

UTEG

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

"Análisis de Factores que Afectan a las Empresas
Familiares Pequeñas en la Ciudad de Guayaquil
con Miras a Reducir la Deserción
de las Mismas"

Proyecto Final Magíster en Administración y
Dirección de Empresas

PERTENECE A MAESTRANTE

Ing. Alejandra León C.



Guayaquil - Ecuador

Año 2005

AGRADECIMIENTO

**A DIOS Y A LA MATER
A MI PAPÁ
A MI MAMÁ
A MIS HERMANOS
A MI ENAMORADO
AMIGOS EN
GENERAL**

RECONOCIMIENTO

**A todas las personas
que de uno u otro modo
colaboraron en la
realización de este
trabajo y especialmente
al Ing. Carlos Reinoso Dito ,
Tutor de Tesis, por
su invaluable ayuda**

DECLARACION EXPRESA

**“La responsabilidad del contenido de esta
Tesis e magíster en Administración y
Dirección de Empresas, me corresponden Exclusivamente;
y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad
Tecnológica Empresarial de Guayaquil.”**

Ing. Alejandra León C.

INDICE

	Pagina
RESUMEN	1
CAPITULO I	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	8
1.2.1 PLANTEAMIENTO.	8
1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.	10
1.2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.	11
1.3.2 OBEJTIVO ESPECÍFICO.	11
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.	12
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	13
1.5.1 MARCO TEORICO.	13
1.5.1.1 CONCEPTOS DE PEQUEÑA EMPRESA.	13
1.5.1.2 LA EMPRESA FAMILIAR.	18
1.5.1.3 DEFINICION DE EMPRESA.	24
1.5.1.4 FAMILIA DE LA TERCERA GENERACIÓN.	26
1.5.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.	34
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.	39
1.6 FORMULACION DE HIPÓTESIS Y VARIABLE.	40
1.6.1 HIPOTESIS GENERAL.	40
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	40
1.6.3 VARIABLES.	41
1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	42
1.7.1 TIPO DE ESTUDIO.	42
1.7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.	42
1.7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN.	43
1.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	43
1.9 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.	44
CAPITULO 2	45
2 INVESTIGACION DE MERCADO.	45
2.1 INTRODUCCION.	45
2.2 DEFINICIONES.	49
2.3 EXPLICACION DE VARIABLES Y CODIFICACIÓN.	50
2.3.1 EXPLICACION DE LAS VARIABLES.	52
2.3.2 CODIFICACION DE LAS VARIABLES.	58
2.4 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN A UTILIZAR.	67
2.5 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	68
2.6 ANALISIS UNIVARIADO DE LAS VARIABLES.	71
2.6.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES, DE ACUERDO A SI SON EMPRESAS PEQUEÑAS FAMILIARES.	72
CAPITULO 3	95
3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	95
3.1 INTRODUCCION.	95
3.2 CONCLUSIONES	95
3.3 RECOMENDACIONES	101

CAPITULO 4	
4. PROYECTO – EVALUACION FINANCIERA	105
4.1 INTRODUCCION	105
4.2 PROBLEMAS QUE SE ENCUENTRAN EN PROTELEC S.A.	106
4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
4.4 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	114
4.5 MARCO TEORICO	115
4.6 MARCO CONCEPTUAL	117
4.7 EVALUACION FINANCIERA	120
4.7.1. ESTRUCTURA GENERAL DE UN FLUJO DE CAJA	120
4.7.2. SITUACION BASE FRENTE A SITUACION CON PROYECTO O ANALISIS INCREMENTAL	123
4.8. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	126
4.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	130
4.10 CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	

RESUMEN

Las empresas familiares, independiente del giro comercial o del tamaño que tengan tienen la característica única de que quienes la administran o cumplen roles decisivos en las mismas son miembros de un mismo núcleo familiar.

La cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización, su rentabilidad como un factor y su permanencia en el mercado como otro factor, debido a que, quienes toman decisiones no siempre tienen la inducción de una carrera administrativa, la misma organización no cuenta con procedimientos a seguir para cada área o por falta de compromiso por parte de quienes la administran y de sus colaboradores.

Para medir la situación de las empresas familiares con característica pequeña se llevará a cabo dos entrevistas personalizadas tipo cuestionario, una de ellas se realizara al empresario- Gerente General y / o administrador de la empresa y la otra se realizara a los trabajadores; las entrevistas son Cualitativas.

La población (N) 1547 afiliados; de donde se tomará una muestra (n) confiable es decir 174 empresas y con un error de confianza mínimo del 7% para un nivel de confianza del 95%, se determinara de la base de datos de los socios con los que cuenta la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas; a estas empresas se les analizara la dirección y estilo de las empresas familiares, su cultura organizacional como variantes que afectan a los factores antes mencionados.

Debido a que la población es de la base de datos de la Cámara de La Pequeña Industria del Guayas, se va a considerar que la población es homogénea, es decir con igual característica (Pequeña Empresa).

Siendo la muestra en estudio homogénea por su tamaño no todas las empresas son de tipo familiar pues el 23% de los afiliados son empresas pequeñas no familiares. El estilo de dirección presentes es el patriarcado, es decir que el Padre- Fundador-Gerente es quien siempre toma las decisiones en conjunto con su familia independiente del valioso capital humano trabajando en la compañía. Uno de los grandes problemas en esta clase de empresas es no poder limitar políticas y procedimientos con un familiar por temor a herir, sin embargo lo que mas resalta es la excelente comunicación así como la confianza por ser familiares.

Luego de conocer como es la cultura organizacional, estilo de dirección, etc. en las empresas familiares pequeñas; se realizará una entrevista al 1% de los clientes que frecuentan a una Empresa Familiar Pequeña es decir a 17 clientes, con el objetivo de conocer como ellos desde afuera ven a la compañía y, al ser estos los que crean la rentabilidad así como aseguran la durabilidad de la misma, para al detectar los causantes de que estos factores no mejoren, crear fuentes de solución y observar la viabilidad que hace se mejoren los factores.

Para el caso en estudio, la empresa es una Importadora de Accesorios para Autos denominada "PROTELEC S.A."

Los resultados demuestran que 12 es decir el 68% de los entrevistados mencionan que hay poca rotación de mercadería considerada "Estrella" así como 15 de los clientes indican que los ejecutivos de ventas que colaboran en la misma son denominados "Toma Pedidos" es decir no son asesores en las ventas y esa sería una posible causa a que el inventario no rote porque encuentra mercadería en stock de años atrás.

Por esta razón la compañía desea crear un proyecto de viabilidad en la que se demuestra como las ventas o rentabilidad mejorar al capacitar mejor a los ejecutivos, de igual manera como el cumplir con compras o importaciones por \$94.000 dólares anuales hace que crezcan sus ventas enfatizando que de los productos "Estrellas" (Tapacubos, película, tubos de Neón) se invierta en importar dos veces al año una carga mas de este tipo de mercadería.

CAPITULO 1.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las compañías familiares han tomado tanta importancia en la economía que hoy en día se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de una nueva generación, la solución de conflictos, la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macro y micro económicos de estas organizaciones.

En Ecuador dentro de la clasificación de la Empresa Pequeña el 40% de ellas están ubicadas en la Provincia del Guayas, la diferencia se ubican en la Provincia de Pichincha y otros sectores del país.

Se definía como Pequeña Empresa hasta antes del año 2000 a la compañía que tenía no más de 10 colaboradores y que reportaba ganancias entre \$50.000 y \$100.000 dólares. En la actualidad existe un Proyecto de Ley que la Cámara de la Pequeña Industria durante este año 2005 ha enviado al Congreso Nacional para que sea estudiado. Dicho proyecto plantea en el Capítulo I Artículo 3, que características deben tener las empresas:

"Artículo 3.- Criterios y clasificación de la PYME. La micro, pequeña y mediana empresa se clasificarán considerando al menos dos de las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales. Como se muestra en la TABLA 1.1 (Ver anexos)"

Se adoptarán la variable del número de empleados efectivos y adicionalmente de manera optativa, tomará como segunda variable el valor bruto de las ventas anuales o el valor de los activos totales.

En caso de existir divergencias en cuanto a las variables de clasificación, la variable valor bruto de las ventas anuales o el valor de los activos totales tendrá preeminencia sobre la variable referida al número de empleados efectivos. Las variables seleccionadas serán entendidas de la siguiente manera:

Empleados efectivos: Se consideran empleados efectivos a aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo según las modalidades del sector.

Valor bruto de las ventas: Se entiende por valor bruto de las ventas anuales a los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

Activos totales: Se entiende por activos productivos a toda maquinaria, equipo y herramientas incluyendo terrenos y edificios.

Además de acuerdo a la Superintendencia de Compañías en el año 2003 la clasificación por actividad económica a la que se dedicaban de las 1000 compañías más importantes que en el Ecuador existían eran de: 40% actividad comercial, 37% actividades industriales, 22% servicios de empresas, 11% actividades agrícolas. Como se observa en el Anexo III y Anexo IV

Ser una Empresa pequeña en cualquiera de los segmentos antes mencionados y ser de tipo familiar tiene ventajas y desventajas en la parte estructural, rentable, duradero y administrativa que luego serán analizadas y que a continuación pongo a consideración:

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Compromiso

Conocimiento

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.

Planeación a largo plazo

Una cultura organizacional estable

Rapidez en la toma de decisiones

Confiabilidad y orgullo

DESVENTAJA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Rigidez del fundador

Desafíos comerciales

Modernización de las técnicas antiguas

Manejo de transacciones

Incremento de capital

Sucesión

Conflictos emocionales

Liderazgo y legitimidad

Mezcla de intereses

Toda organización tiene una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Todo esto está relacionado con la cultura más de tipo de compartición del conocimiento. Donde ingresa en la cultura de las organizaciones la manera de recompensar a la gente por desempeñar roles y cumplir metas, las sanciones que se deben aplicar en caso de faltas, los objetivos, la misión y visión de la compañía, entre otras.

Una cultura Organizacional de compartición de conocimiento, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de todo la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización independiente del tamaño que esta posea, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, que motive.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO

El problema que se va a plantear en esta investigación es sobre como la falta de formalidad, compromiso por parte de los colaboradores y de herramientas administrativas de conocimiento por parte de los Sucesores - Gerentes en un negocio puede sino eliminar, disminuir su rentabilidad y el objetivo para el cual ha sido creada la empresa es decir la durabilidad.

OBJETIVO:

Toda empresa tiene como objetivo, sino es el final el principal, obtener ganancia. La gerencia de una empresa es siempre la responsable de conducir hacia esa obtención de objetivos que se persiguen, sin que variase la responsabilidad por el hecho de que ella sea propiedad de la misma persona, de accionistas o de su tamaño.

El objetivo solo se puede llevar a cabo con la colaboración conjunta de un grupo humano organizado, motivado y comprometido, el cual necesita haber tenido una inducción de los procedimientos administrativos de la empresa; de esa manera se reducen los riesgos a que se susciten anomalías como:

CAUSA

CONSECUENCIA

**Retrasos continuos
dinero.**

Causan perdida de tiempo y de

Acumulación de tareas.

Retrazo en la toma de decisiones.

Inducción verbal

No existe responsabilidad de áreas.

No se puede evaluar el cargo.

**Cargos múltiples
organizada.**

Información dispersa y no

Posible mal manejo de la

información.

Desmotivación del personal.

Gastos por errores.

**Falta de compromiso de los
Colaboradores con la empresa
los puestos**

Rápida desmotivación

Cambios seguidos de personas en

Empresa familiar- pequeña,

Poca participación en los cambios

No aporte de ideas

**Decisión de una sola persona
comunicación**

Falta de compromiso familiar,

(El Padre- Gerente)

sucesión de cargo de manera

improvisada.

1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

En base a experiencias propias vividas, la falta de Cultura Organizacional en las Pequeñas Empresas familiares repercute en la Rentabilidad y Durabilidad de la misma.

1.2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Influenciara la implementación de procesos administrativos en la rentabilidad- durabilidad de la empresa?

¿Un personal motivado y capacitado es garantía suficiente y necesaria para comprometerse con los objetivos de la empresa?

¿Una buena relación con los miembros de la familia que trabajan en la compañía es una garantía de que en la empresa debe ser igual?

¿Será la buena comunicación un requisito para que la compañía sea rentable y duradera?

¿La preparación a tiempo de los sucesores garantiza la rentabilidad y durabilidad de la empresa?

¿Será recomendable por fijar una seguridad en la rentabilidad de un negocio tener como miembros a la familia?

¿Un estilo de dirección bien dirigido en base al desarrollo de una cultura organizacional aumentará la rentabilidad del negocio?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- **Demostrar como se desarrolla la cultura organizacional en una empresa familiar pequeña y como esta repercute favorablemente o desfavorablemente en la rentabilidad y durabilidad de la misma.**

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- **Analizar como el desarrollo de la cultura organizacional en una empresa familiar repercute en el rendimiento para la implementación de procesos administrativos.**
- **Identificar las causales que influyen en la rentabilidad – durabilidad de la empresa familiar.**
- **Identificar los niveles de comunicación, estilo de dirección y clima laboral que están presente en la empresa familiar.**
- **Delimitar las políticas de capacitación que se desarrollan en la empresa familiar con sus colaboradores.**

- **Relacionar como la satisfacción laboral ayuda al rendimiento y durabilidad de la empresa familiar.**
- **Determinar la relación que existe entre la calidad de los vínculos familiares con el adecuado funcionamiento de la empresa familiar que hacen rentable su actividad.**
- **Observar como la sucesión en la tercera generación sino desaparece, cambia el giro de negocio.**

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Los pequeños negocios han demostrado en el paso su habilidad para controlar un segmento importante de los negocios. Parece que esta claro que existe una justificación económica para estos, debida a que los grandes negocios necesitan de los pequeños negocios como proveedores, como un canal de servicios para los clientes, y como vendedores al menudeo de los productos de las grandes empresas. He ahí de donde radica la importancia de las Pequeñas Empresas comúnmente de tipo familiar.

Las organizaciones sean estas familiares o no, pequeñas, se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante que poseen es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios buscando mejorar la calidad de servicios y atención que los haga altamente competitivos en el mercado surgente.

La tendencia a formalizar la planificación estratégica, implica la necesidad de adaptar la organización a la estrategia. Sin embargo, el cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

El instrumento que se utilizará para el análisis interno de las empresas pequeñas familiares en la ciudad de Guayaquil será la encuesta, la cual estará dirigida por una parte al empresario y por otra a los trabajadores. Tomando de la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria (población) 1547 afiliados, una muestra representativa, los cuales se observan en el Anexo V

Mediante esta herramienta se espera conocer la situación organizacional, factores de motivación de los trabajadores, calidad de dirección de los administradores dentro de las empresas pequeñas, así como la incidencia de tener un excelente clima laboral, entre otras variables.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 MARCO TEORICO

1.5.1.1 CONCEPTOS DE PEQUEÑA EMPRESA

Podemos definir la pequeña empresa como aquellos negocios que tienen dueños y administradores locales, con frecuencia con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Otra definición de pequeña empresa es la que se define como aquella que esta poseída y operada independientemente, es decir, el propietario es autónomo en su manejo y no es dominante es su campo de operación, teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El origen de la pequeña empresa ocurre por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económico. Algunos factores explican esta tendencia.

Cada vez son más los negocios iniciado por personas que, por una u otra razón han optado por dejar las grandes empresas y desean poner su experiencia y sus conocimientos a trabajar para si mismo.

En la actualidad con la apertura de los mercados o la globalización muchos emprendedores encuentran nuevas oportunidades en el mercado nacional y extranjero.

La estrategia de supervivencia es también parte del origen de la pequeña empresa, se expresa en la proliferación de unidades productivas inicialmente marginales que con un mínimo de capital, muchas veces utilizado herramientas o artefactos de uso familiar comienzan sus operaciones.

El primer paso que debe darse en la creación de una pequeña empresa es el compromiso del individuo de constituirse en una empresa pequeña. Luego de este paso viene la elección del bien o servicio que ofrecerá. Casi la totalidad de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, esto es que las familias están involucradas directamente en las actividades de la empresa.

Los familiares participan en la pequeña empresa como:

- Socios, aportando su trabajo y dinero.
- Acreedores prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- Pequeña Empresa de Servicios: Requieren relativamente pocos recursos, constituyen el segmento más grande de crecimiento de la pequeña empresa y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, consejería matrimonial, transporte, asesoría contable, etc.
- Pequeña Empresa Detallista: Venden directamente a los consumidores los productos fabricados por otras empresas. Estos incluyen pequeñas tiendas de automóviles, pequeñas tiendas departamentales, pequeños supermercados, etc.

- **Pequeñas Empresas de Ventas al Mayoreo:** Estas compran productos de fabricantes u otros productores y luego los venden a los detallistas, también dan servicios a clientes que suelen ordenar relativamente grandes volúmenes de bienes. Por ejemplo, pequeños almacenes de comercialización y distribución de productos (distribuidoras).
- **Pequeñas Empresas del Sector Agrícola:** aquellas que se dedican a la producción y distribución de productos agrícolas. Por ejemplo, las pequeñas granjas productoras y comercializadoras de pollos para el consumo.
- **Pequeñas Empresas de Fabricación:** Estos se especializan en productos cuyo éxito depende de su habilidad para colocarlos en el mercado que de la oferta manufacturera. Por ejemplo, un centro de costura o un taller de herrería.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.

Utilizan más maquinarias y equipos, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.

El ritmo lento con el que van creciendo.

El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.

El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.

Flexibilidad al tamaño del mercado.

La selección del personal se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa.

La supervisión del personal principalmente es a través de la observación directa del dueño de la empresa o por un familiar de rango superior.

1.5.1.2 LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares se denominan así porque están conformadas, fundadas y dirigidas por miembros de un mismo núcleo familiar. En algunas empresas la presencia misma de los miembros de una familia en una organización es un indicio de fallas en la administración, lo cual crea fortalezas y debilidades.

DEBILIDADES QUE DEBEN EVITARSE

Entre las debilidades de la gerencia familiar, prevalecen las siguientes:

- 1.- Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa, como tal.**
- 2.- Una carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de toda la organización.**
- 3.- El error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos retos de mercadeo.**
- 4.- Situaciones en las que el nepotismo domina la situación, sin control o medida objetiva del comportamiento gerencial.**

CONFLICTOS DE INTERÉS.

En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o de la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los intereses de la empresa. Por contraste, los intereses de la competencia y los valores de los funcionarios de una empresa "pública" supervisan o condicionan los del individuo (y su familia); y la jefatura corporativa tiende a desarrollar, perpetuar y enfatizar los valores institucionales de la compañía sobre los del individuo, a través de sistemas de medición e incentivos.

Los intereses familiares y los de la compañía, generalmente son psicológicas, y surgen del sentido de responsabilidad de la familia hacia la empresa.

POBRE ADMINISTRACION DE UTILIDADES.

Otro de los problemas en las empresas familiares es la carencia de métodos para administrar utilidades. Pues tiende a concentrarse en la calidad del producto, excesivo mejoramiento de la planta y equipo, asuntos cívicos, construcción de un "emporio de ventas", y de las relaciones industriales más allá de la contribución de estos factores a las utilidades a largo plazo de la compañía.

Por causa de sistemas deficientes de control de costos y a otros procedimientos contables débiles, o a una falta de interés de la gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos están fuera de línea.

MERCADOTECNIA INMOVIL.

El cambiar o mejorar un producto que ha tenido éxito por generaciones en algunas compañías familiares causa inconvenientes pues esto retrasa el crecimiento y duración del negocio en el tiempo así como de poder competir con la competencia y no perder sus posiciones en el mercado. En vista de que la recuperación de una posición competitiva deteriorada es un proceso lento y difícil que generalmente no puede lograr la gerencia que permitió que ocurriera el deterioro.

NEPOTISMOS EXCESIVO.

El cual nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores, y del criterio de sus miembros del negocio, independiente del factor de competencia.

Dejando así poca oportunidad a talentos ejecutivos ajenos a la familia, lo cual pone en desventaja a las empresas familiares de los competidores, quienes pueden escoger su personal en mercados más amplios.

Al mismo tiempo el nepotismo debilita a los actuales ejecutivos de la compañía, obligándolos a llevar el peso muerto de los incompetentes y a asumir la carga del trabajo que no se realiza. Dirigiendo la administración con sus políticas dirigidas a la precisión, destruyendo así considerablemente la orientación hacia el trabajo, obstaculizando las perspectivas de la compañía para sobrevivir a largo plazo.

FUERZAS DESEABLES

Trabajar con la familia tiene ventajas debido a que al ser miembros de un mismo núcleo familiar los intereses son iguales y se convierten a largo plazo en vista de que se logra una extraña armonía entre los valores que compiten normalmente dentro del individuo y la organización.

Reforzados y perpetuados por el orgullo, la identificación y la tradición de la familia, esta unidad de propósitos ha sido un factor fundamental, aunque intangible. También es la base de todas las demás ventajas de este tipo de empresas, así como también están las siguientes:

- 1.- La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, de otro modo in obtenibles, gracias a los sacrificios de la familia**
- 2.- Una organización interna devota y leal.**
- 3.- Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que nacen de un nombre respetado.**
- 4.- Un grupo interesado y unificado de accionistas-gerentes.**
- 5.- Una susceptibilidad ante la responsabilidad social.**
- 6.- Continuidad e integridad en las políticas de administración y en el enfoque corporativo.**

EL SACRIFICIO PERSONAL

Muchas empresas familiares se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales, y el orgullo de la familia y la lealtad han sido la causa de operaciones continuas a través de épocas difíciles cuando las consideraciones de pérdida y ganancias podrían haber obligado al cierre.

VALIOSA REPUTACION

La reputación de una familia no sólo puede ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones, sino que puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía como préstamos a bancos.

