



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

ESTUDIO SOBRE LA FORMA EN QUE SE MANEJAN LOS COSTES DE OPERACIÓN POR PARTE DE LAS PYMES DEL CANTON MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD OBTENIDA DURANTE EL PERIODO 2013.

**AUTORES:**

BRYAN ALEXANDER ORDOÑEZ ROJANO  
ALEX IVAN ROMERO VILLARREAL

**TUTOR:**

**ING. XIOMARA LETICIA ZUNIGA SANTILLAN**

**Milagro, Noviembre, 2014**

## **ACEPTACIÓN DE LA TUTORA.**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los Señores BRYAN ALEXANDER ORDOÑEZ ROJANO Y ALEX IVAN ROMERO VILLARREAL, para optar por el título de Ingeniero Comercial y que acepto tutorar a los estudiantes, durante la etapa de; desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 30 días del mes de Septiembre del 2014.

---

Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, MAE.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACION

Los Autores de esta Investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no tiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución nacional o Extranjera.

Milagro, a los 30 días de Septiembre del 2013.

---

Bryan Alexander Ordoñez Rojano  
Firma de egresado  
**C.I. 094073046 - 8**

---

Alex Iván Romero Villarreal  
Firma de egresado  
**C.I. 094016778 - 6**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[     ]
DEFENSA ORAL	[     ]
TOTAL	[     ]
EQUIVALENTE	[     ]

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
PROFESOR DELEGADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico a mi señora madre Mercedes Rojano Maridueña en muestra de afecto y por todo el cariño y apoyo que me ha dado desde la infancia, por ser padre y madre a la vez, por cuidar de mí en momentos difíciles, y brindarme todo ese amor propio de una madre en momentos de angustia y alegría.

A mi familia por ser siempre el motivo de esforzarme en la vida y mostrarme el afecto necesario para salir adelante ante cualquier adversidad que se presente, y por su aliento ante cualquier cosa.

A mis compañeros y colegas de arte del taller de música “MI PUEBLO” por todo el apoyo moral y afecto que manifiestan a través del arte y los buenos momentos que me otorgan al compartir momentos únicos que solo la música nos puede brindar.

Bryan Ordoñez

Dedico este proyecto a mí querida madre Maryurie Villarreal Herrera y a mis abuelos Petita Herrera y Orlando Villarreal quienes han velado por mí a lo largo de mi vida, por mi bienestar y mi educación siendo mi apoyo en todo momento, entregándome toda su confianza para poder lograr mis metas de lo cual estoy muy agradecido, por brindarme todo su amor y por estar siempre conmigo, los quiero con todo mi corazón y les estoy devolviendo todo lo que ustedes me dieron en un principio y así poder llegar hasta donde estoy ahora. A mis hermanos y a mis tíos quienes sin importar me han brindado su apoyo incondicional.

Alex Romero

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios por todas las bendiciones, y sabiduría derramada sobre mi ser y por todas las buenas cosas que han sido inspiraciones y alegrías en mi camino, por las malas cosas, ya que de ellas he aprendido y ganado experiencia, también le agradezco por haberme brindado una familia que me brinda apoyo a cada instante y rodearme de grandes personas, y amistades sinceras.

También agradezco a la Ing. Xiomara Zúñiga por toda la paciencia, y sabiduría que nos ha entregado en cada tutoría y revisión del trabajo, por haber sido una de las pocas personas a lo largo de la carrera universitaria a quien le podía llamar bajo el título de Maestra.

Al señor Carlos Villalva por haber brindado apertura en su negocio y facilitando información valiosa para el desarrollo del proyecto, y por haber compartido sus experiencias laborales para enriquecer nuestra formación profesional.

Bryan Ordoñez

Le agradezco primero a Dios por haberme guiado por el buen camino de la felicidad hasta ahora, como segundo a cada uno de los forman parte de mi familia, a mi madre, abuelos, hermanos tíos y vecinos, por su apoyo constante que me han brindado durante mi vida estudiantil, por la comprensión y el sacrificio que han hecho por mí, a todos ellos mis respeto y admiración.

A la tutora Ing. Xiomara Zúñiga quien me ayudo para tener una culminación exitosa en mi proyecto en la Universidad Estatal de Milagro y a todos mis maestros quienes me permitieron aclarar todas mis dudas e inquietudes y con esos conocimientos encaminarme a la creación de este proyecto de tesis.

Alex Romero

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

**MAE.**

Fabricio Guevara Viejó

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue ESTUDIO SOBRE LA FORMA EN QUE SE MANEJAN LOS COSTES DE OPERACIÓN POR PARTE DE LAS PYMES DEL CANTON MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD OBTENIDA DURANTE EL PERIODO 2013. Y que corresponde a la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 30 días del mes de Septiembre del 2014.

---

Bryan Alexander Ordoñez Rojano  
Firma de egresado  
**C.I. 094073046 - 8**

---

Alex Iván Romero Villarreal  
Firma de egresado  
**C.I. 094016778 - 6**

# ÍNDICE

TEMA: .....	i
<b>ACEPTACIÓN DE LA TUTORA.</b> .....	ii
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACION</b> .....	iii
<b>CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA</b> .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
CAPÍTULO I .....	2
EL PROBLEMA .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematización .....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	5
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del Problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	6
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos .....	6
1.3 Justificación .....	6
CAPITULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL .....	8
2.1. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	8
Participación de las PYMES en el total de la economía formal. ....	10
Fuente: <a href="http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf">http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf</a> .....	10
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	10
2.1.3 Fundamentación Científica.....	13
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	23
2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES .....	25



2.3.3 Declaración de variables: .....	25
2.3.4 Operacionalización de las Variables: .....	26
CAPITULO III .....	28
MARCO METODOLOGICO .....	28
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	28
3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.2.1. Características de la población.....	30
3.2.2. Delimitación de la población .....	30
3.2.3. Tipo de muestra .....	31
3.2.4. Tamaño de la muestra .....	32
3.2.5 Proceso de la selección.....	34
3.3 METODOS Y LAS TECNICAS.....	34
3.3.1 Métodos teóricos .....	34
3.3.2 Métodos empíricos .....	35
3.3.3 Técnicas e Instrumentos.....	35
3.3 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION .....	35
CAPÍTULO IV .....	36
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	36
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	36
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA .....	69
4.3 RESULTADOS.....	71
4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	72
CAPÍTULO V .....	74
PROPUESTA.....	74
5.1. TEMA.....	74
5.2. FUNDAMENTACIÓN .....	74
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	76
5.4. OBJETIVOS .....	77
5.4.1. Objetivo General.....	77
5.4.2. Objetivos Específicos.....	77
5.5. UBICACIÓN.....	77
5.6. FACTIBILIDAD .....	78
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	79
5.7.1. Actividades .....	79

5.7.1.1. Identificar las actividades involucradas con los desperdicios de recursos.....	79
5.7.1.2. Analizar la segregación de tareas que se relacione con el manejo de costos de operaciones.....	80
5.7.1.3. Detallar los errores que se cometen durante el manejo o administración de los costos de operación.....	81
Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordoñez.....	82
5.7.1.4. Establecer los métodos de control para cada error cometido durante la administración de los costos de operación.....	83
5.7.2. Recursos, Análisis financiero.....	88
5.7.3. Impacto.....	91
5.7.4. Cronograma.....	92
5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta.....	93
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	95
Bibliografía.....	96

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	25
Declaracion de las variables	
Cuadro 2.....	26
Operacionalizacion de las variables	
Cuadro 3.....	30
Pequeñas empresas	
Cuadro 4.....	31
Medianas empresas	
Cuadro 5.....	31
Delimitacion por edad	
Cuadro 6.....	32
Muestra estratificada por sector economico de las PYMES milagreñas	
Cuadro 7.....	33
Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa	
Cuadro 8.....	36

Encuesta aplicada a los habitantes del Cantón Milagro	
Cuadro 9 .....	37
Resultados de encuestas por género.	
Cuadro 10 39	
Frecuencia en que no han sido abastecidos por su proveedor habitual (PYME)	
Cuadro 11 .....	40
Frecuencia en que se ha sentido insatisfacción al no poder ser abastecido por una PYME Milagreña.	
Cuadro 12 .....	42
Frecuencia con que se ha cambiado de proveedor (PYME) por motivo de desabastecimiento.	
Cuadro 13 .....	43
Apreciación sobre la costumbre de acudir a un mismo proveedor (PYME)	
Cuadro 14 .....	45
Nivel de fidelidad que se mantiene con un proveedor específico (PYME)	
Cuadro 15 .....	46
Opinión sobre la eficiencia y buen trato recibido por el talento humano de las PYMES milagreñas.	
Cuadro 16 .....	48
Calificación sobre el nivel de los costes de operación	
Cuadro 17 .....	49
Opinión sobre los costos de operación como debilidad competitiva	
Cuadro 18 .....	51
Opinión sobre el efecto negativo que los costes de operación generan en la rentabilidad de las PYMES milagreñas	
Cuadro 19 .....	52
Nivel en que los costos de operación afectan a la rentabilidad de las PYMES milagreñas	
Cuadro 20 .....	54
Nivel de aplicación de controles internos en las PYMES milagreñas	
Cuadro 21 .....	55
La gestión estratégica como elemento que permite enfrentar los retos de mercado a las PYMES milagreñas	

Cuadro 22 .....	57
La gestión estratégica y su relación con los controles internos que se implementan en las PYMES milagreñas	
Cuadro 23 .....	58
El desabastecimiento en las PYME milagreñas y su efecto en las quejas de los clientes	
Cuadro 24 .....	60
Frecuencia con que las PYMES milagreñas pierden clientes, como resultado de no poderlos abastecer	
Cuadro 25 .....	61
Cantidad de PYMES que funcionan en local propio	
Cuadro 26 .....	62
Opinión sobre el nivel de gastos de operación en base al pago de alquiler del local en que funcionan las PYMES	
Cuadro 27 .....	64
Opinión sobre la desventaja que ocasiona el pago de arriendo	
Cuadro 28 .....	65
Opinión sobre el nivel de eficiencia del talento humano de las PYMES milagreñas	
Cuadro 29 .....	66
Nivel en que se encuentra la productividad laboral del talento humano de las PYMES milagreñas	
Cuadro 30 .....	68
Relación entre el desempeño del personal y la eficiencia de operación de las PYMES milagreñas	
Cuadro 31 .....	72
Verificación de Hipótesis	
Cuadro 32 .....	79
Identificación las actividades involucradas con los desperdicios de recursos	
Cuadro 33 .....	80
Análisis de la segregación de tareas que se relacionan con el manejo de costos de operaciones	
Cuadro 34 .....	81

Detalle de los errores que se cometen durante el manejo o administración de los costos de operación	
Cuadro 35 .....	83
Métodos de control para cada error cometido durante la administración de los costos de operación.	
Cuadro 36 .....	88
Costo de la propuesta	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	10
Participación de las PYMES en el total de la economía formal	
Figura 2.....	37
Encuesta aplicada a los habitantes del Cantón Milagro	
Figura 3.....	38
Encuestas estratificadas por genero.	
Figura 4.....	39
Frecuencia en que no ha sido abastecido por su proveedor habitual (PYME)	
Figura 5.....	41
Frecuencia en que se ha sentido insatisfacción al no poder ser abastecido por una PYME Milagreña	
Figura 6.....	42
Frecuencia con que se ha cambiado de proveedor (PYME) por motivo de desabastecimiento	
Figura 7.....	44
Apreciación sobre la costumbre de acudir a un mismo proveedor (PYME)	
Figura 8.....	45
Nivel de fidelidad que se mantiene con un proveedor específico (PYME)	
Figura 9.....	47

Opinión sobre la eficiencia y buen trato recibido por el talento humano de las PYMES milagreñas	
Figura 10.....	48
Calificación sobre el nivel de los costes de operación	
Figura 11.....	50
Opinión sobre los costos de operación como debilidad competitiva	
Figura 12.....	51
Opinión sobre el efecto negativo que los costes de operación generan en la rentabilidad de las PYMES milagreñas	
Figura 13.....	53
Nivel en que los costos de operación afectan a la rentabilidad de las PYMES milagreñas	
Figura 14.....	54
Nivel de aplicación de controles internos en las PYMES milagreñas	
Figura 15.....	56
La gestión estratégica como elemento que permite enfrentar los retos de mercado a las PYMES milagreñas	
Figura 16.....	57
La gestión estratégica y su relación con los controles internos que se implementan en las PYMES milagreñas	
Figura 17.....	59
El desabastecimiento en las PYME milagreñas y su efecto en las quejas de los clientes	
Figura 18.....	60
Frecuencia con que las PYMES milagreñas pierden clientes, como resultado de no poderlos abastecer	
Figura 19.....	61
Cantidad de PYMES que funcionan en local propio	
Figura 20.....	63
Opinión sobre el nivel de gastos de operación en base al pago de alquiler del local en que funcionan las PYMES	
Figura 21.....	64
Opinión sobre la desventaja que ocasiona el pago de arriendo	

Figura 22.....	65
Opinión sobre el nivel de eficiencia del talento humano de las PYMES milagreñas	
Figura 23.....	67
Nivel en que se encuentra la productividad laboral del talento humano de las PYMES milagreñas	
Figura 24.....	68
Relación entre el desempeño del personal y la eficiencia de operación de las PYMES milagreñas	
Figura 25.....	69
Figura 26.....	70
Figura 27.....	85
Compras de materia prima.	
Figura 28.....	86
Almacenamiento de materias primas e insumos	
Figura 29.....	86
Utilización de materia prima e insumos en la producción	
Figura 30.....	87
Inventarios de materias primas e insumos	

## RESUMEN

Las PYMES son empresas pequeñas y medianas que actualmente enfrentan la competencia de grandes organizaciones que pueden dominar mercado a través del correcto y eficiente manejo de sus costes, de ahí que se efectuase un Estudio sobre la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013. El trabajo se desarrolló en cinco capítulos. En el Capítulo I se encuentra la formulación del problema que consiste en ¿De qué manera la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro incide en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?, también se presentan los objetivos y la justificación. En el Capítulo II se desarrolló la parte del Marco Teórico con los antecedentes históricos y referenciales hasta establecer las hipótesis con la Operacionalización de las variables. El Capítulo III contiene la Metodología, describiendo que el tipo y diseño de investigación es descriptivo, explicativo, cuantitativo y cualitativo, junto con las técnicas que en este caso fue la encuesta con su instrumento el cuestionario. Al aplicarse las encuestas se dio paso al Capítulo IV presentando la tabulación y su interpretación hasta verificar las hipótesis y presentando en el Capítulo V la Propuesta, denominada Diseño de Controles Internos para la correcta administración de costes de operación de las PYMES del cantón Milagro, a fin de asegurar los niveles de rentabilidad, junto con sus objetivos y su fundamentación y justificación hasta llegar a fijar su impacto, lineamientos de evaluación y las Conclusiones y Recomendaciones.

**Palabras Claves:** PYMES, Costes de Operación, Rentabilidad, Control Interno.



## **ABSTRACT**

The SMES are small and medium companies than nowadays face the competition of big organizations that can dominate market across the correct and efficient managing of his cost, of there that was effecting a study on the form in which the costs of operation manage on the part on the SMES of the city miracle and his incident in the profitability obtained during the period 2013. The work developed in five chapters. In the chapter I one finds the formulation of the problem that consists in of what way does the form in which the cost of operation manage on the part of the SMES of the city miracle affect in the profitability obtained during the period 2013?, also they present the aims and the justification. In the chapter II the part of the theoretical frame developed witch you historical and referential precedents up to establishing the hypotheses with the operationalization of the variables. The chapter III contains the methodology; describing that the type and design of investigation is descriptive, explanatory, quantitative and qualitative, together with the technologies that in this case it was the survey with his instrument the questionnaire. On the surveys having be applied one gave step to the chapter IV presenting the tabulation and his interpretation up to checking the hypotheses and presenting in the chapter V the offer, named design of internal controls for the correct administration of costs of operation of the SMES in the city miracle, in order to assure the levels of profitability, together with his aims and his foundation and justification up to managing to fix his impact, limits and evaluation and the conclusions and recommendations.

**Key words:** SMES, Costs of Operation, Profitability, Internal Control.

## INTRODUCCIÓN

El Estudio sobre la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013 busca establecer la forma en que se manejan estos costes y buscar la forma de organizar la producción de servicios o productos a fin de poder competir en el mercado.

Uno de los aspectos que afectan al trabajo que se desarrolla en las PYMES es la falta de organización y de controles, lo que lleva a niveles de desperdicios en el uso de sus materias primas o insumos, generando un alto coste de producción, sumado a ello aspectos operativos que profundizan la situación.

La investigación se centró en aspectos de gestión estratégica, logística en la entrega de productos, el espacio físico y su costo o renta y la productividad laboral, como elementos que influyen en la rentabilidad de estos negocios y que los pone a trabajar en forma apresurada y organizada para enfrentar el ingreso de competidores de mayor poder.

Al aplicarse las encuestas, estas se dirigieron a las PYMES y sus dueños y a los clientes, en este caso la población del cantón, con la finalidad de conocer la percepción que ellos poseen sobre los aspectos mencionados en el punto anterior. Dando paso a una interpretación que permitiese confirmar o verificar las hipótesis.

En la propuesta se presenta Diseño de Controles Internos para la correcta administración de costes de operación de las PYMES del cantón Milagro, a fin de asegurar los niveles de rentabilidad, cuyo objetivo es Diseñar Controles Internos para la correcta administración de costes de operación de las PYMES del cantón Milagro, mediante el establecimiento de políticas, documentos e indicadores, para contribuir con la correcta administración de recursos y asegurar los niveles de rentabilidad de estos negocios. Además se estableció la factibilidad, especialmente dejando claro que no hay restricciones en el ámbito legal.

En las conclusiones se expresó la forma en que los objetivos de la investigación dieron respuestas favorables al estudio planteado, confirmando las problemáticas y así presentando recomendaciones que permitan mejorar la operatividad de las PYMES.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Ecuador es un país cuya economía se caracteriza por minería, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio, transporte, servicios financieros, servicios domésticos otros servicios, administración pública, ganadería, agricultura y otros PIB. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Por ello, la nueva matriz productiva busca transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inserción estratégica y soberana en el mundo las áreas en las cuales se orienta la matriz productiva es a la innovación, creación de nuevas empresas, desarrollo agrícola, sociedad de la información, infraestructura, atracción de inversión extranjera directa, financiamiento y generación de capacidades junto al Plan nacional para el Buen Vivir establecen como objetivo fundamental mejorar la calidad de vida de las personas. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Las PYMES actualmente se han convertido en el elemento para apuntalar el sistema económico del país y generar empleo, se las considera indispensable para las economías de las sociedades y para su desarrollo, pero ¿qué son las PYMES?

Las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que según variables como volumen de ventas, trabajadores, años en el mercado, producción, nivel de activos, pasivos, tiene características parecidas en sus procesos de crecimiento, hay que considerar que los puntos antes establecidos pueden variar de acuerdo a la economía del país o región donde se establezca. (Carrillo, 2013)

Las PYMES comprenden entre 10 y 49 trabajadores o empleados para las pequeñas empresas y las medianas manejan entre 50-99, 100-199, de acuerdo a datos proporcionados por base de datos REDATAM del SRI. En Milagro existe aproximadamente 106 PYMES que corresponden a: 5 del sector manufacturero, 35 del sector comercial, 65 del sector servicios y 1 que pertenece a otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

El problema que se suscita con las PYMES se relaciona con sus costes de operación, los mismos que influyen en el coste total para crear un producto, estos tienden a disminuir los niveles de rentabilidad y generar muy poca rentabilidad.

Todo negocio necesita de rentabilidad, de lo contrario su inversión no verá un retorno atractivo, de ahí la necesidad de mejorar sus operaciones y la eficiencia en el manejo de recursos para obtener un rendimiento económico atractivo.

El cantón Milagro no es la excepción, también ocurren los mismos problemas pero en este caso las pymes no tienen mucho tiempo de vida, como respuesta a varios factores, entre ellos: el mal manejo de sus recursos financieros, desconocimiento de cómo llevar un negocio (ya que la mayoría de pequeñas y medianas empresas surgen como empresas familiares y algunos casos mezclan el negocio con lo familiar), una mala contratación del recurso humano o lo más habitual que no existe capacitación a cada uno de sus empleados. Tomando como punto principal al no producir registro del uso financiero y de los costes no se lleva a una adecuada operatividad.

Otras empresas pequeñas se han mantenido en el tiempo pero con una rentabilidad débil que no les permite crecer y en la actualidad corren el riesgo de salir del mercado al enfrentar la competencia de empresas grandes que manejan en forma eficiente sus costes de operación.

Los controles internos son esenciales, permiten controlar el manejo de todo tipo de recursos. Sin embargo en las PYMES se deja de lado la necesidad de estas medidas o parámetros, aspecto que se debe a la carencia de una gestión estratégica previamente planificada.

El sistema de logística es el que se encarga de controlar toda la mercadería que poseen las PYMES pero el problema que se suscita es que no llevan un correcto manejo de sus recursos y esto está provocando que haya una entrega imprecisa de los productos a sus clientes.

Toda empresa legalmente constituida, sea esta micro, pequeña, mediana, o grande si no cuenta con un lugar disponible para llevar a cabo sus operaciones, deben de establecer un contrato de arrendamiento de un local en el cual se puedan desempeñar, lo cual genera un gasto por la renta del espacio físico. En Milagro este gasto suele generar problemas dentro de los gastos de operación de las PYMES, los mismos que se incrementan y ponen en desfase las planificaciones que se efectuasen o los niveles de utilidades proyectadas.

Según varios escritores y administradores la productividad laboral (PL) es visto como un objetivo e indicador para medir la eficiencia dentro de las organizaciones, y debido a esto se puede considerársela influyente dentro de las Pequeñas y Medianas empresas, especialmente las del cantón Milagro. Al tener una deficiente PL el nivel de eficiencia disminuirá y no se podrá alcanzar la efectividad empresarial.

**Pronostico.-** Los costos o costes de producción tienen un impacto directo en los niveles de rentabilidad; por ello, las PYMES Milagreñas deben mejorar la forma en que organizan sus procesos de trabajo a fin de evitar que estos costes se incrementen y afecten a las proyecciones de utilidad que permitan a negocios pequeños y medianos consolidarse en un mercado y enfrentar así la competencia de los negocios grandes y con poder económico que captan la atención de los clientes a través de precios bajos que son el resultado de sus bajos costes.

**Control del Pronostico.-** El futuro de las PYMES requiere de una correcta administración de su sistema de costes, así podrán competir al tener precios que sean atractivos en los mercados, atrayendo la demanda y obteniendo mejores niveles de rentabilidad como repuesta a las ventas. Las barreras de entrada tienden a disminuir y esto deja claro que la competencia no espera; por lo tanto, se requiere conocer realmente el impacto de los costes en la economía de los negocios para tomar medidas que permitan que estas empresas sean competitivas.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **Delimitación Espacial:**

País : Ecuador

Región : Cinco - Costa

Provincia : Guayas

Cantón : Milagro

Objeto de estudio: Costos de operación y rentabilidad de las PYMES milagreñas.

Campo de estudio: Económico - Operativo

#### **Delimitación Temporal:**

La investigación posee datos esenciales sobre las PYMES pero estos serán de utilidad durante tres años, pasado este periodo los datos deben ser actualizados. Además el estudio se efectúa en relación a la rentabilidad del año 2013, que obtuvieron las PYMES del cantón Milagro.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro incide en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

- ¿En qué medida la gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro?
- ¿Cómo afecta el sistema de logística en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro?
- ¿De qué forma la renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro?
- ¿Cómo influyen la productividad laboral en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro?

### **1.1.5 Determinación del tema.**

Estudio sobre la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Establecer la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013, a través de una investigación dirigida al objeto de estudio, con la aplicación de encuestas, para contribuir con la sostenibilidad de los sectores que aportan a la economía Milagreña.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar en qué medida la gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro.
- Analizar cómo afecta el sistema de logística en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.
- Examinar de qué forma la renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro.
- Determinar cómo influye la productividad laboral en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro.

## **1.3 Justificación**

Es de vital importancia entender cuál es el correcto manejo de los recursos que poseen las pymes. Las pequeñas y medianas empresas son creadas por personas que buscan sobresalir en el mundo de los negocios de la manera más competitiva para superarse día a día, constituyen una fuente de ingreso y generan empleo, haciendo que la economía se beneficie.

