



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Carrera de Mercadotecnia

# **Factores clave de éxito en el desarrollo de las PYMES basado en el análisis jerárquico multicriterio en el Ecuador 2023**

**Presentado por:**

Pazmiño Iglesias, Bárbara Nohely y Ulloa Martínez, Jorge Leonardo

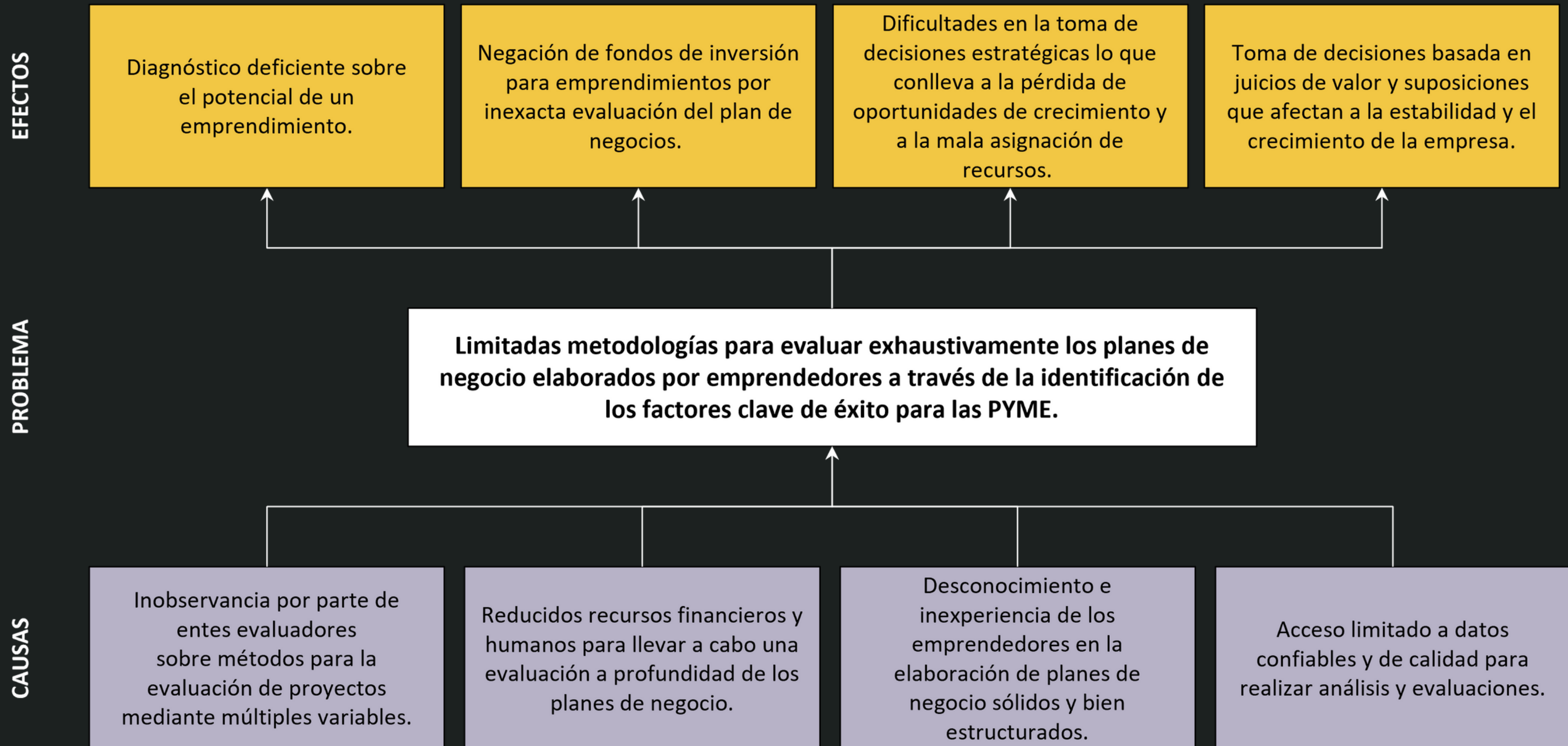
**NRC: UIC 12000**

**Tutor: Dr. Giovanni Herrera**

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- El 5.6% de empresas activas corresponde a PYMES, de las cuales el 80% no alcanzan los primeros 5 años de funcionamiento.
- Posterior a la pandemia de COVID-19 la economía ecuatoriana sufrió una disminución del 7.8%, por lo que las PYMES afrontaron obstáculos para mantenerse operativas.
- Las actuales metodologías de revisión de planes de negocio consideran el aspecto financiero como principal factor de evaluación.

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



# OBJETIVOS

## General

Determinar la ponderación de los factores clave de éxito en el desarrollo de las PYMES con base en un Análisis Jerárquico Multicriterio, con el fin de plantear una metodología que evalúe exhaustivamente los planes de negocio elaborados por emprendedores en el Ecuador.

## Específicos

- Recopilar información relevante a la investigación mediante la validación de juicio de expertos, con el objetivo de conseguir un mejor entendimiento desde la perspectiva empresarial.
- Obtener una ponderación de cada uno de los factores analizados en la investigación tomando en cuenta la información obtenida de cada uno de los expertos, de esta forma definiendo los factores con mayor incidencia en el éxito de un emprendimiento.

# PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las dimensiones de análisis de los factores de éxito de las PYMES?
- ¿En qué medida contribuye cada dimensión de análisis de los factores de éxito de las PYMES a garantizar la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas?
- ¿Cuáles son los criterios de mayor impacto en cada dimensión de análisis de los factores claves de éxito de las PYMES?

