3C empresa

Investigación y pensamiento crítico

Edición 29

Vol. 6 Nº 1 (2017)

Febrero - mayo

ISSN: 2254 - 3376

Publicación trimestral

Depósito legal: A 268-2012 Área de Innovación y Desarrollo, S.L

INDIZADO POR/ INDEXED BY

PLATAFORMA DE EVALUACIÓN DE REVISTAS

MIAR Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes

Google scholar METRICS

THOMSON REUTERS Emerging Sources Citation Index WEB OF SCIENCE™

BASES DE DATOS INTERNACIONALES SELECTIVAS

EBSCO HOST

CSIC CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

REDIB Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

BASE DE DATOS ISOC

DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS

C.I.R.C. Clasificación Integrada de Revistas Científicas

Business Source Premier

Business Source Elite Powered by EBSCOhost

OAJI.net Open Academic Journals Index

DIRECTORIOS SELECTIVOS

latindex

HEMEROTECAS SELECTIVAS

Dialnet

BUSCADORES DE LITERATURA CIENTÍFICA EN ACCESO ABIERTO

DULCINEA

OBJETIVO EDITORIAL

La Editorial científica 3Ciencias pretende transmitir a la sociedad ideas y proyectos innovadores, plasmados, o bien en artículos originales sometidos a revisión por expertos, o bien en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

NUESTRO PÚBLICO

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

COBERTURA TEMÁTICA

La Revista 3C Empresa es una revista de carácter científico-social donde se difunden trabajos originales de investigación que abarcan diferentes temáticas relacionadas con las ciencias sociales, entre las que destacan la economía, la gestión empresarial e institucional y el ámbito educacional.

INFORMACIÓN PARA AUTORES

Toda la información sobre el envío de originales se puede encontrar en el siguiente enlace: http://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/instrucciones-para-el-envio-de-articulos/.

3c Empresa, investigación y pensamiento crítico

Periodicidad trimestral

Edición nº 29

Volumen 6 Número 1 (Febrero – mayo '17)

Tirada nacional e internacional.

Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.

ISSN: 2254-3376
Nº de Depósito Legal: A 268 – 2012

DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.201.060128

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor. (This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors.

Editorial: ***Área de Innovación y Desarrollo, S.L.***

Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.

C/ Els Alzamora, 17
Alcoy, Alicante (España)
Tel: 965030572

E-mail editor: info@3ciencias.com

www.3ciencias.com

Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

PUBLISHING GOAL

3Ciencias wants to transmit to society innovative projects and ideas. This goal is reached thought the publication of original articles which are subdue to peer review or thorough the publication of scientific books.

OUR PUBLIC

- Research staff.
- PhD students.
- Professors.
- Research Results Transfer Office.
- Companies that develop research and want to publish some of their works.

TEMATIC COVERAGE

3c Empresa journal is a scientific-social journal, where original works are disseminated. These works cover different themes related to social sciences, such as economy, business and educational management.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

All information about sending originals can be found at the following link: http://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/instrucciones-para-el-envio-de-articulos/.

3ciencias

Revista de investigación
Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

SUMARIO

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO 3

METHODOLOGICAL GUIDE FOR THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS MARKETING PLAN

Jenny Carolina Herrera Bartolomé

ESTADO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL: VISIÓN DE ESTUDIOS FORMALIZADOS 22

STATE OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE: VISION OF FORMALIZED STUDIES

Francisco Javier Cárcel Carrasco

IMPACTO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL DESEMPEÑO HOSPITALARIO. CASO DEL HOSPITAL DEL NIÑO DR. FRANCISCO ICAZA BUSTAMANTE (hNFIB) 37

IMPACT OF A QUALITY MODEL IN HOSPITAL PERFORMANCE. CASE OF THE HOSPITAL OF THE CHILD DR. FRANCISCO ICAZA BUSTAMANTE (HNFIB)

Javier Stalin Chacón Cantos

HACER BIEN LAS COSAS CUANDO SE NECESITAN, SIN PRISAS PERO SIN PAUSAS, UNA VERSIÓN ESPAÑOLA DEL LEAN SIX SIGMA 54

DO THE RIGHT THINGS WHEN IT IS NEEDED, UNHURRIED BUT STEADILY (A SPANISH VERSION OF LEAN SIX SIGMA)

Francisco José Senent Torices y Víctor Gisbert Soler

LAS NIIF Y SU IMPACTO EN EL SECTOR COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL CANTÓN MILAGRO 63

IFRS AND ITS IMPACT ON THE COMMERCIAL SECTOR OF ELECTRICAL APPLIANCES IN CANTON DEL MILAGRO

David Richard Pincay Sancan, Jazmin Elsa Sánchez Astudillo, Lucy Lastenia Tasigchana Aguilar y Gonzalo Lenin Serrano Mantilla

3C | empresa

3C Empresa ***(Edición núm. 29)*** *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

Recepción: 22/11/2016
Aceptación: 30/01/2017
Publicación: 24/02/2016

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO

METHODOLOGICAL GUIDE FOR THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS MARKETING PLAN

Jenny Carolina Herrera Bartolomé[1]

1. Docente de Marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador). Ingeniera en Marketing por la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí. Master en Marketing por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. E-mail: jenny.herrera@uleam.edu.ec

Citación sugerida:

Herrera Bartolomé, J.C. (2017). Guía metodológica para la elaboración del plan de marketing deportivo. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico,* 6(1), 1-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21/>.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

RESUMEN

El presente trabajo pretende guiar mediante la aplicación metodológica para la elaboración del plan de marketing en el sector deportivo. El marketing tradicional permite adaptar las herramientas del marketing estratégico y operativo en esta industria que se ha convertido en un negocio de crecimiento continuo, permitiendo alcanzar los objetivos en el modelo de negocio propuesto en la institución deportiva.

ABSTRACT

This paper aims to guide through methodological application for the development of the marketing plan in the sports sector. Traditional marketing can adapt the tools of the strategic and operational marketing in this industry that has become a business for continued growth, allowing achieve the objectives in the business model proposed in the sports institution.

PALABRAS CLAVE

Marketing deportivo, plan de marketing, marketing estratégico, marketing operativo.

KEY WORDS

Sports marketing, marketing plan, strategic marketing, operational marketing.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el deporte se ha convertido en una industria que crece de modo vertiginoso, por ello, es fundamental diseñar una guía metodológica referente al plan de marketing deportivo, pues servirá de orientación práctica y aplicable a la realidad. Su función se centra en los lineamientos estratégicos necesarios para la producción y la aplicación del plan implementado al negocio deportivo.

La estrategia a largo plazo de una institución deportiva debe estar formada por políticas de marketing, constituidas por las líneas de actuación que administrarán todas las operaciones de la empresa. Determinadas por la dirección y en asociación de los otros departamentos, son materializadas en un documento principal denominado plan de marketing.

Un plan de marketing deportivo es significativo porque alcanza beneficios sustanciales para cualquier asociación deportiva, estructurando un documento previo a una inversión, donde se pormenoriza lo que se pretende alcanzar en los esquemas y en las propuestas a los que se orientan, sus costos, el tiempo, los recursos que se emplearán para su obtención y un diagnóstico de todos los pasos que han de realizarse para llegar a los propósitos planteados.

Un plan está constituido para que sea sencillo encontrar lo que se indaga y no se excluya información significativa. Por lo tanto, se debe preparar un resumen global, abarcando temas respecto a la definición del producto-deporte en forma de proyectos y bocetos, es decir, la oferta y cómo se procura comercializar ante marcas y sociedades que le den soporte. Debe especificarse la ventaja diferencial que se goza en comparación a otros similares y cómo se espera conservarlo e innovarlo; la inversión indispensable, tanto al principio como por medio del tiempo y los resultados deseados, representados en valores de ganancia en la inversión, cuota de mercado y utilidad.

Por lo cual, la planificación de marketing instruye tanto a una gran compañía como a una pequeña sociedad, gimnasio, centro deportivo, recreativo, para ser competitivos y adelantarse a los cambios continuos del entorno. Mediante la planificación se persiguen varios objetivos como: identificar las necesidades a cumplir, determinar las oportunidades y amenazas del entorno, estimar las partes fuertes y débiles de la empresa, plantear las líneas de actuación que suministren a la empresa una situación competitiva, mejor distribución de las pertenencias materiales y una mejor conexión de los recursos humanos de la institución, cumplimiento de las acciones proyectadas, seguimiento, revisión y *feedback.*

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

2. PLAN DE MARKETING

Todo plan de Marketing debe estar bien estructurado para avalar que todo dato importante se circunscribe y considera para alcanzar los objetivos planteados de la entidad deportiva, estableciéndose el siguiente modelo:

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis del entorno interno y externo.
3. Diagnóstico de la situación (análisis DAFO).
4. Definición de objetivos de Marketing.
5. Definición de las estrategias: segmentación del público objetivo y posicionamiento.
6. Plan de acción: Marketing mix.
7. Evaluación y control.

Cohen, (2001) menciona que el plan de marketing es fundamental para todo negocio para la mercantilización eficiente y productiva en cualquier bien y servicio, pues proporciona una visión precisa del objetivo final y lo que se pretende conseguir en la ruta hacia éste. Por su parte, Kotler, (2012) define el plan de marketing como el instrumento medular para administrar y sistematizar el esfuerzo de marketing; se identifican los dos niveles que intervienen: estratégico y táctico. El marketing estratégico trata sobre los valores de la empresa, su orientación de dónde está y hacia dónde se quiere ir y de qué forma. En cambio, el marketing operativo hace referencia a la aplicación del marketing *mix* para conseguir los objetivos propuestos. En consecuencia, le atañe al marketing operativo planificar, realizar y fiscalizar las acciones de marketing que consientan efectuar las estrategias determinadas (Monferrer, 2013).

Finalmente, para lograr el éxito del plan de marketing es necesario una excelente comunicación con los demás departamentos de la empresa (producción, investigación y desarrollo) y los grupos de marketing (ventas, publicidad, promociones e investigación de mercados). Así mismo, los programas de acción deben expresar los convenios realizados con otros departamentos y secciones de marketing referente a las responsabilidades concernientes durante la etapa de planeación en relación al producto. Esto indica que el plan anual es un conducto para distribuir los recursos del negocio, por lo tanto, una forma de estipular responsabilidades para la ejecución del plan (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007).

Marín, (2009) cita a Agudo y Toyos, (2003), quienes consideran que en el mercado del deporte se debe reconvertir las 4 P's del marketing tradicional a las 4 C's del marketing deportivo para comprender de mejor manera el diseño del negocio. Con la finalidad de rediseñar estas variables y, reconociendo una entidad deportiva como un abastecedor de contenidos, al mismo tiempo que los clubes crean actividades que generan intereses para terceros y que se pueden tranzar directamente o por medio de otros bienes o servicios.

3ciencias

3C Empresa ***(Edición núm. 29)*** *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

- Producto corresponde en el deporte al de Contenido: Es intangible, momentáneo, práctico e intrínseco. El cliente no puede mirarlo, valorarlo y decide su adquisición con base de una promesa. La particularidad de intangible se profundiza por constituirse mayormente y emocionalmente este producto. El producto se compone por las características del juego, las estrellas y el establecimiento y bienes complementarios. Al detallarse los productos deportivos, la innovación y la elaboración de productos colaterales y complementarios son necesarios para el aumento y amplificación de la entidad.

- Precio al Coste para el cliente: Proporciona ingresos y permite llevar a cabo estrategias dirigidas a los consumidores de deporte, así también como aquellos que emplean el deporte para llegar a sus objetivos comerciales (patrocinio, derechos televisivos, entre otros). Establecer un precio adecuado puede contribuir en el deporte un prominente valor de sentimiento, que le favorecerá a la venta de entradas.

- Distribución a Comodidad de acceso a los contenidos: Facilitan la adquisición y consumo de productos deportivos debido a que constituye la variable que corresponde la producción con el consumo. Con las modernas técnicas de comunicación digital, se han ampliado y diversificado los canales de distribución.

- Promoción a la política Comunicacional del club: Aporta técnicas para motivar, convencer, influir, estimular a los consumidores del deporte, además de generar imagen, puesto que el deporte es un excelente canal de comunicación para llegar a diversos *targets*, al existir una predisposición positiva del mismo.

En el deporte los principales componentes integran: el evento, la institución, su imagen y la marca. Por ello, se debe considerar el núcleo de la estrategia de marketing en el desarrollo del plan, pues se está tratando con un producto especial, en donde sus características y fases difieren a la del producto tradicional y con ello las estrategias a considerarse dependerán mucho de éstas:

Tabla 1. Fases de la Producción – Consumo en el Sector de Bienes Tangibles y en el sector Servicios deportivos.

Sector Bienes Tangibles	Sector Servicios Deportivos
La venta se realiza posteriormente cuando el producto está adecuadamente fabricado.	La venta involucra el proceso de producción consumo del servicio deportivo.
1 Necesita de una muy ligada unión y combinación entre el talento humano y técnicos de la entidad.	El bien puede ser transformado ilimitadamente.
2 El desarrollo producción-consumo demanda de un tiempo correspondientemente largo en el que se sostiene la relación directa empresa- cliente.	El producto puede ser estilizado.
3 El servicio mejor creado puede arruinarse en el instante de su empleo.	El bien puede ser renovado sin la obligación de ser redefinido.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

4 El cliente participa en el diseño del servicio.	Superior "pasión" en las actividades.
5 En el área servicios no existe "regresar"	Otras características diferenciadoras
6 Mayor participación de componentes emocionales.	a) Nula participación de intermediarios. b) Alto grado de segmentación de diversos mercados. c) Variedad de cada servicio.

Fuente: elaboración propia obtenida de Emprendaria (2009, 06 de marzo).

El marketing tradicional según Stanton, Etzel, y Walker, (2007) fundamenta su orientación hacia el cliente conjuntamente con las actividades de marketing para lograr los objetivos de ejercicio de la empresa. En cambio, Molina, (2010) define al marketing deportivo como una ciencia socioeconómica que busca conectar el mundo deportivo con el mundo comercial con la finalidad de asociar la marca y darles mayor valor.

Cuando se analiza el producto/servicio en el marketing deportivo se adapta perfectamente a la clase de deporte, y ofrece sus métodos para generar prácticas deportivas, transformar costumbres de vida cimentados en la salud, el ocio y la sociabilización, beneficiar las inversiones que las organizaciones crean en el deporte y aportar a las entidades deportivas los instrumentos que le permitan satisfacer las necesidades de sus socios, empleados, proveedores, clientes y en general a sus *stakeholders*.

De allí parte la diferencia entre estas ciencias, pues el objetivo del marketing deportivo es saber y desarrollar esas interrogantes con el fin de no atender a todos los individuos como simples clientes, sino que consiga diversificarles y comprendan atenderles de manera personalizada para posteriormente lograr formar grupos homogéneos de respuestas, desarrollando una diferenciación de la oferta de las diferentes entidades o clubes deportivos.

Gráfico 1. Preguntas clave para elaborar el Plan de Marketing.
Fuente: elaboración propia.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

En este sentido, se estructura un plan respondiendo a las preguntas que permitan adaptarse a las necesidades propias de la entidad deportiva. Definiendo la misión y visión de la empresa, pues marcarán su rumbo y hacia dónde quiere llegar, además de los valores que deben cumplir e información pormenorizada del negocio. Es fundamental realizar un análisis interno y externo de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades y el público objetivo que se pretende llegar, de esta forma elaborar estrategias acorde al segmento y entregar al mercado el producto ideal con ventajas competitivas, a precios apropiados al servicio que se oferta, empleando publicidad que proporcionen información sobre el mismo y el punto de venta a realizarse. Al llegar a este punto lo que se pretende es fidelizar al *target;* por lo tanto, se debe elaborar un presupuesto conforme a las necesidades para desarrollar las estrategias planteadas de forma eficiente. Y, finalmente, es preciso controlar y verificar que se cumplieron todos los objetivos estipulados en el plan y, en últimas instancias, corregir lo que no se ha podido desarrollar.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO

3.1. RESUMEN EJECUTIVO

En este apartado se recomienda redactarlo al finalizar el plan y en una sola hoja.

Componer el resumen ejecutivo demanda de técnica, pues en muchas ocasiones un plan importante puede no ser tomado en cuenta para su ejecución debido fundamentalmente a la insuficiencia de capacidad de redactar y exhibir apropiadamente el dato relevante.

Una de las técnicas que se emplea es la "pirámide invertida" donde lo más primordial se ubica al inicio del texto y así continuamente hasta finiquitar con aquello que es lo menos relevante. Esto se puede observar en el siguiente gráfico (gráfico 2):

Gráfico 2. Pirámide invertida con pautas para la elaboración del resumen ejecutivo.
Fuente: elaboración propia.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

A. Detallar los objetivos cuantificados y cualitativos que se han planteado obtener

En este punto se especifican los logros a obtener, de esta forma, lo primero que verá el inversionista es la realidad a construir.

El objetivo final es sostener la trayectoria ascendente de la entidad y si no fuese posible, por lo menos, mantenerla hasta cuando el mercado vuelva a crecer.

Ejemplo de objetivos cuantificados y cualitativos

- ✓ Se va a incrementar las ventas en 20%.
- ✓ Fidelizar a un 42% de nuestros clientes.
- ✓ Reducir la tasa de inasistencia a los eventos en un 15%.

B. Fijar el margen de utilidad

Esencialmente, es la información solicitada por los accionistas del negocio. De nada sirve dar a conocer los objetivos a alcanzar si no se determina a cuánto se van a rentabilizar las acciones de la entidad, porque ellos (los inversionistas) miden su capital de inversión según el valor del mercado.

Los grandes inversionistas estiman que la mejor manera de proteger su inversión es que la marca tenga la mayor exposición posible. De esta manera, sus acciones tendrán un valor muy superior al simbólico (el valor de dinero que se consigna en la acción). En este proceso, las personas están interesadas en el posicionamiento de la marca.

C. Costos

Los costos que se necesitan incurrir para el desarrollo de la entidad deportiva. En este caso, se trata de detallar los valores a considerarse en el presupuesto como la contratación de deportistas profesionales, indumentaria, materiales para el entrenamiento, cuerpo técnico, médico y otros valores que de acuerdo a la institución deportiva deberá detallar en este apartado.

D. Otros detalles

En otros detalles, se debe mencionar algunos temas que podrían resultar interesantes, sobre todo a medio plazo. Por otra parte, no se deben cometer los siguientes errores en la escritura:

- ✓ Jamás escriba en primera persona. Todo el texto debe ser en participativo.
- ✓ Tampoco resalte el nombre de la persona, quien redacta porque los líderes no se muestran hablando de ellos mismos; sino que los conocerás por sus obras.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

- ✓ De ninguna forma opine. Todo debe ser un proceso analítico.
- ✓ No aplique recursos de otras personas; a excepción que se reconozca la fuente.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

Es conveniente realizar el análisis de la situación actual de la institución deportiva, así como los factores determinantes de esa condición.

Este diagnóstico consiste en una compilación metódica de los datos que sean significativos, tanto internos como externos a la agrupación deportiva.

Esta fase se clasifica en dos fases:

- ✓ Selección de información.
- ✓ Análisis y valoración de los datos recopilados.

3.2.1 Descripción de la situación externa

En este estadio hay que detallar la demanda y sus tendencias de cada uno de los servicios brindados por la institución deportiva en el medio. Un buen proyecto de marketing debe sustentarse en el conocimiento del cliente/usuario y el estado del sector, por ello se considera que ésta es la parte más importante de esta etapa.

a) Análisis del entorno

Es fundamental examinar el entorno en general, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que tienen influencia en el comportamiento del sector. Por ejemplo, en el caso de las instituciones deportivas se debería estudiar la fuerte relación que existe entre el ingreso familiar y el gasto designado a actividades lúdicas y ocio.

b) Análisis del mercado

Es necesario concretar el mercado de referencia: la importancia de segmentar el sector deportivo, como etapa de un transcurso de definición de estrategias de marketing, resulta evidente, ya que en cualquier mercado los clientes potenciales se distinguen en su manera de percibir una necesidad y en su modo de experimentar cómo le satisface un servicio similar.

La clave de la segmentación radica en saber distinguir variables mesurables que faciliten la división de los grupos mencionados, correspondiente a su distinta apreciación, y que posicionen a la entidad deportiva con sus productos y servicios en una ubicación competitiva dentro de los targets objetivos.

En la industria deportiva la segmentación deportiva se divide en: Demográfica, psicográfica, la utilización del producto y los beneficios del producto.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

- **Delimitación del mercado objetivo**

Tras definir los probables segmentos o conjuntos homogéneos de demanda, se decide en la elección de cuáles de ellos serán los más apropiados para competir.

Las primordiales clasificaciones, detalles y características adicionales del mercado - objetivo a tomar en cuenta son:

- ✓ Necesidades y deseos del mercado objetivo.
- ✓ Especificación general del catálogo de los servicios.
- ✓ Constancia de utilización.
- ✓ Características.
- ✓ Perceptibilidad del sector.
- ✓ Dimensión del mercado-objetivo.
- ✓ Tendencias de crecimiento.
- ✓ Componente financiero.

