



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

**INCIDENCIA DEL E-BUSINESS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES DE
CONFECCIÓN DE ROPA EN ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA, AÑO
2013.**

AUTORA

DORIS ELENA GUZMÁN QUIROZ

DIRECTORA DE TESIS

ING. PILAR ESPINOSA

QUITO, ECUADOR, 2014

AGRADECIMIENTO

Primero mi agradecimiento es a mi Dios y a la virgen María por ser mi fortaleza, por cada día que él me bendice y bendice a mi familia.

A mis padres, personas muy importantes en mi vida les agradezco por su apoyo incondicional por ser mis pilares, mi inspiración.

A la Ingeniera Pilar Espinosa por su acertada dirección en el desarrollo de la tesis, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por el crecimiento académico en el transcurso de mi carrera.

DEDICATORIA

A Dios y a la virgencita que me han permitido poder estar aquí cumpliendo uno de mis sueños, por su infinito e incondicional amor y bendición.

A mi mejor amiga mi mamita, porque es uno de los seres que más amo con todo mi corazón quien me motiva siempre a crecer y luchar. A mi papá por impulsarme y por ser a quién amo. Por ustedes, por el orgullo que sienten fue lo que me impulso ir hasta el final.

A mi novio quien estuvo en los momentos difíciles y me entrego todo su apoyo y amor.

AUTORÍA

Declaro que la presente tesis de grado fue desarrollada en base a la investigación efectuada por mi persona respetando derechos intelectuales de terceros mencionados en las referencias que se detallan en la misma. Su contenido, consecuentemente es de mi autoría de la cual me responsabilizo de su veracidad y autenticidad.

Doris Elena Guzmán Quiroz

CI: 1719413088

AUTORA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el Proyecto de Tesis “INCIDENCIA DEL E-BUSINESS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES DE CONFECCIÓN DE ROPA EN ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA, AÑO 2013” fue realizado por la alumna Doris Elena Guzmán Quiroz para la obtención del título de Ingeniera de Empresas.

Ing. Pilar Espinosa

DIRECTORA

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
Introducción	x
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Sistematización del problema	4
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivo	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. Marco teórico	6
1.5.1. Uso de las Tics	6
1.5.2. Administración de los procesos del negocio (BPM)	11
1.6. Marco conceptual	19
1.7. Hipótesis	21
1.8. Variables	21
1.8.1. Variable independiente	21
1.8.2. Variable dependiente	22
1.8.3. Operacionalización de variables	22
1.9. Métodos de investigación	26
1.9.1. Método histórico	26
1.9.2. Método lógico	26
1.9.3. Método inductivo	26
1.9.4. Método deductivo	27
1.10. Técnicas e instrumentos de investigación	27
1.10.1. Encuesta	27
1.10.2. Consulta a expertos	27
1.11. Población y muestra	28
1.12. Tabulación y procesamiento de datos	29
1.13. Análisis de los resultados obtenidos	29
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES	30
2.1. Antecedentes históricos	30
2.1.1. Historia de E-Business	30
2.2. Características del sector de las PYMES	33
2.2.1. Origen de las PYMES en Atuntaqui	33
2.2.2. Ubicación	36

2.2.3. Población	38
2.2.4. Oferta y demanda de ropa	39
2.2.5. Importancia de las PYMES en la economía del Ecuador	41
2.2.6. Situación actual de las PYMES	42
2.2.7. Tecnología de frecuente uso	43

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR	45
3.1. Tabulación y procesamiento de datos	45
3.2. Análisis y discusión de los resultados obtenidos	60
3.3. Diagnóstico	61
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	64
4.1. Antecedentes	64
4.2. Justificación	64
4.3. Factibilidad	65
4.4. Objetivos	66
4.4.1. Objetivo general	66
4.4.2. Objetivos específicos	66
4.5. Contexto del sistema CRM	67
4.5.1. Talento humano enfocado en la satisfacción del cliente	70
4.5.2. Procesos del negocio enfocados al cliente	73
4.5.2.1. Proceso para la elaboración de la planificación estratégica	75
4.5.2.2. Proceso de ventas	83
4.5.2.3. Proceso del servicio postventa	89
4.5.2.4. Proceso para la facturación y cobro	94
4.5.3. Tecnología	99
4.5.3.1. Hardware	99
4.5.3.2. Software CRM	101
4.5.4. Plan Operativo	105
4.5.5. Cronograma de actividades	107
4.5.6. Justificación financiera	108
4.5.7. Otros beneficios esperados	111
4.5.8. Responsabilidades de implementación de propuesta	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1. Conclusiones	113
5.2. Recomendaciones	116
Bibliografía	117
Anexos	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Página
Tabla 1.1: Variable independiente	24
Tabla 1.2: Variable dependiente	25
Tabla 2.1: Datos generales del Atuntaqui	37
Tabla 2.2: Crecimiento poblacional	38
Tabla 2.3: Pymes oferentes de prendas de vestir	39
Tabla 2.4: Oferta y demanda de prendas de vestir	40
Tabla 3.1: Nivel de acceso del negocio de las PYMES a las TICs	46
Tabla 3.2: Operación del hardware informático	48
Tabla 3.3: Predominio del tipo y uso de computadoras en el trabajo	49
Tabla 3.4: Destino del software informático utilizado	50
Tabla 3.5: Canales de comunicación utilizados con los clientes	51
Tabla 3.6: Frecuencia de capacitación de los Directivos en TICs	52
Tabla 3.7: Formación de expertos en TICs para el desarrollo del negocio	53
Tabla 3.8: Dinero invertido en TICs durante los últimos 4 años	54
Tabla 3.9: Tasa promedio de crecimiento anual en ventas	55
Tabla 3.10: Porcentaje de clientes perdidos durante el último año	56
Tabla 3.11: Índice de satisfacción de los clientes externos	59
Tabla 3.12: Índice de reclamos	59
Tabla 4.1: Inventario de procesos para el sistema CRM	74
Tabla 4.2: Software CRM ofertado en el mercado	101
Tabla 4.3: Software CRM compatible con Linux	105
Tabla 4.4: Plan Operativo	106
Tabla 4.5: Cronograma de actividades	107
Tabla 4.6: Egresos estimados	109
Tabla 4.7: Comparativo de ingresos y egresos	109
Tabla 4.8: Resumen Diagnostico	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
Figura 2.1: Crecimiento de las PYMES oferentes de prendas de vestir	40
Figura 2.2: Crecimiento de las PYMES oferentes de prendas de vestir	41
Figura 3.1: Nivel de acceso del negocio de las PYMES a las TICs	47
Figura 3.2: Operación del hardware informático	48
Figura 3.3: Canales de comunicación utilizados con los clientes	51
Figura 3.4: Frecuencia de capacitación de los Directivos en TICs	53
Figura 3.5: Cantidad de dinero invertido en TICs durante los últimos	54
Figura 3.6: Tasa promedio de crecimiento anual en ventas	55
Figura 3.7: Porcentaje de clientes perdidos durante el último año	57
Figura 3.8: Frecuencia en la medición del nivel de satisfacción	58
Figura 3.9: Índice de reclamos	60
Figura 4.1: Características técnicas de una Toshiba Satélite Core i7	100
Figura 4.2: Comparativo de ingresos y egresos	110

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Atuntaqui, en la provincia de Imbabura, dedicadas a la confección de ropa, vienen experimentando una tasa creciente en la deserción de sus clientes lo cual les genera menos ingresos económicos; álgido problema porque constituye la décima actividad económica por número de establecimientos en Imbabura -según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)- que mueve anualmente un promedio de 22.2 millones de dólares y sostiene 4.000 puestos de trabajo. Intervenir este problema, mediante la identificación de sus causas y consecuencias para formular una alternativa de solución, es el objetivo que se plantea este trabajo de investigación.

Si la curva de deserción de los clientes de las PYMES continúa en ascenso y no se fideliza a los clientes, el punto de equilibrio en las ventas afectaría los costos de producción sin poder cubrirlos, su sostenibilidad entraría en riesgo, afectando de esta forma a los más de 100.000 visitantes que anualmente se dan cita en la feria, la inyección de liquidez a la economía por el movimiento de ingresos, las plazas de trabajo que genera, otros; he aquí la importancia de sus estudio.

El trabajo presenta una estructura capitular, en el capítulo I, se describe el problema que motiva el efectuar la investigación, el objetivo general y específicos planteados, el marco de referencia sobre el cual se orienta el estudio, la

operacionalización de las variables, metodología de la investigación aplicada y el presupuesto utilizado en la ejecución.

En el Capítulo II se abordan los antecedentes del E-Business y las características de las 400 PYMES de Atuntaqui que se dedican a la confección de ropa, la oferta y demanda, su incidencia en la economía del Ecuador, así como la tecnología de mayor uso.

En el Capítulo III, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de 196 PYMES de un universo de 400, cuyo objetivo consistió en determinar su nivel de acceso a las tecnologías de la información y comunicación; así como la necesidad de implementar una CRM para fidelizar a los clientes.

El Capítulo IV presenta la propuesta de solución al problema que interviene la presente investigación, la cual consiste en la implementación de una CRM estructurada por personas, procesos y tecnología.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas del tema de investigación abordado en el presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Atuntaqui se han convertido en el centro de la producción y comercialización permanente de ropa confeccionada, décima actividad económica por número de establecimientos en Imbabura según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, a donde acuden un promedio anual de 284.000 turistas. El promedio de venta mensual del sector de confecciones, de acuerdo a los datos de la Cámara de Comercio del cantón Antonio Ante, es de 15.185.750,00 USD, su capacidad instalada se ubica en 1.893.500 prendas mensuales y la capacidad de producción mensual promedio es de 1.518.575 prendas. (INEC, 2011, Censo Económico).

Las PYMES, al ser el centro de la producción y comercialización de ropa confeccionada, evidencia una limitada aplicación de las TICs en la administración de los procesos del negocio, generada por su equipamiento informático obsoleto, parciales aplicaciones informáticas en los procesos empresariales, necesidad de optimizar su comunicación a través de diferentes canales y la falta de dominio de las TICs por parte del talento humano; lo que está generando un impacto negativo en la competitividad de las mismas.

El sondeo realizado en esta investigación a 20 PYMES (5% del total), permitió identificar que el sistema informático y de comunicaciones utilizado

por estas Empresas se caracteriza por el uso mayoritario de un ordenador central, al cual se conectan varias terminales y no por un servidor; la arquitectura de red a través de cableado estructurado con protocolo Ethernet es de un 10%, mientras las instalaciones improvisadas del momento con protocolo Fast Ethernet representa el 90%; existe un predominio en el uso de computadores personales convencionales y una minoritaria aplicación de ordenadores que controlan máquinas industriales; el diseño asistido por ordenador tiene una limitada aplicación, predominan aún las actividades manuales; y, la cadena de valor no está automatizada totalmente.

En relación a la aplicación parcial de las tecnologías informáticas en los procesos empresariales de las PYMES, las áreas más informatizadas y con mayor apoyo en la comunicación son la administrativa y la de contabilidad porque cuentan con computadores conectados en red, servicio de internet, entorno Windows y software a la medida; sin embargo los usuarios expresan la necesidad de contar con nuevos sistemas y actualización de equipos. Pero la mayor debilidad de las PYMES en este punto, consiste en que las aplicaciones de software han llegado parcialmente a los procesos productivos como en el diseño asistido por ordenador, sin haberse extendido a todas sus áreas.

La necesidad de optimizar su comunicación interna y externa con los clientes, bancos y proveedores, a través de internet, intranet, redes sociales, videoconferencia, voz IP, otros, también es limitada. Del sondeo realizado, el 60% expresa conocer la intranet, pero solo un 8% dice tenerlo; la videoconferencia es utilizada mínimamente por el 12%; muy pocas tienen

páginas web pero no explotan su figura corporativa y nuevos productos; en las redes sociales con fines comerciales incursiona el 20%; el acceso a internet lo hacen a través de modem, sin predominio de banda ancha.

Finalmente, la falta de dominio en el uso de las TICs disponibles por parte del talento humano que labora en las PYMES, se caracteriza por la ausencia de capacitación, su intervención se sustenta en una breve inducción recibida en su manejo; los expertos informáticos son contratados para el mantenimiento, análisis y programación, pero no para el desarrollo; la formación del personal se estima en el nivel medio bajo.

Los argumentos expuestos en los párrafos anteriores, permiten concluir que la limitada aplicación de las TICs en la administración de las PYMES, constituyen un problema que las afecta negativamente en su competitividad y esto encamina a una elevada tasa de deserción de clientes, por lo que es necesario intervenir para mejorar esta situación, el desafío consiste en trascender los esquemas estáticos de satisfacción para adoptar enfoques dinámicos y proactivos de fidelización.

1.2. Formulación del problema

- ¿Cuál es la incidencia del E-Business en la administración de los procesos del negocio orientadas al cliente de las PYMES de confección de ropa en Atuntaqui?

1.2.1. Sistematización del problema

- ¿Cómo se encuentra el nivel de equipamiento informático (hardware y software) en la administración de los procesos del negocio de las PYMES?
- ¿Qué canales de comunicación interna y externa utilizan las PYMES para relacionarse con los clientes internos y externos?
- ¿Cuál es el nivel del dominio de las TICs por parte del talento humano que labora en las PYMES?
- ¿Cuál es la estructura de la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) de las PYMES?
- ¿Se requiere elaborar una propuesta de implementación de un CRM en la administración de los procesos del negocio de la PYMES que les permita mejorar la fidelización de sus clientes?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación busca intervenir un problema real, la “limitada aplicación de las TICs en la administración de los procesos del negocio de las PYMES de confección de ropa, generando un impacto negativo en su competitividad y en la retención de sus clientes.

Este estudio permitirá a las empresas de Atuntaqui ofrecer a quienes visitan y compran en la capital textil del Ecuador, una atención con valor agregado,

seguimiento y servicio postventa que permita incrementar la retención de sus clientes.

Al volver más eficientes los procesos de las PYMES apoyados en el e-businessel cantón Antonio Ante, podrá mejorar la calidad de vida de su genteya que el elevado flujo de turistas deriva en la demanda de otros productos y servicios complementarios, que significa mayor desarrollo e ingresos económicos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia del E-Business en la administración de los procesos del negocio de las PYMES de confección de ropa de Atuntaqui, y elaborar una propuesta de implementación que permita mejorar la fidelización de sus clientes.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de equipamiento informático (hardware y software) en la administración de los procesos del negocio de las PYMES
- Identificar los canales de comunicación utilizados por las PYMES en la relación con los clientes internos y externos.

- Evaluar el nivel del dominio de las TICs del talento humano que labora en las PYMES.
- Determinar la estructura de la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) de las PYMES.
- Elaborar una propuesta de implementación de una CRM en la administración de los procesos del negocio de la PYMES que les permita mejorar la fidelización de sus clientes.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Uso de las TICs

Para Cabero (2000), las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) se pueden definir como una serie de medios, elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información. Esta serie de medios puede incluir Internet, recursos multimedia, realidad virtual o la televisión por satélite; mientras para FUNDESCO (1996) es el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos. Por estas razones se expresa que las TIC'S permiten actuar sobre la información, la cual podemos transformarla, difundirla y comunicarla a través de muchos medios.

Las TICs generan un impacto en todas las actividades desarrolladas por el hombre y es susceptible de medirlo de varias formas, una de ellas consiste

en medir el nivel de acceso que se tiene sobre las mismas respecto al hardware informático, software informático, comunicaciones y el nivel de formación que tienen las personas sobre las mismas.

Su utilidad radica en una serie de funciones que facilitan la ejecución de trabajos que requieren una cierta información, un determinado proceso de datos y, a menudo, también la comunicación con otras personas; los aportes de las TICs comprenden:

a) Instrumentos para todo tipo de proceso de datos

Los sistemas informáticos, integrados por ordenadores, periféricos y programas, permiten realizar cualquier tipo de proceso de datos de manera rápida y fiable. Para ello se dispone de programas especializados como procesadores de textos, editores de cuadros, hojas de cálculo, gestores de bases de datos, otros.

b) Canales de comunicación

Su característica consiste en ser inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo mediante la edición y difusión de información en formato web, correo electrónico, servicios de mensajería inmediata, videoconferencia, voz IP, otros.

c) Almacenamiento de grandes cantidades de información

Una de sus grandes ventajas consiste en que la información se puede almacenar en pequeños soportes de fácil transporte como discos duros portátiles, tarjetas de memoria, pen drive, otros.

d) Automatización de tareas

Tiene lugar mediante la programación de las actividades que se desea realicen los ordenadores, las cuales tienen como principal característica procesar automáticamente la información siguiendo las instrucciones de unos programas previamente definidos.

e) Homogenización de los códigos

Se utilizan en el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información. Con el uso de los equipos adecuados se puede captar cualquier información, procesarla y finalmente convertirla a cualquier formato para almacenarla o distribuirla con fines específicos.

A pesar de los variados elementos que integran las TIC's, el recurso más poderoso y revolucionario es el Internet, porque abre las puertas de una nueva era, en la que se ubica la actual sociedad de la información.

Para Muñoz (2004), es factible medir el impacto de las TICs en la PYMES textiles y papeleras, en función del acceso que tienen a cada una de ellas en la administración de los procesos del negocio, así:

a) Según el acceso al equipamiento informático

El nivel de equipamiento informático (hardware) determina el nivel de competitividad de la PYME y el desarrollo práctico de sus actividades que es factible medirlo mediante la generación de equipos que utiliza, por ejemplo:

- Uso de servidor.
- Uso de computador central con terminales.
- Computadoras convencionales.
- Computadoras portátiles.
- Computadores que operan máquinas industriales.
- Impresiones matriciales.
- Impresoras láser.
- Cableado estructurado para la conexión.
- Otras.

b) Según las aplicaciones informáticas utilizadas

En el trabajo que desarrollan las PYMES, la administración de los procesos del negocio pueden automatizarse mediante aplicaciones informáticas que le dan precisión y mayor velocidad en la elaboración de los productos, es por

ello que el nivel de acceso que tenga la organización a las TICs se puede evaluar mediante los siguientes parámetros:

- Diseño asistido por ordenador.
- Simulador de nuevos productos.
- Computadores conectados en red
- Computadores con acceso a internet.
- Computadores con entorno Windows.
- Necesidad de nuevos sistemas.
- Necesidad de actualización de nuevos sistemas.
- Otros.

c) Según el acceso a la comunicación interna y externa

La comunicación interna y externa de las PYMES con los clientes, bancos y proveedores, a través de diferentes instrumentos y canales, determina el éxito en la producción y comercialización de los productos, su acceso a las mismas es factible determinarlo en función de:

- Redes sociales utilizadas.
- Uso y disponibilidad de intranet.
- Telefonía vía internet.
- Uso de videoconferencia
- Aplicación de voz IP
- Uso de página web

- Tipo correo electrónico utilizado

d) Según el nivel de formación en TICs del Talento Humano

Para que las TICs sean explotadas de forma eficiente en una PYME, es necesario que los usuarios de las mismas acrediten una formación permanente y actualizada, de esta forma se logrará una empresa altamente competitiva. Este componente es susceptible medirlo mediante:

- Frecuencia de capacitación de la Dirección de las PYMES en TICs.
- Formación de expertos en TICs.
- Inversiones en TICs durante el último lustro.
- Otros.

1.5.2. Administración de los procesos del negocio (BPM)

Previamente, es necesario definir lo que se entiende por administración, para Chiavenato (2004), la Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, otros.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; que puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. A partir de esta definición se entiende que la administración es la ciencia que nos enseña la forma en la que debemos planificar, organizar, dirigir y controlar una organización para que ésta de resultados positivos.

Para Proaño (2012), la Administración de los Procesos del Negocio (BPM) de una empresa es factible agruparlos en los siguientes procesos:

Principal

BPM, Administración de los Procesos del Negocio, (del inglés Business Process Management)

Partes

ERP, Planeación de Recursos Empresariales, (del inglés Enterprise ResourcePlanning)

SCM, Gestión de la Cadena de Abastecimiento, (del inglés SupplyChain Management)

BSM, Gestión de Servicios del Negocio (del inglés Business Service Management)

CRM, Gestión de Relaciones con Clientes, (del inglés CustomerRelationship Management)

Revisemos el alcance de cada uno de ellos:

a) Planeación de Recursos Empresariales (ERP)

Para Muñoz (2004) la definición del ERP fue introducido por el GartnerGroup en la década de 1990, a través del cual se identifica una nueva generación de

sistemas de software empresarial. Mediante esta herramienta se integra las diferentes funciones de una empresa, administrativa y productiva, en un epicentro de información desde donde se opera y se toma decisiones.

Los aportes de un sistema ERP se hace tangible en lo siguiente:

Organización de la Empresa: El sistema permite configurar un modelo de negocio y el flujo de los procesos de trabajo, su planificación, monitoreo y control, para mejorar la gestión de la empresa.

Integración de la información: Hace posible la necesidad de disponer de información como dato único, actualizado y en tiempo real, para una efectiva gestión y toma de decisiones.

Ayuda a la Toma de Decisiones: El disponer de una información de calidad facilita la toma de decisiones efectivas y oportunas, donde el nivel directivo puede contrastar si los indicadores alcanzados están acordes a lo preestablecido en el Cuadro de Mando Integral (CMI), caso contrario aplicar las acciones necesarias para alcanzarlos en función de lo planificado.

Es necesario advertir que los sistemas ERP también acusan desventajas, las cuales deben tenerse presente, estas son:

- Importante inversión inicial para la empresa.
- Adaptación de los procesos de la empresa al sistema ERP.

- Su implementación puede resultar ardua porque involucra a toda la organización.
- La implementación del sistema ERP conlleva inversión en hardware, software y formación del talento humano.
- Vínculo de dependencia con el producto ERP y su proveedor.
- La administración de los procesos del negocio (BPM) de la empresa, durante el proceso de implementación del proceso ERP, puede conllevar el rediseño de los procesos, lo cual también implica costos.
- Otros.

b) Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM)

A través del sistema SCM se planifica y se ejecutan las actividades de la cadena de suministro, asegurando un flujo coordinado dentro de la empresa, e incluso entre las diferentes compañías integradas en la cadena de valor, desde los proveedores de las materias primas, hasta los distribuidores del producto acabado. (Muñoz, 2004, p. 40).

La Gestión de la Cadena de Abastecimiento concentra la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transporte, almacenamiento y servicio al cliente.

Según el autor antes citado, un sistema SCM implementado en una organización otorga beneficios visibles, entre otros, cita los siguientes:

- Disminución de los precios de adquisición de las compras debido a negociaciones más eficaces y acceso a mayor número de proveedores.
- Disminución de los costes de procesos debido a la mejora de la eficiencia de los mismos.
- Reducción de los costes de compras debido a la eliminación de intermediarios.
- Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización.
- Disminución del tiempo de aprovisionamiento.
- Mejoras en la gestión de *stocks* y disminución de los niveles de inventarios.
- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras y logística.
- Información precisa sobre el estado del proceso de compra y logística.

c) Gestión de Servicios del Negocio (BSM)

La Gestión de los Servicios de Negocio (BSM) es una estrategia y una metodología para permitir que los sistemas, procesos y personas de Tecnologías de la Información (TI) estén completamente alineados con los objetivos de negocio. De esta forma se puede predecir el impacto que la tecnología puede tener sobre el negocio, como los cambios que éste exige en cada momento a la tecnología de cada organización.

La creación de un Catálogo de Servicios, incluyendo las unidades de negocio, procesos y servicios, y sus relaciones y dependencias con los

servicios de TI y tecnologías subyacentes, es un punto esencial para permitir la aplicación de las mejores prácticas de gestión.

La implementación de un sistema BSM requiere de un pleno conocimiento de los procesos, tecnologías y mejores prácticas de la empresa donde se pretende incorporarlos, por lo que se hace necesaria la asistencia de un consultor externo para que efectúe el análisis, diagnóstico y posterior implementación.

Las propuestas de cambio a estas organizaciones contemplarán un diseño de los procesos, un plan de transición y una visión práctica de su operativa una vez puestos en producción, tal y como recomiendan estos estándares.

d) Gestión de Relaciones con Clientes (CRM)

Según Muñoz (2004), la Gestión de las Relaciones con los Clientes es una filosofía empresarial que orienta y encamina las estrategias de las organizaciones a reforzar y mantener las relaciones de la empresa con los clientes. Consisten en un software que permite automatizar las redes de ventas, marketing, servicio y atención al cliente.

El sistema CRM obtiene los datos de diferentes puntos de interacción con los clientes y los consolida en una base de datos central, los recolecta, almacena y organiza la información con fines específicos dentro de la organización.

Mediante el CRM se fortalece la creciente necesidad de relación entre las empresas y los clientes en la aldea del comercio globalizado, donde la tecnología facilita un encuentro que vence las distancias, ahorrando tiempo y dinero.

