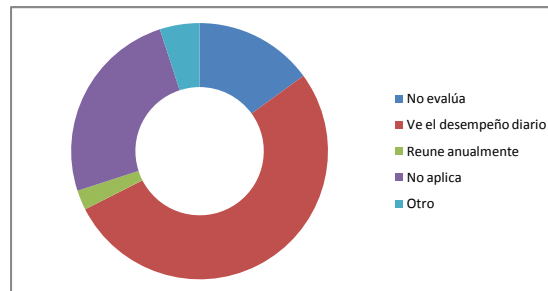
El 43% de microempresarios manifiesta seleccionar a su personal a base de una entrevista básica, solamente el 20% realiza prueba y el 15% realiza referencias.

3.7.2.EVALUACIÓN DE PERSONAL.

GRÁFICO 12: EVALUACIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN LAS MICROEMPRESAS

EVALUACIÓN

No evalúa	15%
Ve el desempeño diario	52,50%
Reune anualmente	2,50%
No aplica	25%
Otro	5%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

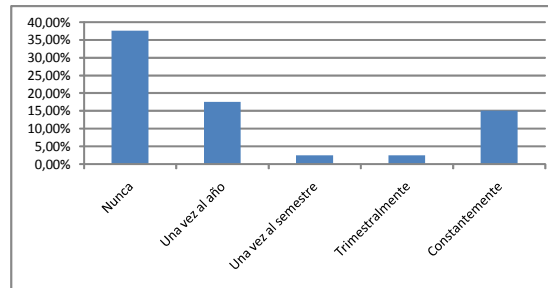
ELABORACIÓN: AUTOR

Solamente el 2,5% de encuestados evalúa a su personal anualmente, el 52% realiza una evaluación informal observando el desempeño diario, el 15% no realiza evaluación alguna.

3.7.3. CAPACITACIÓN.

GRÁFICO 13: CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE TRABAJA EN LAS MICROEMPRESAS

CAPACITACIÓN	
Nunca	37,50%
Una vez al año	17,50%
Una vez al semestre	2,50%
Trimestralmente	2,50%
Constantemente	15%
No aplica	25%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

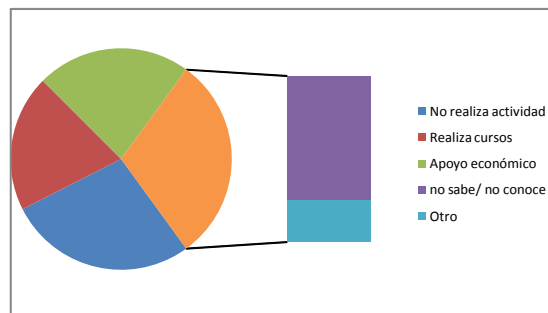
ELABORACIÓN: AUTOR

El 38% de encuestados nunca capacita a su personal, sin embargo el 15% manifestó que lo hace constantemente en el desempeño diario de las funciones de su personal, el 18% manifiesta que capacita a su personal una vez al año.

3.7.4. MOTIVACIÓN

GRÁFICO 14: TECNICAS DE MOTIVACIÓN EMPLEADAS POR LOS MICROEMPRESARIOS

MOTIVACIÓN	
No realiza actividad	27,50%
Realiza cursos	20%
Apoyo económico	22,50%
no sabe/ no conoce	22,50%
Otro	7,50%
	100%



FUENTE: ENCUESTA REALIZADA SOCIOS COAC SAN PEDRO DE TABOADA

ELABORACIÓN: AUTOR

El 28% de encuestados no realiza actividad motivacional alguna, el 23% considera que la mejor forma de motivar a su personal es brindando apoyo económico y un 20% realiza cursos de motivación.

En cuanto al manejo del recurso humano, los microempresarios aplican parcialmente las técnicas establecidas para la administración de los recursos humanos, la aplicación del manejo de subsistemas podrá aportar al mejoramiento de la administración de las microempresas y probablemente optimizará los resultados del manejo del recurso humano,

sin embargo no se constituye en un limitante para que las microempresas obtengan resultados financieros adecuados.