- **Principales competidores**

Se debe efectuar un análisis de los importantes competidores, principalmente en los siguientes puntos:

- ✓ Lista de productos/servicios
- ✓ Precios por productos/servicios
- ✓ Características de los productos/servicios
- ✓ Ventas integras de los competidores
- ✓ Valoración del porcentaje de participación en el mercado
- ✓ Puntos fuertes y débiles
- ✓ Estrategias

Resulta imprescindible que en la política de producto uno de los objetivos esenciales es lograr distinguirse de la competencia. En esta etapa se debe conocer perfectamente al adversario de modo que luego se pueda obtener una ventaja competitiva. Por consiguiente, se considera importante realizarse las siguientes preguntas:

¿Hallar alguna ventaja particular para que los consumidores los prefiera?

¿Efectúa la entidad deportiva con ahínco sus actividades para diferenciarse?

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

3.2.2 Descripción de la situación interna

Consiste en analizar los aspectos propios de la entidad.

- **Análisis del usuario deportivo**

✓ Investigación de necesidades y deseos.
✓ Percepción que tienen sobre los servicios propuestos.
✓ Conducta en cuanto al uso: reiteración de participación, formas de pago, evaluación, afiliación, entre otros.
✓ Proceder ante los soportes y medios publicitarios: recordación de la publicidad, interpretación del mensaje publicitario, etc.
✓ Actitud ante las promociones.
✓ Fidelización del usuario.

- **Análisis de productos/servicios**

✓ Conocer exactamente el servicio o producto que se ofrece.
✓ Ingresos reales.
✓ Participación en el mercado.
✓ Ingresos netos en unidades e importe.
✓ Índices de crecimiento de las ventas.
✓ Disposición con respecto a los productos:
  ❖ Calidad
  ❖ Exhibición
  ❖ Estado de ventas
  ❖ Comprensión del servicio
  ❖ Evaluación del servicio
✓ Establecimiento y modelos de tecnologías empleadas en los servicios.

- **Análisis de los precios**

✓ Precios de los eventos y servicios.
✓ Descuentos utilizados.
✓ Promociones.
✓ Formas de pago.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

- **Análisis de la publicidad y promociones**

✓ Crecimiento de la publicidad y promociones utilizadas.
✓ Soportes y medios aplicados.
✓ Valoración de los mensajes empleados.
✓ Efectividad de la publicidad.

- **Análisis de la programación de las actividades**

✓ Programación de apertura y cierre.
✓ Actividades para infantes, adultos, mayores.
✓ Número de estudiantes por grupo.
✓ Duración de cada actividad.
✓ Niveles de preparación.

- **Empresa**

Misión: Se debe elaborar de forma planificada y proyectando una imagen sólida y completa, es decir, su razón de ser, el motivo por el cual existe esta entidad y las funciones que va a realizar como organismo ligada a la colectividad y en un medio determinado, pues la credibilidad de la institución deportiva está en juego. Por lo tanto, la misión debe especificar claramente la necesidad que se va a cumplir, los clientes a los que se dirigirá la entidad y los productos o servicios que se ofrecerán. Asimismo, tiene que ser comunicada y transmitida a todos los niveles de la institución, desde empleados, proveedores y clientes, para que influya y la compartan, siendo aconsejable repetirla cada determinado tiempo para mantenerla presente en la esencia de cada colaborador.

Visión: Es la imagen favorable que se quiere proyectar al exterior, esto es, la imagen futura de la organización. El responsable de elaborar la visión de la entidad es la persona o personas que la administran, de tal forma que deben valorar y analizar las pretensiones y deseos que tiene la entidad y la capacidad de diseñar una determinada imagen, así como interna y externamente, basándose en la filosofía empresarial, la cultura y la identidad de la institución.

Valores: Son las bases sobre los que sustenta la propia definición de la institución, pues se refiere a su realidad y es el centro donde toda su actividad gira. Los valores de la organización están relacionados con la identidad de la organización, determinando su comportamiento ante ciertas situaciones en base a la ruta al que los directivos quieren orientar e infundir en la institución deportiva.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

3.2.3 Pronóstico

El propósito de todo pronóstico es que el futuro se pueda vaticinar, aunque sea proporcionalmente, pues su pilar está en el pasado y en el futuro.

Por otra parte, el pronóstico no radica solamente en descontextualizar las modas pasadas, al contrario, se trata de prever qué modificaciones puedan causarse en el futuro.

Variables que se deben considerar:

- ✓ Previsión de la demanda general.
- ✓ Pronóstico de la demanda de los servicios de los centros deportivos.
- ✓ Fidelización de los clientes.
- ✓ Pronóstico de los ingresos de la institución deportiva.

3.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras concluir con la etapa antes descrita, donde se pormenoriza tanto la situación actual como la previsión de cuál será la situación venidera, se debe enfatizar en aquellos aspectos que puedan conllevar para la entidad deportiva amenazas y oportunidades de acuerdo a sus puntos débiles y fuertes. Por dichas razones se analizará mediante un análisis DAFO, de esta manera, al procesar esta información se puede comprimir en esta herramienta estratégica, muy aplicada para entender la situación exacta en la que se ubica, también, saber su situación competitiva en el mercado, y, asimismo, las características internas.

- **Oportunidades**

Son aquellos entornos externos, positivos, que se producen en el ambiente y que, pueden ser empleadas una vez distinguidas.

¿De qué tendencias de la industria se posee información?

¿Qué cambios en los estilos sociales y de vida se están activando?

¿Qué variación se está empleando en el mercado deportivo?

- **Amenazas**

Son ámbitos negativos, externos a la empresa, programa o plan, que pueden interferir contra éste, por lo que, llegado el momento puede ser necesario elaborar una estrategia acorde para poder evitarla.

¿A qué barreras se contrapone la empresa?

¿Qué están realizando los competidores?

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

- **Fortalezas**

Son todos aquellos factores internos y positivos que conciernen a la empresa, plan o programa de otros de similar grupo.

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que su competencia?

¿A qué recursos de bajo coste o exclusivo se tiene acceso?

- **Debilidades**

Se refiere a todos aquellos recursos, factores, actitudes y destrezas que el negocio ya posee y que crea oposición para alcanzar el buen ejercicio de la entidad. Podría ser: económicos, mercadeo, organizacionales, entre otros. Posteriormente, al ser identificados estos problemas internos se estructuran estrategias convenientes para eliminarlas.

¿Qué se debe mejorar?

¿Qué se puede evitar?

¿Qué componente disminuye las ventas o el éxito del programa?

3.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez concluida la etapa de la situación actual de la industria y de la misma entidad deportiva, y tras haber proyectado su posible crecimiento, se debe tomar en cuenta una decisión respecto adónde se quiere ir. Es por ello que se deben definir objetivos que proporcionen una visión clara y decisiva sobre áreas referentes: A quiénes van encaminadas, sectores geográficos donde se aplicará, período del año en que se exhibirán las publicidades, objetivos de la comunicación, descripción de los objetivos financieros. En conclusión, deben exponerse objetivos reales, concretos, coherentes y aceptados por quienes llevan la dirección ejecutiva del plan.

Los objetivos pueden ser cuantificables (logros medibles, expresados en valores concretos. Ejemplo: alcanzar tanto beneficio o tanto porcentaje de participación de mercado) o cualitativos (metas intangibles o genéricas. Ejemplo: Imagen y notoriedad o liderazgo del producto o servicio). Se debe tener en cuenta que un objetivo tiene que cumplir una serie de requisitos que se agrupan con una norma nemotécnica muy usada en Marketing: SMART

1. Specific: Específicos. Se debe formular el objetivo de forma sencilla. Cuanto más específico sea más viable para alcanzarlo. Se recomienda dividir el objetivo en fases específicas.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

2. Measurable: Medible. Si no se es capaz de valorar en términos concretos no se estará preparado para hacer balance de lo que se ha logrado. Medir el resultado es trascendental, por ello, medir el objetivo también lo es. Se puede calcular el tiempo, la cantidad de trabajo, la gente a la que se conoce, las palabras que se escriben para poder analizar las estrategias propuestas.

3. Attainable: Alcanzable. Debe ser razonable, factible. Si el objetivo final no lo figura cuando se divide en fases la ruta, tenga en cuenta de que los pequeños objetivos SMART que tiene que ir efectuando sí son posibles.

4. Realis: Realista. Se debe contar con objetivos que se encuentren dentro de las posibilidades como recursos propios utilizables, que sirvan de motivación para alcanzar dichos objetivos.

5. Timely: Conseguible en un tiempo determinado. Es necesario tener instaurada una línea temporal, cada objetivo debe estar delimitado en el tiempo, pues ayudará a marcar las distintas fases que permitirán obtener la meta propuesta.

Ejemplos de objetivo SMART:

- ✓ Incremento de socios en un 5% durante el primer semestre de año, reduciendo el precio de la cuota un 10%.
- ✓ Alza de ingresos un 4% durante todo el año, cerrando acuerdos puntuales con (inversionistas, patrocinadores, entre otros).
- ✓ Disminución de reclamaciones un 15% en la primera mitad del año aplicando el nuevo modelo interno de calidad y servicio al cliente.

3.5. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

A partir de la definición de objetivos, que son la guía que indica hacia dónde se quiere ir, se debe avanzar con la búsqueda de la mejor ruta para alcanzarlos. En gran parte de las circunstancias no existe una estrategia única, asimismo, hay diversas opciones posibles para lograr los objetivos de marketing establecidos.

Las estrategias propuestas para modificar la oferta de los prototipos sociales instaurados son las siguientes:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es permisible desarrollar planes de marketing distintos para diferentes áreas geográficas, e incluso en un sector se puede tener en ejecución un plan nacional y otro regional o local. En esta cuestión se debe proporcionar atención especial a la coordinación para que no sucedan contradicciones entre cada uno de ellos.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

Estrategias estacionales: Se debe estimar cuándo difundir o promocionar la oferta.

Estrategias competitivas: Si existe mucha competencia en el área en que se desenvuelve el negocio, deben desarrollarse obligatoriamente estrategias especiales hacia los rivales establecidos con anticipación en el medio.

Estrategias del mercado: Se desarrollarán después de realizar la investigación de mercado, que servirá de base para decidir el mercado potencial o nuevo, en el cual se desarrollarán las operaciones comerciales para desarrollar estrategias acorde al *target* seleccionado.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Se ejecuta de distintas formas si se hace referencia a una oferta masiva o no. Precisar en qué sector se deben aumentar los esfuerzos, movilización, cobertura esperada, penetración oportuna de mercados nuevos y los existentes.

Estrategias del personal: Se debe puntualizar si se debe incorporar una estructura de personal en el Plan de Marketing.

Estrategias de promoción: Son desarrolladas para cubrir necesidades específicas en un tiempo limitado. En esta sección del Plan de Marketing designarán las zonas importantes a tomarse en cuenta posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Se detalla la adjudicación del presupuesto del Plan y es necesario acordar si se extenderá la oferta o se captará más clientes.

Estrategias de comunicación: Es conveniente determinar plenamente el tipo de anuncios que se procura instaurar, si el objetivo es obtener ganancias a corto o a largo plazo, si se va a distinguir por razones territoriales.

Estrategias de publicidad: Se especificará si se realizará una campaña publicitaria y de qué clase. Es viable suplir una promoción por una campaña publicitaria o es admisible adecuar una promoción para que cree cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios que se generan actualmente, permiten generar nuevos consumidores. Las estrategias de investigación y desarrollo son la base para garantizar el permanente éxito de la entidad deportiva.

El procedimiento en la fijación de estrategias se inicia con un análisis de los problemas y oportunidades, realizando de forma creativa soluciones múltiples para cada inconveniente. Posteriormente, se examinan los objetivos de marketing y se elaboran las estrategias, que son formuladas de forma sencilla.

En cuanto se haya definido el mercado objetivo y las estrategias, se debe generar una imagen en la mente de los clientes potenciales, de esta forma diferenciarse de la competencia que está en el mercado.

El posicionamiento es fundamental, pues es el cimiento básico para plasmar una imagen: anuncios, promociones y publicidad. Si se posiciona la oferta en todos los puntos antes mencionados, se logrará un resultado multiplicativo. Un pésimo posicionamiento puede

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

causar muchos daños hasta destruirla, por consiguiente, se debe considerar posicionarse tomando en cuenta a largo plazo. Si es necesario establecer uno nuevo y que refleje el posicionamiento seleccionado.

3.6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción constituye la secuencia de acciones sistemáticas en el tiempo con la primacía para lograr el objetivo trazado.

El programa de marketing es la unidad más estructurada del plan de marketing deportivo, en él se describirá el logro de los objetivos específicos de cada estrategia, y de cada programa de estudio e investigación. Algunas definiciones:

a. Capitales disponibles con los que cuenta la institución deportiva.
b. Operaciones específicas que van a ejecutarse.
c. Personal responsable para aplicarlas.
d. Instantes en que dichas acciones deben ejecutarse.

Una metodología para el diseño de este esquema es la siguiente:

Definición de los programas específicos de cada intervención de investigación y estudio:

a. Distinguir las acciones centrales por etapas que se dictaminen como ineludibles para lograr el objetivo.

b. Organizar estas etapas por orden, detallando lo que se debe efectuar en cada una de ellas y cómo se conectan con las otras.

c. Determinar el tiempo y el plazo de conclusión razonable para que cada fase no retrase el orden establecido con antelación.

d. Atribuir la ejecución a los responsables según su dignidad y su grado de responsabilidad sobre las tareas encargadas.

Presupuestos operativos

El presupuesto constituye una manera primordial de control. La designación de presupuesto en una institución deportiva admite la fijación de costes a conseguir, para medirlos con los resultados reales y cuando existen extravíos buscar su origen y aplicar planes correctivos que garanticen el nivel de utilidad.

El conjunto real de recursos acordada por el director de marketing para alcanzar los objetivos preanunciados es lo que se denomina como mix del marketing, y el presupuesto presume la expresión de mezclar esos recursos en procesos económicos y financieros, añadiendo los siguientes términos: mano de obra, tiempo y energías destinados al aprovechamiento real y futura de las situaciones del mercado. A partir de la presentación de todos los presupuestos, la dirección regulará las actividades y los recursos disponibles para asignarse debidamente. Es conveniente que cada directivo se comprometa al control de operaciones en su misma área. Cabe señalar que cada departamento es responsable que

3ciencias

3C Empresa ***(Edición núm. 29)*** *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

elabore su propio presupuesto para el ciclo determinado y que los valores actuales puedan ser comparados con las que se proyectan, tomando en cuenta las normas y políticas financieras prescritas por la institución deportiva.

En la empresa deportiva la elaboración de presupuestos es fundamental: gracias a ellos se puede calcular los ingresos y gastos que se estiman realizar y, con base en estas proyecciones, desarrollar los ajustes que sean necesarios. Para el estudio del presupuesto se ha procedido a dividir este apartado en cuatro componentes fundamentales y al final el resultado será la sumatoria de todos estos conceptos que a continuación se detallan:

Tabla 2. División de los cuatro componentes fundamentales para la elaboración del presupuesto en una Institución Deportiva.

presupuesto comercial	presupuestos de gastos operativos	presupuestos de gastos de marketing	presupuestos de gastos financieros y amortizaciones
El presupuesto comercial se debe estructurar conjuntamente con el equipo comercial, quienes están familiarizados con la situación real del mercado potencial. Se deben considerar, por tanto, atributos tales como: • La competencia y sus precios. • Promociones y acciones de marketing. • Propios precios, promociones, • Acciones de marketing, entre otros. Es importante ajustar el presupuesto comercial a la realidad de la institución deportiva y no proyectar acciones inalcanzables, pues no se podrá cumplir con ese presupuesto.	Dentro de los gastos operativos se aglutinará y presupuestará todos los gastos generados por la actividad ordinaria de la institución deportiva como: • Los costes del personal (adjuntando aquí los salarios, seguridades sociales, planes de pensiones, beneficios sociales, primas, entre otros.). • Otro rubro a tomar en cuenta son servicios externos, donde se agrupará todos los servicios prestados por empresas y personal externo a la entidad: desde técnicos de mantenimiento, arrendamientos, suministros de agua, luz, telefonía, seguros, costes del personal externo responsable de algunas actividades, entre otros.	• La exposición en Internet por medio de todas las herramientas disponibles actualmente (páginas web, blogs, redes sociales, entre otros.) compone uno de los factores a tomar en cuenta a la hora de crear el presupuesto de gastos en marketing. • Además se debe tener en consideración las publicidades en otros medios más tradicionales, como prensa, radio y televisión, paneles publicitarios. • El coste de las promociones especiales que el área de marketing pueda determinar cómo indispensables asimismo debe presupuestarse.	Un presupuesto financiero bien realizado mantiene el nivel de liquidez en el mínimo posible para permitir lograr con todas las obligaciones de pago de la empresa sin ningún problema añadido, eliminando costes de financiación innecesarios procedentes del cúmulo de liquidez innecesaria. Se debe agregar: • Créditos y préstamos que la entidad emplee, Descuentos comerciales sobre los cobros pendientes, gastos bancarios y comisiones en general. Referente a las amortizaciones, se considerará:

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

	• Las compras de artículos (para vender en máquinas automáticas, tiendas en la entidad, otros.) asimismo aprovisionamientos para el perfecto funcionamiento de la entidad también deben tomarse en cuenta. A la hora de presupuestar la partida de compras se debe prestar mucha atención a las mermas, pérdidas, robos, entre otros. En esta sección encontraremos con toda clase de costes: directos e indirectos, fijos y variables. Ejemplos: Las comisiones como gastos variables y directos, gasto variable e indirecto la electricidad, gastos fijos y directos las amortizaciones de aparatos y los sueldos de administración como gastos fijos e indirectos.	• También, otra clase de eventos destinados al marketing que la institución tenga previsto emprender, como por ejemplo la organización de una carrera de resistencia medida en kilómetros o de un evento como responsabilidad social o cualquier otro acontecimiento.	• Los plazos de amortización que la administración marca para cada bien, pues el pago asociado a la amortización de un bien puede ser mayor, menor o igual a la cuantía que se amortiza cada año, en base a la forma de pago adoptada y del plazo de amortización convenida por la administración para dicho bien).

Fuente: Elaboración propia.

3.7. EVALUACIÓN Y CONTROL

Esta es la última etapa del plan, tanto a nivel organizativo como financiero, político, social y deportivo. Incluye descripción de Memoria, exposición de resultados del programa, reproducción de imágenes, recopilación de apuntes de prensa, diagnóstico de resultados de encuestas y estadísticas, liquidación, encuentros post evento de la comisión organizadora y ejecutiva y, en situaciones disolución de los mismos.

En la Memoria se reúnen informes, encuestas, notas de prensa, datos sobre errores realizados, inconvenientes detectados y extravíos, modificaciones realizadas, valoración de cada fase y de cada área por los responsables directos y valoración conjunta, estadísticas y análisis de resultados. La Memoria con todos los datos se archiva y se puede redactar un informe para diferentes instituciones y organizaciones que lo soliciten. Una sección importante y obligada de este peritaje lo integran los informes económico-financieros.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

Por ende, es importante efectuar el Balance del evento, la cuenta de resultados, diseñar una serie de ratios económicos y la auditoría.

El control permite establecer indicadores de cumplimiento o tomar medidas del plan proyectado, en comparación con los objetivos establecidos.

Los objetivos deben ser verificados y además, deben efectuarse en un período fijado. Las fechas de plazo definen una disciplina a todos los ejecutivos que colaboran de una actividad, quienes determinan de una etapa de tiempo para lograr los objetivos, lo que facilita y consciente la coordinación y control de las tareas.

La base de todo control establece disponer de información exacta de cómo se han ido agregando los presupuestos con respecto a la realidad, su grado de desempeño.

Existen dos puntos importantes que se deben tomar en cuenta en esta etapa:

- ✓ El diseño del sistema de control
- ✓ Las medidas correctivas a aplicar.

4. CONCLUSIONES

El plan de marketing se constituye como la guía que permite marcar la ruta comercial para llegar al sitio determinado, pues, es la herramienta de gestión que contribuye a la creación de la imagen que obtienen los usuarios de todas las instituciones.

Referirse al deporte conlleva directa o indirectamente a un concepto principal: la pasión. Las actividades deportivas muestran a través de ellas una experiencia llena de imágenes; al agregarse a eventos deportivos, asimila conceptos como: Ánimo, lozanía, vigor, progreso, dirigir y aventura, entre otros. Todos estos elementos implican un grado afectivo, singular e inédito.

Las entidades deportivas deben considerar la elaboración del plan de marketing, tanto es así que en la actualidad el deporte no se aprecia como tal, sino, como un producto que sirve de vínculo con la empresa comercial y, de esta forma realizar mejores negociaciones (patrocinio, derechos televisivos, entre otros), redundando en ingresos mayores para la institución.

Para concluir, este plan, se ha efectuado mediante una metodología sencilla y dúctil, cuyas etapas han sido especificadas y pormenorizadas, con la finalidad que el especialista en marketing pueda ajustarlo y establecer políticas precisas a cada tipo de negocio, actividad o servicio deportivo, con base en los cuatro elementos del *mix* de marketing, obteniendo resultados óptimos en su programa propuesto.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 1 – 21
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cohen, W. (2001). *El plan de márketing: Procedimiento, formularios, estrategia y técnica.* Bilbao: Deusto.

Emprendaria - Mercadotecnia Deportiva. (06 de marzo de 2009). Recuperado el 10 de noviembre de 2016, a partir de: <http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=413/>.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Marín, J. (2009). *Imagen, comunicación y deporte : una aproximación teórica.* Madrid: Visión Libros.

