

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PLAGIO ALVAREZ.pdf (D38310770)  
**Submitted:** 5/4/2018 3:39:00 PM  
**Submitted By:** jtenorioa@unemi.edu.ec  
**Significance:** 1 %

Sources included in the report:

PASAR URKUND ALVAREZ - NARVAEZ.pdf (D38026816)

Instances where selected sources appear:

1

1 INTRODUCCIÓN La planificación estratégica permite alcanzar propósitos y objetivos a lo que sea que ésta venga aplicada, es por eso que se la considera importante desde inicios de la historia debido a los logros que se han venido alcanzando gracias a la misma. Para las empresas o negocios debe ser aplicada con el fin de brindar un rumbo adecuado y permitir desarrollar estrategias acordes a las actividades a las que se estén dedicando, además permite desarrollar herramientas para evaluar, medir y dar seguimiento a resultados obtenidos durante los controles y así permitir una mejora continua. En la actualidad las MIPYMES enfrentan problemáticas que les impide alcanzar sus objetivos planteados desde su constitución, es por eso que deberían crear propósitos a corto plazo y tomar medidas necesarias para alcanzarlos en un tiempo determinado, creando así una secuencia o pasos a seguir. La carencia de aplicación de una planificación estratégica limita al desarrollo a largo plazo de las empresas por lo que se debe tener en claro lo que se está persiguiendo y es por ello que ésta debería: permitir alcanzar la meta, optimizar los recursos, otorgar una ventaja competitiva, brindar sostenibilidad en el tiempo, ser capaz de adaptarse al entorno cambiante, poseer efectividad en sus operaciones, etc. Las MIPYMES según la Comunidad Andina (CAN) son un sector empresarial primordial para el desarrollo económico ya que éstas generan la mayor cantidad de empleos, y es por ello un mayor enfoque en sus posibles ventajas y desventajas dentro del mercado nacional e internacional. (Ochoa, Morales & Payán, 2014). Cabe recalcar que éste sector empresarial generalmente se constituye por familias las cuales se desenvuelven más en: textilera, comercialización de bienes y servicios, manufacturera, etc. A pesar de tener dificultades para obtener financiamientos y formalización de sus actividades contribuyen representativamente al PIB de cada uno de los países donde éstas se encuentren. Según un informe de la OIT, es necesario “remover reglamentaciones demasiado complejas, aumentar acceso a financiamientos, apoyar la formalización, además de establecer conglomerados, redes, conexiones a plataformas tecnológicas y promover las cadenas de valor y el desarrollo económico local”. (Eduards, 2007)

2 En Ecuador existen 1'322.537 MIPYMES según informó el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). Durante 2017, alcanzaron ventas por 68.335 millones de dólares de acuerdo a datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). De esa cifra 5.424 millones de dólares corresponden a 102.799 empresas manufactureras, agregando esa secretaria del Estado. El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) indicó que se crearán centros de desarrollo empresarial a nivel nacional. Contará con oficinas gubernamentales así como de empresas que puedan transferir sus experiencias y conocimientos a los nuevos emprendimientos y pequeños y micro productores. Ese fue uno de los anuncios que hizo Eva García, titular de esa secretaria de Estado en el foro: Impacto, Retos y Oportunidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en Ecuador, organizado por el MIPRO y realizado en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI). García también se refirió a encadenamientos productivos a fin de generar y diversificar la producción, innovación e incorporación tecnológica. Además de acceso al financiamiento y mercados. La globalización de las empresas obliga que el sistema económico y administrativo de las MIPYMES innove o se adapte a los cambios de las tendencias, exigiendo a las empresas un nivel cada vez más competitivo y un desarrollo constante de planes estratégicos, de estructura organizacional, de las operaciones, de la producción del entorno. Para que las empresas logren cumplir objetivos es importante el establecimiento de

su misión, visión y valores cuantificables, las cuales guían y permiten observar de una manera clara y transparente la situación que la empresa está atravesando o atravesará. (Mendez, 2004) La comercialización de productos o insumos comerciales en el Ecuador es diversa, y no todas las empresas poseen los mismos clientes o se dedican al mismo sector de la economía. Las MIPYMES que comercializan productos o insumos nacionales e importados, actualmente están siendo afectadas por las medidas arancelarias que el gobierno, afectando en cierta forma el desempeño a corto plazo. (Stoner, 2011)