4. CONCLUSIONES FINALES.

- No existe una relación directa entre la aplicación de técnicas administrativas y el éxito de las microempresas de la ciudad de Quito, puesto que de los negocios analizados, la gran mayoría no aplica técnicas formales de administración, por el contrario la aplicación de las técnicas de planificación, marketing, manejo financiero y de recursos humanos son incipientes; sin embargo esto no ha sido un factor determinante del éxito de los negocios, lo que contraría la creencia que un negocio de éxito es aquel que aplica las técnicas de administración de manera eficiente y no de manera incipiente como lo aplican la mayoría de microempresarios investigados.
- Bajo esta premisa, se concluye que la aplicación de técnicas administrativas en una microempresa no es garantía para alcanzar el éxito en el manejo de un pequeño negocio, sin embargo un factor de consideración es el hecho de que si las microempresas que obtienen indicadores financieros adecuados empezaría a aplicar técnicas administrativas probablemente puedan mejorar aún más su gestión.
- Los niveles de ingresos de las microempresas de éxito son superiores en niveles de educación secundaria y universitaria que los microempresarios que tienen niveles de educación primaria, sin embargo estos últimos generan mejores indicadores de rentabilidad sobre activos y ventas y han generado más plazas de empleo, es decir que existe una relación inversa entre el nivel de educación y la rentabilidad de los negocios analizados, esta relación se mantiene si se analiza el aporte a la generación de empleos por parte de los microempresarios, en definitiva se infiere que la obtención de mejores indicadores financieros y sociales no está en relación directa con el nivel de educación de los propietarios de los mismos, por el contrario existe una relación inversa.

- El éxito en un negocio microempresarial no depende del nivel de educación de sus propietarios ni de la aplicación de técnicas de administración, los factores que influyen en el crecimiento de estos negocios son distintos a la aplicación de técnicas formales que enseñan las universidades del país.
- ¿Entonces si el éxito de las microempresas no se encuentra ligado ni al nivel de educación ni a la aplicación de técnicas administrativas de qué depende? El microempresario con su perfil emprendedor suple las falencias académicas de origen que posee, cubriendo estas falencias aplicando lo que conoce en cuanto a su mercado y manejo del negocio pero sobre todo con emprendimiento, el no puede darse el lujo de fracasar puesto que dependen de él sus familiares y empleados, el emprendimiento que lo caracteriza. Esto no insta a que la aplicación de técnicas administrativas puedan mejorar aún más el desempeño del microempresario y su negocios, pero como lo determina el estudio no es un factor determinante que haya impedido que las microempresas de la ciudad de Quito obtengan óptimos resultados.
- Las facultades de administración de las universidades ecuatorianas deberían incluir otros aspectos adicionales a los técnicos en sus mallas curriculares tales como temas relacionados a emprendimiento y creatividad, las maestrías deberían dar mayor énfasis no solo a los aspectos de técnicas administrativas sino a estos elementos que son de gran importancia y sobre los cuales se ha sustentado el origen de las grandes empresas del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Freire, Juan Carlos, *Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresas*, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2003.
- USAID-ECUADOR, *Microempresa y Microfinanzas en Ecuador*, Quito, 2004.
- INEC, *Censo Poblacional*, Quito, 2011.
- WIKIPEDIA, www.wikipedia.com
- Bilbao, Luis Fernando, *Tercera Conferencia Andina sobre empleo: La microempresa y el empleo en el Ecuador*, Ministerio de Trabajo, Quito, 2006.
- Banco Central del Ecuador, *Manual de Procedimiento para el envío de información de tasas de interés al Banco Central del Ecuador*, Quito, 2008.
- Dávila, Diana, "Censo económico revela 135 mil microempresas en el Ecuador" agosto 2011 , en http://confirmado.net/index.php?option=com_content&view=article&id=6350:censo-economico-revela-135-mil-microempresas-en-ecuadot&catid=297:economia&Itemid=544
- CREDITREPORT, www.equifax.com, Quito 2012.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada, *base de datos de socios de crédito*, Sangolqui, 2012.

ANEXO 1: ENCUESTA

La presente encuesta está orientada a facilitar información para la fines investigativos , los datos obtenidos serán empleados con ese fin.

DATOS DE LA MICROEMPRESA:

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:..... ACTIVIDAD

NÚMERO DE EMPLEADOS ACTUALES..... HACE 5 AÑOS CUÁNTOS EMPLEADOS TENÍA?.....

MONTO DE ACTIVOS APROXIMADO HACE 5 AÑOR A CUÁNTO ASCENDÍAN SUS ACTIVOS...

Por qué se hizo microempresario?

Heredó el negocio..... Aprendió el oficio..... No tuvo otra alternativa.....