Molina, G. (2010). *Marketing deportivo: Pasión y dinero.* Managua: El Unicornio Azul.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Universitat Jaume I.

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréché, J. (2007). *Administración del marketing.* México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *fundamentos de marketing.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

Recepción: 27/10/2015
Aceptación: 30/10/2016
Publicación: 24/02/2017

ESTADO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL: VISIÓN DE ESTUDIOS FORMALIZADOS

STATE OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE: VISION OF FORMALIZED STUDIES

Francisco Javier Cárcel Carrasco[1]

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universitat Politècnica de València. Camino de Vera S/N, 4022, Valencia (España). E-mail: fracarc1@csa.upv.es

Citación sugerida:

Cárcel Carrasco, F.J. (2017). Estado de la empresa industrial: visión de estudios formalizados. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(1), 22-36. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36/>.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

RESUMEN

Mediante el análisis y la visión de estudios formalizados sobre las características fundamentales de la empresa industrial española, se pueden tomar conclusiones de cómo será su evolución y las tendencias que las forman. Para ello, se han resumido y analizado algunos de los estudios sectoriales que marcan la tendencia industrial, indicándonos sus carencias o principales características que las definen.

ABSTRACT

Through the analysis and the vision of studies made on the fundamental characteristics of the Spanish industrial company, conclusions can be taken of how their developments and trends that form them. For this purpose have been summarized and analyzed some of the sectoral studies that indicate the industry trend, indicating its shortcomings or main characteristics that define them.

PALABRAS CLAVE

Empresa industrial; estudios sectoriales; gestión de empresas.

KEY WORDS

Industrial enterprise; sectoral studies; management of companies.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

1. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial español tiene unas características clásicas que es necesario analizar para una visión del conjunto. Tomando un análisis del funcionamiento de las empresas en el periodo anterior a la crisis española, el sector industrial español está constituido (Figura 1), según datos obtenidos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) por más de 245.000 empresas (a 1 de enero de 2008), lo que representa un 7% del total de empresas del directorio (la agricultura se queda fuera del ámbito poblacional del DIRCE). En la Tabla 1 se recoge el número de empresas del DIRCE distribuidas por ramas de actividad para los años 1999 y 2008. En ese decenio aumentó el número total de empresas así como la importancia relativa del sector de la construcción con respecto a los otros dos sectores: servicios e industria. En España, la mayoría de las empresas se dedican al sector servicios (78%) mientras que a la industria se dedican, de media, sólo 7 de cada 100.

Tabla 1: Número de empresas por rama de actividad en España 2008.

Actividad	1999	% sobre total	2008	% sobre total	Variación 2008/1999 (%)
TOTAL	**2.518.801**	**100**	**3.422.239**	**100**	**136**
Industria	237.782	9	245.588	7	103
Construcción	271.616	11	501.056	15	184
Servicios	2.009.403	80	2.675.595	78	133

Fuente: Directorio Central de Empresas. INE

Fuente: (INE, 2008).

La Tabla 2 presenta un análisis más detallado del número de empresas de servicios, industria y construcción según el número de asalariados. Si bien las empresas industriales representan un 7% del total, en las que cuentan con 20 y más ocupados los porcentajes se mantienen superiores al 20% en todos los intervalos; es decir la importancia relativa de la industria aumenta con el tamaño de las empresas y alcanza un máximo en el intervalo de 20 a 100 ocupados, en el que una de cada cuatro empresas se dedica a la industria.

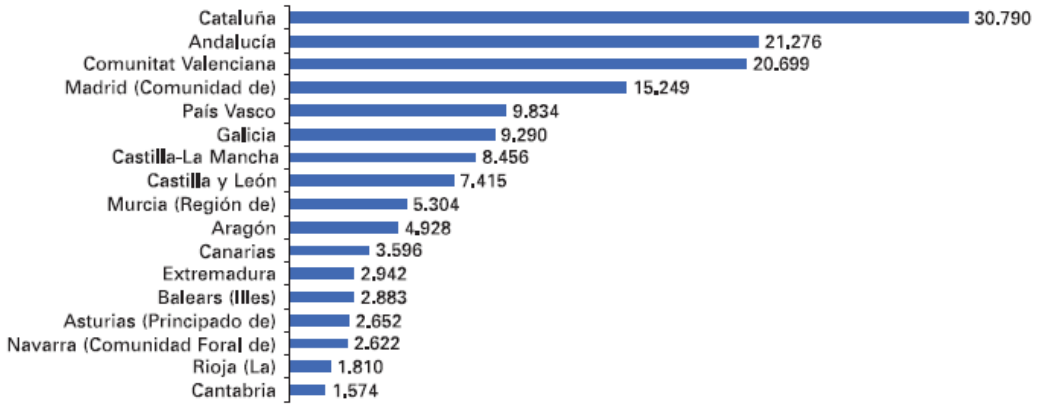


Figura 1: Número de empresas industriales por comunidad autónoma en España 2008.
Fuente: (INE, 2008).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

Tabla 2: Empresas por actividad y tamaño en España 2008.

(Porcentaje)

	Industria	Construcción	Servicios
TOTAL	**7**	**15**	**78**
Sin asalariados	5	13	82
De 1 a 9	8	15	77
De 10 a 19	19	23	58
De 20 a 49	25	23	51
De 50 a 99	25	18	56
De 100 a 499	23	15	62
500 y más	20	7	72

Fuente: Directorio Central de Empresas. INE

Fuente: (INE, 2008).

2. ESTUDIOS FORMALIZADOS DEL ESTADO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

Para marcar la importancia de la industria española en el conjunto de la Unión Europea, se pueden extraer los datos de la Tabla 3. Los datos europeos de Contabilidad Nacional referidos al periodo 1997-2007 muestran una evolución similar al caso español: aumento de los sectores de la construcción y de los servicios y una paulatina disminución de la importancia de la industria europea en el total de la economía. Si en 1997 esa participación era del 23,3%, en 2007 ha pasado a ser del 20,2%. En el mismo periodo el sector agrícola ha disminuido del 2,8% al 1,8%.

La heterogeneidad en la composición sectorial de los veintisiete países que integran la UE se visualiza en la Tabla 3. Hay siete países en los que la industria aporta la cuarta parte del valor añadido de sus respectivas economías: Alemania, Eslovaquia, Eslovenia, Finlandia, Hungría, la República Checa y Rumanía. En el resto la participación de la industria está por debajo de esa cifra y llega a ser inferior al 10% en Chipre y Luxemburgo.

De estos datos se puede ver la evolución de la participación industrial en España y en el conjunto de la Unión Europea, así como la de los dos países en los que la industria tenía en 1997 la mayor y la menor importancia en su propia economía (Irlanda y Chipre respectivamente) y el país que más aporta al sector industrial en la UE (Alemania) y que además, junto con Eslovaquia, son los dos únicos países en los que la participación del sector industrial en el valor añadido total respectivo, sigue una tendencia alcista.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

Tabla 3: Participación de cada rama en el valor añadido de la UE-27. 2007.

(Porcentaje sobre el total de cada país)

	Industria	Agricultura	Construcción	Servicios
UE-27	**20,2**	**1,8**	**6,4**	**71,6**
República Checa	32,6	2,4	6,3	58,7
Eslovaquia	31,3	3,5	7,9	57,2
Rumania	27	6,4	10,1	56,6
Alemania	26,4	0,9	4	68,7
Eslovenia	26,4	2,4	8	63,3
Finlandia	26,2	3,2	6,4	64,1
Hungría	25,1	4	4,7	66,4
Polonia	24,5	4,3	7,3	63,9
Bulgaría	24,1	6,2	8,2	61,5
Irlanda	23,7	1,7	9,9	64,8
Austria	23,5	1,8	7,1	67,7
Suecia	23,4	1,4	4,9	70,2
Lituania	22,6	4,5	10,2	62,7
Italia	21,4	2,1	6,1	70,4
Estonia	21,3	2,8	9,1	66,8
Dinamarca	20,3	1,2	6,1	72,4
Países Bajos	18,8	2	5,6	73,6
Bélgica	18,7	0,8	5,3	75,2
Malta	18,3	2,6	3,6	75,5
Portugal	18	2,5	6,5	73,1
España	**17,5**	**2,9**	**12,3**	**67,4**
Reino Unido	16,7	0,6	6,4	76,3
Letonia	14,2	3,6	9	73,2
Francia	14,1	2,2	6,3	77,4
Grecia	13,3	3,8	7	75,9
Chipre	9,8	2,2	9,1	78,9
Luxemburgo	9,8	0,4	5,8	84

Fuente: Eurostat

Fuente: (Eurostar, INE, 2008).

Para ver la perspectiva de los sectores industriales a nivel mundial, se pueden observar los datos proporcionados por la OCDE que se presentan en la Tabla 4, confirman los cambios estructurales mencionados con anterioridad: la paulatina disminución de la participación de la industria manufacturera en la economía de la mayor parte de los países.

La tabla presenta la distribución porcentual por sectores del valor añadido de cada país, distinguiendo entre agricultura, industria y construcción y sector servicios y permite comparar datos relativos a 2007 y 1997. En el periodo 1997-2007 la participación de la agricultura ha disminuido en todos los países; en cuanto al sector servicios los porcentajes han aumentado en todos, salvo en Canadá, Noruega y Australia. En la tabla están agrupados los sectores de la industria y la construcción e incluye datos porcentuales tanto para ese total como para el subconjunto de la industria manufacturera, lo que permite confirmar que es en esta última en dónde la disminución porcentual es más acusada. Del total de países analizados, sólo en Suiza y Corea aumenta la aportación de las manufacturas, mientras que son cinco los países que experimentan incrementos en la participación del total de la industria-construcción (Australia, Canadá, España, México y Noruega).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

En el caso particular de España, si bien la participación total de la industria-construcción aumenta medio punto porcentual, el conjunto de la actividad manufacturera disminuye 3,8 puntos porcentuales descendiendo de un 19% a un 15,2%.

Tabla 4: Participación de cada rama en el valor añadido de la UE-27. 2007.

País	Agricultura % del valor añadido		Industria y construcción % del valor añadido				Servicios % del valor añadido	
			Total		Manufacturera			
	2007	1997	2007	1997	2007	1997	2007	1997
Canadá	(–3) 2,2	2,5	(–3) 31,7	30,9	(–3) 16,2	18,0	(–3) 66,1	66,6
Estados Unidos[2]	1,3	1,7	21,8	25,5	13,3	1. 17,3	76,9	72,8
México	(–1) 3,3	5,5	(–1) 35,8	35,2	(–1) 18,9	21,4	(–1) 60,9	59,2
Islandia[2]	(–2) 5,8	9,8	(–2) 23,7	28,9	(–2) 10,1	16,4	(–2) 70,5	61,3
Suiza	1,2	1,8	28,0	28,5	20,3	20,1	70,8	69,8
Noruega	1,4	2,4	42,7	37,1	10,4	12,3	55,9	60,4
España	**2,9**	**5,0**	**29,8**	**29,3**	**15,2**	**19,0**	**67,4**	**65,7**
Turquía	8,7	10,8	27,8	37,2	18,7	27,9	63,5	52,2
Corea	2,9	5,2	37,1	37,9	27,6	25,6	60,0	56,2
Japón[3]	1,4	1,7	28,5	32,8	20,6	22,2	70,1	65,5
Australia	2,6	3,4	29,1	27,7	10,5	14,3	68,4	68,9
Nueva Zelanda[4]	(–3) 6,2	6,8	(–3) 24,6	25,5	(–3) 15,3	16,9	(–3) 69,2	67,6

1. Según el Sistema Nacional de cuentas para el año 1993 y la Clasificación Industrial Estandar Internacional (ISIC), Revisión 3 (1990). Valor añadido estimado a precios básicos incluye el FISIM
2. Valor añadido estimado al coste de los factores
3. Valor añadido estimado aproximadamente a precios de mercado
4. Valor añadido estimado a precios de productor

– n. Las cifras en estas celdas son de años anteriores (posteriores , si +n) al año de referencia. Por ejemplo si la columna se refiere a 2007, una celda con '–1' hace referencia a 2006

Fuente: La OCDE en cifras 2009. OCDE

Fuente: (Eurostar, INE, 2008).

3. OTROS FACTORES DE INCIDENCIA

El estudio de los gastos de explotación, una vez descritas y comentadas las distintas componentes de los ingresos, permite completar, en una primera aproximación, el análisis de la actividad productiva de las empresas.

La distribución de las partidas que constituyen los gastos de explotación aparece reflejados en la Tabla 5.

Se pone de relieve que los consumos son, sin duda, la componente más importante de la estructura de gastos, con un porcentaje de participación sobre el total superior al doble de la suma de los porcentajes del resto de componentes.

Si se analiza la estructura de los gastos a nivel de agrupaciones de actividad, se observa que los consumos se mantienen en todas ellas como la componente más importante. No obstante, los porcentajes son lógicamente variables de unas actividades a otras, por lo que aumenta, en determinadas agrupaciones, la importancia relativa de las otras componentes de gasto. En concreto destacar que, en cuatro agrupaciones de actividad, los gastos de personal llegan a superar el 20% de los gastos totales de explotación: en la industria textil,

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

confección, cuero y calzado (21%); papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados (22%); maquinaria y equipo mecánico (21%); y en industrias manufactureras diversas (23%). A parte de la variable de gastos de personal, las otras dos componentes más relevantes del gasto son: los consumos y los servicios exteriores.

El concepto global de consumos y trabajos realizados por otras empresas incluye tanto el consumo de materias primas (bienes adquiridos para su transformación en el proceso productivo), como el de otros aprovisionamientos (combustibles, carburantes, repuestos, embalajes, material de oficina, etc.) y el de mercaderías (bienes adquiridos para revenderlos sin someterlos a un proceso de transformación), así como el gasto correspondiente al trabajo que, formando parte del proceso de producción propia, se encarga y es realizado por otras empresas.

El análisis interno de la variable consumos, muestra que el consumo de materias primas representa, en media, el 66% de la cifra total, siendo el componente mayoritario en todas las agrupaciones de actividad.

Tabla 5: Gastos de explotación en las empresas. 2007.

	Millones de euros	% sobre el total
Consumos y trabajos realizados por otras empresas	400.621	67,7
Gastos de personal	83.206	14,1
Servicios exteriores	84.628	14,3
Dotaciones para amortización del inmovilizado	22.999	3,9

Fuente:(INE, 2008).

Dentro del total de gastos de explotación, los servicios exteriores representan, en media, un 14,3% del total, lo que supone una cifra muy semejante a la correspondiente a los gastos de personal (14,1%). No obstante, su importancia sobre el total de gastos de explotación varía según la agrupación de actividad considerada, fluctuando desde el 8% de las industrias extractivas y del petróleo, hasta el 23% de la industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados.

La distribución porcentual de los servicios exteriores entre sus distintas componentes de gasto se presenta en la Tabla 6. Los datos de la tabla van referidos a empresas con 20 y más trabajadores, y ponen de manifiesto la importancia en el desarrollo de la actividad de las empresas de determinados servicios tales como el transporte, los suministros, las reparaciones y los servicios de profesionales independientes.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

Tabla 6: Servicios exteriores en las empresas, 2007.

	Millones de euros	% sobre el total
Transportes	12.645	16,8
Suministros	11.234	14,9
Reparaciones y conservación	8.928	11,9
Servicios de profesionales independientes	8.410	11,2
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	7.915	10,5
Arrendamientos y cánones	7.346	9,8
Primas de seguros	1.558	2,1
Gastos en I+D del ejercicio	1.071	1,4
Servicios bancarios y similares	699	0,9
Otros servicios	15.456	20,5

Nota: datos referidos a empresas con 20 y más personas ocupadas

Fuente: (INE, 2008).

El empleo, los costes de personal y el nivel de salarios constituyen, en conjunto, un atractivo campo de estudio dentro del análisis general de la estructura industrial. No sólo por sus implicaciones económicas y sus repercusiones sobre el volumen de gastos, sino también por la componente social que a ellos va asociada.

Los costes de personal han experimentado durante ese mismo periodo una progresiva pérdida de importancia en relación con el total de gastos de explotación de las empresas. En 1993 los gastos de personal suponían el 22% del total de gastos, porcentaje que se ha ido reduciendo paulatinamente hasta alcanzar el 14% en 2007. En la figura 2 presenta tanto la evolución de los gastos de personal por ocupado (creciente al incorporar el efecto de la inflación) como la del ratio gastos de personal sobre gastos de explotación, poniéndose de relieve el descenso en 8 puntos porcentuales del mismo.

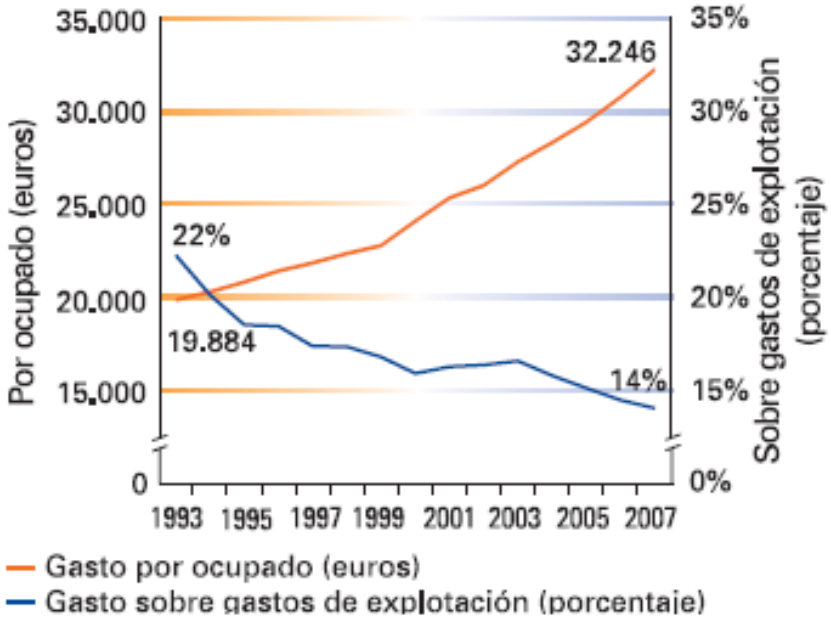


Figura 2: Gastos de personal en la industria en España 2008.
Fuente: (INE,2008).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

El sueldo por persona asalariada en el sector industrial español fue en 2007 de 25.127 euros. Dentro de los sectores, la agrupación de mayor salario, energía y agua, supera en más del doble a la agrupación de menor salario medio, la industria textil, confección, cuero y calzado.

Desde otro punto de vista, en el ámbito europeo efectuamos una comparación de la importancia relativa de los costes de personal a través de dos ratios. El primero de ellos aparece en la figura 3 donde se representa la relación entre los costes de personal y los respectivos valores de producción. En 2007 y para la media europea los costes de personal supusieron un 15% del valor de la producción. Las cifras por países oscilan desde el 9% de Irlanda al 19% de Chipre. España ocupa en esa escala el décimo-cuarto lugar con un 14%.

La dimensión de la empresa y la rama de actividad son dos de los factores que influyen en la productividad industrial. La relación existente entre productividad y dimensión de la empresa (expresada en términos de número de personas ocupadas) se observa en la figura 4, en el que se visualiza la productividad media por ocupado para cada uno de los distintos intervalos de tamaño en los que se clasifica a las empresas industriales.

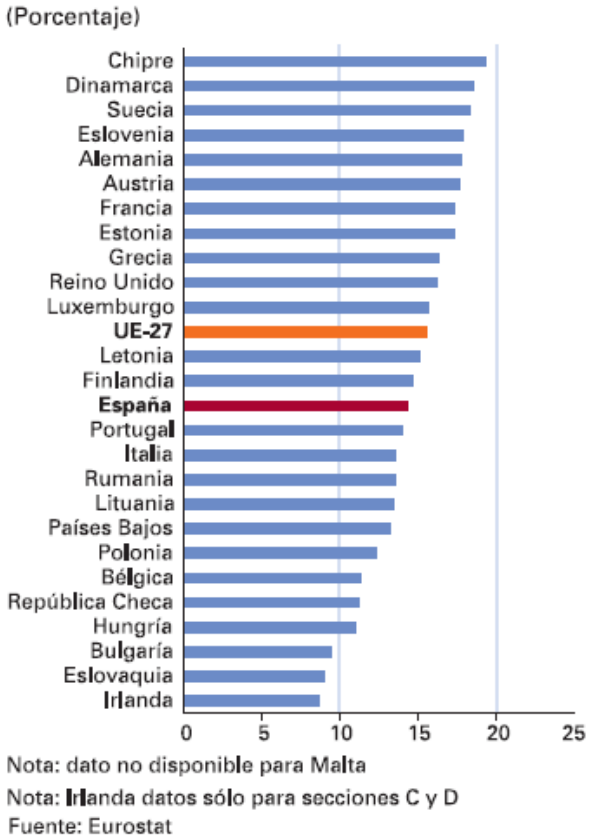


Figura 3: Costes de personal sobre valor de producción.
Fuente: (INE, 2008).