LEALTAD DE LOS EMPLEADOS

El valor de la relación familiar no está limitado únicamente al papel que tiene la familia en los negocios de la compañía y sus relaciones con el público. Esta podría jugar un papel muy importante dentro de la organización interna de la empresa. Para las compañías pequeñas, la administración familiar puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos y asegurar que el talento competitivo especial de la empresa siga siendo únicamente para ella.

Aunque no se pueda mostrar en dólares y centavos, en un estado de pérdida y ganancias, la rotación a nivel ejecutivo, es uno de los renglones más costosos en la empresa moderna pequeña.

A diferencia de una empresa grande, la pequeña empresa no cuenta con la seguridad de su magnitud o de un extenso programa de investigación y desarrollo. Normalmente su estrategia competitiva esta basada en la posibilidad de desempeñar ciertos servicios mejor o mas rápidamente que otras compañías, con frecuencia más grandes.

En algunas empresas familiares, la lealtad de los empleados y de los ejecutivos no emparentados hacia la familia y la compañía, es de una especial importancia. A diferencia de la lealtad que se siente hacia ejecutivos no emparentados que los hace preocuparse del entrenamiento del hijo del gerente – propietario, porque no quieren personas extrañas como propietarios o ejecutivos de la organización.

UNIDAD DE LOS EJECUTIVOS – ACCIONISTAS

Los miembros de la familia generalmente son en extremo renuentes a vender su propiedad en la empresa familiar. Esta actitud parece ser la causa de que muchos ejecutivos den tanta importancia a los intereses de la compañía a largo plazo.

Las empresas de propiedad familiar se benefician al igual que otros tipos de corporaciones, de una mayor flexibilidad que la de sus competidores que les permite tomar decisiones que pueden traer grandes utilidades a la organización. Otra ventaja es la confidencialidad.

SENSIBILIDAD SOCIAL

El orgullo y la identificación de la familia con la empresa, pueden ser causa de que la gerencia sea más susceptible hacia su responsabilidad social, y que por lo mismo contribuya a la firmeza de la compañía a largo plazo.

PROPOSITO Y CONTINUIDAD

Es importante en una sociedad en la que los cambios y la ruptura de las instituciones tradicionales son normales, la sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia – continuidad y un profundo sentido de los propósitos corporativos.

Los hijos y otros miembros de la familia suelen trabajar mas y a ser mas leales a la compañía que las personas no emparentadas. También habiendo crecido dentro del ambiente de la compañía, pueden tener un amplio conocimiento de la empresa, antes de empezar a trabajar.

1.5.1.3. DEFINICION DE EMPRESA

De acuerdo al Artículo No.2 del Proyecto de LEY para las PYMES el concepto es:

Artículo 2.-DEFINICIÓN DE EMPRESA. *Se considerará empresa a toda unidad que ejerza una actividad económica en forma regular, independientemente de su forma jurídica, pudiendo ser de producción, comercio y servicios.*

TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU NATURALEZA

Las empresas se dividen en dos grandes categorías: Individuales y Sociales

1.- Individuales: se trata de empresas que pertenecen a un solo individuo y son dirigidas por él. Este tipo de empresa es la forma más simple de establecer un negocio.

2.- Sociales: la propiedad no corresponde a un solo individuo. Dentro de esta categoría se incluye a las empresas colectivas, las comanditarias, a la compañía limitada, a las anónimas a las de capital e industria y a las cooperativas.

TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONOMICA

1.- Productiva comerciales: son aquellas que compran y transforman materias primas y la despachan como productos terminados.

2.- Empresas de Servicios: son aquellas que mediante una serie de actividades son capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

TIPOS DE EMPRESA SEGÚN SU FINALIDAD ECONOMICA

1.- Lucrativas: Son aquellas que persiguen la obtención de beneficios económicos por sus servicios.

2.- No Lucrativas: Son aquellas que no persiguen el lucro, cuyo excedente o ganancias están destinadas a obras de carácter social.

1.5.1.4. FAMILIA DE LA TERCERA GENERACIÓN

Significa que la compañía fue fundada por los abuelos de quienes ahora administran el negocio, de estos a sus hijos quienes son los padres de quienes ahora administran la empresa y por supuesto de estos a quien hoy es el Gerente General del negocio.

Aun cuando esta compañía tiene una generación pasada, para la nueva representa ser los formadores del cambio, suscitándose los siguientes problemas de forma mas frecuente.

- 1. El distanciamiento de la familia**
- 2. La liquidez para los propietarios**
- 3. Rendimientos del capital**
- 4. Diferencias en los intereses de los propietarios**
- 5. Dilución de la propiedad**
- 6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades**

El distanciamiento de la familia

El paso del tiempo con lleva de forma natural que los miembros de las familias se vayan distanciando no sólo en términos de lugar, de posición y de trabajo, sino, también, en términos de intereses y de necesidades. Este distanciamiento, por otra parte, habitualmente termina siendo mayor entre ramas familiares, y menor en el seno de cada una de ellas en las que la relación entre las personas de la familia, en tercera generación, es todavía una relación entre hermanos.

Lógicamente, y con relativa facilidad, el distanciamiento natural recién citado puede dar lugar a que disminuya el conocimiento que los miembros de la familia tienen de su empresa familiar, con las lógicas consecuencias de una menor comprensión y un menor amor por ella y, por tanto, con inferiores deseos de comprometerse personal y activamente a hacer unos sacrificios cuya razón no terminan de entender a fondo.

La liquidez para los propietarios

La experiencia hace ver cómo en la mayoría de las empresas familiares, tarde o temprano, se produce la situación de que algún propietario desea hacer líquida parte de su participación en el capital, o desea separarse de la empresa familiar realizando la totalidad de su propiedad. Y, con frecuencia, este tarde o temprano se presenta alrededor del cambio de segunda a tercera generación.

En efecto, los intereses y las necesidades de las personas, al igual que sus compromisos, cambian con el tiempo y con independencia de las consideraciones de sus parientes próximos. En este sentido, la continuidad como propietario que fue considerada por la primera generación como una oportunidad única para el desarrollo del propio patrimonio, y por la segunda generación como una gozosa obligación hacia la memoria de sus mayores y de un compromiso con las oportunidades a ofrecer a los sucesores, puede ser considerada por parte de algunos miembros de la tercera generación como equivalente a estar encerrado en una jaula de oro, o a la de ser rico-pobre, ricos por la importancia del patrimonio y pobres por la dificultad de destinarlo a lo que ellos consideran oportuno.

Rendimientos del capital

Es de sobra conocido que en directa relación con los problemas de liquidez, recién citados, están los problemas sobre los dividendos. Problemas que, conforme avanza el paso del tiempo y, especialmente, con el cambio de una generación a la siguiente, pueden complicarse progresivamente en la empresa familiar.

A veces, en primera generación, el fundador y su cónyuge confunden dividendos y remuneraciones, pero este error porque siempre es un error caer en la trampa de no distinguir las rentas del trabajo de las rentas del capital es cometido por el único propietario de la empresa, por lo cual no tiene otras repercusiones inmediatas sobre terceras personas.

En segunda generación, como consecuencia de persistir en el error recién citado, o por razones de seguir una tradición, o de lograr una seguridad mal entendida, etc. A veces también se cae en la equivocación de no establecer una política de remuneración del capital vía dividendos aunque se obtengan beneficios suficientes para hacerlo año tras año o, en sentido contrario, se cae en el error de repartos de dividendos, aunque la empresa no genere beneficios suficientes para ello, con el argumento de que hay accionistas que los necesitan para vivir o que los exigen para no crear otros tipos de problemas.

Sin embargo, a diferencia de lo que ocurría en primera generación, en la segunda el error no es cometido por un único propietario, sino por varios y, además, de una manera prolongada en el tiempo hasta llegar a que algunos propietarios consideren como un derecho propio e inalienable algo que está sujeto a los importantes riesgos económicos propios del quehacer empresarial.

Estos errores acerca de cómo se genera riqueza económica en una empresa y de cómo puede ser repartida sin hacer peligrar el futuro, pueden conducir a que en la tercera generación se produzca una progresiva descapitalización de la empresa familiar que la deje sin suficientes recursos para acometer los cambios necesarios.

O en sentido contrario, a la acumulación de un exceso de recursos propios conseguida gracias a la reinversión de todos los fondos auto-generados que, unida a la falta de iniciativa emprendedora, hace que la empresa familiar se acomode perdiendo agilidad y capacidad para competir.

Diferencias en los intereses de los propietarios

En las primeras etapas de la empresa familiar, los intereses del fundador, al ser los de una sola persona, no acostumbran a resultar contradictorios unos con otros.

Sin embargo, las contradicciones pueden empezar a presentarse cuando una segunda generación más numerosa se incorpora, y es casi seguro que estas contradicciones resultarán importantes al llegar el cambio de segunda a tercera generación, no sólo por el mayor número de miembros de la familia sino también por las mayores diferencias de edades entre unas personas y otras.

Muchas veces, la consideración de posturas distintas, el análisis de las razones de las diferencias y el esfuerzo por encontrar soluciones que las superen, conduce a mejorar la actuación de la empresa. Pero, también con frecuencia, en las empresas familiares que están pasando de segunda a tercera generación, resultan ser las posturas mantenidas por personas de mucha edad, propietarios de participaciones importantes o figuras de autoridad influyentes en la familia, que se resisten enérgicamente a los cambios que los jóvenes proponen o, por el contrario, son el resultado de las posiciones rupturistas de unos jóvenes, llenos de energía y con prisa por hacer las cosas, que no quieren entender los puntos de vista de los mayores o esperar el tiempo que se precisa para convencerlos.

Estas posturas, al radicalizarse, impiden llevar a cabo los cambios convenientes para el futuro de la empresa familiar en la composición de su consejo de administración, retrasan o hacen menos transparentes las intenciones de los mayores en cuanto a la forma de transmitir el patrimonio, y terminan por trasladar a la empresa una problemática de confrontaciones que no le corresponde pues debería ser resuelta en otro tipo de foro.

Dilución de la propiedad

La realidad de la dilución de una propiedad que se ha mantenido concentrada durante dos generaciones, se acostumbra a presentar con toda su crudeza en la sucesión de segunda a tercera generación, cuando se llega a la situación en la que ningún propietario ostenta una mayoría suficiente para decidir y, por lo tanto, son necesarias las coaliciones para gobernar con la comodidad que proporciona una mayoría.

Es también en estas circunstancias cuando algunas ramas familiares, para impedir la dilución de su parte del capital, consolidan la totalidad de la propiedad en poder de los miembros de la rama en una empresa intermedia que actúa como único accionista que les representa a todos en la empresa familiar.

En la medida que estas sindicaciones de voto o estas sociedades intermedias sirven para facilitar el gobierno de la empresa familiar, por impedir que cuestiones que tienen mucho que ver con la familia y poco con la empresa se trasladen directamente a los órganos de gobierno de ésta, ambas alternativas pueden ser una importante ayuda para la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, cuando estos modos de actuar sirven para hacer más duraderas las posturas contrarias a la necesaria evolución y adecuación de la empresa al mercado, causan graves problemas a la empresa familiar pues restan posibilidades de que algunos propietarios puedan cambiar de opinión o mantener posturas distintas en unos casos y similares en otros.

Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades

Entre la estructura de responsabilidades y la estrategia de cualquier tipo de empresa debe darse un elevado nivel de coherencia. De manera que si la estrategia cambia, y no se puede olvidar que el cambio de estrategia es necesario, pues para tener continuidad exitosa toda empresa debe evolucionar, hay que adecuar la anterior estructura de responsabilidades hasta alcanzar el necesario encaje estrategia-estructura.

Cuando este encaje no se produce, se puede afirmar que en la empresa existe una situación de crisis en su estructura de responsabilidades.

En las empresas familiares que están en segunda generación con varios miembros de la familia, normalmente hermanos, desempeñando responsabilidades de alta dirección, sufren una crisis en la estructura de responsabilidades.

La duración de estas crisis y la falta de implantación de auténticas soluciones, conduce a que la estructura de responsabilidades de muchas empresas familiares que están pasando de segunda a tercera generación, en vez de adecuarse a la estrategia a conseguir, tome formas como las siguientes:

ESTRUCTURAS DE RESPONSABILIDADES ERRÓNEAS

Estructuras de Árbol Genealógico: es aquella en las que las responsabilidades se desempeñan según la edad y el lugar que se ocupa en la línea directa de sucesión por vía de edad y de consanguinidad.

Estructuras Tribales: es aquella en las que cada rama familiar se ocupa a lo largo de muchos años de un tipo determinado de actividades funcionales sin entrar para nada en las llevadas a cabo por los miembros de las otras ramas.

Estructuras Duplicadas: es aquella en las que se duplican o triplican las personas que hacen idénticas cosas, para proporcionar una falsa situación de igualdad en las responsabilidades «encargadas» a cada rama familiar.

Estructuras Policiales: es aquella en las que unos se vigilan a otros y todos, para asegurarse y porque no se fían del sistema de control que lleva la empresa, ponen sus propios mecanismos de control.

Estructuras Gerenciales: es aquella en las que cada miembro de la familia hace lo que quiere sin meterse en lo que hacen los demás.

Estructuras de Suplentes: es aquella en las que no hay encargos definitivos de las responsabilidades para que no haya enfados, o a la espera de que el tiempo resuelva los problemas

1.5.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento, y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al

Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS QUE CONCENTRAN LA ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen tres tipos de Cultura Organizacional: La Cultura Dominante, las Sub- Culturas. Y la más apropiada en las empresas grandes o pequeñas la Cultura de Participación. La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y diversas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Las sub.- culturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe; generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de la toda la organización. La cultura de compartición del conocimiento, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos.

UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ÉXITO

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

- 1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.**
- 2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.**
- 3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.**
- 4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.**
- 5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"**
- 6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.**
- 7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.**
- 8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.**

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

GLOBALIZACIÓN: "La economía informacional es global, Una economía global es una realidad nueva para la historia, distinta de una economía mundial. Una economía mundial, es decir, una economía en la que la acumulación de capital ocurre en todo el mundo, ha existido en Occidente al menos desde el siglo XVI. Una economía global es algo diferente. Es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria"

NEPOTISMO: Progreso de los parientes basado en los lazos familiares más que en el mérito.

RENTABILIDAD: Es uno de los indicadores mas relevantes, sino el mas relevante para medir el éxito de un negocio. Este indicador debería conducir a una empresa a, no solamente, aumentar su volumen de operaciones sino también a aprovechar mejor el uso de sus ventajas competitivas existentes.

DURABILIDAD: Tiene referencia con el tiempo, a corto, mediano o largo plazo que se cree el producto.

1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS Y VARIABLE

1.6.1 HIPOTESIS GENERAL

La falta de identificación por parte de los miembros de la familia y el no compromiso adquirido por los colaboradores que conforman la empresa con la cultura organizacional influye de manera poco positiva en la rentabilidad – durabilidad de la empresa familiar – pequeña.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- **El desconocimiento de normas y políticas en la empresa por parte de los colaboradores y sucesores puede obstruir la productividad de la misma por no existir una planificación estratégica adecuada.**
- **Los factores que influyen en la rentabilidad – durabilidad de la empresa familiar son: adecuada comunicación y satisfacción de los miembros de la familia., estilo de dirección, clima laboral, políticas de capacitación entre otros.**
- **A mayor satisfacción laboral de los miembros de la empresa mayor durabilidad y rentabilidad.**
- **Existe una relación positiva entre la calidad de los miembros de la familia y su funcionamiento dentro de la empresa que la hace ser rentable y duradera.**

1.6.3 VARIABLES

Las variables a medirse durante esta investigación serán:

VARIABLE INDEPENDIENTE: rentabilidad y durabilidad

VARIABLES DEPENDIENTES: comunicación, estilo de dirección.
Satisfacción laboral, clima laboral, motivación, calidad del vínculo familiar, planeación estratégica.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

VARIABLE	INDICADORES
Durabilidad	calidad de compromiso, tiempo de creación.
Rentabilidad	balance general, estados de pérdida y ganancia.
Comunicación con la empresa	Respeto- admiración, personal comprometido
Estilo de Dirección	Patriarcado o democracia,
Satisfacción Laboral alcanzados	entrenamientos, estímulo por objetivos
Clima Laboral	Respeto, comunicación, compañerismo
Motivación	buen sueldo, estímulo por objetivos alcanzados
Calidad del vínculo familiar	buen padre – buen jefe, padre formador – padre educador.
Planeación Estratégica. ampliación	Negocio en crecimiento continuo –

1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se lleva a cabo en esta investigación es descriptivo, debido a que a través de este tema, se desea describir las características de las empresas familiares pequeñas en nuestro país específicamente en Guayaquil, así como la falta de una planeación estratégica conocida e inducida dentro de una empresa familiar pequeña, puede causar inconvenientes con el desarrollo de la comunicación, la productividad de la misma y una caducidad de la organización.

Se desea confirmar como la relación familia – empresa de ser excelente es una variable importante y decisiva para la rentabilidad y durabilidad del negocio.

1.7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.

Durante el desarrollo de esta tesis se parte de situaciones concretas como, si la comunicación dentro de la familia es buena debe ser igual en el negocio siendo los familiares con quienes se labora en cargos principales de esta manera se promueve la durabilidad del negocio. Así como, pensar que si el personal se encuentra motivado, dirigido y comprometido con la compañía la rentabilidad de la misma irá en aumento.

Se espera encontrar información a las mismas para analizarlas con un marco teórico general. Por estas razones consideramos que el método a utilizarse es el de la *inducción*. Además de ser *deductivo* debido a que partiremos de informaciones generales para llegar a informaciones particulares.

1.7.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION.

Fuente primaria

La fuente primaria para el este estudio es la base de datos de la Cámara de La Pequeña Industria de sus afiliados que son 1547 socios.

Encuesta Personal

Para los empresarios, ver ANEXO 1

Entrevista Personal Semi- Estructurada.

Para los trabajadores, ver ANEXO 2

1.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

A los empresarios se les realizara una entrevista personal donde se utilizara la técnica cualitativa con la ayuda del cuestionario que se encuentra en el ANEXO 1. Se tabulara y codificara cada una de las respuestas de los entrevistados para luego medir por porcentajes las respuestas más presentes durante la entrevista que nos detallan el estilo de dirección que se tiene en las Empresas Pequeñas.

Esta entrevista requiere sacar tamaño de muestra la cual se hará mediante el formula de método Poblaciones Finitas de menos de 500.000.

A los trabajadores se les realizara una entrevista personal semi-estructurada, se utilizara la técnica cualitativa donde el cuestionario que se encuentra en el ANEXO II es solo un formato para seguir con la entrevista, por esa razón es semi - estructurada. Aquí no es necesario sacar tamaño de muestra.

1.9 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

A través de las entrevistas a los dos géneros que hacen la empresa, se desea conocer el estilo de dirección que tienen las empresas familiares, su comunicación que tanto afecta si se trabaja con miembros de la familia y como esto influye en la durabilidad del negocio a través de la sucesión. De igual forma como se motiva al trabajador para conocer la influencia de compromiso que se crea y esta ayude a mejorar la rentabilidad del negocio.

CAPITULO 2

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 INTRODUCCION

El desarrollo de este capítulo tiene como objetivo realizar el estudio de Investigación de Mercado, explicar conceptos y herramientas estadísticas necesarias para el mejor entendimiento de este apartado. En esta sección se muestra el tipo de técnica de investigación de mercado para sacar el tamaño de la muestra de la población, la explicación y codificación de las variables utilizadas en el cuestionario que realiza a las pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil así como el análisis respectivo mediante diagramas de pie que muestran la frecuencia de los datos obtenidos.

2.2 DEFINICIONES

Es recomendable dar a conocer ciertos conceptos básicos para el mejor entendimiento del lector al analizar este documento, considerando que las técnicas de Investigación de Mercado se utilizan en diversos aspectos de la vida.

ENCUESTA

En esencia consiste en una serie de preguntas formuladas directamente a los sujetos. La encuesta se dirigen predominantemente a un grupo, colectivo, población o universo que interesa conocer en determinados aspectos o variables.

Las encuestas pertenecen a la categoría de los Estudios descriptivos, recordemos que de acuerdo al tipo de preguntas que el investigador se plantee las investigaciones puede se de cuatro niveles según su rigurosidad técnica, tal como se describe:

Investigaciones Exploratorias, en áreas donde las problemáticas no están suficientemente desarrolladas y el investigador tiene como propósito ganar familiaridad. Ellas generalmente culminan con el planteamiento de una hipótesis.

Estudios Descriptivos, las preguntas de esta forma de investigar se orientan a cómo ocurren los fenómenos educativos. Ellas incluyen la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La investigación descriptiva no se limita a la mera recolección de datos, sino más bien a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre los o mas variables.

Estudios Causal Comparativos, Cuando se quiere establecer relaciones de causa y efecto en que las variables solamente pueden ser observadas al como se presentan. Generalmente, la variable independiente que se asocia con la causa del fenómeno ocurrió en el pasado, con anterioridad al diseño de la investigación.

Los Diseños Experimentales, Sus preguntas buscan respuesta a los "por que" y aplican la lógica del principio de causalidad de la ciencia.

CUESTIONARIO

Es el medio de comunicación entre el que solicita los datos y el respondiente así como documento de trabajo para los codificadores, depuradores y perforistas, que permite el tratamiento informático de datos.

El cuestionario se suele estructurar en secciones y éstas en preguntas que deben ser tan fáciles de comprender y contestar. Cuanto más nos alejamos al momento actual mayor será la importancia del factor memoria en la respuesta, en el supuesto de que ésta fuese alguna vez conocida por el entrevistado.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones.

UNIVERSO O POBLACION

La población puede ser teórica o real, es el gran conjunto de datos que son el centro de interés, siendo posible el contar o medir en cada unidad uno o varios caracteres o clasificar sus unidades de acuerdo con ello.

El Universo puede ser *Finito* o *Infinito*. Se considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menos de 500.000 e infinito cuando ese número es mayor.