El internet y las nuevas tecnologías presentan un amplio abanico de posibilidades en las relaciones con los clientes debido a los siguientes aspectos:

- Disminución en los costes de interacción.
- Incremento de las ventas.
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Comunicación sin fronteras.
- Optimiza la atención al cliente.
- Optimiza los procesos comerciales.
- Canal abierto de comunicación durante los 365 días del año, 24 horas al día.

Módulos del CRM

Módulo de cotizaciones.- Genera los presupuestos de los productos y/o servicios a ser vendidos. Utiliza los productos, lista de precio y contactos del sistema.

Módulo de órdenes de compra.- Genera el documento legal o nota de entrega a los clientes donde se formaliza la lista de los productos y/o servicios vendidos.

Módulo de facturación.- Crea el documento legal (factura) que los clientes utilizan como comprobante de la compra. Una vez emitida se genera un movimiento en el inventario.

Módulos de cuentas.- Permite ordenar toda la información asociada a una empresa o un departamento dentro de la empresa por la cual usted planifica o tiene un trato de negocio (clientes, proveedores, departamentos).

Módulo de prospectos.- Contiene la información sobre las personas que representan alguna oportunidad de ser futuros clientes (contactos).

Módulo de contactos.- Gestiona a las personas u organizaciones con las que la empresa se comunica para generar una oportunidad de negocio (asociados a una cuenta o cliente).

Módulo de productos.- Gestiona los bienes (mercancías / productos) o servicios a ser vendidos o los comprados por cualquier organización.

Módulos de casos y soluciones (soporte).- Permite gestionar los tickets o consultas de clientes, proveedores, o departamentos internos con sus respectivas respuestas.

Módulos de informes y cuadros.- Facilita la obtención de reportes a la medida, con los cuales se pueden tomar decisiones oportunas en el negocio. Estos reportes pueden ser vistos de forma gráfica o en hojas de cálculos directamente desde el sistema o exportarlos

1.6. Marco conceptual

Administración de los Procesos del Negocio (BPM).- Permite agrupar a los procesos de una empresa de forma integral vinculando: la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM), Gestión de Servicios del Negocio (BSM); y, la Planeación de Recursos Empresariales (ERP). (Proaño, 2012, p. 61).

Administración.- Ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, otros.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible. (Chiavenato, 2004).

Empresa mediana.- Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (recuperado el 18 de marzo <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>, Guía Legal para Inversiones Ecuador 2013)

Empresa pequeña.- La organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil (\$100.000.00) y un millón (\$1.000.000.00) de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno (\$100.001.00) y setecientos cincuenta mil (\$750.000.00) USD. (Recuperado el 18 de marzo <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>, Guía Legal para Inversiones Ecuador 2013)

Hardware.- Conjunto de los componentes que conforman la parte material(física) de una computadora, a diferencia del software que refiere a los componentes lógicos(intangibles). Sin embargo, el concepto suele ser entendido de manera más amplia y se utiliza para denominar a todos los componentes físicos de una tecnología. (Real Academia de la Lengua, definición de software, (Gispert , Carlos.(opcit).Sexta Edición, Océano, pp.1556 Tomo 6, México, 2002)

Impacto de las Tics.- Nivel de acceso a las tecnologías de información y comunicación por parte de las PYMES productoras de ropa confeccionada. (Montenegro Ilka, 2010, Impacto de las TICs en las organizaciones, recuperado el 6 de agosto de 2013).

PYMES.- Acrónimo de pequeña y mediana empresa. Comprende empresas mercantiles, industriales o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y cuyos ingresos son moderados. (Perez y Stumpo, 2002, p. 9)

Software.- es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora. Composición con interfaces especificadas contractualmente y dependencias de contexto explícitas que puede ser desplegado de forma independiente. (Sommerville, 2006, p. 404).

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).- Son todas aquellas herramientas y programas que tratan, administran, transmiten y comparten la información mediante soportes tecnológicos. La informática, Internet y las telecomunicaciones son las TIC más extendidas, aunque su crecimiento y evolución están haciendo que cada vez surjan otros modelos. (Berumen y Arriaza, 2008, p. 10).

CRM (Gestión de Relaciones con los clientes).- Filosofía empresarial que orienta las estrategias de las organizaciones a reforzar y mantener las relaciones con los clientes. (Muñoz, 2004).

1.7. Hipótesis

El limitado acceso de las TICs en la administración de los procesos del negocio, relacionados a la Gestión de Relaciones con Clientes de las PYMES de confección de ropa en Atuntaqui, incide negativamente en la fidelización de los clientes

1.8. Variables

1.8.1. Variable independiente

- Acceso a las TICs
- Aplicación de CRM

1.8.2. Variable dependiente

- Fidelización de los clientes

1.8.3. Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables se presenta en las siguientes Tablas

Tabla 1.1: Variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Acceso a las TICs	Hardware informático	Uso de servidor. Uso de computador central con terminales. Computadoras convencionales. Computadoras portátiles. Computadores que operan máquinas industriales.	Encuesta
	Software informático	Diseño asistido por ordenador. Simulador de nuevos productos. Computadores conectados en red Computadores con acceso a internet.	Encuesta
	Comunicaciones	Redes sociales utilizadas. Uso y disponibilidad de intranet. Telefonía vía internet. Uso de videoconferencia Aplicación de voz IP Uso de página web Tipo Correo electrónico utilizado	Encuesta
	Formación del TH en TICs	Frecuencia de capacitación de la Dirección de las PYMES en TICs. Formación de expertos en TICs.	Encuesta

Elaborado por: La autora

1.9 Métodos de investigación

1.9.1 Método histórico

Se utilizó este método para recoger la información de los últimos cinco años en materia del acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la Administración de los Procesos del Negocio (BPM) de las PYMES de Atuntaqui que se dedican a la producción de ropa confeccionada. De esta manera se pudo conocer el comportamiento evolutivo durante el último lustro, sobre el nivel de acceso y uso de la tecnología en los procesos de: Planeación de Recursos Empresariales, Gestión de Relaciones con Clientes, Gestión de la Cadena de Abastecimiento y Gestión de Servicios del Negocio.

1.9.2 Método lógico

Permitió abordar las características de las variables de estudio: “Acceso a las TICs” (independiente) y la “Fidelización de clientes” (dependiente), de forma coherente, obedeciendo a una estructuración de hechos que van desde lo menos hasta lo más complejo.

1.9.3 Método inductivo

La utilización de este método ayudó a plantear conclusiones que partieron de hechos particulares para aplicarlos en hechos de carácter general, acorde a los objetivos de la investigación que se propusieron alcanzar en su desarrollo.

1.9.4 Método deductivo

De manera integrada al método inductivo que se aplicó en la investigación, a través del método deductivo se recogieron los datos generales para llegar a conclusiones de carácter particular; todo esto en función de las variables y objetivos del trabajo planteado.

1.10 Técnicas e instrumentos de investigación

1.10.1 Encuesta

La encuesta, a través del cuestionario, se utilizó para recopilar información de una muestra de trabajadores de las PYMES sobre: accesos a hardware y software informático, tipo de comunicaciones utilizados y formación del talento humano en TICS; también para conocer los procesos de la administración del negocio relacionado al CRM. De esta forma se pudo medir el impacto de las TICs en la administración de los procesos del negocio de las PYMES, cuyos resultados ayudarán a formular una propuesta de solución.

1.10.2 Consulta a expertos

Mediante esta técnica, el contenido de la investigación (incluida la propuesta) fue puesta a consideración de 2 profesionales expertos en hardware, software e implementación de CRM, quienes emitieron su criterio favorable respecto a la viabilidad de la implementación del trabajo final. Profesionales

como el Ing. César Morales, experto en hardware, software y desarrollo informático, con gran trayectoria en el sector público, privado y el campo educativo; MBA Francisco Guamán Campos, con amplia trayectoria en la gestión de relaciones con clientes y consultor académico; MBA Iván BenalcázarAtienza, consultor empresarial y académico, con vasta experiencia en gestión de calidad de servicio a clientes.

1.11 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por las 400 PYMES (Gobierno Municipal de Antonio Ante, 2005 – 2014) ubicadas en Atuntaqui que se dedican a la producción de ropa confeccionada. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N-1) * (E)^2}$$

Dónde:

N: es la población total que en este caso es 400 PYMES

Z: es el valor del nivel de significación con el que se trabaja que en este caso para el 95% que es nivel con el que se va a trabajar el valor Z es 1.96

P y Q: son parámetros que se toman con un valor de 0.5 cada uno

E: es el error con el que se trabaja que es del 5%

Entonces la muestra sería igual a:

$$n = 400 * 1.96 \wedge 2 * 0.5 * 0.5 / 1.96 \wedge 2 * 0.5 * 0.5 + (400 - 1) * (0.05) \wedge 2$$

$$n = 384.16 / 1.9579$$

$$n = 196.21 \text{ PYMES a encuestar}$$

1.12 Análisis de los resultados.

Tabulados y procesados los datos de la información, el análisis minucioso que se aplicará, permitirá arribar a un diagnóstico específico sobre el nivel de acceso de las TICs en la administración de los procesos del negocio de las PYMES, con cuyos resultados se planteará una alternativa de mejoramiento.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

2.1. Antecedentes históricos

2.1.1. Historia de E-Business

Con la creación de la World Wide Web, por parte del inglés Tim Berners-Lee y el belga Robert Cailliau en 1989, las empresas de negocios tradicionales familiarizadas en las ventas por catálogo se enfrentaron a un nuevo escenario virtual donde poder fortalecer su imagen corporativa mediante la colocación de información requerida por los clientes tales como manuales y controladores. Con el desarrollo de la web varios negocios basados en internet repuntaron con gran éxito y cobertura mundial, las compañías eBay y Amazon son un claro ejemplo.

En un inicio, los sitios web fueron utilizados para ofrecer a los visitantes información básica sobre los productos y servicios de la empresa, donde se incluían números de teléfono y direcciones de correo electrónico, a través de los cuales, organización y clientes generaban puntos de encuentro para formalizar la asesoría y venta de sus productos. Más tarde, el proporcionar información del negocio y la solicitud de productos, permitió comprender a los departamentos de marketing el gran potencial oculto al darse cuenta que los sitios web de la empresa estaban a disposición de millones de personas como potenciales compradores. Una vez que el diseño web basado en imágenes estuvo disponible a partir de 1990, las organizaciones iniciaron sus

actividades de negocios a través de la web; las ventas en línea arrancaron en 1994 cuando se tuvo la capacidad de cifrar los datos de las tarjetas de crédito en el mercado de consumidores.

La Capa de Conexión Segura (SSL, sigla en inglés), desarrollado por Netscape en 1994, brindó a los sitios web la capacidad de cifrar las sesiones, otorgando mayor seguridad a las transacciones efectuadas con tarjetas de crédito. Esta conexión cifrada entre el servidor de una empresa y un equipo del cliente, permitió enmascarar el número de las tarjetas de crédito evitando que sean interceptadas por terceras personas, disminuyó drásticamente el nivel de riesgo por robo y motivó a un mayor número de compañías a ofrecer sus productos para la venta a través de la web.

Aunque las primeras implementaciones SSL ofrecían seguridad a las transacciones, mucha gente no tenía confianza en proporcionar la información de sus tarjetas de crédito al momento de realizar el pago. Uno de los mayores inconvenientes también era el costo elevado de los micropagos (menor a 1 dólar) efectuado a través de los sistemas tradicionales de tarjetas de crédito. En este contexto, varios sitios de micropagos aparecieron en el mercado, pero apenas uno de ellos logró implementar una solución: PayPal, para ello tuvo que desarrollar una gran capacidad en las transferencias de dinero mediante una variedad de fuentes de financiación, ya sea con tarjetas de crédito y las cuentas bancarias, todo esto sin revelar la información de la tarjeta de crédito del pagador al comerciante.

El progreso en la tecnología de servidores y la capacidad para construir sitios web a partir de las bases de datos de productos, dieron origen a la creación de dos gigantes de los negocios electrónicos en internet: eBay y Amazon. Pasó de una publicación manual de productos a una de plantillas en las páginas web donde se podían mostrar miles de productos, mientras éstos se incrementaban en la web, aumentaba su tráfico y en consecuencia las ventas.

Actualmente, el e-Business comprende desde simples sitios que ofrecen información corporativa hasta aquellos que ofrecen productos y servicios para la venta en línea. Las tecnologías de la información y comunicación ofrecen comunicación de voz y video en varios idiomas; grandes repositorios de información comerciales e internet para la investigación, ventas en línea basadas en la web, libros electrónicos, archivos de música digital y otras ofertas de los negocios electrónicos como Apple, Amazon y Barnes & Noble.

Las áreas de aplicación del E-Business en una empresa, entre otras, comprenden las ventas directas de bienes y servicios a través de una tienda que haga visibles sus productos; servicio al cliente automatizado mediante el cual se atiendan sus consultas, se haga un seguimiento y se atiendan sus expectativas; pagos en línea, electrónicos en lugar de los sistemas actuales basados en papel; etc.

El E-business, como un proceso de conducir negocios a través de internet, ha revolucionado la forma de hacer negocios, haciendo posible que incluso

empresas muy pequeñas (como las PYMES) puedan llevar acabo transacciones sobre la Web y llegar a clientes de todo el mundo..

2.2. Características del sector de las PYMES

2.2.1. Origen de las Pymes en Atuntaqui.

El 6 de mayo de 1924, en Atuntaqui, se coloca la primera piedra para la construcción de la fábrica Imbabura, en la que cerca de 1000 trabajadores emprendieron la obra con una jornada diaria de entre 10 a 12 horas durante los seis días de la semana. La presencia del ferrocarril como medio de transporte determinó la finalización de la época de los arrieros, dando paso al transporte de máquinas. En los dos años siguientes, gozando de una gran infraestructura, la fábrica Imbabura empezó a tejer una nueva época para Atuntaqui, hombres y mujeres anteños elaboraban telas e hilos que se comercializaban en todo el país con gran aceptación por parte de sus clientes.

La implementación de la fábrica Imbabura abrió el camino para la cantonización de Atuntaqui que hasta esa fecha era parroquia rural de Ibarra, es así como el 12 de febrero de 1938 se emite el decreto de cantonización por el General Alberto Enríquez Gallo, Jefe Supremo de la República, quien en el Art. 1 aprobaba la cantonización a partir del mes de marzo próximo, con el nombre de Antonio Ante en memoria del prócer de la independencia de Imbabura, compuesto de las parroquias urbanas: Atuntaqui (cabecera

cantonal) y Andrade Marín; y, rurales: San Roque, San Francisco de Natabuela y San José de Chaltura.”

Formalizada la cantonización, se conformó el primer Concejo Municipal, cuya primera sesión fue el 2 de marzo de 1938, donde se designó a Julio Miguel Aguinaga como su Presidente.

Con la instalación de la fábrica también llegó la energía eléctrica, se abrieron caminos, obras de infraestructura básica, todo esto impulsado con el aporte del 2% de las ventas de la fábrica el Concejo Municipal.

En las décadas de los años 30, 40 y 50 del siglo pasado, la calidad de los productos, el eficiente sistema de mercadeo, el prestigio y acogida de las telas confeccionadas, permitió a la fábrica y a sus trabajadores disfrutar de una estabilidad económica reflejada en un sistema de vida material y socialmente dignos. Su máximo florecimiento se dio a finales de los años 50 donde más de mil personas trabajaban en la fábrica de Imbabura, un número muy amplio si se considera que los habitantes de la ciudad no superaban los 3 mil.

Con el transcurrir del tiempo, la maquinaria obsoleta no fue actualizada, los costos de producción en relación a la competencia se incrementaron, se disminuyó la calidad de la materia prima utilizada, y Colombia empezó a producir telas de mejor calidad, factores que generaron problemas de liquidez en la antes próspera fábrica.

La Fábrica Imbabura cerró sus puertas provocando el desempleo de centenares de personas quienes por iniciativa propia montaron con sus conocimientos pequeños talleres de confección, respaldados en gran medida por la aplicación del modelo de sustitución de importaciones en el país, con créditos blandos, protección arancelaria y ley de fomento artesanal.

En el año 2001, un grupo de empresarios y el Gobierno Municipal, impulsaron una feria para que se convierta en la vitrina de los productos 'hecho en Atuntaqui', su expectativa de atraer 5.000 turistas fue superada ampliamente por 15.000 ecuatorianos que llegaron hasta las instalaciones del Instituto Superior Alberto Enríquez (recinto ferial), lo que motivó el que conformaran la Cámara de Comercio.

Antonio Ante cuenta con un gran parque industrial y tecnológico, genera productos de aceptación nacional e internacional y registra alrededor de 400 pymes que trabajan en el sector de la confección de ropa casual, deportiva, camisetas, infantil y bebé, interior y pijamas, sweaters, medias, lencería, otras.

El sector textil y confecciones de ropa del cantón Antonio Ante generan unos 6.545 fuentes de empleo, beneficiando aproximadamente a 32.725 personas del cantón y de cantones vecinos. Como centro de comercialización permanente, es visitado aproximadamente por unos 284.000 turistas anuales provenientes principalmente de la ciudad de Quito y provincias aledañas.

También se han abierto mercado en las ferias que se realizan en Tulcán, Quito y Ambato.

Según la Cámara de Comercio de Antonio Ante, el promedio de venta mensual del sector es de 15.185.750,00 USD, su capacidad instalada es de 1.893.500 prendas mensuales y la capacidad de producción mensual es de 1.518.575 prendas.

En la actualidad, el 60 % de los habitantes de Antonio Ante tienen como modo de sustento la producción textil y de confecciones, a través de las pymes, lo que ha logrado que Atuntaqui genere empleo para cantones cercanos como Otavalo, Cotacachi e Ibarra, constituyéndose en el cantón con menor índice de desempleo en Imbabura (5 por ciento) y uno de los cantones de mayor progreso del país.

2.2.2. Ubicación

Atuntaqui es la cabecera cantonal de Antonio Ante localizado en la provincia de Imbabura, así llamada por el volcán que le sirve de cerro tutelar. La provincia tiene una ubicación estratégica, pues se encuentra a 60km. de la capital de la República (Quito) y a 100 km. de la frontera colombiana. En el sentido perpendicular, es un eje comunicador entre la Costa y la Amazonía.

La distancia que separa Quito de Atuntaqui es de 105 Km y se puede llegar utilizando la panamericana norte, una vía asfaltada de excelentes condiciones, en un viaje de dos horas.

Existen líneas de transporte público que cubren la ruta Quito – Ibarra – Tulcán y viceversa, con frecuencias regulares todos los días y en todos los horarios.

Los datos generales de Atuntaqui se muestran en la Tabla No. 2.1., información que ha sido obtenida del Gobierno Municipal de Antonio Ante.

Tabla 2.1: Datos generales del Atuntaqui

CANTÓN:	Antonio Ante
CABECERA CANTONAL:	Atuntaqui
PROVINCIA:	Imbabura
PAÍS:	Ecuador
UBICACIÓN:	Noroeste de Imbabura
LÍMITES:	Norte: Cantón Ibarra
	Sur: Cantón Otavalo
	Este: Cerro Imbabura
	Oeste: Cantones Cotacachi y Urcuquí.
SUPERFICIE:	79 Km ² (Agenda 21-2004)
POBLACIÓN:	45.184 habitantes (Proyección poblacional del último censo de población y aplicando la tasa de crecimiento poblacional de la Agenda 21)
PARROQUIAS:	Urbanas: Atuntaqui y Andrade Marín
	Rurales: San Roque, Chaltura, Natabuela, Imbaya.
ALTITUD MEDIA:	2360 m.s.n.m.
RELIEVE:	Vasta y larga llanura ubicada a lo largo de las faldas del volcán Imbabura.
IDIOMA:	Español y Quichua
GRUPOS ÉTNICOS:	Mestizo e indígena.

Fuente: Gobierno Municipal de Antonio Ante
Elaborado por: La Autora

En el Anexo A se presenta la ubicación geográfica de Atuntaqui, cabecera cantonal de Antonio Ante, tomando como referencia a Sudamérica, el país Ecuador y la provincia Imbabura.

2.2.3. Población

De acuerdo a la proyección poblacional del último censo y a la Agenda 21, su población es de 45.184 habitantes, asentados en una superficie de 79 Km², con una densidad poblacional de 571.94 habitantes/Km². A pesar de ser el cantón con menor extensión de territorio (79 Km² representa el 1.8% de la provincia de Imbabura) su población representa el 10.5% de Imbabura, con una densidad que es 6 veces al de la provincia. (SIISE 3.5).

La población crece (según datos de la agenda 21) a una tasa del 2.5%, superior a la nacional (2.1%) y a la de Imbabura (2.3%), lo que la ubica como la segunda en dinámica poblacional de la Provincia, después de Otavalo (4.29%).

Tabla 2.2: Crecimiento poblacional

AÑO	PROYECCIÓN POBLACIONAL
2.001	36.053 Habitantes
2.005	39.858 Habitantes
2.010	45.184 Habitantes
2.015	51.221 Habitantes

Fuente: Gobierno Municipal de Antonio Ante (SIISE, Agenda 21)

Elaborado por: La Autora

Respecto a la distribución étnica, la mayoría la constituyen los mestizos (75%), seguidos por los indígenas (18%), negra (5%) y la población blanca (2%). Cada parroquia tiene sus propios rasgos de identidad, como por ejemplo la productividad agrícola de Imbaya, la gastronomía de Chatura resumida en la preparación de cuy, la diversidad productiva y cultural de Natabuela, la presencia indígena de San Roque. Atuntaqui, unida con Andrade Marín, se consolida como el centro textil y artesanal del cantón.

2.2.4. Oferta y demanda de ropa

En el análisis de la oferta y la demanda de prendas de vestir se tomó en consideración el número de PYMES registradas, su capacidad de producción, número de prendas vendidas y el número de visitantes anuales. La Tabla No. 2.3 ilustra el crecimiento histórico de las mismas en Atuntaqui que se dedican a la confección de prendas de vestir. Durante el periodo 2006 – 2012 su crecimiento ha sido acelerado llegando casi a cuadruplicarse, este incremento de la oferta obedece a la creciente demanda del mercado que será analizada más adelante.

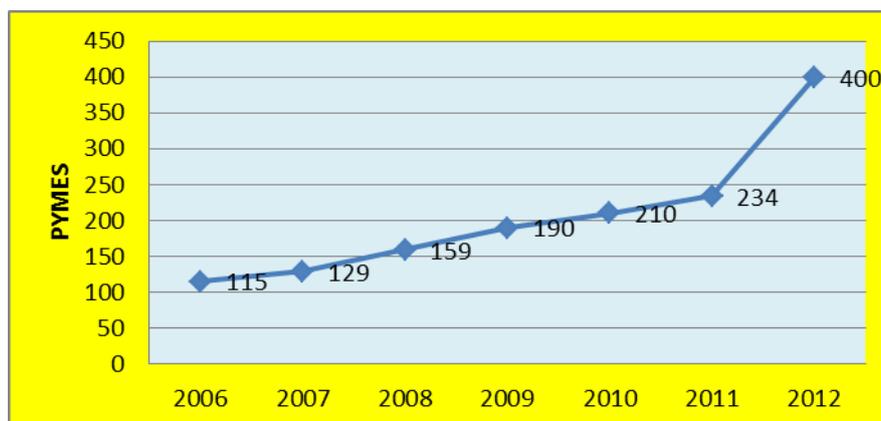
Tabla 2.3: Pymes oferentes de prendas de vestir

Año	No. Pymes
2006	115
2007	129
2008	159
2009	190
2010	210
2011	234
2012	400

Fuente: Cámara de Comercio Antonio Ante.

Elaborado por: La Autora

Figura 2.1: Crecimiento de las PYMES oferentes de prendas de vestir



Fuente: Cámara de Comercio Antonio Ante
Elaborado por: La Autora

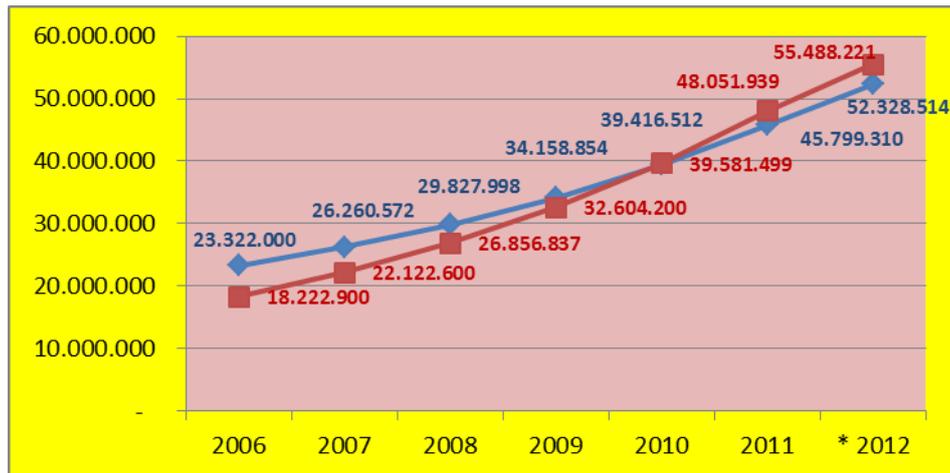
Durante el periodo 2006 – 2012, el análisis comparativo de la oferta y demanda de las prendas de vestir muestra dos segmentos claramente diferenciados: en el primero (2006 – 2009) donde las pymes oferentes cubren lo requerido por los clientes; y, en el segundo (2010 – 2012) la demanda supera a la oferta. Este comportamiento refleja que los productos fabricados por las PYMES de Atuntaqui son adquiridos por un número cada vez mayor de clientes y que la capacidad de producción se debe incrementar.