Este tema se enfoca en el **Objetivo 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir**, el mismo que consiste en impulsar a la gestión de los recursos financiero y no financieros fortaleciendo la economía popular y solidaria en pequeñas, medianas y grandes

empresas. A su vez este objetivo posee lineamientos o políticas que demuestran la importancia de las PYMES y las variables que se han planteado en la investigación:

*10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.*

*10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.*

*10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria, y las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva.*

*10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.*

*10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.*

*10.9. Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017, pp. 300 - 305)*

Las PYMES se convierten en un elemento importante para el desarrollo de la economía y para generar riqueza, de ahí que en el Cantón Milagro se establezcan investigaciones sobre la forma en que estas operan, con la finalidad de llegar a determinar si la rentabilidad que obtienen es la adecuada para apuntalar una sostenibilidad pero también un crecimiento y desarrollo.



## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

El nacimiento de este núcleo de empresas pequeñas y medianas se genera bajo la denominación de Pómez; hallamos dos formas de surgimiento de las mismas: primero las que se originan como empresas propiamente dichas, quiere decir que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. La gran mayoría es capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Segundo están aquellas que tuvieron un origen familiar determinadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permitiría el crecimiento.

Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir mucha importancia dentro de la economía argentina en los años 50 y 60 durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Por este motivo se hace referencia al modelo ya señalado que muestra gran dinamismo lo cual les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizando un proceso de aprendizaje con logros importantes aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala capacitación, información, etc.

Estas limitaciones ya comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto a la productividad como a la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparon únicamente por su supervivencia que las hundió en una profunda crisis que continuo en la década de los 80.

Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES. Por el contrario los cambios que viene ocurriendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parece indicar el comienzo de una nueva etapa para las pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse. (Bolívar, 2011)

### **Las PYMES en América Latina**

Las pequeñas y medianas empresas son agentes muy importantes en la estructura económica de los países de la región no solo por su participación en total de firmas sino también por su aporte al empleo y, en menor impacto al producto. Por lo tanto la presencia de las PYMES en las exportaciones de los países de la región es en general baja.

La información cuantitativa en cuanto a las PYMES en América Latina es bastante escasa y a menudo de mala calidad. Por esta razón se ha vuelto complicado analizar la evolución del desempeño de estas empresas y a veces existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Este segundo aspecto se debe al hecho de que, en los países de la región se utiliza por lo menos, dos definiciones distintas de PYMES. En el cuadro que se presenta, se han resumido algunos datos disponibles para el periodo 2006-2007 sobre la participación de las PYMES en el total de la economía formal.

El numero o peso que tiene las PYMES es bastante variado según el país esto depende especialmente del peso de las microempresas formales. En El Salvador, Colombia, México y Perú los registran una cantidad muy eminente de microempresas formales y esto explica la baja participación de las pymes en el total de las firmas.

Por el contrario en el Ecuador el porcentaje de microempresas formales registradas en más reducido y como consecuencia el peso de las pymes es mayor. (CEPAL "Naciones Unidas", 2010, págs. 17-18)

**Figura 1**

**Participación de las PYMES en el total de la economía formal.**

**PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL TOTAL DE LA ECONOMÍA FORMAL**  
(En porcentajes)

Pais	Número de empresas	Empleo	Ventas	Exportaciones
Argentina	26,8	43,6	41,0	8,4
Brasil	15,4	42,6	25,9	12,5
Chile	17,2	21,2	18,3	2,2
Colombia	3,8	32,0	17,1	n.d.
Ecuador	44,3	24,0	15,9	menos de 2
El Salvador	8,2	27,7	34,3	menos de 2
México	4,3	30,8	26,0	menos de 5
Perú	1,9	11,9	27,0	menos de 2
Uruguay	21,2	47,0	n.d.	n.d.

Fuente: <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf>

Elaborado por: Carlos Ferraro y Giovanni Stumpo

**Las PYMES en Ecuador**

La economía mundial gira más rápido cada vez, la integración de los mercados y el incremento de las demandas de los consumidores, provocan cambios sustanciales en la geografía económica de los países. La globalización estigmatiza a las fronteras, anulándolas por completo del vocabulario de los pueblos, que demandan maximizar los ingresos que generan bienestar y minimizar el costo que implica procurar el mismo.

Con este concepto, en el Ecuador de 1950 surgen las primeras industrias de alimentos, tejidos, productos de madera, imprenta y metal mecánica. Según se cita en el diagnóstico de la pequeña y mediana industria, publicada en el 2002 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrias, Pesca y Productividad. (Isabel, 2006)

**2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Con la finalidad de enriquecer la investigación y tomar como ejemplos metodologías y sistemas de recolección de datos, se procedió a efectuar un estudio de trabajos cuyas variables de investigación se relacionen con los costos operativos y la

rentabilidad en las PYMES. A continuación se expone información de los trabajos sometidos a análisis:

**Título:** Análisis Del Efecto De Las Niif'S Y Nic'S En Las Empresas Operadoras De Turismo (Pymes)

**Tipo de trabajo:** tesis de posgrado

**Autor (a):** Ing. Martha Elena Sumba Salinas

**Año:** 2011

**Institución:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**Problemática:** este trabajo va dirigido a empresas dedicadas al turismo y el problema que se presenta es la falta de control que genera el no llevar un correcto manejo y control interno, puesto que no pueden verificar y analizar estados financieros ni comparar la evolución a través de los años de dichas empresas.

**Objetivo de Investigación:** Realizar un análisis del efecto de las NIIFs. Y NICs en las Empresas Operadoras De Turismo (PYMES), con esto lo que se pretende es saber si la implementación y aplicación de estas normas en las operadoras de turismo son favorables en el sector y cuáles serían sus desventajas.

**Metodología:** la metodología utilizada en este proyecto referenciado fue encuestas realizadas a empresas del sector turístico sobre la aplicación de las NICs Y NIIFs dentro de sus procesos contables, tomando los datos de la Superintendencia de Compañías y CAPTUR.

**Conclusiones:** con la implementación de las normas NICs y NIIFs dentro de las empresas estudiadas ayudara de una manera eficiente control contable y la verificación de estados financieros y el análisis de los mismos, ya que esas normas son aplicables internacionalmente.

**URL:** [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16168/1/45091\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16168/1/45091_1.pdf)

El trabajo referenciado servirá de guía para conseguir datos sobre el manejo de los controles internos contable de las PYMES y por ende tener una base sobre la forma en que los costes afectan a la rentabilidad, basándose siempre en las Normas

Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera, lo analizado brindará en cuanto a revisión de aspectos contables de costes y manejo de controles internos.

**Título:** Proyecto para el mejoramiento del manejo del efectivo, orientado a las PYMES comercializadoras de útiles de oficina

**Tipo de trabajo:** tesis de pregrado

**Autor(a):** Javier Darío Báez

**Año:** 2008

**Institución:** Universidad Tecnológica Equinoccial

**Problemática:** el problema que se enfocó o se tomó en consideración para realizar la investigación citada trata sobre los posibles errores que se presentan en las PYMES debido al poco conocimiento sobre el uso del recurso financiero de estas y su correcta administración, y cabe resaltar una de las afirmaciones hechas en la problematización “los controles internos no son diseñados para detectar errores, sino para reducir las posibilidades de que estos ocurran y prevenirlos” ya que esta es una aseveración muy precisa y exacta del porqué de los controles internos dentro de una organización.

**Objetivo de investigación:** Demostrar que mediante un eficiente manejo del efectivo en una PYME comercializadora de útiles de oficina, el uso de herramientas financieras, y correctas políticas implementadas puede dar como resultado, el mantener el nivel de utilidades presente e incluso aumentarlas colocando la empresa en una mejor situación frente a otras y la competencia.

**Metodología:** la metodología utilizada dentro de esta investigación fue a través de los métodos: inductivo-deductivo, y el método analítico sintético. Esto fue aplicado para aclarar de una forma precisa los diferentes puntos de la investigación y analizar de una manera correcta los datos relacionados con las variables, hay que destacar que para la obtención de esta información se utilizaron encuestas, entrevistas, internet, y archivos de datos ya existentes según el tema tratado.

**Conclusiones:** el punto base que se estableció en las conclusiones que se dieron en este trabajo de pregrado fue que la liquidez en la que influye dentro del manejo y la

correcta administración de efectivo en una empresa, también se concluyó que si una empresa no tiene un buen índice de liquidez y solvencia, existe una gran probabilidad de no aprovechar las oportunidades rentables que se presentan en el mercado, incluso podría frenarse o disminuir el nivel de competitividad una organización.

**URL: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9908/1/35748\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9908/1/35748_1.pdf)**

El breve análisis y referencia de este trabajo permitió guiar la investigación en cuanto a la administración del efectivo se refiere debido a que el manejo de dicho recurso es de vital importancia en una empresa, y más aún en una PYME debido a que estas tienden a carecer de personal capacitado o con conocimientos sobre el tema, y el manejo de dinero para una cualquier empresa es indispensable ya que de este depende si la organización salga adelante o fracase.

### **2.1.3 Fundamentación Científica**

Las PYMES son negocios importantes para la economía de los pueblos, especialmente para aquellas poblaciones pequeñas y con menor oportunidad de generación de empleo; por lo tanto, deben ser analizadas minuciosamente, especialmente en lo que respecta a factores que inciden en sus niveles de rentabilidad, entre esos factores tenemos los costes de operación.

Las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que según variables como volumen de ventas, trabajadores, años en el mercado, producción, nivel de activos, pasivos, tiene características parecidas en sus procesos de crecimiento, hay que considerar que los puntos antes establecidos pueden variar de acuerdo a la economía del país o región donde se establezca.

Entre los problemas más comunes que sufren las pymes en Ecuador, es la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de un capital o liquidez para poder crecer, escasez de maquinaria o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad con la competencia de grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras. (Carrillo, 2013)

Las pymes en el Ecuador juegan un papel muy importante dentro del desarrollo de toda la economía debido a su relación e incidencia en la generación del empleo y crecimiento económico, de esta forma las pymes se relacionan directamente con el

desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad en resultado indica que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus pymes. (Unidad de Análisis Económicos e Investigación Ekos Negocios, 2012)

Las PYMES comprenden entre 10 y 49 trabajadores o empleados para las pequeñas empresas y las medianas manejan entre 50-99, 100-199, de acuerdo a datos proporcionados por base de datos REDATAM del SRI. En Milagro existe aproximadamente 106 PYMES que corresponden a: 5 del sector manufacturero que son las industrias dedicadas a producir un bien, 35 del sector comercial que refiere al a compra y venta de productos terminados, 65 del sector servicios que se refiere algo intangible, que no podemos ver y 1 que pertenece a otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

### **Costes de operación**

Costos de operación comúnmente conocido como gasto de producción son los gastos que genera mantener un proyecto, llevar las líneas de procesamiento o mantener un equipo de funcionamiento en una compañía es la diferencia entre las ventas y otras entradas, y el costo de producción que muestra el beneficio bruto. Todo esto quiere decir que el beneficio económico de toda empresa se encuentra ligado con el ingreso y el costo de producción de todos los bienes vendidos.

El costo de operación es importante porque de esto depende el desarrollo de la empresa, pero, tiene dos características opuestas. La primera es que para poder producir un producto se tiene que gastar esto quiere decir que se está generando un costo y la segunda es que los costos se deberían mantener muy bajos y eliminar los innecesarios esto no quiere decir que se tiene que bajar los costos en exceso. (Zugarramurdi, 2014)

Los costos operativos cubren dos áreas las cuales son:

- Mercadeo y ventas
- Administración

Los costos de mercadeo incluyen todos los costos necesarios para dar a conocer el producto o servicio y llevar las órdenes al cliente. Tales costos incluyen ítem como:

- Propaganda
- Fletes y embarque
- Comisiones
- Salarios de vendedores
- Entre otros

Los costos administrativos incluyen todos los costos de la organización que no pueden lógicamente ser incluidos en la producción y el mercadeo, como los salarios de ejecutivos, Contabilidad, Secretarías, Relaciones públicas y demás costos asociados con la administración general de la organización como un todo. (Cuevas Villegas, 2001)

Costo de operación se diferencia con los gastos de operación ya que el costo de operación es que aparecen netamente en la elaboración de un producto y es recuperable pero el gasto de operación es un rubro adicional al ya nombrado.

## **RENTABILIDAD**

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. (Suárez, A. Ferrer, & Suárez, 2008)

Entonces se puede definir a la rentabilidad como el resultado obtenido de la inversión de los recursos la misma que puede ser beneficiosa o perjudicial para los objetivos de una empresa y la situación económica de la misma. Está influenciada por los costos y los ingresos debido a que estos son los factores que determinan si el resultado es positivo o negativo.

La rentabilidad dentro de cualquier organización es de vital importancia debido a que ser una empresa rentable es un punto fundamental dentro de los objetivos



empresariales ya que de nada va a servir, hacer las cosas bien, si no se es rentable, para ello hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Llevar un producto acorde a cada sector del mercado según las necesidades y nivel social, económico y cultural que este tenga.
- Ofrecer productos con un valor agregado notorio estableciendo así una diferenciación marcada sobre la competencia.
- Utilizar al máximo los recursos de la empresa (bienes tangibles e intangibles), en pocas palabras saber aplicar la eficiencia en todos los campos de la empresa.
- Aprovechar información sobre el cliente y tratar de establecer confianza y fidelidad, de manera que el producto que se oferte sea el que siempre este en primer lugar al momento de buscar entre quienes lo vendan.
- Buscar proveedores que ofrezcan calidad y buen costo, para poder ofrecer a los clientes productos excelentes a buen precio.

Estos son algunos puntos fundamentales para que una empresa sea rentable, también se puede decir que para que una empresa sea rentable tiene que existir dentro de la misma gente que sepa lo que hace, que cuente con la experiencia, y a más de optimizar utilizar de la mejor manera todos los recursos con que cuenta.

## **GESTION ESTRATEGICA**

La gestión estratégica se la puede definir directamente como una técnica aplica gerencialmente cuyo proceso ayuda a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder comprobar los hechos más probables y los resultados obtenidos. El uso del término Gestión es para poder dar la idea de que es un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común. (Herrera Prieto, 2012, pág. 86)

La gestión estratégica en una organización y en este caso en las PYMES es muy importante porque es el punto clave para qué pueda llegar al éxito en un entorno competitivo, siendo una de las herramientas necesarias en la gestión y administración de empresas.

Cada estrategia que se está planteando deberá ser aprobada por los altos mandos correspondientes y una vez que ya está puesta en marcha lograr alcanzar los objetivos que se está planteando en la misma. Debemos tener en cuenta que la gestión estratégica no se limita al alcance de los objetivos de la empresa por lo que una vez que la meta esta alcanzada, de lo único que se preocupa es en la responsabilidad de mantener el éxito logrado.

Según Joel Barker en su libro paradigma menciona los elementos que para el son claves en la gestión estratégica empresarial para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son:

1. **La excelencia.**- *la excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Según Barker, la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar, pero, ¿Por qué se convierte la excelencia en la base mínima de partida? Porque simplemente ya hay quienes los está haciendo y para poder están en el mundo competitivo del mañana, si no, estaremos fuera del mercado.*
2. **Innovación.**- *El segundo elemento es la innovación, la cual según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Como ejemplo parece el Kaysen japonés. Este paradigma establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida.*
3. **Anticipación.**- *El tercer elemento es la anticipación. Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que las cosas ocurran para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitivas en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. (Tang Betancourt, 2002, págs. 29-40)*

## CONTROLES INTERNOS

### CONTROL INTERNO

Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos dentro de las categorías como: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Luna Blanco, 2012, p. 194)

Los controles internos se pueden clasificar como controles administrativos y controles contables.

## **Control Administrativo**

El control administrativo consiste en la revisión, medición y corrección del cumplimiento y el desempeño del personal de una organización, revisando cada uno de los objetivos y si estos se han cumplido, y aplicar correctivos o mejoras dentro de los procesos para el cumplimiento de los mismos.

## **El Control Interno Contable**

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

## **Elementos del Control Interno**

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

Los controles internos son esenciales, permiten examinar el manejo de todo tipo de recursos. Sin embargo en las PYMES se deja de lado la necesidad de estas medidas o parámetros, aspecto que se debe a la carencia de una gestión estratégica previamente planificada.

## **SISTEMA DE LOGISTICA**

El sistema de logística es conjunto de recursos que se encuentran relacionados entre sí por procedimientos y métodos como sostenimiento a las actividades de manera ordenada para poder alcanzar de manera concreta todos los objetivos esperados.

El sistema de logística es muy importante porque ayuda a mejorar el servicio a los clientes, perfeccionando la parte de mercadeo y transporte al mínimo costo posible. Hay actividades que provienen de la gerencia de logística en una empresa y son las siguientes:

- Eficiencia en la producción.
- Mejorar el nivel de producción.
- La cadena de distribución deberá tener un mínimo de inventarios.
- Progreso del sistema de información.

Todas estas mejorías permitirán tener beneficios como incremento de la rentabilidad, tener un correcto manejo de las compras, da un producto con mayor valor a su cliente, tener una visión de planificación en todas las actividades internas y externas de la empresa, entre otras.

El sistema logístico se encuentra formado por una línea de elementos que se reaccionan y se integran aportando lograr un objetivo en común, por lo cual este sistema logístico se encuentra estructurado con los siguientes elementos:

**Adquisición y control.-** este elemento es el encargado de encontrar la necesidad, actuado bajo el mando del control de producción y de inventarios. Este elemento se da en las actividades diarias con el compromiso de que los materiales lleguen oportunamente y evitar duplicaciones.

**Almacén.-** Es el que se encuentra comprometido en guardar los materiales, cuidarlos y mantenerlo en condiciones óptimas, se lo considera un elemento porque en el sistema logístico se encuentra vinculado desde el comienzo como fuente de abastecimiento hasta su entrega de su usuario.

**Inventario y control.-** Los inventarios deben actuar como un amortiguador porque por medio de él se almacena los materiales y su control intacto para poder conseguir

una transformación que facilite la elaboración, adquisición y transporte de aquellos artículos no existentes.

**Medios de transporte y manipulación.-** Contiene no solo los movimientos hacia la planta o dentro de ella sino también lo que produce entre los almacenes y aquellos que están considerados en la distribución hacia el cliente.

**Comunicaciones.-** Se considera a necesidad de comunicación por lo que debe estar con una correcta aptitud para enviar y recibir información de precios, materiales, clientes, distribuidores, etc.

**Planteamiento y control de producción.-** Es el más importante del sistema logístico, aquí se crean los planes de tiempo y cantidad de producto a producir. Establece el cálculo detallado del requerimiento de materia prima, semi-elaborados, piezas y partes, etc.

**Personal.-** En este elemento no todo se enfoca en facilidades físicas, sino también hay que unir al personal que dirige, opera y trabaja internamente en él. (Estrada Vera, 2012)

El sistema de logística interviene en el costo de operación con un impacto positivo, el cual está ayudando al manejo óptimo de los recursos y del tiempo empleado mediante una cadena muy estructuradas de procedimientos, ayudando así a reducir los costos que está generando.

Para mejorar la rentabilidad el control de logística influye mucho, al momento de designar los procesos que seguirá para producir un producto, su venta y su correcta entrega. Ayudando así a una mejor rentabilidad y un correcto uso de sus recursos.

## **RENTA**

Todo ingreso que una persona física o jurídica percibe y que puede consumir sin disminuir su patrimonio. Diferencia entre los ingresos y los gastos necesarios para su obtención. Se utiliza con frecuencia de forma impropia para hacer referencia a los ingresos obtenidos, en concepto de sueldos y salarios, alquileres, rendimientos del capital, etcétera, sin deducir previamente los gastos que su obtención comporta. (Economía48, 2014)

## Elementos de una renta

- *Fuente de la renta: fenómeno económico que da origen al nacimiento de la renta.*
- *Origen: momento en el que comienza a devengarse el primer capital.*
- *Final: momento en el que termina de devengarse el último capital.*
- *Duración: tiempo que transcurre desde el origen hasta el final de la renta.*
- *Término: cada uno de los capitales que componen la renta.*
- *Período: intervalo de tiempo entre dos capitales consecutivos.*
- *Tanto de interés: tasa empleada para mover los capitales de la renta.*  
(Perna, 2011)

La renta está estrechamente relacionado con los gastos de operación por lo que en las PYMES viene a ser un gasto más que se está generando y puede haber algunas veces que dicho gasto no se lo recupera como debe ser o por motivos aislados los lleva a la pérdida. En la rentabilidad la renta tiene un impacto menor por lo que son valores bajo que casi no se llegan a sentir en los estados financieros, dependiendo también del tamaño de la empresa.

En los negocios pequeños la renta hace un papel muy importante porque el valor que se paga por el local puede ser alto para un negocio que recién está en crecimiento, siempre se debe de tener una correcta distribución de los recursos financieros.

## PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales.

Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. (Diccionario de la Real Academia Española, 2014)

## La importancia de la productividad laboral

La productividad laboral es la base del desarrollo de todo negocio, los empresarios exigen cada día un mayor nivel de productividad para poder lograr los números requeridos para el negocio.

Desde el punto de vista de los colaboradores, estos se esfuerzan por mantener un adecuado nivel de productividad que les permita alcanzar las metas establecidas, obtener los beneficios económicos correspondientes y por ende la estabilidad laboral necesaria, la cual hoy en día en muchos casos es una gran incertidumbre por el entorno económico que se vive.

El objetivo del empresario es obtener un beneficio económico de la gestión realizada, por ello se buscan diferentes alternativas que permitan incrementar la productividad sin que los costos aumenten en igual proporción, por esa razón se simplifican procesos en base a la automatización, en otros casos se hacen fuertes recortes de personal, lo cual es bien visto por analistas e inversionistas en otras economías como sinónimo de disminución de pasivos laborales, lo que generará mayor beneficio en el futuro. (Consultora Aristimuño Herrera & Asociados, 2012)

## Elementos que afectan en la productividad laboral

### ***Reuniones al final de la jornada de trabajo***

*Éstas suelen no ser productivas dado que se producen fuera del horario de trabajo y en momentos en que los trabajadores tienen dificultades para concentrarse.*

### ***Comidas de trabajo extensas***

*Lo ideal es que no sean demasiado largas ya que no deberían ser instancias de charlas con amigos sino encuentros estrictamente laborales.*

### ***Horarios no flexibles***

*Para motivar a los empleados es bueno que se les de cierta flexibilidad laboral para que puedan conciliar su vida laboral con la personal.*

### ***Jornadas laborales mayores a las 10 horas***

*No son productivas ya que lo importante es saber gestionar el tiempo y no trabajar cada vez más horas.*

### ***Plantillas rígidas. Para incentivar a los empleados se debe promoverlos.***

*Por esto, de nada sirven las plantillas de trabajadores rígidas.*

### ***Demasiadas fiestas en la semana***

*Deben organizarse de tal manera de no quedar muchas de ellas juntas ya que afectan la concentración de los empleados.*

### ***Bajas por enfermedad, estrés o depresión***

*Esto se produce cuando el personal está sobrecargado de trabajo.*

**Organizar viajes en vez de videoconferencias**

*Estas últimas son más económicas por lo que pueden servir como recurso sumamente útil para sustituir los viajes.*

**Ir acompañado a las reuniones**

*Alcanza con que una persona vaya en representación a las reuniones.*

**No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas**

*Para asegurar el rendimiento de la compañía, es importante que el personal disponga de las TIC necesarias para cumplir su función. (Universa, 2012)*

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (Omar Torcat Medina, 2006)

**Controles internos:** Es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en una empresa ciertos objetivos. (Gaitán, 2006)

**Costos De Operación:** Son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto. (Departamento de Pesca)

**Economía:** Es la ciencia que estudia de qué manera los recursos escasos son empleados para la satisfacción de las necesidades de los hombres en sociedad; por una parte está interesada en las operaciones esenciales de la producción, distribución y consumo de los bienes, y por la otra en las instituciones y actividades cuyo objetivo es facilitar estas operaciones. (Schettino, 2002)

**Gestión Empresarial:** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (otros, 2007)



**Gestión Estratégica:** Esta basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. (Lurbé, 2013)

**Inversionistas:** Personas naturales jurídicas que canalizas su dinero en el mercado de valores con el propósito de obtener una rentabilidad. Existen dos tipos de inversionista: los inversionistas profesionales y los clientes inversionistas. (Educacion Financiera Para Todos AMV)

**Liquidez:** La liquidez se define como la facilidad que tiene el poseedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento. Uno de los tipos de liquidez existente es la liquidez bursátil, esta liquidez es definida como la facilidad de comprar o vender una acción en determinado comento a un precio justo. (Educacion Financiera Para Todos AMV)

**Macroeconomía:** Es el estudio de los agregados económicos. Con ella podemos entender cómo funciona la economía, y obtener recomendaciones de política económica. Ese es precisamente el objetivo de este texto. En primer lugar, tratar de entender qué determina los distintos agregados económicos, y en segundo lugar, analizar qué efecto tiene las políticas macroeconómicas sobre la evolución de la economía. (De Gregorio Rebeco, 2007)

**Pymes:** Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía. Constituyen una fuente fundamenta de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación, y por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo. (Publicaciones de Empresa e Industria, 2006)

**Rentabilidad:** Es el beneficio económico que puede recibir un inversionista por haber invertido su dinero durante un periodo de tiempo. Usualmente se mide como un porcentaje sobre el capital producido. (Educacion Financiera Para Todos AMV)

**Solvencia:** La solvencia en las entidades de crédito gira en torno al titular de la operación activa, ya que con el cumplimiento de este objetivo lo que se persigue es que los recursos invertidos se recuperen. (Instituto Mexicano de Contadores Publicos. A.C.)