3 En el Ecuador las MIPYMES establecen negocios sin contar con los pilares básicos de una empresa como: misión, visión, objetivos, estrategias, etc. Cabe recalcar que los procesos que manejan las MIPYMES son informales y es necesario analizar el entorno en el cual la empresa se está desempeñando para no basarse simplemente en la experiencia. Las empresas dedicadas a la comercialización de productos o insumos en el Ecuador, mantienen una clientela fija y la mayoría tiene una estructura de pequeña empresa familiar, por miedo a la toma de decisiones. El control interno en la actualidad ha tomado mayor importancia dentro de las empresas debido al hecho de encontrarse en un campo cada vez más competitivo y exigente. Desde esta perspectiva tanto en el ámbito administrativo, planificación estratégica, como contable es necesario ejercer mayor control dentro de la empresa para poder lograr los objetivos empresariales. (Brito, 2013) Las MIPYMES, tienen como principales características la falta de formalidad y estructura organizativa, efecto que radica en su gran mayoría por tratarse de negocios familiares, donde no se encuentran establecidos procedimientos, estructuras organizativas o por el contrario existen estos lineamientos y son desconocidos por los miembros de la organización. Desde este punto de vista la existencia de un adecuado control interno es fundamental dentro de este tipo de organizaciones a nivel provincial, para lograr optimizar los recursos y fortalecer el desempeño de las empresas, tanto en la parte operativa como en lo administrativo, consiguiendo multiplicar las utilidades, generar mayor confiabilidad sobre el crecimiento futuro y su permanencia en el tiempo, aprovechando las

oportunidades externas de nuevas inversiones. (Delgado, 2014). Las Micro, pequeñas y medianas empresas a nivel de Ecuador y específicamente en la provincia del Guayas tienen un elevado grado de importancia, no solo por el aporte a la economía nacional sino por la adaptabilidad de las mismas a los cambios tecnológicos y a las nuevas exigencias legales. (INEC, 2016)

4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Es importante conocer el origen de la Planificación Estratégica, la aplicación de ésta a las MIPYMES, y la importancia de un Control Interno, el cual se remonta al siglo XIX, donde surge la necesidad de desarrollar sistemas adecuados para el resguardo de los intereses de los empresarios. La gerencia moderna de las organizaciones ha implementado nuevas formas para optimizar los controles, considerando que el control interno mantiene directamente una vinculación con el desempeño que debe mantener la empresa enfocándose en sus metas y objetivos. Además, juega un papel importante en la prevención y detección de fraude y protección de los recursos de la compañía, ya sean estos tangibles o intangibles. (Castellanos, 2012) Es responsabilidad de la Administración coordinar

la implementación de una planificación y control interno que satisfaga las necesidades de la entidad, así como a través de sus resultados ser ejemplo para otros. La planificación estratégica y el control interno no constituyen un acontecimiento aislado, al contrario, es una serie de acciones inherentes

a la gestión

del negocio donde se extienden toda actividad de una sociedad. No solo por algunas regulaciones, si no por que ha ocupado una cultura de control favorable para

el desarrollo de

las operaciones y un mejor rendimiento. La planificación estratégica es un proceso que parte desde el establecimiento de la Misión y Visión, sus principios y valores a desarrollar, las metas y objetivos a conseguir, en el corto, mediano y largo plazo, el manejo de su cartera de negocios y la obtención del capital y clientes. (Cardoso, 2014) El proceso conocido como control interno es diseñado para brindar seguridad razonable y logro de objetivos en los siguientes puntos: ? Confiabilidad de los reportes financieros. ? Efectividad de operaciones. ? Cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes.

5 En la actualidad las MIPYMES se ven afectadas por el cambio constante a causa de diversas variantes que influyen en la economía, así también como los diferentes factores políticos

económicos y

sociales; la forma de administrar ha evolucionado considerablemente, enfocándose en medidas que les permitan responder rápidamente a los cambios. Estos factores pueden tener impacto sobre la efectividad de la planificación estratégica,

del control interno y sobre todo sobre el personal que opera dichos

controles, por esta razón, debe someterse a una continua supervisión, así como a evaluaciones periódicas para determinar modificaciones de ser necesario para adaptarse a las circunstancias. (Semplades, 2012). En el 2016, las ventajas y el buen clima para el emprendimiento situaron al Ecuador por encima de la medida regional; "Un programa económico estable, inversión sostenida en infraestructura, vías de conectividad de calidad, mayor acceso a la educación, apoyo técnico y financiero, aportaron para que el país mejore su clima emprendedor" señaló María Gabriela Erazo, coordinadora Zonal 5, del Ministerio de Industrias y Productividad, como parte de su intervención e inauguración del nuevo Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CEDEAE) que funcionará en la Universidad Estatal de Milagro, UNEMI. Milagro, "La Tierra de las Piñas" es uno de los principales ejes agrícolas de la provincia del Guayas, cuenta con un Centro para impulsar y promover las microempresas. "El Centro de Emprendimiento busca fomentar la cultura emprendedora de los universitarios y de los milagreños en general para optar al desarrollo económico local" sostuvo Jaime Orozco, Rector de la Unemi. Este cantón guayasense se distingue por