Tabla 2.4: Oferta y demanda de prendas de vestir

Año	Oferta No. de prendas	Demanda No. de prendas
2006	23.322.000	18.222.900
2007	26.260.572	22.122.600
2008	29.827.998	26.856.837
2009	34.158.854	32.604.200
2010	39.416.512	39.581.499
2011	45.799.310	48.051.939
* 2012	52.328.514	55.488.221

Fuente: Cámara de Comercio Antonio Ante. * Estimado
Elaborado por: La Autora

Figura 2.2: Crecimiento de las PYMES oferentes de prendas de vestir



Fuente: Cámara de Comercio Antonio Ante.

Elaborado por: La Autora

En la Figura 2.2., la curva celeste representa la oferta y el color vino la demanda, su comportamiento durante los últimos 3 años demuestra como la cantidad de prendas adquiridas superaron a las producidas por las PYMES.

2.2.5. Importancia de las PYMES en la economía del Ecuador

Es incuestionable el aporte de las PYMES en la economía de nuestro país debido a los siguientes aspectos:

- Fortalece el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, muy necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Sus efectos socioeconómicos son importantes porque permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

- Cohesionan las relaciones entre empleador y empleado con mayor facilidad al tratarse de empresas familiares donde priman sus relaciones sociales personales.
- Se adaptan con mayor facilidad a la tecnología.
- Requieren bajos costos en infraestructura.
- Las PYMES tienen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo.
- Son entidades claves para generar riqueza y empleo
- Dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- No requieren mayores costos de inversión
- Dinamizan la economía de regiones y provincias deprimidas
- Sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Generan nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- Alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Facilidad para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

2.2.6. Situación actual de las PYMES

Las PYMES de Atuntaqui enfrentan debilidades y amenazas propias del actual mercado globalizado y su situación actual se puede resumir en los siguientes puntos:

- Limitado acceso a las tecnologías de la información y comunicación.
- Comercio electrónico incipiente.
- Descuido en la dirección de las relaciones con los clientes
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción orientada al mercado interno
- Incipiente penetración de las PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Insuficientes mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
- Otros.

2.2.7. Tecnología de frecuente uso

En la confección de ropa casual, deportiva, camisetas, infantil y bebé, interior y pijamas, sweaters, medias, lencería, otras, las PYMES utilizan tecnología en las diferentes etapas del proceso, así:

- Aplicación de un software en el diseño de la prenda.
- Uso de un plotter en la impresión
- Mesa, tendedora y cortadora vertical
- Máquinas overlock, recubridora, máquina recta, elasticadora de 4 agujas y panal de abeja, máquina de corte de collarete, máquina de bordado
- Otras

Con esta tecnología se busca garantizar la calidad y rapidez en la confección.
Cada módulo de producción tiene tiempos diferentes de producción y depende de la experiencia de las obreras.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Para determinar el nivel de acceso a las TICs, en la administración de los procesos del negocio de las 400PYMES de Atuntaqui dedicadas a la confección de ropa, fue necesario determinar el tamaño de la muestra, diseñar la encuesta, aplicarla y tabular sus resultados, que se presentan a continuación.

3.1. Tabulación y procesamiento de datos

La población objeto de estudio está conformada por las 400 PYMES (Gobierno Municipal de Antonio Ante, 2005 – 2014) ubicadas en Atuntaqui que se dedican a la producción de ropa confeccionada. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N-1) * (E)^2}$$

Dónde:

N: es la población total que en este caso es 400 PYMES

Z: es el valor del nivel de significación con el que se trabaja que en este caso para el 95% que es nivel con el que se va a trabajar el valor Z es 1.96

P y Q: son parámetros que se toman con un valor de 0.5 cada uno

E: es el error con el que se trabaja que es del 5%

Entonces la muestra sería igual a:

$$n = 400 * 1.96 \wedge 2 * 0.5 * 0.5 / 1.96 \wedge 2 * 0.5 * 0.5 + (400 - 1) * (0.05) \wedge 2$$

$$n = 384.16 / 1.9579$$

$$n = 196.21 \text{ PYMES a encuestar}$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se elaboró el cuestionario de la encuesta, la cual se estructuró de 15 preguntas con opciones de respuestas cerradas y de elección múltiple. (Anexo B). Su objetivo consistió en identificar el nivel de acceso a las tecnologías de información y comunicación en la administración del negocio de las PYMES productoras de ropa y su incidencia en la fidelización de los clientes. Fue aplicada a un representante designado por la PYME en Atuntaqui durante el mes de noviembre de 2013, una vez ejecutada, se procedió con la tabulación, los resultados se exponen a continuación:

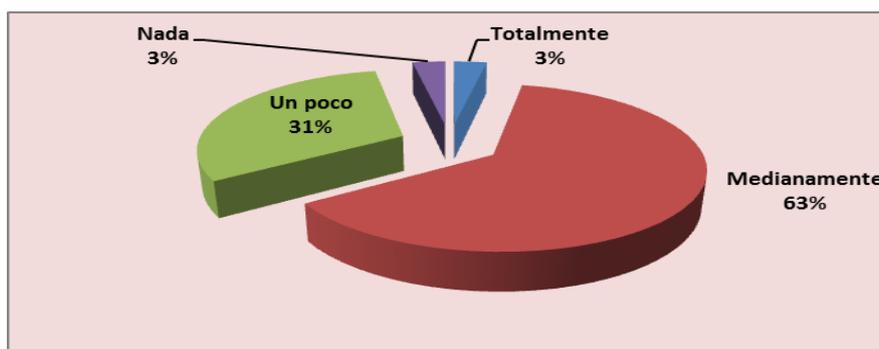
1. Los procesos, productos y servicios del negocio de la PYME se han incorporado a las tecnologías de la información y comunicación (TICs):

Tabla 3.1: Nivel de acceso del negocio de las PYMES a las TICs

Opción	Frecuencia	%
Totalmente	6	3
Medianamente	123	63
Un poco	61	31
Nada	6	3
Total	196	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.1: Nivel de acceso del negocio de las PYMES a las TICs



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

El 63% de encuestados expresan que los procesos, productos y servicios del negocio de las PYMES se han incorporado medianamente a las tecnologías de la información y comunicación. Este dato revela que las PYMES de Atuntaqui tienen un nivel de acceso medio a TICs pues no las han implementado totalmente en su cadena de valor, privándose de esta forma, de explotar el verdadero potencial de estas herramientas en la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos. El 31% de encuestados consideran que los procesos, productos y servicios del negocio de las PYMES se han incorporado “un poco” a las TICs; el 3% manifiesta que “nada”; y, el otro 3% expresa que “totalmente”.

Se observa que la incorporación de las TICs en la administración de los procesos del negocio de las PYMES no es uniforme porque mientras unas pocas se encuentran en la cúspide, otras van descendiendo en el nivel de acceso hasta la ausencia en su uso.

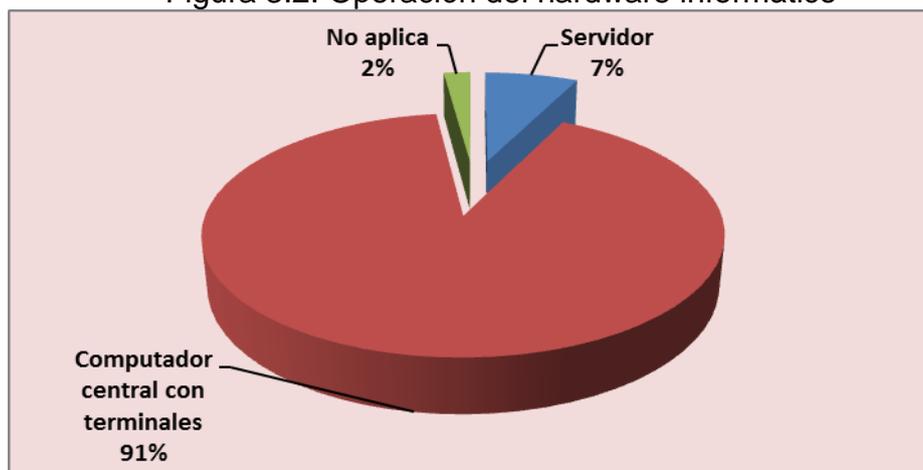
2. Únicamente si en alguna medida el negocio de la PYME se ha incorporado a las TICs. El hardware informático utiliza:

Tabla 3.2: Operación del hardware informático

Opción	Frecuencia	%
Servidor	14	7
Computador central con terminales	178	91
No aplica	4	2
Total	196	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.2: Operación del hardware informático



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

Mayoritariamente el hardware informático que utilizan las PYMES se conectan a un computador central con terminales (el 91% de encuestados lo confirman); el tránsito hacia un servidor apenas se ubica en un 7%; mientras el 2% permanecen al margen de estas dos alternativas.

Existe un predominio de la conexión del hardware informático a un computador central con terminales que las ubica a la PYMES en un nivel de retraso porque este tipo de conexión limita el campo de acción de los usuarios a una sola máquina, la capacidad de almacenamiento de la información se torna reducida, el nivel de crecimiento es a corto plazo, entre otras debilidades.

3. Únicamente si usa computadoras. En la ejecución del trabajo diario predomina la utilización de:

Tabla 3.3: Predominio del tipo y uso de computadoras en el trabajo

Opción	Frecuencia	%
Computadoras convencionales	182	93
Computadoras portátiles	3	2
Computadoras que operan máquinas industriales	22	11
No aplica	6	3

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

Si bien un 93% de las PYMES utilizan computadores en su trabajo diario, apenas un 11% las destinan para operar máquinas industriales y acelerar esta forma su nivel productivo.

4. Únicamente si en alguna medida el negocio de la PYME se ha incorporado a las TICs (elija todas las alternativas posibles). El software informático implementado le permite:

Tabla 3.4: Destino del software informático utilizado

Opción	Frecuencia	%
Efectuar el diseño del producto asistido por computador	169	86
Realizar la simulación de nuevos productos	121	62
Tener computadores conectados en red	26	13
Que los computadores tengan acceso a internet	25	13
Otras	0	0

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

El software informático implementado en las PYMES les permite mayoritariamente efectuar el diseño del producto asistido por computador (86%) y realizar la simulación de nuevos productos (62%). El porcentaje de computadores conectados en red y con acceso a internet es del 13% cada uno. El diseño y simulación de productos se destacan como factores predominantes en el uso del software informático; mientras las conexiones en red e internet muestran una debilidad en las organizaciones donde deben operar como un todo integrado.

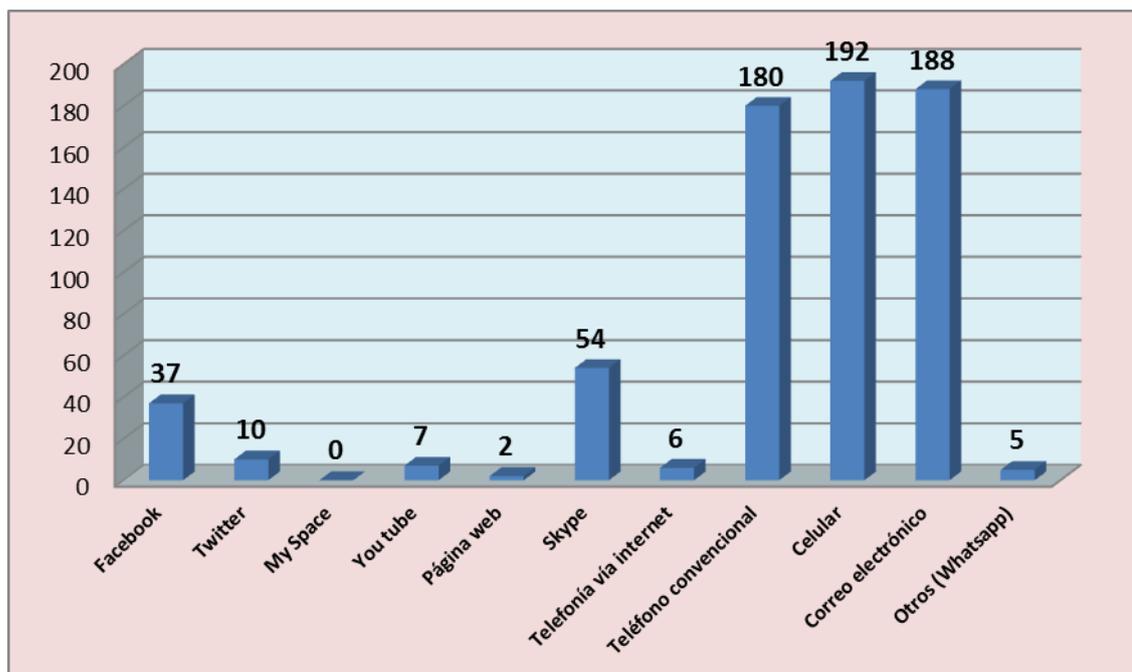
5. Para comunicarse con sus clientes internos y externos cuál (es) de los siguientes canales utiliza:

Tabla 3.5: Canales de comunicación utilizados con los clientes

Opción	Frecuencia	%
Facebook	37	19
Twitter	10	5
MySpace	0	0
Youtube	7	4
Página web	2	1
Skype	54	28
Telefonía vía internet	6	3
Teléfono convencional	180	92
Celular	192	98
Correo electrónico	188	96
Otros (Whatsapp)	5	3

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.3: Canales de comunicación utilizados con los clientes



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

En la comunicación con los clientes internos y externos existe un predominio del uso del celular, correo electrónico y teléfono convencional con el 98%, 96% y 92%, respectivamente. Skype (28%) y Facebook (19%) presentan un uso bajo. Mientras Twitter, Youtube y página web se ubican en un nivel de explotación inferior al 5%.

El bajo uso de las redes sociales al igual que de la página web, ocasiona que las PYMES no puedan mostrar al mundo sus productos, limitando sus ventas y cortando de esta forma un canal de comunicación directa con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas.

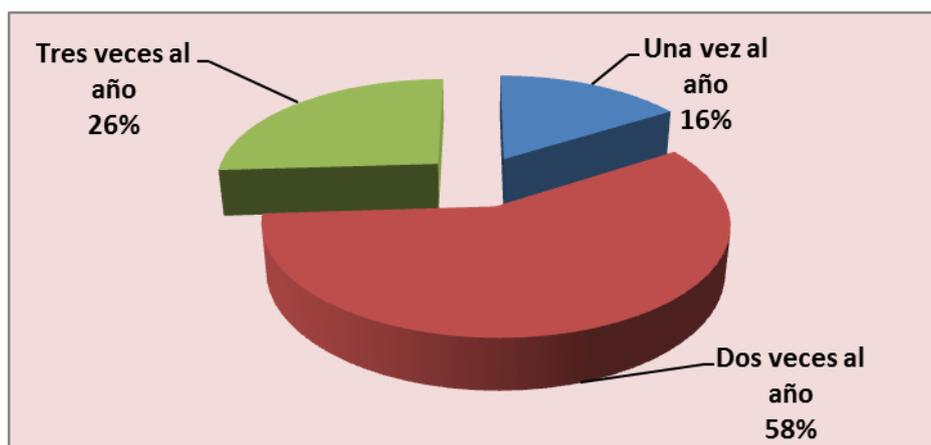
6. ¿Con qué frecuencia se capacitan los Directivos de la PYME en TICs?

Tabla 3.6: Frecuencia de capacitación de los Directivos en TICs

Opción	Frecuencia	%
Una vez al año	31	16
Dos veces al año	113	58
Tres veces al año	52	26
Ninguna	0	0
Total	196	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.4: Frecuencia de capacitación de los Directivos en TICs



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

La encuesta demuestra que todos los Directivos de las PYMES se capacitan frecuentemente en TIC's. Estos resultados sugieren que existe un actualizado conocimiento sobre los beneficios de estas herramientas que no contrastan con el nivel medio de acceso (63%) a las TICs. (Ver pregunta 1).

7. ¿La PYME forma expertos en TICs para el desarrollo del negocio?

Tabla 3.7: Formación de expertos en TICs para el desarrollo del negocio

Opción	Frecuencia	%
Si	184	94
No	12	6
Total	196	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

Con respecto a la capacitación en TIC's para el desarrollo del negocio, los expertos lo consideran sumamente importante porque constituye el capital intelectual o conocimiento de la organización que irá enriqueciendo los procesos de trabajo. El no depender de personas ajenas a la empresa, para procesar y desarrollar información sensible sobre los productos que genera, no solamente que le otorga un mayor valor de mercado a la organización, también la da disponibilidad en situ para moldearla con los usuarios del sistema (trabajadores).

8. ¿Cuánto dinero ha invertido en TICs para la PYME durante los últimos cuatro años?

Tabla 3.8: Dinero invertido en TICs durante los últimos 4 años

Opción	Cantidad en USD
Hace 1 año	\$ 397.100
Hace 2 años	\$ 202.400
Hace 3 años	\$ 829.000
Hace 4 años	\$ 466.000
Total	\$ 1.894.500

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.5: Cantidad de dinero invertido en TICs durante los últimos 4 años



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

Durante los últimos cuatro años, las PYMES han invertido 1.894.500 USD en TICs, que equivale 476.625 USD por año, si este valor se lo divide para las 196 PYMES que conforman la muestra de estudio, la inversión promedio anual por cada una de ellas se ubica en 2.416 USD. Valores que son sumamente bajos con relación a un mercado que mueve más de 15 millones de dólares mensuales.

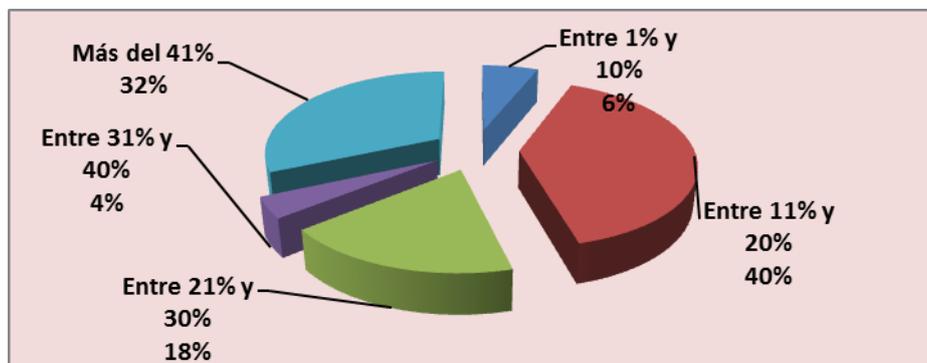
9. ¿En qué rango porcentual promedio se ubica el crecimiento anual de ventas en los últimos cuatro años?

Tabla 3.9: Tasa promedio de crecimiento anual en ventas

Opción	Frecuencia	%
Entre 1% y 10%	12	6
Entre 11% y 20%	78	40
Entre 21% y 30%	36	18
Entre 31% y 40%	8	4
Más del 41%	62	32
Total	196	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.6: Tasa promedio de crecimiento anual en ventas



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

El 40% de las PYMES manifiesta que las ventas han incrementado entre un 11% y 20% en los últimos 4 años. El 32% de las empresas han tenido un crecimiento de más del 40%, y el 18% un crecimiento entre el 21% y 30%. Los resultados sugieren que las prendas de vestir producidas por las PYMES tienen una alta demanda en el mercado lo que explica el crecimiento de 115 empresas en el año 2006 a 400 en el 2012. (Ver Capítulo II, Tabla No. 2.3.).

10. ¿Cuál es su índice de clientes fieles a su marca (%)?

Para determinar la tasa (promedio) defidelización a la marca se realizó la sumatoria de los porcentajes de los clientes fieles señalados por los encuestados (representantes de las PYMES), cuyo valor total fue de 15.100 que se dividió para el tamaño de muestra (196 PYMES) obteniéndose como resultado la media, es decir 77.04%. En otras palabras la tasa promedio de fidelización en las PYMES encuestadas es del 77.04%

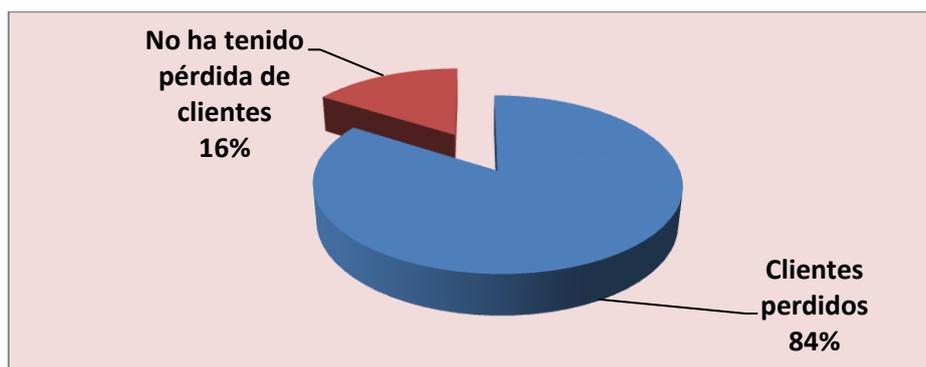
11. ¿Qué índice de pérdida de clientes (%) ha tenido la PYME en el último año?

Tabla 3.10: Porcentaje de clientes perdidos durante el último año

Opción	PYMES	% del total de PYMES	% de pérdida
Cientes perdidos %	165	84%	11,56%
No ha tenido pérdida de clientes	31	16%	0%
Total	196		

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Figura 3.7: Porcentaje de clientes perdidos durante el último año



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013
Elaborado por: La Autora

Connotación

El índice (promedio) de pérdida de clientes durante el último años del 11.56%. Para determinar este índice se realizó la sumatoria de los porcentajes de los clientes que desertaron, cuyo valor total fue de 1909, mismo que se dividió únicamente para las 165 PYMES que corresponde al 84% (de un total de 196) que confirmaron este tipo de comportamiento. Paralelamente las restantes 31 PYMES (que equivalen al 16%) consideran que no han perdido clientes durante el último año.

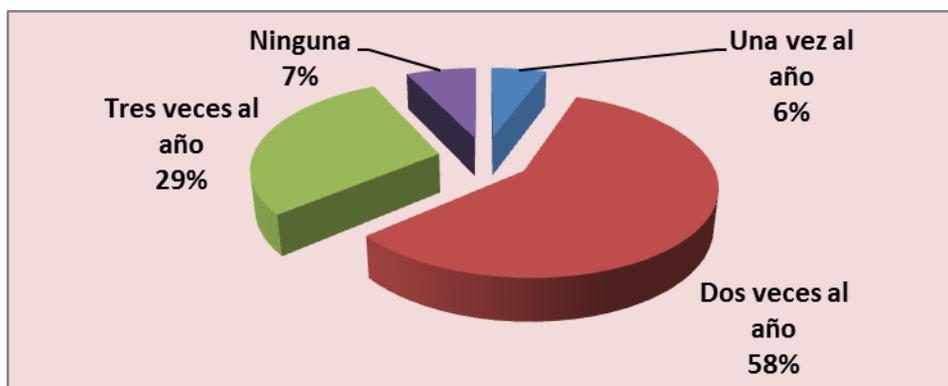
Adicionalmente, si porcentaje de clientes fieles (77.04%) referido en la pregunta 10 le añadimos el porcentaje de clientes perdidos (11.56%) tenemos un total de 88.60%. La diferencia (11.40%) se sitúa en el terreno del segmento de clientes que son turistas ocasionales que, debido a esta condición, no pueden fidelizarse.

12. ¿Qué valor ha dejado de percibir como ingresos debido al abandono de sus clientes en el último año?

Para la determinación de los ingresos no percibidos, considerando únicamente a las 165 PYMES que durante el último año perdieron clientes, se sumaron los valores referidos por los representantes de las PYMES afectadas, mismo que asciende a 207.470,00 USD mensuales (o 2.489.640 USD anuales). Sin duda estos valores resultan significativos dentro de las finanzas de las empresas en un mercado compuesto por 180.000 clientes que compran en Atuntaqui. Todo esto evidencia la necesidad de proponer mecanismos de intervención que promuevan el crecimiento y sostenibilidad de las PYMES a mediano y largo plazo.