## 2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

### 2.3.1 Hipótesis General:

- Los costes de operación inciden en la rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro, periodo 2013.

### 2.3.2 Hipótesis Particulares:

- La gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro.
- El sistema de logística afecta en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.
- La renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro.
- La productividad laboral influye en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro.

### 2.3.3 Declaración de variables:

**Cuadro 1**

<b>Variables Independientes</b>	<b>Variables Dependientes</b>
Costes de operación	Rentabilidad
Gestión estratégica	Controles internos
Sistema de logística	Entrega de productos
Renta	Gastos de operación
Productividad laboral	Eficiencia

**Fuente:** Hipótesis

**Elaborado por:** Bryan Ordóñez & Alex Romero

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables:

**Cuadro 2**

<b>Variables Independientes</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Costes de operación	Son valores que las empresas y organizaciones invierten para llevar a cabo la producción.	Contabilidad	5.5% de disminución de los costes de operación de las PYMES Milagreñas.	Encuesta	Cuestionario
Gestión estratégica	Es el medio por el cual se evalúan las decisiones de las diferentes áreas de la organización para cumplir los objetivos propuestos.	Administración	Número de Pymes Milagreñas que llevan una planificación de sus actividades	Encuesta	Cuestionario
Sistema de logística	Es el conjunto de procesos que ayuda a una empresa a llevar de una manera correcta el control de sus recursos y actividades	Administración	Numero de políticas de control logístico que han implementado las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario
Renta	Es el valor que se paga por el espacio físico en el cual se va a llevar cabo alguna actividad con fines de lucro.	Finanzas	Numero de PYMES milagreñas que tienen contratos fijos de por lo menos tres años con sus arrendatarios.	Encuesta	Cuestionario
Productividad laboral	Es determinada a través de la capacidad de trabajo utilizado en las actividades del proceso de producción.	Talento Humano	Incremento del 8% de la productividad laboral de quienes integran las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Rentabilidad	Es la capacidad que tiene una empresa para obtener mayor utilidad sobre la inversión de una manera eficiente.	Finanzas	Incremento del 10% del nivel de rentabilidad de las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario
Controles internos	Son las medidas mediante las cuales se llevan el correcto seguimiento de las actividades que se generan dentro de la organización para el cumplimiento cabal de las mismas.	Organización y Métodos	Número de medidas de control interno que han implementado cada una de las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario
Entrega de productos	Es el proceso de controlar el pedido de los clientes y hacer llegar en buenas condiciones el producto a quien lo solicito	Administración	Número de reclamos de clientes de las PYMES milagreñas como consecuencia de recibir productos de calidad dudosa.	Encuesta	Cuestionario
Gastos de operación	Son valores destinados a actividades de apoyo dentro de la empresa, como: sueldos, alquiler, compra de suministros, otros.	Contabilidad	Disminución del 10% de gastos de operaciones de las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario
Eficiencia	Optimizar recursos	Administración	Disminución del 5% de desperdicios de recursos en las PYMES milagreñas	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Operacionalización de Variables

**Elaborado por:** Bryan Ordoñez & Alex Romero

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación efectuada corresponde a un estudio de tipo exploratorio, descriptivo, explicativo, correlacional y cuantitativo, de tal forma que se indague lo suficiente para sustentar cada hipótesis y obtener una respuesta frente a cada una de ellas.

**La investigación exploratoria.-** Consiste en reconocer los puntos claves del tema o del problema que se ha tenido escasos estudios, y se tiene mucha incertidumbre por lo que no se ha tratado antes. El punto está en analizar fenómenos nuevos o antiguos que tienen mucha relevancia y no se le ha dado importancia. (Hernández Sampieri, 2010, pág. 79)

Se considera un estudio exploratorio porque se aplicaron técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos para recoger información válida y precisa sobre el comportamiento de cada variable.

**Investigación Descriptiva.-** Consiste en tratar de explicar cómo son los fenómenos, cuál es su forma, como se manifiestan, cuales son las características que posee, donde se desenvuelve, y como se lo deberá analizar. Lo que uno que busca es acumular información de las variables a las que se está vinculando. (Hernández Sampieri, 2010, pág. 80)

La investigación lleva a la descripción de cada variable desde el momento que se da inicio a la formación del marco teórico o científico a fin de establecer información de primer orden sobre cada variable.

**Investigación explicativa.-** En esta investigación lo que se espera alcanzar cuales son las causas de los eventos o fenómenos a estudiar. Tratando de explicar el porqué del fenómeno, como se está dando y en que se asemejan a las variables. (Hernández Sampieri, 2010, págs. 83-84)

Aquí se explica los resultado que arrojó la encuestas, sabiendo la cantidad de encuestado y dando a conocer los problemas que se están vinculando con las variables planteadas en el proyecto.

**Investigación correlacional.-** lo único que intenta es revelar preguntas de una investigación. Trata de saber cuál es la afinidad o nivel de asociación entre conceptos, variables, cuál es su grado. (Hernández Sampieri, 2010, págs. 81-83)

Esta investigación lleva a la relación de la encuesta con los objetivos y las variables aplicadas en el proyecto, para saber la afinidad del proyecto con los resultados de la encuesta.

**Investigación cuantitativo.-** Este tipo de investigación consiste en una secuencia de pasos que se deben seguir para comprobar lo que se está realizando, haciendo el correcto manejo y recolección de los datos que está arrojando la investigación. (Hernández Sampieri, 2010, pág. 78)

Esta investigación apareció en el momento que se realizó la encuesta, haciendo la correcta recolección y tabulación de los datos para demostrar si nuestra hipótesis se cumple o no.

## 3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1. Características de la población

La población de estudio está integrada por las PYMES de los diferentes sectores de la economía de las cuales son: (sector manufacturero, sector comercial, del sector servicios y otros que son: Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales), esto se debe a que el problema en estudio se refiere a los costes de operación y rentabilidad, aspectos internos de cada organización.

### 3.2.2. Delimitación de la población

La población, al estar conformada por las PYMES requiere definir como informantes calificados a sus dueños. Sin embargo, al referirnos a aspectos como logística y entrega de productos, se hace necesario considerar como otro grupo poblacional a los clientes.

**Población 1.-** Administradores o dueños de las PYMES

**Delimitación geográfica:** PYMES del cantón Milagro, Provincia del Guayas, País Ecuador. (TOTAL 106)

**Cuadro 3**  
**Pequeñas empresas**

<b>Sectores</b>	<b>Total</b>
Manufacturero	4
Comercial	34
Servicios	57
Otros(Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	1
<b>Total</b>	<b>96</b>

**Cuadro 4**  
**Medianas empresas**

<b>Sectores:</b>	<b>Total</b>
Manufacturero	1
Comercial	1
Servicios	8
Otros(Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Población 2.-** Clientes.

**Delimitación geográfica:** Habitantes del Cantón Milagro DE LA ZONA URBANA

**Delimitación demográfica:** Hombres y mujeres cuyas edades oscilen entre 20 a 69 años.

**Cuadro 5**  
**Delimitación por edad**

<b>De 20 a 24 años</b>	<b>De 25 a 29 años</b>	<b>De 30 a 34 años</b>	<b>De 35 a 39 años</b>	<b>De 40 a 44 años</b>	<b>De 45 a 49 años</b>	<b>De 50 a 54 años</b>	<b>De 55 a 59 años</b>	<b>De 60 a 64 años</b>	<b>De 65 a 69 años</b>	<b>Total</b>
11,123	10,711	9,823	8,842	7,847	7,807	6,189	5,203	4,034	3,157	74,736

### **3.2.3. Tipo de muestra**

El tipo de muestra que se tratara en este proyecto es probabilística por lo que todas las personas que comprende las PYMES probablemente pueden ser seleccionadas para poder determinar cuál será la población y la muestra de estudio.



### 3.2.4. Tamaño de la muestra

**Población 1.-** Administradores o dueños de las PYMES (106)

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$
$$n = \frac{106(0.5)(0.5)}{\frac{(106-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

**n = 83**

De acuerdo la fórmula aplicada y tomando en cuenta el margen de error del 5%, nos arroja como resultado que el tamaño de la muestra que se va a encuestar es de 83 PYMES.

#### **Muestra Estratificada por Sector Económico de las PYMES milagreñas**

**Cuadro 6**

<b>Sector</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje Poblacional</b>	<b>Muestra</b>
Manufactura	5	4.72	4
Comercio	35	33.02	27
Servicio	65	61.32	51
Otros	1	0.94	1
TOTAL	106	100	83

## Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa

**Cuadro 7**

Sector	Población		Porcentajes		Muestra	
	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana
Manufactura	4	1	3.77	0.94	3	1
Comercio	34	1	32.09	0.94	27	1
Servicio	57	8	53.77	7.55	45	6
Otros	1	0	0.94	0	1	0
<b>TOTAL</b>	96	10	<b>100%</b>		<b>83</b>	
	<b>106</b>					

**Población 2:** Habitantes del Cantón Milagro entre 20 a 69 años. (CLIENTES)

**Npq**

n = \_\_\_\_\_

$$\frac{(N-1)E^2 + pq}{Z^2}$$

$$74736(0.5)(0.5)$$

n = \_\_\_\_\_

$$\frac{(74736-1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)}{(1.96)^2}$$

**n = 382**

De acuerdo la fórmula aplicada y tomando en cuenta el margen de error del 5%, nos arroja como resultado que el tamaño de la muestra que se va a encuestar a 382 personas.

### 3.2.5 Proceso de la selección

La selección de la muestra que se hará es de tipo probabilístico y el procedimiento a utilizarse es de forma aleatoria porque se obtendrá al azar, es decir, que todo número tenga la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de uno no dependa de la elección del otro.

## 3.3 METODOS Y LAS TECNICAS

### 3.3.1 Métodos teóricos

**Analítico – Sintético.-** Descompone el objeto para estudiarlo en forma aislada y luego las integra para obtener resultados holísticos, integrales. (Centty Villafuerte, 2010)

Este método nos sirvió para poder descomponer el fenómeno que afecta en la PYMES, y seguidamente analizarlo, evaluarlo y poder conocerlo más a fondo.

**Inductivo – Deductivo.-** Es un método de inferencia, basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos en particular como por ejemplo el comportamiento que tiene el mercado. (Centty Villafuerte, 2010)

Con este método se determina que tan grande es el impacto de los fenómenos indagando más allá de lo normal ayudándonos así a conocer como está afectando.

**Hipotético – Deductivo.-** El investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencia del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimiento inductivos y en segundo aso mediante procedimientos deductivos. (Centty Villafuerte, 2010)

Se aplicó una investigación científica del problema ya nombrado, planteando su hipótesis para saber si en realidad llego a cumplirse o no.

**Histórico - lógico.-** Este método se refiere a que en la sociedad de los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. (Centty Villafuerte, 2010)

Se determinó si de acuerdo a datos históricos el problema llegaría a tener lógica conjunta los datos proporcionados.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

**Entrevista.-** La entrevista como punto de vista de método es una forma específica de interactuar con muchas personas que tendría como objetivo recolectar datos para una investigación. (Medina Ruiz, 2012)

En este punto se formularon preguntas a las personas para que den su punto de vista y así aportar con la recolección de información.

**Encuesta.-** Es la búsqueda sistémica de la información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que se desean obtener y posteriormente se reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. (Medina Ruiz, 2012)

La encuesta contiene una serie de preguntas de acuerdo a las variables pueden ser cerradas que corresponde una respuesta fija y las preguntas abiertas que no tiene limitación de respuesta.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

**La encuesta.-** La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestionarios que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. (Medina Ruiz, 2012)

El instrumento de la encuesta es el cuestionario el cual lo utilizamos como método de recolección de datos, este está integrado por 15 preguntas que forman parte del instrumento aplicada los dueños de las PYMES; además, el segundo instrumento o cuestionario es de 6 preguntas y está dirigido a la población, en calidad de clientes de los negocios.

### **3.3 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION**

El primer paso es el procesamiento y análisis de la información, posterior la recolección de la información con los métodos ya señalas. Se acumula toda la información de las encuestas como son: de las pequeñas y medianas empresas, sus administradores y clientes, después de esto lo resultado se los platea en un cuadro estadístico de Excel para su correcto análisis.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el objetivo de saber cuál es la opinión y como se sienten los habitantes del cantón Milagro con respecto al servicio, la atención y el nivel de fidelidad que tienen con las PYMES dentro de la ciudad, se procedió a ejecutar una encuesta, mediante la cual se obtuvo los siguientes resultados.

#### Encuesta aplicada a los habitantes del Cantón Milagro

##### Datos Informativos

Cuadro 8

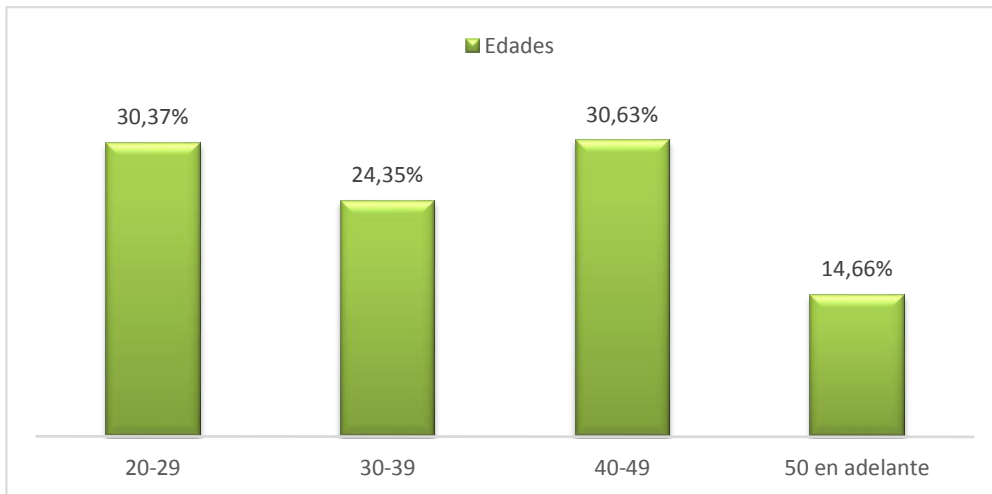
##### EDAD

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
20-29	116	30.37%
30-39	93	24.35%
40-49	117	30.63%
50 en adelante	56	14.66%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado: Bryan Ordóñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

**Figura 2**



**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

### **Lectura Interpretativa**

De la muestra considerada para la encuesta, el 30,37% de los encuetados que corresponde a 116, son personas de 20 a 29 años, mientras que el 24,35% se encuentran en un rango de 30 a 39 años de edad, el tercer grupo de personas que fueron encuestadas tienen de 40 a 49 años de edad y son el 30,63% de la muestra y por último el 14,66% de las encuetas fue dirigida a personas de 50 en adelante.

### **Análisis**

Se tomó en cuenta este tipo de edad de acuerdo a su experiencia en compra de productos o servicios que permitiesen definir la calidad de las PYMES del Cantón Milagro.

**Cuadro 9**

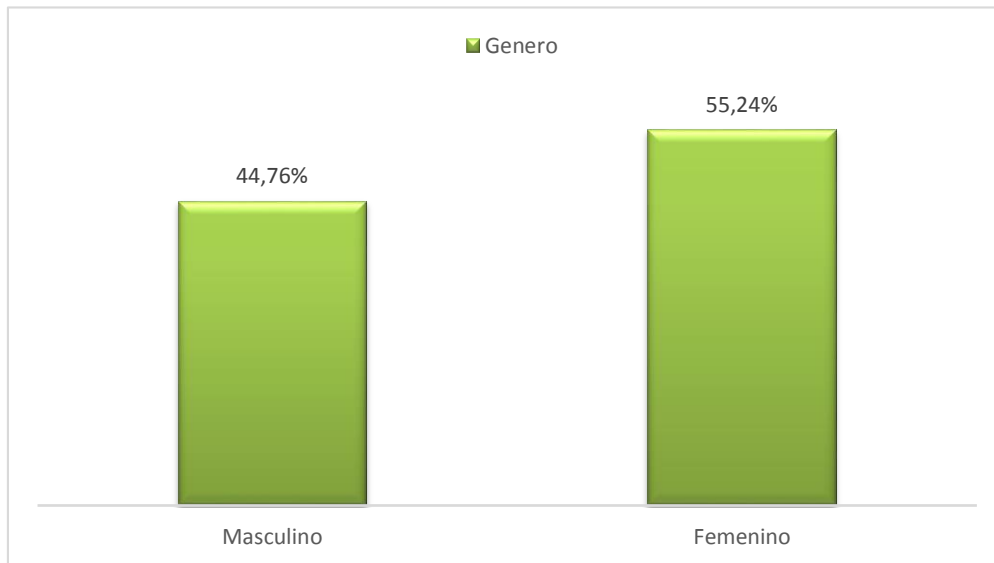
#### **Género**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Masculino</b>	171	44.76%
<b>Femenino</b>	211	55.24%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Figura 3**



**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

### **Lectura interpretativa**

Del total de las encuestas realizadas a la población del Cantón Milagro, el 44,76% de los encuestados fue del género masculino, mientras que el 55,24% de la muestra fueron mujeres, siendo el género femenino quien tiene más el control de las compras.

### **Análisis**

La encuesta fue un poco equilibrada considerando el género y edades pero en un porcentaje mayor para las mujeres debido a que son ellas quienes en mayor frecuencia realizan compras; pero sin embargo se tomó en consideración que en la actualidad todos tienen necesidades y todos realizan esta actividad, así que se consideró muestras un tanto simétricas con respecto a edades y género para de esta forma obtener un mejor resultado para así corroborar de una manera más eficaz al estudio realizado en las PYMES del Cantón Milagro.

1.- ¿Alguna vez no ha podido ser abastecido porque el negocio al que acudió a comprar no tenía en existencia los productos y/o servicios solicitados?

**Cuadro 10**

**Frecuencia en que no han sido abastecidos por su proveedor habitual (PYME)**

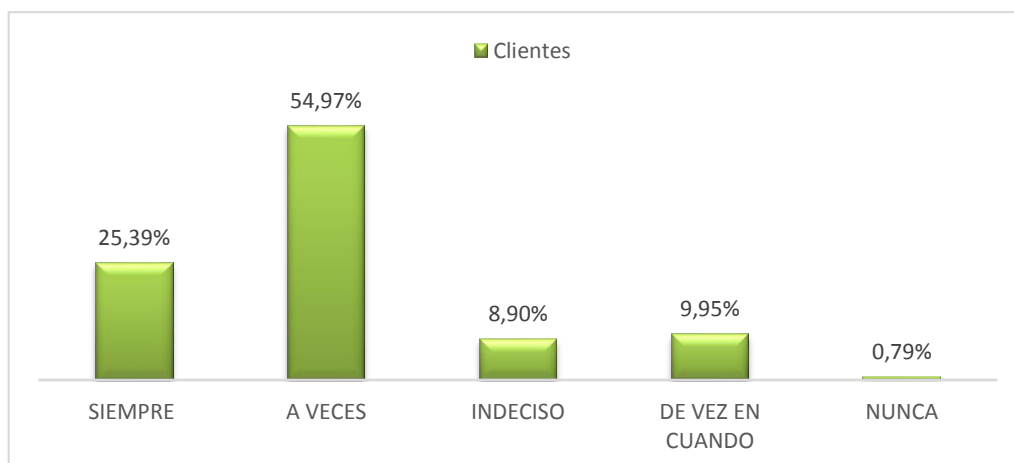
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	97	25.39%
A VECES	210	54.97%
INDECISO	34	8.90%
DE VEZ EN CUANDO	38	9.95%
NUNCA	3	0.79%
TOTAL	382	100.00%

Elaborado: Bryan Ordóñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

**Figura 4**

**Frecuencia en que no ha sido abastecido por su proveedor habitual (PYME)**



Elaborado: Bryan Ordóñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta



### **Lectura Interpretativa:**

En la encuesta realizada a los clientes de las pymes de la población de Milagro, el 25,39% responden que siempre tiene este inconveniente, pero, el 54,97% indica que a veces ocurre tal inconveniente, el 8,90% se encuentra indeciso a tal acontecimiento, el 9,95% de vez en cuando y el 0,79% dijo que esto nunca sucede.

### **Análisis**

De acuerdo a esta pregunta nos indica que los inconvenientes al comprar un producto y/o servicio no es tan usual por lo que la mayoría de las PYMES siempre disponen de mercadería para la distribución y venta a sus clientes, no obstante la tercera parte de población se encuentra insatisfecha al no poder encontrar el producto que requieren.

### **2.- ¿Se ha sentido insatisfecho cuando no ha podido adquirir el producto y/o servicio buscado en una PYME milagreña?**

**Cuadro 11**

**Frecuencia en que se ha sentido insatisfacción al no poder ser abastecido por una PYME Milagreña.**

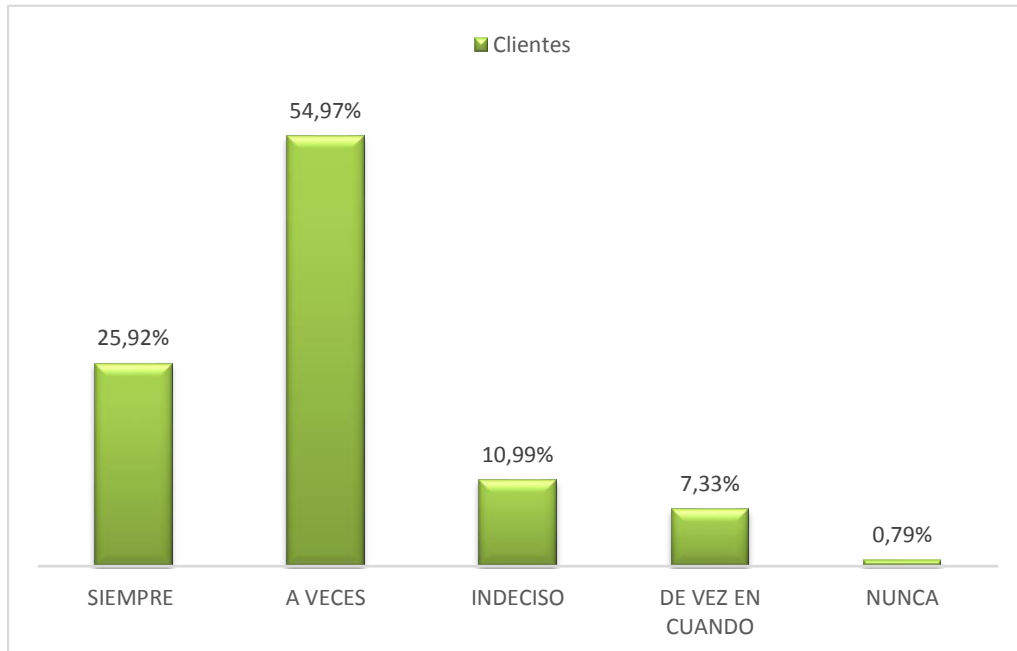
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>99</b>	<b>25.92%</b>
<b>A VECES</b>	<b>210</b>	<b>54.97%</b>
<b>INDECISO</b>	<b>42</b>	<b>10.99%</b>
<b>DE VEZ EN CUANDO</b>	<b>28</b>	<b>7.33%</b>
<b>NUNCA</b>	<b>3</b>	<b>0.79%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Figura 5**

**Frecuencia en que se ha sentido insatisfacción al no poder ser abastecido por una PYME Milagreña.**



**Elaborado:** Bryan Ordoñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Lectura Interpretativa:**

Sobre el nivel de insatisfacción al momento de no ser abastecido por las PYMES milagreñas los resultados fueron los siguientes: 25,92% siempre se sienten insatisfechos cuando no son abastecidos, para la segunda alternativa (a veces) se dio el 54,97%, el número de personas que se sienten indecisos en dicho momento es del 10,99%, mientras que el 7,33% de los encuestados de vez en cuando se sienten insatisfechos, y solo un 0,79% dijeron nunca sentirse insatisfechos.