el desarrollo de

su industria agro- productiva, y con innovaciones representativas como la generación eléctrica derivada del residuo de la caña o conocido también como bagazo, la oferta nacional de viveros, las actividades eco- turísticas, y los sembríos y procesamiento de la piña, cacao y banano, los cuales permiten a Milagro ser un referente para el emprendimiento. El Ministerio de Industrias y Productividad

a través de

los Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento localizados a nivel nacional, fomenta la creación de microempresas como políticas de inclusión económica y democratización del ingreso al aparato productivo. Tutorías temáticas, asesoramiento en gestión empresarial, diseño,

6 seguimiento y evaluaciones de planes de negocio, creaciones y desarrollo de empresas, acompañamiento para

el acceso a

financiamiento por parte de la banca pública y privada y sinergias colaborativas (emprendedor ayuda a emprender), son entre otras, los servicios y actividades que oferta el nuevo CEDEAE, creado gracias al convenio de cooperación entre MIPRO y la Universidad Estatal de Milagro.

Este trabajo es un aporte para las MIPYMES de la provincia del Guayas enfocadas en el crecimiento continuo, con el objetivo principal de implementar una eficiente planificación estratégica, que provoque ajustes y un exitoso impacto en el control interno de las MIPYMES comerciales de la provincia del Guayas. Como objetivos específicos podemos mencionar los siguientes: ? Proporcionar a MIPYMES comerciales una herramienta como planificación estratégica para un adecuado control interno. ? Implementar la importancia de separación del capital de trabajo de recursos familiares. ? Promover la aplicación de tecnología e innovación Es importante esta investigación porque en los países en vías de desarrollo entre un 50% y un 75% de MIPYMES dejan de existir durante los tres primeros años y la respuesta es debido a que los negocios no son rentables y cuando las causas principales el emprendedor no las asume, como por ejemplo la escasa capacitación, poca consideración e importancia al trabajo en equipo, no se aplica un liderazgo motivador, etc. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Plan Estratégico Es de vital importancia ya que permite a las empresas unión de las fortalezas comerciales con las oportunidades en un mercado globalizado, trazando una dirección para que se cumplan con cada uno de los objetivos planteados. Un plan Estratégico lleva por el camino adecuado que debe seguir una empresa, en donde al detectar falencias se reestructuran. Esto incluye metas y objetivos por área dentro del negocio, generalmente los problemas centrales encontrados es por la falta de organización, tanto en la parte administrativa, como en áreas de ventas, área de finanzas, productos , servicios y sobre todo la parte más importante para la empresa son los clientes. Esto se enfoca en un sistema integrado que

7 permita a la organización trazar rutas de éxito para cumplimiento de las metas. (Hernandez, 2011) Una buena implementación de una administración estratégica a pesar de no ser un proceso fácil de adecuar, si es de gran relevancia tomarlo en consideración ya que permite crear una interacción viable entre la empresa y su entorno, permitiendo cumplir metas, diseñar estrategias de innovación, generar propósitos y todo lo necesario para los respectivos cambios. Manejar estratégicamente las empresas es asegurar que las estrategias diseñadas se alineen en decisiones estables para beneficio de la organización y sus procesos administrativos sean acordes a la estructura y organigrama funcional organizacional.

Planeación Se lo considera como un proceso de análisis interno y externo de la empresa, implantando objetivos generales y desarrollando estrategias que permitan lograr los objetivos planteados. Ésta debe ser realizada por los altos directivos debido a un conocimiento más detallado de la empresa, a lo que implica realmente el alcance de metas y a su vez transmitir ese compromiso de éxito hacia los empleados. La planeación se debe llevar a cabo por periodos definidos, ya que con el adecuado monitoreo u observación pertinente es posible aplicar las correcciones pertinentes durante el proceso. Es necesario realizar las correcciones a tiempo sin importar el periodo en el que se detecten. Planeación también se considera como arte de formular, implantar y evaluar decisiones universales que permiten alcanzar objetivos.

Estrategia es el valor de los objetivos a largo plazo y la deliberación de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para adquirirlo. (Alfredo D, 2003) Estrategia es el razonamiento en la empresa con su entorno. (Ansoff, 1976) La estrategia competitiva otorga lineamientos como objetivos y políticas que le permitan lograr o alcanzar a cabalidad los objetivos planteados. (Porter, 2015) Es necesario realizar evaluaciones periódicas con el fin de conocer la situación actualizada de la empresa, a través de una planificación estratégica y un correcto seguimiento por parte

8 de los altos directivos salen a relucir preguntas que responderán a la problemática planteada, ¿Las metas establecidas con las correctas?, ¿Están bien definidos los pasos a seguir para cumplir con lo planificado? ¿Cuántas falencias y con qué frecuencia son corregidas? Gracias a estas preguntas y al análisis del entorno será posible tener una visión más clara de lo que realmente es necesario para la empresa.