MUESTRA

Es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquél, con el fin de estudiarlos y medirlos. Para que una muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características:

1. Ser representativa. Es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del Universo.
2. Ser suficiente. Porque la cantidad de elementos seleccionados, si bien debe ser la representativa del universo, debe prever errores.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Es una investigación diseñada principalmente para propósitos exploratorios, como el fin de orientarse hacia el rango y la complejidad de la actividad del consumidor, la aclaración del problema y la identificación de probables problemas metodológicos; algunos ejemplos son las entrevistas individuales y de grupo, las técnicas proyectivas y los casos de estudio.

Existe una relación mas prolongada y más flexible con el entrevistado, por tanto, los datos resultantes tienen más profundidad y riqueza de contexto, lo cual significa también un mayor potencial para nuevos conocimientos y perspectivas.

2.3 EXPLICACIÓN DE VARIABLES Y CODIFICACIÓN

Para realizar la explicación y codificación de las variables, es preciso conocer el cuestionario (ANEXO 1) que se realiza a la Pequeña Empresa de acuerdo a la base de datos que es proporcionada por la Cámara de la Pequeña Industria de la ciudad de Guayaquil. Es necesario mencionar que el cuestionario ha sido realizado a las empresas pequeñas tanto de servicio, comercio, producción y Sociales.

2.3.1 EXPLICACIÓN DE LAS VARIABLES.

Debido a que el proyecto es conocer las el comportamiento empresarial de las empresas familiares el método de investigación indicado es el de la investigación cuali-cuantitativa concluyente descriptiva que nos permita cuantificar el mercado y profundizar en las razones de sus respuestas.

ENTREVISTA EMPRESARIOS

- VARIABLE "Tiempo de duración de la empresa"

Con esta variable Cuantitativa, se desea conocer la duración de las empresas pequeñas. Así como a través de su madures, las generaciones que han pasado por la empresa y su desenvolvimiento en el giro del negocio.

- VARIABLE "Tipo de negocio"

Con esta variable Cualitativa, se desea conocer si la empresa pequeña es de tipo familiar o no.

P2a = Familiar

P2b = No familiar

- VARIABLE "Miembros de la familia trabajan en la empresa"

Con esta variable Cuantitativa, se desea conocer si dentro de las empresas pequeñas trabajan miembros de la familia para corroborar si la empresa es de tipo familiar o no.

P3a = Si

P3b = No

- VARIABLE "Quiénes son los miembros de la familia que ocupan cargos en la empresa".

Con esta variable Cualitativa, se desea conocer el grado de familiaridad que esta involucrada en la empresa.

P4a = Hijos /as

P4b = Esposas /os

P4c = Sobrinos /as

P4d = Cuñados / as

P4e = Otros parientes

- VARIABLE "Que cargo ocupan los miembros de la familia en la empresa"

Con esta variable Cualitativa, se desea conocer la jerarquía que ocupan los miembros de una familia así como sobre quienes recae la responsabilidades mas importantes del negocio.

- VARIABLE "Qué ventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer que ventajas de acuerdo a los entrevistados consideran viven al trabajar con la familia dentro de la empresa.

P6a = Compromiso

P6b = Conocimiento

P6c = Flexibilidad en el tiempo, dinero y el trabajo.

P6d = Planeación a largo plazo.

P6e = Una cultura organizacional estable.

P6f = Rapidez en la toma de decisiones.

P6g = Confiabilidad y orgullo.

- VARIABLE "Qué desventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer que desventajas de acuerdo a los entrevistados consideran viven al trabajar con la familia dentro de la empresa.

P7a = Rigidez del fundador.

P7b = Desafíos Comerciales

P7c = Modernización de las técnicas antiguas

P7d = Manejo de transacciones.

P7e = Incremento de capital.

P7f = Sucesiones.

P7g = Conflictos emocionales.

P7h = Liderazgo y legitimidad.

- VARIABLE "Cómo calificaría el nivel de comunicación de su empresa"

Con esta variable cualitativa, se desea calificar el nivel de comunicación que de acuerdo a los empresarios en sus compañías se mantiene.

P8a = Excelente

P8b = Muy buena

P8c = Buena

P8d = Regular

P8f = Mala

_ VARIABLE "Realiza una Planificación Estratégica en su negocio"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer si las empresas pequeñas y familiares desarrollan en sus empresas algún tipo de herramienta administrativa, así como conocer a que define los empresarios como Planificación Estratégica en sus compañías.

P9a = Si

P9b = No

- VARIABLE "La Planificación Estratégica aplicada en su empresa, para que tiempo la realiza"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer a que tiempo las empresas pequeñas y familiares planifican sus estrategias para mejorar la rentabilidad y la durabilidad de sus negocios.

P10a = Corto Plazo

P10b = Mediando Plazo

P10c = Largo Plazo

P10d = Corto – Mediando Plazo

P10e = Corto – Mediando _ Largo Plazo.

_ VARIABLE "Si cambiara la Directiva o el negocio tuviera que heredarse a quien se heredaría el negocio"

Con esta variable cualitativa, se desea determinar que sucedería si cambiara la directiva o el negocio tuviera que heredarse, conocer a quienes los administradores – fundadores – dueños de las empresas desean heredar no solo el conocimiento sino la infraestructura del negocio.

P11a = Familiares

P11b = otras personas

P11c = no sabe

_ VARIABLE "Cuál sería el parentesco de los familiares que heredarían el negocio"

Con esta variable cualitativa, se desea determinar el parentesco de los familiares al heredar el negocio por parte de sus administradores actuales, observando la tendencia de que grupo es la sucesión a los cargos.

_ VARIABLE "Razones para que los familiares hereden el negocio"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer las razones o causas que justifican a los empresarios, heredar el negocio a un miembro de la familia.

_ VARIABLE "Utilizan conocimientos administrativos en el manejo del negocio"

Con esta variable cualitativa, se desea determinar si las pymes familiares utilizan conocimientos administrativos en el manejo del negocio y cuales de ellos son

_ VARIABLE "Cual es su estilo de dirección en la empresa"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer que estilo de dirección se maneja en las empresas familiares actualmente.

_ VARIABLE "De que manera motiva a sus colaboradores"

Con esta variable cualitativa, se desea determinar las formas que los empresarios aplican en sus negocios para motivar a los colaboradores

_ VARIABLE "Como mide la Satisfacción Laboral en su empresa"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer a través que factores se involucran para que los empresarios puedan medir la satisfacción laboral en sus empresas.

ENTREVISTA A TRABAJADORES

_ VARIABLE "Cuantos años trabaja en la empresa"

Con esta variable cuantitativa, se desea conocer la antigüedad de los trabajadores así como su lealtad – fidelidad con la empresa

_ VARIABLE "Qué tipo de incentivo lo motiva a trabajar"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer que variables son consideradas de motivación dentro de la cultura organizacional de las empresas con un trabajador. Además de que le motiva a trabajar.

_ VARIABLE "Recibió alguna explicación – inducción cuando ingreso a su puesto de trabajo por parte de la compañía"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer si las empresas instruyen a su personal a su ingreso como medida de acercamiento – compromiso con los fines de la empresa. Además de conocer cual es el tipo de desarrollo cultura organizacional que rigen en las empresas pequeñas y familiares.

_ VARIABLE "Cuales de estas situaciones ocurren en su trabajo y son de importancia para usted"

Con esta variable Cualitativa, se desea conocer la cultura organizacional de la empresa así como los eventos que son de importancia para el recurso humano de la empresa.

P4a = Puntualidad

P4b = Buena comunicación

P4c = Compromiso con los jefes

P4d = Lealtad _ Fidelidad

P4e= Descanso

P4f = Rentabilidad – ganancias

P4g = Capacitación

P4h = Respeto _ Consideración

P4i = Ambiente estable y armonioso en el trabajo

P4j = otros_ ¿cuales?

_ VARIABLE "Si fuera usted el jefe de la empresa, que decisiones importantes cambiaría"

Con esta variable Cualitativa, se desea conocer que estilos de dirección prefieren los trabajadores en sus empresas.

P5a = Flexibilidad de tiempo al ingreso

P5b = Más vacaciones

P5c = Más tiempo de lunch

P5d = Flexibilidad de permisos

P5e = Crearía el compromiso con el personal

P5f = Conocería sus necesidades y me preocuparía por ellas

P5g = Otras, ¿Cuáles?

_ VARIABLE "Como lo motivan en la empresa donde labora"

Con esta variable cualitativa, se desea conocer que incentivos reciben en la empresa donde colaboran y que son parte de la estructura de cultura organizacional de una compañía.

2.3.2 Codificación de las Variables

Para codificar las variables que fueron utilizadas en las entrevistas tanto a empresarios como a trabajadores se ordeno las respuestas por la igualdad de sus contestaciones y se dio una numeración que las agrupe para determinar el porcentaje de respuestas de cada una.

- "Tiempo de duración de la empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: entre 1 día a 5 años**
- 2: entre 5 años a 10 años**
- 3: entre 10 años a 15 años**
- 4: entre 15 años a 20 años**
- 5: entre 20 años a 30 años**
- 6: mas de 30 años.**

- "Tipo de negocio"

La codificación es la siguiente:

1: Familiar

2: No familiar

- "Miembros de la familia que trabajan en la empresa"

La codificación es la siguiente:

1: Si trabajan

2: No trabajan

- "Quiénes son los miembros de la familia que ocupan cargos en la empresa".

La codificación es la siguiente:

1: Hijos /as

2: Esposas/os

3: Sobrinos /as

4: Cuñados / as

5: Otros parientes

- "Que cargo ocupan los miembros de la familia en la empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Presidente**
- 2: Gerente general**
- 3: Gerente de división**
- 4: Administradores**
- 5: Asistentes/secretarias**

- 6: Empleados**
- 7: Mandos medios**
- 8: Gerente de sucursal**
- 9: Accionista**
- 10: Subgerente**

- "Qué ventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Compromiso**
- 2: Conocimiento**
- 3: Flexibilidad en el tiempo, dinero y el trabajo**
- 4: Planeación a largo plazo**
- 5: Una cultura organizacional estable**
- 6: Rapidez en la toma de decisiones**
- 7: Confiabilidad y orgullo.**

- "Qué desventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Rigidez del fundador.
- 2: Desafíos Comerciales
- 3: Modernización de las técnicas antiguas
- 4: Manejo de transacciones
- 5: Incremento de capital
- 6: Sucesiones.
- 7: Conflictos emocionales
- 8: Liderazgo y legitimidad

- "Cómo calificaría el nivel de comunicación de su empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Excelente
- 2: Muy buena
- 3: Buena
- 4: Regular
- 5: Mala

_ "Realiza una Planificación Estratégica en su negocio"

La codificación es la siguiente:

- 1: Si
- 2: No

- "La Planificación Estratégica aplicada en su empresa, para que tiempo la realiza"

La codificación es la siguiente:

- 1: Corto Plazo
- 2: Mediando Plazo
- 3: Largo Plazo
- 4: Corto – Mediando Plazo
- 5: Corto – Mediando _ Largo Plazo

-"Si cambiara la Directiva o el negocio tuviera que heredarse a quien se heredaría el negocio"

La codificación es la siguiente:

- 1: Familiares
- 2: otras personas

_ "Cuál sería el parentesco de los familiares que heredarían el negocio"

La codificación es la siguiente:

- 1: Hijos
- 2: Hermanos
- 3: Familiar más cercano
- 4: Padres
- 5: Esposo/esposa
- 6: No sabe

_ "Razones para que los familiares hereden el negocio"

La codificación es la siguiente:

- 1: Conocen el manejo del negocio**
- 2: Todo queda en familia**
- 3: Por la confianza que tenemos**
- 4: Por seguridad/responsabilidad**
- 5: Por que es una herencia**
- 6: Los preparamos para que hereden**

_ "Utilizan conocimientos administrativos en el manejo del negocio"

La codificación es la siguiente:

- 1: Si**
- 2: No**

_ "Cual es su estilo de dirección en la empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Las decisiones las toma una sola persona**
- 2: Toma las decisiones consultando a otros colaboradores**
- 3: Consulta a los miembros de la familia**
- 4: Consulta con otros gerentes de la compañía**

_ "De que manera motiva a sus colaboradores"

La codificación es la siguiente:

- 1: Con dinero**
- 2: Entregando bonos**
- 3: Comisiones**
- 4: Premios/Rifas/sorteos**
- 5: Buen sueldo/aumento de sueldo**
- 6: Vacaciones/viajes**
- 7: Capacitación**
- 8: Obsequios**

- 9: Ascensos**
- 10: Teniendo buenas relaciones**
- 11: Ninguna**
- 12: Reconocimientos**

_ "Como mide la Satisfacción Laboral en su empresa"

La codificación es la siguiente:

- 1: Ingresos-dinero**
- 2: Crecimiento de la empresa**
- 3: Encuestando a los trabajadores**
- 4: Sistemas de calidad**
- 5: Conversando**
- 6: No mide la satisfacción de la calidad**

ENTREVISTA A TRABAJADORES

_ "Cuantos años trabaja en la empresa"

La codificación es la siguiente:

1: 1 día a 5 años

2: 5 años a 10 años

_ "Qué tipo de incentivo lo motiva a trabajar"

La codificación es la siguiente:

1: Aumento de sueldo

2: Capacitación

3: Crecimiento en los cargos

4: Más tiempo de descanso

5: El compromiso con la empresa

6: Programas de integración

7: No responde

_ "Recibió alguna explicación – inducción cuando ingreso a su puesto de trabajo por parte de la compañía"

La codificación es la siguiente:

1: Si

2: No

_ "Cuales de estas situaciones ocurren en su trabajo y son de importancia para usted"

La codificación es la siguiente:

- 1: Puntualidad**
- 2: Buena comunicación**
- 3: Compromiso con los jefes**
- 4: Lealtad _ Fidelidad**
- 5: Descanso**
- 6: Rentabilidad – ganancias**
- 7: Capacitación**
- 8: Respeto _ Consideración**
- 9: Ambiente estable y armonioso en el trabajo**
- 10: Otros_ ¿cuales?**

_ "Si fuera usted el jefe de la empresa, que decisiones importantes cambiaría"

La codificación es la siguiente:

- 1: Flexibilidad de tiempo al ingreso**
- 2: Más vacaciones**
- 3: Más tiempo de lunch**
- 4: Flexibilidad de permisos**
- 5: Crearía el compromiso con el personal**
- 6: Conocería sus necesidades y me preocuparía por ellas**
- 7: Otras, ¿Cuáles?**

“Como lo motivan en la empresa donde labora”

La codificación es la siguiente:

- 1: Incentivos por su labor**
- 2: Pago de horas extras**
- 3: Capacitación**
- 4: Bonos en fechas especiales**
- 5: Ninguna de las propuestas**

2.4 Aspectos Metodológicos de la Investigación a utilizar

Tipo de Estudio

Investigación primaria concluyente que comprende un proceso sistemático y objetivo a través del cual se toma una muestra del mercado objetivo en este caso empresas pequeñas y se miden sus respuestas utilizando una técnica estructurada de recolección de datos. En nuestro caso el tipo de estudio a utilizar fue un estudio de comportamiento empresarial de las empresas familiares.

Métodos de Investigación

Debido a que el proyecto es conocer el comportamiento empresarial de las empresas familiares el método de investigación indicado es el de la investigación Cualitativa concluyente descriptiva que nos permita cuantificar el mercado y profundizar en las razones de sus respuestas.

Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Las fuentes básicas de datos son los encuestados, las situaciones análogas y los datos secundarios, hay dos metodologías de obtención de datos y son la cualitativa y cuantitativa. La metodología cualitativa utiliza como técnicas las sesiones grupales y las entrevistas en profundidad y la metodología cuantitativa utiliza como técnica principal la encuesta personal.

Entrevista Empresarios

La metodología utilizada fue la de la Investigación Quali-cuantitativa utilizando la técnica de la encuesta personal.

Entrevista Trabajadores

La metodología utilizada fue la de la Investigación Cuantitativa utilizando la técnica de la entrevista personal.

2.5 Determinación del Tamaño de la Muestra

Es necesario determinar el tamaño de la muestra de la población conocida que fue proporcionada por la Cámara de la Pequeña Industria, la cual cuenta con 1547 afiliados

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante una de dos fórmulas distintas, según se trate de una población finita o infinita. En cualquiera caso, los valores contenidos en ellas se obtienen a través de los siguientes pasos:

1. Se determina el grado de confianza (σ) con el que se va a trabajar:

Si $\sigma = 0.96$, abarca el 66% de los casos.

Si $\sigma = 1.96$, abarca el 95% de los casos.

Si $\sigma = 2.96$, abarca el 99% de los casos.

2. Se evalúa la situación que tiene en el mercado el fenómeno o característica investigada. Es necesario dar sus máximos valores, tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorable, como a la que de no se realice. Esto es, 50% a (P) y 50% a (Q), que son las literales que se emplean para designar probabilidad a favor o en contra.

3. Se determina el error máximo que puede ser aceptado en los resultados. Regularmente se trabaja con el 5% ya que las variaciones superiores al 10% reducirán demasiado la validez de la información.

4. Se especifica la formula, para efectos de nuestro estudio la población es de menos de 500.000 elementos por lo tanto es finita. Siendo su formula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

σ (sigma) : Grado de confianza de 1.96

p : Probabilidad a favor

q : Probabilidad en contra

N : Universo o población a investigar

e : Margen de error o precisión de los resultados

Donde:

σ = Grado de confianza de 1.96 para el 95% de confianza

p = Probabilidad a favor del evento es del 50%

q = Probabilidad en contra es del 50% (Ambas deben dar 100%)

N = Universo o población a investigar es de 1.547 pymes de la ciudad de Guayaquil.

e = margen de error es del 7% para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{1.96^2 \times 1547 \times 0.50 \times 0.50}{0.07^2 (1547-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} =$$

$$n = \frac{3.84 \times 1547 \times 0.50 \times 0.50}{0.0049 (1546) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50} =$$

$$n = \frac{1485.12}{8.5354} = 174$$

n = 174 entrevistas

2.6 Análisis Univariado de las Variables

Antes de realizar el análisis de las variables, es importante recordar que las variables son de tipo Cualitativas, por esta razón se verá un análisis de la frecuencia de los datos. Más no se puede realizar el análisis de media, moda, desviación estándar de los datos.

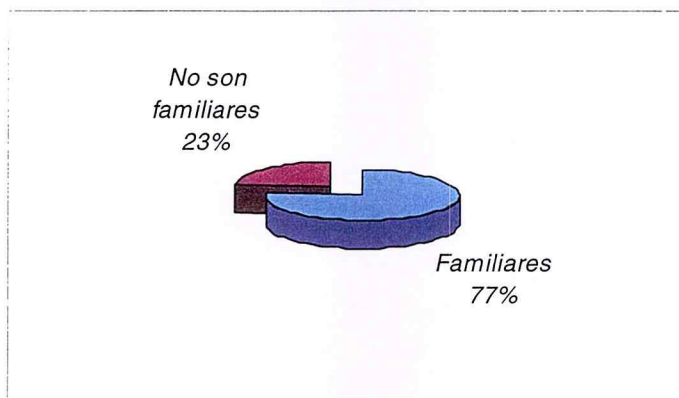
OBSERVACIÓN

Es preciso mencionar que de acuerdo al análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los empresarios, el 43% de las empresas es de servicios, 28% de comercio, 27% área de producción y el 1% es social.

Así como que 134 compañías de las 174 son empresas de tipo pequeñas familiares y el 23% es decir 40 compañías son empresas pequeñas pero no familiares.

Por esta razón y debido a que se desea conocer la cultura organizacional, estilo de dirección en las empresas pequeñas familiares, los análisis correspondientes que se observan son relacionados con las empresas que si son familiares.

Gráfico 2.0
Empresas Familiares
Diagrama de Pie: Tipos de Empresas

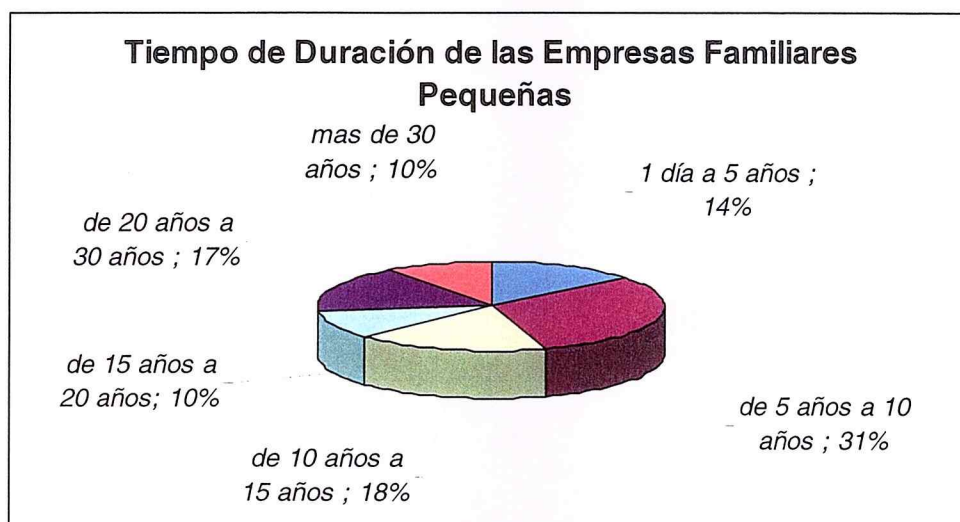


2.6.1 Análisis de las Variables, de acuerdo a si son empresas pequeñas familiares.

Entrevista a los Empresarios

- VARIABLE "Tiempo de duración de la empresa"

Grafico 2.1
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Tiempo de Duración



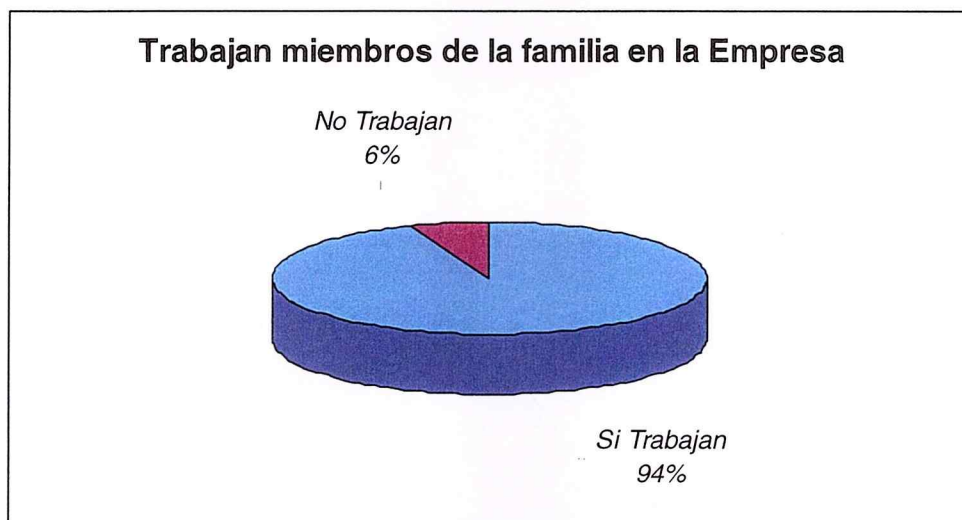
Para la variable tiempo de duración de la empresa, de acuerdo a que es familiar se observa que de 134 compañías, 54 es decir el 31% tienen entre 5 a 10 años, 24 están entre 10 a 15 años, 22 entre 20 y 30 años y tan solo 19 están entre 1 año a 5 años.