**Análisis:**

Dentro de este punto se puede decir que los clientes de las PYMES al momento de no poder ser abastecidos con sus productos tienden a sentirse insatisfechos, por lo tanto, esto los lleva a buscar nuevos proveedores, perdiendo clientes las PYMES y dando una apertura para el ingreso de nuevos competidores que basen su trabajo en el aspecto de satisfacción.

**3.- ¿El no encontrar el producto y/o servicio en el negocio o sitio habitual de compra, lo ha llevado a acudir a otro negocio proveedor?**

**Cuadro 12**

**Frecuencia con que se ha cambiado de proveedor (PYME) por motivo de desabastecimiento.**

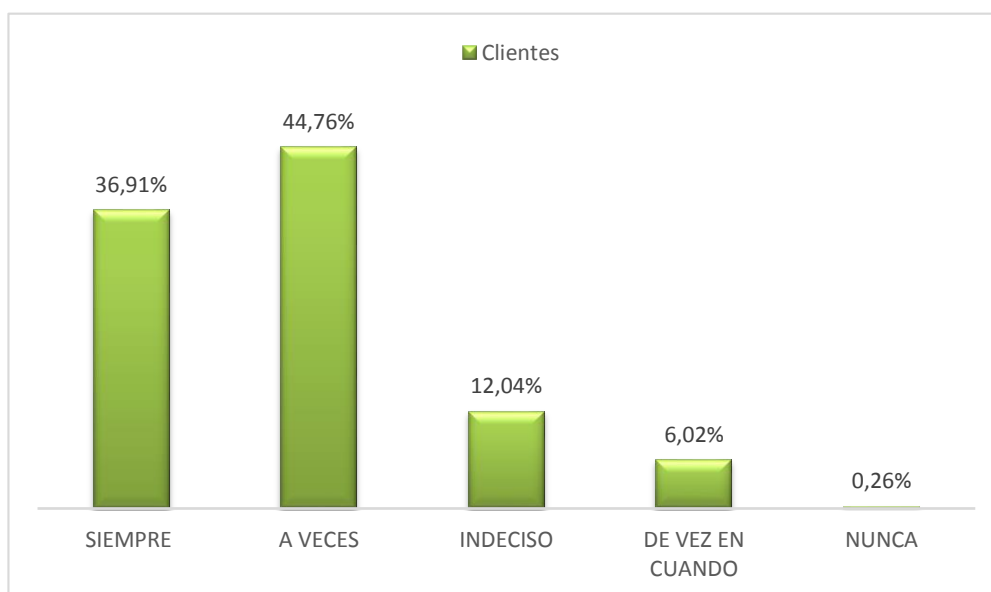
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	141	36.91%
A VECES	171	44.76%
INDECISO	46	12.04%
DE VEZ EN CUANDO	23	6.02%
NUNCA	1	0.26%
TOTAL	382	100.00%

Elaborado: Bryan Ordóñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

**Figura 6**

**Frecuencia con que se ha cambiado de proveedor (PYME) por motivo de desabastecimiento.**



Elaborado: Bryan Ordóñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

### **Lectura interpretativa:**

La población clientes de las PYMES del cantón Milagro ha cambiado de proveedores cuando no ha podido ser abastecidos por su sitio de compra habitual en la siguiente escala, en un 36,91% muestran que siempre acuden a otros proveedores para abastecerse, el 44,76% a veces acude a otros locales de venta, indeciso 12,04, el 6,02% de vez en cuando lo lleva a comprar en otro lugar y el 0,26% es fiel al mismo lugar y nunca acude a otro.

### **Análisis:**

Se ha establecido que la población milagreña al momento de no encontrar un producto en el lugar habitual de compra tiende a buscar en otros lugares ya que las alternativas siempre y a veces fueron las más altas de la encuesta y por ende el criterio fue que los clientes buscan y consiguen el producto requerido sin importar el lugar donde lo encuentre.

#### **4.- "Se considera un cliente fiel, es decir, acostumbra comprar siempre en el mismo sitio"**

**Cuadro 13**

#### **Apreciación sobre la costumbre de acudir a un mismo proveedor (PYME)**

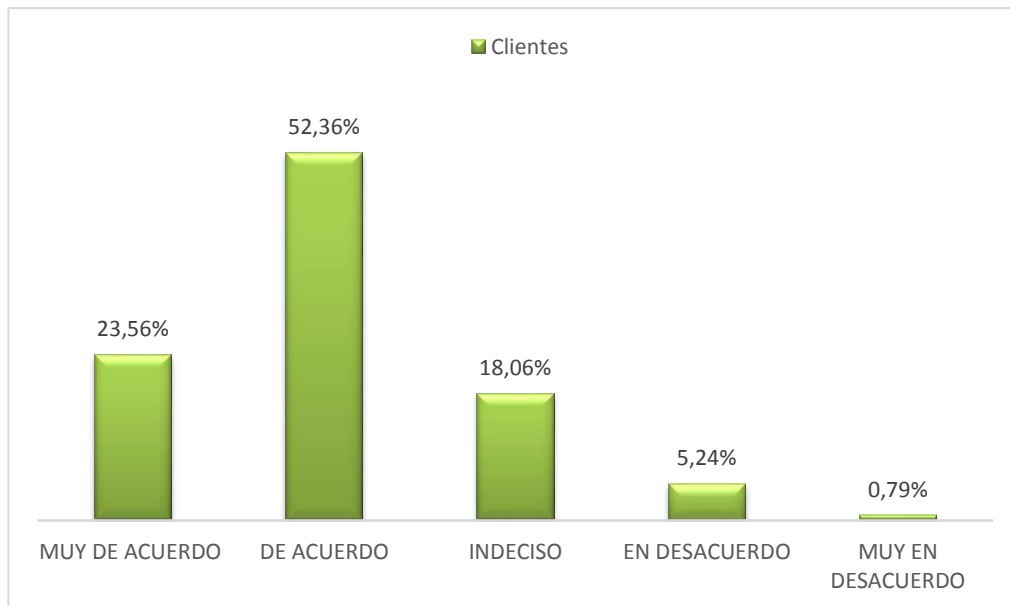
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY DE ACUERDO</b>	<b>90</b>	<b>23.56%</b>
<b>DE ACUERDO</b>	<b>200</b>	<b>52.36%</b>
<b>INDECISO</b>	<b>69</b>	<b>18.06%</b>
<b>EN DESACUERDO</b>	<b>20</b>	<b>5.24%</b>
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>3</b>	<b>0.79%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Figura 7**

**Apreciación sobre la costumbre de acudir a un mismo proveedor (PYME)**



**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Lectura comprensiva:**

Con respecto a la fidelidad del cliente y la costumbre de acudir a un sitio de compra habitual, el 23,56% están muy de acuerdo, el 52,36% están de acuerdo con ser fieles a un sitio de habitual de compras, aunque un 18,06 de los encuestados eligieron estar indecisos, el 5,24% mantuvo estar en desacuerdo y el 0,79% se sintió muy en desacuerdo con la pregunta.

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados se nota que la población es fiel a sus puntos de compra ya sea por el precio justo que este ofrece o por el gran servicio que se entrega, pero no siempre se puede decir que los clientes son fiel en su totalidad, será una proporción simbólica pero no en su totalidad.

5.- Su fidelidad hacia un punto de venta (sitio donde efectúa sus compras), es:

**Cuadro 14**

**Nivel de fidelidad que se mantiene con un proveedor específico (PYME)**

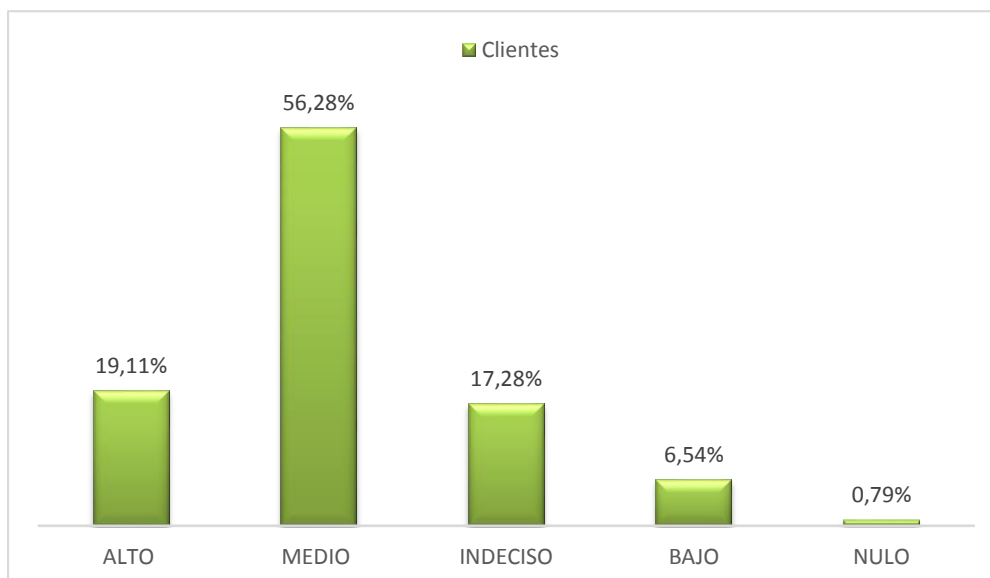
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
ALTO	73	19.11%
MEDIO	215	56.28%
INDECISO	66	17.28%
BAJO	25	6.54%
NULO	3	0.79%
TOTAL	382	100.00%

Elaborado: Bryan Ordoñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

**Figura 8**

**Nivel de fidelidad que se mantiene con un proveedor específico (PYME)**



Elaborado: Bryan Ordoñez y Alex Romero

Fuente: Encuesta

### **Lectura comprensiva:**

En relación al nivel de fidelidad que los clientes mantienen con un punto de venta específico, el 19,11% es alto, el 56,28% de los encuestados dijeron tener un nivel medio de fidelidad hacia un lugar específico, 17,28% de los encuestados dijeron estar indecisos, el 6,54% de los encuestados dijeron tener un bajo nivel de fidelidad, y el 0,79% nulo.

### **Análisis:**

Bajo este estudio se ha podido entrar en cuenta que los clientes no son totalmente fieles hacia un punto de venta específico debido a que el nivel de fidelidad más destacado fue el medio, por ende se puede decir que la población es medianamente fiel al momento de realizar sus compras.

### **6.- ¿El personal de los negocios donde efectúa sus compras es eficiente, lo atiende rápido y con un excelente trato?**

**Cuadro 15**

**Opinión sobre la eficiencia y buen trato recibido por el talento humano de las PYMES milagreñas.**

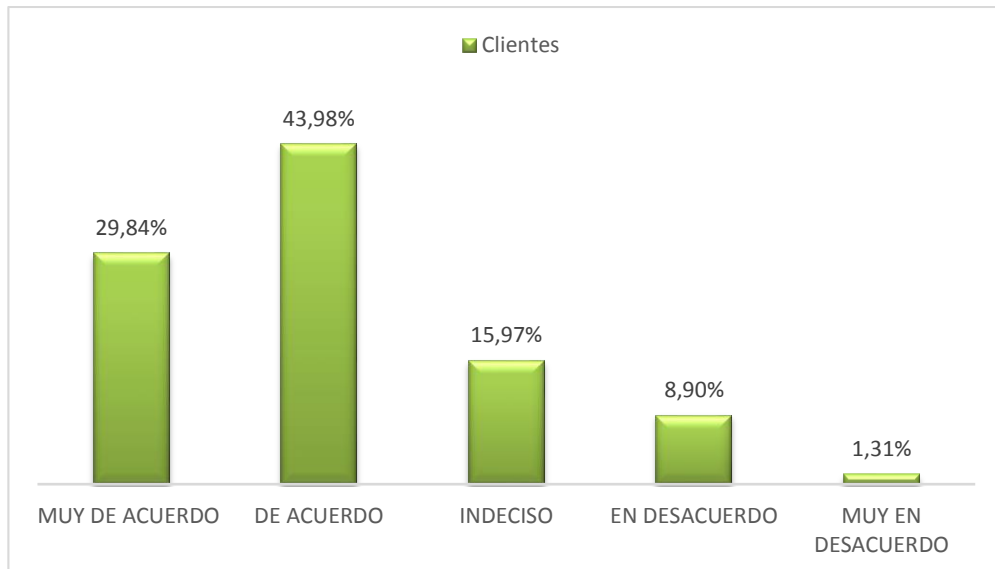
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY DE ACUERDO</b>	<b>114</b>	<b>29.84%</b>
<b>DE ACUERDO</b>	<b>168</b>	<b>43.98%</b>
<b>INDECISO</b>	<b>61</b>	<b>15.97%</b>
<b>EN DESACUERDO</b>	<b>34</b>	<b>8.90%</b>
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>5</b>	<b>1.31%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Figura 9**

**Opinión sobre la eficiencia y buen trato recibido por el talento humano de las PYMES milagreñas.**



**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Lectura comprensiva:**

Sobre el buen trato y la excelente atención que recibe el cliente por parte de los empleados que los atienden, el 29,84% está muy de acuerdo en que el trato que les dan las pymes de milagro es el apropiado, el 43,98% está de acuerdo en dicho caso, el 15,97% se siente indeciso, el 8,90% en desacuerdo y dice que el trato no es el adecuado, y el 1,31% está muy en desacuerdo por el mal trato o servicio que les ofrecen las pymes del Cantón Milagro.

**Análisis:**

El personal que atiende en las diferentes pymes del cantón ofrece un buen trato en su gran mayoría y por ende tienen la aceptación de los clientes, aunque las opciones de indeciso, en desacuerdo y muy en desacuerdo fueron considerables, los márgenes más altos que estos juntos fue de personas que se sienten a gusto con el trato recibido por parte de los empleados por su gran eficiencia al momento de ofrecer un producto y el buen servicio para que el cliente se siente aceptado.



**Encuesta aplicada a los dueños de las PYMES del cantón Milagro.**

**1.- ¿Sus costes de operación los calificaría cómo?**

**Cuadro 16**

**Calificación sobre el nivel de los costes de operación**

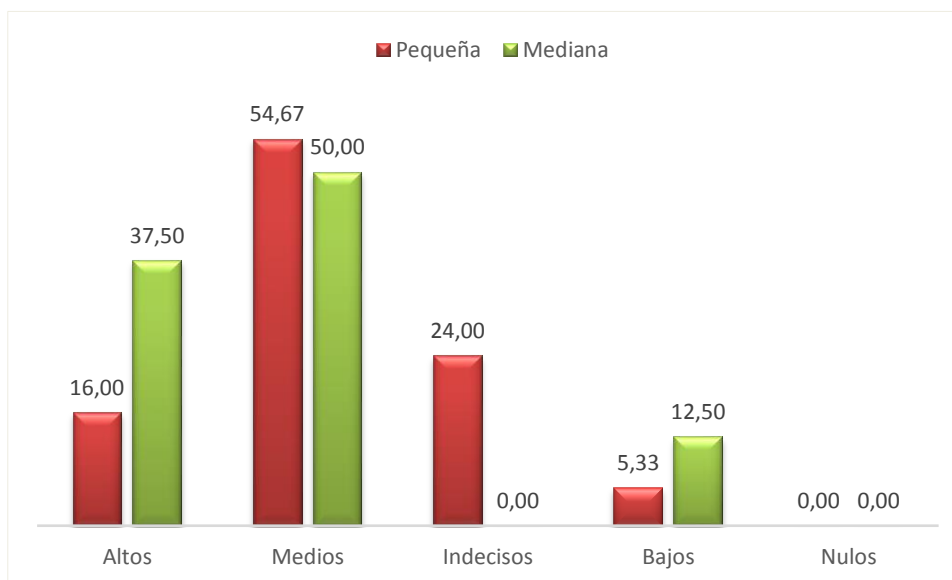
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Altos	5	1	6	0	12	16,00	1	0	2	0	3	37,50	15
Medios	12	1	28	0	41	54,67	0	0	4	0	4	50,00	45
Indecisos	7	1	10	0	18	24,00	0	0	0	0	0	0,00	18
Bajos	2	0	1	1	4	5,33	0	1	0	0	1	12,50	5
Nulos	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Elaborado:** Bryan Ordóñez y Alex Romero

**Fuente:** Encuesta

**Figura 10**

**Calificación sobre el nivel de los costes de operación**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

### Lectura Interpretativa:

Los dueños y/o administradores de las PYMES milagreñas, de acuerdo a la calificación que le darían a sus costes de operación son:

En el caso de las empresas pequeñas, el 54,67% indican que los costes de operación los evalúan con una calificación media, el 16,00% establecen una calificación alta, el 24,00% se encuentran indecisos, el 5,33% dijo que sus costes de operación son bajos, y 0,00% son nulos.

En lo que respecta a las medianas empresas: el 50,00% de sus dueños dicen sus costes de operación están en un nivel medio y el 37,50% de estos negocios poseen costes de operación altos, el 0,00% son indecisos, el 12,50% son de nivel bajos y el 0,00% son nulos.

### Análisis:

En cuanto a los costes de operación que tienen las PYMES milagreñas, estos se sitúan en un nivel medio en el caso de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, todos los negocios deberían mantener una correcta utilización de sus costes de operación, lo cual llevaría a obtener una mejor rentabilidad optimizando recursos.

## 2.- “Actualmente sus costes de operación representan una debilidad frente a la competencia”.

**Cuadro 17**

### Opinión sobre los costos de operación como debilidad competitiva

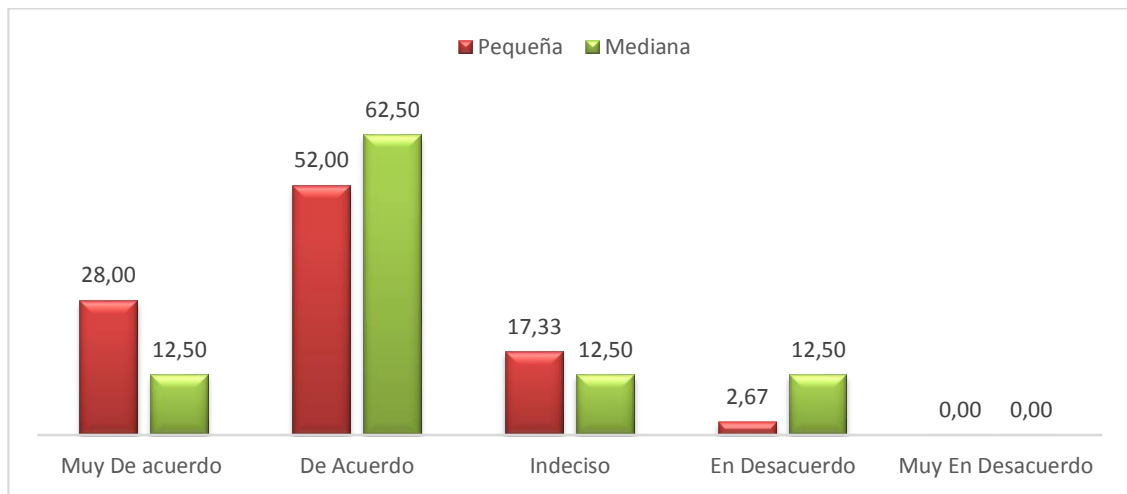
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	8	1	12	0	21	27,27	0	0	1	0	1	12,50	22
De Acuerdo	14	1	24	0	39	50,65	1	0	4	0	5	62,50	44
Indeciso	4	1	8	0	13	16,88	0	0	1	0	1	12,50	14
En Desacuerdo	0	1	1	1	3	3,90	0	1	0	0	1	12,50	4
Muy En Desacuerdo	0	1	0	0	1	1,30	0	0	0	0	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>77</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>85</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 11**

**Opinión sobre los costos de operación como debilidad competitiva**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

En lo que respecta al análisis de los costos de operación como una debilidad, los dueños de las PYMES respondieron lo siguiente:

En los Negocio pequeños el 52,00% está de acuerdo, mientras que el 28,00% está muy de acuerdo que su debilidad más grade que enfrenta hacia la competencia son los costes de operación, mientras que el 17,33% está indeciso, el 2,67% se encuentran en desacuerdo, y el 0,00% muy en desacuerdo.

En cambio los negocios medianos son de 62,50% están de acuerdo mientras que el 12,50% están muy de acuerdo, el 12,50% son indecisos, el 12,50% en desacuerdo, el 0,00% muy en desacuerdo. Los dueños los calificaron así por motivo que la competencia hoy en día es muy rigurosa y se enfrentan a un mundo donde gastar mas no es lo idóneo.

**Análisis**

De acuerdo a la pregunta los costes de operación muestran que es una gran debilidad para las pymes, porque, de este depende el funcionamiento de la empresa ya que es una de las partes más importante de delicadas de todos los negocios. Una PYME mal organizada, sin llevar un correcto manejo de sus costes de operación, ira directo a la quiebra.

3.- ¿La rentabilidad de su PYME está siendo afectada por los costes de operación?

Cuadro 18

Opinión sobre el efecto negativo que los costes de operación generan en la rentabilidad de las PYMES milagreñas

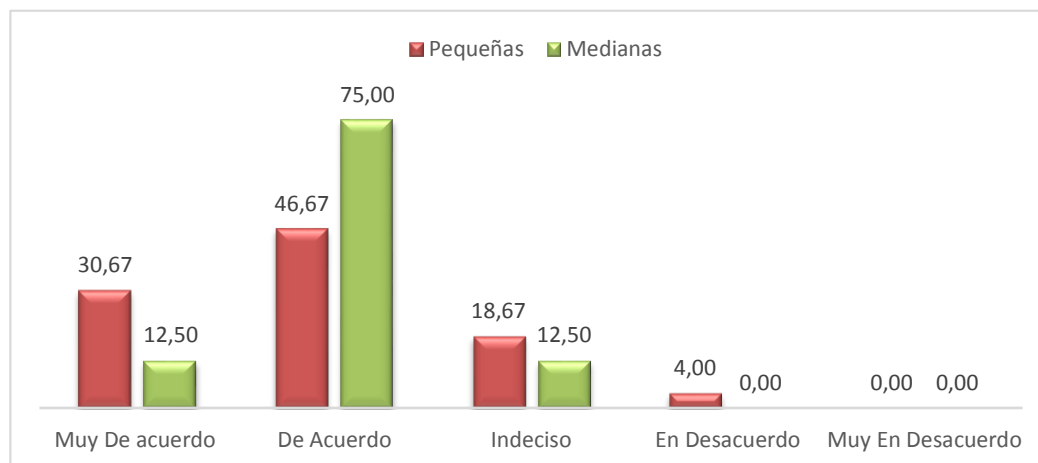
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	12	0	11	0	23	30,67	0	0	1	0	1	12,50	24
De Acuerdo	11	2	21	1	35	46,67	1	1	4	0	6	75,00	41
Indeciso	3	1	10	0	14	18,67	0	0	1	0	1	12,50	15
En Desacuerdo	0	0	3	0	3	4,00	0	0	0	0	0	0,00	3
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

Figura 12

Opinión sobre el efecto negativo que los costes de operación generan en la rentabilidad de las PYMES milagreñas



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

### Lectura interpretativa:

En esta pregunta la rentabilidad de los negocios pequeños respondieron que el 46,67% está de acuerdo en que se encuentran afectada su rentabilidad y el 30,67% está muy de acuerdo consideran que sus negocios marcan diferenciación entre sus competidores, el 18,67% menciona que están indecisos, 4,00% no les afecta casi en nada por lo tanto están en desacuerdo, 0,00% muy en desacuerdo, consideran así porque piensan que no afecta en nada los costes de operación en sus utilidades.

Mientras que en los negocios medianos es del 75,00% está de acuerdo y el 12,50% está muy de acuerdo en que sus costes afectan considerablemente su rentabilidad y el 12,50% indeciso, el 0,00% está en desacuerdo, el 0,00% muy en desacuerdo.

### Análisis:

De acuerdo a la pregunta los costes de operación si están afectando a la rentabilidad y están en un punto de peligro por lo que están gastando más y obteniendo menos de los debido, las pymes de milagro deben recurrir a planes emergente para poder corregir estos problemas.