Funciones Una buena planificación estratégica conduce a cumplir con los objetivos y asegura una permanencia en el mercado, Las MIPYMES constantemente deben observar su entorno interno y externo, innovando o aplicando simples estrategias que la competencia no considera. Además más que simplemente lograr mantenerse en vigencia es cumplir con la satisfacción de los clientes.

Riesgos Las MIPYMES deben ser conscientes que están expuestas a riesgos imprevistos y en ocasiones difíciles de afrontar, es por ello la necesidad de tomar precauciones para estar preparado ante las eventualidades que el entorno ofrezca. Es decir que gestionar riesgos puede brindar competitividad y a su vez generar valor, sin enfocarnos directamente en los tipos de riesgos a los que se enfrenten es mucho mejor la detección a tiempo.

Gestión Financiera Permite tener una visión y proyección más amplia para garantizar una eficiente sostenibilidad de recursos. Los documentos financieros como evidencia para gestionar deben permanecer debidamente registrados para su fácil análisis, verificación, toma de decisiones y opinión transparente. Es necesario cumplir con todos los reglamentos creados internamente por la empresa principalmente por la parte financiera ya que de ésta depende la continuidad de la misma.

Formación del Negocio Las MIPYMES deben conocer los requisitos legales necesarios para su

constitución. Como ejemplo el Registro Único de Contribuyente (RUC); Escritura de constitución legalizada en la Superintendencia de Compañía e inscrita en el Registro Mercantil, etc. Lo que facilitará a las empresas mantenerse a través del tiempo y los beneficios que en leyes o

9 acuerdos diseñados las beneficien a cabalidad. Además, le permite un crecimiento y posición en el mercado. Financiamiento El desarrollo de una gestión y una buena búsqueda genera una oportunidad en los procesos de las MIPYMES lo que permite la obtención de financiamientos vitales para su crecimiento, sin importar el tipo de financiamiento que deban emplear si es de consideración que los administradores se mantengan en constante vigilancia de lo que sea más conveniente para bienestar de la empresa. Clasificaciones de las MIPYMES según parámetros de la CAN. Las PIMES se las conoce como empresas legalmente constituidas, las cuales deben cumplir con llevar registros contables a diario de sus operaciones con el fin de aportar positivamente a la economía del país. El artículo 3 de Decisión 702 de la CAN establece los parámetros de personal ocupado y coloca en rangos o estratos de acuerdo al valor bruto de sus ventas anuales: TABLA N° 1 VALOR BRUTO Variables (\*\*)

Estrato	Personal ocupado
I	1 - 9
II	10 - 49
III	50 - 99
IV	100 - 199

Valor Bruto de las ventas anuales (US\$)\* ≤ 100.000 100.000 – 1.000.000 1.000.001 – 2.000.000 2.000.001 5.000.000 Fuente: Elaboración propia (\*) Margen comercial para las empresas

comerciales (\*)

Prevalecerá el

valor bruto de las ventas sobre el criterio del personal ocupado.

Clasificación Nacional La Superintendencia de Compañías en Ecuador acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la normativa implantada por la comunidad Andina, conforme al siguiente cuadro.

10 TABLA N° - 2 CLASIFICACIÓN NACIONAL Variables Micro Empresa Pequeña Empresa Mediana Empresa Grandes Empresas Personal ocupado De 1 - 9 De 10 - 49 De 50 - 199 ≥200 Valor Bruto

de las

ventas anuales ≤ 100.000 100.000 – 1.000.000 1.000.001– 5.000.000 < 5.000.000 Monto de activos Hasta US\$ 100.000 Desde US\$ 100.001 Hasta US\$ 750.000 Desde US\$ 750.001 Hasta US\$3.999.999 ≥4.000.000 Fuente: Elaboración propia Declaraciones de Misión y Visión Visión: describe en términos gráficos a donde se quiere llegar

en el

futuro, enfocando a la organización en un crecimiento notable dentro de 5, 15 o 20 años, donde ya todo deberá funcionar correctamente. Misión: es algo inmediato, a corto plazo donde se detalla la iniciativa que impulsa a una organización para alcanzar su visión planteada,

es decir

la misión describe lo que se hará, por qué, para qué y por qué.