13. ¿Con qué frecuencia mide el nivel de satisfacción de los clientes externos?

Figura 3.8: Frecuencia en la medición del nivel de satisfacción



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013

Elaborado por: La Autora

Connotación

Las PYMES dedican especial atención al nivel de satisfacción de los clientes externos, el 58% lo hacen dos veces por año; el 29% tres veces al año; el 6% una vez al año; finalmente, el 7% no lo hace. Esta muy buena práctica, de

conocer frecuentemente si se cubren las expectativas de los clientes con los productos entregados, explica su sostenibilidad de las empresas, razón que debe motivarlas a incrementar la fidelidad de sus clientes y evitar la pérdida de los mismos.

14. Si se mide el nivel de satisfacción de los clientes externos, ¿cuál es el índice de satisfacción general?

Tabla 3.11: Índice de satisfacción de los clientes externos

Opción	Frecuencia	%
Excelente	29	16
Muy bueno	44	24
Bueno	105	58
Regular	4	2
Insuficiente	0	0
Total	182	100

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013

Elaborado por: La Autora

Connotación

El 58% de encuestados considera que el índice de satisfacción general de los clientes externos es “bueno”, seguido de un 24% y 16% que lo califican como “excelente” y “muy bueno”, respectivamente. El predominio en el nivel de “bueno” sugiere una gran oportunidad de mejorar el nivel de satisfacción a “muy bueno” y “excelente”, porque al exceder las expectativas de los clientes se incrementa el nivel de fidelización y las empresas son sostenibles en el tiempo.

15. ¿Cuál es el índice de reclamos justificados (%) respecto al total de clientes?

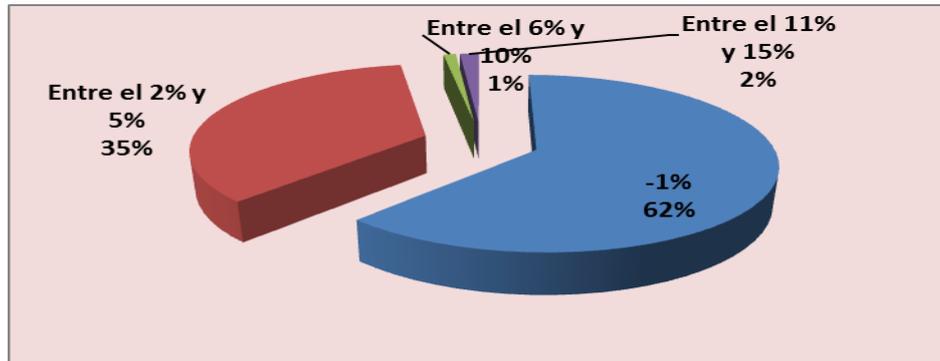
Tabla 3.12: Índice de reclamos

Opción	Frecuencia	%
Menos del 1%	122	62
Entre el 2% y 5%	69	35
Entre el 6% y 10%	2	1
Entre el 11% y 15%	3	2
Entre el 16% y 20%	0	0
Entre el 21% y 25%	0	0

Total	196	100
--------------	------------	------------

Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013

Figura 3.9: Índice de reclamos



Fuente: Encuesta aplicada en Atuntaqui, noviembre de 2013

Elaborado por: La Autora

Connotación

La información contenida en la Tabla 3.12 recoge los datos de la encuesta realizada a los representantes de las PYMES. Dicha tabla ha sido segmentada de acuerdo con los rangos (opciones) determinados para este fin. Así 122 PYMES (el 62%) aseguran que sus reclamos (que son menos del 1%) se encuentra razonablemente justificados. Este mismo procedimiento se ha considerado para el resto de opciones que se muestra en la referida tabla.

El análisis de los reclamos justificados da una idea sobre la calidad del producto o servicio entregado a los clientes, cuando se ubica por debajo del 1%, la PYME demuestra alta competitividad en el mercado, lo que se asocia a clientes satisfechos, incremento de ventas y mayor rentabilidad. Si este indicador comienza a crecer, como el caso del segundo segmento analizado, es sinónimo de productos y servicios defectuosos, donde tiene responsabilidad directa la empresa, lo cual ocasionará insatisfacción en los clientes. El tercer segmento, que refleja un preocupante índice de reclamos, provocará una

experiencia desagradable para los clientes, quienes insatisfechos procederán con la retirada en cuyo caso la PYME podría desaparecer.

3.2. Análisis y discusión de los resultados obtenidos

La encuesta aplicada en noviembre de 2103 a una muestra de 196 Pymes de Atuntaqui de un universo de 400, que se dedican a la confección de prendas de vestir, la misma que tenía como objetivo identificar el nivel de acceso a las tecnologías de información y comunicación en la administración del negocio y su incidencia en la fidelización de los clientes, -entre otros resultados-, muestra un nivel de acceso medio a las tecnologías para un segmento del 63% de la Empresas, mientras el 31% tiene poco acceso, lo cual ha determinado que exista una tasa del 77.04% fieles a la marca y el 11.56% de clientes perdidos durante el último año, equivalentes a 2.489.640 USD que dejaron de percibir.

En función de estos y otros resultados contenidos en este capítulo, se hace necesario fortalecer las relaciones con los clientes para incrementar la tasa porcentual de clientes fieles y en consecuencia disminuir la pérdida de los mismos, a través de una CRM que involucre a la red de ventas, marketing y servicios que ofertan las PYMES.

3.3. Diagnóstico

En síntesis, los principales resultados obtenidos a través de la encuesta, son

- El nivel de acceso a las TICs mayoritariamente se ubica en un rango medio (63%), donde predominan el uso de computadores convencionales (93%) y el software informático se utiliza – entre otros- para efectuar el diseño del producto asistido por computador (86%) y realizar la simulación de nuevos productos (62%). Los procesos, productos y servicios del negocio de las PYMES todavía acusan un limitado acceso a las TICs.
- Los canales de comunicación interna y externa utilizados por las PYMES en la relación con los clientes internos y externos son: celular (98%), correo electrónico (96%) y el teléfono convencional (92%); mientras los menos explotados son: página web (1%), telefonía vía internet (3%), Youtube (4%), otros. Por lo tanto las PYMES están atado a los canales tradicionales de comunicación y han descuidado el uso de las redes sociales como Facebook y Twitter, así como YouTube y página Web, muy esenciales para dar a conocer sus productos al mercado de consumidores y recoger de primera mano los criterios y expectativas de los clientes internos y externos.
- En relación al dominio de las TICs del talento humano que labora en las PYMES, los resultados de la encuesta demuestran que sus Directivos se capacitan permanentemente hasta tres veces al año, e incluso se asevera que se forman expertos en TICs para el desarrollo del negocio (94%), lo cual hace concluir que el talento humano tiene conocimientos actualizados sobre las tecnologías asociadas al desarrollo de las empresas.

- Finalmente, la estructura de la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) de las PYMES, se reduce principalmente a medir el nivel de satisfacción de los clientes externos hasta tres veces al año (182 lo hacen y 14 no lo hacen), alcanzando una calificación mayoritaria de “Buena” (58%), donde el índice de pérdida de clientes en el último año es del 11.56%, equivalente a 2.489.640 USD que dejaron de percibir por este concepto.

Los resultados de este diagnóstico sugieren la necesidad de elaborar una propuesta de implementación de una CRM en la administración de los procesos del negocio de la PYMES que les permita mejorar la fidelización de sus clientes. Quienes son el sustento de una empresa, actualmente están desertando, pierden ventas, y si entra en iliquidez ya no podrán cubrir los costos de operación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Esta propuesta busca la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (C.R.M.) en las PYMES productoras de ropa confeccionada de Atuntaqui.

4.1. Antecedentes

De acuerdo al diagnóstico realizado en noviembre de 2103 a 196 PYMES de Atuntaqui, que se dedican a la confección de prendas de vestir, -entre otros resultados-, demuestra que el 77.04% de clientes son fieles a la marca y el 11.56% corresponde a clientes perdidos durante el último año, equivalente a 2.489.640 USD, valor que dejaron de percibir. Clientes fieles y perdidos suman 88.60% que representa el 100% de clientes permanentes, mientras el 11.40% son visitantes turísticos ocasionales; entonces los clientes fieles a la marca son el 87% y los perdidos el 13%. Lo cual genera la necesidad de fortalecer las relaciones con los clientes para incrementar la tasa porcentual de clientes fieles al 95% y en consecuencia disminuir la pérdida de los mismos, a través de una propuesta para la implementación de un sistema CRM.

4.2. Justificación

Las PYMES productoras de ropa perdieron el 11.56% de clientes durante el último año, disminuyendo sus ingresos en 2.489.640 USD, por lo que se hace

necesario reducir esta tasa de deserción, y una importante herramienta es el CRM con lo cual se lograría obtener una mayor cuota de participación en el mercado.

Los 100.000 visitantes a la feria del año 2012, que se dieron cita en la capital textil del Ecuador, para adquirir ropa casual, deportiva, pijamería, lencería y otras, contarán con empresas alineadas a las necesidades y expectativas de los clientes. (Rosales, 2013, p. 10).

La economía del país no se estancará porque continuará dinamizada por la actividad comercial de las PYMES, las cuales generan un promedio de USD 22.2 millones de ventas anuales. A esto se suman los 4.000 puestos de trabajo generados, los mismos que se mantendrán e incrementarán, permitiendo al recurso humano involucrado, sostener económicamente a su familia. (Rosales, 2013, p. 10).

La población de Atuntaqui, del catón Antonio Ante, podrá mantener y mejorar su calidad de vida debido al gran flujo de turistas, que deriva en la demanda de otros productos y servicios complementarios, que significa mayor desarrollo e ingresos económicos.

4.3. Factibilidad

El sondeo efectuado a los representantes de la PYMES, permitió conocer su gran interés en la implementación de un sistema CRM para fortalecer las

relaciones con los clientes, incluso están dispuestos a brindar todo su apoyo e invertir la cantidad de dinero que sea necesario. Además, el mercado tecnológico ofrece proveedores, garantía y asistencia técnica en hardware y software necesarios para la implementación de una CRM, a través de la cual se convierte al cliente en el centro de la organización, lo cual permite sostener una relación rentable y de largo plazo.

Los factores señalados en las secciones anteriores, demuestran la factibilidad del poder elaborar e implementar un sistema CRM en las PYMES de confección de ropa de Atuntaqui.

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo general

- Implementar un modelo de CRM aplicable a las Pymes de Atuntaqui que permita la integración del talento humano, procesos y tecnología pertinentes, para lograr el 95% de fidelización de los clientes.

4.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la necesidad de capacitación del talento humano enfocado en la satisfacción del cliente
- Documentar los procesos que tienen impacto directo en la relación con los clientes.
- Definir la tecnología (hardware y software) necesaria para la administración de la información y operación del CRM.

- Elaborar la justificación financiera sobre la implementación del sistema CRM.

4.5. Contexto del sistema CRM

CRM debe ser asumida como una estrategia de negocios de las PYMES soportada en las políticas, procesos, el servicio a clientes, entrenamiento de empleados, mercadeo, los sistemas y la gestión de la información.

Debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología, para:

- Conocer todo sobre el cliente, lo que implica recolectar información y analizarla para maximizar las relaciones.
- Obtener una visión unificada de la información del cliente en tiempo real para tomar decisiones rápidas tendientes a dar respuesta a sus necesidades y expectativas.
- Reducir los costos y aumentar la rentabilidad mediante el incremento en la lealtad de los clientes.
- Cumplir con los objetivos planteados en la implementación del CRM

Para lograr estos fines, la implementación exitosa de la estrategia CRM (enfocada siempre en el cliente) debe descansar en tres pilares

fundamentales: las personas, los procesos y la tecnología, integrados de forma sólida, porque si uno de ellos falla, se derrumbará toda su estructura.

a) Las personas 50%.- Son el principal componente de la estrategia CRM, todo el talento humano de las PYMES deben contribuir en el cambio de paradigma donde se enfoquen en la satisfacción de los clientes. Alcanzar este factor clave de éxito permitirá entender y aceptar que los clientes son la razón de ser de las empresas, en consecuencia, los productos, procesos y servicios ofertados se orientarán a satisfacer plenamente sus necesidades.

El cambio de paradigma deberá ser parte íntegra de la cultura organizacional donde servir a los clientes será prioritario, los procesos y productos se modificarán en función de este objetivo, generándose de esta forma, el aumento de la lealtad y satisfacción de los clientes.

Gestionar el componente humano para alinearlos a la estrategia CRM siempre será una tarea delicada, principalmente porque implica cambiar el paradigma imperante y vencer la resistencia, direccionándola a la generación de un mayor valor al cliente, sin embargo, el beneficio esperado facilitará esta transición, conforme se demostrará más adelante.

b) Procesos 30%.- Entendidos como el conjunto de actividades secuencialmente ordenadas que transforman las entradas en salidas con un valor agregado para el cliente, deben ser el componente lógico que dan

soporte a la iniciativa CRM, en tal virtud deben ser documentados y rediseñados para que cumplan con este fin.

Los tres principales procesos dentro de las empresas que se enfocan en los clientes y generan un mayor impacto son: mercadeo, ventas y el de servicio al cliente. En el desarrollo de cada uno de estos procesos se generan permanentes interacciones entre el cliente y la PYME, las que al combinarse determinan la experiencia del cliente. Entonces la clave para alcanzar el éxito con un sistema CRM, debe consistir en que el cliente tenga una visión global de su proveedor y una experiencia coherente, indiferentemente con quien interactúe (mercadeo, ventas o servicio), utilizando para ello los diferentes canales de comunicación habilitados. El levantamiento de estos procesos forman parte de la propuesta y su desarrollo se presentará más adelante.

El sistema CRM deberá estar sólidamente estructurado con los tres procesos o áreas de la PYME que interactúan con los clientes, lo contrario desembocaría en experiencias fragmentadas y la pérdida de grandes oportunidades de negocios. Esto no excluye la participación de los otros procesos de la organización que no tienen una relación directa con los clientes, porque indirectamente si influyen, pues una falla en su operación incidiría negativamente en los tres procesos.

c) Tecnología 20%.- Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) deben cumplir un papel central al momento de administrar las relaciones con los clientes brindando para ello la infraestructura y el apoyo necesario para

respaldar el flujo de información. En este contexto, al adquirir lo último en tecnología y los mejores sistemas de información, sin articular los otros dos pilares (personas y procesos) derivará en el incremento de costos y esfuerzos vanos. El componente tecnológico debe abarcar las herramientas de hardware, software, almacenamiento, redes de soporte, así como el procesamiento y transmisión de la información al interior y exterior de las PYMES.

Se deberá seleccionar la tecnología adecuada para la implementación del sistema CRM, entregar la información suficiente y correcta a los empleados, y por sobre todo debe ser amigable con los usuarios para evitar su rechazo, de esta forma la transición será armoniosa. El mercado tecnológico ofrece proveedores de tecnología asociada con la garantía, soporte y asesoría que facilita la elección adecuada, esto se lo abordará más adelante, en el apartado correspondiente.

4.5.1. Talento humano enfocado en la satisfacción del cliente

La implementación del CRM en las PYMES, como estrategia de satisfacción al cliente para alcanzar su fidelidad, requiere de un talento humano en un constante proceso de capacitación y formación que debe llegar a todos los niveles de la organización porque se necesita hablar un solo idioma centrado en los clientes.

El CRM no se enfoca en la tecnología, responde a una filosofía empresarial para lograr una afectiva relación con los clientes actuales y

potenciales, que permita entender y anticiparse a sus necesidades, para ello se necesita un equipo de trabajadores conscientes de esta realidad y de su aporte en los resultados esperados.

Por ejemplo, en todos los niveles de la organización (en especial donde se tiene contacto y relación directa con los clientes), todo el talento humano de la empresa debe tener capacitación para el desarrollo de competencias conductuales y técnicas orientadas al logro de la satisfacción y fidelización de los clientes; estas son:

a) Competencias conductuales:

- Orientación al servicio.- Brindar atención y respuestas de forma adecuada para atender los requerimientos realizados por los clientes internos y externos.
- Iniciativa.- Con el afán de reconocer los problemas inherentes a su trabajo y buscar guías de solución, aprovechando de esta forma las oportunidades encontradas.
- Orientación a los resultados.- Desarrollar correctamente su trabajo y alcanzar los objetivos establecidos.

b) Competencias técnicas

- Organización de la información.- Manejo eficiente de las bases de datos y aplicaciones dedicadas a optimizar la gestión de la información. Una

buena organización que garantice el poder disponer de la información precisa al instante, haciéndola visible sólo a aquellos usuarios con los permisos suficientes.

- Expresión oral.- Tener capacidad para poder expresarse con claridad, fluidez, coherencia y persuasión, empleando de forma adecuada los recursos verbales y no verbales. Implica saber escuchar a los demás, respetar sus ideas e intervenciones.
- Expresión escrita.- Producción de lenguaje escrito que le permita exponer de forma ordenada cualquier pensamiento o idea.

El talento humano de la PYME debe ser capacitado trimestralmente (30 horas de duración por evento) en talleres donde se aborden temáticas orientadas a desarrollar y fortalecer las competencias tendientes a optimizar las relaciones con los clientes, de esta forma se logrará incrementar la tasa de fidelización y obtener mayores ingresos, porque en el contexto comercial es cinco veces más costoso identificar y captar a un nuevo cliente que retener a uno ya existente y mantenerlo fiel.

Los empleados, para cumplir eficientemente su trabajo, también requieren de elementos de apoyo tales como:

- Cambio de políticas rígidas y empoderamiento de acuerdo a su radio de acción.
- Incluir en el proceso de capacitación a los nuevos trabajadores.
- Capacitar al talento humano en los productos y servicios de la empresa.

- Informar a las áreas responsables según el tipo de servicio o reclamo.
- Proporcionar a los trabajadores herramientas y sistemas de información.
- Implementar un sistema de remuneraciones e incentivos acorde a la complejidad del trabajo.
- Otros.

Todas las acciones que adopten las organizaciones serán efectivas si la Dirección está férreamente comprometida en su implementación, su compromiso debe cruzar tangencialmente la PYME y deberá plasmarse en los ejes de motivación, donde el empleado conozca que se reconoce su trabajo; elementos de la misión de la empresa, todos enfocados en la satisfacción de los clientes; e, incorporación del personal, según el perfil del puesto de trabajo basado en competencias para garantizar el éxito en sus funciones.

4.5.2. Procesos del negocio enfocados al cliente

Muchas empresas creen que un proyecto CRM únicamente afecta a los departamentos de marketing, ventas, servicio al cliente e informática, incurriendo de esta forma en un error, porque en realidad se trata de un cambio estratégico de las organizaciones con influencia en todas sus actividades. Es por eso, que en el siguiente inventario de procesos, se ha incluido a la planificación estratégica, por ser una herramienta que les ayudará a las PYMES a prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia

metas realistas de desempeño. Al ser un mapa de ruta que seguirán en el horizonte del tiempo, este deberá ser configurado de acuerdo a la realidad de cada una de las empresas.

Tabla 4.1: Inventario de procesos para el sistema CRM

Nº	NOMBRE DEL PROCESO	Clasificación de los procesos			
		Gobernantes	Centrales	Apoyo	Código
P1	Proceso estratégico	X			
1.1	Planificación estratégica	x			PA-PE- 001
P2	Proceso de comercialización		X		
2.1	Ventas		x		PA-PV-001
P3	Proceso de servicio al cliente			X	
3.1	Servicio posventa			x	PA-PS-001
3.2.	Facturación y cobro			x	PA-PF-D002

Fuente: Procesos de las PYMES de Atuntaqui
Elaborado por: La Autora

Leyendas: P1= Proceso 1; PA= Proceso administrativo; PE= Planificación; estratégica; PV= Proceso de ventas; PS= Proceso de servicio postventa; PF= Proceso de facturación.

P. Gobernantes.-Buscan establecer criterios para alcanzar los objetivos estratégicos y se denominan a los procesos de Planificación estratégica.

P. Centrales.-Son los que constituyen alcanzar la misión es decir la razón de ser de la empresa.

P. Apoyo.-Proveen los recursos para alcanzar los procesos estratégicos.

5.5.2.1. Proceso para la elaboración de la planificación estratégica

	GERENCIA GENERAL		Código: PA-PE- 001
			Página 75 al 16
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
GERENCIA GENERAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
FECHA ELABORACIÓN:	DICIEMBRE -2013	ELABORACIÓN POR:	DORIZ GUZMÁN

a. **Justificación**

En el procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica se trazará el mapa de ruta que seguirá la PYME en la línea del tiempo, para ello definirá sus misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, diagnóstico FODA, plan estratégico, plan táctico, plan operativo y el control y evaluación se efectuará mediante el Cuadro de Mando Integral.

b. **Objetivo**

- Elaborar el procedimiento para realizar la planificación estratégica de la Empresa.
- Proponer los formatos para el diagnóstico FODA, elaboración del plan estratégico, plan táctico y plan operativo.
- Diseñar el formato del Cuadro de Mando Integral para la evaluación y control de la planificación estratégica.

c. **Políticas**

- Se elaborará la planificación estratégica con la participación del: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones.
- La planificación anual fiscal, se elaborará en el mes de noviembre, antes de la finalización del ejercicio fiscal vigente.
- Se elaborará el “Plan Estratégico” empresarial de largo plazo (de 3 a 5 años) donde se especificará: el proceso, responsables, objetivos estratégicos, resultados esperados, indicadores operativos y descripción de actividades.
- Se elaborará el “Plan Táctico” de mediano plazo en función de los objetivos estratégicos, determinando los eventos, responsables, cronograma de ejecución, recursos necesarios y el informe de seguimiento.
- Se elaborará el “Plan Operativo” institucional de corto plazo (1 año), donde se especificará: el proceso, responsables, objetivos estratégicos, resultados esperados, indicadores operativos y descripción de actividades.
- Para el “Control y Evaluación” de gestión de la estrategia se utilizará el Cuadro de Mando Integral en función de las perspectivas: Aprendizaje, Comunidad, procesos internos y Presupuestos.
- Se utilizarán los formatos que constan en la sección anexos de este procedimiento, para el diagnóstico FODA, plan estratégico, plan táctico, plan operativo y, el control y evaluación.

d. **Alcance**

La aplicación de este procedimiento rige para todas las áreas de la PYME en la parte competente.

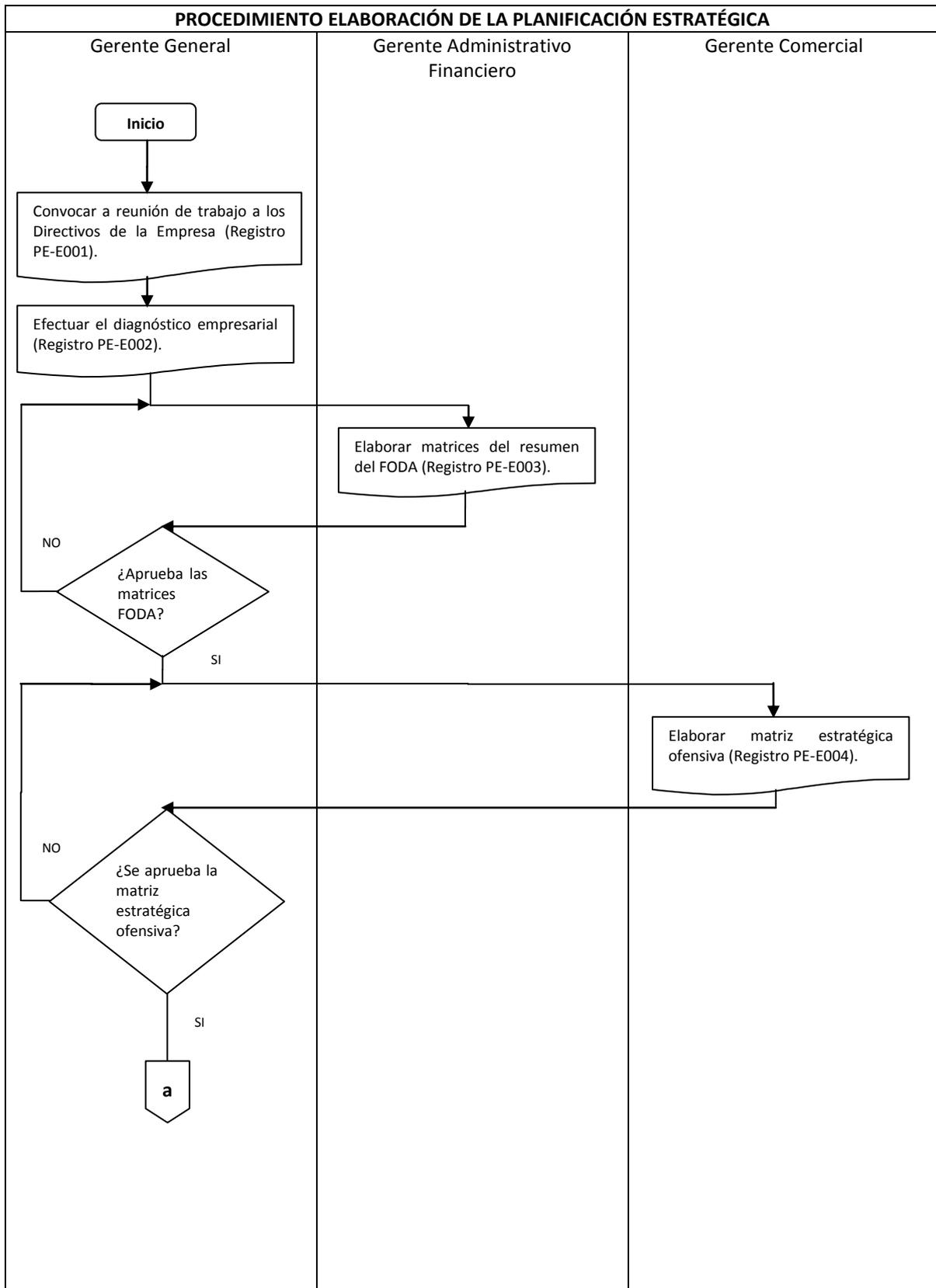
e. **Responsables**

Son responsables de cumplir y hacer cumplir el procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica: el Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones.