#### 4.- ¿En qué nivel sus costes de operación afectan a la rentabilidad del negocio?

#### Cuadro 19

#### Nivel en que los costos de operación afectan a la rentabilidad de las PYMES milagreñas

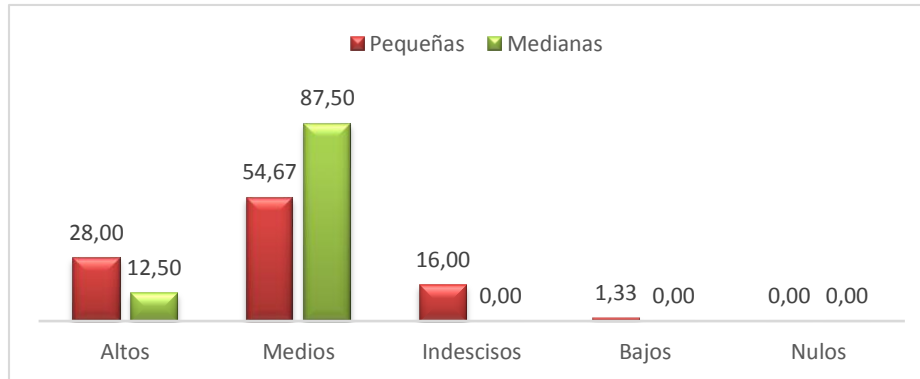
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Altos	6	1	14	0	21	28,00	0	0	1	0	1	12,50	22
Medios	17	1	22	1	41	54,67	1	1	5	0	7	87,50	48
Indecisos	3	1	8	0	12	16,00	0	0	0	0	0	0,00	12
Bajos	0	0	1	0	1	1,33	0	0	0	0	0	0,00	1
Nulos	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 13**

**Nivel en que los costos de operación afectan a la rentabilidad de las PYMES milagreñas**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa**

Con respecto a esta pregunta el nivel que tienen los costes de operación afectando en la rentabilidad de los negocios pequeños es el 54,67% es de nivel medio y el 28,00% de nivel alto, pero 16,00% está indeciso, el 1,33% son bajos, el 0,00% son nulos, y no piensan que los costes de operación afecten en un nivel tan alto en la debilidad de las PYMES del Cantón Milagro.

En los negocios medianos los administradores respondieron que el 87,50% es de nivel medio y el 12,50% de nivel alto, el 0,00% son bajos, el 0,00% nulos, lo que indica que es mucho lo que afecta el mal uso de los costes de operación, y se repercute en la rentabilidad de las PYMES.

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta el nivel que afecta los costes de operación en la rentabilidad están en un nivel medio por lo cual es preocupante en los negocios pequeños donde los cuales deberían tener un buen manejo de sus recursos.

En los negocios medianos también se encuentran en un nivel medio por lo que estas empresas tiene una estructura mucho mayor y tiene la necesidad de utilizar mucho más recursos, deberían tener una estructura bien rígida y adecuada para poder mejorar.

5.- ¿En qué nivel se aplican controles internos en su negocio?

**Cuadro 20**

**Nivel de aplicación de controles internos en las PYMES milagreñas**

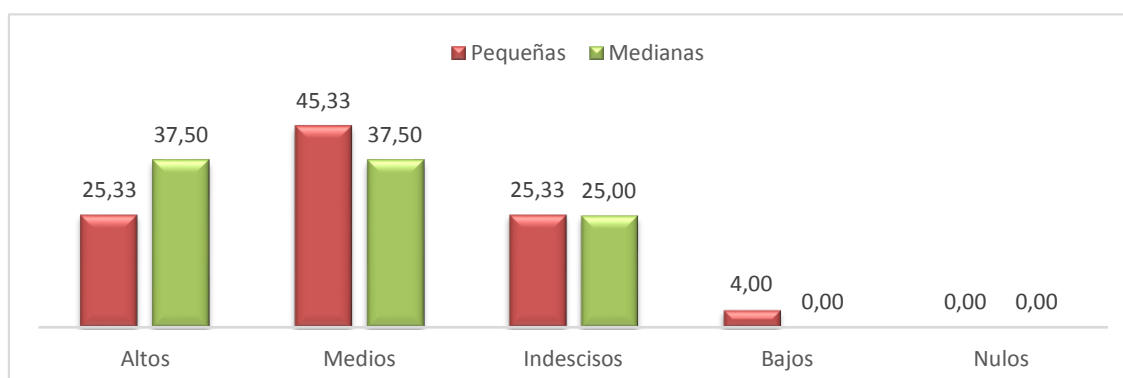
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Altos	10	0	9	0	19	25,33	0	0	3	0	3	37,50	22
Medios	12	2	19	1	34	45,33	0	0	3	0	3	37,50	37
Indescisos	4	1	14	0	19	25,33	1	1	0	0	2	25,00	21
Bajos	0	0	3	0	3	4,00	0	0	0	0	0	0,00	3
Nulos	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 14**

**Nivel de aplicación de controles internos en las PYMES milagreñas**



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Lectura interpretativa:**

En esta pregunta los administradores de los negocios pequeños respondieron que el 45,33% está totalmente que tienen definido sus controles internos mientras que el 25,33% es alto, 4,00% bajos, el 0,00% nulos, aun no cuentan todas las PYMES DEL CANTON Milagro con el uso de controles internos.

Al igual que los negocios medianos el 37,50% está en un nivel medio y le dan poca importancia a los controles internos y los 37,50% altos consideran que están en un correcto uso de sus mecanismos de control, el 0,00% bajos, 0,00% nulos.

**Análisis:**

Los controles internos en las pymes del Cantón Milagro se encuentran definidos pero no tan claramente, se nota que son pocas las pymes pequeñas que cuentan con controles internos bien establecidos.

A diferencia de las pymes medianas que son mucho más grandes y que deberían estar mejor estructuradas, se encuentra en nivel prudencial y bueno a diferencia de los negocios pequeños.

**6.- Una característica importante en su PYME es que se la gestiona de forma estratégica para enfrentar los retos de mercado:**

**Cuadro 21**

**La gestión estratégica como elemento que permite enfrentar los retos de mercado a las PYMES milagreñas**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	7	0	13	1	21	28,00	0	0	1	0	1	12,50	22
De Acuerdo	15	2	20	0	37	49,33	0	0	3	0	3	37,50	40
Indeciso	4	1	10	0	15	20,00	1	1	2	0	4	50,00	19
En Desacuerdo	0	0	2	0	2	2,67	0	0	0	0	0	0,00	2
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

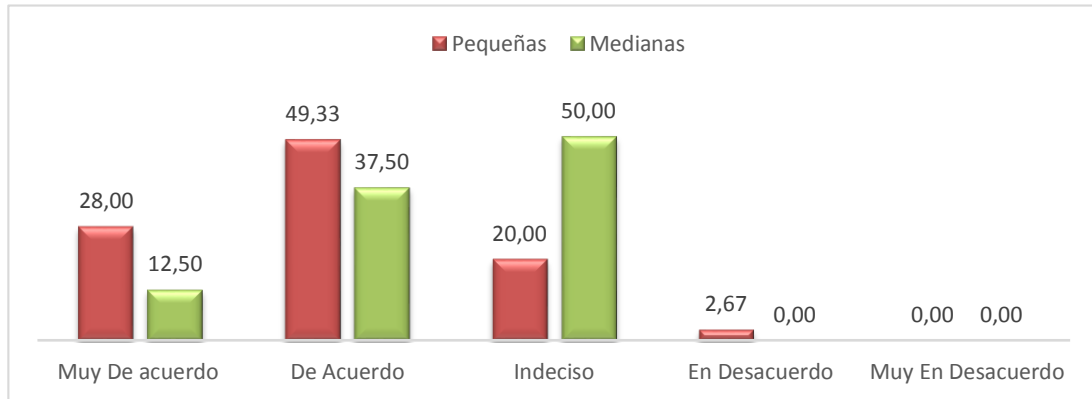
**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta



**Figura 15**

**La gestión estratégica como elemento que permite enfrentar los retos de mercado a las PYMES milagreñas**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

En esta pregunta los propietarios de los negocios pequeños mencionaron que la forma estratégica que tienen sus negocios, el 49,33% está de acuerdo y manejan una buena forma estratégica de enfrentar retos y, el 28,0% está muy de acuerdo mientras que el 2,67% está indeciso de cómo utilizar estrategias externamente en el negocio, el 2,67% se encuentran en desacuerdo el 0,00% muy en desacuerdo.

En la cual los medianos negocios mencionaron que el 50,00% es indeciso, el 37,50% de acuerdo debido a que las PYMES son más grandes y necesitan tener una planificación estrategia para poder competir en el mercado, en cambio el 12,50% está muy de acuerdo, el 0,005 en desacuerdo, 0,00% está muy en desacuerdo.

**Análisis:**

En esta pregunta muestra el uso de los planes estratégicos para poder ser competitivo en el mercado. En los negocios pequeños muestra que por ser más pequeños tiene punto estratégicos para poder competir con sus productos y/o servicios.

En los medianos negocios es lo contrario ya que trabajan de forma estratégica pero eso no significa que tiene competitividad en el mercado ya que no se encuentran bien ubicados como en el mismo como es en el caso de los negocios pequeños que si están claramente definidos sus lineamientos estratégicos.

**7.- La gestión estratégica de su PYME tiene un efecto directo en la cantidad y tipo de controles internos que se implementan en su negocio:**

**Cuadro 22**

**La gestión estratégica y su relación con los controles internos que se**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	6	1	10	0	17	22,67	0	1	3	0	4	50,00	21
De Acuerdo	15	1	19	1	36	48,00	1	0	3	0	4	50,00	40
Indeciso	5	1	12	0	18	24,00	0	0	0	0	0	0,00	18
En Desacuerdo	0	0	4	0	4	5,33	0	0	0	0	0	0,00	4
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

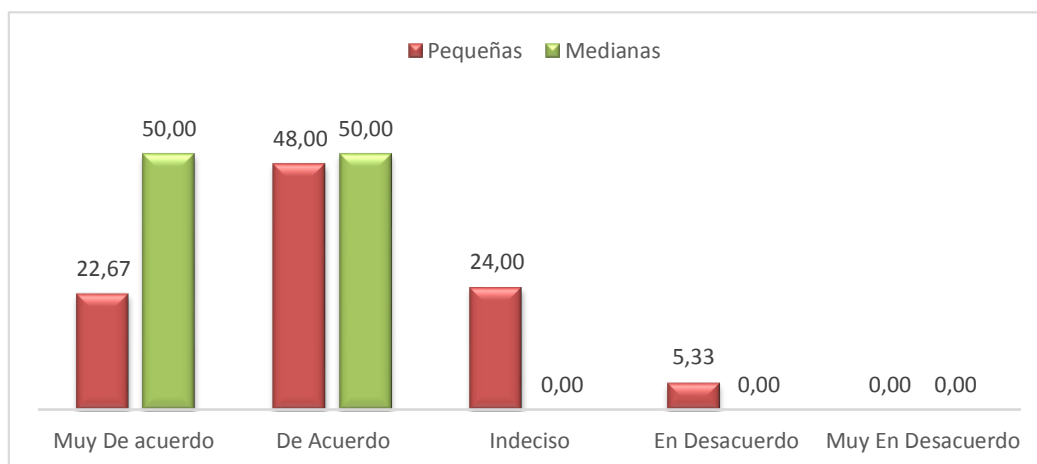
**implementan en las PYMES milagreñas**

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Figura 16**

**La gestión estratégica y su relación con los controles internos que se implementan en las PYMES milagreñas**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Fuente:** Encuesta

### Lectura interpretativa:

Los pequeños negocios mencionan que el 48,00% está totalmente de acuerdo una gestión estrategia es fundamental en una pymes mientras que el 22,67% está muy de acuerdo y el 24,00% está indeciso en una gestión estratégica, el 5,33% nos dice que está en desacuerdo, el 0,00%my n desacuerdo.

Los medianos negocios contestan que el 50,00% si están de acuerdo que la gestión estratégica está directamente ligada con los controles internos, el 50,00% muy de acuerdo, y 0,00% están indecisos, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

### Análisis:

En esta pregunta muestra que en los negocios pequeños la gestión estratégica está estrechamente ligadas con los controles internos pero muy pocas pymes medianas tienen los estos punto identificados.

En los negocios medianos tiene bien definidas su gestión estratégica y por lo tanto sus controles internos los tiene y sus actividades están bien estructuradas.

### 8.- Existen quejas de clientes por motivo de desabastecimiento, aspecto que no les ha permitido acceder al producto y/o que ellos requieren:

**Cuadro 23**

#### El desabastecimiento en las PYME milagreñas y su efecto en las quejas de los clientes.

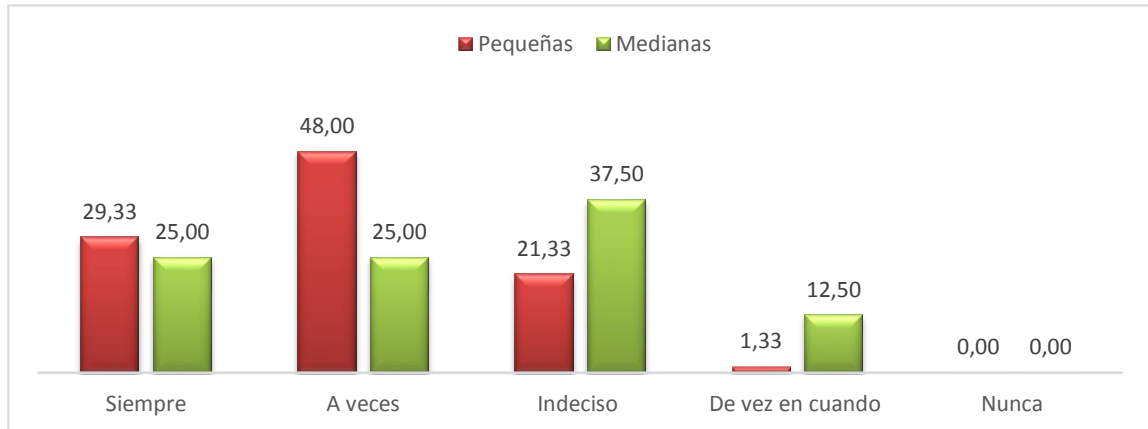
ALTERNATIVAS	PEQUENAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	8	0	14	0	22	29,33	1	0	1	0	2	25,00	24
A veces	12	1	22	1	36	48,00	0	0	2	0	2	25,00	38
Indeciso	5	2	9	0	16	21,33	0	1	2	0	3	37,50	19
De vez en cuando	1	0	0	0	1	1,33	0	0	1	0	1	12,50	2
Nunca	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Figura 17**

**El desabastecimiento en las PYME milagreñas y su efecto en las quejas de los clientes.**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

En los negocios pequeños la frecuencia de clientes quejas de desabastecimiento de productos es el 29,33% siempre se generan, el 48,00% a veces cuando el producto no se encuentra en stock, el 21,33% está indeciso y el 1,33% de vez en cuando se encuentran con un caso como estos, el 1,33% de vez en cuando, 0,00% nunca.

En cambio los negocios medianos el 25,00% siempre sucede el mismo problema mientras que el 25,00% a veces tiene un problema de quejas, el 37,50% se encuentra indeciso, el 12% de vez en cuando sucede tan problema y el 0,00% nunca.

**Análisis:**

Los dueños de los negocios pequeños dijeron la mayoría que a veces tiene aquel altercado ya sea por falta de mercadería en bodega por precios altos o cualquier otro factor, lo cual ha provocado pérdida de clientes.

En los negocios medianos en especial las empresas comerciales se encuentran indecisos por gran cantidad de mercadería que contienen sus negocios y se torna un poco tedioso al saber si son abastecidos o no sus clientes.

**9.- ¿Ha perdido clientes por motivo de no poderlos abastecer; es decir, no tener en existencias los productos que ellos piden?**

**Cuadro 24**

**Frecuencia con que las PYMES milagreñas pierden clientes, como resultado de no poderlos abastecer**

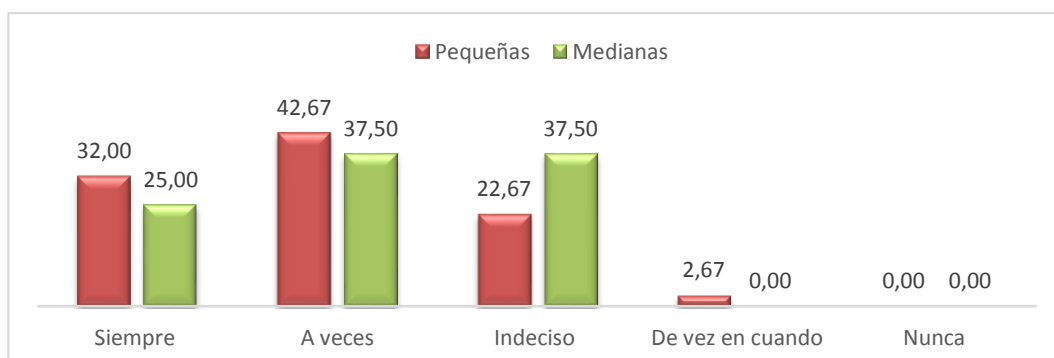
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	6	0	18	0	24	32,00	0	0	2	0	2	25,00	26
A veces	10	3	19	0	32	42,67	0	0	3	0	3	37,50	35
Indeciso	8	0	8	1	17	22,67	1	1	1	0	3	37,50	20
De vez en cuando	2	0	0	0	2	2,67	0	0	0	0	0	0,00	2
Nunca	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 18**

**Frecuencia con que las PYMES milagreñas pierden clientes, como resultado de no poderlos abastecer**



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Lectura interpretativa:**

Los pequeños negocios mencionaron el 32,00% siempre tienen problemas con el abastecimiento de sus productos a sus clientes, el 42,67% a veces ocurre tal problema y el 22,67% está indeciso x lo que casi siempre cuentan con productos para la venta y el 2,67% de vez en cuando, 0,00% nunca.

Al igual los negocios medianos el 25,00% siempre realizan compras en otros lugares; el 37,50% de vez en cuando y el 37,50% indecisa, 0,00% de vez en cuando, 0,00 nunca.

**Análisis:**

En estas preguntas los clientes por naturaleza no son fiel a un mismo producto y/o servicio, por lo que por no ser abastecido los clientes buscan nuevos negocios para poder ser suministrado.

En el caso de las pymes pequeñas muestra que siempre pierden clientes por problemas de abastecimiento, en cambio en los negocios medianos por su tamaño si cuentan con suficiente mercadería para poder distribuirse al cliente.

**10.- El local en el que opera su negocio es:**

**Cuadro 25**

**Cantidad de PYMES que funcionan en local propio.**

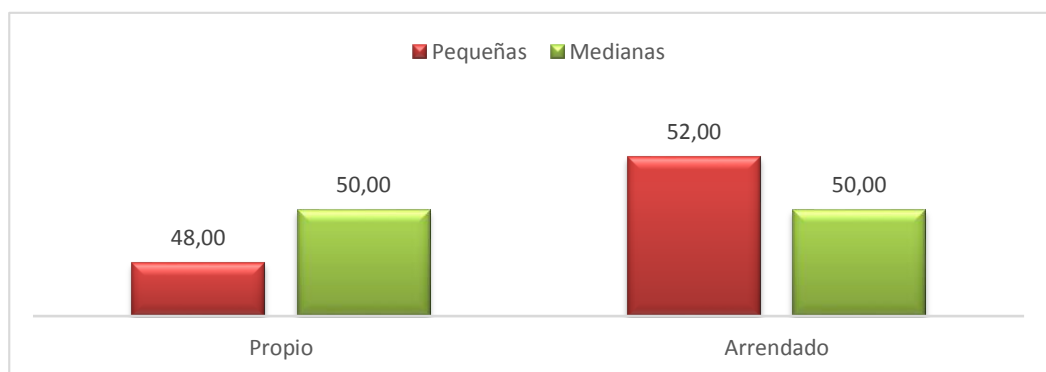
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Propio	13	3	20	0	36	48,00	1	0	3	0	4	50,00	40
Arrendado	13	0	25	1	39	52,00	0	1	3	0	4	50,00	43
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 19**

**Cantidad de PYMES que funcionan en local propio.**



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

### Lectura interpretativa:

Los administradores de los negocios pequeños contestaron con un 48,00% cuentan con un local propio mientras que el 52,00% tiene mediante arriendos.

En los dueños de los medianos negocios mencionaron que el 50,00% son locales propios y un porcentaje similar el de arrendamiento con un 50,00 %.

### Análisis:

Las pequeñas empresas son las que en su mayoría tiene locales en arriendo por ser pequeñas y por haber mayores construcciones en la zona en la que habitan. En las pymes medianas están en la median ya que los negocios que tienen muchos años en la ciudad de milagro ya cuentan con edificio propio a diferencia de los nuevos negocios que recién tiene aproximadamente 3 años de funcionamiento.

### 11.- ¿Los gastos de operación de su negocio son altos, como resultado del pago de arriendo?

**Cuadro 26**

### Opinión sobre el nivel de gastos de operación en base al pago de alquiler del local en que funcionan las PYMES.

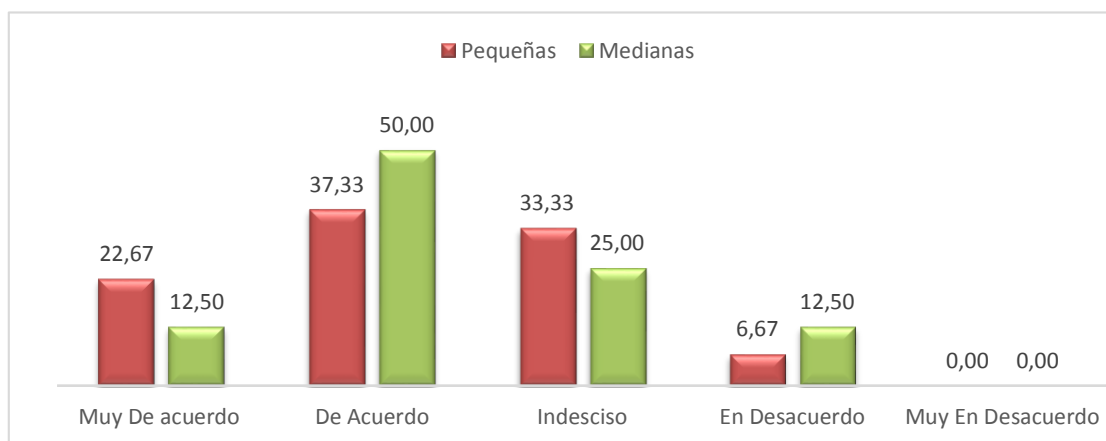
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	4	1	12	0	17	22,67	0	0	1	0	1	12,50	18
De Acuerdo	11	2	15	0	28	37,33	0	1	3	0	4	50,00	32
Indesciso	11	0	13	1	25	33,33	1	0	1	0	2	25,00	27
En Desacuerdo	0	0	5	0	5	6,67	0	0	1	0	1	12,50	6
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

## Opinión sobre el nivel de gastos de operación en base al pago de alquiler del local en que funcionan las PYMES.

Figura 20



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

### Lectura interpretativa:

Los administradores de los pequeños negocios calificaron que el 22,67% está muy de acuerdo en que el valor del arrendamiento influye mucho en los costes de operación, el 37,33% considera que está de acuerdo con dicho problema y el 33,33% esta indecisos, 6,67% en desacuerdo, mientras que el 0,00% muy en desacuerdo.

En cambio la calificación en negocios medianos el 12,50% considera que sus costos de arrendamiento están influyendo mucho y el 50,00% de acuerdo con los costos que genera el arrendamiento, el 25,00% indeciso, el 12% en desacuerdo, y el 0,00 muy en desacuerdo.

### Análisis:

En esta encuesta refleja que los gastos de arriendo son un poco altos en las pymes pequeñas de lo cual se refleja en los costes de operación. Pero en las pymes medianas no se refleja tanto ese valor por motivo de locales propios.