- VARIABLE "Miembros de la familia que trabajan en la empresa"

Gráfica 2.2

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Trabajan miembros de la familia en el negocio



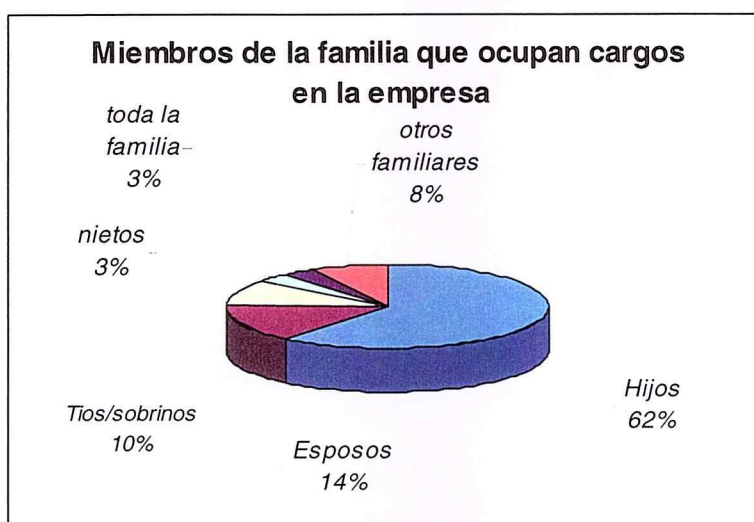
Para la variable miembros de la familia en el negocio, se observó que 8 empresas de las entrevistadas y que son familiares indican que no tienen miembros de la familia en la parte administrativa y 126 empresas es decir el 94% de las empresas familiares tienen miembros de la familia trabajando dentro de la misma.

- VARIABLE "Quiénes son los miembros de la familia que ocupan cargos en la empresa".

Grafica 2.3

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Cuales son los miembros de la familia que ocupan cargos en la empresa



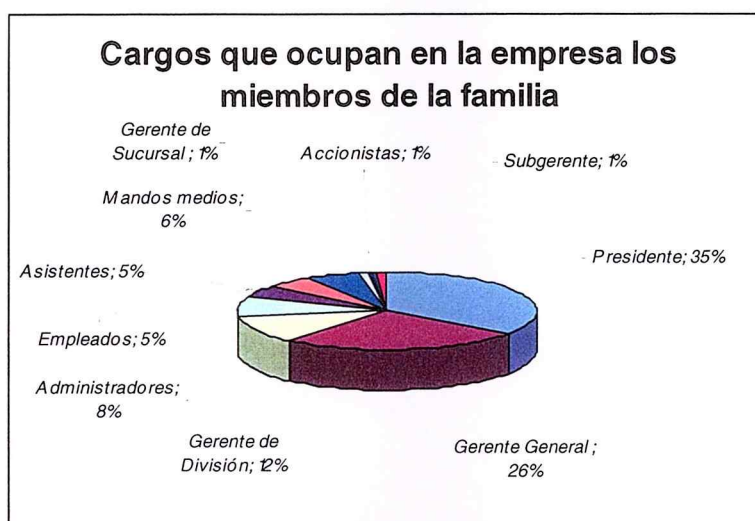
Para la variable cuales son los miembros de la familia que ocupan cargos en la empresa el 62% es decir 83 de los empresarios comentaron que son los hijos quienes ayudan en el negocio, el 14% son los esposos (as) y 14 de entrevistados mencionaron que son los tíos o sobrinos. Tan solo 4 de los entrevistados menciona que toda la familia trabaja en la empresa.

- VARIABLE "Que cargo ocupan los miembros de la familia en la empresa"

Grafica 2.4

Empresas Pequeñas Familiares

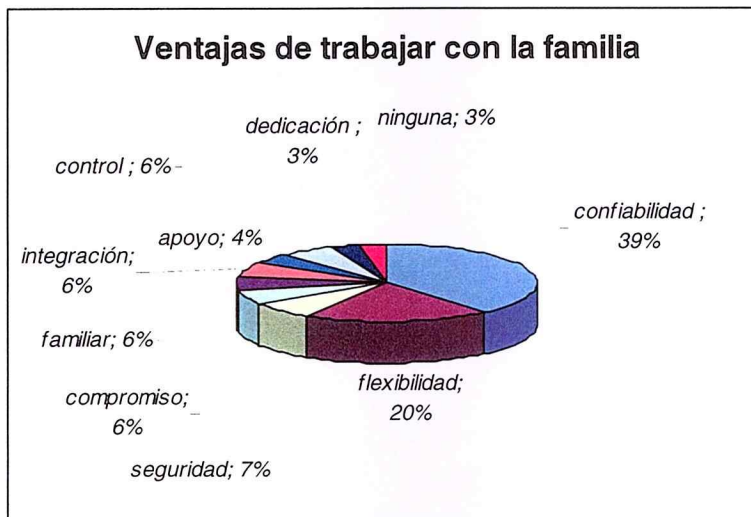
Diagrama de Pie: Cargos que ocupan en la empresa los miembros de la familia



Para la variable cargos que ocupan los miembros de la familia en la empresa, se observó que 47 de los entrevistados mencionan que el cargo es de Presidente y 35 de las empresas tienen a su cargo Gerentes Generales y 16 de ellas a Gerentes de División, 11 de las compañías hacen que sus familiares sean los administradores del negocio.

- VARIABLE "Qué ventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

Grafico 2.5
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Ventajas de trabajar con la familia



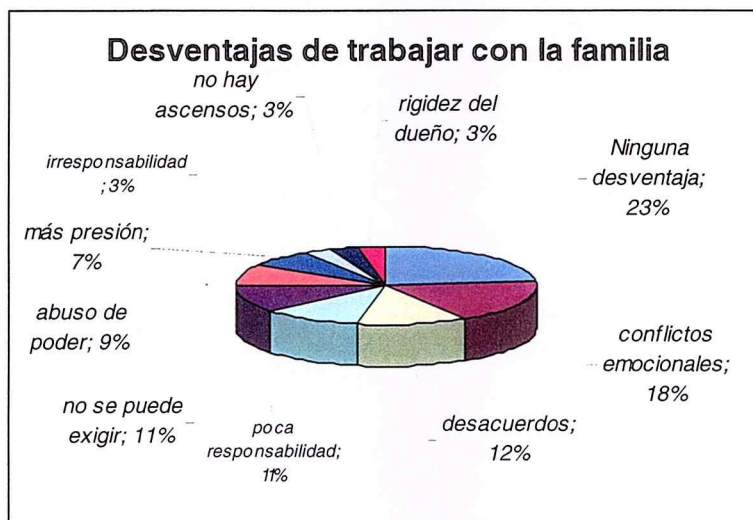
Para la variable ventajas de trabajar con la familia, el 39% de los entrevistados coinciden en que es la confianza que se genera, luego el 27 de los encuestados indican que es la flexibilidad con un 20% de las respuestas y tan solo 8 de las empresas responden que el control, integración, ambiente familiar o que todo queda en familia así como un compromiso adquirido es una de las ventajas de trabajar con miembros del seno familiar.

- VARIABLE "Qué desventajas se tiene de trabajar con la familia en la empresa"

Grafico 2.6

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Desventajas de trabajar con la familia



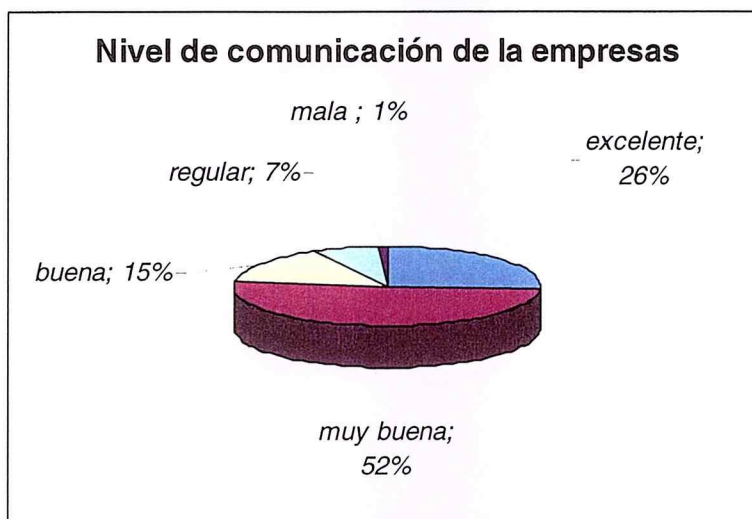
Para la variable Desventajas de trabajar con la familia se observa que 31 de las empresas entrevistadas indican que no hay desventajas en trabajar con la familia sin embargo 25 de ellas en cambio mencionan que uno de las desventajas mas fuertes son los conflictos emocionales, 16 es decir el 12% que son los desacuerdos y 15 de ellas coinciden en que existe poca responsabilidad y no se les puede exigir mucho a los familiares en el trabajo.

- VARIABLE "Cómo calificaría el nivel de comunicación de su empresa"

Grafico 2.7

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Nivel de comunicación de la empresa



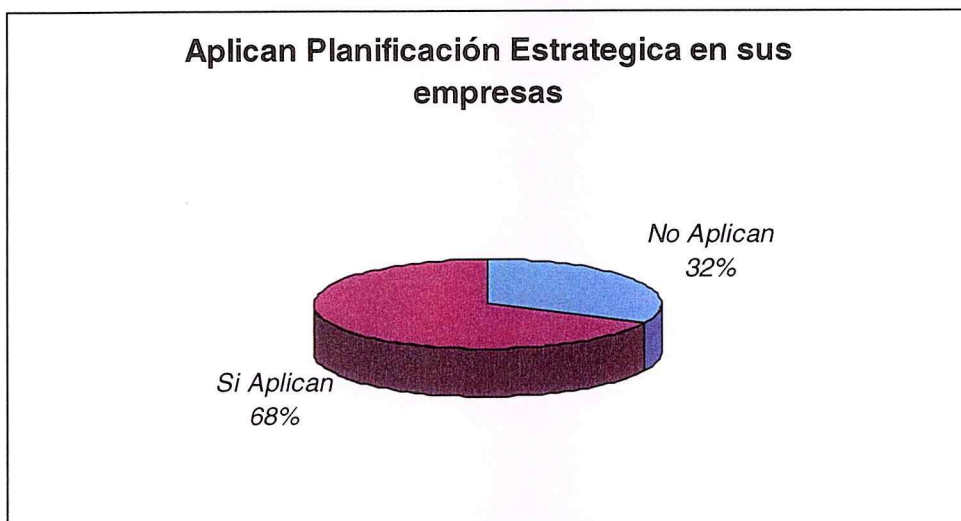
Para esta variable se observa que la comunicación por trabajar con miembros de la familia es para 67 empresas de las entrevistadas muy buena y 35 de ellas es decir el 26% indica que es excelente la comunicación, el entendimiento es más fluido por ser parte del seno familiar.

_ VARIABLE "Realiza una Planificación Estratégica en su negocio"

Grafico 2.8

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Realizan planificación estratégica en su negocio



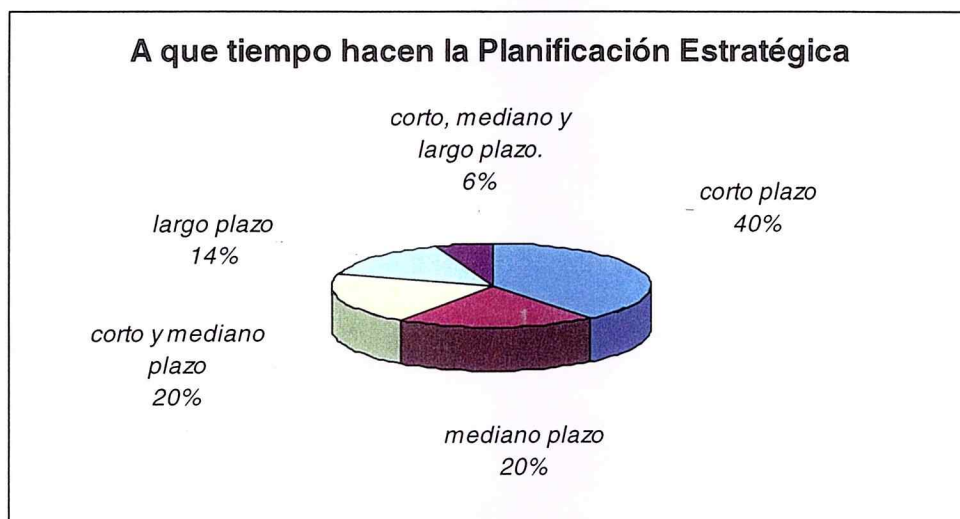
Para la variable Realizan planificación Estratégica en su negocio, se observo que de acuerdo a los empresarios si aplican Planificación en tanto que 43 de las empresas encuestadas mencionaron que no utilizaban Planificación. Sin embargo cabe mencionar que para los empresarios Planificación Estratégica significa, planificar cuanto se va a producir, vender, hacer un presupuesto.

- VARIABLE "La Planificación Estratégica aplicada en su empresa, para que tiempo la realiza"

Grafico 2.9

Empresas Pequeñas Familiares

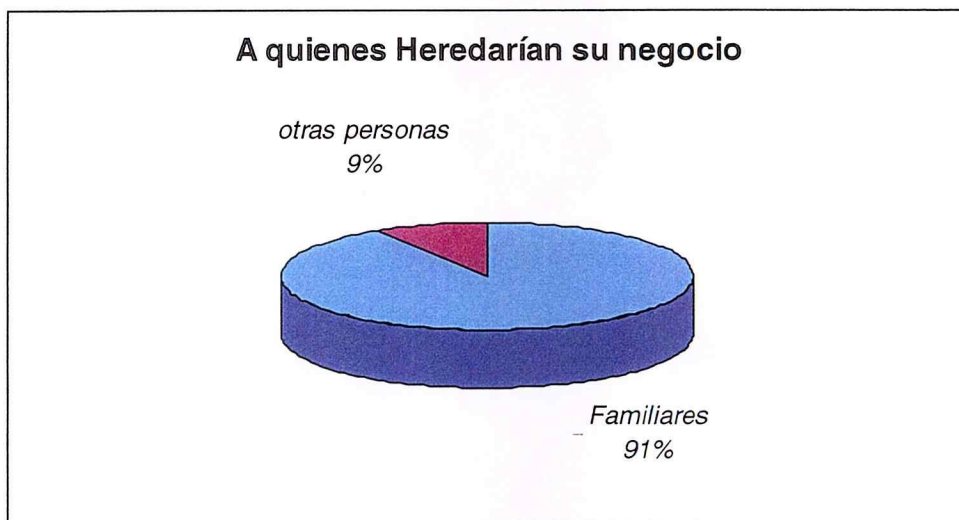
Diagrama de Pie: Tiempo a la que aplican la Planificación Estratégica.



Para la variable tiempo a la que aplican la Planificación Estratégica, se observa que de las 134 empresas pequeñas familiares 53 de ellas al planificar de acuerdo a lo antes mencionado lo hacen a corto plazo en tanto el 20% de las compañías lo realizan a mediano plazo.

_VARIABLE "Si cambiara la Directiva o el negocio tuviera que heredarse a quien se heredaría el negocio"

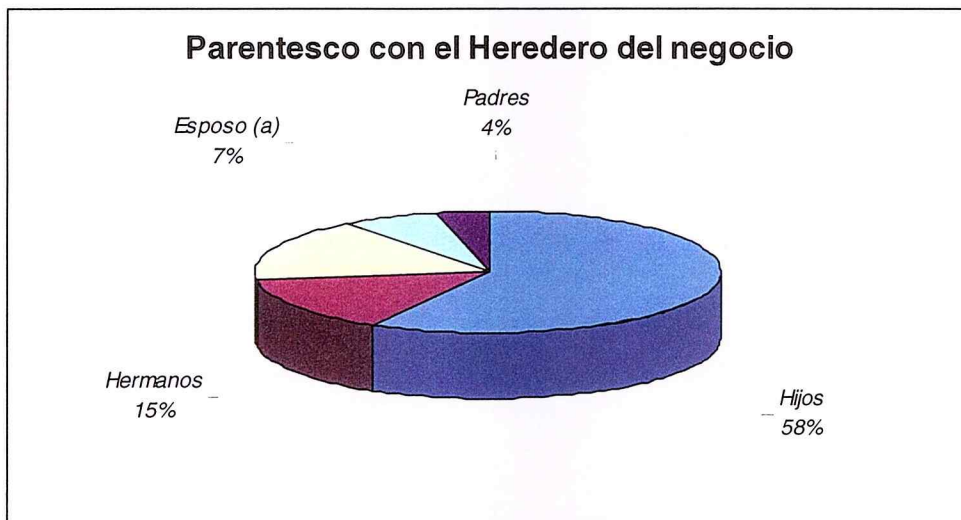
Grafico 2.10
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: A quien heredaría su negocio.



Para la variable si cambiara la Directiva o el negocio tuviera que heredarse a quien se heredaría el negocio, se observó que el 91% de los encuestados es decir 122 empresas indican que lo heredarían a su familia.

_VARIABLE "Cuál sería el parentesco de los familiares que heredarían el negocio"

Grafico 2.11
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: A quien heredaría su negocio



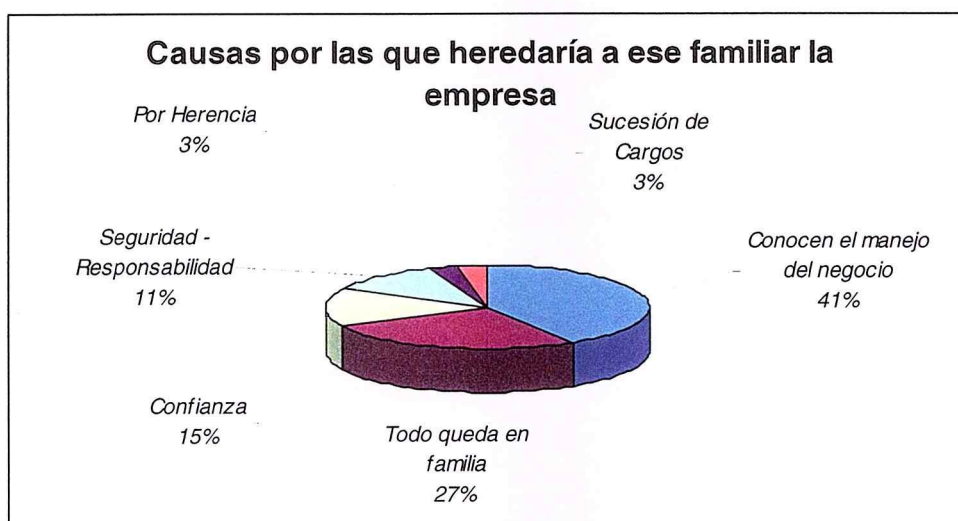
Para la variable cual sería el parentesco de los familiares que heredarían el negocio, se observó que 78 de las 134 empresas pequeñas familiares indican que el heredero es un hijo, el 15% indican los hermanos y solo 9 de las empresas indican que la heredarían a sus esposos (as).