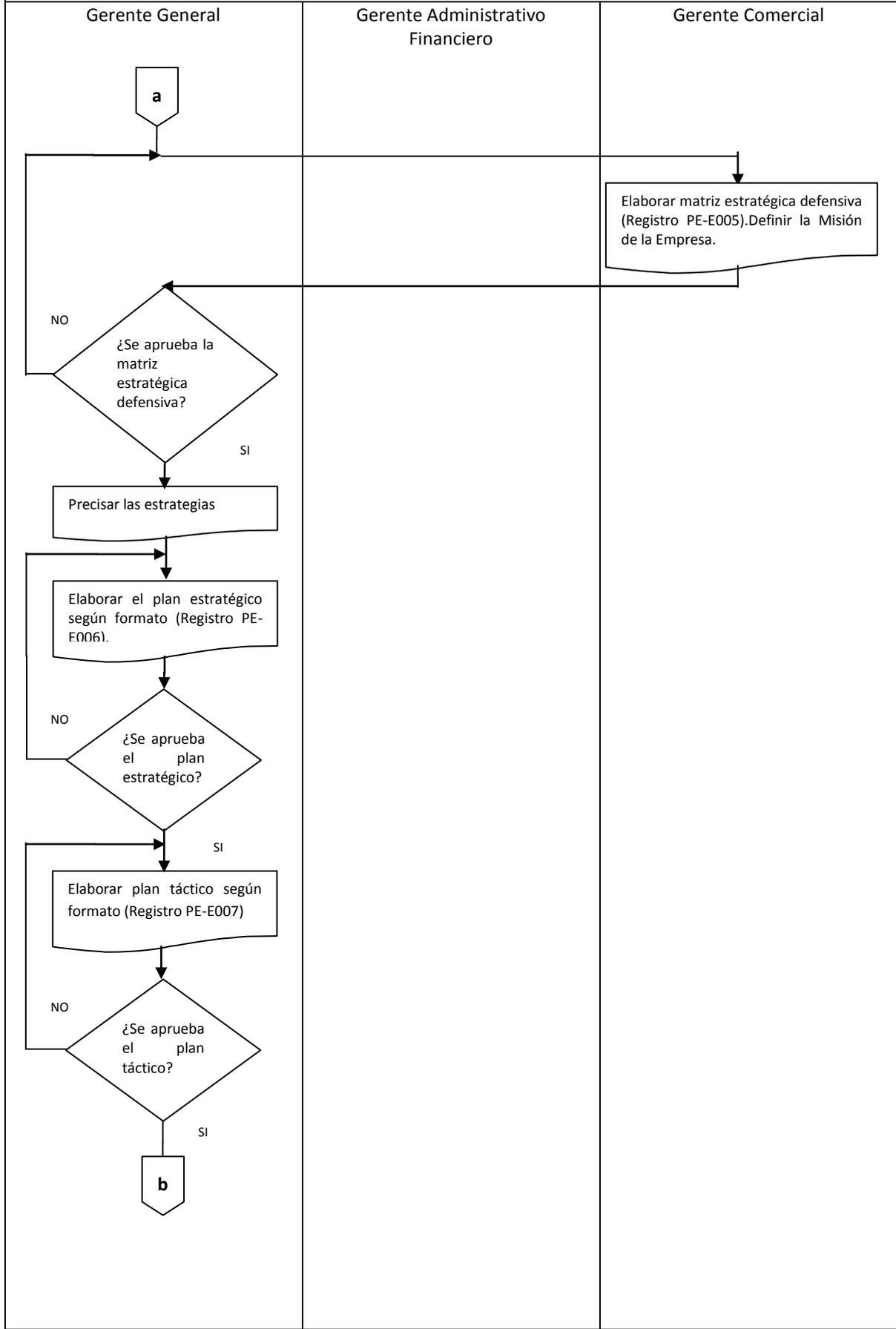
f. **Normas generales que intervienen**

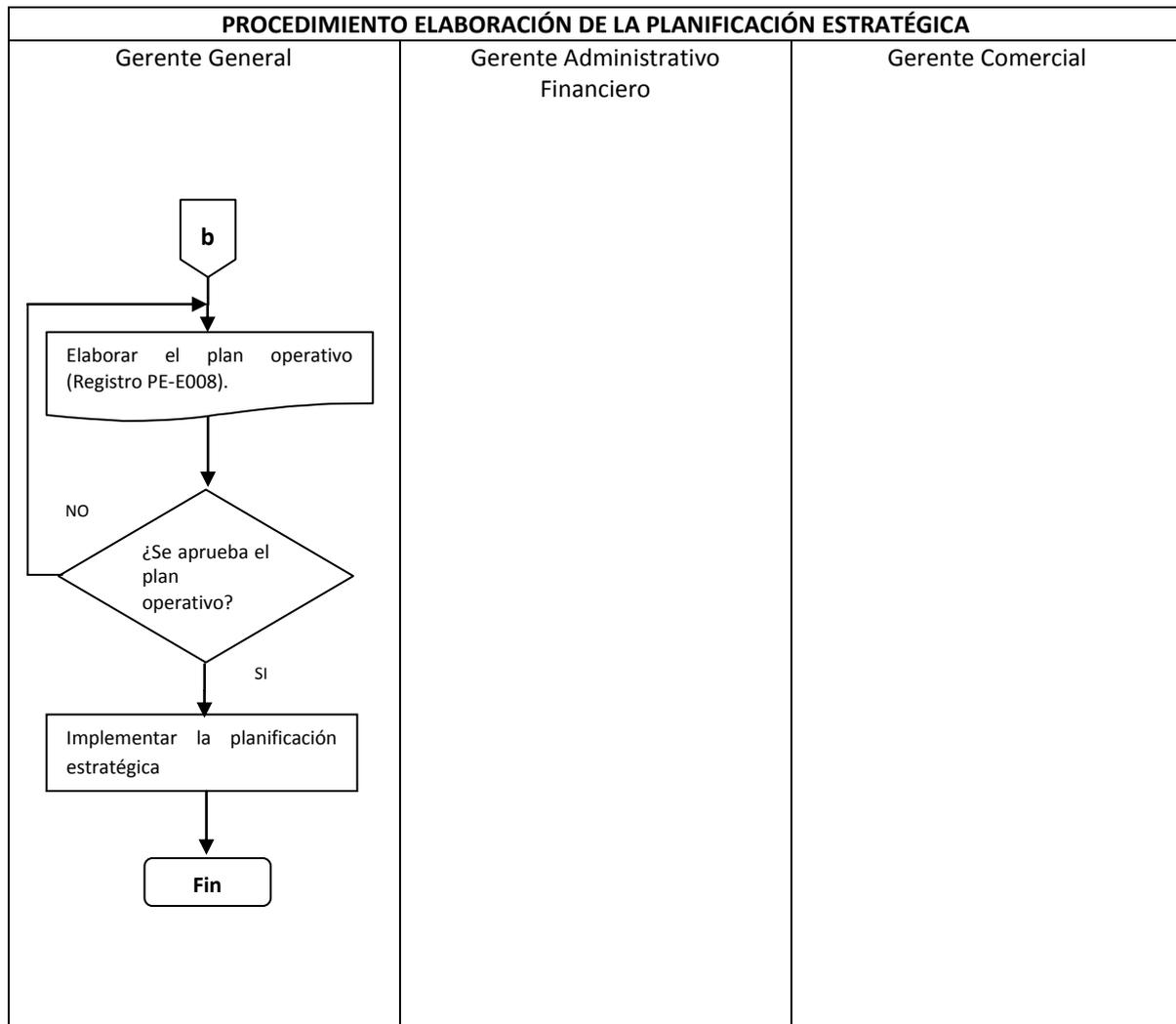
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.
- Código Orgánico Tributario respecto a los tributos: impuestos, tasas y contribuciones especiales y mejoras.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo



PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





Elaborado por : La Autora

h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 1)

“CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TRABAJO” PE-E001 (ANEXO 1.1).-

Elaborado por el Gerente General, a través de la cual se convoca a los Directivos de la PYME para la elaboración de la planificación Estratégica.

“DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL” PE-E002 (ANEXO 1.2).- Mapa conceptual

elaborado por los Directivos en el que se define el camino a seguir en el diagnóstico de la Empresa.

“MATRICES DEL RESUMEN FODA” PE-E003 (ANEXO 1.3).- Elaborado por el Gerente Administrativo, muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la PYME detectadas durante el diagnóstico.

“MATRIZ ESTRATÉGICA OFENSIVA” PE-E004 (ANEXO 1.4).- Se desarrollará con la finalidad de crear objetivos corporativos ofensivos o de crecimiento, en función de las fortalezas de la empresa y las oportunidades del ambiente.

“MATRIZ ESTRATÉGICA DEFENSIVA” PE-E005 (ANEXO 1.5).- Se desarrollará con la finalidad de crear objetivos corporativos defensivos o de producción, en función de las debilidades de la empresa y las amenazas del ambiente.

“PLAN ESTRATÉGICO” PE-E006 (ANEXO 1.6).- Es un documento que recogerá las principales líneas de acción (estrategia) que la organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

“PLAN TÁCTICO” PE-E007 (ANEXO 1.7).- Definirá las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, a la competencia, las opciones de producción interna, entre otros elementos.

“PLAN OPERATIVO” PE-E008 (ANEXO 1.8).- Define cómo y cuándo se llevará a cabo la planificación.

“CONTROL Y EVALUACIÓN” PE-E009 (ANEXO 1.9).- Para controlar y evaluar la planificación estratégica se utilizará el Cuadro Mando integral.

i. **Glosario empleado en el proceso**

Estrategias: Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Misión: Define el negocio al que se dedica la PYME, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la organización y la figura pública de la misma.

Objetivos: Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Planificación estratégica.- Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Valores: Conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

4.5.2.2. Proceso de ventas

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: PA-PV-001
			Página 83 al 16
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	VENTAS	VENTAS
FECHA ELABORACIÓN:	DICIEMBRE -2013	ELABORACIÓN POR:	DORIZ GUZMÁN

a. **Justificación**

En el procedimiento de ventas, se contactará a clientes reales y potenciales que necesiten adquirir ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras, ya sea en forma personalizada, telefónica, mediante correo electrónico, redes sociales o página web institucional, asegurando la mayor cobertura.

b. **Objetivo**

- Elaborar el procedimiento de ventas sustentado en el Catálogo de Ropa, Lista de Precios de Venta al Público y Contrato de Compraventa de Ropa, necesarios para la comercialización de productos.
- Contactar a los clientes reales y potenciales y ofertar las prendas de vestir, buscando la mayor cobertura.
- Efectuar el cierre de la venta de los productos para su posterior fabricación.

c. **Políticas**

- Se ofertarán a los clientes únicamente los productos que constan en el “Catálogo de Ropa”.
- Los precios para la comercialización de los productos serán los establecidos en “La Lista de Precios de Venta al Público”.
- Suscribirá el “Contrato de Compraventa de Ropa” entre el Cliente y la Empresa, asegurando el pago inicial del 40% del monto total y el saldo contra entrega, como requisito previo para la fabricación.
- Está autorizado a recibir el pago, sea en efectivo, cheque certificado o depósito en cuenta, el Gerente Comercial.
- Se debe utilizar el “Catálogo de Ropa” (ANEXO 2.1) para la venta de productos; la “Lista de Precios de Venta al Público” (ANEXO 2.2); y, “Contrato de Compraventa de Ropa” (ANEXO 2.3) en la relación contractual con los clientes.
- Por ningún concepto se registrará, aceptará o procesará ventas de productos efectuadas al margen de las políticas de comercialización.

d. **Alcance**

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de ventas: Gerencia Comercial y Ventas.

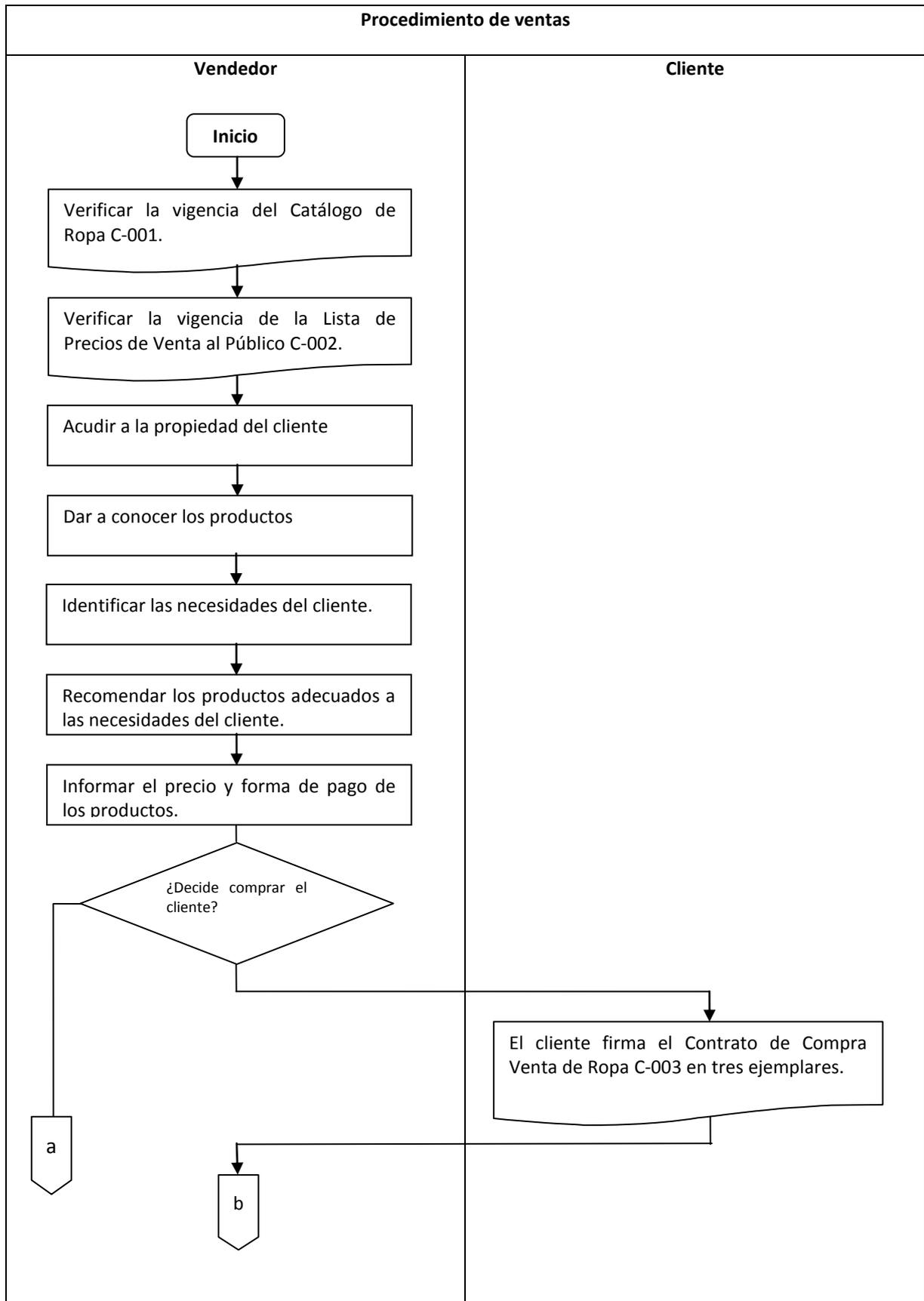
e. **Responsables**

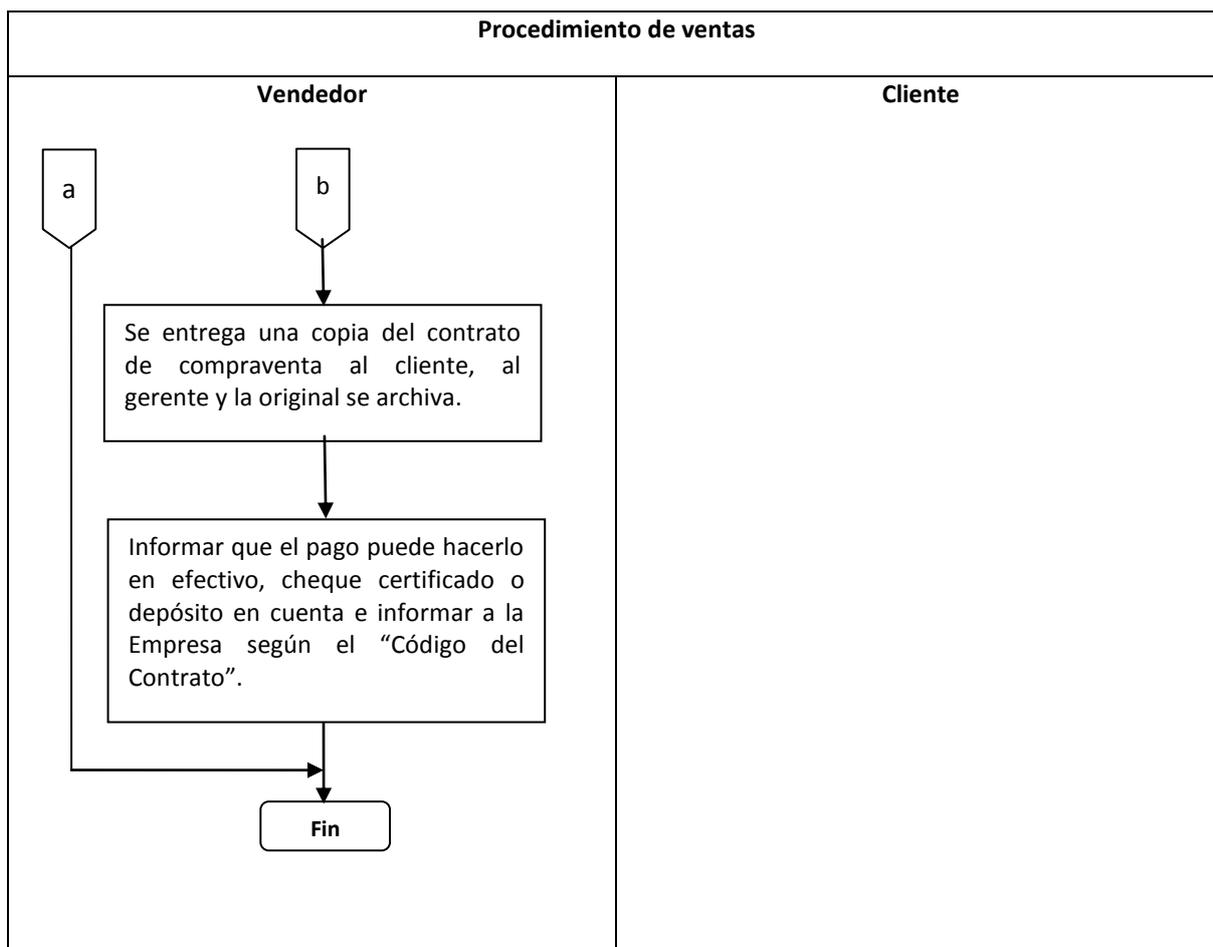
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y vendedores.

f. **Normas generales que intervienen**

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.
- Derecho Civil, en su art. 1445, señala que a través de un contrato, uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto en dinero.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





Elaborado por: La Autora

h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 2)

CATÁLOGO DE ROPA (ANEXO 2.1) aprobado por el Gerente General, como instrumento para la venta de los productos ofertados a los clientes.

LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO (ANEXO 2.2) aprobado por el Gerente General y utilizado para la determinación del precio en la venta de los productos.

CONTRATO DE COMPRA VENTA DE ROPA(ANEXO 2.3) aprobado por el Gerente General, utilizado como instrumento jurídico en la relación contractual con los clientes.

i. **Glosario empleado en el proceso**

Catálogo de Ropa.- Galería de fotografías de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras, con codificación alfa numérica, pertenecientes a los productos que comercializan las PYMES.

Contrato de Compra Venta de Ropa.- Documento contractual que regula la compraventa de ropa entre el Prominente Vendedor y el Prominente Comprador.

Lista de Precios de Venta al Público.- Registro del precio de los productos publicados en el Catálogo de Ropa (ANEXO 2.1).

Ropa.- Prenda de vestir que está pensada, diseñada y confeccionada para el uso de las personas.

4.5.2.3. Proceso del servicio postventa

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: PA-PS-001
			Página 89 al 16
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO POSTVENTA	SERVICIO POSTVENTA
FECHA ELABORACIÓN:	DICIEMBRE -2013	ELABORACIÓN POR:	DORIZ GUZMÁN

a. Justificación

En el procedimiento del servicio postventa se atenderá los requerimientos formulados por el cliente, derivados de la venta de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras. Se llevará un registro magnético en un libro excel donde se hará constar los nombres y apellidos del cliente, número de la cédula de ciudadanía, servicio solicitado, fecha de solicitud, solución aplicada y fecha de la solución. También se hará un seguimiento a los requerimientos del cliente, en el mismo archivo excel, hasta haberlo satisfecho. Información que luego deberá ser migrada a la plataforma de CRM.

b. Objetivo

- Diseñar el procedimiento para el servicio postventa destinado al cliente y bajo la responsabilidad de la Empresa.
- Satisfacer los requerimientos del cliente, derivados de la compra de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras.

- Efectuar el seguimiento a los requerimientos del cliente hasta su satisfacción total, registrando en el libro excel “SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 3) las acciones aplicadas.

c. Políticas

- El Gerente de Comercial será el responsable de atender y solucionar los requerimientos del cliente, derivados de la compra y recepción de los productos adquiridos.
- Si la Empresa se equivoca en la entrega de los productos al cliente, asumirá todos los costos derivados de su error.
- Si el cliente insiste en el reclamo por la calidad del producto y servicio recibido, se escalará su atención y solución al Gerente Administrativo Financiero, quien resolverá el caso de forma motivada y sustentada.
- Se utilizará únicamente el libro excel “SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 3) en el registro, atención y solución a los requerimientos del cliente.
- Se realizará un seguimiento a los requerimientos del cliente hasta cuando sean satisfechas sus expectativas, luego de lo cual se archivará.

d. **Alcance**

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso postventa: Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa Financiera.