**12.- ¿Considera que el hecho de pagar arriendo lo pone en desventaja frente a otros negocios competidores?**

**Cuadro 27**

**Opinión sobre la desventaja que ocasiona el pago de arriendo.**

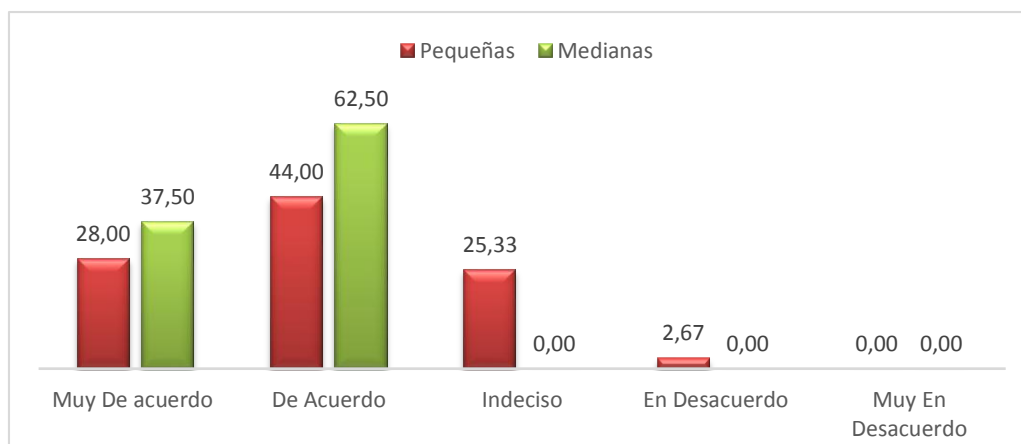
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	7	1	13	0	21	28,00	0	0	3	0	3	37,50	24
De Acuerdo	13	2	18	0	33	44,00	1	1	3	0	5	62,50	38
Indeciso	5	0	13	1	19	25,33	0	0	0	0	0	0,00	19
En Desacuerdo	1	0	1	0	2	2,67	0	0	0	0	0	0,00	2
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Figura 21**

**Opinión sobre la desventaja que ocasiona el pago de arriendo.**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

Los administradores de los negocios pequeños mencionaron que el 28,00% están muy de acuerdo que es una desventaja pagar arrendamiento y de acuerdo 44,00% mientras que el 25,33% indeciso porque son los que cuentan con un local propio, 2,676% en desacuerdo, mientras que el 0,00% muy en desacuerdo.

En los medianos negocios el 37,50% se está muy de acuerdo con lo sucedido en cambio el 62,50% de acuerdo con la dificultad del pago de arriendos, el 0,00% se encuentran indecisos, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

**Análisis:**

En esta preguntas tanto las pymes pequeñas como las medianas dicen que están de acuerdo en que el pago de arriendo es una desventaja por el tamaño de la pyme o del sitio donde se encuentra en funcionamiento.

**13.- ¿El desempeño de su personal se lo puede calificar como productivo y eficiente?**

**Cuadro 28**

**Opinión sobre el nivel de eficiencia del talento humano de las PYMES milagreñas**

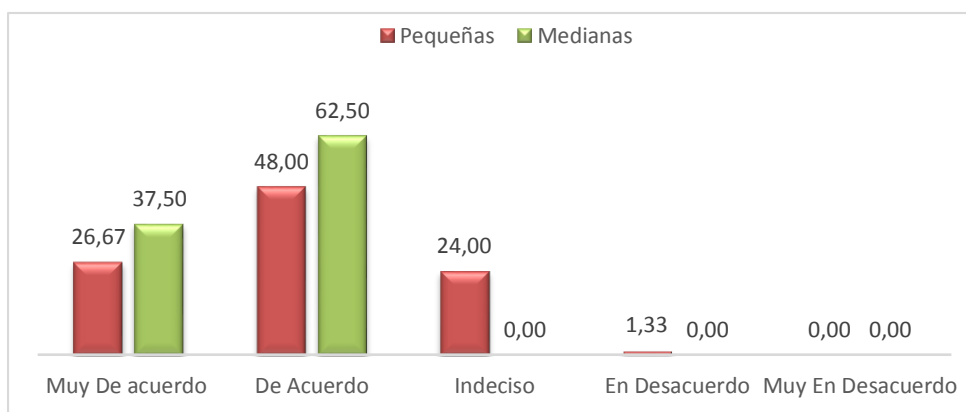
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy De acuerdo	7	0	12	1	20	26,67	0	0	3	0	3	37,50	23
De Acuerdo	13	2	21	0	36	48,00	1	1	3	0	5	62,50	41
Indeciso	5	1	12	0	18	24,00	0	0	0	0	0	0,00	18
En Desacuerdo	1	0	0	0	1	1,33	0	0	0	0	0	0,00	1
Muy En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 22**

**Opinión sobre el nivel de eficiencia del talento humano de las PYMES milagreñas**



Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

### Lectura interpretativa:

Los propietarios de los negocios pequeños mencionaron que la eficiencia de los trabajadores es de 26,67% muy de acuerdo y el 48,00% de acuerdo debido a que los empleados son muy eficientes en su puesto de trabajo y el 24,00% indeciso, el 1,33% en desacuerdo, el 0,00% muy en desacuerdo.

En cambio los negocios medianos respondieron que el 37,50% es muy de acuerdo el nivel de eficiencia al igual que 62, 50% que está de acuerdo, mientras que el 0,00% es indeciso, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

### Análisis:

En esta pregunta los empleados de las pymes en general se encuentran muy motivados lo cual los lleva a hacer bien su trabajo siendo eficiente y productivo, los empleados son la parte fundamentas lo cual deberían ser capacitados y motivados acorde al trabajo que están empleando.

#### 14.- La calificación sobre la productividad laboral de su personal sería:

#### Cuadro 29

#### Nivel en que se encuentra la productividad laboral del talento humano de las PYMES milagreñas.

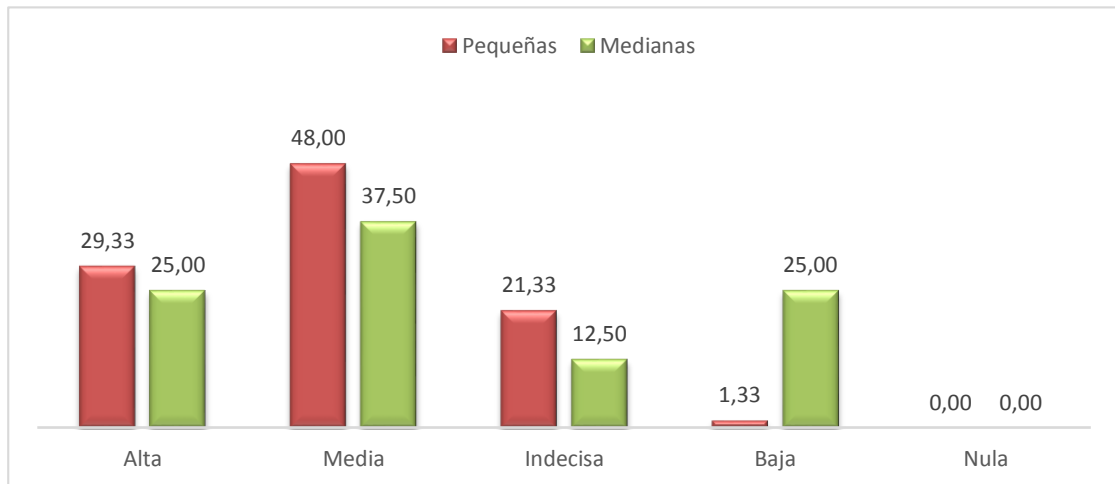
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Alta	8	2	11	1	22	29,33	0	1	1	0	2	25,00	24
Media	12	1	23	0	36	48,00	1	0	2	0	3	37,50	39
Indecisa	5	0	11	0	16	21,33	0	0	1	0	1	12,50	17
Baja	1	0	0	0	1	1,33	0	0	2	0	2	25,00	3
Nula	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordóñez

Fuente: Encuesta

**Figura 23**

**Nivel en que se encuentra la productividad laboral del talento humano de las PYMES milagreñas.**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

Los dueños de los negocios pequeños respondieron que el 29,33% es alta y al igual 48,00% es media muestra que su nivel de productividad es muy satisfactorio, el 21,33% se encuentra indecisos, el 1,33% el baja, y el 0,00% nula.

Los dueños de los negocios medianos el 25,00% es alto y el 37,50% es de nivel medio, su forma de trabajar es la correcta y generan más posibilidades de ganar mercado gracias a la eficiencia, el 12.50% está indeciso, pero el 25,00% tiene un nivel muy bajo, 0,00% es nulo.

**Análisis:**

En esta pregunta con un nivel de productividad como el arrojado nos da a entender que el personal tiene una motivación prudencial pero que no es a idónea en una empresa, debería estar motivado al máximo para que pueda rendir mejor y así poder tener una mayor productividad.

**15.- ¿La eficiencia con que opera su negocio es el resultado del excelente desempeño de su personal?**

**Cuadro 30**

**Relación entre el desempeño del personal y la eficiencia de operación de las PYMES milagreñas.**

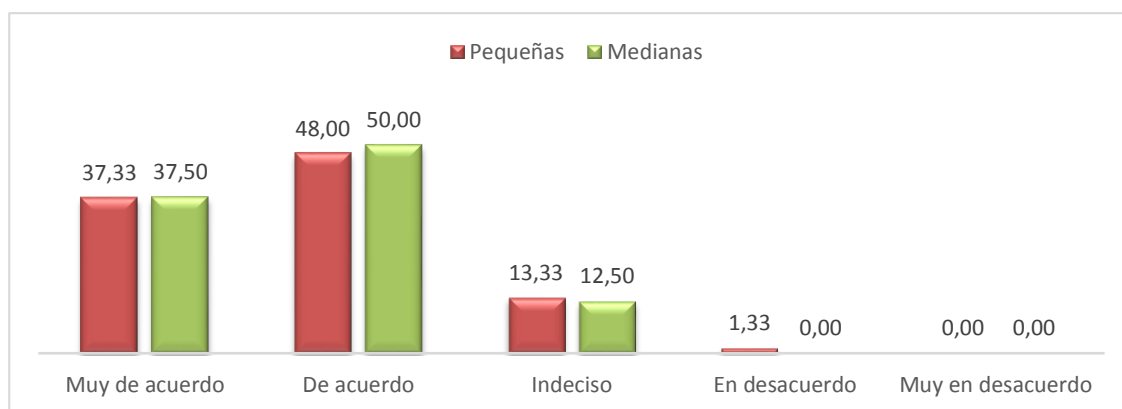
ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy de acuerdo	10	1	17	0	28	37,33	1	0	2	0	3	37,50	31
De acuerdo	13	2	21	0	36	48,00	0	0	4	0	4	50,00	40
Indeciso	3	0	7	0	10	13,33	0	1	0	0	1	12,50	11
En desacuerdo	0	0	0	1	1	1,33	0	0	0	0	0	0,00	1
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Figura 24**

**Relación entre el desempeño del personal y la eficiencia de operación de las PYMES milagreñas.**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordóñez

**Fuente:** Encuesta

**Lectura interpretativa:**

Los dueños de los negocios pequeños respondieron que el 37,33% es muy de acuerdo y al igual 48,00% está de acuerdo a los resultados obtenidos de los empleados de las pymes milagreñas, 13,33% se encuentran indecisos, en desacuerdo con un 1,33%, y con un 0,00% muy en desacuerdo.

Los dueños de los negocios medianos el 37,50% está de acuerdo y el 50,00% está de acuerdo, los resultados en las pymes es gracias al esfuerzo de los trabajadores que siempre están comprometido con su trabajo, indecisos con un 12,50%, en desacuerdo con 0,00%, y 0,00% muy en desacuerdo.

### Análisis:

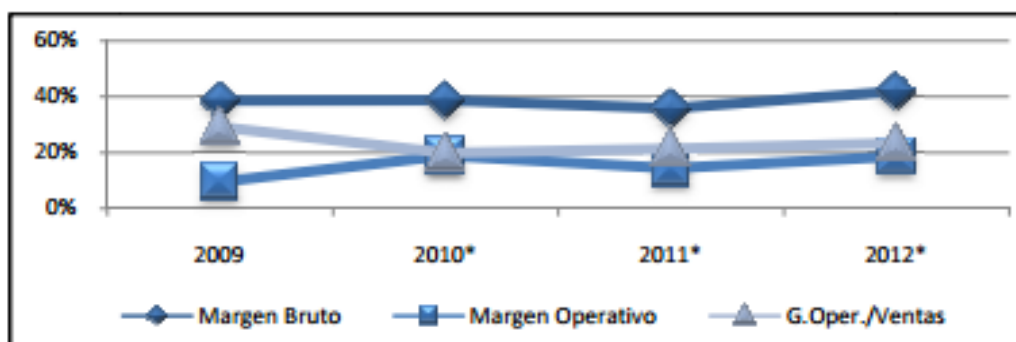
Como sabemos la eficiencia operacional está ligada con el desempeño del personal, en esta pregunta muestra el vínculo que tienen estos dos puntos, tienen una buena relación y las pymes las trabaja muy bien para el funcionamiento del mismo.

### 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

Un caso de éxito que se aplicó aquí en Ecuador con respecto a los costes de operación, es la empresa **UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.** esta empresa que por motivos de crisis financiera cierra sus puertas en el año 2000, sin duda en el año 2006 Isabel Noboa compra dicha empresa y comienza en marcha dándole un gran giro y mejorando su estructura administrativa y operativa, este es un gran ejemplo de cómo el buen manejo de los costes para poder producir un producto influyen mucho en el desarrollo de una empresa, actualmente esta empresa es reconocida en 125 países del mundo.

A continuación se muestra la influencia de los costes de operación hacia las ventas y margen bruto.

Figura 25



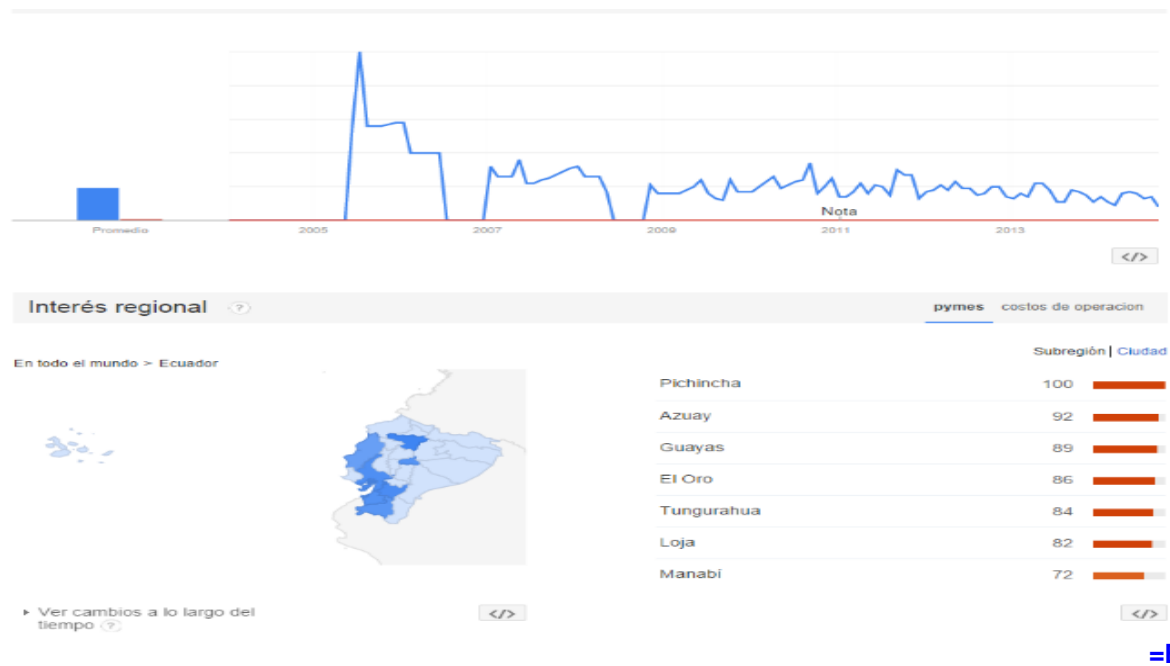
(\*) Datos bajo NIIF

Fuente: <http://www.sclra.fin.ec/Base%20datos/PDF/Mercado%20de%20valores/Informe%20La%20universal%20mar%202013%20ok%20ok.pdf>

De acuerdo al manejo del coste de operación, las empresas grandes son las que poseen un mejor manejo de dichos costes, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, en el siguiente grafico se muestran la cantidad de pymes en el ecuador y cuál es su influencia con respectos a los costos de operación.

**Figura 26**

Fuente: <http://www.google.com.ec/trends/explore#q=PYMES,+Manual+de+calidad&cmpt=q&geo>



**EC**

Como se puede divisar en el gráfico, en Ecuador el crecimiento de las pymes, se encuentra represento en la línea azul, se nota un descenso en las pymes. En el 2005 se incrementó en un 100% pero a medida que ha pasado el tiempo, ha venido disminuyendo el nivel, en la línea roja muestra el nivel de costos de operación que tienen las pymes quien se han ido perdiendo por este error, mal manejo de sus costes de operación.

En segundo recuadro se muestran un mapa donde se establece las provincias donde se encuentran asentadas las pymes que si aplican el correcto manejo de los costes de operación, y ya comparando este gráfico con el primero se muestra que el mal uso de los costes en las pymes del ecuador, son los que han permitido que algunos negocios desaparezcan.

Los resultados ya mencionados corresponden al estudio de 16 pymes a nivel nacional, de las cuales ninguna lleva un manejo de los costes de operación, lo expuesto indica que la evolución que han tenido las pymes a lo que se refiere a los costes de operación, muestra tal dificultad para manejarlos y poder llevarlos por ritmo que se debe, para no poder perder mercado.

### **4.3 RESULTADOS**

Los costes de operación dentro de las PYMES milagreñas se están convirtiendo en una debilidad debido a que estos no son correctamente administrados y tienen índices medios-altos dentro de los costos que se manejan en las pequeñas y medianas empresas del cantón. Por este motivo dichos costos influyen directamente en la rentabilidad de las mismas basado en las encuestas realizadas el nivel de afectación a la rentabilidad de las empresas es del 26,51% alto y del 57,83% medio, estos ratios dentro de un balance perjudica muy seriamente a un negocio debido a que se estaría priorizando demasiado los costos de operación.

Dentro de las causas que permiten que esto suceda están: clientes no abastecidos los cuales por su bajo nivel de fidelidad hacia un lugar fijo o específico de compra en gran estos tienden a acudir a otro establecimiento donde adquirir el producto solicitado, otro punto más dentro de las causas son controles internos con falencias a pesar de que lo ejecuten y apliquen con frecuencia, el modo de hacerlo o su contenido en fondo y forma al parecer no son los adecuados, x tal motivo existe una falencia dentro del manejo y control de las empresas. Un punto más dentro de la sustentación del porque los costos de operación de las PYMES milagreñas son elevados son debido a que casi la mitad de estas no cuentan con locales comerciales propios o espacios físicos y tienen que recurrir al alquiler de estos.



#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

**Cuadro 31**

##### **Verificación de Hipótesis**

<b>Hipótesis General</b>	<b>Verificación</b>
<p>Los costes de operación inciden en la rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro, periodo 2013.</p>	<p>De acuerdo a las encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro, las siguiente preguntas permitieron confirmar la hipótesis: En la encuesta dirigida a las PYMES milagreñas, la pregunta No. 1, indica que el 54,22% califica a sus costes de operación como medios, en la Pregunta No. 2 el 54,22% está de acuerdo con respecto a que los costes son una debilidad frente a la competencia.</p> <p>En la encuesta que se aplicó a las pequeñas y medianas empresas, las siguientes preguntas permiten conocer cómo influyen los costos de operación en la rentabilidad de la empresa, así, la pregunta No 3 indica que el 48,19% de las empresas encuestadas está de acuerdo con que la rentabilidad está siendo afectada por los costos operacionales y la pregunta No. 4 nos muestra que el 57,83% de las encuestas afirmaron que el nivel de afectación de los costes en la rentabilidad es medio.</p> <p>Esta información contribuye a la afirmación de la Hipótesis General de la investigación.</p>
<b>Hipótesis Especifica</b>	<b>Verificación</b>
<p>La gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>La pregunta No. 5 de las encuetas dirigidas a las PYMES del cantón Milagro nos indica que el 44,58% de estas aplican controles internos en un nivel medio.</p> <p>Con respecto a la gestión estratégica dentro de estas empresas la pregunta No. 6 indica que el 48,19% están de acuerdo que existe una gestión estratégica para enfrentar retos de mercado. Y el 48,19% indica que la gestión estratégica tiene efecto directo con respecto a cantidad y tipo de controles que se aplican dentro de la PYME esto referente a la pregunta No. 7 de la encuesta dirigida a las PYMES milagreñas.</p>
<p>El sistema de logística afecta en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>En las preguntas número 8 y 9 de la encuesta dirigida a las PYMES del cantón milagro se establece que el 45,78% a veces reciben quejas por parte de los clientes por no haber podido abastecerlos con productos o servicios que buscaban, y el 42,17% a veces ha perdido clientes por no poderlos abastecer lo que requerían, y el 31,33% siempre los ha perdido por la misma razón.</p> <p>De esta manera la hipótesis establecida queda confirmada.</p>

<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Verificación</b>
<p>La renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Dentro de la encuesta realizada a las PYMES milagreñas se estableció en la pregunta No. 10 que el 51,81% de los locales donde atienden los negocios son arrendados, por tal motivo el 38,55% de estos está de acuerdo que tienen gastos de operación altos por motivo del arriendo, esto correspondiente a la pregunta No. 11 de la misma encuesta. Con respecto a la pregunta No. 12 nos indica que el 44, 58% está de acuerdo que el hecho de pagar arriendo es una desventaja frente a la competencia.</p>
<p>La productividad laboral influye en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Las preguntas No. 13 de la encuesta dirigida las PYMES del cantón Milagro y la pregunta No. 6 de la encuesta hecha a los clientes de las PYMES califican el desempeño y el comportamiento de los empleados dentro de las PYMES, de lo cual el 49,40% de los administradores y dueños de las PYMES están de acuerdo que el desempeño de su personal es eficiente y productivo y el 43,98% de los clientes de dichos negocios están de acuerdo que los empleados que los atienden ofrecen un buen trato, son rápidos y eficientes al momento de atenderlos.</p> <p>De esta manera se confirma la hipótesis planteada en el estudio realizado.</p>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Fuente:** encuestas

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Diseño de Controles Internos para la correcta administración de costes de operación de las PYMES del cantón Milagro, a fin de asegurar los niveles de rentabilidad.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

##### **CONTROL INTERNO**

Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos dentro de las categorías como: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Luna Blanco, 2012, p. 194)

La clasificación más común y lógica de controles internos es: administrativos y contables.

##### **Control administrativo.**

El control administrativo consiste en la revisión, medición y corrección del cumplimiento y el desempeño del personal de una organización, revisando cada uno de los objetivos y si estos se han cumplido, y aplicar correctivos o mejoras dentro de los procesos para el cumplimiento de los mismos.

##### **El Control Interno Contable**

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control

interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información.

### **Elementos del Control Interno**

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

Los controles internos son esenciales, permiten examinar el manejo de todo tipo de recursos. Sin embargo en las PYMES se deja de lado la necesidad de estas medidas o parámetros, aspecto que se debe a la carencia de una gestión estratégica previamente planificada.

### **Pasos para su diseño**

- 1) Establecer objetivos.
- 2) Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- 3) Sistema de organización.
- 4) Limitación de autoridad y responsabilidad.
- 5) Normas de protección y utilización de los recursos
- 6) Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- 7) Aplicación de recomendaciones.
- 8) Sistemas de información.
- 9) Procedimientos y normas.
- 10) Métodos de Control y Evaluación de la gestión.

- 11) Programas de inducción y capacitación del personal.
- 12) Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

## **LOS COSTES DE OPERACIÓN**

Costos de operación comúnmente conocido como gasto de producción son los gastos que genera mantener un proyecto, llevar las líneas de procesamiento o mantener un equipo de funcionamiento en una compañía es la diferencia entre las ventas y otras entradas, y el costo de producción que muestra el beneficio bruto. Todo esto quiere decir que el beneficio económico de toda empresa se encuentra ligado con el ingreso y el costo de producción de todos los bienes vendidos.

El costo de operación es importante porque de esto depende el desarrollo de la empresa, pero, tiene dos características opuestas. La primera es que para poder producir un producto se tiene que gastar esto quiere decir que se está generando un costo y la segunda es que los costos se deberían mantener muy bajos y eliminar los innecesarios esto no quiere decir que se tiene que bajar los costos en exceso. (Zugarramurdi, 2014)

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas han sido tomadas en cuenta como un grupo económico de gran consideración en cuanto al desarrollo económico-social se refiere, debido al gran aporte que estas brindan para el desarrollo del país. De tal manera las PYMES deben de ser correctamente controladas en todos los aspectos, internos como externos.