En la figura 4 se resalta el aumento progresivo de la productividad a medida que aumenta el tamaño de la empresa, así como las variaciones existentes en los incrementos de productividad de unos intervalos a otros. Por ejemplo, el porcentaje de variación entre los dos primeros intervalos correspondientes a las empresas de menor tamaño (6%) se transforma en un 32% al calcular el incremento entre los dos de mayor tamaño.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

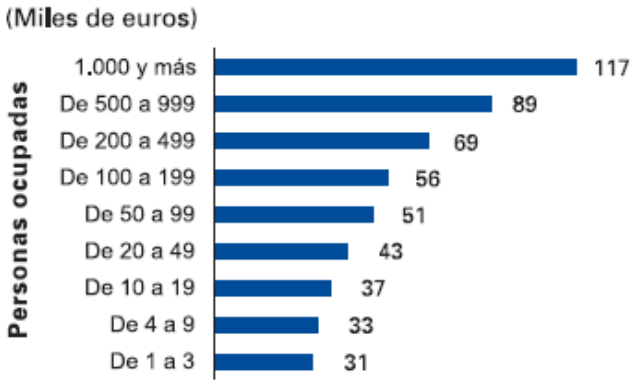


Figura 4: Productividad por ocupado y tamaño de la empresa en España.
Fuente: (INE, 2008).

Otro factor a tener en cuenta en el estudio de la productividad es la rama de actividad. Las diferencias de productividad, si se consideran los 3 grandes sectores industriales, son ya significativas (ver figura 5). A un mayor nivel de detalle en la desagregación de actividad, si se tienen en cuenta las catorce agrupaciones en las que se ha dividido la industria, se aprecian también notables diferencias de productividad entre las mismas (ver Tabla 7).

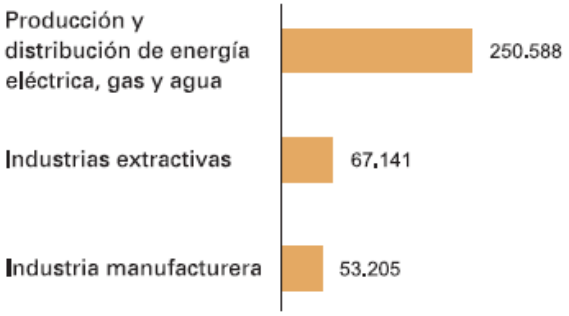


Figura 5: Productividad por ocupado y actividad de la empresa en España.
Fuente: (INE, 2008).

Tabla 7: Productividad por ocupado y agrupación actividad de la empresa en España.

Agrupación	Euros
Energía y agua	250.588
Industrias extractivas y del petróleo	159.927
Industria química	81.228
Productos minerales no metálicos	60.232
Material de transporte	59.625
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	57.413
Papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	54.635
Alimentación, bebidas y tabaco	52.173
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	51.736
Maquinaria y equipo mecánico	50.930
Caucho y materias plásticas	47.869
Madera y corcho	34.090
Industrias manufactureras diversas	32.388
Industria textil, confección, cuero y calzado	28.186

Fuente: (INE, 2008).

La productividad por ocupado se incrementa a medida que aumenta el tamaño de las empresas.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

La productividad de las grandes empresas (con más de 1.000 ocupados) es más del triple de la correspondiente a las de menos de 20 ocupados.

La productividad por hora trabajada en el sector de energía y agua es superior a la de la industria extractiva y del petróleo y a la de la industria manufacturera.

Dentro de la industria manufacturera, la mayor productividad por ocupado se da en la industria química (81.228 euros), y la menor en la industria textil, confección, cuero y calzado.

4. OTRAS CONSIDERACIONES EN LAS EMPRESAS

Características de la inversión en las empresas:

En cuanto la inversión en activos materiales del sector industrial español fue en 2007 de 28.121 millones de euros, lo que representa un 4,5% del total de la cifra de negocios de la industria. Según datos europeos del año 2007, España ocupa la posición undécima en cuanto a inversión bruta por ocupado con un dato de 11.477 euros.

A partir de los datos ofrecidos por la Encuesta Industrial de Empresas se puede analizar la estructura de la inversión y conocer asimismo la importancia que tiene cada uno de sus componentes determinando su participación en la cuantía total.

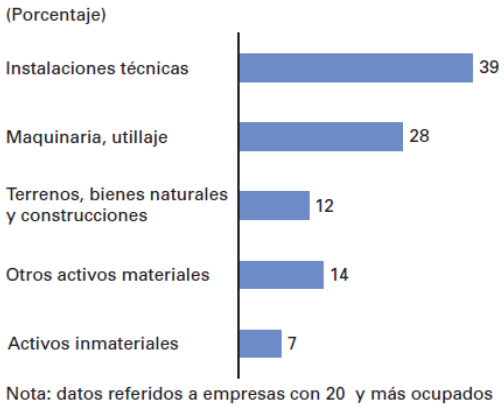


Figura 6: Componentes de la inversión en las empresas.
Fuente: (INE, 2008).

Se observa (figura 6) que la inversión conjunta en instalaciones y maquinaria es de una gran relevancia en la industria, constituyendo en 2007 el 67% de la inversión total. Dentro del conjunto de otros activos materiales, (14%) figuran incluidos los elementos de transporte (2%) y los equipos informáticos (1%). En cuanto a la rúbrica de terrenos, bienes naturales y construcciones, éstas últimas contribuyen con un 9% mientras que los terrenos y bienes naturales suponen el 3% restante.

Algunas de las conclusiones que se pueden extraer en cuanto la inversión en las empresas, es que el ratio de la inversión material por persona ocupada se incrementa a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Las medianas y pequeñas empresas acumulan el 49% de la inversión en activos materiales.

3C Empresa ***(Edición núm. 29)*** *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

Consumos energéticos en las empresas:

Los datos de la Encuesta Industrial de Empresas permiten analizar la participación del gasto en consumos energéticos en el total de gastos de explotación, y en 2007 dicha participación es del 2,3% para el conjunto de empresas con 20 y más personas ocupadas. Este porcentaje ha ido aumentando, en líneas generales, de una forma progresiva desde principios de la década, estimándose para el conjunto del periodo un incremento global en términos porcentuales del 20%.

Una de las características relevantes en relación a esta variable es su fuerte dependencia de la rama de actividad considerada. Esto puede observarse a nivel de agrupación de actividad, y se manifiesta, en mayor medida, al nivel más detallado de sector de actividad. La Figura 7 presenta una distribución por agrupaciones de la importancia porcentual del consumo energético en relación al total de gastos de explotación y muestra la importancia de los consumos energéticos en algunas agrupaciones, como es la de productos minerales no metálicos, en la que llega a suponer un 7,5% del total de gastos de explotación.

Ya se ha señalado que la importancia relativa de los consumos energéticos en las empresas depende, en gran medida, del sector de actividad al que pertenezcan. Los sectores en los que los consumos energéticos tienen una mayor repercusión sobre el gasto son los de fabricación de azulejos, baldosas, ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción (15%); cemento, cal y yeso (14%); pasta papelera, papel y cartón (12%); fibras artificiales y sintéticas (10%); acabado de textiles (10%); y extracción de minerales no energéticos (10%). En el extremo opuesto están sectores tales como los de edición; máquinas de oficina y equipos informáticos; motores eléctricos, trasformadores y generadores; aparatos de recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen; vehículos de motor; y motocicletas, bicicletas y otro material de transporte en los que la participación de los consumos energéticos es inferior al 0,5% del total de gastos de explotación.

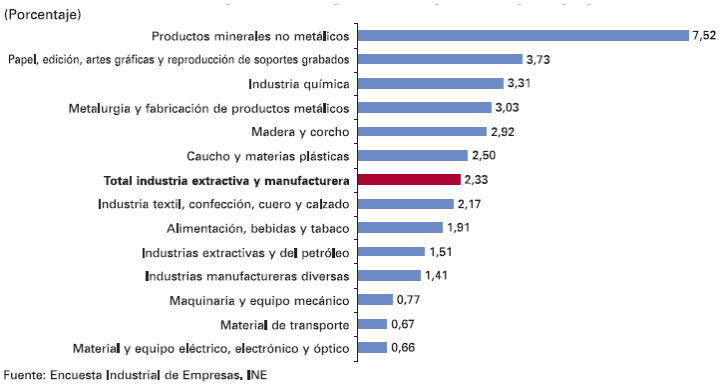


Figura 7: Consumos energéticos sobre gastos de explotación.
Fuente: (INE, 2008).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 22 – 36
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

La Tabla 8 proporciona información sobre la importancia porcentual del consumo de cada tipo de combustible en el conjunto de la industria extractiva y manufacturera. La electricidad supone casi la mitad del consumo energético de las empresas industriales (48%). El gas (28%) y los productos petrolíferos (18%) son los otros dos componentes, cuyo consumo es más relevante en el conjunto de la industria.

Tabla 8: Distribución de los consumos energéticos.

Producto energético	Valor (miles de euros)	Porcentaje sobre el total
Total	**10.980.004**	**100**
Electricidad	5.302.029	48
Gas	3.047.604	28
Productos petrolíferos	1.925.778	18
Carbón y derivados	295.188	3
Otros productos energéticos	409.404	4

Fuente: Encuesta de Consumos Energéticos. INE

Fuente: (INE, 2008).

En la Tabla 9 se presenta la distribución porcentual de los distintos consumos energéticos por agrupaciones de actividad.

Destaca la elevada participación porcentual del consumo de electricidad tanto en la industria del caucho y materias plásticas (77%) como en la de material y equipo eléctrico (72%) y la del consumo de gas en la industria química (43%). Por otra parte, es también significativo el consumo de carbón y derivados en la industria de productos minerales no metálicos (12%) en comparación con el resto de agrupaciones.

(Porcentaje)

Agrupación	Electricidad	Gas	Productos petrolíferos	Carbón, derivados y otros productos energéticos
Industrias extractivas y del petróleo	47	12	38	3
Alimentación, bebidas y tabaco	49	24	24	3
Industria textil, confección, cuero y calzado	55	28	14	3
Madera y corcho	58	11	27	4
Papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	46	38	8	7
Industria química	37	43	11	8
Caucho y materias plásticas	77	12	7	4
Productos minerales no metálicos	32	36	20	12
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	61	22	13	5
Maquinaria y equipo mecánico	57	15	26	2
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	72	9	17	1
Material de transporte	62	20	15	4
Industrias manufactureras diversas	58	6	31	5

Fuente: Encuesta de Consumos Energéticos. INE

Tabla 9: Consumos energéticos por agrupación de actividad.
Fuente: (INE, 2008).

En cuanto a la energía, como conclusiones, se puede extraer que la electricidad supone casi la mitad del consumo energético de las empresas industriales (48%). El gas (28%) y los

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

productos petrolíferos (18%) son los otros dos componentes, cuyo consumo es más relevante en el conjunto de la industria.

La electricidad es mayoritaria en todas las actividades salvo en la industria química y en la de productos minerales no metálicos, en las que el mayor consumo corresponde al gas. Los productos petrolíferos destacan por su importancia en extractivas y del petróleo; madera y corcho; maquinaria y equipo mecánico; e industrias manufactureras diversas. Por su parte, la industria de productos minerales no metálicos tiene un consumo significativo del carbón y sus derivados.

En los estudios presentados por la fundación Sepi (Sepi, 2009), sobre encuesta de estrategias empresariales sobre un estudio de una población de 1.798 empresas (1.336 de 200 y menos trabajadores y 462 de más de 200) se muestra como consecuencia de la crisis económica, su implicación en las empresas y en concreto en el sector industrial refleja el brusco ajuste de actividad. Si inicialmente su evolución estuvo marcada por el estallido de la burbuja inmobiliaria y el desplome de la actividad de la construcción, la rápida caída del consumo privado, de la inversión productiva y de la demanda externa terminó afectando profundamente a todas las ramas de actividad. Entre ellas, la fabricación de vehículos de motor, por su importancia en el del sector industrial español y sus efectos de arrastre, así como por su enorme relevancia en el conjunto de los intercambios comerciales con el exterior, constituye uno de los máximos exponentes del deterioro de la actividad productiva. Otras ramas, como las de alimentación, han podido aguantar mejor la recesión, aunque la generalidad de empresas se vio afectada por los problemas derivados de las restricciones crediticias, que fueron especialmente intensos en la segunda mitad del año 2008. La información de Contabilidad Nacional indica que la ralentización de la actividad industrial en 2007, con un crecimiento del valor añadido del 0,9% (frente al 1,9% del año anterior), se acentúa muy notablemente en 2008. Los datos señalan una reducción del -2,1% para el conjunto del año, contrastando el crecimiento interanual del 2,1% del primer trimestre con la reducción del -6,9% del cuarto trimestre. Los datos hasta ahora conocidos muestran que durante 2009 ha seguido registrándose un gran deterioro de la actividad industrial. Los datos acumulados de los tres primeros trimestres de 2009 reflejan una caída del VAB del sector industrial del -16,1%.

5. CONCLUCIONES

Analizando las encuestas sobre el estado de las empresas en España, con datos del INE y del SEPI, en España, la mayoría de las empresas se dedican al sector servicios (78%) mientras que a la industria se dedican, de media, sólo 7 de cada 100. Se pone de relieve que los consumos son, sin duda, la componente más importante de la estructura de gastos, con un porcentaje de participación sobre el total superior al doble de la suma de los porcentajes del resto de componentes.

Si se analiza la estructura de los gastos a nivel de agrupaciones de actividad, se observa que los consumos se mantienen en todas ellas como la componente más importante. No

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.22-36

obstante, los porcentajes son lógicamente variables de unas actividades a otras, por lo que aumenta, en determinadas agrupaciones, la importancia relativa de las otras componentes de gasto, como pueden ser los gastos de personal. La dimensión de la empresa y la rama de actividad son dos de los factores que influyen en la productividad industrial. La electricidad es mayoritaria en todas las actividades salvo en la industria química y en la de productos minerales no metálicos, en las que el mayor consumo corresponde al gas. Los productos petrolíferos destacan por su importancia en extractivas y del petróleo; madera y corcho; maquinaria y equipo mecánico; e industrias manufactureras diversas. Por su parte, la industria de productos minerales no metálicos tiene un consumo significativo del carbón y sus derivados.

En los estudios presentados por la fundación Sepi (Sepi, 2009), sobre encuesta de estrategias empresariales sobre un estudio de una población de 1.798 empresas (1.336 de 200 y menos trabajadores y 462 de más de 200) se muestra como consecuencia de la crisis económica, su implicación en las empresas y en concreto en el sector industrial refleja el brusco ajuste de actividad.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INE. (2008). Instituto nacional de estadística. *Panorámica de la industria*. INE, Madrid.

Sepi. (2009). Fundación Sepi, Ministerio industria, turismo y comercio. *Encuesta sobre estrategias empresariales*. SEPI, Madrid.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Recepción: 22/11/2016
Aceptación: 12/01/2017
Publicación: 24/02/2017

IMPACTO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL DESEMPEÑO HOSPITALARIO. CASO DEL HOSPITAL DEL NIÑO DR. FRANCISCO ICAZA BUSTAMANTE (HNFIB)

IMPACT OF A QUALITY MODEL IN HOSPITAL PERFORMANCE. CASE OF THE HOSPITAL OF THE CHILD DR. FRANCISCO ICAZA BUSTAMANTE (HNFIB)

Javier Stalin Chacón Cantos[1]

1. Doctor en Alta Gerencia por la Universidad de San Marcos. Docente en la Universidad Estatal de Milagro. Gerente Hospital Francisco Icaza Bustamante (2010-2015) (Ecuador). E-mail: j.chacon10@hotmail.com

Citación sugerida:

Chacón Cantos, J.S. (2017). Impacto de un modelo de calidad en el desempeño hospitalario. Caso del Hospital del Niño Dr. Francisco Icaza Bustamante (HNFIB). *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(1), 37-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53/>.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

RESUMEN

Se ha diseñado un Modelo de Calidad enfocado en procesos y aplicado en un Hospital Público Pediátrico de 400 camas de referencia nacional en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, para demostrar su impacto en el mejoramiento continuo, productividad, desempeño y satisfacción al usuario. Se monitorizó a través de indicadores clave su efecto trianual y se demostró 22% de reducción de nudos críticos, incremento de 48% en la gestión por procesos, 19% en productividad y satisfacción media del usuario en 79-80% trianual.

ABSTRACT

A Process-Focused Quality Model has been designed and applied at a National Pediatric Public Hospital of 400 beds in the city of Guayaquil-Ecuador, to demonstrate its impact on continuous improvement, productivity, performance and user satisfaction. The triannual effect was monitored by means of key indicators, and a 22% reduction in critical nodes was observed, a 48% increase in management by processes, a 19% increase in productivity and a user satisfaction of 79-80% in three-year terms.

PALABRAS CLAVE

Modelo de Gestión, procesos, productividad, mejoramiento, satisfacción al usuario.

KEY WORDS

Model of Management, processes, productivity, improvement, user satisfaction.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

1. INTRODUCCIÓN

En conformidad con la Carta de las Naciones Unidas, en su artículo 57, los 192 Estados Miembros de la OMS, concuerdan que todos los gobiernos tienen responsabilidad en la salud de sus pueblos, y aquello solo puede ser cumplido mediante adopción de medidas sanitarias y sociales adecuadas. Siguiendo a Salud, (2014), en el marco de la globalización como un proceso de mundialización de la economía, y aplicado a la salud como máxima funcionalidad de los Ministerios Rectores de los Sistemas Sanitarios que implícitamente, conlleva el aseguramiento de la accesibilidad universal, cobertura, integralidad y calidad de la atención sanitaria, en todos sus niveles (Sanchez Bayle, Alguacil Gómez, & Palomo, 2009).

Aquello involucra a toda organización, entidad, persona o recursos que conforman dicho Sistema, regidos por normas oficiales, denominadas Políticas de Salud, levantadas por grupos de expertos, comités locales, nacionales e internacionales y validadas por organismos regentes, OMS, OPS, UNICEF, entre otras. Surgen a raíz de ello, los indicadores como herramienta de monitoreo de los recursos existentes, morbilidades y perfiles epidemiológicos, coberturas sanitarias, gastos públicos en salud, y otras cifras de desarrollo compilados en Sistemas de Información Estadística Oficial, cuya finalidad operativa es la toma de decisiones por las Máximas Autoridades locales, nacionales e Internacionales de los Sistemas Sanitarios.

Según el Informe Mundial de la Infancia, 61 países han reducido la mortalidad infantil un 50%, sin embargo, mueren cada día 27.000 menores de 5 años (un menor cada cinco segundos) (www.unicef.org, 2011). América Latina y el Caribe constituyen zonas geográficas vulnerables por su escasez de recursos en salud. Sus brechas son todavía notorias, dado que los países ricos representan el 15% de la población mundial, mientras que los países pobres el 85%. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013)

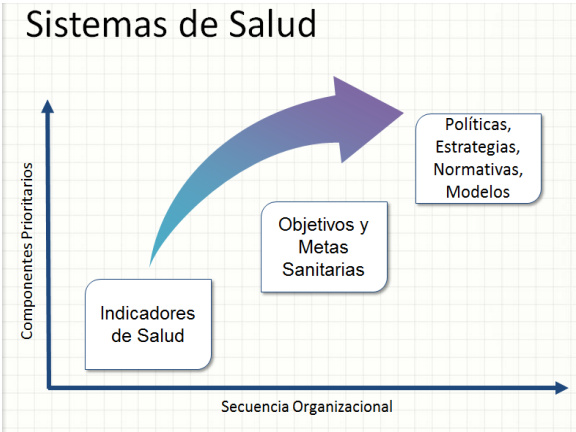


Gráfico 1. Diseño de Políticas Sanitarias para Sistemas de Salud.
Elaborado por: el autor (2015).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Cifras e Indicadores de Recursos en Salud ALCA (América Latina y el Caribe)

En la tabla 1 se observa un ejemplo de inequidad de recursos sanitarios en América Latina (Marimón Torres & Martínez Cruzll, 2009), donde se evidencia que, países como Bolivia muestran una tendencia decreciente del 14,29% en su tasa de médicos por 1.000 habitantes en los últimos 5 años, mientras que Colombia, al contrario, incrementa un 12% plurianual (OPS, 2014). Uruguay es el país de América Latina con tasa más alta (47,0 médicos por 1.000 habitantes), en comparación con Bolivia, país con la tasa más reducida (4,2 médicos por 1.000 habitantes), mientras que, el país con mayor incremento plurianual de dicho indicador es Chile, que ha subido de una razón de 9,3 médicos por 1.000 habitantes en el año 2010, a la razón actual de 18,2 médicos por 1.000 habitantes representando un 95,7% de incremento, pese a que su tasa final no supera la existente en Uruguay. *En Ecuador, se observa una tendencia decreciente del 1,85% (16,2 médicos x 1.000 habitantes en 2010 – 15,9 médicos x 1.000 habitantes en 2014)* relacionado con la migración de profesionales de la salud en búsqueda de nuevas oportunidades a nivel internacional.

Tabla 1. Recursos Sanitarios en América Latina y el Caribe, comparativo plurianual.