La declaración efectiva de

visión y misión debe ser clara y alejada de la ambigüedad, que dibuje una escena, un futuro, que sea fácil de recordar, que incluya aspiraciones realistas, que estén alineadas con una cultura organizacional. Control Interno Dentro del entorno económico de un país los micros, pequeñas y medianas empresas forman parte esencial del tejido empresarial, esto es independiente de si es un país desarrollado o subdesarrollado, debido a que este tipo de organización muchas veces son la base o el inicio de futuras grandes asociaciones. Aunque la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo tradicional, claro está que el comportamiento varía de acuerdo al entorno económico en el cual se desenvuelven sus actividades, incluso una

11 micro empresa de las mismas características y fines, puede tener un desarrollo económico diferente al encontrarse en dos regiones distintas dentro de un mismo país. El servicio de Rentas Internas define el señalado como el conjunto de pequeñas y medianas empresas de acuerdo al volumen y

capital social, cantidad de trabajadores y

su nivel de producción, en donde presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

En el Ecuador se realizan diferentes tipos de actividades; comercio al por mayor y menor, agricultura, industrias manufactureras, construcción, transporte, bienes e inmuebles, etc. Las MIPYMES están enfocadas en

la producción de bienes y servicios siendo estas la base del desarrollo social del país.

El control interno

comprende un plan de organización en donde aseguran

0: PASAR URKUND ALVAREZ - NARVAEZ.pdf

91%

que los recursos estén debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los lineamientos administrativos, es decir que mediante un control interno permite: proteger los activos,

verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos, pero principalmente lograr el



cumplimiento de las metas y objetivos. Desde la perspectiva citada anteriormente, podemos darnos cuenta que al hablar de control interno dentro de las MIPYMES se encontró la disyuntiva que por tratarse de empresas pequeñas, en su mayoría unipersonales o familiares; la aplicación de cualquier tipo de control se vuelve deficiente y compleja, debido a la escasa o nula planificación estratégica que se irá reflejando en la falta de manuales de procedimiento, muy importantes al momento de revisar el cumplimiento de los procesos para conseguir los objetivos de creación que han sido planteados dentro de cada una de estas empresas.

**METODOLOGÍA** En esta investigación se aplicó fundamentalmente la metodología comparativa y descriptiva, debido a la naturaleza que presenta es posible incluir más tipos de metodologías. En la investigación tipo descriptiva, se describe y estudia los enfoques importantes para la investigación, además consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando rasgos peculiares, predominando la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos identificados, y no simplemente a la recolección de datos. Existen cuestionamientos a considerar como se menciona :(Bunge): ¿Qué es? Planificación estratégica relación control interno, MIPYMES < Correlación

12 ¿Cómo es? Misión, visión, principios y valores < Propiedades ¿Dónde está? Provincia del Guayas < Lugar ¿Dónde está hecho? Bienes tangibles e intangibles < Composición ¿Cómo están sus partes, si las tienen, interrelacionadas? Producción, ventas, finanzas y talento humano < Confirmación. ¿Cuánto? Recursos económicos < Cantidad Investigación Descriptiva sus etapas: Examina cada una de las características, define y formula el problema, expone los supuestos en que se basan los problemas y procesos, estipula las fuentes de recolección de datos, realizan observaciones objetivas, exactas; además describen, analizan e interpretan cada uno de los datos obtenidos. Investigación Comparativa Ésta pretende descubrir el fenómeno al cual se refiere y de qué manera ocurre, localizando diferencias existentes entre fenómenos o condiciones. El investigador analiza la situación vital por la cual han experimentado el fenómeno al cual se requiere investigar. Una vez estudiado las situaciones

se podrá describir los factores que aparecen y explicar la presencia del fenómeno en una situación. Este método proporciona al investigador la doble posibilidad de control sobre

sus conclusiones acerca de las relaciones. Para la realización de esta investigación se incluyeron otros tipos de metodología: Investigación Histórica.- Se obtuvo información histórica de la temática principal y también de la aplicación del control interno en otras empresas y en el mundo de los negocios. Fuentes de Información: Secundaria: Esta información es obtenida en base de datos, libros, artículos y páginas Web que mantenga directa relación con el estudio presentado. También se aplicó la técnica de marco lógico, mediante la observación directa se elaboró un árbol del problema que es una situación negativa de lo observado, identificando causas