Con respecto a las PYMES dentro del cantón Milagro, para que exista un correcto control dentro de ellas el diseño de controles internos las beneficiaria mucho de tal manera que al momento de aplicarlo dentro de las empresas estas tendrían un control más exacto de todo lo que sucede, siendo más precisas y controlando de una manera más efectiva el desempeño y los costos que implica que una PYME funcione de la mejor manera. En cuanto a los costes de operación, estos serían mejor administrados y dirigidos eficientemente hacia el logro de rentabilidad y productividad dentro de una organización.

cabe recalcar que la implementación de controles internos dentro de cualquier organización son fácilmente aplicables debido a su bajo costo de inversión y manejo, únicamente se debe contar con personal idóneo para la ejecución del mismo, y dentro de una PYME esto es de gran importancia y al momento de aplicarlas se debe desligar de cualquier vínculo de afinidad que exista dentro de las relaciones entre quienes integren la empresa para lograr ejecutar de una manera correcta y precisa los controles internos que vayan a ejecutar.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General**

Diseñar Controles Internos para la correcta administración de costes de operación de las PYMES del cantón Milagro, mediante el establecimiento de políticas, documentos e indicadores, para contribuir con la correcta administración de recursos y asegurar los niveles de rentabilidad de estos negocios.

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las actividades involucradas con los desperdicios de recursos.
- Analizar la segregación de tareas que se relacione con el manejo de costos de operaciones.
- Detallar los errores que se cometen durante el manejo o administración de los costos de operación.
- Establecer los métodos de control para cada error cometido durante la administración de los costos de operación.
- Determinar el costo-beneficio de cada método de control detallado.

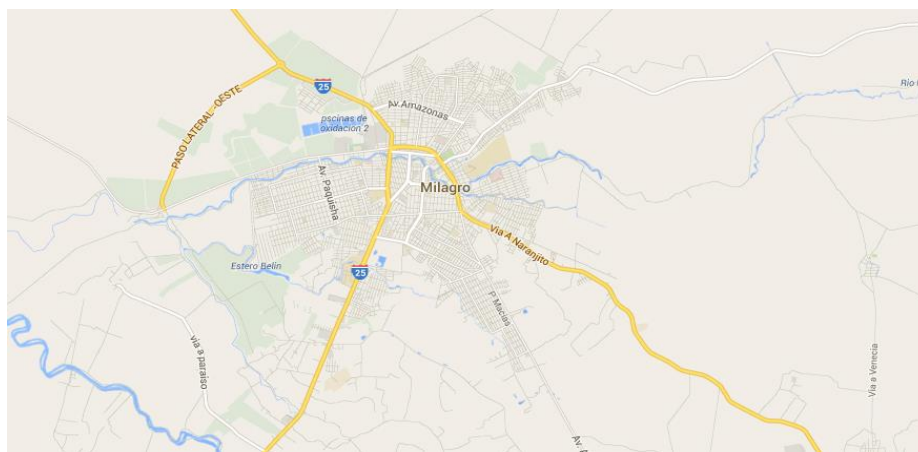
## **5.5. UBICACIÓN**

**País:** Ecuador

**Región:** Quinta región

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro



Fuente: google maps

El Cantón Milagro presenta varias ventajas en cuanto a su posición geográfica, siendo esto un factor esencial para la presencia de las PYMES. A continuación se establecen estas ventajas:

- Zona de gran afluencia poblacional
- Varias vías de acceso
- Zona comercial y agrícola
- Zona con proyección para negocios agroindustriales
- Autoridades locales con apoyo por parte del gobierno central.

## 5.6. FACTIBILIDAD

Desde el punto de vista administrativo esta propuesta es factible, como respuesta a que permitirá organizar el trabajo de las PYMES, al proporcionar elementos de control que les ayude a ajustar sus gastos operacionales. Para que los controles propuestos se pongan en práctica es suficiente con la aprobación de los dueños de estos negocios.

En lo legal no existen restricciones sobre el diseño de controles internos; sin embargo se establece la normatividad referida en las NIF's para PYMES. A continuación se expone dicha normativa:

- a) La naturaleza del cambio en la política contable.*
- b) Para el periodo corriente y para cada periodo anterior presentado, en la medida en que sea practicable, el importe del ajuste para cada partida de los estados financieros afectada.*

- c) *El importe del ajuste relativo a periodos anteriores a los presentados, en la medida en que sea practicable.*
- d) *Una explicación si es impracticable determinar los importes a revelar en los apartados (b) o (c) anteriores.*

Los estados financieros de periodos posteriores no necesitan repetir esta información a revelar.

En lo presupuestario, los controles internos establecidos no requieren de una inversión costosa, los beneficios son mayores y su costo es fácilmente financiable con capital de la propia PYME. Para verificar lo expuesto más adelante se presenta un análisis costo-beneficio.

En lo técnico, los requerimientos son mínimos, no se establecen mecanismos de controles tecnológicos o mecánicos, son de tipo personal.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1. Actividades**

Los controles internos que se presentan a continuación pueden ser aplicables por las PYMES de nuestro cantón, independientemente de la actividad o sector al que pertenezcan; son embargo, posteriormente se presenta un ejemplo de cómo deberías ser implementados, para este caso se trabajará con una pequeña empresa “PIZZERÍA D’RONALD”

#### **Cuadro 32**

##### **5.7.1.1. Identificar las actividades involucradas con los desperdicios de recursos.**

<b>Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías</b>
1.Compras de materia prima e insumos
2.Almacenamiento de materias primas e insumos
3. Utilización de materia prima e insumos en la producción
4. Inventarios de materias primas e insumos

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez



**Cuadro 33**

**5.7.1.2. Analizar la segregación de tareas que se relacione con el manejo de costos de operaciones.**

<b>Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías</b>	<b>Tareas</b>
1.Compras de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se efectúa inventario</li> <li>•Se determinan las necesidades</li> <li>•Se hace el reporte de necesidades</li> <li>•Se pasa reporte al dueño del negocio</li> <li>•Se efectúa la compra de insumos y materias primas.</li> </ul>
2. Almacenamiento de materias primas e insumos Y/o mercadería para la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se receptan los insumos y/o mercaderías para la venta.</li> <li>• Se los embodega</li> <li>• Se hace su registro en inventarios</li> <li>• Se verifica que cumpla con las especificaciones del pedido</li> </ul>
3. Utilización de materia prima e insumos en la producción o salida de mercaderías a perchas para su venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se entrega la mercadería a los encargados de perchar o los insumos a los encargados del área de producción.</li> <li>•Se registra en inventarios la salida de mercaderías o de insumos</li> <li>•Se deja cuadrado el inventario.</li> <li>•Se archiva la orden de pedido de los insumos o de las mercaderías despachadas.</li> </ul>
4. Inventarios de materias primas e insumos o de mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se procede a hacer el conteo físico.</li> <li>•Se registra las existencias resultantes del conteo físico.</li> <li>•Se verifican las salidas de insumos o de las mercaderías.</li> <li>• Se hace el cotejo.</li> <li>•Se establece los resultados y se emite reporte.</li> </ul>

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Cuadro 34**

**5.7.1.3. Detallar los errores que se cometen durante el manejo o administración de los costos de operación.**

<b>Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías</b>	<b>Tareas</b>	<b>Errores</b>
1.Compras de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se efectúa inventario</li> </ul>	No hay fecha establecida para inventariar. No existe un responsable de efectuar el inventario. No se establece si hay faltantes.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determinan las necesidades</li> </ul>	Se suelen hacer las compras antes de recibir reporte.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace el reporte de necesidades</li> </ul>	El reporte no detalla cuántas materias primas e insumos se han empleado y cuántas hay en bodega a fin de determinar el total de utilizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pasa reporte al dueño del negocio</li> </ul>	El dueño del negocio no revisa datos del reporte, sólo efectúa las compras.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se efectúa la compra de insumos y materias primas.</li> </ul>	Se compran cantidades que no se ajustan a las necesidades de producción
2.Almacenamiento de materias primas e insumos, y/o mercadería para la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se receptan los insumos y/o mercaderías para la venta.</li> </ul>	Se recibió los insumos o mercadería en malas condiciones.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se los embodega</li> </ul>	Mal ubicación de la materia prima al momento de llevar a bodega.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace su registro en inventarios</li> </ul>	Se lleva un mal registro de inventarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifica que cumpla con las especificaciones del pedido</li> </ul>	Pasan por alto condiciones establecidas del pedido sin tomar en cuenta los requisitos solicitados.
3. Utilización de materia prima e insumos en la producción o salida de mercaderías a perchas para su venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega los insumos a los encargados del área de producción.</li> </ul>	Se generan exceso de desperdicios al momento de realizar el producto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se registra en inventarios la salida de mercaderías o de insumos</li> </ul>	No existe comunicación sobre lo que se ha utilizado al momento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deja cuadrado el inventario.</li> </ul>	No constan insumos que han sido utilizados pero que no han sido registrados.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se archiva la orden de pedido de los insumos o de las mercaderías despachadas.</li> </ul>	Desaparecen órdenes de pedidos.

<b>Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías</b>	<b>Tareas</b>	<b>Errores</b>
4. Inventarios de materias primas e insumos o de mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede a hacer el conteo físico.</li> </ul>	Mal conteo de insumos o materia prima ingresada a la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se registra las existencias resultantes del conteo físico.</li> </ul>	Faltante de materia prima por mal conteo de lo ingresado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifican las salidas de insumos o de las mercaderías.</li> </ul>	No constan valores asignados en los registros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace el cotejo.</li> </ul>	No cuadran valores de entradas con salidas conforme se lo requirió o registro.

**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Cuadro 35**

**5.7.1.4. Establecer los métodos de control para cada error cometido durante la administración de los costos de operación.**

**a) Métodos de Control:**

<b>Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías</b>	<b>Tareas</b>	<b>Errores</b>	<b>Métodos de Control</b>
1.Compras de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se efectúa inventario</li> </ul>	No hay fecha establecida para inventariar. No existe un responsable de efectuar el inventario. No se establece si hay faltantes.	Política para efectuar un inventario periódico. Nombrar a un responsable de efectuar el inventario.  Registrar en un sistema los resultados del inventario. (manual o informático)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determinan las necesidades</li> </ul>	Se suelen hacer las compras antes de recibir reporte	Política de compras de materiales o mercaderías.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace el reporte de necesidades</li> </ul>	El reporte no detalla cuántas materias primas e insumos se han empleado y cuántas hay en bodega a fin de determinar el total de utilizadas.	Política sobre registro de ingresos y salidas de mercaderías o materiales e insumos de bodega.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pasa reporte al dueño del negocio</li> <li>Se efectúa la compra de insumos y materias primas.</li> </ul>	El dueño del negocio no revisa datos del reporte, sólo efectúa las compras. Se compran cantidades que no se ajustan a las necesidades de producción	Nombrar a una persona específica para que cumpla con la revisión del reporte y realizar la compra de acuerdo a necesidad. Efectuar cotejo de los insumos o mercaderías utilizadas y de lo que queda en bodega para ajustar las cantidades de compras.

Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías	Tareas	Errores	Métodos de Control
2. Almacenamiento de materias primas e insumos, y/o mercadería para la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reciben los insumos y/o mercaderías para la venta.</li> </ul>	Se recibió los insumos o mercadería en malas condiciones.	Revisión de mercaderías que despacha el proveedor, antes de ser almacenadas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se los embodega</li> <li>Se hace su registro en inventarios</li> </ul>	<p>Mal ubicación de la materia prima al momento de llevar a bodega.</p> <p>Se lleva un mal registro de inventarios</p>	Establecer un lugar específico en bodega para cada tipo de mercaderías o insumos, de acuerdo a la naturaleza de estos. Política de inventario periódico.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verifica que cumpla con las especificaciones del pedido</li> </ul>	Pasan por alto condiciones establecidas del pedido sin tomar en cuenta los requisitos solicitados.	Política de control de mercaderías, entregadas por proveedor, comparando con los requerimientos del pedido.
3. Utilización de materia prima e insumos en la producción o salida de mercaderías a perchas para su venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se entrega los insumos a los encargados del área de producción.</li> </ul>	Se generan exceso de desperdicios al momento de realizar el producto	Política de control de mermas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se registra en inventarios la salida de mercaderías o de insumos</li> </ul>	No existe comunicación sobre lo que se ha utilizado al momento	Registro de entrada y salida de mercaderías.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deja cuadrado el inventario.</li> <li>Se archiva la orden de pedido de los insumos o de las mercaderías despachadas.</li> </ul>	<p>No constan insumos que han sido utilizados pero que no han sido registrados.</p> <p>Desaparecen órdenes de pedidos.</p>	<p>Llevar registro de las mercaderías o insumos que se venden o utilizan.</p> <p>Llevar un registro y archivo físico y digital de los pedidos.</p>

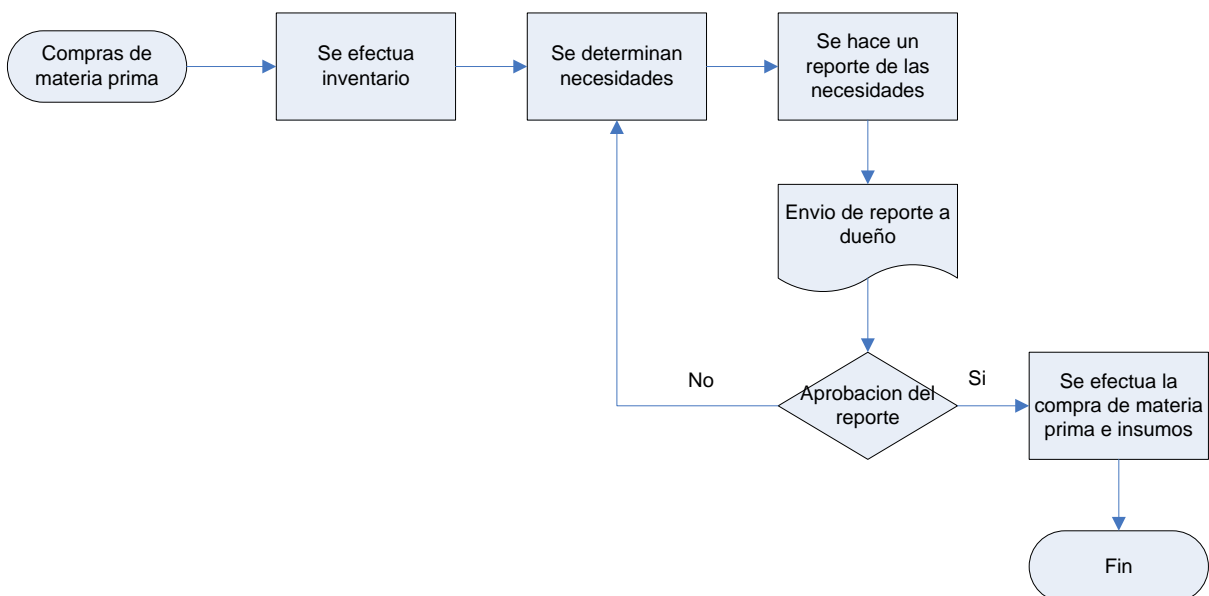
Actividades de Administración de recursos, insumos y/o mercaderías	Tareas	Errores	Métodos de Control
4. Inventarios de materias primas e insumos o de mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se procede a hacer el conteo físico.</li> </ul>	Mal conteo de insumos o materia prima ingresada a la empresa.	Conteo por dos ocasiones de las cantidades físicas en inventarios.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se registra las existencias resultantes del conteo físico.</li> </ul>	Faltante de materia prima por mal conteo de lo ingresado.	Conteo por dos ocasiones de las cantidades físicas en inventarios.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verifican las salidas de insumos o de las mercaderías.</li> </ul>	No constan valores asignados en los registros	Llevar un registro y archivo físico y digital del inventario.

Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordoñez

**b) Flujogramas de Procedimientos de trabajo para cada actividad:**

**Figura 27**

**1.- compras de materia prima.**

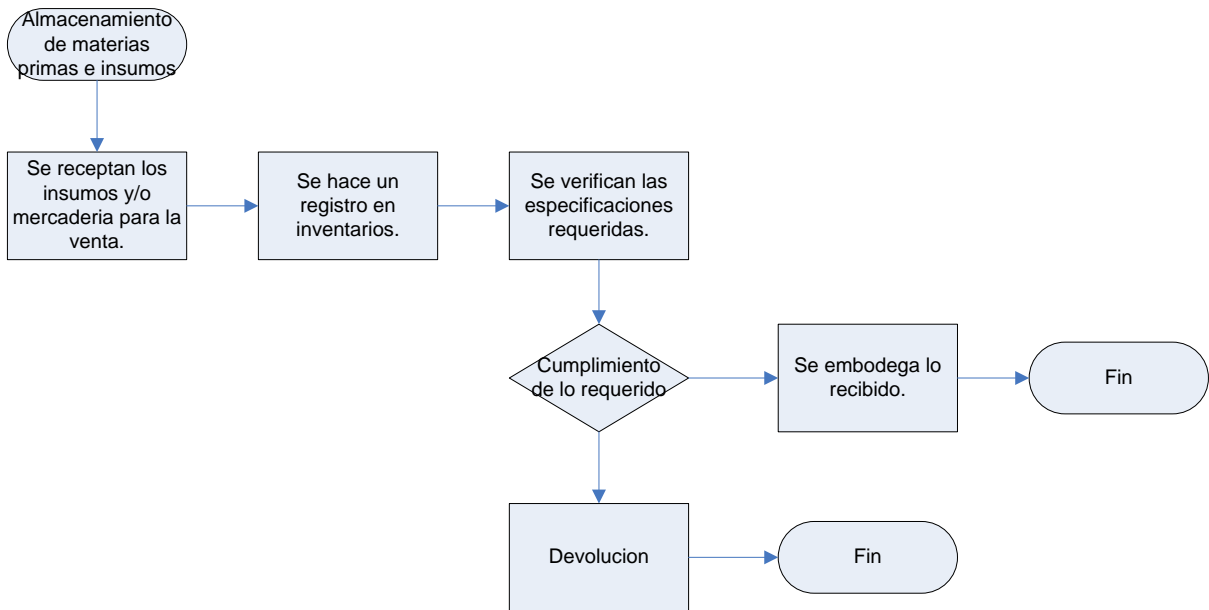


Elaborado: Alex Romero y Bryan Ordoñez

Fuente: descripción de la propuesta

**Figura 28**

**2.- Almacenamiento de materias primas e insumos.**

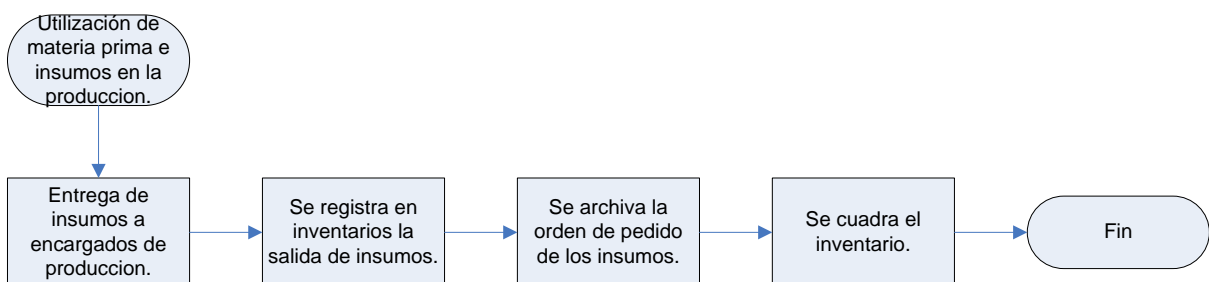


**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Fuente:** descripción de la propuesta

**Figura 29**

**3.- Utilización de materia prima e insumos en la producción.**

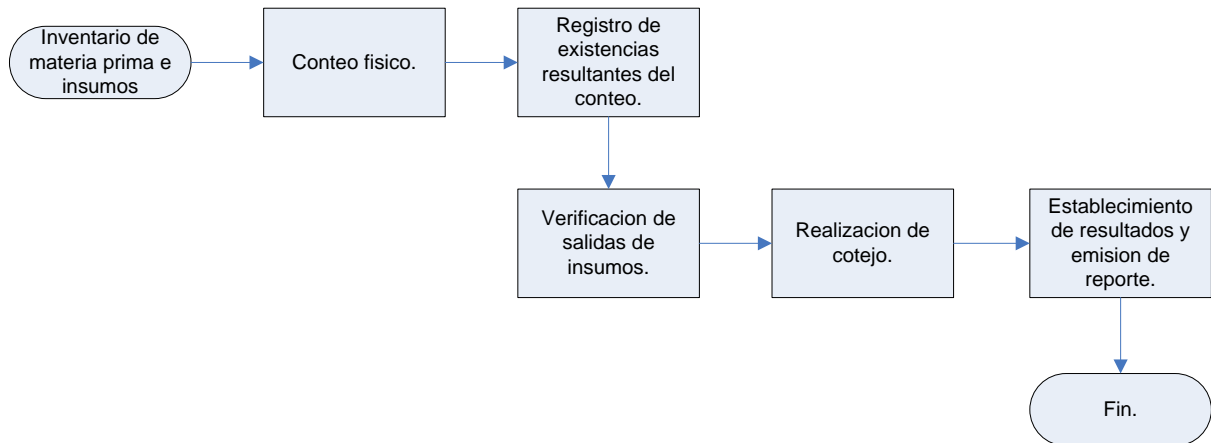


**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Fuente:** descripción de la propuesta

**Figura 30**

**4.- Inventarios de materias primas e insumos.**



**Elaborado:** Alex Romero y Bryan Ordoñez

**Fuente:** descripción de la propuesta



## 5.7.2. Recursos, Análisis financiero

**Cuadro 36**  
**Costo de la propuesta**

Método de Control	Costo
Política para efectuar un inventario periódico.	0
Nombrar a un responsable de efectuar el inventario.	2500
Registrar en un sistema los resultados del inventario. (manual o informático)	0
Política de compras de materiales o mercaderías.	0
Política sobre registro de ingresos y salidas de mercaderías o materiales e insumos de bodega.	0
Nombrar a una persona específica para que cumpla con la revisión del reporte y realizar la compra de acuerdo a necesidad.	4560
Efectuar cotejo de los insumos o mercaderías utilizadas y de lo que queda en bodega para ajustar las cantidades de compras.	0
Revisión de mercaderías que despacha el proveedor, antes de ser almacenadas.	0
Establecer un lugar específico en bodega para cada tipo de mercaderías o insumos, de acuerdo a la naturaleza de estos.	350
Política de inventario periódico.	200
Política de control de mercaderías, entregadas por proveedor, comparando con los requerimientos del pedido.	0
Política de control de mermas.	0
Registro de entrada y salida de mercaderías.	0
Llevar registro de las mercaderías o insumos que se venden o utilizan.	0
Llevar un registro y archivo físico y digital de los pedidos.	0
Conteo por dos ocasiones de las cantidades físicas en inventarios.	0
Conteo por dos ocasiones de las cantidades físicas en inventarios.	0
Llevar un registro y archivo físico y digital del inventario.	0
Llevar un registro y archivo físico y digital del inventario.	0
<b>Total</b>	<b>7610</b>

***Se hará una proyección sobre el ingreso por manejo bajo control de los recursos, insumos y/o productos y de ese total se cotejará con los costos de los controles propuestos a fin de establecer el beneficio económico que tendría una PYME.***

A continuación se presenta la operatividad de la propuesta, con su aplicación en una PYME del Cantón Milagro:

## CONTROLES INTERNOS PARA LA ADMINISTRACION DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA PIZZERIA' D RONALD

Razón social: Pizzería' D Ronald

Años de creada: 11 anos

Actividad: Venta de pizzas y comida rápida

Número de trabajadores: 11 trabajadores

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
<i>Pizzeria'D Ronald</i>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
<b>VENTAS</b>		\$ 296,250.00	\$ 337,500.00	\$ 369,000.00
COSTO DE VENTAS		\$ 213,374.90	\$ 236,870.80	\$ 257,000.00
UTILIDAD BRUTA EN VTAS		\$ 82,875.10	\$ 100,629.20	\$ 112,000.00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 29,280.00</b>	<b>\$ 31,280.00</b>	<b>\$ 33,180.00</b>
COSTOS INDIRECTOS	\$ 17,160.00		\$ 18,560.00	\$ 19,560.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 7,800.00		\$ 8,400.00	\$ 9,200.00
GATOS GENERALES	\$ 2,400.00		\$ 2,400.00	\$ 2,500.00
Gastos de depreciación	\$ 1,920.00		\$ 1,920.00	\$ 1,920.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 53,595.10</b>	<b>\$ 69,349.20</b>	<b>\$ 78,820.00</b>
IMPUESTOS		\$ 960.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÒN</b>		<b>\$ 52,635.10</b>	<b>\$ 68,269.20</b>	<b>\$ 77,740.00</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 1,752.00	\$ 1,752.00	\$ 1,752.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUSTO</b>		<b>\$ 50,883.10</b>	<b>\$ 66,517.20</b>	<b>\$ 75,988.00</b>
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 11,194.28	\$ 14,633.78	\$ 16,717.36
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 39,688.82</b>	<b>\$ 51,883.42</b>	<b>\$ 59,270.64</b>

Como podemos apreciar el negocio tiene un desarrollo económico aceptable debido a los ingresos reflejados en la comparación de los estados financieros de los años 2011, 2012 y 2013, aquí podemos observar las cifras de cómo ha ido creciendo las ventas y por ende las ganancias. Sin embargo muy hay que tomar en cuenta que la calidad de los productos ofrecidos y debido a la competencia directa existente en la ciudad como lo es Ricky deli, Pizzería Picola, Rustika, Telepizza, entre otros debido a todo esto es necesario implementar un diseño de controles internos para evitar el desperdicio dentro de las actividades.