Indicadores de Recursos en Salud												
	Médicos x 1.000 hab			Enfermeros x 1.000 hab			Odontólogos x 1.000 hab			Camas Hospitalarias x 1.000 hab		
	2010	2014	Diferencia	2010	2014	Diferencia	2010	2014	Diferencia	2010	2014	Diferencia
Área Andina	12,6	13,4	6%	8,0	8,8	10%	5,1	4,8	-6%	1,3	1,4	8%
Bolivia	4,9	4,2	-14%	5,5	2,4	-56%	0,7	0,8	14%	1,1	1,1	0%
Colombia	15,0	16,8	12%	8,0	9,2	15%	9,0	8,6	-4%	1,0	1,5	50%
Ecuador	16,2	15,9	-2%	6,5	7,9	22%	2,2	2,6	18%	1,5	1,5	0%
Perú	9,2	10	9%	9,5	10,9	15%	1,2	1,3	8%	1,5	1,5	0%
Venezuela	13,0			8,0	…		5,7	…		1,3	0,9	-31%
Brasil	16,0	15,1	-6%	6,0	7,1	18%	10,8	5,5	-49%	2,4	2,3	-4%
Cono Sur	24,3	21,2	-13%	4,6	15,2	230%	6,5	8,2	26%	2,0	3,7	85%
Argentina	32,1			3,8	…		9,3	…		…	4,9	
Chile	9,3	18,2	96%	4,3	15,3	256%	1,8	7,7	328%	2,1	2,2	5%
Paraguay	13,0	16,2	25%	9,0	14,9	66%	0,9	7,0	678%	1,3	1,3	0%
Uruguay	29,0	47,0	62%	8,0	15,3	91%	7,0	13,4	91%	2,9	2,5	-14%

Fuente: Indicadores Básicos de Salud en América Latina y El Caribe. OPS, 2010-2014.
Elaborado por: el autor, (2015).

Del mismo modo se comparan las brechas de camas hospitalarias por 1.000 habitantes: Bolivia, Ecuador, Perú y Paraguay no muestran incremento de su dotación de camas durante los últimos 5 años, pese al incremento de la demanda de servicios, manteniendo en Ecuador una cifra constante de 1,5 camas por 1.000 habitantes en los últimos 5 años,

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

siendo el estándar de referencia de la OMS de 2,5 a 4 camas por 1.000 habitantes, por tanto conservando una brecha del 65% en dotación de este recurso de salud para la población.

En Colombia, bajo el Modelo de Sistema Nacional de Salud, en cambio, se observa un incremento del 50% en dotación de camas. (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2013). (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2010). Existe una planificación territorial a nivel nacional de incrementar la dotación de camas, con la construcción de 2 hospitales públicos de 400 camas, de segundo nivel de complejidad, y centros de salud tipo C (materno infantiles) por cada 100.000 habitantes, con lo cual se espera en un período de 5 años reducir la brecha existente.

En la tabla 2, se puede apreciar el incremento significativo en Gasto Público y Gasto Privado en Salud en los países de referencia, tal es el caso de Perú, donde se incrementó en un 50% el gasto público en salud durante los últimos 5 años, y en Paraguay en un 86,98%, decreciendo en Chile y Uruguay, mientras que en Ecuador y Colombia, el incremento supera el 40% ***(Ecuador- 44,4% de incremento desde 2,7% del PIB en el año 2010 hasta 3,9% del PIB en el 2014)*** en ambos, en relación a porcentaje del Producto Interno Bruto.

El gasto privado, en cambio, muestra incrementos no tan significativos en comparación con el gasto público, observándose una relación de 3/1 a favor del sector público en países como Colombia y Brasil, de 5/1 en Perú y Ecuador, incluso mostrando un descenso del gasto privado en salud en este último del 5.41%. (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2007). En Paraguay, no se observan diferencias significativas entre ambos sectores, en cambio en Chile, se redujo el gasto público en -31.37% e incrementó el gasto privado en 12.12%, mientras en Uruguay, el descenso del gasto fue en ambos sectores, tanto público como privado. Estas cifras comparativas evidencian la forma en que la implementación de un sistema de monitoreo continuo a través de indicadores básicos, permite un diagnóstico situacional en Salud Pública para identificación de necesidades de salud y gestión de recursos.

Según palabras textuales del Director General de la OMS, Lee Jon Wook:[1]

> *Ningún país puede resolver por sí solo el número creciente de desafíos sanitarios a que se enfrenta el mundo hoy en día… la globalización está contribuyendo a las enormes brechas entre las personas que tienen acceso a la atención de salud y las que no la tienen. Todos los países deben trabajar en colaboración si queremos encontrar soluciones para esos desafíos…*

Tabla 2. Gasto Público en Salud en América Latina y Cono Sur.

	Gasto Público en Salud			Gasto Privado en Salud		
Área Andina	**2010**	**2014**	**Diferencia**	**2010**	**2014**	**Diferencia**
Bolivia	3,3	4,1	24,24%	1,6	1,6	0,00%
Colombia	3,5	5,2	48,57%	1,5	1,7	13,33%
Ecuador	2,7	3,9	**44,44%**	3,7	3,5	**-5,41%**

[1] www.paho.org

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Perú	2,0	3	50,00%	1,9	2,1	10,53%
Venezuela	2,8	…		2,3	…	
Brasil	3,6	4	11,11%	3,7	5	35,14%
Cono Sur	…			…	…	
Argentina	4,6	5,9	28,26%	3,3	2,6	-21,21%
Chile	5,1	3,5	-31,37%	3,3	3,7	12,12%
Paraguay	2,3	4,3	86,96%	3,2	6	87,50%
Uruguay	9,0	5,9	-34,44%	3,6	3	-16,67%

Fuente: Indicadores Básicos de Salud de las Américas. OPS, 2010-2014.
Elaborado por: el autor, (2015)

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, implementó un Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) que reúne políticas, estrategias y lineamientos que organizan el Sistema Nacional de Salud, cuyo objetivo es atender con calidad y profundo respeto a las personas en su diversidad y entorno, además de la universalización del acceso, con la mayor cobertura poblacional (MSP, Ministerio de Salud Pública, 2013). Sin embargo, no brinda las pautas de eficiencia en la operatividad de dicho sistema, motivación de la creación de un Modelo de Calidad Aplicado a Hospitales, como parte de este proyecto investigativo.

Mediciones de Desempeño y Calidad a Nivel Internacional. Modelos de Calidad en el Marco de la Globalización Sanitaria.

Siendo los objetivos del presente trabajo la implantación de un Modelo de Calidad y validación de su efectividad en un Hospital Público, y a su vez analizar cómo influye dicho Modelo de Gestión de Calidad en el desempeño hospitalario, y su resultado con enfoque a la satisfacción del usuario, se han revisado trabajos similares a nivel local e internacional que validen y sustenten el proyecto de implementación actual.

Citamos a McClelland, en su concepto Desempeño/Calidad (logro de resultado cuantitativo vs. Cualitativo), quien analiza esa necesidad de logro dual como aquella que mueve dentro de una sociedad a los mejores empresarios, mejores gerentes, actitud requerida para el éxito. (Huamani, 2012). Como lo define la Universidad de Valencia (Suizo, 2012):

> *Desempeño profesional es toda acción realizada por un individuo con responsabilidad en base a las asignaciones recibidas, medidas en torno a su ejecución, que se vincula a la preparación o competencia del ser humano para desarrollar una actividad que le permita conocer y transformar la realidad que le rodea, con dominio. Implica la conducta del trabajador y no solo su preparación académica. Por tanto se resume como la conducta mantenida por un individuo durante el ejercicio de su profesión, o en el desarrollo de una actividad o tarea...*

Esta definición es amplia y aplica a todo ámbito productivo, público como privado, colectivo e individual. Por su parte, sin embargo, la Organización Mundial de la Salud, menciona la relación entre seguridad del paciente y desempeño hospitalario (OMS, 2016):

> *"…La mejora de la seguridad del paciente requiere por parte de todo el sistema un esfuerzo complejo que abarca una amplia gama de acciones dirigidas hacia la mejora del desempeño;*

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

la gestión de la seguridad y los riesgos ambientales, incluido el control de las infecciones; el uso seguro de los medicamentos, y la seguridad de los equipos, de la práctica clínica y del entorno en el que se presta la atención sanitaria…"

El buen desempeño, se valora en el marco de determinados estándares, regresando al instrumento objetivo de medición en base a las expectativas organizacionales. Es menester indicar, que el desempeño tiene factores influyentes y a su vez resultados y consecuencias en el nivel de calidad percibida por el usuario.

Otro estudio realizado en México (Liz Hamui Sutton, 2013) se hace referencia a las motivaciones de la medición del progreso a través de indicadores, en Organizaciones Mundiales como las Naciones Unidas, el Cepal, BID, donde las autoridades públicas de organismos al servicio de la sociedad perciben que los logros según metas fijadas no corresponden con la apreciación que se forja de su gestión en los ciudadanos (p.22)

En la contraparte, Ninamango publica un trabajo a través de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2014, en un consultorio de medicina interna ambulatorio del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (Vicuña, 2014), quien seleccionó una muestra no probabilística de 230 usuarios, y aplicó la encuesta SERVQUAL modificada. El autor indica: *"las encuestas en establecimientos de salud, respecto a usuarios que aceptan la atención recibida y pueden incluso expresar satisfacción por ella en una encuesta, y no significa necesariamente que la calidad sea buena, sino que la expectativa es baja".*

La encuesta SERVQUAL intenta reducir el sesgo del término satisfacción al realizar la comparación entre el servicio recibido vs. la expectativa de servicio, más allá de simplemente medir la sensación subjetiva de bienestar (percepción de calidad).

Un trabajo similar en México (Norma Angélica Pedraza Melo, 2014) utiliza como herramientas la encuesta SERVQUAL a usuarios de seis hospitales, y a través de técnicas ANOVA y prueba T se analiza las diferencias de percepción en los cinco determinantes evaluados de calidad, entre ellos, los tiempos de espera, capacidad de respuesta, dotación de medicamentos, empatía y confiabilidad. Concluye el estudio que la calidad del servicio es indicador clave en la evaluación de desempeño del servicio público sanitario.

Por su parte, Clemente Collado en el año 2014, realiza un análisis de influencia de un **Modelo de Gestión de Calidad** en aspectos relacionados a eficiencia económica y calidad asistencial, en un estudio multicéntrico de la Comunidad Valenciana, incluyendo 19 hospitales públicos en dicho proyecto de análisis. Y luego de un análisis exhaustivo de implementación del Modelo Alzira (servicio público de financiamiento privado), concluye que los indicadores sanitarios no tienen correlación con el gasto. Es decir, ***a mayor gasto o inversión no hay evidencia de mejores resultados en el servicio.***

El departamento de investigación operativa de la Universidad de Sevilla presenta un análisis de medición de eficiencia y productividad aplicados **151 hospitales del Sistema Nacional de Salud Español** (Gomez, 2015), públicos y privados, en el cual indica la dificultad para medir el producto hospitalario, cuyo proceso productivo debe ir de la mano con los conceptos de calidad (seguridad, establecimiento de procesos, control de errores, mejoramiento del producto o servicio, satisfacción del usuario, y política cero errores) (p.140). Para un

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

hospital más adecuado resulta estudiar la productividad y eficiencia en virtud de costos que beneficios.

Es complejo decir que a mayor costo de inversión en un servicio mayor beneficio en la salud de sus usuarios. Dado que el control del output del proceso es complejo, el enfoque va dirigido a una optimización de uso de recursos en la satisfacción de la demanda (input).

El uso de indicadores de forma aislada (número de estancias, total de pruebas), son un reflejo sesgado de la actividad de un hospital como entidad compleja, por tales razones, la producción hospitalaria se debe medir en parámetros clínicos en cada servicio o unidades tomadoras de decisiones (UTD) (p.139), por ejemplo: complicaciones asociadas a la atención médica, reingresos antes de los 30 días, ratio o tasa de infecciones nosocomiales, parámetros indirectos de calidad.

Cita en su trabajo a Lang, (1992) quien originalmente indica "la **ideología** se encuentra por encima de la **cultura organizacional**, siendo la segunda consecuencia de la primera". Menciona el consenso como acción dinámica participativa, en la toma de decisiones construidas colectivamente (Monux, 2012), e indica que todo Modelo de Gestión debe ser **enfocado a procesos**, sin descuidar empoderamiento del **factor humano** para que el resultado sea permanente en el tiempo. Cita el Modelo de Harvard y vincula directamente la estrategia con el clima organizacional y la efectividad. (Navarro, 2012).

A través de la Universidad Autónoma de Barcelona, un trabajo evalúa las medidas para incrementar la **productividad y eficiencia** en un hospital de alta tecnología, enfocándose en cuellos de botella de los procesos asistenciales (Fontgivell, 2013), "Teoría de Restricciones", determinando todo aquello que limita la productividad óptima o rendimiento esperado, orientado a la teoría de la Calidad total (TQM- Total Quality Management) y la reingeniería de procesos en hospitales como estrategia de mejoramiento de calidad, eficiencia y rendimiento. Menciona el enfoque de gestión de Herbert (1957): buscar soluciones satisfactorias y no necesariamente perfectas.

Priorizar lo básico, ya que el tiempo de los gestores es breve. Aplicar la Regla de Pareto, resumido en su principio 80-20: bajo la premisa de que el "20% de factores influyen en el 80% de resultados".

Un hospital tiene metas de productividad semejantes a cualquier otra empresa de servicios, que incluye maximizar el flujo de usuarios, minimizar el costo unitario y lograr el mejor tiempo de respuesta en cada proceso.

Indica Huamani (2012):

> *Es importante diferenciar producción de productividad, donde la producción se asocia tácitamente al volumen de atenciones, o de outputs de una empresa, vs. la productividad que implica una medición del uso eficiente de recursos por cada atención. Una organización puede tener mayor producción (volumen de atenciones que otra), y sin embargo ser menos productiva por un mayor consumo de recursos. (Huamani, 2012)…*

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Por otro lado, Ramón Vázquez, en Hospitales de Argentina, realiza un estudio comparativo utilizando la base de datos del **PICAM (Programa de Indicadores de Calidad en la Atención Médica** (Vazquez, 2008), incluidos a través del Ministerio de Salud en el Programa de Garantía de la Calidad, y referenciados por los programas HEDIS (Health-Plan Employer Data & Information), dirigido a instituciones hospitalarias, y NCQA (National Committee for Quality Assurance), dirigido a redes de servicios sanitarios, creando un sistema de monitoreo en entidades de mediana y alta complejidad resolutiva para toma de decisiones y mejoramiento continuo.

2. TÍTULOS

Doctorado en Administración Internacional – Egresado. Lima- Perú

Doctorado en Administración de Empresas.

Maestría, MBA- Gestión Óptima de Proyectos. España.

Maestría, MBA- Negocios Internacionales. Argentina.

Maestría, MBA- Gestión Integrada de la Calidad, seguridad y medioambiente. Chile

Maestría en Gerencia Educativa.

Diplomado de Gerencia de Marketing y Ventas. Chile-Ecuador.

Diplomado de Gerencia Financiera. Chile-Ecuador

Diplomado en Gobernabilidad. Ecuador.

Ingeniería en Administración de Proyectos.

Licenciado en Sistemas de Información Gerencial.

Licenciatura en Docencia Técnica.

Análisis de Sistemas de Información.

3. METODOLOGÍA

El Hospital del Niño Dr. Francisco Icaza Bustamante (HNFIB) es un hospital especializado, con 400 camas, 51 consultorios de atención ambulatoria de especialidad y subespecialidad, 29 subespecialidades pediátricas, 21 salas de hospitalización, 6 quirófanos, historia clínica digital y tecnología avanzada, y entidad de referencia nacional. Se asume la decisión gerencial de ingresar al proceso de autoevaluación y mejoramiento continuo, e implementación de un Modelo de Gestión de la Calidad y levantamiento de procesos (modelados en lenguaje BPM, programa bizagi) por cada servicio institucional, y prácticas

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

organizacionales requeridas (POR), con enfoque en el mejoramiento continuo con enfoque de calidad y calidez, se elabora el Plan de Acción Institucional, enfocado en los ejes de capacitación continua en seguridad del paciente, estandarizar procesos y normativas, implementar un sistema de monitoreo de estándares y encaminar la organización hacia el cumplimiento de estándares más exigentes y lograr las Prácticas Organizacionales Requeridas.

- **OBJETIVOS**

Objetivo General. Demostrar el impacto de la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad Hospitalario en el Mejoramiento Continuo, Gestión de Procesos y Desempeño, medido a través de indicadores de productividad y satisfacción al usuario.

- **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

Tipo de Estudio. Transversal, analítico, correlativo, monocéntrico, intervencionista.

Materiales y Métodos. Se estableció en un Hospital Pediátrico de 400 camas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, a partir de la implantación de un Modelo de Gestión de la Calidad enfocado en Modelado de Procesos, y optimización de recursos institucionales, aplicado a los servicios agregadores de valor y de apoyo institucional. Se tomó como instrumento de medición un Tablero de Mando de Gestión Integral, donde se seleccionaron entre 300 indicadores de monitoreo mensual en un período trianual, los 25 indicadores más representativos, a su vez agrupados por cada variable del presente trabajo:

a. Mejoramiento continuo (x1)
b. Gestión de procesos (x2)
c. Productividad (y1).
d. Satisfacción al usuario (y2)

Se categorizó estadísticamente cada indicador dentro de su respectiva variable y se procedió a correlacionarlos mediante análisis multivariado, para medir el impacto de las variaciones anuales entre ellos y su resultado en el desempeño del hospital (productividad y satisfacción al usuario).

Tabla 3. Tablero de Mando Integral de Indicadores Clave.

Variable		Proceso	Indicador
Mejoramiento Continuo (x1)	X1.1	Centro Quirúrgico	% incidencia de infecciones en sitio quirúrgico
	X1.2	Enfermería	% incidencia de infecciones asociadas a instalación de catéter
	X1.3	Laboratorio Clínico	% muestras rechazadas en laboratorio
	X1.4	Terapia Intensiva	Tasa de infecciones en torrente sanguíneo
Gestión de Procesos (x2)	X2.1	Calidad	Cumplimiento de Prácticas Organizacionales Requeridas
	X2.2	Centro Quirúrgico	% cumplimiento de lista de verificación de cirugía segura
	X2.3	Enfermería	% de cumplimiento de pautas de almacenamiento estéril

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

	X2.4	Emergencias	% referencias inversas
	X2.5	Laboratorio Clínico	% muestras procesadas correcta y oportunamente
	X2.6	Farmacia	% recuperación de medicamentos por uso de dosis unitaria
	X2.7	TICs	# herramientas tecnológicas implementadas
Productividad (y1)	Y1.1	General	% ocupación de camas
	Y1.2		# atenciones en consulta externa
	Y1.3		# interconsultas atendidas por especialistas
	Y1.4		# hemoderivados dispensados
	Y1.5	Emergencias	# atenciones en emergencias
	Y1.6	Imagenología	# estudios realizados servicio imagenología
	Y1.7	Laboratorio clínico	# atenciones en laboratorio clínico
	Y1.8	DAF	# requisiciones atendidas
	Y1.9		% uso eficiente del presupuesto
	Y1.10	Talento Humano	Calificación promedio Evaluación Desempeño Anual
Satisfacción al Usuario (y2)	Y2.1	General	% de satisfacción del usuario mensual

Elaborado por: el autor, (2016).

4. RESULTADOS

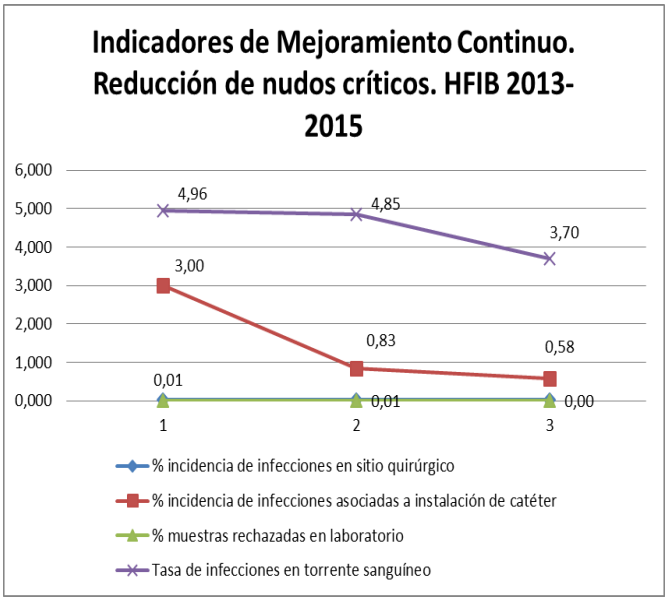
Se monitoriza según variables, la línea de tendencia y variación trianual, de los indicadores claves del Tablero de Mando Integral (tabla 3), del período 2013-2015 del Hospital Pediátrico Francisco Icaza Bustamante, y posteriormente se realiza el análisis.

X1. Mejoramiento Continuo de la Calidad

Este grupo de indicadores estuvieron representados por la disminución cuantificable de nudos críticos, en la valoración clínica del producto final, por ejemplo, reducción de la tasa de infecciones hospitalarias, asociadas a catéter, cirugías, y sepsis (infecciones del torrente sanguíneo), adicional a un indicador de servicios de apoyo, como el porcentaje de muestras rechazadas en laboratorio. La reducción de todos ellos representó una tendencia indirecta al mejoramiento continuo de la calidad. Se observa en nuestro estudio una reducción de nudos críticos del 22%.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Gráfico 2. Tendencia Trianual de Indicadores de Mejoramiento Continuo.