_ VARIABLE "Razones para que los familiares hereden el negocio"

Grafico 2.12

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Razones por la que heredarían el negocio a los familiares



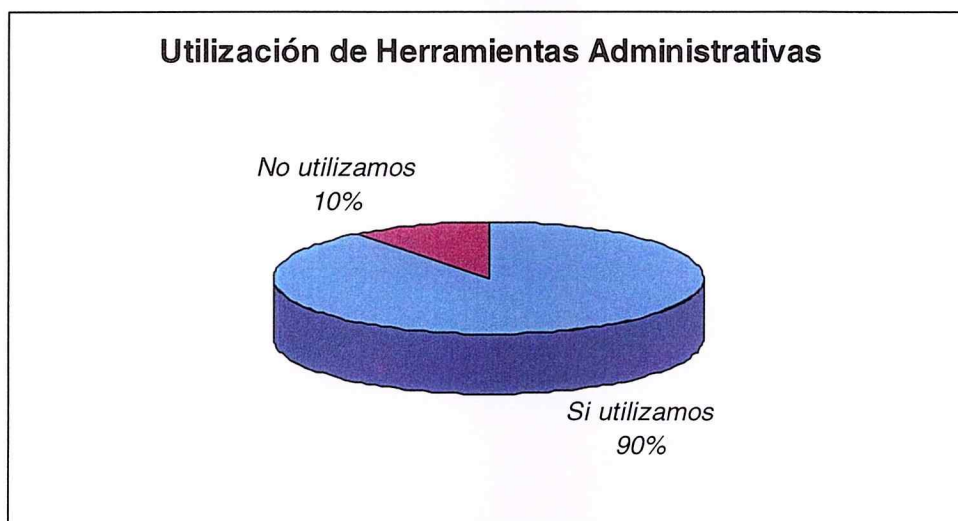
Para la variable Razones para que los familiares hereden el negocio, se observo que 55 de las empresas entrevistadas lo heredarían a sus hijos porque ellos conocen del negocio, 20 de las entrevistadas por la confianza y tan solo 4 porque es un patrimonio familiar la empresa y tan solo debe dárselos a los familiares directos del hogar (Hijos o esposos (as))

VARIABLE "Utilizan conocimientos administrativos en el manejo del negocio"

Grafico 2.13

Empresas Pequeñas Familiares

Diagrama de Pie: Conocimientos Administrativos dentro del negocio



Para la variable utilizan conocimientos administrativos en el manejo del negocio, se observó que 120 de las 134 empresas entrevistadas mencionan que si utilizan sin embargo a esto se define como los balances, estados de pérdidas y ganancias.

_ VARIABLE "Cual es su estilo de dirección en la empresa"

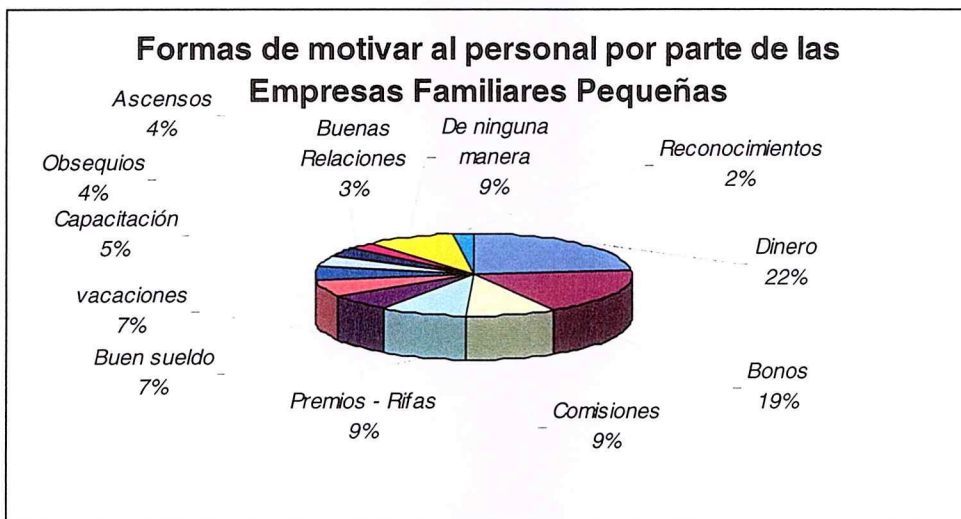
Grafico 2.14
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Estilo de Dirección



Para la variable estilo de dirección en la empresa, se observa que 48 de las empresas entrevistadas es decir el 36% consultan las decisiones con los miembros exclusivamente de la familia independiente de que cuenten con personal capacitado en áreas donde se deba tomar la decisión. Y 36 de las empresas mencionan que las decisiones son tomadas por una sola persona, generalmente el dueño, propietario o presidente de la compañía.

_ VARIABLE "De que manera motiva a sus colaboradores"

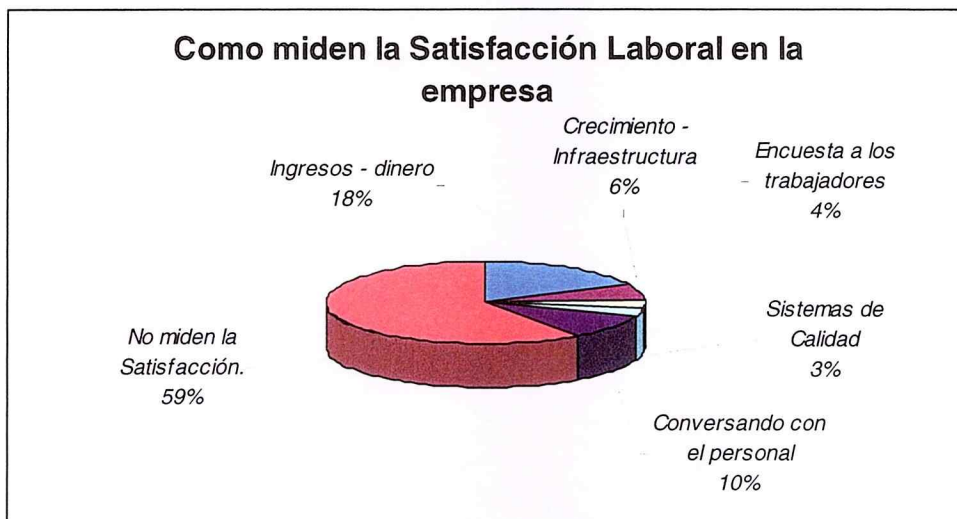
Grafico 2.15
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Motivación a los colaboradores



Para la variable manera de motivar a los colaboradores, se observo que 31 empresas de las 134 encuestadas motivan a su personal a través de dinero, 25 a través de bonos o premios, 12 es decir el 9% con rifas, comisiones; así como también es preciso mencionar que tan solo 3 empresas motivan a su personal con reconocimiento a las metas cumplidas y también el 9% no motiva a su personal de ninguna manera.

_ VARIABLE "Como mide la Satisfacción Laboral en su empresa"

Grafico 2.16
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Satisfacción Laboral en su empresa



Para la Variable como se mide la Satisfacción Laboral en las empresas pequeñas familiares, se observa que los empresarios no miden la satisfacción de sus trabajadores dentro de la compañía, tan solo 5 de ellas que representan un 4% realizan entrevistas a sus colaboradores, 13 indican que hablan con su personal y tan solo el 23% lo miden a través del crecimiento económico de la empresa.

ENTREVISTA A TRABAJADORES

_ VARIABLE "Cuántos años trabaja en la empresa"

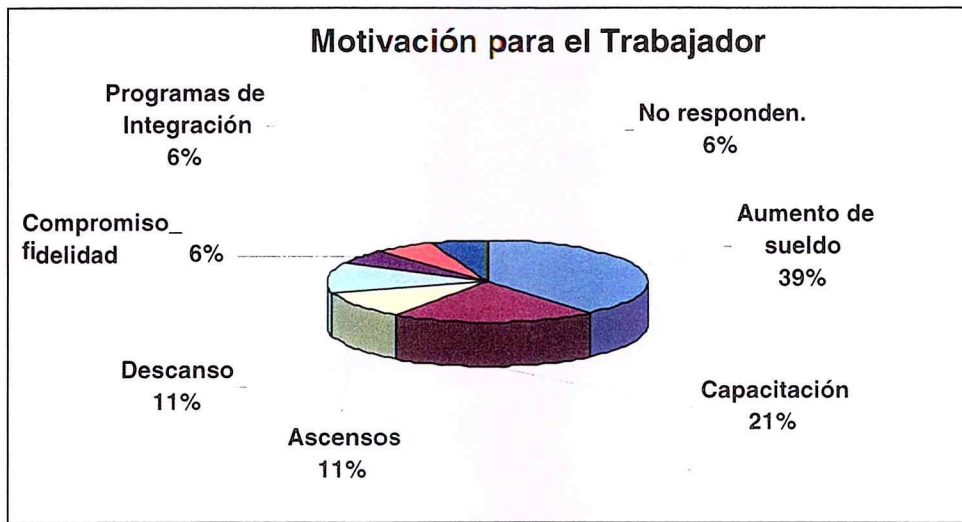
Grafico 2.17
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Antigüedad en la Empresa



Para la variable años trabajando en la empresa, se observa que en 111 empresas de las 134 entrevistadas los colaboradores se encuentran laborando de 1 a 5 años en tanto que el 17% es decir en 23 de las empresas los colaboradores tienen entre 5 a 10 años.

_ VARIABLE "Qué tipo de incentivo lo motiva a trabajar"

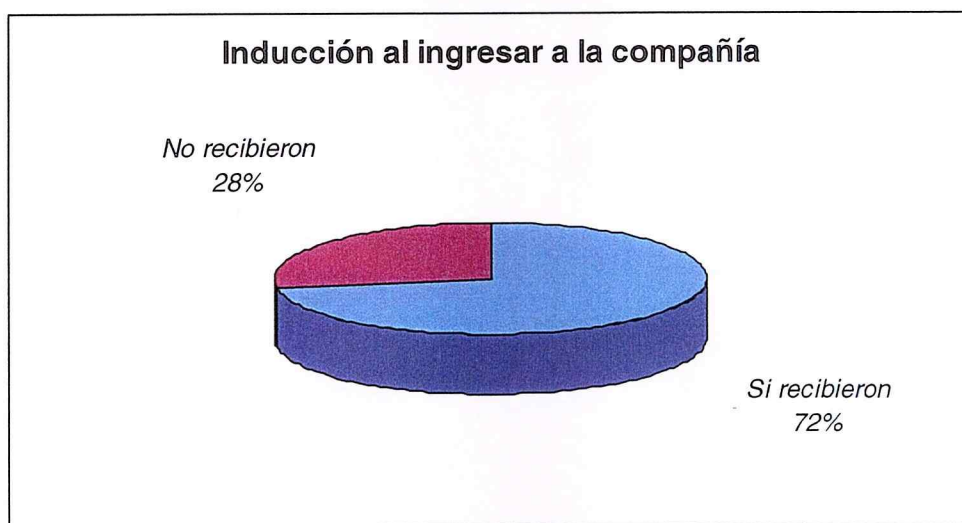
Grafico 2.18
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Motivación para trabajar



Para la variable motivación para trabajar, se observa que en las 134 empresas familiares pequeñas en 52 de ellas los colaboradores se motivan por aumento de sueldos, 28 de ellos por capacitación, 15 por ascensos y descansos.

_ VARIABLE "Recibió alguna explicación – inducción cuando ingreso a su puesto de trabajo por parte de la compañía"

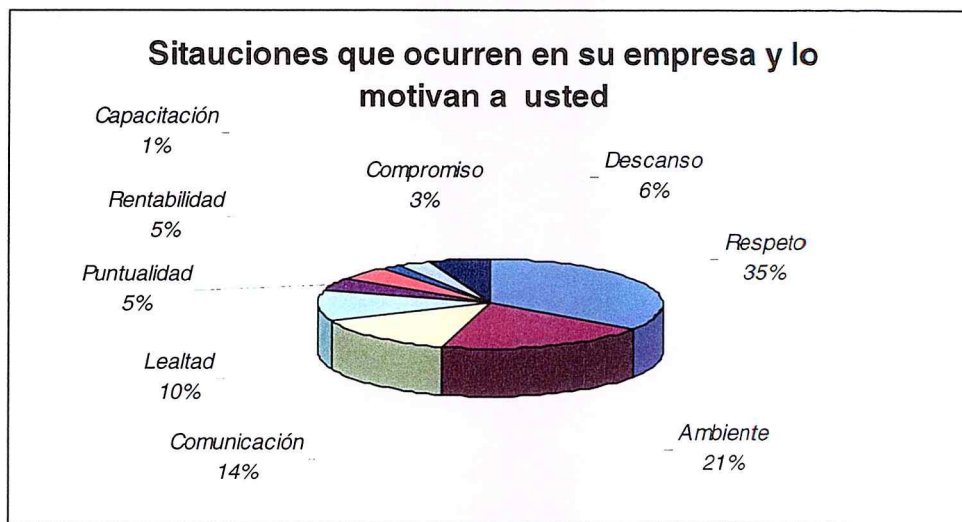
Grafico 2.19
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Inducción al ingresar a la Empresa.



Para la variable recibió alguna explicación o inducción cuando ingreso a la su puesto de trabajo por parte de la compañía, se observa que en 97 de 134 empresas indican que si les explicaron o indujeron a su puesto de trabajo en tanto que el 28% indican que no. Cabe mencionar que la inducción se define como la explicación de su puesto o donde van a trabajar más no un conocimiento de la cultura organizacional de la empresa o su Planificación Estratégica.

_ VARIABLE "Cuales de estas situaciones ocurren en su trabajo y son de importancia para usted"

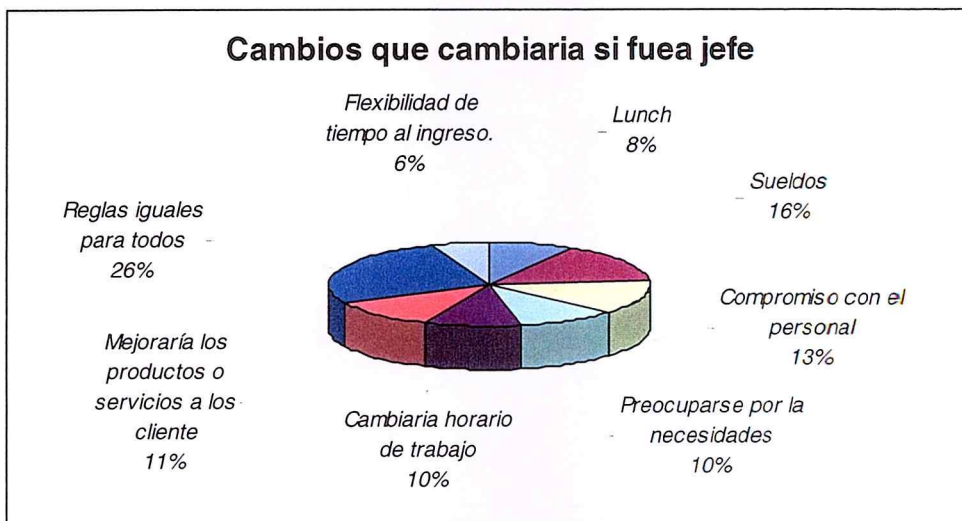
Grafico 2.20
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Situaciones que ocurren



Para la variable situaciones ocurren en su trabajo y son de importancia para usted, se observó que en 46 de las 134 empresas el respeto a los colaboradores existe y es lo más importante para ellos, tienen buen ambiente laboral como segundo evento presente y de importancia, en 19 de 134 la comunicación es importante y existe en las compañías familiares pequeñas.

VARIABLE "Si fuera usted el jefe de la empresa, que decisiones importantes cambiaría"

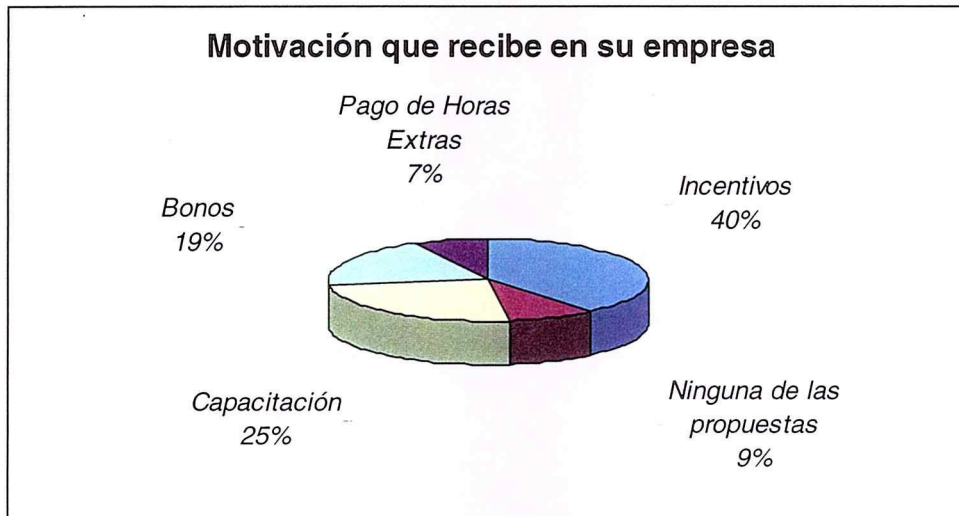
Grafico 2.21
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Decisiones que cambiaría.



Para la variable si fuera usted el jefe de la empresa, que decisiones importantes cambiaría, se observo que en 21 empresas de las 134 el sueldo se revisaría pues lo consideran bajo, 35 de ellas es decir el 26% mencionan que las reglas en la empresa serían iguales para todos es decir no habría favoritismos y entre 13 a 15 empresas es decir el 10% y 11% mencionan que modificarían el horario de trabajo, mejorarían los productos y servicios al clientes así como se preocuparían de las necesidades de los colaboradores.

_ VARIABLE "Como lo motivan en la empresa donde labora"

Grafico 2.22
Empresas Pequeñas Familiares
Diagrama de Pie: Motivación que recibe en su empresa.



Para la variable como lo Motivan en la empresa donde labora, se observo que en 52 de las 134 empresas familiares motivan a su personal a través de felicitaciones o reconocimientos verbales por parte de los dueños, 34 de ellas es decir el 25% capacita a su personal, en 26 les dan bonos para motivarlos, así como en 12 de ellas es decir el 9% no motivan a su personal.

CAPITULO 3

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Introducción.

Es conocida la importancia de las empresas en un país, lejos de ser grandes o pequeñas. La dirección de estas recae sobre una familia y por ello toma el nombre de Empresa Familiar. Al desarrollar el 40% de las actividades comerciales que generan trabajo, rentabilidad y productividad a un país es necesario conocer e indicar las fallas que la debilitan y recomendar acciones a tomar para fortalecer su duración y utilidad.

3.2 Conclusiones

A continuación se detallan los resultados del análisis sobre el estilo o dirección que forma parte de la cultura organizacional de una Empresa Familiar pequeña en la ciudad de Guayaquil.

- En la provincia del Guayas donde se desarrollan el 40% de las empresas pequeñas, el 77% son de tipo familiar, por cual se hablaría de pequeños o casi inexistentes monopolios, de un mercado que se divide en pequeños espacios donde es la familia el pilar del negocio.
- Los negocios pequeños y familiares en su mayoría es decir en un 72% son de Servicios, dígame con ello empresas que realizan trabajos para sus clientes (Constructoras, Consultoras, Farmacéuticas, Policlínicos, Imprentas, etc.), 11% son de Comercio, dígame con ello empresas que venden computadoras, bienes inmuebles, Electrodomésticos, automotriz, etc.) y un 17% están en el área de producción (Textil, Alimenticio – Restaurante, Agrícola).
- En la ciudad de Guayaquil, las Empresas Familiares Pequeñas son compañías jóvenes en su mayoría, es decir el 31% de ellas están entre 5 años a 10 años de constitución y desarrollo, por lo cual aun no se hace presente la tercera generación. Siendo la segunda generación en preparación a la sucesión del cargo.

Cabe mencionar también que aun cuando son relativamente jóvenes, entre el 17% y 18% las empresas en Guayaquil de tipo familiar llevan de 10 años a 30 años en el mercado, basándose en el grupo de empresas analizadas. En las que es la segunda generación la que asume su administración actual.

- **Aun cuando son empresas de tipo familiar no en todos los miembros de la familia participan activamente en la administración, debido a que en algunos casos los hijos se encuentran estudiando en el exterior o son pequeños. Sin embargo es el 94% de las empresas en las que si es familiar es para que la familia trabaje en la misma y de esa manera mejorar el desarrollo y crecimiento de la misma. Son los hijos (as), esposas (os) los familiares más cercanos al negocio luego del dueño.**
- **Además, con la familia, las ideas u objetivos del negocio comunicado son mas claras, quizás no porque sean explicadas de manera clara sino porque es un patrimonio y todos tienen el mismo ideal común que es tener su empresa y generar ingresos a la familia.**
- **Al hablar de estilo y dirección de las empresas familiares se observa que no siempre todo es excelente al trabajar con miembros de la familia y ser ellos los preparados para la sucesión en vista de que es complicado para el empresario separar y delimitar los lineamientos a seguir en la empresa con un familiar. Sin embargo, en algo que si coinciden las empresas familiares entrevistadas es en cuanto al trabajar con los hijos o esposas, con lo cual la comunicación es más fluida o flexible y existe mayor confianza y seguridad en la información proporcionada.**

En cuanto a lo menos positivo de trabajar con la familia está el poco compromiso que se crea al estar los miembros del hogar en la empresa, esto se da debido a que es el dueño – padre quien toma las decisiones y en caso de consultar lo hace con la esposa, no deja a su hijo la sucesión para poder tomar decisiones y por ende conocer o corregir en base a su experiencia vivida.

Los inconvenientes familiares son llevados a la empresa y afectan a su desempeño, aun no se ha separado la responsabilidad administrativa de un negocio con la responsabilidad administrativa de un hogar. Es evidente ante los ojos de quienes laboran en la empresa y se hace visible las debilidades de sus dueños; por ello, es delicado manejar las decisiones en las que todos estén de acuerdo sobre todo el jefe mayor, el cual por antigüedad y experiencia se re usa a los cambios ya sean estos por tecnología, conocimiento administrativo o implementación de software.

Siendo la esposa o los hijos quienes laboran otra problemática es el pensar que no se sabe como exigir como se le hace a un colaborador por temor a lastimar o herir sentimientos. Lo cual hace que en ocasiones la rentabilidad del negocio no sea la adecuada por existir una cultura organizacional definida e implantada.

- El concepto de Planificación Estratégica para los empresarios guayaquileños se define en medir cuanto se va a vender y a producir o a hacer un presupuesto básico del mes, el cual de acuerdo a lo que ellos nos comentaron en ocasiones, casi siempre no es revisado mucho menos controlado durante el tiempo que fue concebido. Es así como al consultar con ellos acerca de las herramientas administrativas a ser usadas en sus compañías, se determina que son los balances o estados de pérdida o ganancias las herramientas que utilizan para su empresa; lo cual nos demuestra que no se planifica para prevenir o mejorar la rentabilidad de un negocio.
- El Empresario de la pequeña empresa, motiva a su personal a través de dinero y es consciente de que a través de una buena paga que recibe su personal, este se mantendrá en la compañía además de bonos y comisiones.