13 y efectos para identificar variables independientes y dependientes, esto nos permite también aplicar el método inductivo y deductivo. La observación directa, método empírico de investigación, la cual permite describir, explicar y correlacionar las variables consideradas en la investigación, es por ello que es una de las aplicadas. **DESARROLLO DEL TEMA** En el entorno se observa una tasa alta de cierre de negocios comerciales por ineficiente planificación

estratégica la cual provoca desproporciones o impacto negativo en el control interno de las MIPYMES comerciales de la provincia del Guayas durante el año 2017, estos efectos ocurren por la escasa visión de los emprendedores, de los inadecuados componentes administrativos aplicados en los negocios, los cuales se generan por reducida profesionalización de los emprendedores lo que es muy probable por el escaso conocimiento de una planificación estratégica o alguna herramienta; además la experiencia es empírica, existe una amplia pérdida de clientes por la insignificante inversión en el mejoramiento del negocio lo que da como resultado disminución de ingresos; por la imperceptible separación del capital del trabajo lo que provoca una ineficiente utilización de recursos, debido a que la mayoría por ser negocios familiares no se asignan o establecen sueldos y por último la escasa atención a los consumidores provoca una restringida productividad empresarial lo que obliga a incumplir con terceros, generalmente esto se da por la limitada aplicación de tecnología, por una inadecuada contratación de colaboradores y por la resistencia a los cambios y a la innovación. Dados los antecedentes antes señalados las autoras proponen: Objetivo General Implementar una eficiente planificación estratégica que provoque ajustes y un exitoso impacto en el control interno de la MIPYMES de la provincia del Guayas. Objetivos Específicos ? Proporcionar a MIPYMES comerciales una herramienta como planificación estratégica para un adecuado control interno. ? Implementar la importancia de separación del capital de trabajo de los recursos familiares. ? Promover la aplicación de tecnología e innovación.

14 Para poder desarrollar un plan estratégico es necesario contar con conocimiento de una serie de factores, como los mencionados anteriormente, para lo cual es necesario contar con un proceso declarativo en donde se reconozca el entorno interno y externo y así definir la misión, visión y estrategia de la empresa, para a continuación trazar los objetivos y metas a largo plazo, dando

así pie a una herramienta significativa la cual

se trata del Cuadro de Mando Integral y su posterior control, lo cual es posible observar en el siguiente esquema: GRAFICO N°- 1 Planificación Estratégica Fuente: Elaboración propia

Procesos críticos Metas y responsables Indicadores Perspectivas -Financieras -Cliente - Procesos -Aprendizaje Misión y Visión Estrategias Objetivos corporativos Control CMI Cuadro Mando Integral (CMI) Rediseño CMI Análisis interno y externo

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

15 El principal motivo que justifica la creación de dicho CMI, (Cuadro de Mando Integral), radica en que se genera una metodología de declaración de intenciones y estrategias por parte de las MIPYMES en base a 4 perspectivas que reconocen el éxito integral y sostenible de una empresa en el tiempo (Kaplan & Norton, 2002), para ello se incorpora el control financiero – cuyo éxito refleja el de la empresa- pero además incorpora 3 perspectivas que son inductoras de este logro en la generación de valor económico de una empresa, y es posible apreciarla a continuación en la siguiente cita: “

La gestión actual de la empresa, basada únicamente en la contemplación de los resultados del pasado ha sido asimilada a la noción automovilística de “conducir mirando el retrovisor”, dado que lo habitual, hasta ahora, eran los indicadores de control a posterior. Dichos indicadores de resultados pretéritos suelen reflejar las consecuencias de decisiones tomadas con mucha anterioridad. El CMI, por el contrario, establece unos objetivos estratégicos y pone en marcha los llamados inductores con el fin de poder alcanzarlos”. (Fernandez, 2004) De esta forma una estrategia que utilice esta lógica, permitirá pensar en presente y futuro al inducir la mejora continua. Al realizar un contraste con los sistemas de calidad mencionados en la norma ISO, muestra la importancia de la implementación de estos sistemas y la gestión de la calidad de la empresa, mejorando el feedback y la fragmentación comunicacional y de procesos que se producen en las empresas de menor tamaño. Sin embargo, esto además genera un resultado de valor para las MIPYMES de la provincia del Guayas, pues permite evaluar los activos intangibles de ella (como lo son el conocimiento y capacidades de sus colaboradores y alta dirección) gracias a la comunicación, información y formación.

16 PROCESO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL FIGURA N°- 2 Cuadro de Mando Integral Fuente: Elaboración propia

#### PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARA EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO.

17 Como se puede apreciar, el primer motivo que frena o desacelera el desarrollo sostenible de una empresa es la ausencia de una declaración estratégica, haciendo que las decisiones tomadas en el día sean para subsistir en tiempo presente, y para actuar en forma reactiva a resultados de procesos anteriores. Dicho esto, al formular una metodología para un sector general y tan amplio como las MIPYMES del sector comercial de la provincia del Guayas, implica que la declaración es el proceso de análisis interno y externo, para creación de misión y visión no, sin embargo, se presenta a continuación, un pauteo metodológico de lo que es necesario considerar en estos puntos, para luego proceder a la generación de las perspectivas estratégicas en base al diagnóstico realizado. Análisis del entorno en las MIPYMES comerciales de la provincia del Guayas Dentro del proceso es necesario tener clara la propuesta de valor que las MIPYMES generan hacia su entorno, teniéndose en cuenta que existe un entorno interno y otro externo, para lo cual es necesario contestar las siguientes preguntas. ¿En qué mercado opera? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué productos y servicios ofrece? ¿Cómo se distingue su empresa en cuanto a precio? ¿Cómo se distingue en cuanto a calidad? ¿Cómo se distingue en cuanto a funcionalidad de productos y servicios? ¿Qué factores permiten atraer y retener clientes? ¿Cuáles son los recursos y competencias claves? ¿A qué necesidades específicas de los clientes responden? En síntesis, debemos conocer cuál es la propuesta de valor en cada línea de producto que ofrece las MIPYMES de la provincia del Guayas. Por lo tanto, es necesario profundizar en cada uno de los puntos anteriores. El entorno interno es una tarea de cada MIPYME y le permitirá a cada empresa analizar sus fortalezas y debilidades frente al desarrollo de sus productos y de la competencia, siendo importante detectar:

18 ¿ Productos y oportunidades ? Nicho de mercado ? Participación y cuota de mercado ? Nivel de profesionalización ? Años de experiencia y tamaño de clientes ? Nivel de funcionalidad y

desarrollo de áreas. ? Infraestructura Por otro lado, el análisis externo se constituye en base a las amenazas y oportunidades que presenta el sector a la MIPYMES, el cual va de la mano con la actividad que realiza la empresa, sin embargo gracias a lo anteriormente mencionado, es posible establecer una serie de factores externos que amenazan a las MIPYMES de la provincia, reconociéndose las siguientes amenazas que demuestran que los principales problemas de planificación y control interno radican dentro de ellas, lo cual se sustenta por otros autores que han investigado el problema. (Espinoza, 2008, ; Segura, 2014) ? Ausencia de orden financiero para las empresas pequeñas ? Dispersión en la generación de valor económico de las empresas. ? Poca comunicación con el entorno y dependencia de clientes principales, lo cual es peligroso al tratarse de un sector pro cíclico. ? Menor productividad y carencia o deficiente uso de herramientas en planificación estratégica y de control interno ? Poco mantenimiento del know how y cultura de mejora continua ? Alta presencia de gobiernos familiares y solitarios, donde destaca la verticalidad organizacional, relegando todas las decisiones al dueño. ?

Capacidad de

gestión informal ? No se tiene claridad en las actividades que generan valor

19 Estrategias

para

la mejora operativa Estrategias dirigidas a los clientes Estrategias para la innovación de Productos Ciclo de mediano plazo 2 – 3 años Ciclo de corto plazo 1 – 2 años Ciclo de largo plazo 3 - 5 años Innovación de producto Gestión del cliente Eficiencia operativa TIEMPO EN AÑOS 4 5

ANALISIS PARA LA SELECCIÓN DE LA MEJOR HERRAMIENTA AL MOMENTO DE ARMAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Para poder declarar una estrategia es necesario conocer junto con el análisis FODA de las MIPYMES y su entorno; las intenciones de crecimiento - pues no toda empresa puede querer expandirse continuamente-, y por ello se debe conocer la etapa de la vida en la que la empresa está situada financieramente, lo cual se puede apreciar a continuación. (Fernandez, 2004) FIGURA N°- 3 Valor Financiero en el Tiempo Fuente: Elaboración pro Fuente: Elaboración propia 1 2 3

20 FIGURA N°- 4 Tema Estratégico TEMAS ESTRATÉGICOS Crecimiento y diversificación de ingresos Reducción de costos y mejora de producción Utilización de activos CRECIMIENTO Tasa de crecimiento por ventas Por segmento Porcentaje de ingreso Productos y clientes Ingreso de empleados Inversiones Sobre ventas Porcentaje Aporte I + D SOSTENIMIENTO Cuota de clientes Estratégicos. Venta cruzada Porcentaje Ingreso Nuevas Aplicaciones Rentabilidad de clientes Costos frente a competidores Tasa de reducción de costos Gastos indirectos frente a ventas ROA Tasa de utilización de activos Apalancamiento