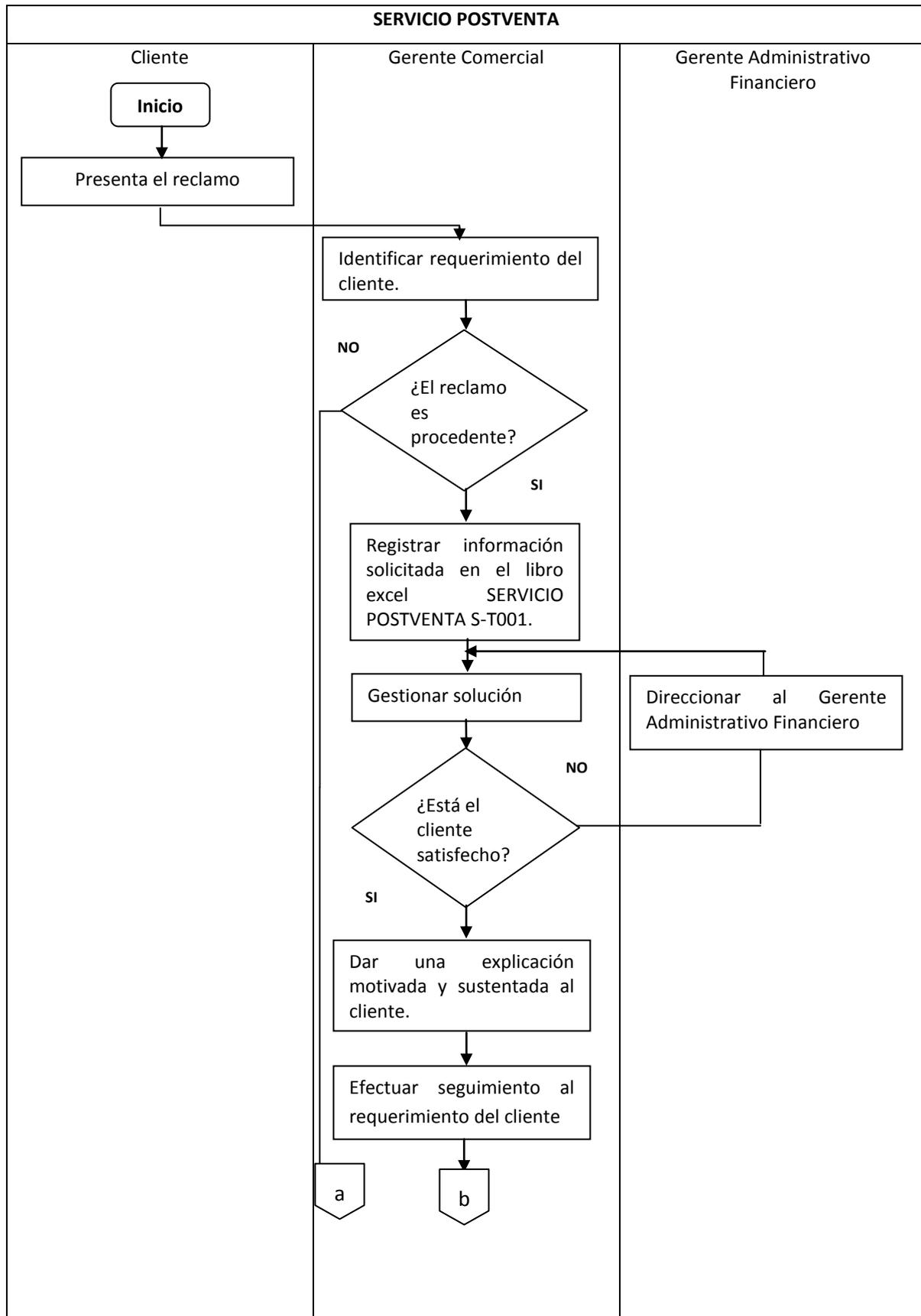
e. **Responsables**

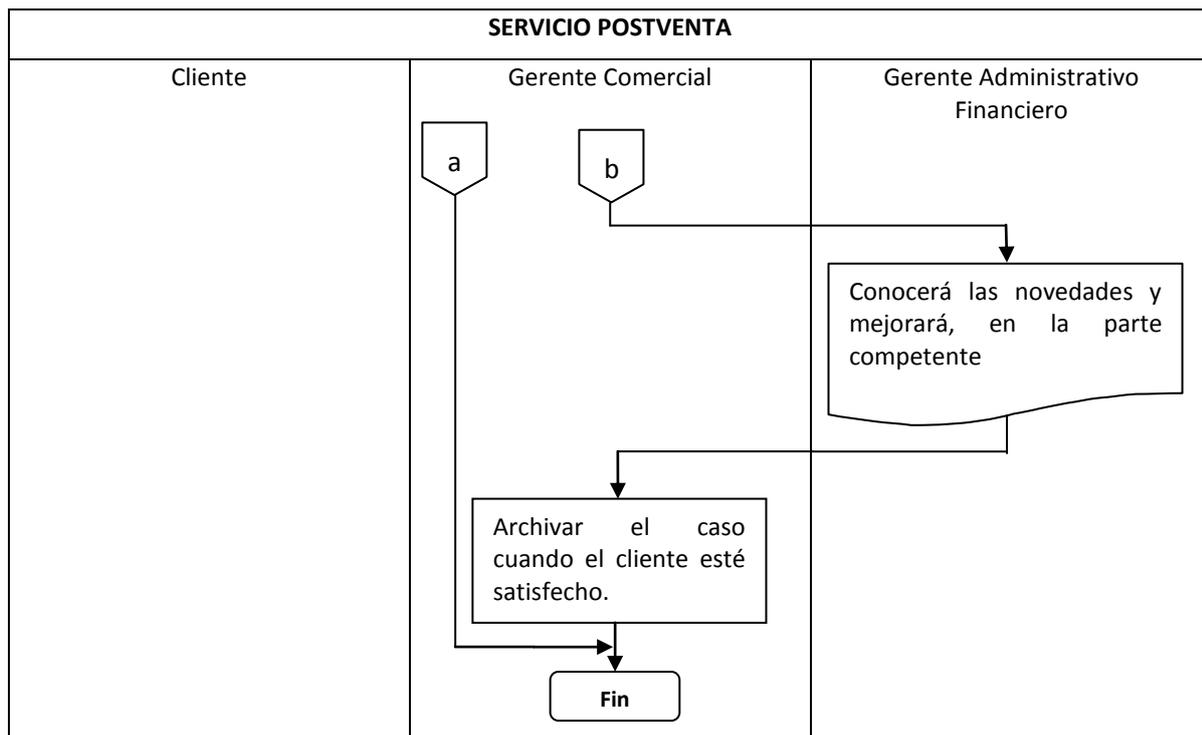
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y el Gerente Administrativo Financiero.

f. **Normas generales que intervienen**

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 3)

“SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 3).- Libroexcel elaborado por el Gerente Comercial, donde se registran los nombres y apellidos del cliente, número de la cédula de ciudadanía, servicio solicitado, fecha de solicitud, solución aplicada, fecha de la solución y seguimiento a los requerimientos del cliente hasta satisfacer sus requerimientos.

i. Glosario empleado en el proceso

- **Libro excel.**- Paquete informático de office, llamada también hoja de cálculo.

- **Requerimiento.-** Inquietud o necesidad del cliente derivada de la compra o recepción de los productos.
- **Servicio postventa.-** Servicio ofrecido por la empresa con posteridad a la venta de sus productos.

4.5.2.4. Proceso para la facturación y cobro

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: PA-PF-002
			Página 94 al 16
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	FACTURACIÓN Y COBRO	FACTURACIÓN Y COBRO
FECHA ELABORACIÓN:	DICIEMBRE -2013	ELABORACIÓN POR:	DORIZ GUZMÁN

a. **Justificación**

Mediante el procedimiento de facturación y cobro por concepto de la venta de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras, se recaudará el 40% de anticipo del valor total estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Ropa”, suscrito entre el oferente y el demandante, previa autorización para la fabricación; y, el 60% de saldo pendiente, previa entrega de los productos en el domicilio del cliente ó directamente en la PYME. Con esto se formalizará la transacción y transferencia de dominio entre los actores involucrados en este acto.

b. Objetivo

- Formular el procedimiento para la facturación y cobro por concepto de la venta de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras.
- Facturar el pago de la cuota inicial y el saldo pendiente, previa fabricación y entrega de los productos, respectivamente.
- Cumplir con el proceso de facturación y el origen lícito de los productos, establecido por la ley y el Servicio de Rentas internas.

c. Políticas

- El Gerente de Comercial será el responsable de facturar y recaudar los valores económicos por concepto de la venta de ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras, a los clientes.
- Se facturará y recaudará el 40% del monto total de compra estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Ropa” como requisito previo para la fabricación.
- Se facturará y recaudará el 60% del monto total de compra estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Ropa” como requisito previo a la entrega de los productos.
- El cliente puede cancelar sus obligaciones económicas en moneda de curso legal en efectivo o cheque certificado, ya sea directamente en la Empresa o mediante depósito en la cuenta; si opta por la segunda opción, debe comunicar a través de cualquier medio a la institución.

- Una vez efectuado el pago, se emitirá obligatoriamente la factura correspondiente.

d. **Alcance**

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de facturación y cobro: Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa Financiera.

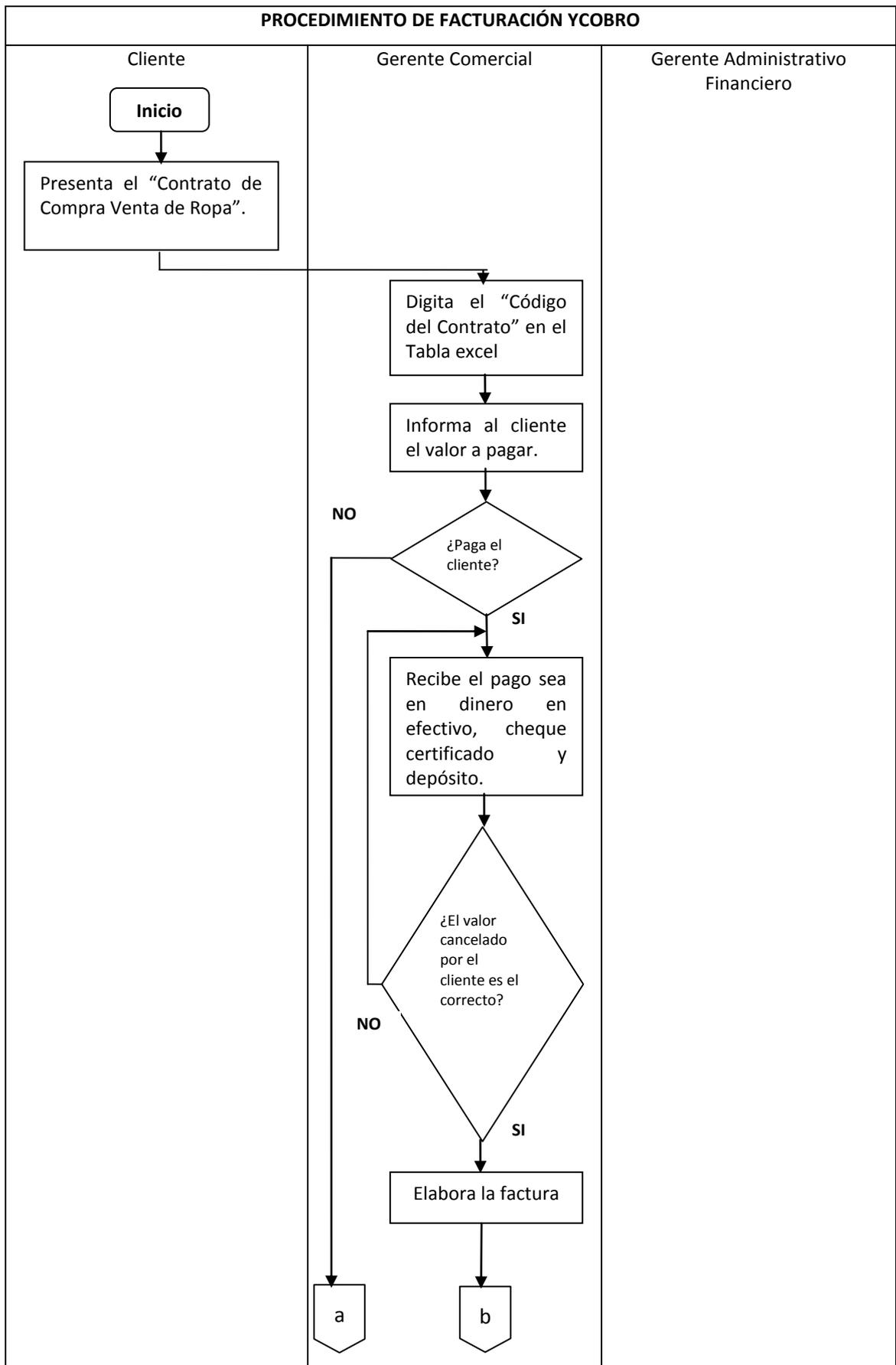
e. **Responsables**

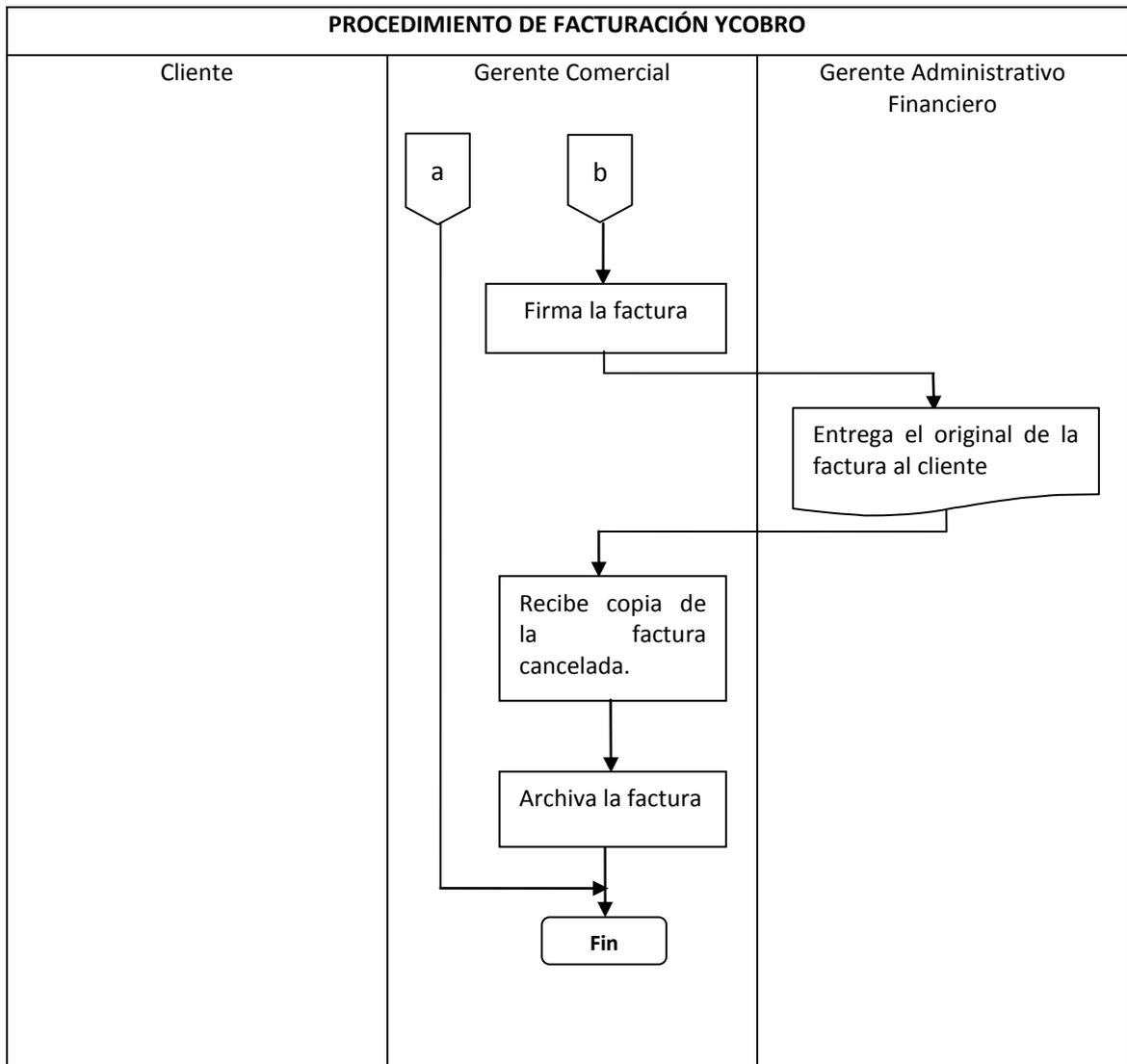
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y el Gerente Administrativo Financiero.

f. **Normas generales que intervienen**

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.
- Código Orgánico Tributario
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





Elaborado por: La Autora

- h. **Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 4)**

“SISTEMA DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN” (ANEXO 4.1)

administrado por el Gerente Comercial, donde se automatizan los contratos y se ingresan los pagos receiptados.

“FACTURA” (ANEXO 4.2) elaborada por el Gerente Comercial, en la cual se consignan los datos del cliente, fecha de emisión, dirección, teléfono, RUC,

forma de pago, cantidad, descripción del producto, precio unitario, valor total, firma autorizada por la Empresa y firma del cliente.

i. **Glosario empleado en el proceso**

Factura.- Comprobante de venta autorizado por el Servicio de Rentas Internas para la transferencia de dominio y otras transacciones sujetas a tributos.

Sistema de facturación y recaudación.- Tabla excel donde se automatiza la emisión de facturas y la recaudación efectuada.

Cheque certificado.- Cheque cuyo pago al depositante es garantizado por el banco por medio de un endoso o garantía real. Supone una obligación de pago para el banco, haciéndose el cargo de forma inmediata a la cuenta del librador.

4.5.3. Tecnología

La implementación de un CRM requiere el uso obligatorio de tecnología compuesta de un hardware y un software, sobre los cuales se administre la información y operen los usuarios del sistema.

4.5.3.1. Hardware

La encuesta aplicada a las PYMES de Atuntaqui, en noviembre de 2013, demostró que el 47% tiene “poca” vinculación con la tecnología y que existe

el predominio de computadores convencionales de generaciones pretéritas, por lo que se hace necesario adquirir un computador portátil de generación Core i7 para cada una de las PYMES.

Se elige este tipo de equipo porque sus características técnicas facilitarán la descarga y administración del Software CRM, además soportan programas informáticos para efectuar el diseño del producto y la simulación de nuevos productos, ya que el 86% y 62% de PYMES encuestadas, respectivamente, lo utilizan con esos fines.

La inversión en este componente tangible, pretende trabajar con tecnología actualizada, con varias aplicaciones para optimizar su producción y satisfacción de los clientes.

Figura 4.1: Características técnicas de una Toshiba Satélite Core i7

 <p>Procesador: Intel Core i7 3630QM 2.40Ghz + Turbo 3.40Ghz</p>	 <p>Pantalla: 15.6" HD BrightView Backlit Display (1366x768)</p>
 <p>Memoria RAM: 6GB DDR3 Expandible hasta: 16GB</p>	 <p>Tarjeta de Video: ATI RADEON HD7670M Acelerador 3D (2GB dedicados)</p>
 <p>Disco Duro: 750GB (SATA) + HDD Protection</p>	 <p>Conectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wifi 802.11b/g/n • Red LAN 10/100/1000 GigaEthernet
 <p>Unidad Multimedia: DVD-Writer ±RW 8x Double Layer support</p>	 <p>Puertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 USB (2x 3.0) • 1 VGA • 1 Audio OUT • 1 HDMI • 1 RJ -45 • 1 Mic. IN
 <p>Teclado: Estandar Anti-derrame + Teclado Numérico</p>	 <p>Batería: • 6 Cell Lithium-ion Battery 47Wh</p>

Fuente: TEKNOS.com.ec

El costo promedio por la compra de esta máquina es de 900 USD, tiene garantía de un año contra defectos de fabricación y la asistencia técnica permanente del proveedor.

4.5.3.2. Software CRM

En el mercado existen varios programas para la administración de un CRM, su elección debe hacerse en función del volumen de información a procesar, hardware disponible, costo de implementación, asistencia técnica y el entorno amigable con el usuario; de esta forma se alcanzarán los objetivos planificados evitando altos costos de inversión y frecuentes visitas del consultor de TICs.

Las 400 PYMES productoras de ropa confeccionada tienen un promedio de 100.000 clientes anuales (250 clientes por PYME), capacidad que se tomará en cuenta en la elección del CRM.

Las empresas generadoras de los CRM más populares y utilizados en el mercado nacional se presentan en la siguiente Tabla.

Tabla 4.2: Software CRM ofertado en el mercado

EMPRESA	PRODUCTO
Aplicor Inc.	Aplicor
BenchmarkVendedor	AverageSolution
BizAutomation.com	BizAutomation CRM + Business Management
CDC Software	Pivotal CRM
CommenceCorporation	CommenceOnDemand

Fuente: Proveedores de CRM.com
Elaborado por: La Autora

Tabla 4.2: Software CRM ofertado en el mercado

EMPRESA	PRODUCTO
Consona	Onyx Adaptive CRM
CRM next	CRMnext
Deltek, Inc.	Deltek CRM Proposals
EBSuite	EBSuite CRM
Entrepids INC.	Power suite
Epicor	Clientele CRM NET
Exact	Synergy
EXACTUS	Exactus CRM
Infor	Infor CRM Epiphany
Kepler	Kepler
Lawson Software	LawsonM3
Linux	Software CRM
Maximizer Software	Maximizer CRM
MetrixLLC	Metrix
Microsoft	Dynamics CRM
NetSuite	NetSuite CRM+
Oncontact Software	Oncontact CRM
Oracle	Oracle CRM
Oracle	Siebel
QAD	QAD Enterprise Aplication
Sage	SageSalesLogix
Sage	SageCRM
Salenticalnc	SalenticaAdvisorDesk
Salesforce.com	Salesforce.com Enterprise Edition
SAP	SAP CRM
Sema Tree Inc.	Sema Tree ECS
Soffront Software	Soffront CRM
Sugar CRM	Sugar Enterprise
SuperOffice	SuperOficce
SuradoSolution	Surado CRM
SYSPRO	SYSPRO CRM
TechExcel	TechExcel CRM
TOTVS S/A	LOGIX
TOTVS S/A	TOTVSProtheus
Vertical Marketing	crmEZ.net
webCRM	webCRM

Fuente: Proveedores de CRM.com
Elaborado por: La Autora

En este apartado se hace necesario resaltar en forma previa, la necesidad de hacer uso de un software de código abierto como Linux, lo cual evitará egresos por pagos de licencia, a la vez que se podrá contar con un entorno gratuito de operación que se actualizará cada seis meses sin ningún costo.

Con este antecedente, se debe seleccionar a las empresas y productos CRM que tengan una línea de vista con el software de operación, así como determinar su valor.

La Tabla 4.3 recoge la información de cuatro reconocidas empresas con su producto CRM: Oracle, Salesforce.com, SAP y Sugar CRM; las cuales han sido objeto de análisis en función de las variables: de código abierto, aplicación en el sector privado, plataforma en que opera, idioma, país de origen, contacto con el proveedor y el valor de su uso. A esto se agrega la utilidad que brindan en la administración del volumen de clientes e información en las pequeñas y medianas empresas.

La opción de la empresa Sugar CRM se presenta como la más adecuada para las PYMES productoras de ropa de Atuntaqui porque se ejecutan sobre un navegador web y no necesitan ser instalados de forma tradicional como otros programas.

A esto se suma su compatibilidad con todas las plataformas (incluida Linux) que le otorga mayor aceptación, el idioma español para su operación, su proveedor radicado en Ecuador y el bajo costo de 110 USD por usuario anual para su uso.

Sugar CRM es un sistema para la administración de los clientes basado en Lamp (Linux-Apache-MySQL-PHP). Es un software muy completo para la

administración de pequeñas y medianas empresas. Su diseño facilita la gestión de ventas, contactos, oportunidades de negocios, otras.

Este producto puede instalarse de dos maneras distintas, On-Demand y On-Site. El primero está recomendado para PYMES que no poseen un departamento de sistemas por lo que la aplicación se ejecuta a través de un hosting y se accede utilizando un browser con acceso a internet. Mientras la segunda opción se usa en empresas que cuentan con personal de sistemas y buscan un control absoluto del CRM. Es tácito que en esta propuesta se debe utilizar la primera opción.

Tabla 4.3: Software CRM compatible con Linux

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS				Sugar CRM Sugar CRM
	Oracle		Salesforce.com	SAP	
	Siebel	PeopleSoft	Salesforce	SAP CRM	
					
Código abierto	No	No	No	No	Si
Sector privado	Si	Si	Si	Si	Si
Plataforma	Windows Linux	Windows Linux	Todas	Windows Linux	Todas
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español
País origen	Ecuador	Ecuador	México	Ecuador	Ecuador
Contacto	Huawei technologies. Tatasolution Center S.A.	Tatasolution Center S.A.	SFDC México S de R.L. de CV.	Ecuatexxis S.A. IBM del Ecuador C.A.	Green Field Technologies PlusProject TRUEBUSINESS
Valor del producto	20.000 USD	20.000 USD	140 USD /usuario/mes	65.000 USD	110 USD /usuario/anual

Fuente: Investigación propia ; Elaborado por: La Autora

4.5.4. Plan Operativo

El Plan Operativo (PO), para incrementar la fidelización de los clientes del 87% al 95%, con lo cual se espera generar un ingreso anual adicional a los percibidos por las PYMES, de 1.532.086.15 USD, se fundamenta en la implementación de la

estrategia de negocios CRM. Sus responsables serán el Gerente General y Gerente Comercial de cada PYME, quienes podrán elegir a una directiva de 3 miembros como responsables para la implementación del CRM en las 400 empresas.