No se presta atención en capacitar al personal no solo en el campo de trabajo que desempeña sino también en temas importantes de la economía o de cómo mejorar su servicio pues considera que al prepararlo más, este se irá a compartir sus conocimientos en otro lugar. Se asume que el personal que esta en un área, si esta trabajando ahí se debe actualizar solo.

Son pocos los empresarios que motivan a su personal a través de un reconocimiento cuando este cumplió o supero una meta así como aun cuando existe una buena comunicación, prefieren dejar de lado los problemas que puedan afectar a su personal.

- Dentro de las Empresas Familiares Pequeñas, sus dueños no se preocupan de medir la satisfacción laboral de sus colaboradores debido a que solo un 7% realiza encuestas en determinados periodos para conocer las necesidades de las áreas o su satisfacción y así también medir el grado de compromiso que están adquiriendo los empleados con la empresa.
- Son pocos los colaboradores que se mantienen en el mismo crecimiento de las empresas familiares, es así como tan solo un 17% de los entrevistados tienen un tiempo de permanencia en la compañía de 5 a 10 años. La mayoría son nuevos en las empresas. Sin embargo lo que los motiva a trabajar sea esta la empresa donde se encuentren o no es el sueldo, capacitación, programas de integración dígame: campeonatos, comidas por el días especiales, una política de ascensos, etc.
- Ingresan a la empresa familiar con el animo de crecer en sus cargos, sin embargo se encuentran que dentro de las empresas pequeñas de este tipo los ascensos son limitados y casi ubicados desde antes de sus ingresos por parte del dueño de la empresa para algún miembro del clan.

- **En las empresas familiares dicen sentir los colaboradores ambiente de familia, un ambiente agradable de trabajo, con respeto aun cuando en el tema administrativo – compensatorio por sus actividades, no sea muy bueno.**

3.2 Recomendaciones

Luego del estudio realizado a las Empresas Familiares Pequeñas en la ciudad de Guayaquil mediante la entrevista a sus empresarios y empleados para enfocarnos en el estilo de dirección, la comunicación, formas de motivar a su personal, ventajas y desventajas de ser una empresa familiar, además de conocer la influencia e incidencia en sus colaboradores.

Así como las personas más idóneas a la sucesión y porque; se presenta las siguientes recomendaciones enfocadas al empresario a mejorar su rentabilidad desde la óptica de que una empresa es una cultura- familia y necesita planificar. De igual manera a alinear de manera positiva para la empresa su durabilidad a través de las sucesiones al cargo.

1.- En el mercado globalizado que se vive hoy en día, quien tiene la oportunidad de ser empresario no puede olvidarse de que ello implica ser administrador y no empírico sino a través de una preparación administrativa y no puede ser menos la situación para sus sucesores. Con ello quiero indicar que el simple hecho de trabajar en la empresa aprendiendo no es suficiente para un correcto manejo del negocio pues el Gerente no solo debe saber administrar los procesos sino también a las personas. Por lo cual se recomienda realizar un estudio o preparación de tipo Administrativo con el cual pueda transmitir mejor sus ideas y hacerla llegar por la vía correcta a sus colaboradores.

2.- Las Empresas Familiares Pequeñas deben trabajar en crear Políticas de su Empresa donde se ubiquen las funciones y responsabilidades de la dirección de la Institución pues a través de ello se obtiene como resultados el conocimiento, habilidades y actitudes de la Empresa y que deben ser manejados por su sucesor así como conocido, aceptado y respetado por sus colaboradores.

Dentro del conocimiento se habla del entorno, Estrategias, Misión, Visión y objetivos. Pues en el mundo globalizado que cada vez está presente, la Empresa no puede descuidar su entorno así como crear las estrategias basadas en la misión y visión de la misma.

Al hablar de habilidades nos referimos a trabajar en equipo, negociar, discernir lo importante de los menos importantes, habilidad innovadora y emprendedora. Que se requiere dentro del estilo de dirección en la empresa familiar pequeña.

En tanto que en actitudes el empresario no debe especializarse ni el , ni el sucesor ni sus colaboradores sino generalizarse, debe orientarse a ser un directivo profesional y no considerarse como un particular negocio y siempre estar innovando , creando mas que manteniendo la misma ideología del fundador.

3.- En esta clase de Empresas debe existir la Planificación Estratégica, que no diga lo que debe hacer para conseguir lo que quiere mañana sino que es lo que debe hacer hoy para conseguir lo que quiere mañana.

En vista de la que Planificación Estratégica es una actitud, una forma de vida por ser planes interrelacionados, el que los colabores formen parte de ello a través de la capacitación, involucrándose en el proceso, hace que al Planificar Estratégicamente también se desarrolle una Cultura Organizacional.

La empresa conoce a través de esta estrategia que está haciendo ahora, que ocurre en su entorno, que debe hacer la empresa, analiza donde quieren ir, como piensan llegar ahí. Los ayuda a enfrentar los cambios.

4.- Así como tienen Políticas, las empresas también deben incluir desarrollar una Cultura Organizacional que evalúe la motivación de sus trabajadores, pues solo así podrá medir sus habilidades y resaltar en el mercado complejo en la que se desenvuelve; logrando de esta manera formar un lazo de compromiso que no pueda ser medido por los aumentos de sueldos, bonos, comisiones.

Si se trabaja con un personal motivado, comprometido por desarrollar en la empresa un ambiente laboral estable, armónico, de igualdad, de crecimiento en los cargos, de reconocimiento de capacitación, se estará trabajando con capital humano dispuesto a sentir que la empresa es suya y por ende a mejor día a día la actitud y aptitud de hacer crecer la rentabilidad del negocio.

5.- Capacitar es prepararse a los cambios a tiempo, por esta razón los empresarios no deben sentir que al capacitar a un miembro del equipo, esto será una pérdida de dinero y no una inversión que se retribuya en crecimiento económico para la empresa. Pues solo actualizándose, innovando y creando se sigue hacia los mercados globalizados.

6.- En la empresa Familiar Pequeña denominada "PROTELEC S.A." analizar desde sus exteriores (Clientes) como ven ellos la empresa y presentar un proyecto de viabilidad de la misma para mejorar en sus recursos e incrementar los factores que crean en una empresa solvencia y durabilidad. Luego de conocer sus inconvenientes registrados en entrevistar al 1% de los clientes que compran a la compañía. Siendo estos 17 clientes

CAPITULO 4

4. PROYECTO – EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1 Introducción.

Al recomendar, luego de conocer como actúan las empresas familiares pequeñas en la ciudad de Guayaquil analizar una empresa de este tipo denominada Protelec S.A., es necesario conocer los problemas de la misma, enfocados en dos variables: Servicio y Producto. Basándonos en la una entrevista hecha a los usuarios – clientes que concurren a este negocio.

Luego de detectar sus problemas se presentan las soluciones al problema realizando una evaluación financiera de la solución de acuerdo a los flujos de la empresa. Así como demostrar que sucede en los flujos sino se toma las medidas correctivas.

4.2 Problemas que se encuentran en PROTELEC S.A.

Para detectar o localizar los problemas haremos uso de la entrevista, la cual se realizará a 17 clientes que compran en la compañía, apoyándonos en una entrevista que se encuentra en el anexo VI de donde se toma en consideración dos variables el Servicio y el Producto.

Luego de tabular las preguntas se ubicaran en este apartado únicamente las de mayor representatividad o inconveniente para presentar una solución y la viabilidad financiera de la misma dentro de la empresa. Las cuales son:

- **Pregunta de Servicio:**

2.- El Ejecutivo de Ventas es para usted un:

Asesor de Ventas

Toma Pedido

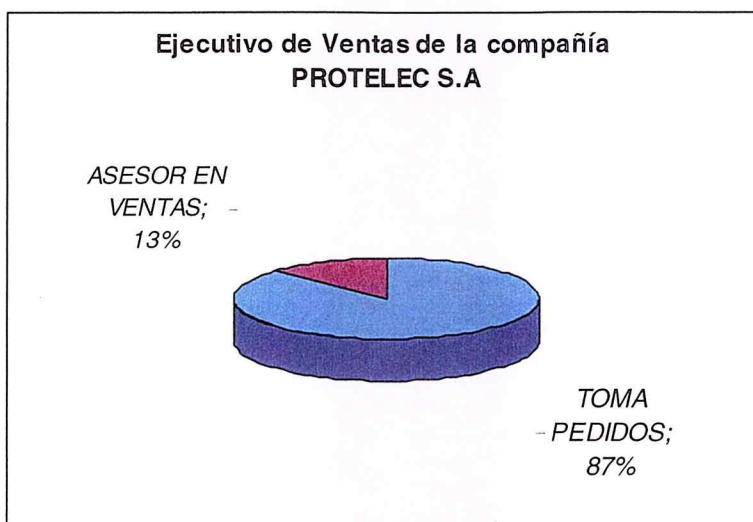
Con esta variable "El Ejecutivo de Ventas es para usted un: Asesor de Ventas o un Toma pedido", se desea conocer si la eficiencia de ventas que se da a través de los vendedores es eficaz y efectiva o es a través de un bajo perfil o denominado Toma Pedido.

Codificación de Pregunta

1: Asesor de Ventas

2: Toma Pedidos.

Resultados



Para la variable El Ejecutivo de Ventas es para usted un: Asesor de Ventas o un Toma pedido, se observa que de 17 clientes 15 indican que consideran al ejecutivo de la compañía como un toma pedido y solo 2 de ellos indican que son asesorados por el vendedor.

- **Pregunta de Servicio:**

5.- Cuando usted requiere de la mercadería usted recibe la información de que:

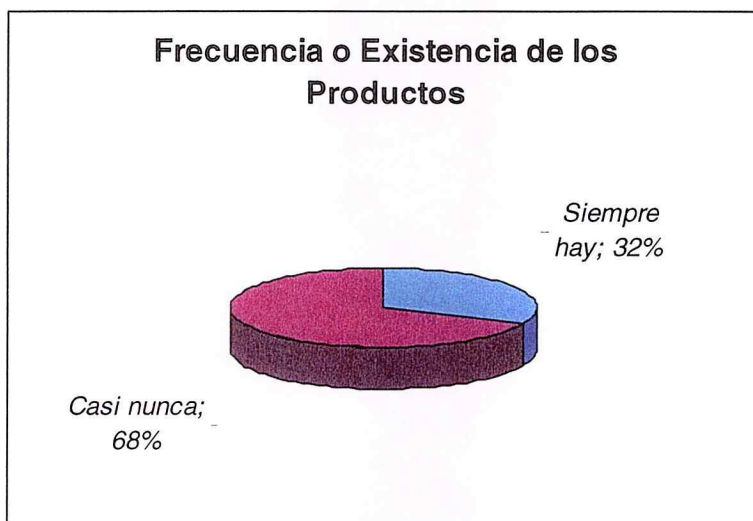
Siempre hay
Casi nunca hay

Con esta variable "Cuando usted requiere de la mercadería usted recibe la información de que: Siempre hay o Casi nunca hay"; se desea conocer si el inventario satisface o cubre la demanda del mercado.

Codificación de Pregunta

- 1: Siempre hay
- 2: Casi nunca hay

Resultados



Para la variable Cuando usted requiere de la mercadería usted recibe la información de que: Siempre hay o Casi nunca hay, se observa que de 17 clientes 5 indican que siempre encuentran el stock que necesitan de los productos y el 68% es decir 12 de ellos manifiestan que casi nunca encuentran el stock y en caso de encontrarlo es solo en una ocasión.

- **Pregunta de Producto:**

7.- El producto que la compañía expende a usted es:

**Novedoso
Anticuado
De buena Calidad
De Mala Calidad
Caro, de acuerdo a su uso
Económico.**

Con esta variable "El producto que la compañía expende a usted es: Novedoso, anticuado; de Buena Calidad, Mala Calidad; Caro, económico; se desea conocer como esta considerado el producto desde la calidad, el precio y su utilidad.

Codificación de Pregunta

1: Novedoso

2: Anticuado

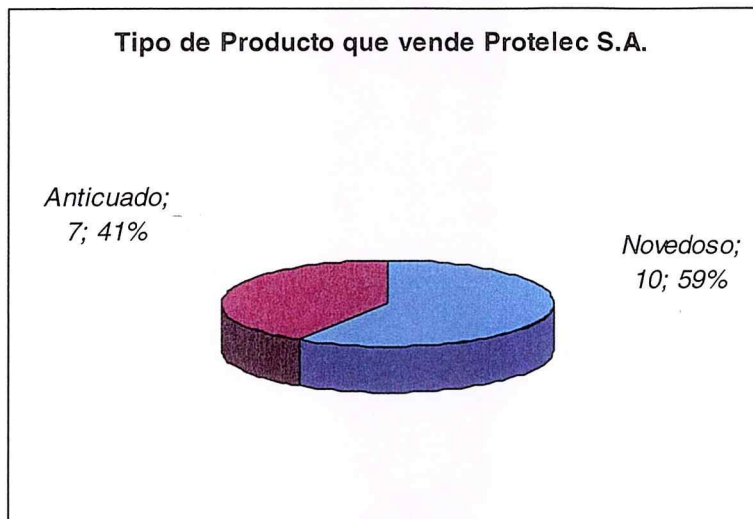
1: Buena calidad

2: Mala Calidad

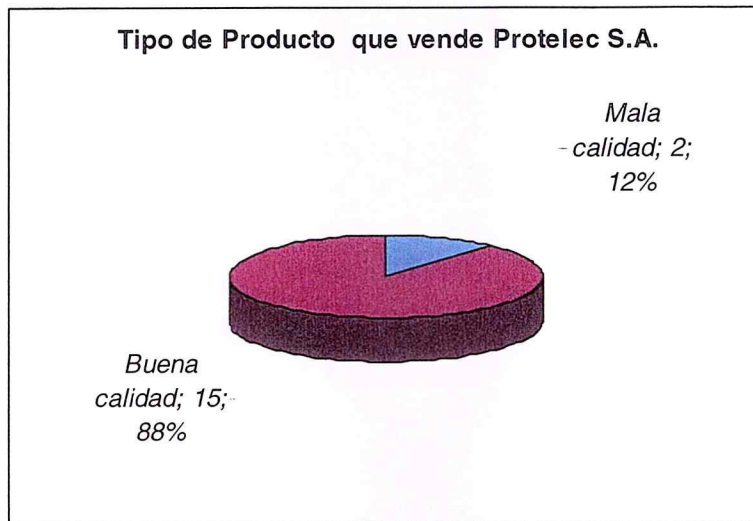
1: Caro

2: Económico.

Resultados



Para la variable El producto que la compañía expende a usted es: Anticuada o moderno, se observa que de 17 clientes 7 indican que son anticuados considerándose anticuada a que en el mercado ya hay nuevo modelos de los productos o colores mas llamativos que el usuario final busca; en tanto 10 de los clientes manifiestan que son novedosos pues casi no se los trae o si son llamativos al usuario final.



Para la variable El producto que la compañía expende a usted es: de Mala Calidad o de Buena Calidad, se observa que de 17 clientes 15 indican que son de buena calidad y que la reposición de la mercadería en caso de salir defectuosa es rápida y sin problemas, esto se debe a que la compañía retira inmediatamente el producto del mercado en caso de ser insistente la queja de la calidad. Sin embargo 2 personas si mencionaron que son de mala calidad debido a que han tenido el infortunio de recibir mercadería defectuosa o que ha sido dañado en manos de ellos por mala aplicación.



Para la variable El producto que la compañía expende a usted es: Caro o económico, se observa que de 17 clientes 10 indican que el precio es normal o económico en relación a lo que los otros importadores venden y 7 de ellos mencionan que son caros en comparación a otros proveedores.

4.3 Conclusiones y recomendaciones

A través de la entrevista a 17 de los clientes de la compañía Protelec S.A. se observó que en el tema del Servicio al Cliente: Aviso de llegada de mercadería, Reclamo de la mercadería, Gentileza y agilidad del área administrativa, Tiempo de Entrega de la mercadería en general se encuentran satisfechos o contentos con estos factores.

Sin embargo hacen hincapié en las preguntas 2, 5 y 7 del cuestionario en donde se encuentran inconvenientes de acuerdo a su punto de vista que la empresa debe considerar en solucionar para así ver mejorado su servicio y que este repercuta en una mejor rentabilidad y en su durabilidad.

Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa Familiar pequeña Protelec S.A. invertir en:

1.- Capacitación a sus ejecutivos de ventas, debido a que son el motor de la compañía, a través de esta solución educaría a sus vendedores a transformarse de toma pedidos a asesores de ventas. Esta capacitación se llevaría a cabo gracias a 3 cursos de dos días es decir un fin de semana con 8 horas para concienciar y educar a la fuerza de venta.

2.- Revisar el inventario, las compras futuras para este nuevo año, en vista de que los productos denominados "estrella" son de alta rotación y los clientes se han quejado de el poco stock con el que cuenta la empresa, produciéndose con ello que las ventas no se incrementen y una posible perdida de clientes.

Si durante el año 2005 este tipo de productos se compro en una sola importación este año duplicar la compra o la rotación de la compra. Considerar lo que la moda requiere, innovar sus productos.

De igual forma cumplir con un mínimo de compras en el año basándose en la historia de ventas anuales que hacen que en la compañía se deba invertir no menos de \$94.000 dólares en compra para cumplir con el crecimiento del 5% que se estima para este año en ventas.

3.- Antes de ponerlo en marcha estas recomendaciones recrear el panorama a través de una evaluación financiera donde se pueda ver reflejado el impacto financiero que se tendría incluyendo estas recomendaciones y las que se tienen sin estas recomendaciones.

4.4 Evaluación Financiera de Proyectos

El concepto de evaluación de proyectos se refiere a la utilización de herramientas analíticas que permiten valorar si cada una de las etapas del ciclo del proyecto justifica su realización. La evaluación de proyectos consiste en comparar los costos con los beneficios que se generan durante el horizonte de evaluación, para así decidir sobre la conveniencia de llevar a cabo las inversiones.

Cuando se evalúa un proyecto hay que tener en cuenta lo siguientes conceptos: evaluación sin proyecto, evaluación del proyecto y evaluación con el proyecto (incremental o diferencial). En adición, la evaluación puede desarrollarse desde el punto de vista financiero o privado, o del económico o social.

También es importante comentar que si no se tuviese en cuenta la situación actual o base optimizada al realizarse la comparación entre "con" y "sin" proyecto, se correría el riesgo de sobrestimar las bondades de cada una de las alternativas propuestas como solución, ya que no se tomarían en cuenta situaciones factibles de corregir (a menudo administrativas) por medio de la realización de inversiones marginales; esto es, se sobrestimarían los beneficios del proyecto.

4.5 Marco Teórico.

Flujo de efectivo del proyecto

El análisis financiero de las inversiones debe contemplar la totalidad de recursos requeridos o generados después de impuestos, tanto en el período de inversión como en el de operación.

Durante el periodo de inversión se efectúan erogaciones por los siguientes conceptos:

- Estudios y proyectos
- Terreno
- Obra civil (mano de obra y materiales)
- Maquinaria y equipo (nacional e importador)
- Gastos de instalación
- Gastos PRE - operativos
- Capital de trabajo inicial
- Impuestos

En cuanto a la etapa de operación, se tienen lo siguientes rubros:

- **Ingresos**
- **Costos de operación**
- **Gastos de administración**
- **Gastos de mantenimiento**
- **Impuestos**
- **Incrementos al capital de trabajo**

Al final del periodo se requiere estimar el valor de rescate neto; esto es, el valor residual de las inversiones una vez descontado los impuestos respectivos.

La diferencia entre los beneficios y los costos asociados a un proyecto determinan su flujo de caja o efectivo.

Una vez realizado el análisis financiero de un proyecto se deberá efectuar (tomando en cuenta el valor del dinero a través del tiempo), si así se requiere, el correspondiente a su rentabilidad económica; su cálculo requiere del conocimiento de los componentes que constituyen las inversiones y la operación (obra civil, maquinaria, equipo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, servicios básicos, etc.); asimismo, se deberá establecer si dichos componentes son comerciables en el mercado internacional o no son comerciables.

En el cálculo del flujo de efectivo durante la etapa de operación es necesario determinar y proyectar los volúmenes de producción y ventas, los ingresos y costos, los gastos de administración y mantenimiento, impuestos e incremento en el capital de trabajo. Es importante recordar que si bien se debe tomar en cuenta la depreciación y amortización de gastos (de instalación, PRE - operativos y similares) para efectos del cálculo de impuestos, no forman parte del flujo de efectivo.

4.6 Marco Conceptual

Evaluación sin proyecto: La evaluación sin proyecto comprende el análisis y proyección de las operaciones actuales. La identificación de los beneficios y costos pertinentes de la situación sin proyecto se realiza considerando una situación base optimizada, la cual consiste en la incorporación de una alternativa de bajo costo que permita mejorar la situación actual, por medio de mejoras administrativas, optimización de las infraestructuras, instalaciones o equipos con los que se cuenta.

Evaluación con el proyecto: La influencia del proyecto en las operaciones actuales es la base para conocer la capacidad del promotor para acceder a un determinado nivel de financiamiento.

Evaluación del proyecto (incremental o diferencial): Determina la rentabilidad de las inversiones teniendo en cuenta su monto y los ingresos, costos y gastos incrementales asociados con el proyecto (también conocidos como pertinentes o relevantes). Para este fin, la comparación de lo que sucede "con" el proyecto y "sin" el mismo, permite la obtención de los costos y beneficios del proyecto.