A continuación se detalla proyecciones de ventas y el beneficio costo que adquirido en la empresa citada.

**PRECIOS**

Pizza sencilla	Pizza especial
9.5	12.5

**PROYECCIÓN DE VENTAS, EN DÓLARES, POR AÑO**

Años	unid. Vend	Sencillas	especiales
<b>2011</b>	28500	20000	8500
<b>2012</b>	33000	25000	8000
<b>2013</b>	36000	27000	9000

**PROYECCIÓN DE VENTAS**

precios	unid. Vend. 2011	unid. Vend. 2012	unid. Vend. 2013	Ventas 2011	Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas 2014	Ventas 2015
9.5	20000	25000	27000	190000	237500	256500	269325.00	288177.75
12.5	8500	8000	9000	106250	100000	112500	118125.00	126393.75
<b>TOTAL</b>	28500	33000	36000	<b>296250.0</b>	<b>337500.00</b>	<b>369000</b>	<b>387450.00</b>	<b>414571.50</b>

**ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO**

<b>Ventas 2015</b>	414571.50
<b>Ventas 2014</b>	387450.00
<b>Ingresos por Ventas</b>	27121.50
<b>Costo Propuesta</b>	7610
<b>Beneficio</b>	<b>19511.50</b>

### **5.7.3. Impacto**

El impacto que generará la propuesta es positivo y permitirá beneficios en términos económicos y sociales y sus beneficiarios serán: dueños de los negocios, personal y la comunidad en general.

El impacto económico se puede observar en el control de costes de los negocios, esto les permitirá disminuir sus costes totales y ofrecer sus servicios y/o productos a menor precio, de forma más competitiva, aspecto que elevará el volumen de ventas y entregará mayores rendimientos económicos al dueño e inversionista del negocio, además, el personal tendrá un trabajo seguro y con opción a mejorar sus niveles salariales.

En lo que respecta a lo social, el trabajo seguro a un grupo de trabajadores o talento humano brinda la oportunidad de que ellos tengan una mejor calidad de vida. A lo expuesto hay que sumar la contribución del negocio al desarrollo social y económico de la ciudad.

5.7.4. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES													
	MAYO		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPT.		
1. Revisión del plan de tesis	■	■	■	■	■	■								
2. Correcciones	■	■	■	■	■	■								
3. Establecimiento de la propuesta							■	■						
4. Diseño de objetivos de la propuesta								■	■					
5. Determinación de las actividades de la propuesta								■	■	■				
6. Elaboración de cuadro de actividades y tareas a las cuales se establecerán los controles									■	■				
7. Diseño de políticas de control interno										■				
8. Proyección económica de la propuesta										■	■			
9. Lineamientos de evaluación e Impacto											■	■		
10. Conclusiones												■	■	
11. Recomendaciones													■	■
12. Presentación de Informe Final														■

### **5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta**

La propuesta podrá ser evaluada en términos de aplicación de los siguientes indicadores:

#### **Liquidez = ingresos / costo de ventas**

Prueba acida = (activo circulante – inventario) / pasivo a corto plazo

#### **Rentabilidad**

Ganancias por inversión total = utilidad neta / (pasivo + capital contable)

#### **Productividad**

Ingresos por capital de trabajo = ventas netas / capital de trabajo

#### **Eficiencia**

Rotación de activos = (ventas netas /activo total) \* 360

Rotación de inventarios = (inventarios / costo de ventas) \* 360

Rotación de proveedores = (proveedores / costo de ventas) \*360

#### **Márgenes de utilidad = utilidad / ventas**

## **CONCLUSIONES**

La rentabilidad de las PYMES es un factor fundamental, es la base para proyectar su crecimiento y desarrollo; sin embargo, la actual competencia y presencia de empresas de mayor tamaño, que se caracterizan por su organización y eficiente manejo de costes, las hace perder competitividad.

Las PYMES del cantón Milagro cada día están multiplicándose, generando empleo y oportunidades de desarrollo local, lo lamentable es que estos negocios no despegan o crecen a través del tiempo como respuesta a una gestión estratégica empírica y tradicional que no contempla la importancia de establecer controles a sus operaciones para asegurar un correcto uso de recursos y por ende manejo de costes.

Los clientes actualmente exigen una excelente atención y desean obtener los productos y/o servicios solicitados en el momento que ellos lo requieren, esto ha llevado a las empresas a trabajar en actividades de logística, pero las PYMES han olvidado que deben efectuar un correcto control del tiempo en que atienden a sus clientes y especialmente de los recursos que poseen para entregar lo requerido en el momento solicitado. Actualmente hay PYMES que incurren en el error de desabastecer a su clientela y de esta forma perderla y dar oportunidades a los competidores.

Los costos y los gastos de las PYMES son uno de sus mayores problemas, al tener una clientela de mayor tamaño sus costos tienden a ser mayores, esto al no formar parte de una economía de escala, sumado a ello existen otros factores como lo son la renta o alquiler del local que profundiza esta problemática, de ahí la necesidad de controlar los costes de operación.

La eficiencia es un factor importante para llegar a la productividad, la forma en que se trabaja y el tiempo empleado para cada actividad es esencial para generar un ahorro a las pequeñas y medianas empresas; sin embargo en las PYMES se genera una despreocupación sobre la productividad laboral y no se busca mejorar el rendimiento de los colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

Las PYMES deben apuntar hacia un trabajo y operación marcada por la efectividad, de ahí que se recomiende llevar controles sobre sus costes y gastos, para obtener una brecha que les de la opción de competir en un mercado donde el precio es un factor fundamental para tomar las decisiones de compra.

Los administradores o dueños de las PYMES deben dar cabida a las nuevas herramientas administrativas, es importante que ellos pongan en práctica controles internos para dar inicio a una gestión estratégica que los lleve a aprovechar oportunidades de mercado.

El abastecimiento es un factor que genera ventaja competitiva; esto lleva a recomendar a las PYMES a mantener controles sobre sus existencias, sean estas materias primas, insumos o mercaderías disponibles para la venta, dependiendo de la actividad del negocio, con el objetivo de no desabastecer a su clientela y fidelizarla.

Es importante que las PYMES apliquen controles internos a sus inventarios, a fin de trabajar con las cantidades requeridas, de la forma más exacta y evitar así aumentar sus costes y gastos en cada período, aspecto que las complicaría para fijar o establecer su sistema de precios.

Los trabajadores o talento humano deben tener el funcionamiento de los controles internos y los procedimientos que enmarcan a sus labores, esto les permitirá tener un mayor rendimiento laboral, de tal forma que mejore la productividad del negocio.



## Bibliografía

(s.f.).

Bolívar, I. (19 de Octubre de 2011). *scribd*. (Ingrid Bolivar) Obtenido de

<http://es.scribd.com/doc/69389452/Antecedentes-de-Las-Pymes-en-El-Mundo>

Carrillo, S. (2013). *enroke*. Obtenido de [www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes](http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes)

Centty Villafuerte, D. (2010). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/METODO%20LOGICO%20HISTORICO.htm>

CEPAL "Naciones Unidas". (julio de 2010). Políticas de Apoyo a las PYMES de America Latina. Obtenido de <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf>

Consultora Aristimuño Herrera & Asociados. (2012). *InfoConstrucciones*. Obtenido de <http://infoconstruccion.com/noticia/09-11-12/la-importancia-de-la-productividad-laboral/1439>

Cuevas Villegas, C. F. (2001). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A.

De Gregorio Rebeco, J. F. (2007). Macroeconomía, Teoría y Políticas. En J. F. De Gregorio Rebeco, *Macroeconomía, Teoría y Políticas*. (pág. 792). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=VXrSHa7PJb0C&pg=PA3&dq=definicion+de+macroeconomia&hl=es-419&sa=X&ei=6Q4TVLGxBOOAsQSR-4D4CA&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Departamento de Pesca. (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>

Diccionario de la Real Academia Española. (2014). *Definicion.DE*. Obtenido de [definicion.de/productividad/](http://definicion.de/productividad/)

Economía48. (2014). *La Gran Enciclopedia Económica*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/renta/renta.htm>

Educacion Financiera Para Todos AMV. (s.f.). Glosario del Inversionista. Obtenido de [https://www.citibank.com.co/educacionfinanciera/resources/pdf/Glosario\\_del\\_Inversionista.pdf](https://www.citibank.com.co/educacionfinanciera/resources/pdf/Glosario_del_Inversionista.pdf)

Estrada Vera, J. (30 de 3 de 2012). *scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/87351153/ESTRUCTURA-DEL-SISTEMA-LOGISTICO-EN-LA-EMPRESA>

Gaitán, R. E. (2006). Control Interno y Fraudes. En R. E. Gaitán, *Control Interno y Fraudes*. Bogota : Ecoe Ediciones . Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA25&dq=definicion+de+control+es+internos&hl=es419&sa=X&ei=rPMSVMiONMLIsASfq4CoAw&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>

- Gestion y Administracion. (2014). *planear el futuro mediante la Gestion Estrategica*. Obtenido de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Herrera Prieto, J. E. (2012). *Gestion estrategica Organizacional*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Instituto Mexicano de Contadores Publicos. A.C. (s.f.). *Contabilidad Bancaria en México*. En F. J. Salvador Marín Hernández.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de Redatam: [redatam.gob.ec/cgibin/](http://redatam.gob.ec/cgibin/)
- Isabel, N. V. (2006). *Repositorio UTE*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6714/1/29534\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6714/1/29534_1.pdf)
- Luna Blanco, Y. (2012). *Auditoria Integral. Normas y procedimientos*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lurbé, R. J. (2013). *Gestión Estrategica "Navegando hacia el cuarto paradigma"*. Obtenido de [www.eumed.net/ce/2013/gestion-estrategica-navegando-hacia-cuarto-paradigma-revision.html](http://www.eumed.net/ce/2013/gestion-estrategica-navegando-hacia-cuarto-paradigma-revision.html)
- Martinez Cañizares, D. A. (2014). *Safesync*. Obtenido de <https://dc2.safesync.com/CHmXCCS/TESIS/METODOLOG%C3%8DA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20AMC..pdf?a=tmCDMdbJKZ8>.
- Medina Ruiz, M. I. (2012). *eumed*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Omar Torcat Medina, J. S. (2006). Obtenido de [http://www.uv.es/~selva/gestion/glosario/glosario\\_dm.htm](http://www.uv.es/~selva/gestion/glosario/glosario_dm.htm)
- otros, L. C. (2007). *Gestión Empresarial para agronegocios*. Edición electronica gratuita. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/)
- Perna, I. (2011). *Operaciones Financieras*. Obtenido de <http://www.matematicas-financieras.com/rentas-nsbp--p5.htm>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013-2017). *Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Publicaciones de Empresa e Industria. (2006). *La Nueva definición de Pyme*.
- Schettino, M. (2002). *Introducción a la Economía para no economistas*. Mexico. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=BsPNZVgz6d8C&pg=PA3&dq=definicion+de+economia&hl=es-419&sa=X&ei=zvwSVLnmNvGIsQTQwIK4Dw&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false>

Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2012). Transformacion de la Matriz Productiva. *Revolucion Productiva a traves del Conocimiento y el Talento Humano*. Quito, Pichincha, Ecuador: ediecuatorial.

Suárez, B., A. Ferrer, M., & Suárez, A. (2008). *scielo*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_arttext)

Tang Betancourt, J. R. (2002). *GESTIÓN ESTRATEGICAS: Navegando Hacia EL Cuarto Paradigma*. PORLAMAR.

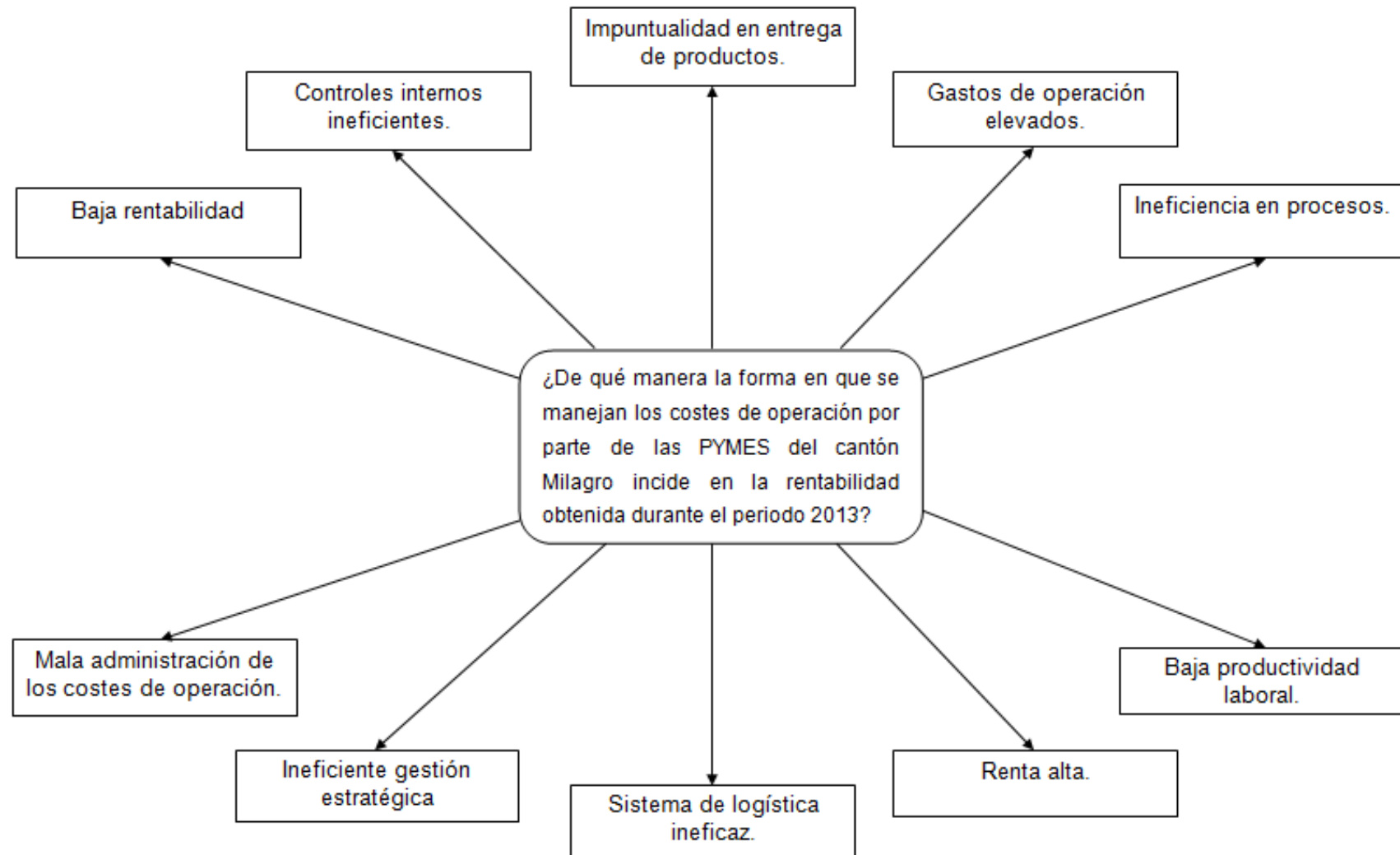
Unidad de Analisis Económicos e Investigacion Ekos Negocios. (7 de Noviembre de 2012). *Ekos Negocios*. Obtenido de [http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion=223&pag=34&idr=1#](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=223&pag=34&idr=1#)

Universa. (2012). 10 factores que afectan la productividad. Obtenido de <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/12/19/989711/10-factores-afectan-productividad-empresarial.html>

Zugarramurdi, A. (2014). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>

# **A N N E X O S**

## Árbol de problemas.



## Matriz integradora del proceso de investigación.

PROBLEMA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS	ÍTEM O PREGUNTAS	
								ENCUESTAS PYMES	ENCUESTAS POBLACION
mal manejo de los costes de operación por parte de las pymes del cantón milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013.	¿De qué manera la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro incide en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?	Establecer la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013, a través de una	Los costes de operación inciden en la rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro, periodo 2013.	costes de operacion	rentabilidad	5.5% de disminución de los costes de operación de las PYMES Milagreñas.	encuesta	1. Sus costes de operación los calificaría como: 2. Actualmente sus costes de operación representan una debilidad frente a la competencia. 3. ¿La rentabilidad de su PYME está siendo afectada por los costes de operación? 4. ¿En qué nivel sus costes de operación afecta a la rentabilidad del negocio?	
La mala gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro	¿En qué medida la gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro?	Identificar en qué medida la gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro.	La gestión estratégica influye en los controles internos que se implementan en las PYMES del cantón Milagro.	Gestión estratégica	Controles internos	Número de Pymes Milagreñas que llevan una planificación de sus actividades	encuesta	5. ¿En qué nivel se aplican controles internos en su negocio? 6. Una característica importante en su PYME es que se la gestiona de forma estratégica para enfrentar los retos de mercado: 7. La gestión estratégica de su PYME tiene un efecto directo en la cantidad y tipo de controles internos que se implementan en su negocio:	
Un sistema de logística ineficiente afecta en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro	¿Cómo afecta el sistema de logística en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro?	Analizar cómo afecta el sistema de logística en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.	El sistema de logística afecta en la precisión de entrega de productos a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.	Sistema de logística	Entrega de productos	Numero de políticas de control logístico que han implementado las PYMES milagreñas	encuesta	8. Existen quejas de clientes por motivo de desabastecimiento, aspecto que no les ha permitido acceder al producto y/o que ellos requieren: 9. ¿Ha perdido clientes por motivo de no poderlos abastecer; es decir, no tener en existencias los productos que ellos piden?	1. ¿Alguna vez no ha podido ser bastecido porque el negocio al que acudió a comprar no tenía en existencias los productos y/o servicios solicitados? 2. ¿Se ha sentido insatisfecho cuando no ha podido adquirir el producto y/o servicio buscado, en una PYME milagreña? 3. El no encontrar el producto y/o servicio solicitado en el negocio o sitio habitual de compra, ¿lo ha llevado a acudir a otro negocio proveedor? 4. ¿Se considera un cliente fiel, es decir, acostumbra a comprar siempre en el mismo sitio? 5. La fidelidad hacia un punto de venta, sitio donde efectúa sus compras, es:

<p>La renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro</p>	<p>¿De qué forma la renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro?</p>	<p>Examinar de qué forma la renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>La renta que se paga por el espacio físico en que se opera, afecta a los gastos de operación de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Renta</p>	<p>Gastos de operación</p>	<p>Numero de PYMES milagreñas que tienen contratos fijos de por lo menos tres años con sus arrendatarios.</p>	<p>encuesta</p>	<p>10. el local en el que opera su negocio es: 11. ¿Los gastos de operación de sus negocios son altos como resultado del pago de arriendo? 12. Considera que el hecho de pagar arriendo lo pone en desventaja frente a otros negocios competidores</p>	
<p>La mala productividad laboral en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro</p>	<p>¿Cómo influyen la productividad laboral en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro?</p>	<p>Determinar cómo influye la productividad laboral en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>La productividad laboral influye en la eficiencia de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Productividad laboral</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Incremento del 8% de la productividad laboral de quienes integran las PYMES milagreñas</p>	<p>encuesta</p>	<p>13. ¿El desempeño de su personal se lo puede calificar como productivo y eficiente? 14. La calificación sobre la productividad laboral de su personal sería: 15. La eficiencia con que opera su negocio es el resultado del excelente desempeño de su personal:</p>	<p>6. “El personal de los negocios donde efectúa sus compras es eficiente, lo atiende rápido y con un excelente trato”</p>



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LA PYMES DEL CANTÓN MILAGRO**

**OBJETIVO:** Establecer la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013, a través de una investigación dirigida al objeto de estudio, con la aplicación de encuestas, para contribuir con la sostenibilidad de los sectores que aportan a la economía Milagreña.

**COOPERACIÓN:** Se agradece la cooperación al responder con honestidad cada una de las preguntas; además se recalca que las respuestas servirán para un proyecto de tesis de grado; por lo tanto, la información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

Razón social:

Tiempo de operar en el mercado:

Sector al que pertenece: Comercial  Servicios  Manufacturera  Otros

Marque la repuesta con una X

1.- ¿Sus costes de operación los calificaría cómo?

Altos	
Medios	
Indeciso	
Bajos	
Nulos	

2.- Actualmente sus costes de operación representan una debilidad frente a la competencia.

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

3.- ¿La rentabilidad de su PYME está siendo afectada por los costes de operación?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

4.- ¿En qué nivel sus costes de operación afecta a la rentabilidad del negocio?

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

5.- ¿En qué nivel se aplican controles internos en su negocio?

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

6.- Una característica importante en su PYME es que se la gestiona de forma estratégica para enfrentar los retos de mercado:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

7.- La gestión estratégica de su PYME tiene un efecto directo en la cantidad y tipo de controles internos que se implementan en su negocio:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

8.- Existen quejas de clientes por motivo de desabastecimiento, aspecto que no les ha permitido acceder al producto y/o que ellos requieren:

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

9.- ¿Ha perdido clientes por motivo de no poderlos abastecer; es decir, no tener en existencias los productos que ellos piden?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LA PYMES DEL CANTÓN MILAGRO**

10.- El local en el que opera su negocio es:

Propio	
Arrendado	

11.- ¿Los gastos de operación de su negocio son altos como resultado del pago de arriendo?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

12.- ¿Considera que el hecho de pagar arriendo lo pone en desventaja frente a otros negocios competidores?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

13.- ¿El desempeño de su personal se lo puede calificar como productivo y eficiente?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

14.- ¿La calificación sobre la productividad laboral de su personal sería?

Alta	
Media	
Indeciso	
Baja	
Nula	

15.- ¿La eficiencia con que opera su negocio es el resultado del excelente desempeño de su personal?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LA PYMES DEL CANTÓN MILAGRO**

**OBJETIVO:** Establecer la forma en que se manejan los costes de operación por parte de las PYMES del cantón Milagro y su incidencia en la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013, a través de una investigación dirigida al objeto de estudio, con la aplicación de encuestas, para contribuir con la sostenibilidad de los sectores que aportan a la economía Milagreña.

**COOPERACIÓN:** Se agradece la cooperación al responder con honestidad cada una de las preguntas; además se recalca que las respuestas servirán para un proyecto de tesis de grado; por lo tanto, la información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

Edad:  
20 - 40 ( )    21 – 60 ( )    61 – 69 ( )

sexo:  
masculino ( )    femenino ( )

Marque la repuesta con una ( X ) su respuesta

1.- ¿Alguna vez no ha podido ser abastecido porque el negocio al que acudió a comprar no tenía en existencias los productos y/o servicios solicitados?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

2.- ¿Se ha sentido insatisfecho cuando no ha podido adquirir el producto y/o servicio buscado, en una PYME milagreña?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

3.- ¿El no encontrar el producto y/o servicio solicitado en el negocio o sitio habitual de compra, lo ha llevado a acudir a otro negocio proveedor?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

4.- ¿Se considera un cliente fiel, es decir, acostumbra a comprar siempre en el mismo sitio?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

5.- fidelidad hacia un punto de venta, sitio donde efectúa sus compras, es:

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

6.- El personal de los negocios donde efectúa sus compras es eficiente, lo atiende rápido y con un excelente trato:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

Document [Bryan-Alex.pdf](#) (D11542756)

Submitted 2014-09-19 19:41 (-05:00)

Submitted by xzunigas@unemi.edu.ec

Receiver xzunigas.unemi@analysis.arkund.com

Message [Show full message](#)

3% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 5 sources.

**Fotografías.**