21 RECOLECCION Rentabilidad de clientes Porcentajes de clientes no rentables Costos unitario Periodo de recuperación Fuente: Elaboración propia Debido lo anterior, es posible apreciar que las MIPYMES comerciales de la provincia del Guayas están en una etapa de crecimiento, y

las que se acercan a ser grandes, están en la etapa de sostenimiento o maduración, esto dictará el tipo de estrategia financiera a utilizar en su desarrollo. Es importante destacar que al pasar de una a otra, no significa dejar de controlar los puntos anteriores, puestos que sin ellos no es posible avanzar al siguiente. Otro elemento a incorporar es la gestión de riesgo financiero al momento de planificar, dada la alta variación en el uso de tecnologías, el carácter pro cíclico del sector comercial y la diversidad de oportunidades que ofrecen los nichos, tanto por organismos como en base a su forma demográfica, pero sí buscar nuevas aplicaciones a los mismos en diferentes nichos, pues por ejemplo, quien haga casas tendrá clientes que busquen rapidez y eficiencia de costos, con otras terminaciones de nivel superior, domótica, proyectos personalizados, por nombrar algunos; por lo que estaría dispuesto a generar una transacción en base a otros parámetros ante el mismo producto.

Por ello,

es necesario comprender, que, para el éxito y desarrollo sostenible, las otras perspectivas son inductoras para lograr este resultado.

22

23 Cuadro de mando Integral y Control de Gestión FIGURA N°- 5 Indicadores de Cuadro de Mando Integral como parte de la estrategia

Fuente: Kaplan & Norton, 2000 Tal y como se menciona, los indicadores nos permiten cuantificar el cuadro de mando integral, y por ende, nos permitirán controlar la gestión interna e interacción de los diferentes procesos planificados, sin embargo, la primera pregunta que uno debe hacerse

FINANCIERO ¿Como deberiamos mostrarnos ante nuestros accionistas, para alcanzar éxito financiero? CLIENTES ¿

Como deberiamos mostrarnos ante nuestros clientes para cumplir con la vision? PROCESOS INTERNOS ¿Debemos reorganizar los procesos para satisfacer a nuestros clientes internos y externos? APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ¿ Posee adaptabilidad y consigue mejorar sus estrategias de acuerdo al entorno ? VISIÓN Y ESTRATEGIA

24 en

esta instancia radica en determinar la cantidad de indicadores que son buenos en una MIPYMES y su relación con ellos (Figura N° 5), esto lo responden los autores del proceso Kaplan & Norton: "El cuadro de mando debe ser considerado como un instrumento de una sola estrategia, lo cual lo convierte en el número de indicadores relevantes vinculado mediante una red de causa y efectos que describe la estrategia d negocios." (Kaplan&Norton, 2002) El cuadro de mando integral es frecuente que en las empresas tengan hasta 25 indicadores. Debería preguntarse: ¿Son demasiados? ¿

Es posible que una organización se centre en 25 cosas diferentes? Definitivamente ;

NO!, ya que cada empresa puede considerar los indicadores que crea necesarios para su respectiva medición como control interno al cumplimiento de sus objetivos planteados.

CONCLUSIONES Gracias a la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica fue posible establecer una adecuada relación o vinculación de las estrategias internas y objetivos planteados por la organización. Es decir que si todas las MIPYMES comerciales de la provincia del Guayas, contaran con dicha implementación lograrían generar un valor total empresarial ya que no solo sería el compromiso de desarrollar indicadores adecuados de medición, sino que a partir de estos lograr realizar el respectivo análisis para así crear un sistema de gestión óptimo. Además se determinó que es de gran importancia implementar la separación del capital de trabajo y de los recursos familiares ya que así se conocerá la realidad de la empresa, es decir con la apropiada distribución de recursos y aplicación de indicadores financieros a través de los cuales se conoce lo pasado y lo futuro y permitirá la correcta aplicación de estrategias, y todo esto gracias a la implementación de los sistemas contables adecuados que permiten tener una correcta relación entre costo y beneficio. Se puede concluir que el uso de las adecuadas herramientas tecnológicas en la empresa determina que esta tenga un crecimiento continuo y constante a largo plazo, lo que se

25 traduce como una inversión positiva, debido a que nos permite establecer puntos de control en cada una de las etapas de crecimiento, lo que hace que disminuya el riesgo financiero, debido a que podemos armar proyecciones a futuro basado en el histórico reportado en nuestra base de datos, es decir no solo basta con tener la herramienta sino que hay que saber usarla e interpretar los datos obtenidos.

Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

---

Instances from: PASAR URKUND ALVAREZ - NARVAEZ.pdf

0: PASAR URKUND ALVAREZ - NARVAEZ.pdf 91%

que los recursos estén debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los lineamientos administrativos, es decir que mediante un control interno permite: proteger los activos,

0: PASAR URKUND ALVAREZ - NARVAEZ.pdf 91%

que los recursos estén debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según los lineamientos administrativos, es decir que mediante un control interno permite: mantener y preservar los activos,