Tabla 4.4: Plan Operativo

PROCESO	RESPONSABLES	META	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
Fidelización de clientes: Estrategia de negocios de las PYMES productoras de ropa enfocada en la satisfacción de los clientes.	Gerente General Gerente Comercial	Incrementar la fidelidad de los clientes del 87% al 95%. Generar un ingreso de 1.532.086.15 USD por la fidelización.	Incrementar la fidelización de los clientes e ingresos económicos para darle sostenibilidad a las PYMES.	% de clientes files alcanzados/% de clientes fieles programados. Ingresos en USD alcanzados/Ingresos en USD programados	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del talento humano con enfoque en la satisfacción de clientes. - Socialización de los procesos con mayor impacto en la relación directa con los clientes. - Compra e instalación del equipo I7. - Digitalización de los procesos. - Compra e instalación del software Sugar CRM. - Instalación y configuración de equipos - Prueba piloto de la estrategia CRM. - Capacitación del personal en la ejecución del sistema CRM. - Medición. - Mejora continua.

Elaborado por: La Autora

4.5.5. Cronograma de actividades

La siguiente Tabla, muestra el cronograma de actividades para la ejecución del Plan Operativo.

Tabla 4.5: Cronograma de actividades

No.	ACTIVIDADES	AÑO 1												AÑO 2		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
1	Capacitación del talento humano con enfoque en la satisfacción de clientes	■				■				■				■		
2	Socialización de los procesos con mayor impacto en la relación directa con los clientes.		■													
3	Compra e instalación del equipo I7.		■													
4	Digitalización de los procesos.			■												
5	Compra e instalación del software Sugar CRM.			■												
6	Instalación y configuración de equipos.			■												
7	Prueba piloto de la estrategia CRM.				■											
8	Capacitación del personal en la ejecución del sistema CRM.				■					■						
9	Medición de resultados esperados.				■											
10	Mejora continua.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por: La Autora

4.5.6. Análisis de incidencia de la aplicación de CRM

De acuerdo al diagnóstico realizado en el Capítulo III, se concluye que la tasa de fidelización de los clientes es del 77.04% (pregunta 10), a la par de ello se evidenció un índice de pérdida de clientes del 11.56% (pregunta 11) que equivale a ingresos no percibidos por 2.489.640 USD anuales.

En este contexto la propuesta para la implementación de un sistema CRM en las PYMES de Atuntaqui plantea incrementar la tasa de fidelización del 87% al 95%, es decir un incremento neto del 8%. En este contexto la propuesta para la implementación de un sistema CRM en las PYMES de Atuntaqui plantea incrementar la tasa de fidelización del 87% al 95%, es decir un incremento neto del 8%. Basándose en dos principios: el coste de captación de una o un cliente potencial es mucho mayor que el coste de retención de una o un cliente existente y por la heterogeneidad o naturaleza del cliente no se puede llegar a cumplir a un 100%. Con ello se pretende, entre otras cosas, contribuir fundamentalmente en la retención de clientes y su consecuente satisfacción.

4.5.6.1 Justificación Financiera

Con implementación de un sistema CRM en las PYMES de Atuntaqui se espera recaudar 1.532.086,15 USD mediante el incremento en la tasa de fidelización pasando del 87% al 95%, es decir un aumento neto del 8%.

A fin de establecer los potenciales beneficios del sistema CRM se presenta un análisis comparativo de ingresos y egresos generados a partir de la implementación del mismo.

Tabla 4.6: Egresos estimados

No.	RUBROS	Personas por PYME	Personas por 400 PYMES	Total horas	Costo unitario USD	Costo total
1	Capacitación del talento humano con enfoque en la satisfacción de clientes (4)	3	1200	30	\$ 18.400,00	\$ 73.600,00
2	Socialización de los procesos con mayor impacto en la relación directa con los clientes.	4	1600	16	\$ 11.600,00	\$ 46.400,00
3	Digitalización de los procesos.	1	400	24	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00
4	Capacitación del personal en la ejecución del sistema CRM.	2	800	16	\$ -	\$ -
SUBTOTAL						\$ 158.400,00

No.	RUBROS	Por PYME	Por 400 PYMES	Valor unitario USD	Total USD
5	Compra e instalación del equipo I7.	1	400	\$ 900,00	\$ 360.000,00
6	Compra e instalación del software Sugar CRM.	1	400	\$ 110,00	\$ 44.000,00
7	Instalación y configuración de equipos.	1	400	\$ -	\$ -
8	Prueba piloto de la estrategia CRM.	1	400	\$ -	\$ -
9	Capacitación del personal en la ejecución del sistema CRM.	1	400	\$ -	\$ -
10	Medición de resultados esperados.	1	400	\$ 340,00	\$ 136.000,00
SUBTOTAL					\$ 540.000,00
TOTAL		158.400,00+540.000,00=		\$	<u>698.400,00</u>

Elaborado por: La Autora

El costo total por la implementación del CRM en las PYMES de Atuntaqui, para lograr fidelizar al 95% de los clientes, se ubica en un valor de 698.400 USD.

Ahora miremos los ingresos esperados que generaría el incrementar en 8 puntos porcentuales la fidelización de los clientes.

Tabla 4.7: Comparativo de ingresos y egresos

Año 1	% incremento fidelización	Ingresos	Egresos	%	Margen	%
1	8%	\$1.532.086,15 13% 2.489.640 8% x	\$ 698.400,00	45,58	\$ 833.686,15	54,42

Elaborado por: La Autora

Tabla 4.8: Resumen Diagnóstico

DIAGNOSTICO GLOBAL		
CLIENTES	% (resultados de encuestas)	Proyección (número de clientes)
Fieles (a)	77.04%	138,672
Perdidos (b)	11.56%	20,808
Eventuales (c)	11.40%	20,520
Total	100.00%	180,000

DIAGNOSTICO CLIENTES FIELES Y PERDIDOS			
CLIENTES	% (resultados de encuestas)	Proyección (número de clientes)	Anual (USD)
Fieles (d)	87.00%	138,672	19,710,360.00
Perdidos (e)	13.00%	20,808	2,489,640.00
Total	100.00%	159,480	22,200,000.00

NOTAS:

(a) El porcentaje de CLIENTES FIELES (77.04) se ha obtenido de la pregunta No. 10 de la encuesta realizada a los delegados de las PYMES. El número de PYMES encuestadas son 196 (tamaño de muestra)

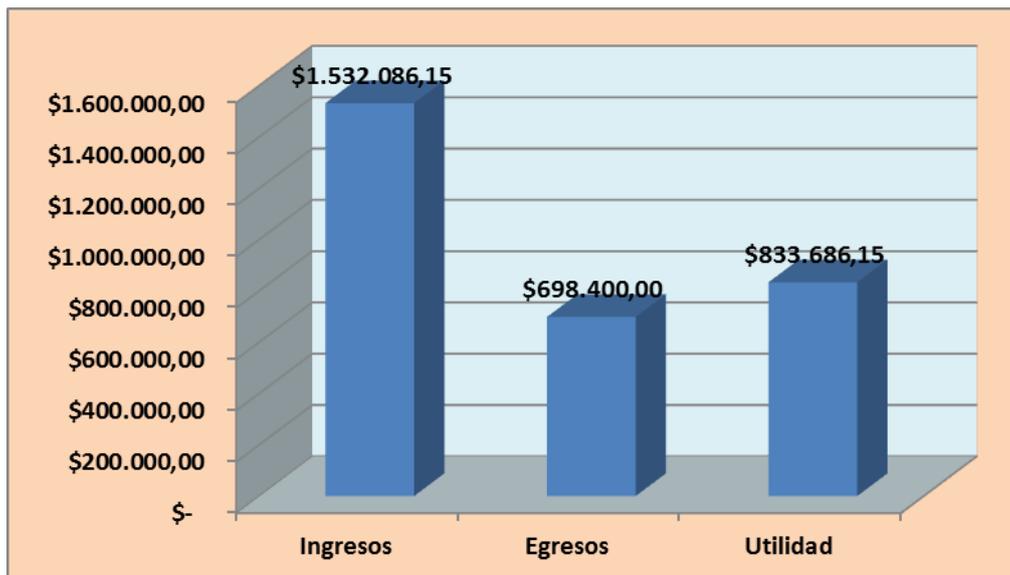
(b) El porcentaje de CLIENTES PÉRDIDOS (11.56) se ha obtenido de la pregunta No. 11 de la encuesta realizada a los delegados de las PYMES. El número de PYMES encuestadas fueron las 196 de las que 165 (PYMES) confirmaron tener pérdida de clientes y 31 (PYMES) señalaron que no.

(c) El porcentaje de CLIENTES EVENTUALES (11.40) se ha obtenido de la diferencia de 100% - 88.60% (suma de fieles + perdidos).

(d) El porcentaje de CLIENTES FIELES (87.00) se ha obtenido de la proporción de clientes fieles en relación a la suma de clientes fieles más clientes perdidos.

(e) El porcentaje de CLIENTES PERDIDOS (13.00) se ha obtenido de la proporción de clientes perdidos en relación a la suma de clientes fieles más clientes perdidos.

Figura 4.2: Comparativo de ingresos y egresos



Elaborado por: La Autora

La Tabla 4.7 ilustra los ingresos esperados con la implementación del sistema CRM, este corresponde a 1.532.086.16 USD que representa el 8% de clientes fidelizados. Si se descuenta los 698.400 USD por el costo del proyecto, el margen de utilidad será de 833.686.15 USD en beneficio para las PYMES. Es decir, los egresos representan el 45.58% con respecto al valor por recuperar, y la utilidad es del 54.42%, lo cual demuestra que el costo beneficio es positivo.

4.5.7. Beneficios en el aspecto Administrativo.

Existen otros beneficios derivados de la implementación del sistema CRM en las PYMES, estos serán:

- **Información centralizada.**- Permitirá mantener la información actualizada del cliente, con acceso inmediato, para ofrecerle productos y servicios a la medida, anticipándose a la competencia.
- **Marketing.**- Facilitará la personalización de la comunicación acorde al perfil del cliente, disminuyendo los gastos de marketing porque las campañas se enfocarán en un público objetivo.
- **Nuevas oportunidades de ventas.**- Mediante la clasificación e identificación de los mejores clientes; la automatización de las ventas, y a operación en tiempo real.
- **Optimización del servicio al cliente.**- Los trabajadores podrán atender y solucionar los problemas presentados por los clientes de forma rápida y eficiente porque dispondrán de toda la información de sus prospectos.

- **Mayor eficacia.**- Se incrementará la eficacia interna de la organización debido a la automatización de los procesos de trabajo, lo cual disminuye las probabilidades del error humano, entre otros.

4.5.8. Responsabilidades de implementación de propuesta

Se establece como responsable de la presente propuesta, al Gerente General de las PYMES y a su falta, al Gerente Administrativo/Financiero, quienes deberán tomar la decisión de implementar el sistema en sus organizaciones, ya sea en forma individual o en forma colectiva para las 400 empresas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez efectuada la investigación relacionada a la “Incidencia del E-Business en la administración de las PYMES de confección de ropa en Atuntaqui, provincia de Imbabura, año 2013”, se plantean las siguientes conclusiones:

- El nivel de equipamiento informático, en la administración de los procesos del negocio de las PYMES, se caracteriza por un nivel de acceso medio a las TICs, pues un segmento importante equivalente al 63% de las empresas encuestadas asevera tener mediana vinculación con la tecnología en el desarrollo de sus actividades.
- Los canales de comunicación utilizados por las PYMES se encuentran atados a los medios convencionales como el correo electrónico y el teléfono convencional, los Smartphone y las herramientas de la web 2.0. Estos resultados permiten concluir que las PYMES no han adoptado modernos canales de comunicación para promocionar sus productos e identificar las expectativas de sus clientes internos y externos, lo cual estaría afectando a la fidelización de sus clientes.
- Respecto al nivel del uso de las TICs en las PYMES, muestra que se capacitan permanentemente hasta tres veces al año. Este resultado

permite concluir que el talento humano tiene conocimientos actualizados sobre las tecnologías de información y comunicación que son de gran utilidad en los procesos del negocio.

- La estructura de la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) de las PYMES se sustenta en la medición de la satisfacción de los clientes externos hasta dos veces al año, la cual se ubica en “Buena” (58%). Reducido enfoque que ha provocado en el último año, un índice de pérdida de clientes del 11.56%, equivalente a 2.489.640 USD, siendo necesario una alternativa de CRM para poder fidelizarlos.
- La propuesta para la implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (C.R.M.) en las PYMES de confección de ropa de Atuntaqui, se plantea como una estrategia empresarial sustentada en personas (50%), procesos (30%) y tecnología (20%); cuyo costo de implementación es de 698.000 USD (45.58%) y el margen de utilidad esperado es 833.686.15 USD (54.42%) después de gastos. Lo que sumado a la decisión de los representantes de las PYMES en implementarlo, permite concluir la factibilidad de hacerlo realidad.
- El sistema CRM permite incrementar la fidelización de los clientes del 87% al 95%, es decir el 8% adicional que en términos económicos significa generar un ingreso anual de 1.532.086.15 USD, es decir, disminuye la tasa de deserción actual, del 13% anual al 5%.

- Se plantea un talento humano enfocado en la satisfacción de cliente, en un permanente proceso de capacitación y formación, para potencializar sus competencias conductuales y técnicas como la orientación al servicio, iniciativa, orientación a los resultados, organización de la información, expresión oral y escrita, lo cual permite concluir que el perfil determinado permitirá tener éxito en el desempeño de su puesto de trabajo.
- La estructura del CRM propuesto, abarca los procesos estratégicos, de comercialización y apoyo, los cuales tienen una relación directa con los clientes, generando valor agregado en la entrega de los productos a la medida de los consumidores finales.
- La aplicación de la propuesta, además de los beneficios económicos, permite incrementar la fidelización de los clientes, centralizar la información, personalizar la comunicación acorde al perfil del cliente, obtener nuevas oportunidades de ventas, optimizar el servicio al cliente, mayor eficacia por su gestión mediante procesos, otros, lo cual justifica su implementación.

5.2. Recomendaciones

- Efectuar en futuras investigaciones, la verificación en situ del equipamiento informático utilizado por las PYMES en la administración de los procesos del negocio, para contrastar el grado de evolución del acceso a las TICs en el línea del tiempo.
- Incluir en nuevas investigaciones, la explotación de las redes sociales, como nuevos canales de comunicación entre clientes internos y externos de las PYMES, para fortalecer la estrategia de la CRM empresarial que se adopte.
- Aprovechar el dominio de las TICs que acredita el talento humano que labora en las PYMES mediante la incursión en la CRM para conocer de primera mano las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas.
- Implementar la propuesta intitulada “Sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (C.R.M.) en las PYMES productoras de ropa confeccionada de Atuntaqui”, a través del cual se pretende fidelizar al 95% de los clientes, disminuir la tasa de deserción y generar mayores ingresos económicos para las empresas, haciéndolas sostenibles en la línea del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

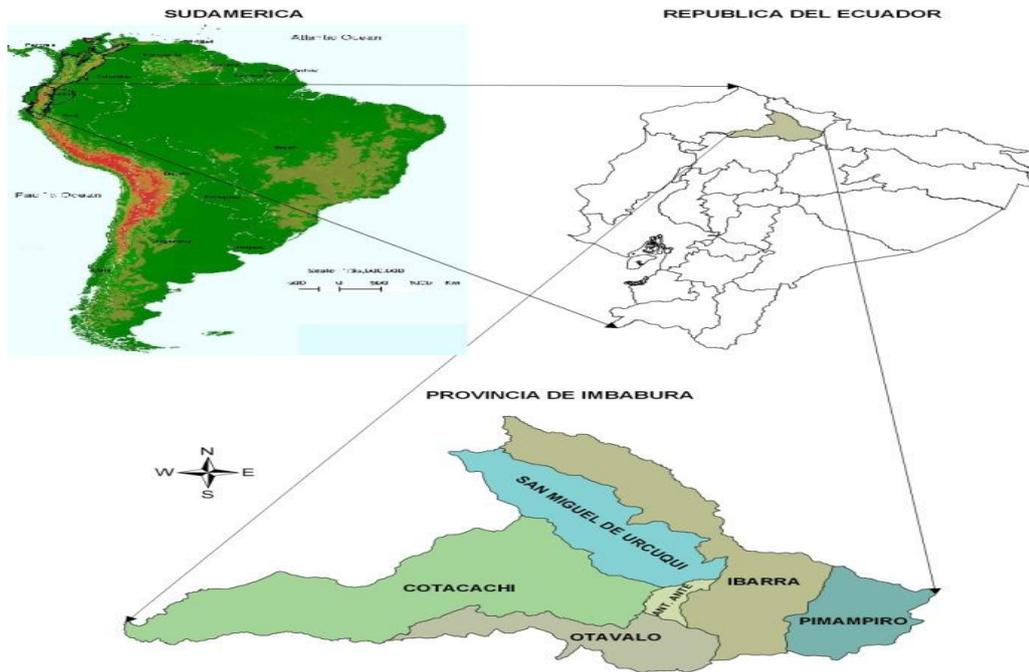
- Alió, Laura. (2001). "El camino de IBM hacia la Organización Inteligente", Escuela de Verano: La Gestión del Conocimiento y las Organizaciones Inteligentes. San APLIMATEC 2004.
- Berumen, Sergio y Arriaza Karen. (2008), Evolución y desarrollo de las TIC en la economía del conocimiento. Editorial del economista. Madrid España. ISBN 978-84-96877-05-4
- Chiva, R. (2000). "Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño del producto en el negocio español de fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos". Tesis Doctoral,
- CIC. (2002). "Guías y Directrices de Utilización del Modelo Intellectus". Documento.
- Coll Tortosa, Libert. (2004). "Innovaciones en los materiales y los productos y su comunes versus realidad evolutiva", Harvard Deusto Business Review, vol. 106, Conocimiento Harvard Business Review.
- Cubeiro J.C. (2001). "Liderazgo y Gestión por Competencias", Curso de Verano de la Universidad de Deusto. San Sebastián.
- González Ladrón de Guevara, F (2001). Caracterización de los procesos de Aprendizaje Organizativo y su relación con las Tecnologías de la Información. Aplicación al sector Textil Hogar de la Comunidad Valenciana. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- González Ladrón de Guevara, F. & Torres Rodríguez, A. R. (2002). "Factores de Gonzalo P. (2002): "La utilidad de la comunicación interna para los directivos", Harvard Deusto Business Review, marzo/abril.
- Harrington James. (1998). *Como mejorar los procesos de la empresa*. 2da. Ed. McGraw Hill, México.
- Kaplan, R. Norton, D. (2000): Cuadro de Mando Integral, Ed Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): "The Balance Scorecard: Measures that Drive LópezCabarcos, M.A; Vázquez Rodríguez, P. (2002). "La importancia de gestionar el valor que no se ve", Harvard Business Review, mayo/junio.

- López Sánchez, J. I. (2004): "¿Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad?", *Universia Business Review - Actualidad Económica*.
- Mabert, V. A.; Soni, A. y Venkataramanan, M. A. (2002). "Sistemas ERP: mitos Macazaga J, Pascual, A. (2006). *Organización basada en procesos*. 2da. Ed. RA-MA, España.
- Marimón, Isidre (2004). *Innovación en la gestión de empresas*. Ponenciacongreso
- Mariño N. Hernando. *Gerencia de Procesos*. 3r. Ed. Alfaomega, México.
- Mela, Martha. (2010). ¿Qué son las TICs?. Recuperado el 6 de agosto de 2013 de <http://noticias.iberestudios.com>
- Michael S. V. (2008). *Microsoft Solution Framework Essentials*. 4ta. Ed. LatinAmerica, Canadá.
- Moncaleano Rodríguez, G.I. (2002): *La Tecnología de la Información en Monitoring and Evaluating Training in ERP Implementation Projects*, Technical.
- Montenegro Ilka, 2010, Impacto de las TICs en las organizaciones, recuperado el 6 de agosto de 2013 de <http://tecnologiaempresarialrs.blogspot.com>).
- Muñoz Javier. (2004). La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las PYMES del sector textil. Efecto de la implantación del comercio electrónico.
- Ordoñez de Pablos, P. (2000). "Herramientas estratégicas para medir el capital Organizaciones Cooperativas: Influencia sobre el Aprendizaje, la Creación de Performance", *Harvard Business Review*.
- Peres, Wilson y Stumpo, Giovanni. (2002). *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. Siglo 21 editores. México. ISBN 968-23-25353-3
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (2001): "La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?", *Harvard Deusto Business Review*, especial.

- Proaño, Raúl, 2012, Modelo de Gestión de TICs para la Gerencia de División de Informática de la Corporación Financiera Nacional, Basado en Gerencia Estratégica de Procesos.” P. 61
- Real Academia de la Lengua, definición de software, recuperado el 6 de agosto de 2013 de <http://definicion.de/hardware/>
- Real Academia de la Lengua. (2012). Definición de software, recuperado el 6 de agosto de 2013 de <http://definicion.de/software/>
- Render, B, &Heinzer, J. (2001). *Dirección de la producción*. 6ta. Ed. Prentice Hall, España.
- Servicio de Rentas Internas. (2012). Definición de PYMES. Recuperado el 6 de agosto de 2013 de www.sri.gob.ec
- Sommerville, Lan. (2006). Ingeniería del Software. Editorial Pearson educación. Madrid España. ISBN 84-7829-074-5.
- Taberner, M. (2003): El sector textil: análisis de situación. Revista de ATEVAL.

ANEXOS

Anexo A: Ubicación geográfica de Atuntaqui



Autor: Willian Xavier Luna.
Fuente: Cartografía básica 1:250000 Convenio M.A.G. - G.M.U.





Anexo B: Encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DEL E-BUSSINESS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES DE CONFECCIÓN DE ROPA EN ATUNTAQUI, PROVINCIA DE IMBABURA, AÑO 2013.

Fecha.....

No. de encuesta

Objetivo: Identificar el nivel de acceso a las tecnologías de información y comunicación en la administración del negocio de las PYMES productoras de ropa y su incidencia en la fidelización de los clientes.

La contestación del cuestionario es de carácter confidencial, por favor responda conforme a la verdad. Marque con una "X" la respuesta (as) que considere correcta

1.- Los procesos, productos y servicios del negocio de la PYME se han incorporado a las tecnologías de la información y comunicación (TICs):

1.1. Totalmente 1.2. Medianamente 1.3. Un poco 1.4. Nada

2.- Únicamente si en alguna medida el negocio de la PYME se ha incorporado a las TICs. El hardware informático utiliza:

2.1. Servidor 2.2. Computador central con terminales 2.3. No aplica

3.- Únicamente si usa computadoras. En la ejecución del trabajo diario predomina la utilización de:

3.1. Computadoras convencionales 3.2. Computadoras portátiles
3.3. Computadoras que operan máquinas industriales 3.3. No aplica

4.- Únicamente si en alguna medida el negocio de la PYME se ha incorporado a las TICs (elija todas las alternativas posibles). El software informático implementado le permite:

4.1. Efectuar el diseño del producto asistido por un computador
4.2. Realizar la simulación de nuevos productos
4.3. Tener computadores conectados en red
4.4. Que los computadores tengan acceso a internet
4.5. Otras Cuáles.....
.....

5.- Para comunicarse con sus clientes internos y externos cuál (es) de los siguientes canales utiliza:

5.1. Facebook 5.2. Twitter 5.3. My Space
5.4. You tube 5.5. Página web 5.6. Skype
5.7. Telefonía vía internet 5.8. Teléfono convencional 5.9. Celular
5.10. Correo electrónico 5.11. Otros Cuál.....

6.- ¿Con qué frecuencia se capacitan los Directivos de la PYME en TICs?

- 6.1. Una vez al año 6.2. Dos veces al año 6.3. Tres veces al año
6.4. Ninguna

7.- ¿La PYME forma expertos en TICs para el desarrollo del negocio?

- 7.1. Si 7.2. No

8.- ¿Cuánto de dinero ha invertido en TICs para la PYME durante los últimos cuatro años?

- 8.1. Hace 1 año: USD 8.2. Hace 2 años: USD
8.3. Hace 3 años: USD 8.4. Hace 4 años: USD

9.- ¿En qué rango porcentual promedio se ubica el crecimiento anual de ventas en los últimos cuatro años?

- 9.1. Entre 1% y 10% 9.2. Entre 11% y 20% 9.3. Entre 21% y 30%
9.4. Entre 31% y 40% 9.5. Más del 41% 9.6. No hubo crecimiento

10.- ¿Cuál es su índice de clientes fieles a su marca (%)?

- 10.1. Clientes fieles % (escriba la cantidad porcentual)

11.- ¿Qué índice de pérdida de clientes (%) ha tenido la PYME en el último año?

- 11.1. Clientes perdidos..... % (escriba la cantidad porcentual)
11.2. No ha tenido pérdida de clientes..... % (escriba "0" cero)

12.- ¿Qué valor ha dejado de percibir como ingresos debido al abandono de sus clientes en el último año?