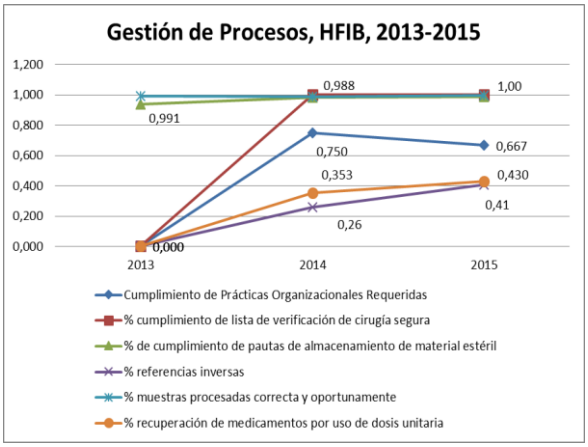


Elaborado por: el autor, (2016).

X2. Gestión de Procesos

En esta variable se seleccionaron indicadores relativos a la implementación de procesos en diferentes servicios. Su tendencia esperada es al incremento, lo cual se evidenció en el resultado final, debido a la implementación, diseño y rediseño, de procesos pre-existentes y levantamiento de procesos nuevos (ejemplo, recuperación de medicamentos por uso de dosis unitaria, implementación de referencias inversas, cumplimiento de Prácticas Organizacionales Requeridas), su resultado final fue un incremento del 48% trianual.

Gráfico 3. Tendencia Trianual de Gestión de Procesos.



Elaborado por: el autor, (2016).

Y1. Productividad

Se valoró a través de varios indicadores de diferentes servicios, la tendencia promedio de incremento de productividad en el período analizado en un 19% trianual, entre ellos: el volumen de consultas ambulatorias, interconsultas realizadas por especialistas,

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

hemoderivados dispensados por el servicio de medicina transfusional, estudios realizados por servicios de imágenes, atenciones realizadas por laboratorio clínico, total de requisiciones atendidas por departamento administrativo, y % de uso eficiente del presupuesto.

Y2. Satisfacción al Usuario

Se estableció un promedio trianual del 78,9% en el índice de satisfacción percibida por el usuario, medido a través de la encuesta de satisfacción, en la cual se evaluaron parámetros como tiempos de espera, satisfacción con la información recibida, disponibilidad de recursos (medicamentos), satisfacción con el ambiente, y satisfacción con la calidez del trato recibido.

Tabla 4. Medición del Impacto del Modelo de Calidad en el Desempeño Hospitalario. Variación Trianual Porcentual 2013-2015. Indicadores Clave.

Variable	Indicador	2013	2014	2015	Variación 2013-2015	Impacto
x1. MC	x1.1	0,022	0,018	0,025	**9%**	**-22%**
	x1.2	3,00	0,83	0,58	**-51%**	
	x1.3	0,01	0,01	0,00	**-32%**	
	x1.4	4,96	4,85	3,70	**-13%**	
x2. GP	x2.1	0,000	0,750	0,667	**44%**	**48%**
	x2.2	0,00	1,00	1,00	**50%**	
	x2.3	0,94	0,98	0,99	**3%**	
	x2.4	0,000	0,26	0,41	**79%**	
	x2.5	0,991	0,988	1,00	**0%**	
	x2.6	0,000	0,353	0,430	**61%**	
	x2.7	3,00	3,00	9,00	**100%**	
Y1. P	y1.1	9563,917	12246,500	12087,000	**26%**	**19%**
	y1.2	1260,00	1295,92	1242,92	**-1%**	
	y1.3	1208,92	1172,50	1024,25	**-15%**	
	y1.4	8389,83	7589,33	9625,25	**15%**	
	y1.5	10460,83	9928,08	21316,50	104%	
	y1.6	493,50	475,17	613,50	**24%**	
	y1.7	0,9586	0,9961	0,9461	**-1%**	
	y1.8	92,70	89,00	93,00	0,32%	
y2. SU	y2.1	**0,8200**	**0,7755**	**0,7702**	-6%	**78,9%**

Elaborado por: el autor, (2016).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 37 – 53
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Tabla 5. Resumen del Impacto del Modelo de Calidad para Hospitales.

Cuadro Resumen Impacto del Modelo de Gestión Hospital		
Variable	**Indicadores**	**Impacto**
x1	Mejoramiento Continuo	-22%
x2	Gestión Procesos	48%
y1	Productividad	19%
y2	Satisfacción al Usuario	78,9%

Elaborado por: el autor, (2016).

En las tablas 4 y 5, se observa un análisis plurianual de la tendencia de cada variable, y su respectivo subcriterio, en la reducción de nudos críticos (mejoramiento continuo) en un 22% en las tasas de infecciones nosocomiales asociadas a instalación de catéter, sitio quirúrgico, torrente sanguíneo y reducción de muestras rechazadas en laboratorio, desde la implantación del Modelo de Gestión Hospitalario en el Hospital Pediátrico Francisco de Icaza Bustamante.

Asimismo, se aprecia un incremento en la Gestión de Procesos del 48% a raíz de la implementación de procesos nuevos tales como recuperación de medicamentos por dosis unitaria, referencias inversas y cumplimiento de Prácticas Organizacionales Requeridas, y fortalecimiento de otros como verificación de cirugía segura, almacenamiento estéril, procesamiento de muestras en laboratorio clínico, e implementación de herramientas tecnológicas, con un impacto en el aumento de la Productividad en un 19%, medido a través de indicadores mejorados en consulta externa, interconsultas de especialidad, hemoderivados dispensados en Servicio de Medicina Transfusional, estudios del servicio de imágenes, estudios de laboratorio clínico, % de uso eficiente del presupuesto anual y % de calificación promedio de evaluación de desempeño del personal. Todo aquello, a su vez, relacionado con un índice de satisfacción al usuario del 78,9% trianual promedio, considerando el Nivel de Complejidad del Hospital Público, Pediátrico de Tercer Nivel y 400 camas, centro de referencia nacional.

5. CONCLUSIONES

La Salud Pública, en conjunto con la epidemiología política representan una herramienta de monitoreo de indicadores multinivel, cuyos cambios son sensibles para la toma de decisiones en Política Sanitaria. Los Modelos de Gestión de Calidad y organización por procesos, permiten la optimización y el mejoramiento continuo de un sistema sanitario.

Siendo el Hospital Francisco Icaza Bustamante, el segundo hospital público de referencia a nivel nacional, especializado pediátrico, de 400 camas, de tercer nivel de complejidad y centro de referencia nacional, se aplicó un Modelo de Gestión basado en procesos, cuyo resultado fue un incremento de productividad en 19%, procesos mejorados en 48%, nudos críticos reducidos en un 22%, y satisfacción percibida por el usuario de 78,9% trianual.

Considerando además que su porcentaje de ocupación de camas fluctúa entre el 95% hasta el 110% en temporadas de alta demanda, (siendo el estándar internacional de la OMS, de

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

72 al 95% para hospitales de 400 a 499 camas), contribuye a prolongar los tiempos de espera de la demanda en relación a la oferta de servicios y capacidad resolutiva, principalmente en lista de espera quirúrgica.

Se observa que a nivel país, existe un índice de camas x 1.000 habitantes de 1.5 ***(siendo la brecha del 62,5% en relación al estándar OMS, que recomienda 2.5 a 4 camas por cada 1.000 habitantes),*** cifra que ha permanecido constante durante los últimos 5 años, factor limitante en la capacidad resolutiva de los hospitales especializados en dar cobertura absoluta a la sobredemanda poblacional en sus servicios.

Adicionalmente, se realiza hincapié en la inversión del Gasto Público en Salud, en ascenso durante los últimos 5 años en un 44% (creciendo desde 2.7% del PIB en el año 2010, hasta 3.9% del PIB en 2014), lo cual ha permitido repotenciar y diversificar la cartera de servicios del sector público en Salud, y mejorar los niveles de satisfacción percibida.

El presente trabajo contribuye a demostrar estadísticamente el incremento de desempeño de un Hospital de alto nivel de complejidad y elevada demanda de servicios, a través de la implementación del Modelo de Gestión Aplicado- de mejoramiento continuo y diseño de procesos- y su efecto en la optimización del recurso institucional, e incremento de la calidad del servicio ofertado en el Sistema Público de Salud, reflejado en la satisfacción percibida por el usuario.

Los Hospitales Públicos reciben su asignación presupuestaria del Estado, por tanto, considerando que el Gasto Público en Salud ha demostrado tal incremento plurianual a nivel nacional, pero tan solo a través de la gestión de procesos y optimización de recursos se ha logrado incrementar los niveles de productividad, desempeño y satisfacción percibida; se concluye por lo tanto, que la mayor inversión del Gasto Público en Salud, no se refleja en un mayor nivel de calidad de atención o servicio -tanto ofertada como percibida-, como si lo refleja el mejoramiento continuo y el Modelo de Gestión aplicado a nuestro Hospital.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Collado, A. C. (2014). *Análisis de la Eficiencia de la Gestión Hospitalaria en la Comunidad Valenciana. Influencia del Modelo de Gestión.* Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Fontgivell, B. O. (2013). *La Dirección de Operaciones en un Hospital de Alta Tecnología. Medidas para Incrementar la Productividad y la Eficiencia.* Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Garvi, A. J. (2012). *Estudio de la satisfacción del paciente en Odontología mediante cuestionarios de salud: Adaptación al Español del cuestionario "Dental Satisfaction Questionnaire".* Valencia, España: Universitat Do Valencia.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

Gomez, A. F. (2015). *Técnicas Estadísticas para la Medición de la Eficiencia y la Productividad Total de los Factores: aplicación al Sistema Hospitalario Español.* Sevilla, España.: Universidad de Sevilla Dpto. Estadística e Investigación Operativa.

Huamani, P. L. (2012). *Gestión por Competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana.* Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.

León, M. B. (2014). *Efectos del desgaste laboral, como riesgo psicosocial, en la Productividad.* Carabobo: Universidad de Carabobo. Facultad de Ingeniería.

Liz Hamui Sutton, R. F. (2013). *Un Estudio de Satisfacción con la Atención Médica. Expectativas y Experiencias de los usuarios del Sistema de Salud en México.* México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.

Lopez, K. M. (2013). *Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. .* Barcelona, España: Universitat de Barcelona Dpto. de Didáctica y Organización Educativa.

Marimón Torres, M. C. (2009). Globalización, salud y solidaridad: una visión diferente. *Rev. Cubana Salud Pública v. 35. Nro. 1*, 15-24.

Melo, N. A. (2014). Evaluación de la calidad del servicio en la administración Pública en México. Estudio multicaso en el sector salud. . *Gobierno. Gestión Pública Nro. 23*.

Monux, Y. L. (2012). *Estudio Fenomenológico de las Relaciones Interpersonales Laborales: La mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Barbara de Soria. .* Alicante, España: Universidad de Alicante.

MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013). *MAIS. Modelo de Atención Integral en Salud.* Quito, Ecuador: Viceministerio de Gobernanza de la Salud Pública.

Navarro, F. L. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. .* Valencia, España: Universitat de Valencia.

OMS. (2015). *Trabajar en Pro de la Salud.* Washington DC: Organización Mundial de la Salud.

OMS. (2016). *www.who.org*. Obtenido de Seguridad del Paciente: <http://www.who.int/topics/patient_safety/es/>.

OPS. (2007). Capacidades en Salud Pública en Latino américa y el Caribe. Evaluación y Fortalecimiento. *Revista de la Organización Panamericana de la Salud*, 34-57.

OPS. Organización Panamericana de la Salud. (2010). *Indicadores Básicos de Salud en las Américas.* Washington DC: PAHO.

OPS. Organización Panamericana de la Salud. (2011). *Indicadores Básicos de Salud en las Américas.* Washington DC: PAHO.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.37-53

OPS. Organización Panamericana de la Salud. (2012). *Indicadores Básicos de Salud en las Américas.* Washington DC: PAHO.

OPS. Organización Panamericana de la Salud. (2013). *Indicadores Básicos de Salud en las Américas.* Washington DC: PAHO.

OPS. Organización Panamericna de la Salud. (2014). *Indicadores Básicos de Salud en las Américas.* Washington DC: PAHO.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *www.undp.org*. Obtenido de Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso Sur.: <http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf/>.

Sanchez Bayle, A. G. (2009). *Globalización y Salud.* Madrid, España: Ediciones GPS.

Satorres, M. C. (2008). *Análisis de la Relación entre Calidad y Satisfacción en el Ámbito Hospitalario en Función del Modelo de Gestión Establecido .* Castellón de la Plana: Universidad Jaume.

Sifuentes, L. A. (2013). *Desempeño Didáctico y Académico del Docente Relacionado con la Satisfacción de los Estudiantes del Programa de Complementación Pedagógica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. .* Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.

Suizo, L. S. (2012). *Las repercusiones del Desempeño Docente en la Satisfacción y Desgaste del Profesorado. .* Valencia, España: Universidad de Valencia.

Vazquez, R. (2008). *Evaluación de la Representatividad de los Indicadores de Calidad República de Argentina. Análisis conceptual utilizando la base de datos PICAM.* Buenos Aires, Argentina.

Vicuña, W. M. (2014). *Percepción de la calidad del servicio de los usuarios en el consultorio externo de medicina interna del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. .* Lima- Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

www.unicef.org. (2011). Obtenido de Supervivencia Infantil. Unicef Comité Español: <https://old.unicef.es/taxonomy/term/72/>.

3C Empresa ***(Edición núm. 29)*** *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

Recepción: 26/05/2016
Aceptación: 07/10/2016
Publicación: 24/02/2017

HACER BIEN LAS COSAS CUANDO SE NECESITAN, SIN PRISAS PERO SIN PAUSAS, UNA VERSIÓN ESPAÑOLA DEL LEAN SIX SIGMA

DO THE RIGHT THINGS WHEN IT IS NEEDED, UNHURRIED BUT STEADILY (A SPANISH VERSION OF LEAN SIX SIGMA)

Francisco José Senent Torices[1]
Víctor Gisbert Soler[2]

1. Master Universitario de Ingeniería de la Organización y Logística por la Universidad Politécnica de Valencia (España). E-mail: joseto@epsa.upv.es
2. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad en la Universidad Politécnica de Valencia (España). E-mail: vgisber@eoi.upv.es

Citación sugerida:

Senent Torices, F.J. y Gisbert Soler, V. (2017). Hacer bien las cosas cuando se necesitan, sin prisas pero sin pausas, una versión española del Lean Six Sigma. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico,* 6(1), 54-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62/>.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

RESUMEN

A estas alturas de la crisis económica que ha afectado a todas las economías mundiales, en España con mayor profundidad que en otros países, nos ha hecho plantearnos si nuestro sistema productivo como país es competitivo o eficiente en comparación con los existentes en otro países de nuestro mismo nivel. La respuesta creo que está clara, NO.

De una manera u otra muchas empresas de España, PYMES la mayoría, han buscado en el ahorro interno, la mejor manera de convertirse en empresas eficientes y productivas. Algunas por desgracia, tomaron el camino de la reducción de personal de manera directa, y otras optaron por analizarse internamente para ver por dónde estaban "perdiendo dinero", vía que les ha permitido balancear su margen hasta convertirlo en positivo o generar un mayor margen en su actividad.

Son varios los métodos o filosofías que se han implantado en España como herramientas para optimizar los procesos productivos de las empresas, Lean Manufacturing y Six Sigma, en mayor grado el primero que el segundo. De igual manera y como casos excepcional se ha intentado implantar una filosofía mixta, el Lean Six Sigma.

¿Pero están preparadas las PYMES españolas en implantar estas filosofías o metodologías?, ¿funciona el Lean Six Sigma?, ¿se ha implantado el Lean Six Sigma en otros países distintos que España?

ABSTRACT

At this stage of the economic crisis that has affected all global economies, in Spain more deeply than in other countries, it has made us ask ourselves if our production system as a country is competitive or efficient compared with other countries in our same level. I think the answer is clear, NO.

In one way or another many companies in Spain, most SMEs have sought in domestic savings, the best way to become efficient and productive enterprises. Some unfortunately, took the path of retrenchment directly, and others chose to be analyzed internally to see where they were "losing money". This way has enabled them to balance their margin to make positive or generate a greater margin their activity.

There are several methods that have been implemented in Spain as a tool to optimize production processes in companies, Lean Manufacturing and Six Sigma, and in a greater degree the first than the second one. Similarly, and as exceptional cases it has tried to implement a mixed philosophy, Lean Six Sigma.

But are Spanish SMEs prepared to implement these philosophies or methodologies?, Lean Six Sigma works?, has been implemented the Lean Six Sigma in other countries different to Spain?

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

PALABRAS CLAVE

Lean Manufacturing, Seis Sigma, Pyme, competitividad, valor añadido

KEY WORDS

Lean Manufacturing, Six Sigma, Pyme, competitiveness, value added.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han realizado esfuerzos organizados destinados a conseguir la mejora continua, muchos de ellos conocidos por su terminología inglesa o hasta japonesa. Todos ellos, hasta los que se han quedado por el camino o han sido absorbidos, tenían conceptos importantes, herramientas y métodos útiles.

Por desgracia también tenían fallos en sus filosofías que se pusieron de manifiesto en la implementación de los mismos, y en alguna ocasión, en las mismas hipótesis en las que estaban basados.

Uno de ellos, el Lean Six Sigma, ha tenido, en mi opinión igual que el resto, una gran dificultad para ser implantados en el tejido empresarial español, constituido principalmente por PYME's.

Han sido varios autores los que han manifestado métodos de implantación del Lean Six Sigma en PYME's y los que han sacado a la luz sus virtudes y defectos. De igual manera han propuesto posteriormente sus metodologías.

2. METODOLOGÍA

Lean Six Sigma, metodología o enfoque que combina el Lean Manufacturing y el Six Sigma, que permite que las organizaciones consigan ganancias sistemáticas que proporcionen una mejora en el resultado final de la misma.

Primero de todos y de la manera más resumida posible vamos a definir cada una de las metodologías que se han fusionado para crear el sistema Lean Six Sigma, en adelante (LSS), según Dee Jacob, Suzan Bergland y Jeff Cox (2010), las metodologías son;

- Lean Manufacturing se fundamenta en base a conceptos establecidos por el sistema de producción de Toyota, TPS, y gira en torno a la eliminación del desperdicio en todas sus formas.
- Six Sigma surge a partir de la gestión de la calidad total y de otros métodos de mejora de la calidad, y su gran ventaja es que reduce la variación.

Ahora bien, ¿qué tienen de común o de ventajoso cada uno de los métodos para poder fusionarse y formar el LSS?, según Felizzola y Luna (2013), cada uno de estos enfoques hace un gran aporte a la mejora continua desde diferente frentes [3];

- La disminución de defectos de forma estructurada en el caso del Six Sigma.
- Y el mejoramiento de los flujos de procesos e información por medio del Lean Manufacturing.

Estas características permiten la integración del Lean Manufacturing y del Six Sigma para constituir el LSS.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

3. IMPLANTACIÓN DEL LEAN SIX SIGMA EN LAS EMPRESAS

Una vez definido el LSS y verificar de las bondades que aportaría esta filosofía a las empresas ahora queda implantar la filosofía en las mismas, las entidades de la sociedad que más se pueden beneficiar.

En España el 99,99% de las empresas son Pymes, por tanto el enfoque que se le tiene que dar a la implantación de cualquier sistema o metodología de trabajo es un enfoque de Pymes. Las Pymes se caracterizan en su lado negativo por:

- La falta o pérdida del compromiso de la dirección en algún proyecto que se inicie
- La no existencia de cultura organizacional de la empresa
- El choque del proyecto con la estrategia de la organización
- La no formación
- La falta de capacidades y competencias para la gestión y ejecución del proyecto
- La capacidad financiera

Por lo tanto, para evitar caer en los aspectos negativos que pueden afectar en la implantación del LSS en una empresa PYME se debe de buscar una metodología que sea:

- Con objetivos, pequeños, a corto plazo para mantener vivo el espíritu de la implantación
- Fácil de integrarse en el día a día de la empresa
- Respetuosa con la estrategia de la empresa siempre que estas puedan ser compatibles
- Fácil de asimilar
- Y no costosa.

Revisión de la literatura acerca del LSS

No sería muy inteligente ignorar lo ya existente sobre metodologías de implantación de LSS por lo que vamos a analizar los mismos.

Thomas, Barton & Chuke Okafor proponen un modelo para implantar de forma integrada el Lean Manufacturing y el Six Sigma de manera integrada. En una PYME se obtuvieron resultados positivos en calidad, costes y tiempo de entrega [1].

Chakravorty desarrolla un modelo compuesto por 6 etapas, análisis, equipos de mejora, herramientas de mejora, mapeo organización e identificar oportunidades, desarrollo de plan detallado y por último implantación [7].

Knowlesa, Whickreb, Heraldez & Del Campo, desarrolla un modelo de implantación de Six Sigma formado por dos grandes ciclos , el 1º se ocupa de aspectos estratégicos , definir objetivos y medir el desempeño de la organización , y el 2º ciclo se ocupa de ejecutar proyecto Six Sigma utilizando DMAIC [2].

Kumar, Antony & Tiwari, proponen un modelo que está compuesto por 12 pasos divididos en 5 fases. Este modelo facilita una guía paso a paso para que se pueda implementar, desde la definición hasta el sostenimiento a largo plazo [4].