Evaluación financiera (privada): Determina la rentabilidad del proyecto, comparando los costos y beneficios obtenidos a lo largo de su vida útil. Al considerar los costos y beneficios monetarios se utilizan precios de mercado.

La evaluación privada de proyectos supone que la riqueza (el dinero) constituye el principal interés del inversionista. Para comparar los flujos monetarios se utiliza la tasa de interés que se puede obtener o debe pagarse por los fondos.

En la evaluación privada, los beneficios o ingresos provienen de la venta de los productos o servicios, y los costos o egresos de la compra de insumos y el pago de factores (materias primas, mano de obra y capital productivo).

Inversión Inicial: Una inversión son todas las erogaciones necesarias para crear o incrementar la capacidad de dotación de bienes y servicios. Dos o más inversiones pueden ser dependientes o independientes.

Punto de equilibrio: Es el punto en donde se cruza la línea de los costos totales con la de las ventas; cantidad de producción en donde las ventas de la empresa son iguales a los costos totales. No existe ni ganancia ni pérdida.

Plazo de recuperación de la inversión (PR): Es el tiempo requerido para obtener el monto invertido. Este método consiste en establecer un periodo máximo para recuperar las inversiones.

Tasa de descuento: En economía y finanzas, la tasa de descuento también se conoce como rentabilidad exigida o tasa de descuento pertinente. En ingeniería es usual llamarla tasa mínima atractiva de retorno (TMAR). Se la utiliza para descontar los flujos de caja y por lo general, ciertos organismos nacionales se encargan de calcularla para conocer como se descuentan los flujos de efectivo obtenidos (en el Ecuador es el Banco Central y la CORPEI).

Valor Presente Neto: También conocido como Valor Actual Neto (VAN). Es la cantidad que un inversionista podría pagar por una inversión en exceso de su costo. Dicho en otras palabras, es la cantidad máxima que podría pagar un inversionista por la oportunidad de realizar la inversión sin demérito de su posición financiera actual. El criterio de decisión para aceptar una inversión utilizando el valor presente neto es aceptar todas las inversiones independientes cuyo VAN es igual o mayor que cero y descartar aquellas cuyo valor presente sea menor que cero.

Tasa interna de rendimiento: La tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace el valor presente neto igual a cero. El criterio de aceptación utilizando este método es aceptar aquellas inversiones independientes cuya TIR sea igual o mayor al costo de los recursos asignados a la inversión
($TIR > TMAR$).

4.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Un proyecto integra información de mercado, técnica, financiera, económica, legal e institucional que proporciona los fundamentos requeridos para la toma de decisiones respecto a la conveniencia de llevar a cabo una inversión.

También puede conceptualizarse como una acción temporal para crear un producto o servicio único. El concepto de temporalidad implica que un proyecto tiene un inicio y un fin; el de único se refiere a que el producto o servicio puede distinguirse de otros productos o servicios similares.

Como se mencionó anteriormente, existen varias formas de construir el flujo de caja de un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener: medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión. Por ello, la estructura que deberá asumir el flujo de caja dependerá del objetivo perseguido con la evaluación.

4.7.1 Estructura general de un flujo de caja

Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que ocurren los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un período, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del período siguiente pudieran ocurrir.

El proyecto se evalúa en un horizonte de tiempo de cinco años, por lo que construye un flujo de caja con seis columnas; una para cada año de funcionamiento y otra para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha. Esta última va antes que las demás, se conoce como momento cero o PRE operativo e incluye lo que se denomina calendario de inversiones.

Para el caso no es necesario esto, ya que sólo se incurrirá en importaciones adicionales por un valor total CIF de \$39.580, las cuales al ser tres productos estrellas que consisten en luces de piso, películas antisolares y tapacubos se puede distribuir ese valor para tres. La inversión que involucra un egreso de \$1.440 por concepto de capacitación a los vendedores para que se transformen en verdaderos asesores de los clientes en el momento de decisión de la compra final. Estos dos rubros serán cubiertos con un aporte de capital que en total suma \$41.020.

Compras - Importaciones

Tapacubos silver en ring 12, 13, 14	\$18.378,03
Tapacubos silver y silver c/charcoal, silver apas rojas ring 12, 13, 14	
Luces stroboscopias de 5 colores	\$9.649,70
Películas-plateada c/negro, azul	\$11.552,30
	<u>\$39.580,03</u>

Capacitación

Capacitación	\$10 x hora
tres vendedores	<u>16horas</u>
3 capacitaciones al año	\$1.440,00

Los ingresos y egresos afectados a impuesto incluyen todos aquellos movimientos de caja que, por su naturaleza, puedan alterar el estado de pérdidas y ganancias (o estado de resultado) de la empresa y, por lo tanto, la cuantía de los impuestos sobre las utilidades que se podrán generar por la implementación del proyecto.

Los gastos no desembolsables corresponden a gastos que, sin ser salidas de caja, son posibles de agregar a los costos de la empresa con fines contables, permitiendo reducir la utilidad sobre la cual se deberá calcular el monto de los impuestos a pagar.

Como resultado de las sumas y restas de ingresos y gastos, tanto efectivos como no desembolsables, se obtiene la utilidad operativa o antes de impuestos. El cálculo de los impuestos, corresponde al aplicar el 15% de participación de los trabajadores y el 25% del Impuesto a la Renta, que beneficiará a los asalariados de la empresa y al Estado, respectivamente. Después de calculado y restado el impuesto, se obtiene la utilidad neta.

En los costos y beneficios no afectos a impuesto se deberán incluir aquellos movimientos de caja que no modifican la riqueza contable de la empresa y que, por lo tanto, no están sujetos a impuestos. En dichos egresos se incluirán las inversiones, por cuanto al adquirir un activo o un inventario, no disminuye la riqueza de la empresa, sino que sólo está cambiando un activo corriente por un activo fijo o aumentando el valor de los activos y los pasivos o el patrimonio, como en este caso dado que la inversión adicional se la financia con aporte propio.

En los beneficios no afectos a impuestos, se incluirá la recuperación de la inversión en capital de trabajo puesto que la empresa, cuando realiza una inversión, además de recibir el beneficio generado por la utilización de los activos comprados, tiene el beneficio de la propiedad de esos activos, cualquiera sea el momento en que se considere valorarlos. Por este motivo, al final de la evaluación del proyecto, se considera la recuperación del capital de trabajo en el último año de evaluación.

4.7.2 Situación base frente a situación con proyecto o análisis incremental

La estructura general de construcción de cualquier flujo de caja es la misma, cualquiera sea el objeto de la inversión o la finalidad del estudio. Sin embargo, cuando el proyecto se evalúa para una empresa en marcha se pueden presentar distintas situaciones que deben ser claramente comprendidas para poder emplear en forma correcta los criterios que incorporen las particularidades de cada una de esas situaciones.

Una primera forma de determinar la conveniencia de una inversión que genere un cambio respecto de una situación existente es mediante la proyección de dos flujos de caja cuyos resultados deben ser comparados: uno, para lo que se denomina la situación base, o sin proyecto, y otro para la situación con proyecto.

En ambos casos se deberá estimar el comportamiento del flujo de caja que efectivamente se espera que pueda ocurrir si se optará por seguir uno u otro curso de acción. En los Anexos IX y X se presentan ambos flujos de caja basado en los Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados de la empresa Protelec S.A. a partir del año 2006. En el Anexo VII se presenta el Estado de Resultados del negocio sin proyecto, y en el Anexo VIII, los resultados de la operación de la empresa con la realización del proyecto.

En el caso de la situación base, se asumió un aumento de las ventas anuales en un 5%, igual que en el caso *con proyecto*. Las diferencias subyacen en el hecho de que las ventas *con proyecto* aumentan gracias a la compra (importación) adicional que se realiza de los productos más demandados en el mercado y, aunque los costos de ventas también suben, la utilidad de la empresa mejoran ostensiblemente. Además, el rubro de gastos administrativos se incrementa debido a la capacitación adicional que se les brindará a los vendedores tres veces al año en intervalo de 4 meses.

Se utiliza una tasa de inflación anual del 3,5% (valor estimado por el Banco Central del Ecuador el 2 de enero del 2006) en los flujos de fondos, por lo que se utiliza un criterio de valores constantes en la evaluación financiera.

Cuando las dos situaciones tienen variables comunes, estas podrán obviarse por ser irrelevantes para la decisión. Es el caso de tener o contraer una nueva deuda o con los gastos fijos; independientemente de la decisión que se tome, la deuda ya fue contraída o va a ser realizada y los gastos fijos no variarían, por más que se produzcan cantidades adicionales de un bien o servicio.

Una alternativa al criterio de comparar la situación base con la situación con proyecto es efectuar un análisis incremental (o diferencial), el que, correctamente aplicado, debe conducir al mismo resultado.

En el Anexo XI, se presenta el flujo de caja incremental para la empresa. De acuerdo con esto, el resultado de ambas alternativas debe no sólo conducir a la misma decisión, sino también mostrar exactamente la magnitud monetaria de la diferencia de los resultados.

4.8 Criterios de evaluación

La evaluación del proyecto se compara mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado, permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden a los denominados *valores actuales netos* mas conocido como VAN, la *tasa interna de retorno* o TIR, el *periodo de recuperación descontado* y la relación *beneficio-costo*.

De acuerdo a estos criterios, explicados anteriormente, se podrá verificar la factibilidad de ejecutar o no la inversión (o reinversión) dentro de la empresa en marcha. En el Anexo XII, se puede observar un flujo de caja condensado, basado en el flujo de caja incremental y que sirve como base para realizar la evaluación financiera del proyecto propuesto en la empresa Protelec S.A.

Los flujos de efectivo obtenidos al final de la evaluación son los siguientes:

Flujo Neto (precios constantes)	-\$41.020	\$10.523	\$11.063	\$11.630	\$12.226	\$53.873
---------------------------------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

Con este flujo de fondos, se obtuvo los indicadores financieros que demuestran la viabilidad de ejecutar el proyecto en la empresa:

- VAN = \$17.917 > 0, se ejecuta el proyecto
- TIR = 28% > 15% (tasa de descuento), se acepta el proyecto
- Relación Beneficio / costo = 1,44 > 1
- Periodo de recuperación descontado = 4,3 años.

Todos estos indicadores demuestran la factibilidad financiera de emprender la inversión adicional para beneficio de la riqueza de la empresa Protelec S.A.

La tasa de descuento que se utilizó para descontar los valores obtenidos en el flujo de caja (15%), se la obtuvo de la estimación periódica que realiza la CORPEI para todo tipo de proyectos en el Ecuador. Se utilizó la mayor tasa calculada, dado que la empresa ha presentado una variación inestable de las ventas durante los últimos tres años.

El periodo de recuperación descontado de la inversión, me demuestra que se recuperará la misma al inicio del último periodo de evaluación donde, como se explico previamente, se considera la recuperación de la inversión en capital de trabajo.

A parte de estos indicadores, se calculó también dos de los más importantes índices financieros, como lo son el de la rentabilidad global así como el de cobertura por intereses.

El análisis que se realizó es sin proyecto, y con proyecto para ver la conveniencia o no de ejecutar el mismo en la empresa. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

SIN PROYECTO					
Rentabilidad Global	5.93%	6.43%	6.92%	7.41%	7.89%
Cobertura por intereses	3.22	9.41			
CON PROYECTO					
Rentabilidad Global	12.93%	13.33%	13.72%	14.12%	14.50%
Cobertura por intereses	9.00	25.00			

Con estos dos índices, nos podemos dar cuenta que la ejecución del proyecto trae muchos beneficios para la empresa: por un lado, existe un incremento de la rentabilidad global esperada, dado que en el año 2006, Protelec espera una rentabilidad cercana al 6% pero si se realiza el proyecto propuesto, la rentabilidad aumenta al 13% aproximadamente, siete puntos porcentuales que se mantienen durante el resto de los años.

Asimismo, la tasa de cobertura de intereses es más grande con proyecto lo que hace viable no solo un crédito ya establecido para el año 2007 (USD 15.000), sino un préstamo adicional para ampliar las compras, si los estudios así lo ameritan. Esto también demuestra porque se presenta una pérdida en el año 2007 sin proyecto pero una ganancia para la empresa con proyecto, dado que la tasa es casi del doble en este caso.

A parte del cálculo de los índices financieros, se procedió a obtener el punto de equilibrio en ambas situaciones. Aquello se puede ver en el Anexo XIII.

Como nos podemos dar cuenta, la formula del punto de equilibrio refleja la capacidad de producción a la que debe llegar el proyecto para que deje el umbral de las pérdidas y pase al escenario de las utilidades.

El punto de equilibrio se calcula bajo la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{Cf}{(P - Cv)}$$

Cf costos y gastos fijos

P precio de venta

Cv costos y gastos variables

P-Cv margen de contribución

Siendo los resultados que en el primer año, el punto de equilibrio sin proyecto, asciende a 90.06%. en tanto que al realizar el proyecto, el punto de equilibrio es del 72.04%, una diferencia de casi 18 puntos porcentuales, lo que determina una vez mas la conveniencia para la empresa de ejecutar la inversión propuesta gracias a las exigencias de los consumidores.

Análisis de Sensibilidad

En el Anexo XIV y Anexo XV, se presentan dos escenarios que la empresa puede enfrentar: un escenario optimista y uno pesimista. En el flujo de caja diferencial pesimista, podemos observar que cuando las ventas disminuyen en un 10% anual de lo presupuestado, el VAN del proyecto se reduce a USD 3.407 mientras que la TIR apenas es del 17%. Vale la pena aclarar que los costos de ventas se mantuvieron constantes en este escenario mientras que los costos fijos variaron de acuerdo a una inflación del 3,5% anual.

En un escenario optimista, las ventas se incrementaron en un 5% anual, así como los costos variables pero el VAN se incrementó al pasar a USD 21.196, mientras que la TIR aumento a 30%. En este caso, nos damos cuenta que los costos directos influyen en la rentabilidad de la empresa por lo que se deberá aplicar estrategias que mantengan mis costos dentro de lo presupuestado o con un incremento leve, no mayor al 1 o 2% anual, aunque las ventas se mantengan dentro de lo estimado.

CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, se puede verificar la factibilidad de invertir en el proyecto propuesto, con un aporte de capital propio de USD 41,020, dado que la rentabilidad esperada asciende al 28% mientras que la inversión se recupera en poco más de 4 años, dejando una cantidad de efectivo neta, el día de hoy, de aproximadamente USD 17.917.

Con el análisis incremental, se demostró además que los costos adicionales a los que se incurren, benefician a la empresa ya que le permite hacer frente a una obligación futura (préstamo bancario en el año 2007), sin mayores inconvenientes para su rentabilidad interna, así como a futuros desembolsos para invertir en otros proyectos.

Hay que aclarar que se mantuvo el mismo nivel de crecimiento de ventas esperados que en la situación base, pese a que la capacitación tiende a aumentar dicho porcentaje año a año, pero en razón de ser un poco conservadora se prefiere mantener ese nivel de crecimiento sobre el incremento adicional de las ventas gracias a la compra de más productos para cubrir la demanda insatisfecha que se generaba por la escasez de compras al exterior.

BIBLIOGRAFÍA

1. Página de la Superintendencia de Compañías, "Las 1000 empresas más importantes del Ecuador, año 2003"
2. Manuel Castell, 1977 pp. 119- 120 "Globalización"
3. William Mendenhall,, Segunda Edición, Grupo Editorial Iberoamericana, "Estadística Matemática con Aplicaciones"
4. David A. Aaker, Tercera Edición, Grupo Mc. Graw Hill, "Investigación de Mercados"
5. Pagina de Internet, www.Monografías.com/trabajo6/htm, "Cultura Organizacional"
6. Página de Internet, www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm. " Desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento"
7. Página de Internet, www.monografias.com/trabajos25/EstrategiasCompetitivas, "Tipos de Empresas".
8. Página de Internet, www.dbacorporatefinance.com/papers/rentabilidad, "Rentabilidad"

9. Laura Fisher, Alma Navarro, Pág. 43 _ 48, Introducción a la Investigación de Mercados, "Metodología de la Investigación", "Tamaño de muestra".

10. Robert G. Donnelley, Pág. 3 _ 13, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas "INCAE", "La EMPRESA FAMILIAR".

11. Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, Agosto 2005, Base de Datos de las Empresas Pequeñas.

12. Página _____ de _____ Internet, www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/empresas_familiares.htm

13. Página _____ de _____ Internet, www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresas_familiares.htm

14. Joaquín De la Torre, Berenice Zamarrón, "Evaluación de Proyectos de Inversión".

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA A LOS EMPRESARIOS

Entrevista para Empresarios				
RENTABILIDAD Y DURABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL				
1.- TIEMPO DE DURACION DE LA EMPRESA:				
2.- TIPO DE NEGOCIO:				
FAMILIAR		NO FAMILIAR		
3.- MIEMBROS DE LA FAMILIA TRABAJAN EN LA EMPRESA:				
SI		NO		
4.- QUIENES SON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE OCUPAN CARGOS EN LA EMPRESA.				
HUOS	SOBRINOS/as	ESPOSOS/AS	Cuñadas/os	Otros Parientes
5.- QUE CARGO OCUPAN LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA:				
6.- QUE VENTAJAS SE TIENE DE TRABAJAR CON LA FAMILIA EN LA EMPRESA				
COMROMISO				
CONOCIMIENTO				
FLEXIBILIDAD EN EL TIEMPO, DINERO Y EL TRABAJO				
PLANEACION A LARGO PLAZO				
UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ESTABLE				
RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES				
CONFIABILIDAD Y ORGULLO				
7.- QUE DESVENTAJAS SE TIENE DE TRABAJAR CON LA FAMILIA EN LA EMPRESA empresa				
RIGIDEZ DEL FUNDADOR				
DESAFIOS COMERCIALES				
MODERNIZACION DE LAS TECNICAS ANTIGUAS				
MANEJO DE TRANSACCIONES				
INCREMENTO DE CAPITAL				
SUCESIONES				
CONFLICTOS EMOCIONALES				
LIBERAZGO Y LEGITIMIDAD				
8.- COMO CALIFICARIA EL NIVEL DE COMUNICACIÓN EN SU EMPRESA:				
EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	
9.- REALIZA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN SU NEGOCIO				
SI		NO		
10.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA APLICADA EN SU EMPRESA. PARA QUE TIEMPO LA REALIZA				
Corto	mediano	largo plazo	corto - mediano plazo	corto - mediano - largo plazo
11.- SI CAMBIARA LA DIRECTIVA O EL NEGOCIO TUVIERA QUE HEREDARSE A QUIEN SE HEREDARÍA EL NEGOCIO				
familiares		otras personas		no sabe
12.- CUAL SERÍA EL PARENTESCO DE LOS FAMILIARES QUE HEREDARIAN EL NEGOCIO?				
13.- RAZONES PARA QUE LOS FAMILIARES HEREDEN EL NEGOCIO?				
14.- UTILIZAN CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL MANEJO DEL NEGOCIO?				
15.- CUAL ES SU ESTILO DE DIRECCION EN LA EMPRESA:				
16.- DE QUE MANERA MOTIVA A SUS COLABORADORES				
17.- COMO MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE SU EMPRESA.				

ANEXO II

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES

ENCUESTA PARA TRABAJADORES

RENTABILIDAD Y DURABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR PEQUEÑA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1.- CUANTOS AÑOS TRABAJA EN LA EMPRESA

2.- QUE TIPO DE INCENTIVO LO MOTIVA A TRABAJAR

3.- RECIBIO ALGUNA EXPLICACIÓN-INDUCCION CUANDO INGRESO A SU PUESTO DE TRABAJO POR PARTE DE LA COMPAÑIA

4.- CUALES DE ESTAS SITUACIONES OCURREN EN SU TRABAJO Y SON DE IMPORTANCIA PARA USTED

Puntualidad	_____	Capacitación	_____
Buena comunicación	_____	Respeto - Consideración	_____
Compromiso con sus jefes	_____	Ambiente Estable y armonioso en el trabajo	_____
Lealtad - Fidelidad	_____	otros / Cual ?	_____
Descanso	_____		
Rentabilidad	_____		

5.- SI USTED FUERA EL JEFE DE LA EMPRESA, QUE DECISIONES IMPORTANTES CAMBIARIA?

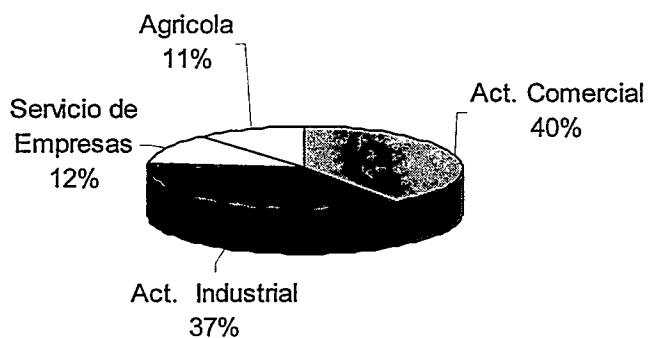
Flexibilidad de tiempo al ingreso	_____
Mas vacaciones	_____
Mas tiempo para Lunch	_____
Flexibilidad de permiso	_____
Crearía el compromiso con el personal	_____
Conocería sus necesidades y se preocuparía	_____

6.- COMO LO MOTIVAN EN LA EMPRESA DONDE LABORA

ANEXO III

DE ACUERDO A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS UBICACIÓN DE LAS 1000 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DENTRO DE LOS SECTORES ECONOMICOS.