Se quedó sin empleo..... Es un negocio familiar y sigue la tradición.....

Vio una oportunidad de crecer económicamente..... Otra....cuál?.....

Cómo aprendió la actividad que realiza actualmente en su negocio?

Fue aprendiz..... Se capacitó artesanalmente..... Estudió una carrera técnica.....

Aprendió en un centro de estudios o universidad..... Otro....cuál?.....

Cuál es su nivel de estudios:

Primaria..... Secundaria..... Universitaria.....Post grado..... Años de estudio.....

Si tiene estudios universitarios o de post grado cuál es su título?.....

Considera que gracias a su negocio ha mejorado la situación familiar de su hogar?

Si..... No.... Por qué?.....

Qué bienes personales ha adquirido gracias a su negocio en beneficio de su familia?

- Vehículo.....
- Mejor vehículo
- Casa propia
- Mejor casa de la que poseía.....
- Activos personales (electrodomésticos, etc)
- Otros..... Cuáles?.....

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SE PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA

Cómo realiza la planificación de las actividades de su negocio?

No planifico..... Plantea objetivos informales mensuales..... Tiene una planeación debidamente discutida con sus socio y colaboradores(empleados)..... Posee una planeación estratégica..... Posee un plan operativo..... Otro.....Cuál?.....

Cómo fija las metas de ventas del negocio?

No establece metas Plantea metas informales mensuales..... Analiza cuánto debe vender para cubrir sus gastos.....Tiene una planeación debidamente discutida con sus socios y colaboradores(empleados)..... Posee una plan de negocios..... Posee un plan de marketing..... Otro.....Cuál?.....

Cuenta con una descripción de procesos de producción y/o comercialización de su negocio? si... .. no.....
Si su respuesta es afirmativa puede describir brevemente con qué procesos cuenta?.....

Cómo planifica los gastos económicos financieros de su negocio?

No planifica, gasta de acuerdo a cómo se presentan los requerimientos..... Realiza un presupuesto informal semanal o mensual..... Cuenta con un presupuesto mensual de gastos e ingresos..... Cuenta con un presupuesto anual y realiza una ejecución presupuestaria del mismo..... Otro.....
Cuál?.....

Registros contables.

No lleva registro alguno.... Posee un cuaderno de entradas(ingresos) y salidas(gastos) de dinero.... Lleva contabilidad formal..... Elabora estados financieros mensuales tales como balances generales o estado de pérdidas y ganancias?..... Otro....Cuál?.....

Independencia de gastos familiares

No registra los gastos familiares que salen del negocio.... Lleva un registro independiente del dinero tomado del negocio para gastos familiares... Otro....
Cuál?.....

Situación financiera de su negocio

No sabe si gana o pierde..... Realiza una análisis breve para evaluar sus ganancias mensualmente... .. Analiza el dinero que posee versus el que tiene que pagar..... Realiza un análisis financiero de los estados financieros mensuales..... Otro....Cuál?.....

Cómo selecciona a los empleados que contrata

Contrata al primero que se presenta..... Hace una breve entrevista para evaluar la experiencia del candidato..... Realiza pruebas..... Pide referencias laborales..... Otro...Cuál?.....

Cómo evalúa a sus empleados?

No realiza evaluaciones..... Ve el desempeño diario en su trabajo... Se reúne al menos una vez al año con el empleado para evaluar el desempeño y hacer correctivos de ser el caso..... Otro...
Cuál?.....

Con qué frecuencia capacita a su personal?

Nunca..... Una vez cada año... Una vez por semestre....Cada trimestre.... Constantemente... En qué áreas capacita a su personal?.....

Nos puede comentar cómo mantiene motivado a su personal?

No realiza actividad alguna.... Realiza cursos de motivación con frecuencia... Apoya económicamente a los empleados... Otro...Cuál?.....

El (los) crédito(s) que ha recibido en la COAC SPT le han servido para:

Aumentar el capital de trabajo del negocio..... Comprar maquinaria.... Compra de vehículo.... Mejorar las condiciones físicas del negocio... Mejorar las condiciones de su casa personal.... Viajes(vacaciones)... Otro...
Cuál?.....

**Recomendaría a otra persona que solicite un crédito en la COAC SPT? Si..... No... Por
qué?.....**

Gracias por su atención!

FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL: 2 DE MAYO DEL 2012.

FECHA DE APROBACIÓN DEL INFORME FINAL:.....