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

Gnanaraj, Devadasan, Murugesh y Sreenivasa, desarrollan un modelo denominado DOLADMAICS, acrónimo de Deficiency, Overcoming, Lean, Anchorage, Define, Measure, Analize, Improve, Control, Stabilise [6].

Al hacer lectura solamente del resumen de los artículos citados se tiene una sensación de que la implantación no será nada fácil de compaginar con el día a día de cualquier PYME, empresas que en ocasiones centran sus esfuerzos en la supervivencia, una metodología de 12 pasos puede convertirse en una tarea ardua de ejecutar.

Citamos de manera especial el modelo propuesto por Felizzola y Luna , el cual se fundamenta en 4 fases, siendo la fase inicial, preparación, la fase más intensa en cuanto a las debilidades de las PYME's citadas anteriormente.

De la fase de preparación, fase 1, destacar que se busca:

- Compromiso de la dirección
- Alineación estratégica
- Enfoque al cliente
- Formación en lean six sigma
- Estandarización de procesos
- Cultura de medición

Poder empezar una metodología de trabajo con los fundamentos indicados en los 6 puntos anteriores, puntos de la fase 1, es avanzar de manera considerable ante cualquier reto, compromiso de la dirección principalmente.

Tan poco puedo dejar pasar por alto la metodología desarrollada por Mantilla Celis & Sánchez García para implantar en este caso LSS específico para el sector de la Logística [5].

Del modelo resaltar las 5 fases que lo configuran, fase de Definición, de Medición, de Análisis, de Mejoramiento y de Control. Destacar la capacidad de claridad que se detalla el mismo, señalando en cada paso de cada fase;

- Las interrogantes que nos encontraremos
- Las herramientas que podremos utilizar para solucionar las dudas del interrogante
- Los resultados obtenidos al emplear las herramientas citadas
- El objetivo alcanzado de cada una de las fases

Tan poco podríamos dejar de señalar que de las dos metodologías que hemos analizado con más profundidad el número de pasos o fases para implantar las mismas son elevados, convirtiéndolas en una travesía por el desierto.

Propuesta

Para no caer en los errores que hemos resaltado de los otros métodos, buscaríamos reducir al máximo los pasos de implantación de la metodología.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

Fase de previa

¿El dueño de la empresa entiende la finalidad de la implantación de la metodología?

En ocasiones, con un análisis previo de manera directa con el propietario de la PYME resolvemos la cuestión planteada. Por desgracia podemos encontrar a consultores que busquen iniciar y prolongar la implantación de la metodología siendo conocedor de que el mismo va a fracasar por la no implicación de la propiedad.

¿El dueño de la empresa asume que la implantación será un proceso costoso económicamente, sacrificará los recursos humanos de la empresa y alterará el día a día de la empresa?

Dinero, conflictos y sacrificio, son adjetivos que podríamos enumerar, recursos que se consumirán, situaciones que se darán y esfuerzos que se necesitaran.

¿La cultura de la empresa y la capacidad de los trabajadores de la misma permitirán implantar la metodología?

En ocasiones pedimos a una empresa que no ha sido capaz de implantar una ISO 9001 que sea capaz de obrar un milagro implantando un modelo Lean Manufacturing o Six Sigma.

Tan pronto una de estas preguntas tenga respuesta NO, deberíamos de detener el proceso de implantación. Evita problemas generándolos tú mismo.

Fase de definición

¿Qué quieren nuestros clientes?

Conocimiento de las expectativas y requerimiento del cliente de nuestros productos y de nuestra empresa. (Análisis KANO)

¿Puedo repetir de manera constante lo que me pide mi cliente?

Como empresa productiva puedo repetir las cualidades que mi cliente ha detallado sobre mis productos de manera que no difieran la misma. (Análisis gráfico XR – XS)

¿Cómo puedo llegar a lo que quiere mi cliente de manera eficiente?

Conozco mi empresa de manera eficiente desde la recepción del feedback del cliente que me debe de guiar para diseñar producto/servicio hasta la entrega de su producto. (Value Stream Mapping)

Una vez tenga claro a dónde quiere llegar, que es capaz de hacerlo y que sabe hacerlo eficientemente, ADELANTE, IMPLANTA EL LSS¡¡¡¡

Fase de análisis. (Parte de Six Sigma)

Se debe de seleccionar las herramientas más adecuadas en función de la naturaleza del problema.

Podrimos enumerar miles de herramientas pero señalaremos aquellas que son más sencilla de utilizar:

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 54 – 62
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

Diagrama de Pareto, Grafico de control, Diagrama causa – efecto, Anova, Regresión Lineal, etc.

Estas herramientas nos permitirán detectar los errores graves y las variaciones que se dan en nuestro proceso productivo

Fase de mejora (parte de Lean Manufacturing)

Se debe de seleccionar las herramientas más adecuadas en función de la naturaleza del problema.

Podrimos enumerar miles de herramientas pero señalaremos aquellas que son más sencilla de utilizar:

5'S, Control Visual, TPM, SMED, Poka Yoke, Estandarización, etc.

Aplicando 4 de ellas aumentaríamos nuestra eficiencia eliminando lo que NO da VALOR, y que nuestro día a día sea aportar valor.

Fase Final

Verificar que hemos mejorado, comparando el antes / el después. Ojo y no olvidar el cliente, preguntar si ha notado mejora, menos coste, menos tiempo de entrega, más garantías como usuario, etc.

4. CONCLUSIONES

En el presente artículo se han analizado diferentes métodos de implantación del Lean Six en PYME's, aplicables o no dependiendo de la actividad y características de la organización en la que se quieran implementar.

Se han analizado metodologías que permiten implantar de forma integrada Lean Manufacturing y Six Sigma, basadas en diferentes ciclos, normalmente dos, o etapas, de seis hasta doce.

En todas las metodologías y propuestas de metodologías se concluye en la dificultad de su implementación en la pyme.

A pesar de las diferentes posibilidades y enfoques se concluye en que para no caer en los errores que de los diversos métodos analizados, quizás sería una buena estrategia el reducir al máximo los pasos de implantación, quedándonos en cinco fases: previa, definición, análisis (six sigma), mejora (lean manufacturing) y una final de verificación.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.54-62

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] A. Thomas, R. Barton and C. Chuke-Okafor. (2008). Applying lean six sigma in a small engineering company – a model for change. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(1), 113-129. ISSN: 1741-038X. DOI:10.1108/17410380910925433.

[2] G. Knowles, L. Whicker, J.H. Femat and F.D.C. Canales. (2005). A conceptual model for the application of Six Sigma methodologies to supply chain improvement. *International Journal of Logistics Research and Applications,* 8(1), 51-65. ISSN: 1367-5567. DOI: 10.1080/13675560500067459.

[3] Heriberto Felizzola J, Carmenza Luna A. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. Ingeniare. *Revista Chilena de ingeniería*, 22(2), 236-277.

[4] M. Kumar, J. Antony and M.K. Tiwari. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research,* 49(18), 5449-5467. ISSN: 0020-7543. DOI: 10.1080/00207543.2011.563836.

[5] Olga L. Mantilla Celis, Jose M. Sachez. (n.d). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos Logisticos usando Lean Six Sigma. *Estudios Generales*, 28(124), 23-24.

[6] S.M. Gnanaraj, S.R. Devadasan, R. Murugesh y C.G. Sreenivasa. (2012). Sensitisation of SMEs towards the implementation of Lean Six Sigma – an initialisation in a cylinder frames manufacturing Indian SME. *Production Planning & Control,* 23(8), 599- 608. ISSN: 0953-7287. DOI: 10.1080/09537287.2011.572091.

[7] S.S. Chakravorty. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International Journal of Production Economics,* 119(1), 1-16. ISSN: 0925-5273. DOI: 10.1016/j.ijpe.2009.01.003.

3C Empresa *(Edición núm. 29)* *Vol.6 – Nº 1*
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Recepción: 05/01/2017
Aceptación: 07/02/2017
Publicación: 24/02/2016

LAS NIIF Y SU IMPACTO EN EL SECTOR COMERCIAL DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL CANTÓN MILAGRO

IFRS AND ITS IMPACT ON THE COMMERCIAL SECTOR OF ELECTRICAL APPLIANCES IN CANTON DEL MILAGRO

David Richard Pincay Sancan[1]

Jazmin Elsa Sánchez Astudillo[2]

Lucy Lastenia Tasigchana Aguilar[3]

Gonzalo Lenin Serrano Mantilla[4]

1. Máster en Tributación y Finanzas. Docente y Director en proyecto de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro. Ex – Director Financiero de la UNEMI (Ecuador). E-mail: dav_coco@hotmail.com
2. Máster en Administración y Dirección de Empresas. Docente de la Universidad de Guayaquil. Analista de Investigación y Directora en proyecto de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro (Ecuador). E-mail: jazmín_sanchez4@hotmail.com
3. Máster en Pymes. Docente de la Unidad Educativa 17 de Septiembre (Ecuador). E-mail: lucytasig@hotmail.com
4. Máster en Administración de Empresas, Docente Titular de la Universidad Estatal de Milagro, Gerente de Sucursal Milagro Banco de Guayaquil (Ecuador). E-mail: gserrano123456@hotmail.com

Citación sugerida:

Pincay Sancan, D.R., Sánchez Astudillo, J.E., Tasigchana Aguilar, L.L y Serrano Mantilla, G.L. (2017). Las NIIF y su impacto en el sector comercial de electrodomésticos del Cantón Milagro. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico,* 6(1), 63-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76/>.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

RESUMEN

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), regulan el sector empresarial a nivel nacional e internacional con normativas contables de obligatoriedad desde el año 2008 en Ecuador, y son herramientas que permiten al sector productivo presentar, de forma correcta, sus Estados Financieros a los entes de control como es la Superintendencia de Compañías. El cantón Milagro perteneciente a la provincia del Guayas, es uno de los tres cantones más influyentes dentro del ámbito comercial, dado que su ubicación en la Zona cinco, permite que transiten las mercaderías de la sierra, oriente y sur del país, las PYME ubicadas en este sector y dedicados a la compra-venta de electrodomésticos han generado nuevas plazas de trabajo, pero ¿Estarán preparadas para la aplicación de las NIIF? A continuación, se presenta una investigación empírica para analizar la aplicación de las NIC y su cumplimiento en las PYME de comercialización de electrodomésticos en el Cantón Milagro, en la que se identifica una clasificación de 3 grupos diferenciados por sectores de empresa en comercio, servicio e industria. Además, se evidencia las NIIF y NIC como fuente de información competitiva para los Estados Financieros y actualización de conocimientos para los contadores y dueños de estas empresas.

ABSTRACT

The International Financial Reporting Standards (IFRS) and International Accounting Standards (IAS), regulate the business sector at national and international levels with accounting standards mandatory from 2008 in Ecuador, and is a tool that allows the productive sector present their financial statements correctly to control entities such as the Superintendency of Companies, the canton Milagro belonging to the province of Guayas is one of the most influential third cantons within the commercial area as its location in Zone five, allow transiting goods saw, orients and south of the country, SME located in this sector and dedicated to buying and selling appliance has generated new jobs, but you be prepared for the implementation of IFRS? Then an empirical research is conducted to analyze the application of IAS and compliance in SME marketing appliances in the Canton Milagro, which rated 3 groups differentiated by sector company in trade, service and industry is identified. In addition IFRS and IAS is evidenced as a source of competitive information for the Financial Statements and updating of knowledge for accountants and owners of these companies.

PALABRAS CLAVE

Comercio, contabilidad, NIIF, Estados Financieros; Pequeñas y Medianas Empresas.

KEYWORDS

Trade, accounting, IFRS, Financial Statements; Small and medium businesses.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

1. INTRODUCCIÓN

Los empresarios de las PYME en Ecuador apuntan a la automatización como un proceso de eficiencia, pero surge la pregunta de si esto funcionará por sí solo, y si no funciona "Cómo Hacerlo" (Gardey, Fernandez & Madueño, 2009). El presidente del Instituto de Empresas Familiares del Ecuador – IEFE, afirmó que el 80% de las empresas micro empresariales del país son de tipo familiar y 40% logra pasar de segunda a tercera generación, patriarcado de abuelo a hijo, enseñanzas de habilidades o conocimiento, confección de producto, manera de comercializarlos, nacimientos de nuevos negocios, herencia que se transmite y se mejora en cada generación que involucra más la innovación y el desarrollo (Ontañeda, 2008).

De acuerdo a esa época las exigencias de administración se limitaban a una buena atención y a tener un buen producto para obtener éxito, de ahí que muchas empresas que antes fueron exitosas se quedaron en el camino (González, Lacoba & Loureiro, 2015), y muy pocas pudieron adaptarse o mantenerse, y un número limitado pudo crecer para convertirse en una gran empresa (Marchán, 2009).

El aprendizaje y la práctica evolutiva de la administración presentan a las PYME dos grandes desafíos, que al no lograr controlar se vuelven amenazas para sobrevivir en un mercado competitivo (Medina, 2013). También la reinvención constante del negocio, una de las falencias que se presentan es la no aplicación de las NIIF, siendo obligatoria en Ecuador a partir del año 2008, por parte de la Superintendencia de Compañías, pero se ha vuelto compleja su aplicación por varios factores tanto económicos como de conocimientos (Tasigchana, 2015).

De este modo, se comprueba la importancia de las NIIF para las PYME en Ecuador (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad – 2009). La investigación fue direccionada al sector comercial de electrodomésticos, empresas y microempresas que por desconocimiento de las NIIF, sus estados financieros presentan información no razonable, falencias detectadas por la Superintendencia de Compañías y que perjudican en la toma de decisiones gerenciales (Superintendencia de Compañías, 2010). Esto no solo es una problemática del sector comercial, a nivel mundial y latinoamericano se viene tomando pautas para mejorar la aplicación de las NIIF, (Cano, 2010).

Se justifica esta investigación por la necesidad de mejorar la presentación de información financiera a los entes de control, lo que volvería a la industria y microempresas más competitivas en el manejo de información económica (Justiniano, 2016). Milagro es uno de los cantones principales y productivos de la provincia del Guayas, al estar asentada una industria comercial azucarera como es el Ingenio Valdez trajo consigo mujeres y hombres de todo el país y al generar recursos, apostaron al comercio, creando una gran zona comercial y formación de Pequeñas y Medianas Empresas sin cultura tributaria y menos con aplicación a NIC (Sánchez y Pincay, 2013), por lo que se pretende presentar estrategias para la difusión y capacitación a los microempresarios, a través de gremios profesionales, asociaciones de comerciantes, Cámara de Comercio (Justiniano, 2016).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Así, en este estudio se plantea como objetivo general analizar la aplicación de las NIIF y NIC en las PYME dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en el cantón Milagro (Tasigchana, 2015). En concreto y para alcanzar dicho objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

a) Determinar los factores de no aplicación de NIIF en las PYME del cantón Milagro.

b) Analizar las ventajas de aplicación de NIC y NIIF en este sector.

c) Clasificar las PYME del cantón Milagro dedicadas a la comercialización de electrodomésticos, a través de sus productos para identificar su aplicación de NIIF.

El documento se ha estructurado como sigue: en primer lugar se realiza un análisis del marco teórico en el que se introduce las Normas Internacionales de Información Financiera y Pequeñas y Medianas Empresas, PYME. A continuación, se presenta la investigación empírica realizada en las empresas comerciales de electrodomésticos asentadas en la cabecera cantonal Milagro, seguidamente la discusión de los resultados, y se finaliza con las conclusiones y propuestas de mejoras.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LAS PYME EN ECUADOR

El nacimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas da el nombre a las siglas PYME (Stumpo, 2004), capitales pequeños y medianos que han surgido en los mercados y apoyado a las economías tanto locales como internacionales. La planificación estratégica es un factor que permite observar esto en dos estructuras (Rodríguez, 2000).

La primera estructura y original de las empresas en mención, organizaciones formadas legalmente (Casero, Mogollón & Urbano, 2005), donde el producto dado termina en los salarios del personal como reconocimiento al esfuerzo del día a día de su trabajo para que se obtengan resultados económicos positivos para la empresa y sus dueños (Urbano, Casero y Mogollón, 2007). Estas empresas dinamizan la economía en el sector formal con capitales progresistas (Lozares, 2003).

La segunda estructura agrupa a la economía familiar (Velasco, Parra, y García, 2011). Su origen nace en casa, producto de la creatividad y experticia de los jefes de hogar, que van quedando de generación en generación, donde han aprendido a sobrevivir con capitales pequeños, propios (Rodrigo, 2006) y muchos de ellos a través de los créditos empresariales o gubernamentales (Fosado, 2007).

La política ecuatoriana no se ha quedado atrás, así, el presidente, el economista Rafael Correa Delgado incluye en la Constitución de la República del año 2008, el sistema económico social y solidario, donde el ser humano es reconocido como un sujeto y fin, palabras que se rescatan del artículo 283 (Asamblea Nacional, 2008).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

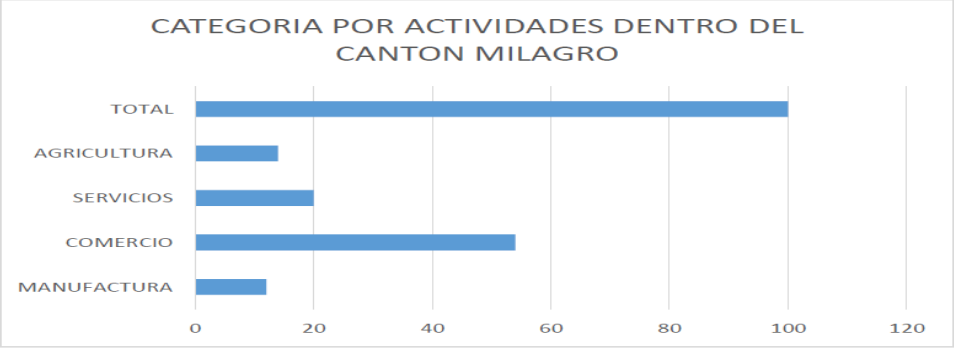
Dentro del estudio realizado en Ecuador por parte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010, y estudios realizado en otras ciudades del país mencionado, reflejó en minoría a las medianas-grandes y grandes empresas (Tobar, 2013), y en gran mayoría, de acuerdo al en el Censo Económico de 2010, las micro empresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas, esto nos da a denotar que en nuestro país el sector MIPYMES va liderando el mercado económico y lo que ha permitido direccionarnos en la investigación a esta problemática ya que debe relacionarse con las Normas Internacionales de Información Financiera en cumplimiento de las obligaciones que contrae un negocio formal.

El estudio realizado por Rodríguez (2014), muestra una recopilación de datos importantes para el desarrollo de esta investigación, dentro del cantón Milagro, así: Indica que el 24% del Producto interno Bruto lo aportan las PYMES, y que las MIPYMES atraen a más de 17 000 empleados, y que dentro del comercio lo refleja el 32.36% y un 45.14% el sector de servicio y su diferencia lo maneja las industrias. El sector mencionado en líneas anteriores, está conformado por restaurantes, hoteles, gabinetes, reparaciones de electrodomésticos, donde la inversión pública juega un rol importante para el desarrollo de estas empresas y negocios.

De acuerdo al a información del Registro Oficial Nº444 de Abril 2011, en el que aprueba la Ley de Economía Popular y Solidaria, se crea un organismo de control como la Superintendencia para fortalecer las finanzas populares, programa desarrollado por el MYPRO – FONDEPYME.

En el año 2015, a través del Plan Estratégico de Desarrollo elaborado por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), se evidencia que en el cantón Milagro las actividades de comercio se mantienen en el liderato, luego las actividades agrícolas.

Figura 1. Categorías de actividades-año 2015



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo del GAD-Milagro 2015.

2.2. LAS NIIF Y SU APLICACIÓN EN ECUADOR

Las Normas Internacionales de Información Financiera, armonizan y mejoran la presentación de los estados financieros de las empresas a nivel mundial; así en Ecuador en el año 2008, mediante una resolución Nº 06 Q.ICI 004 del 21 de agosto del 2006, de la Superintendencia de Compañías, se adopta por obligación estas herramientas que

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

cambiarían paulatinamente la aplicación de la normas contables, derogando las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) por las Normas Internaciones de Contabilidad (NIC) (Sánchez y Pincay, 2013).

Para el año 2008 la Superintendencia de Compañías, mediante resolución Nº08.G.DSG.010, categorizó el uso de las normas disponiendo que su implementación se realizaría en 3 grupos, considerando años de transición y años de adopción (Superintendencia de Compañías, 2012)

Dentro del sector privado, refiriéndose al tercer grupo, están las Pequeñas y Medianas Empresas, PYME, que mediante el reordenamiento y clasificación de las empresas (Vásquez, 2014), empezaron con la aplicación de la normativa implementada por la Comunidad Andina de Naciones y la Superintendencia de Compañías (SC), en adopción de las NIIF (Superintendencia de Compañías, 2012). Para el año 2012 las PYME debieron cumplir con la transición de su información financiera y presentación, incluyendo las PYME de comercialización de electrodomésticos del cantón Milagro, provincia del Guayas.

Figura 2. Aplicación de Grupos en NIIF-2012.