- 12.1. \$......USD (escriba el valor en números)

13.- ¿Con qué frecuencia mide el nivel de satisfacción de los clientes externos?

- 13.1. Una vez al año 13.2. Dos veces al año 13.3. Tres veces al año
13.4. Ninguna

14.- Si se mide el nivel de satisfacción de los clientes externos, ¿cuál es el índice de satisfacción general?

- 14.1. Excelente 14.2. Muy Bueno
14.3. Bueno 14.4. Regular

15.- ¿Cuál es el índice de reclamos justificados (%) respecto al total de clientes?

- 15.1. -1% 15.2. Entre el 2% y 5% 15.3. Entre el 6% y 10%
15.4. Entre el 11% y 15% 15.5. Entre el 16% y 20% 15.6. Entre el 21% y 25%
15.7. Más del 26%

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS DE LOS PROCESOS DE LA PROPUESTA

Anexos del proceso 1

Anexo 1.1

CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TRABAJO

De: Gerente General

Para: Gerente Comercial
Gerente Administrativo Financiero
Director de Bodega

Asunto: Reunión de trabajo para elaboración de la Planificación Estratégica

Fechas: Día..... Mes..... Año.....

A través del presente me permito convocar a ustedes, a la reunión de trabajo para la elaboración de la Planificación Estratégica de la PYME, que se desarrollará en..... (Poner la dirección)....., los días.....,,,, ydel mes de..... del presente año, a lashoras.

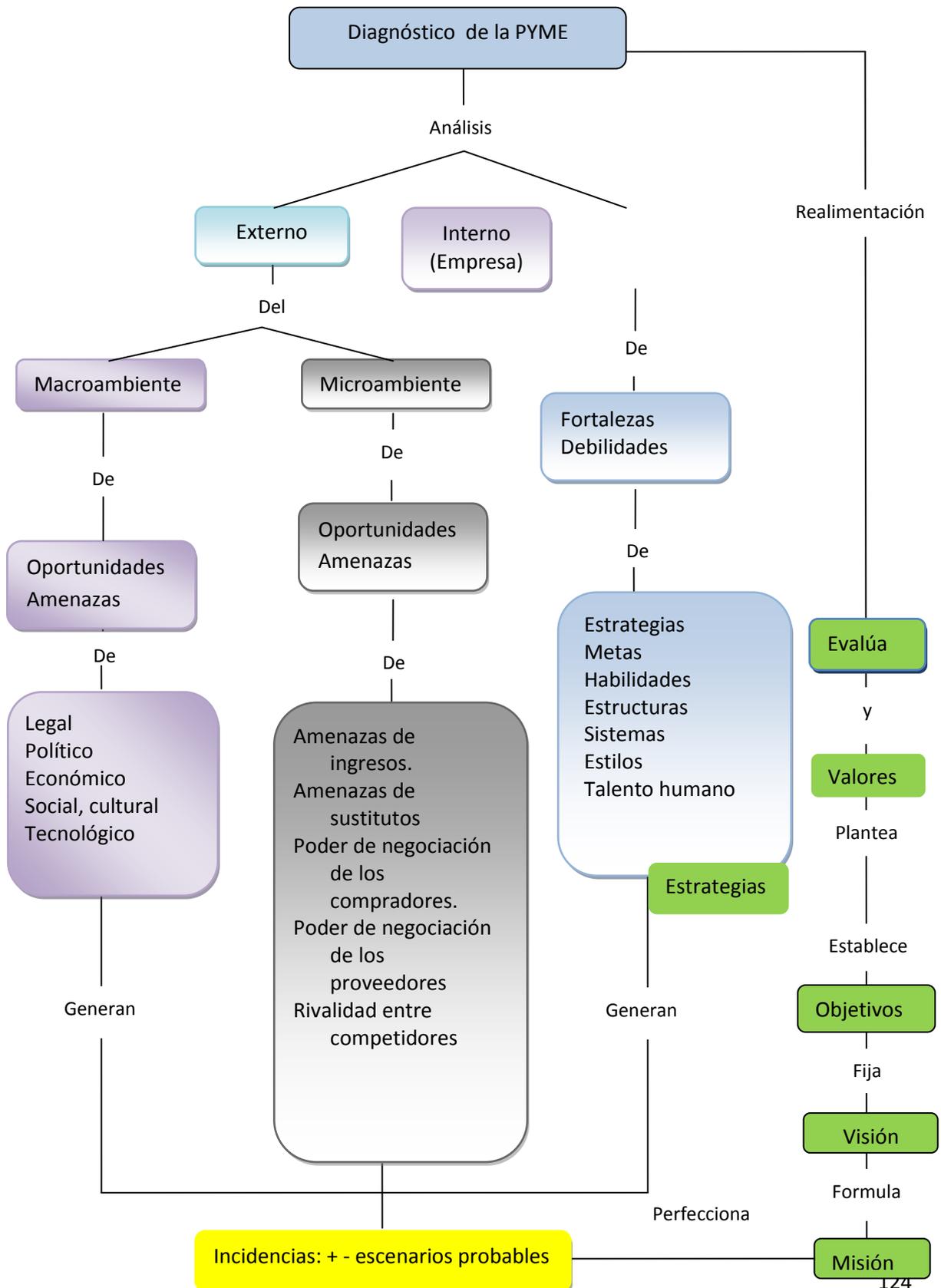
Atentamente,

.....

(Nombres y firma)

ANEXO 1.2

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



ANEXO 1.3

MATRICES DEL RESUMEN FODA

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE				
	POLÍTICA			
O1				
	ECONÓMICO			
O2				
O3				
	SOCIAL			
O4				
	TECNOLÓGICA			
O5				
MICROAMBIENTE				
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
O6				

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
MACRO AMBIENTE				
	POLÍTICA			
A1				
	ECONÓMICO			
A2				
	CULTURAL			
A3				
MICROAMBIENTE				
	BARRERA DE ENTRADA			
A4				
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
A5				
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
A6				
	PRODUCTOS SUSTITUTOS			
A7				

Elaborado por:.....

Fecha:.....

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ESTRATEGIA			
F1				
F2				
	ESTRUCTURA			
F3				
	SISTEMAS			
F4				
	PERSONAL			
F5				
	HABILIDADES			
F6				
	ESTILO			
F7				
	VALORES			
F8				

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ESTRATEGIA			
D1				
D2				
	ESTRUCTURA			
D3				
D4				
	SISTEMAS			
D5				
	PERSONAL			
D6				
	HABILIDADES			
D7				
	ESTILO			
D8				
	VALORES			
D9				

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.4

MATRIZ ESTRATÉGICA OFENSIVA

		OPORTUNIDAD							TOTAL	POSICIÓN
	FORTALEZA									
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
F6										
F7										
F8										
		TOTAL								
		POSICIÓN								

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.5

MATRIZ ESTRATÉGICA DEFENSIVA

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL	POSICIÓN
AMENAZAS										
DEBILIDADES										
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										
D6										
D7										
D8										
D9										
POSICIÓN										

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.6

PLAN ESTRATÉGICO
 (Período-.....)

Alcance: Largo plazo Nivel: Institucional

PROCESO GOBERNANTE	RESPONSABLES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<p>Orienta la gestión institucional para el logro de los objetivos estratégicos.</p>					
<p>Decisiones adoptadas por el nivel directivo de la Compañía orientadas al logro de los objetivos estratégicos.</p>					

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.7

PLAN TÁCTICO
(Periodo.....)

Alcance: Mediano plazo Nivel: Intermedio

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°.:

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
3.5.1.						
3.5.2.						
3.5.3.						
3.5.4.						
3.5.5.						
3.5.6.						

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.8

PLAN OPERATIVO
(Año.....)

PROCESO	RESPONSABLES	OBJETIVOS	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1. Ventas					
2. Producción					
3. Recepción					
4. Entrega					
5. Servicio postventa					

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.9

CONTROL Y EVALUACIÓN

Cuadro de Mando Integral

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>LOGRO</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>Pts.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pts.</i>	<i>Valor ponderado</i>
APRENDIZAJE	-								
	-								
	-								
COMUNIDAD	-								
	-								
	-								
PROCESOS INTERNOS	-								
	-								
	-								
	-								
PRESUPUESTO									

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 2

Anexos del proceso 2

Anexo 2.1: CATÁLOGO DE ROPA C-001

a) Ropa - Casual

			
C1	C2	C3	C4
			
C5	C6	C7	C8
			
C9	C10	C11	C12
			
C13	C14	C15	C16

Materiales: Tela, cuerina o cuero; en variados colores a escoger.



b) Ropa – Deportiva

			
D1	D2	D3	D4
			
D5	D6	D7	D8
			
D9	D10	D11	D12
			
D13	D14	D15	D16

Materiales: Tela, algodón; en variados colores a escoger.

Color:



c) Ropa: Pijamería

			
P1	P2	P3	P4
			
P5	P6	P7	P8
			
P9	P10	P11	P12
			
P13	P14	P15	P16

Materiales: 100% algodón, disponible en varios colores.

Colores:



d) Ropa – Lencería

			
L1	L2	L3	L4
			
L5	L6	L7	L8
			
L9	L10	L11	L12
			
L13	L14	L15	L16

Materiales: 100% algodón, disponible en varios colores.

Colores:



e) Ropa – Otros

			
01	02	03	04
			
05	06	07	08
			
09	010	011	012
			
013	014	015	016

Materiales: 100% algodón, disponible en varios colores.

Colores:



Anexo 2.2



LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO C-002

Mediante el presente se comunica al personal de la Empresa la Lista de Precios establecida para la venta ropa casual, deportiva, pijamería, lencería, otras, que estarán vigentes durante el primer trimestre del año 2014, aprobada por el Gerente General. Las codificaciones corresponden a los productos detallados en el “CATÁLOGO DE ROPA C-001”

a.- Ropa – Casual

C1.....USD	C2.....USD	C3.....USD	C4.....USD
C5.....USD	C6.....USD	C7.....USD	C8.....USD
C9.....USD	C10.....USD	C11.....USD	C12.....USD
C13.....USD	C14.....USD	C15.....USD	C16.....USD

b.- Ropa – Deportiva

D1.....USD	D2.....USD	D3.....USD	D4.....USD
D5.....USD	D6.....USD	D7.....USD	D8.....USD
D9.....USD	D10.....USD	D11.....USD	D12.....USD
D13.....USD	D14.....USD	D15.....USD	D16.....USD

c.- Ropa - Pijamería

P1.....USD	P2.....USD	P3.....USD	P4.....USD
P5.....USD	P6.....USD	P7.....USD	P8.....USD
P9.....USD	P10.....USD	P11.....USD	P12.....USD
P13.....USD	P14.....USD	P15.....USD	P16.....USD

d.- Ropa - Lencería

L1.....USD	L2.....USD	L3.....USD	L4.....USD
L5.....USD	L6.....USD	L7.....USD	L8.....USD
L9.....USD	L10.....USD	L11.....USD	L12.....USD
L13.....USD	L14.....USD	L15.....USD	L16.....USD

e.- Ropa - Otras

O1.....USD	O2.....USD	O3.....USD	O4.....USD
O5.....USD	O6.....USD	O7.....USD	O8.....USD
O9.....USD	O10.....USD	O11.....USD	O12.....USD
O13.....USD	O14.....USD	O15.....USD	O16.....USD

Quito,..... de de

Atentamente,

.....

GERENTE GENERAL DE

Anexo 2.3



**CONTRATO DE COMPRA VENTA DE ROPA C-003
CÓDIGO Nº. 000001**

PROMITENTE VENDEDOR:.....CC.....CIUDAD
DE.....

PROMITENTE COMPRADOR:.....CC.....CIUDAD
DE.....

Entre los suscritos a saber, por una parte,,
Mayor de edad, vecina (o) de e identificada (o) con
CC....., quien se denominará PROMITENTE VENDEDOR
PYME y por otra parte el Señor
(a)..... vecina (o) de
.....identificado con CC
..... PROMITENTE COMPRADOR, igualmente
mayor de edad y hábil para contratar.

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. EL PROMITENTE COMPRADOR se
obliga a comprar y pagar y LA PROMITENTE VENDEDORA PYME se
obliga a vender y entregar, los productos que se detallan a continuación:
(Registrar el tipo de producto, código y
cantidad).....
.....
.....
.....
.....

SEGUNDA. PRECIO DE VENTA. El valor acordado por ambas partes por la mercancía en transacción es de: \$US.....
(.....DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) más el 12% del IVA.

TERCERA. FORMA DE PAGO. EL PROMITENTE COMPRADOR pagará de la siguiente forma (40% de anticipo y saldo contra entrega).....
.....

CUARTA. FECHA DE ENTREGA. LA PROMITENTE VENDEDORA, entregará los productos detallados en la cláusula primera, previo el pago del saldo pendiente, el día..... del mes de de 201... en la dirección solicitada por el cliente conforme al “Croquis de Ubicación de la Propiedad del Cliente” que adjunta al presente contrato.

QUINTA. TERMINACION ANTICIPADA DE CONTRATO.- En condiciones normales, el presente contrato terminará con el cumplimiento del trabajo recibido, sin embargo podrán ser causales de terminación del presente contrato, sin necesidad de declaración judicial y con la sola notificación del CLIENTE, las siguientes:

- Incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del PROMINENTE VENDEDOR PYME;
- Por la disolución, liquidación, quiebra, suspensión de pagos, o declaración de insolvencia de cualquiera de las partes;
- Si el PROMINENTE VENDEDOR PYME cede, transfiere o negocia de cualquier forma los derechos privados del presente contrato
- Por disposición contractual o legal;
- Por mutuo acuerdo de las partes, sin lugar a indemnización alguna.
- Si por motivos imputables al PROMINENTE VENDEDOR PYME, este no cumpliera con los cronogramas de trabajo determinados, calidad, y cualquier otro asunto, el PROMINENTE COMPRADOR podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento, luego de haber notificado al PROMINENTE

VENDEDOR PYME el incumplimiento. En este caso no se deberá cancelar al PROMINENTE VENDEDOR PYME, el valor restante correspondiente al precio de la venta y a su vez el PROMINENTE VENDEDOR PYME deberá proceder con la devolución del dinero entregado que a criterio del PROMINENTE COMPRADOR no justifique los valores entregados con las obras hasta ese momento ejecutadas

SEXTA: CONTROVERSAS, ARBITRAJE Y MODIFICACIÓN: en caso de controversia sobre el sentido, alcance, ejecución o incumplimiento de las disposiciones del presente contrato, las partes dejan expresa constancia de que, previa cualquier instancia, se someten a acudir al mecanismo de mediación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. De no llegarse a un acuerdo por la mediación, las partes renuncian a fuero y domicilio y se someten expresamente al laudo arbitral en derecho expedido por los tribunales de la Cámara de Comercio de Atuntaqui, quienes obrarán de acuerdo al Reglamento de dicho centro y a la Ley de Mediación y Arbitraje. El Tribunal Arbitral estará compuesto de un solo árbitro designado conforme a lo establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje.

SEPTIMA: Las partes aceptan este convenio en todo su tenor, por estar de acuerdo, con las condiciones pactadas y por ser en seguridad de sus intereses.

Por constancia de lo convenido, las partes, reafirmando en todo el contenido del presente convenio, firman por triplicado, en Quito a....de..... de 201...

PROMITENTE VENDEDOR.

PROMITENTE COMPRADOR

C.I.....C.I.....

Croquis de ubicación de la propiedad del cliente

Nombres del cliente.....

Dirección exacta.....

Teléfonos de contacto.....



Graficar la calle principal donde está ubicada la propiedad y su intersección más cercana, también puntos de referencia como: iglesia, institución educativa, centro de salud, otros, que faciliten su ubicación rápida.

ANEXO 4

Anexos del proceso 4

Anexo 4.1.



MANUAL DEL “SISTEMA DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN”

Objetivo:- Dar a conocer al usuario del “Sistema de Facturación y Recaudación” el procedimiento de ejecución efectiva.

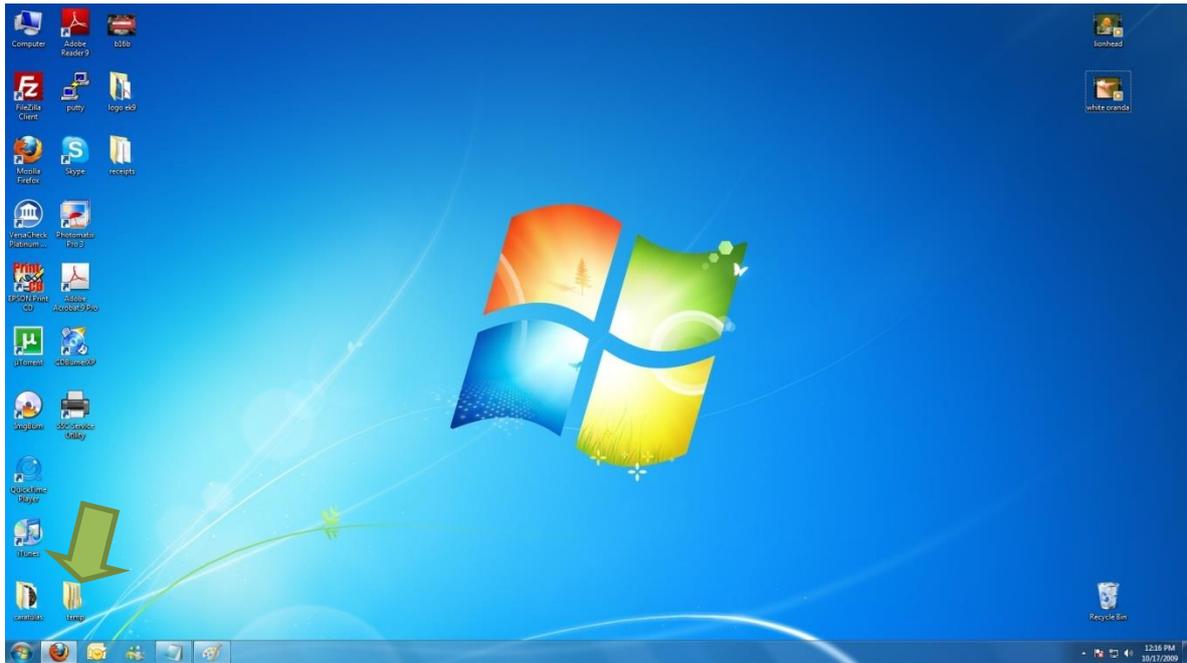
Responsable: Gerente Comercial de la PYME

Actividades:

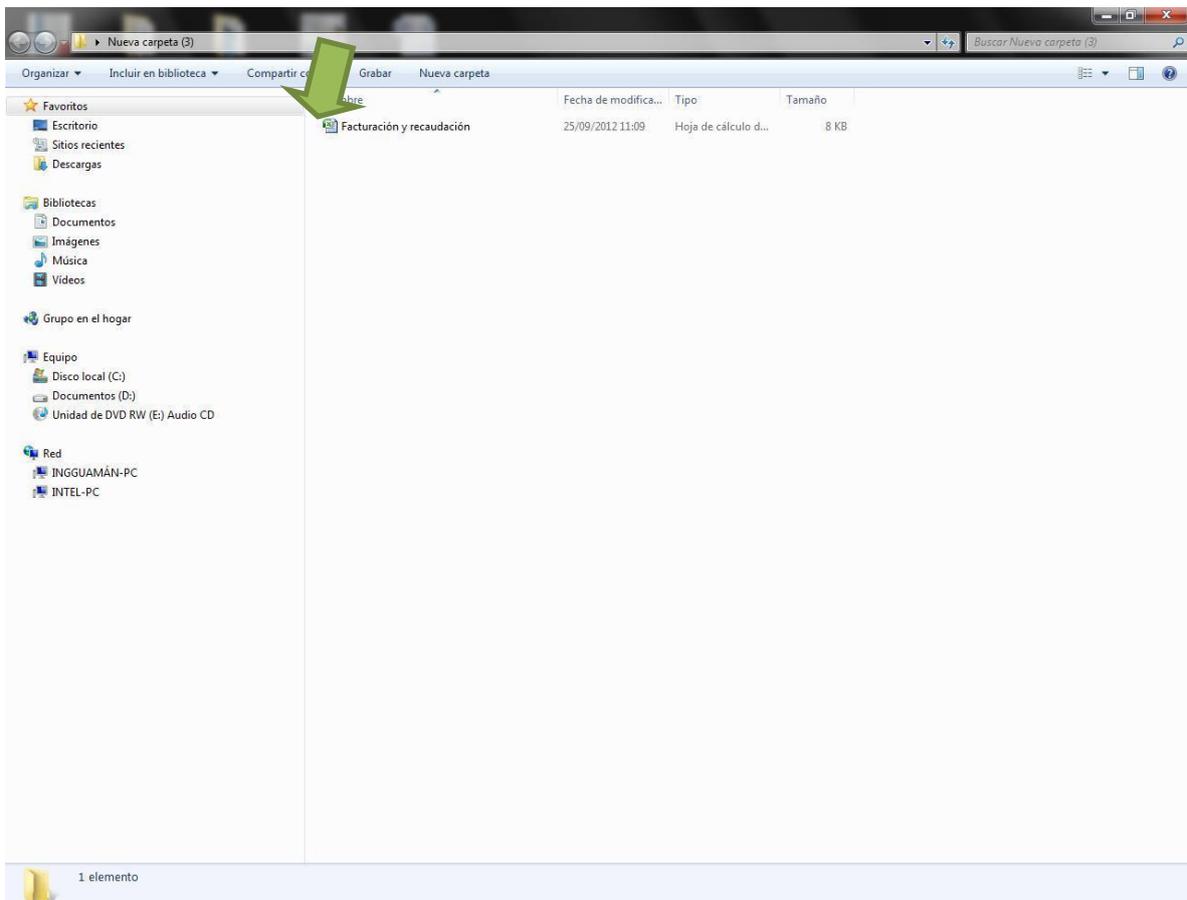
- a. Encender el case y monitor
- b. Accesar al escritorio de Windows



- c. Ubicar mouse en carpeta “Facturación y recaudación” ubicada en la parte inferior derecha del escritorio de Windows y dar clic



d. Identificar el archivo excel “Facturación y recaudación”



- e. Ejecutar el archivo excel “Facturación y recaudación”
- f. Digitar: “Nombre de usuario” y “Contraseña”
- g. Informar al cliente el valor a pagar
- h. Recibir el dinero
- i. Verificar que esté completo
- j. En el formato de la factura electrónica llenar los siguientes campos que están escritos en rojo y no serán impresos automáticamente por el programa:
 - Cliente:
 - Dirección:
 - RUC/CI:
 - Fecha de emisión:
 - Forma de pago:
 - Fecha de vencimiento:
 - Descripción:
 - Cantidad:
 - Precio unitario:
 - Valor total:
 - Subtotal:
 - Descuento:
 - IVA %:
 - Otros cargos:
 - Total a pagar:
- k. Imprimir el documento en las facturas preimpresas en hojas de papel bon, en imprenta autorizada por el SRI
- l. Solicitar al cliente firmar la factura
- m. Firmar en representación de la Empresa
- n. Entregar factura original al cliente
- o. Copia de factura archivar
- p. Grabar datos de la factura mediante la opción archivo, guardar como
- q. Guardar la factura con los códigos FC-, seguido del número de factura y nombre del cliente en mayúsculas, en la carpeta Facturas PYME ubicada en el

disco duro C:, archivo que servirá de soporte para cálculos del ejercicio contable.

r. Cerrar la aplicación Excel

Todas las facturas serán ingresadas en el libro Bancos que posee la compañía a fin de tener actualizado el movimiento de efectivo de la misma; finalmente todos los documentos financieros, incluido facturas son reportados una vez por semana a la empresa que lleva la contabilidad misma que determina la utilidad o pérdida mensualmente.

Anexo 4.2

FACTURA

MarketControl - Usu: Supervisor - Sabado 16/Feb/2013 02:11

Caja: 01 Factura: 00000003 Depend.: JUAN PERE Fecha: 16/02/2013 Hora: 02:05

Cliente: Luis Ruiz Perez

Cantidad+Artículo:



MI NEGOCIO

Cliente
 Nombre: 000000 Luis Ruiz Perez
 Ruc./C.I.: 09105110101 Telf.: 04-2452145
 Dirección: Victor Emilio 234 y Laureles

Subtotal: 191.96

Octo: 0 %

Subt. - Dcto: 191.96

I.V.A.: Detalle 23.04

Flete: 0.00

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Dto	Importe
004	POLO 32' AZUL DTR	1.000	70.00		70.00
002	SAND. REEF 32 AZUL	2.000	45.00		90.00
003	VERM. QUICK FET23	1.000	55.00		55.00

Total Cobrado:

Pendiente:

EN ESPERA \$ **215.00**