**Giro de Negocio en las Empresas Ecuatorianas
año 2003**



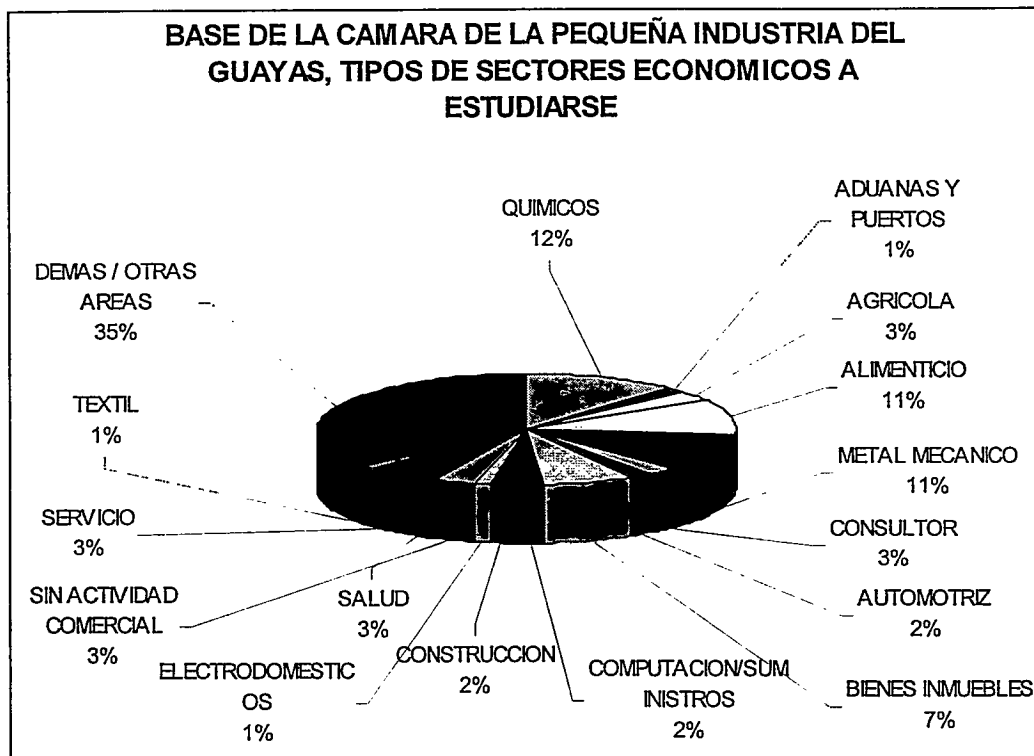
ANEXO IV

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS 1000 EMPRESAS MAS IMPORTANTES
DE ACUERDO A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS EN EL AÑOS
2003.**



ANEXO V

UBICACIÓN POR SECTORES ECONOMICOS DE ACUERDO A LA BASE DE DATOS DE LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.



Base de datos Cámara de la Pequeña Industria, Agosto 2005

Dentro de las demás y /u otras áreas se encuentra: el sector maderero, venta de prendas de vestir, joyas, seguros o broker, transporte, radio difusión, imprentas, industrial , florerías, ferreterías, artículos para fiesta y / o bazares , hoteles, entre otros.

ANEXO VI

Cuestionario Para Medir Satisfacción de los clientes empresa "PROTELEC S.A"

Servicio:

1.- La entrega de la mercadería a su almacén está en un tiempo para usted:
Excelente
Bueno
Regular
Malo

2.- El Ejecutivo de Ventas es para usted un:
Asesor de Ventas
Toma Pedido

3.- Cómo se siente usted, con el servicio de notificación del envío de la mercadería
Gustoso
Parcialmente de acuerdo
En desacuerdo... si es esta la respuesta, diga por que?

4.- Con que frecuencia se le notifica acerca de la llegada de nueva mercadería:
Una vez al mes
Cada 15 días
Cada semana

5.- Cuando usted requiere de la mercadería usted recibe la información de que:
Siempre hay
Casi nunca hay

Producto:

6.- A la llegada de la mercadería a su almacén, está llega en:
Buen estado
Mal estado

7.- El producto que la compañía expende a usted es:
Novedoso
Anticuado
De buena Calidad
De Mala Calidad
Caro, de acuerdo a su uso
Económico.

ANEXO VII

Estado de Perdida y Ganancia Proyectos sin Proyecto

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADOS Protelec S.A.

	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	\$175.807,33	\$184.597,70	\$193.827,58	\$203.518,96	\$213.694,91
Ventas con IVA	\$140.645,85	\$147.678,14	\$155.062,05	\$162.815,15	\$170.955,91
Ventas sin IVA	\$35.161,48	\$36.919,55	\$38.765,53	\$40.703,81	\$42.739,00
(-) Devoluciones en ventas	\$11.825,77	\$12.417,06	\$13.037,91	\$13.689,81	\$14.374,30
(-) 5% ventas incobrables	\$8.790,37	\$9.229,88	\$9.691,38	\$10.175,95	\$10.684,75
Ventas Netas	\$155.191,19	\$162.950,75	\$171.098,29	\$179.653,21	\$188.635,87
(-) Costo de ventas	\$91.419,80	\$95.990,79	\$100.790,33	\$105.829,85	\$111.121,34
UTILIDAD BRUTA	\$63.771,39	\$66.959,96	\$70.307,96	\$73.823,36	\$77.514,53
GASTOS	\$57.430,02	\$57.224,82	\$58.459,42	\$60.505,50	\$62.623,19
(-) Gastos de Ventas	\$18.799,23	\$19.457,20	\$20.138,21	\$20.843,04	\$21.572,55
(-) Gastos Administrativos	\$35.773,26	\$37.025,32	\$38.321,21	\$39.662,45	\$41.050,64
(-) Gastos Financieros	\$2.857,53	\$742,30			
UTILIDAD OPERACIONAL	\$6.341,37	\$9.735,14	\$11.848,55	\$13.317,86	\$14.891,34
(-) 15% participación trabajadores	\$951,21	\$1.460,27	\$1.777,28	\$1.997,68	\$2.233,70
Utilidad antes de impuesto	\$5.390,17	\$8.274,87	\$10.071,26	\$11.320,18	\$12.657,64
(-) 25% impuesto a la renta	\$1.347,54	\$2.068,72	\$2.517,82	\$2.830,05	\$3.164,41
UTILIDAD NETA	\$4.042,63	\$6.206,15	\$7.553,45	\$8.490,14	\$9.493,23

Facturación	80,00%
	20,00%

ANEXO VIII
Estado de Perdida y Ganancia Proyectos Con Proyecto

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADOS
Protelec S.A.

	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	\$225.282,37	\$236.546,49	\$248.373,81	\$260.792,50	\$273.832,13
Ventas con IVA	\$180.225,88	\$189.237,17	\$198.699,03	\$208.633,98	\$219.065,68
Ventas sin IVA	\$45.056,49	\$47.309,31	\$49.674,78	\$52.158,52	\$54.766,44
(-) Devoluciones en ventas	\$15.153,73	\$15.911,42	\$16.706,99	\$17.542,34	\$18.419,46
(-) 5% ventas incobrables	\$11.264,12	\$11.827,32	\$12.418,69	\$13.039,63	\$13.691,61
Ventas Netas	\$198.864,52	\$208.807,74	\$219.248,13	\$230.210,53	\$241.721,06
(-) Costo de ventas	\$117.146,83	\$123.004,17	\$129.154,38	\$135.612,10	\$142.392,71
UTILIDAD BRUTA	\$81.717,68	\$85.803,57	\$90.093,75	\$94.598,43	\$99.328,36
GASTOS	\$58.870,02	\$58.715,22	\$60.001,98	\$62.102,05	\$64.275,62
(-) Gastos de Ventas	\$18.799,23	\$19.457,20	\$20.138,21	\$20.843,04	\$21.572,55
(-) Gastos Administrativos	\$37.213,26	\$38.515,72	\$39.863,77	\$41.259,01	\$42.703,07
(-) Gastos Financieros	\$2.857,53	\$742,30			
UTILIDAD OPERACIONAL	\$22.847,66	\$27.088,34	\$30.091,77	\$32.496,39	\$35.052,74
(-) 15% participación trabajadores	\$3.427,15	\$4.063,25	\$4.513,77	\$4.874,46	\$5.257,91
Utilidad antes de impuesto	\$19.420,51	\$23.025,09	\$25.578,00	\$27.621,93	\$29.794,83
(-) 25% impuesto a la renta	\$4.855,13	\$5.756,27	\$6.394,50	\$6.905,48	\$7.448,71
UTILIDAD NETA	\$14.565,39	\$17.268,82	\$19.183,50	\$20.716,45	\$22.346,12

Facturación 80,00%
20,00%

ANEXO IX

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas	\$155.191,19	\$162.950,75	\$171.098,29	\$179.653,21	\$188.635,87
Parcial	\$155.191,19	\$162.950,75	\$171.098,29	\$179.653,21	\$188.635,87
B. EGRESOS OPERACIONALES					
Costos de ventas	\$91.419,80	\$95.990,79	\$100.790,33	\$105.829,85	\$111.121,34
Gastos de ventas	\$18.799,23	\$19.457,20	\$20.138,21	\$20.843,04	\$21.572,55
Gastos de administración	\$35.773,26	\$37.025,32	\$38.321,21	\$39.662,45	\$41.050,64
Parcial	\$145.992,29	\$152.473,32	\$159.249,75	\$166.335,34	\$173.744,53
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	\$9.198,90	\$10.477,44	\$11.848,55	\$13.317,86	\$14.891,34
D. INGRESOS NO OPERACIONALES					
Créditos Instituciones Financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Parcial	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de intereses	\$2.857,53	\$742,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	\$7.500,00	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago participación de trabajadores	\$951,21	\$1.460,27	\$1.777,28	\$1.997,68	\$2.233,70
Pago de impuesto a la renta	\$1.347,54	\$2.068,72	\$2.517,82	\$2.830,05	\$3.164,41
Reposición y nuevas inversiones					
Activos diferidos					
Otros activos					
Parcial	\$12.656,28	\$14.271,28	\$4.295,10	\$4.827,73	\$5.398,11
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-\$12.656,28	-\$14.271,28	-\$4.295,10	-\$4.827,73	-\$5.398,11

G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-\$3.457,37	-\$3.793,85	\$7.553,45	\$8.490,14	\$9.493,23
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$7.294,00	-\$3.457,37	-\$3.793,85	\$7.553,45	\$8.490,14
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$3.836,63	-\$7.251,22	\$3.759,60	\$16.043,59	\$17.983,37

Rentabilidad Global = $\frac{\text{Utilidad oper.}}{\text{Ventas}}$ = 5,93% 6,43% 6,92% 7,41% 7,89%

ANEXO X

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas	\$198.864,52	\$208.807,74	\$219.248,13	\$230.210,53	\$241.721,06
Parcial	\$198.864,52	\$208.807,74	\$219.248,13	\$230.210,53	\$241.721,06
B. EGRESOS OPERACIONALES					
Costos de ventas	\$117.146,83	\$123.004,17	\$129.154,38	\$135.612,10	\$142.392,71
Gastos de ventas	\$18.799,23	\$19.457,20	\$20.138,21	\$20.843,04	\$21.572,55
Gastos de administración	\$37.213,26	\$38.515,72	\$39.863,77	\$41.259,01	\$42.703,07
Parcial	\$173.159,32	\$180.977,10	\$189.156,36	\$197.714,15	\$206.668,33
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	\$25.705,19	\$27.830,64	\$30.091,77	\$32.496,39	\$35.052,74
D. INGRESOS NO OPERACIONALES					
Créditos Instituciones Financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Parcial	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago de intereses	\$2.857,53	\$742,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	\$7.500,00	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago participación de trabajadores	\$3.427,15	\$4.063,25	\$4.513,77	\$4.874,46	\$5.257,91
Pago de impuesto a la renta	\$4.855,13	\$5.756,27	\$6.394,50	\$6.905,48	\$7.448,71
Reposición y nuevas inversiones					
Activos diferidos					
Otros activos					
Parcial	\$18.639,81	\$20.561,82	\$10.908,27	\$11.779,94	\$12.706,62
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-\$18.639,81	-\$20.561,82	-\$10.908,27	-\$11.779,94	-\$12.706,62
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	\$7.065,39	\$7.268,82	\$19.183,50	\$20.716,45	\$22.346,12
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$7.294,00	\$7.065,39	\$7.268,82	\$19.183,50	\$20.716,45
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$14.359,39	\$14.334,21	\$26.452,32	\$39.899,95	\$43.062,56
Utilidad oper.	12,93%	13,33%	13,72%	14,12%	14,50%
Ventas					

Rentabilidad Global =

ANEXO XI
FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL CON PROYECTO

	PREOP.	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas		\$43.673,32	\$45.856,99	\$48.149,84	\$50.557,33	\$53.085,20
	Parcial	\$43.673,32	\$45.856,99	\$48.149,84	\$50.557,33	\$53.085,20
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Costos de ventas		\$25.727,03	\$27.013,38	\$28.364,05	\$29.782,25	\$31.271,37
Gastos de ventas		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de administración		\$1.440,00	\$1.490,40	\$1.542,56	\$1.596,55	\$1.652,43
	Parcial	\$27.167,03	\$28.503,78	\$29.906,62	\$31.378,81	\$32.923,80
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)		\$16.506,29	\$17.353,21	\$18.243,22	\$19.178,52	\$20.161,40
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos Instituciones Financieras		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital	\$41.020,03	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Parcial	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago participación de trabajadores		\$2.475,94	\$2.602,98	\$2.736,48	\$2.876,78	\$3.024,21
Pago de impuesto a la renta		\$3.507,59	\$3.687,56	\$3.876,68	\$4.075,44	\$4.284,30
Reposición y nuevas inversiones						
Activos diferidos						
Otros activos						
	Parcial	\$5.983,53	\$6.290,54	\$6.613,17	\$6.952,21	\$7.308,51
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		-\$5.983,53	-\$6.290,54	-\$6.613,17	-\$6.952,21	-\$7.308,51
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)		\$10.522,76	\$11.062,67	\$11.630,05	\$12.226,31	\$12.852,89
H. SALDO INICIAL DE CAJA		\$0,00	\$10.522,76	\$11.062,67	\$11.630,05	\$12.226,31
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)		\$10.522,76	\$21.585,43	\$22.692,72	\$23.856,36	\$25.079,20

Rentabilidad Global = $\frac{\text{Utilidad oper.}}{\text{Ventas}}$ = $\frac{37,79\%}{37,84\%}$ = 37,89% 37,93% 37,98%

**ANEXO XII
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija						
Inversión diferida						
Capital de operación	\$41.020,03					
Participación de trabajadores						
Impuesto a la renta						
Flujo operacional (ingresos-egresos)						
Valor de recuperación:						
Inversión Fija						
Capital de trabajo						
Flujo Neto (precios constantes)	\$41.020,03	\$10.522,76	\$11.062,67	\$11.630,05	\$12.226,31	\$53.872,92

Tasa de descuento	Valores descontados
15%	
Inversión	\$41.020,03
Flujo 1	\$9.150,23
Flujo 2	\$8.364,97
Flujo 3	\$7.646,95
Flujo 4	\$6.990,43
Flujo 5	\$26.784,36
Subtotal	\$58.936,94
VAN	\$17.916,91
TIR	27,75%
Relación B/C	1,44
Periodo de recuperación	4.3 años

**ANEXO XIII
PUNTO DE EQUILIBRIO**

Punto de equilibrio sin proyecto

	Fijo			Variable		
	1	2	3	1	2	3
Costos de venta	0,0	0,0	0,0	91.419,8	95.990,8	100.790,3
Gastos administrativos	35.773,3	37.025,3	38.321,2	0,0	0,0	0,0
Gastos de ventas	18.799,2	19.457,2	20.138,2	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	2.857,5	742,3	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	57.430,0	57.224,8	58.459,4	91.419,8	95.990,8	100.790,3
VENTAS	155.191,2	162.950,8	171.098,3			
PUNTO DE EQUILIBRIO	90,06%	85,46%	83,15%			

Punto de equilibrio con proyecto

	Fijo			Variable		
	1	2	3	1	2	3
Costos de venta	0,0	0,0	0,0	117.146,8	123.004,2	129.154,4
Gastos administrativos	37.213,3	38.515,7	39.863,8	0,0	0,0	0,0
Gastos de ventas	18.799,2	19.457,2	20.138,2	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	2.857,5	742,3	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	58.870,0	58.715,2	60.002,0	117.146,8	123.004,2	129.154,4
VENTAS	198.864,5	208.807,7	219.248,1			
PUNTO DE EQUILIBRIO	72,04%	68,43%	66,60%			

**ANEXO XIV
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA**

FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL (Pesimista)*		1	2	3	4	5	
		PREOP.					
A. INGRESOS OPERACIONALES							
Recuperación por ventas	Parcial		\$39.703,02	\$41.688,17	\$43.772,58	\$45.961,21	\$48.259,27
			\$39.703,02	\$41.688,17	\$43.772,58	\$45.961,21	\$48.259,27
B. EGRESOS OPERACIONALES							
Costos de ventas			\$25.727,03	\$27.013,38	\$28.364,05	\$29.782,25	\$31.271,37
Gastos de ventas			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de administración			\$1.440,00	\$1.490,40	\$1.542,56	\$1.596,55	\$1.652,43
	Parcial		\$27.167,03	\$28.503,78	\$29.906,62	\$31.378,81	\$32.923,80
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)			\$12.535,99	\$13.184,39	\$13.865,96	\$14.582,40	\$15.335,47
D. INGRESOS NO OPERACIONALES							
Créditos Instituciones Financieras			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital		\$41.020,03	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Parcial		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES							
Pago de intereses			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago participación de trabajadores			\$2.475,94	\$2.602,98	\$2.736,48	\$2.876,78	\$3.024,21
Pago de impuesto a la renta			\$3.507,59	\$3.687,56	\$3.876,68	\$4.075,44	\$4.284,30
Reposición y nuevas inversiones							
Activos diferidos							
Otros activos							
	Parcial		\$5.983,53	\$6.290,54	\$6.613,17	\$6.952,21	\$7.308,51
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		\$41.020,03	-\$5.983,53	-\$6.290,54	-\$6.613,17	-\$6.952,21	-\$7.308,51
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)		\$41.020,03	\$6.552,46	\$6.893,85	\$7.252,80	\$7.630,19	\$8.026,96
H. SALDO INICIAL DE CAJA			\$0,00	\$6.552,46	\$6.893,85	\$7.252,80	\$7.630,19
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)			\$6.552,46	\$13.446,31	\$14.146,65	\$14.882,98	\$15.657,15

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija						
Inversión diferida						
Capital de operación	\$41.020,03					
Participación de trabajadores						
Impuesto a la renta						
Flujo operacional (ingresos-egresos)						
Valor de recuperación:						
Inversión Fija						
Capital de trabajo						
Flujo Neto (precios constantes)	\$41.020,03	\$6.552,46	\$6.893,85	\$7.252,80	\$7.630,19	\$49.046,99

Tasa de descuento

15%

	Valores descontados
Inversión	
Flujo 1	\$5.697,79
Flujo 2	\$5.212,74
Flujo 3	\$4.768,83
Flujo 4	\$4.362,58
Flujo 5	\$24.385,02
Subtotal	\$44.426,97
VAN	\$3.406,94
TIR	17,44%
Relación B/C	1,08
Periodo de recuperación	4.7 años

*REDUCCION DE LAS VENTAS ANUALES EN UN 10%, COSTOS DE VENTAS CONSTANTES

**ANEXO XV
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA**

		FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL (Optimista)					
		PREOP.	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES							
Recuperación por ventas	Parcial		\$45.856,99	\$48.149,84	\$50.557,33	\$53.085,20	\$55.739,46
			\$45.856,99	\$48.149,84	\$50.557,33	\$53.085,20	\$55.739,46
B. EGRESOS OPERACIONALES							
Costos de ventas			\$27.013,38	\$28.364,05	\$29.782,25	\$31.271,37	\$32.834,94
Gastos de ventas			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de administración			\$1.440,00	\$1.490,40	\$1.542,56	\$1.596,55	\$1.652,43
	Parcial		\$28.453,38	\$29.854,45	\$31.324,82	\$32.867,92	\$34.487,37
			\$17.403,61	\$18.295,39	\$19.232,51	\$20.217,27	\$21.252,09
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)							
D. INGRESOS NO OPERACIONALES							
Créditos Instituciones Financieras			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital		\$41.020,03	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Parcial		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES							
Pago de intereses			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pago participación de trabajadores			\$2.475,94	\$2.602,98	\$2.736,48	\$2.876,78	\$3.024,21
Pago de impuesto a la renta			\$3.507,59	\$3.687,56	\$3.876,68	\$4.075,44	\$4.284,30
Reposición y nuevas inversiones							
Activos diferidos							
Otros activos							
	Parcial		\$5.983,53	\$6.290,54	\$6.613,17	\$6.952,21	\$7.308,51
			-\$5.983,53	-\$6.290,54	-\$6.613,17	-\$6.952,21	-\$7.308,51
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		\$41.020,03					
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)		\$41.020,03	\$11.420,07	\$12.004,85	\$12.619,34	\$13.265,06	\$13.943,58
H. SALDO INICIAL DE CAJA			\$0,00	\$11.420,07	\$12.004,85	\$12.619,34	\$13.265,06
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)			\$11.420,07	\$23.424,92	\$24.624,19	\$25.884,40	\$27.208,64

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija						
Inversión diferida						
Capital de operación	\$41.020,03					
Participación de trabajadores						
Impuesto a la renta						
Flujo operacional (ingresos-egresos)						
Valor de recuperación:						
Inversión Fija		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$41.020,03
Flujo Neto (precios constantes)	\$41.020,03	\$11.420,07	\$12.004,85	\$12.619,34	\$13.265,06	\$54.963,61

Tasa de descuento

15%

	Valores descontados
Inversión	\$41.020,03
Flujo 1	\$9.930,50
Flujo 2	\$9.077,39
Flujo 3	\$8.297,42
Flujo 4	\$7.584,34
Flujo 5	\$27.326,63
Subtotal	\$62.216,28
VAN	\$21.196,25
TIR	30,06%
Relación B/C	1,52
Periodo de recuperación	4.1 años