GRUPO	CONCEPTOS	PERIODO
1	Compañías que cotizan en la bolsa de valores y compañías de auditoria externa	2010
2	Compañías con activos totales iguales o superiores a los 4.000.000,00 al 31 de Diciembre del 2.007	2011
3	Compañías con activos totales menores a los 4.000.000,00, valor bruto en ventas anuales inferior a 5.000.000,00 y constan de menos de 200 trabajadores	2012 PYMES

Fuente: Superintendencia de Compañías de Ecuador – 2012.

También hay que rescatar NIIF para PYME, creadas por Declaraciones de las Obligaciones de los Miembros (DOM 7) a través de las IASB Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por su sigla en inglés). Cuando la NIIF para las PYME fue publicada en julio de 2009, el IASB asumió la tarea de evaluar la experiencia de las entidades en la aplicación de la NIIF para PYME, tras los primeros dos años de su adopción. Para ello, en junio de 2012, el IASB emitió una Solicitud de información: Revisión exhaustiva de la NIIF para las PYME y se incluyeron en las reformas del año 2013.

3. METODOLOGÍA

3.1. ANÁLISIS EMPÍRICO

La investigación empírica se inicia a través de una fase de naturaleza descriptiva – cualitativa. En esta línea y siguiendo a García (2014), cualquier modificación supone un corte en el tiempo para analizar un momento concreto determinando, aspecto cualitativo, y obtener conclusiones, en la relación causa-efecto entre los estados financieros que emiten las PYME y la obligatoriedad de las NIIF. La investigación cualitativa se ha enfocado al desarrollo de las escalas aplicadas durante la entrevista y encuestas. Se presentaron a

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

profesionales contables de las 30 empresas asentadas en el cantón Milagro dedicadas a la comercialización de electrodomésticos. Se mantuvieron entrevistas con 3 profesionales del sector productivo y 4 expertos del ámbito docente en NIIF, Emprendimiento y Contabilidad, fruto de estas entrevistas se eliminaron algunas preguntas y se cambió la redacción de otras, para mayor comprensión de los encuestados. El elemento muestral fue informante clave en cada una de las empresas seleccionadas, que sirvieron de nexo entre las PYME, su aplicación con las Normas Internacionales de Información Financiera, y sus contadores o dueños del negocios, 30 empresas fueron seleccionadas, dedicadas al comercio de electrodomésticos en el cantón Milagro. En la tabla 1 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo llevado a cabo.

Tabla 1. Ficha técnica.

Delimitación Geográfica	**Ecuador**
Provincia	Guayas
Cantón	Milagro
Universo	Las PYME que comercializan electrodomésticos
Muestreo	Muestreo no probabilístico, se utilizó toda la población de empresas que comercializan electrodomésticos
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario físico para encuesta y entrevistas
Población	30 PYME (Pequeñas y Medianas Empresas comercializadoras de electrodomésticos)
Fecha de realización	Junio - Octubre del 2015
Programa estadístico	SPSS versión 20.0

Fuente: elaboración propia.- 2016.

2.3. MEDICIÓN DE LA POBLACIÓN FINITA Y SUS VARIABLES

El cuestionario se estructuró en partes conceptuales de aplicación a las normativas legales vigentes, como son las NIIF-NIC (IFRS, 2009), y la segunda parte en base al conocimiento y compromiso organizacional del personal a cargo de generar esta información. Sus variables responden a las hipótesis planteadas, la delimitación de la población parte de un estudio preliminar desarrollado en la UNEMI-2010 (Fernández, 2010), tuvo un total de 2066 de Pequeñas y Medianas Empresas, tal como se lo expone en la tabla 2, dividido por sectores de comercio, industria y servicio.

Tabla 2. Pequeñas y Medianas Empresas dentro del Cantón Milagro.

CLASE DE EMPRESA	TIPO DE EMPRESA				PORCENTAJE
	MEDIANA	MICRO	PEQUEÑA	TOTAL GENERAL	
Comercial	35	1115	127	1277	62%
Servicios	23	623	61	707	34%
Industrial	2	71	9	82	4%
Total General	60	1809	197	2066	100%

Fuente: Departamento de Investigación "Proyecto del Econ. Mario Fernández–2010 Unemi", (Fernández, 2010).

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Las empresas tomadas en consideración fueron treinta, consideradas de acuerdo a su línea de comercialización en electrodomésticos, se las visitó de forma personal, equipo de investigación, y se levantó el cuestionario de preguntas. Las empresas se describen en la tabla 3.

Tabla 3. Población encuestada (PYME).

PERSONAS JURIDICAS	Personas naturales Obligados a Llevar Contabilidad	
1.Almacenes Piedra	11. Comercial Pérez	21. Comercial JOMI
2. Almacenes La Ganga	12. Comercial Morán	22. Créditos Shadai
3. Créditos Económicos	13. Créditos J&M	23. Comercial Aida
4. Marcimex	14. Comercial Pintag	24. Comercial Alvarado
5. Artefacta	15. Comercial Briana	25. Créditos CHARLES
6. Almacenes Juan Eljuri	16. Comercial Villacís	26. Comercial López
7. Comandato	17. Comercial Cabrera Molina	27. Comercial David
8. Almacenes Jaher	18. Créditos Milton	28.Comercial Gutiérrez Cárdenas
9. Almacenes Japón	19. Comercial Imperial	29. Comercial Robles
10. Orve Hogar	20. Créditos Romano	30. Comercial Adrianita

Fuente: Empresas ubicadas en el Cantón Milagro.
Elaboración: Propia-2016.

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

Puede observarse en la tabla 3, de las 30 Pequeñas y Medianas Empresas que comercializan electrodomésticos dentro del Cantón Milagro, el 33% tienen un registro único de contribuyente como persona jurídica, es decir además de rendir cuentas tributarias (Oria, 1997), deben contar con información de Estados Financieros ante la Superintendencia de Compañías, el 67% restante corresponde a locales que por sus niveles de venta y disposición tributaria están obligados a llevar contabilidad de acuerdo a las políticas y normas vigente, es decir cumpliendo con la adopción de las NIIF y NIC. El formato se encuentra preestablecido a niveles de cuentas de mayores, en el formulario de impuesto a la renta 101 y 102, emitido por el Servicio de Rentas Internas en su resolución Nac-DGERCGC15-0003211 y que se vincula con las bases de datos del ente de control de la información financiera del país "Superintendencia de Compañías", por la presentación del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral. Por otra parte, se deduce que el 67% de informantes claves mantienen una informalidad en la información financiera, sin embargo se regula parcialmente por el cumplimiento tributario y permite ver la situación real financiera de este grupo de PYME.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Gráfico 1. Estados Financieros conforme a NIIF

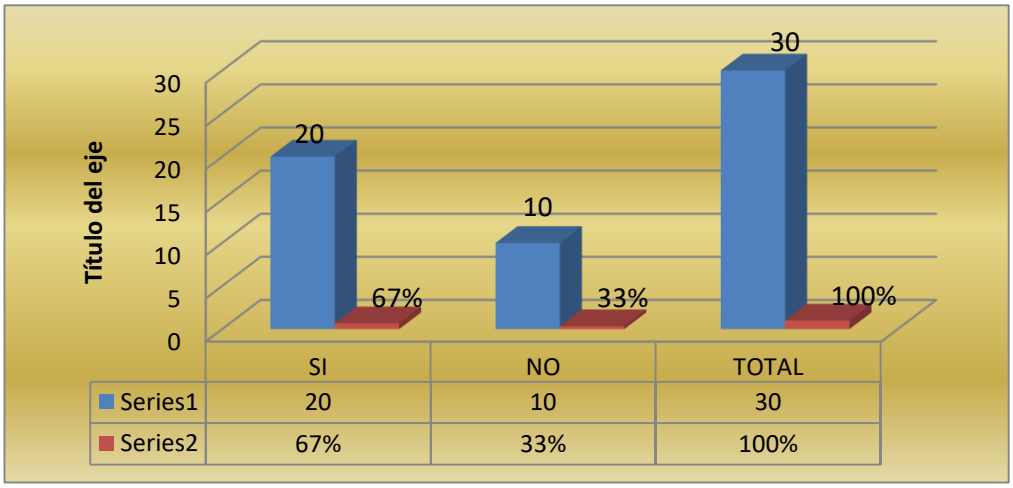


Gráfico 1. Estados Financieros conforme a NIIF.
Fuente: Milagro - encuesta realizada de Junio-Octubre del 2015.
Elaboración: propia – 2016.

En el objetivo específico, donde se formula "Determinar los factores de no aplicación de NIIF en las PYME del cantón Milagro", fue validada la hipótesis con la pregunta 4 **¿**Qué dificultades se le ha presentado para la aplicación de las NIIF para las PYME**?,** considerando factores como la parte económica o financiera, conocimiento y resistencia al cambio o control interno eficiente, observar Gráfico 2.

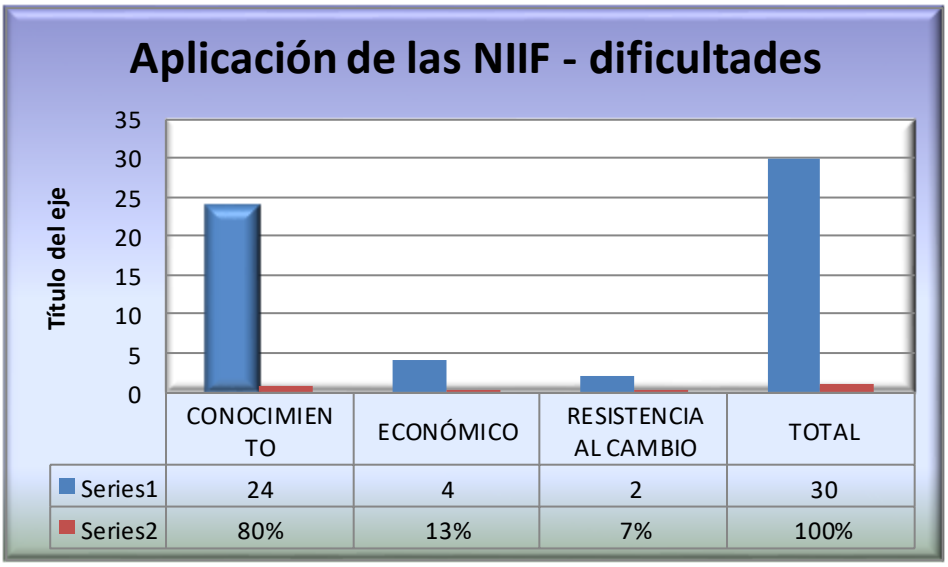


Gráfico 2. Factores que afectan a la aplicación de NIIF en las PYME.
Fuente: Milagro - encuesta realizada de Junio-Octubre del 2015.
Elaboración: propia -2016.

3C Empresa (Edición núm. 29) Vol.6 – Nº 1
Febrero – mayo '17, 63 – 76
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

El mayor peso de dificultad se demostró en el factor del **"conocimiento",** el 80% de la población encuestada no tiene claro la aplicación en NIIF para PYME, sus contadores aun manejan flujos de efectivos y no se basan en la acumulación o devengo.

Otra pregunta de vital importancia y modificada por las apreciaciones de los expertos académicos fue ¿Sería de gran ayuda si contaran con una guía o manual para indicar como se debe aplicar las NIIF para las PYME?

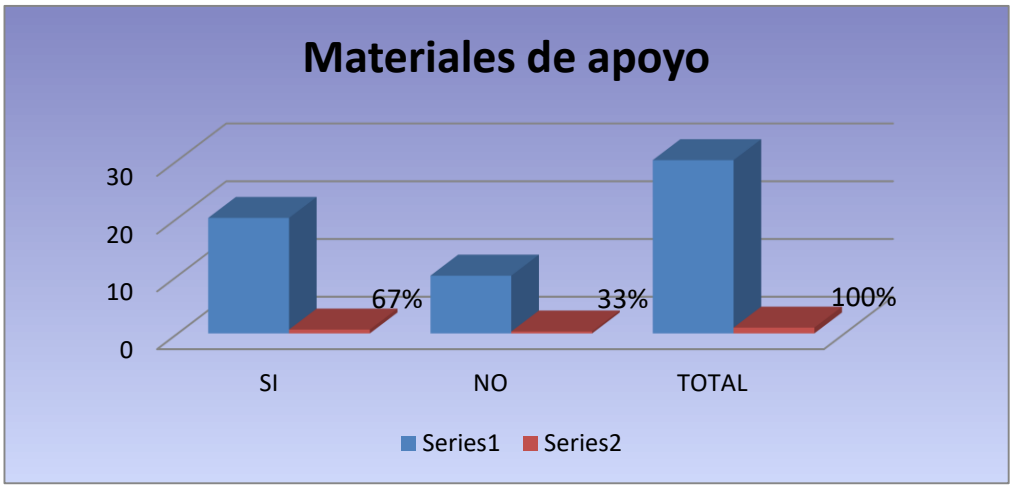


Gráfico 3. Material de apoyo para las PYME.
Fuente: Milagro - encuesta realizada de Junio-Octubre del 2015.
Elaboración: propia -2016.

En el Gráfico 3 se corrobora que 10 PYME, consideradas en la tabla 3, no requieren de información de apoyo, esto es sostenible en virtud que ellas son personas jurídicas o sociedades y cuentan con departamentos exclusivos en áreas financieras y contables, sin embargo el (67%) restante, que equivale a las 20 PYME, si requieren de capacitación e instructivos que les permita medir y realizar sus estados financieros, conforme a las normas vigentes de Contabilidad.

5. CONCLUSIONES

Existe, dentro de las PYMES del cantón Milagro que comercializan electrodomésticos y por parte de los funcionarios y empleados involucrados en la elaboración de los Estados Financieros, un alto grado de desconocimiento conceptuales y prácticos sobre la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera.

El 100% de las PYMES dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en el cantón Milagro, el 33% están establecidas legalmente como persona jurídica, mientras que el 67% son personas naturales, obligadas a llevar Contabilidad. Las mismas que no entregan información a la Superintendencia de Compañías ni aplican NIIF.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Que la dificultad que presentaron las PYMES durante el proceso de aplicación de NIIF se da por dos causas que son: el descuido por parte de la gerencia y la falta de capacitación al personal involucrado en NIIF, que a futuro afectarán a la rentabilidad de las PYMES. (Vargas & Ramírez, 2016).

De acuerdo a las conclusiones establecidas se recomienda:

A los directivos de las PYMES, que organicen un plan de capacitación en la aplicación de NIIF, para el personal que intervienen en el proceso de elaboración de Estados Financieros.

Se sugiere la realización de estrategias que incluya a diversas PYMES, no solo en comercialización de electrodomésticos, sino servicios e industrialización. También resultaría interesante extender la investigación para medir resultados finales tanto en rentabilidad como la calidad del servicio que ofrecen los empleados, y el grado de conocimiento de los equipos de contadores que en ellos laboran (Audina & Benavides, 2007).

Que a las personas Naturales obligadas a llevar Contabilidad se les capacite también en la aplicación de las NIIF, para la elaboración de sus Estados Financieros, ya que la competitividad obliga mantenerse actualizado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audina, J. y Benavides, C. (2007). *Ciencia, tecnología y desarrollo*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Agencia Española de Cooperación Internacional. Recuperado de: < http://www.cce.co.cu/pdf/05-CienciaTecnologia.pdf/>.

Cano, A. (2010). Algunas experiencias exitosas en Latinoamérica relacionadas con la estandarización contable. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *18*(2), 207-226. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052010000200013/>.

Constitucional, T. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Quito-Ecuador: Registro Oficial*, *449*, 20-10.

Compañías de, S. (2012). Cronograma de aplicación de NIIF en Ecuador. [*en línea] Recuperado de:<https://es.scribd.com/doc/13333613/Cronograma-de-aplicacion-de-NIIF-en-Ecuador/>*

COMPAÑÍAS de, S. U. P. E. R. I. N. T. E. N. D. E. N. T. E. (2010). 1.-SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. *Boletín Nº*, *387*(8).

Contabilidad de, C. D. N. I. (2009). NIIF para las PYMES. *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)*.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Fernández, M. (2010). Estudio del desarrollo productivo y socioeconómico de las pequeñas, medianas y microempresa del Cantón Milagro y cantones aledaños, y análisis de factibilidad para Interacción Institucional de Fortalecimiento" Dpto. de Investigación de la UNEMI, 2010, Milagro – Ecuador página 34-35.

Fosado, R. (2007). Información financiera en las PYMES. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, *7*(27), 67-75. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33721683/Informacion_Financiera_en_las_Pymes.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486534194&Signature=Oy749VKqJxHyHd684pyl%2B0jFq0w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRedalyc.Informacion_financiera_en_las_PY.pdf/>.

Gardey, G., Jorge, M., Fernández, A., & Madueño, J. (2009). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las pymes: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, *1*(2), 42-63. Recuperado de: <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num2/articulos/revista_completa2.pdf#page=50/>.

González, F. , Lacoba, S., Mera, A., & Loureiro, S. M. C. (2015). Determinantes de la intención de uso de Facebook en el proceso de decisión de compra. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 26-34. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2014.05.001/>.

González, D. (2006). *Regímenes especiales de tributación para pequeños contribuyentes en América Latina*. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33994149/IR01_-_Completa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486534650&Signature=6s5WjtIIK5s4v%2BvCGODSGg5UYJs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRevista_IR_01_Instituto_AFIP_ARGENTINA_c.pdf#page=48/>.

Casero, J. C. D., Mogollón, R. H., & Urbano, D. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, *11*(3), 209-230. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm/>.

Justiniano, M. F. (2016). El problema del crecimiento económico en la Europa moderna: del eurocentrismo al asiacentrismo y policentrismo. *Revista tiempo&economía*, *3*(1), 19-37. Recuperado de: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/TyE/article/view/1093/>.

Lozares Colina, C. (2003). Valores, campos y capitales sociales. *Redes: revista hispana para el análisis de redes sociales*, *4*. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/redes/15790185v4/vol4_2.htm/>.

NIIF, Fundación IFRS (2009) "Material de formación sobre la NIIF para las PYMES" publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, IASB – Toronto. Recuperado de: <http://www.ifrs.org/IFRS-for-

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/Updated%20Spanish%20IFRS%20for%20SMES%202014/9_Consolidated%20_Separate%20Financial%20Statements_2013.pdf/>.

Marchán Rumbea, K. R. (2009). *Análisis de competencias y habilidades para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de negocios en las pymes del Ecuador*. (Trabajo de fin de master inédito). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Medina López, J. A. (2013). Guía de seguridad informática para la pymes de la ciudad de Pelileo.

Ontañeda, C (2008) Las empresas familiares se alían, Diario el Universo – Economía lunes 14 de abril del 2008. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2008/04/14/0001/9/451B02D665C34712A17A1FFCA874FD53.html/>.

Oria, I. Z. (1997). La justificación y los efectos económicos del Impuesto de Sociedades. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (38), 122-145. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=274247/>.

Pincay, D, & Sánchez, J (2013) "Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano en el Cantón Milagro: su crecimiento y evolución". *Revista PODIUM* Junio-2013 N.23, Guayaquil, Ecuador.

Rodrigo, J. B. (2006). La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, *12*(1), 33-54. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm/>.

Rodríguez Valencia, J. (2000). Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Editorial Ecapsa–Thompson Learning*.

Rodríguez, Carlos Eduardo (2014) *La tributación de las Pymes en el Cantón Milagro.* (Trabajo fin de master inédito) Universidad de Guayaquil, pág. 09 a la 27, Guayaquil, Ecuador.

Sánchez, J., & Pincay, D. (2013). La Contabilidad Pública en América Latina y el Devengo en Ecuador. *Analítika: revista de análisis estadístico*, (6), 19-32. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/volum-multimedia/ANAlitica6/index.html#/18/>.

Stumpo, G. (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva: estudios de caso en América Latina*. Siglo XXI.

Tasigchana Aguilar, L (2015). *Estudio para la aplicación de las Normas internacionales de Información Financiera (NIIF) en las Pymes en la toma de decisiones que están dedicadas a la comercialización de Electrodomésticos en el cantón Milagro provincia del Guayas.* (Trabajo fin de master inédito) Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.63-76

Tobar Pesántez, L. (2013). Competitividad de las Microempresas en Cuenca, Ecuador (Competitiveness of Micro-Enterprises in Cuenca, Ecuador). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *6*(7), 121-129.

Urbano, D., Casero, J. C. D., & Mogollón, R. H. (2007). La teoría económica institucional: el enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 35). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Vásquez, N. (2014). Estado actual de Latinoamérica en relación a su proceso de adopción de las NIIF. *Contabilidad y auditoría*, 19(38), 51-103 Recuperado de: <http://www.ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/Contyaudit/article/view/562/1034/>.

Vargas-Hernández, J. G., & Ramírez, M. L. B. (2016). Estructura empresarial y competitividad en México. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico* , 5(3), 26-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050327.26-53/>.

Velasco, C. A. B., Parra, V. F. G., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *14*(2), 78-90. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.004/>.

3ciencias

Revista de investigación
Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Inés Poveda Pastor Vicente Sánchis Rico
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña España
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I; Castellón de la Plana España
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante España
ESTADÍSTICA; INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia España
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante España
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia España
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia España
MEDICINA Y SALUD	Dra. Mar Arlandis Domingo Hospital de San Juan de Alicante España

3ciencias

3C empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com