# DIMENSIONES Y CRITERIOS

Entorno para el desarrollo de negocios

- Condiciones económicas generales del mercado
- Facilidad para hacer negocios

Factores financieros

- Nivel de inversión
- Identificación clara y realista del financiamiento
- Capacidad para obtener financiamiento
- Ratio financiero de endeudamiento

Factores estratégicos

- Visión, Misión y Objetivos Claros
- Capacidad para generar redes de contacto o ser parte de ellas
- Capacidad de escalamiento e internacionalización

# DIMENSIONES Y CRITERIOS

## Nivel de innovación

- Nivel de protección de propiedad intelectual
- Nivel de diferenciación

## Mercado

- Ciclo de vida de la industria
- Definición de competidores y/o sustitutos
- Claridad en la definición del mercado
- Clara propuesta de valor

## Talento Humano

- Relacionado con el emprendedor
- Experiencia y conocimiento del equipo de trabajo
- Habilidades y destrezas para el emprendimiento
- Capacidad de gestión
- Experiencia y conocimiento en el área de emprendimiento



# Teoría de la toma de decisión

Facilita el análisis de la naturaleza de las decisiones individuales

Se busca alcanzar una elección coherente para resolver un problema tomando en cuenta 3 enfoques.



## Teoría de la decisión con incertidumbre

Consecuencias de una decisión están sujetas al azar, es decir que la decisión se toma con aleatoriedad

## La teoría de juegos

Las consecuencias de una decisión dependen de otros individuos

## Decisión multicriterio

Facilita la toma de decisiones al descomponer un problema en elementos simples con un modelo jerárquico



# Método AHP

Desarrollado por Thomas Saaty para ordenar la información de un problema de decisión

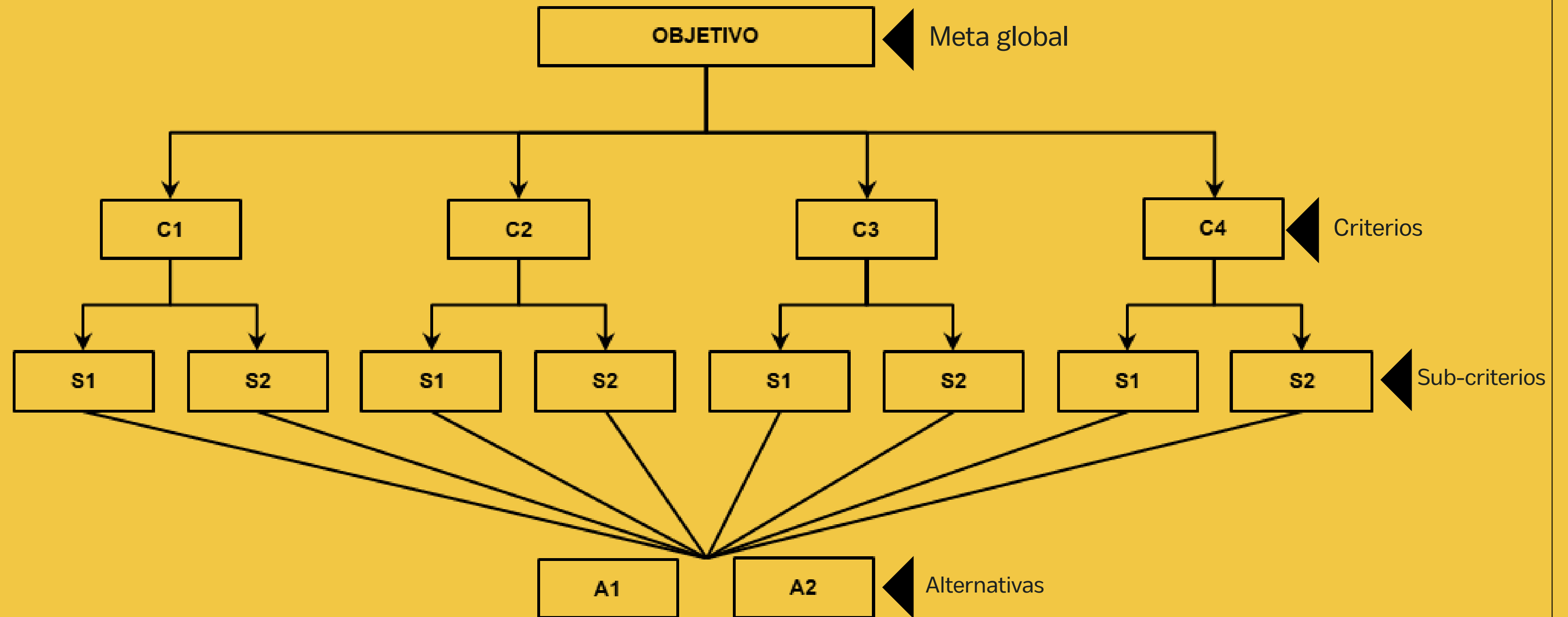


Se caracteriza por obtener una escala de preferencia a través de comparaciones por pares

Se enfatiza en obtener una clasificación numérica de alternativas, mediante el análisis de criterios e información



# Estructura del AHP



# Escala de Valoración

Puntaje	Definición	Explicación
1	<b>Igual importancia</b>	Los dos elementos contribuyen igualmente al objetivo
3	<b>Importancia moderada</b>	La experiencia y el juicio están ligeramente a favor de uno de los elementos
5	<b>Importancia fuerte</b>	La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de uno de los elementos
7	<b>Importancia muy fuerte</b>	Un elemento es preferido sobre el otro en un grado muy fuerte y esta preferencia puede demostrarse en la práctica
9	<b>Importancia extrema</b>	La evidencia favorece a una alternativa sobre la otra extremadamente

# Matriz de Comparación

	Entorno para el desarrollo del negocio	Factores financieros	Factores estratégicos	Nivel de innovación	Mercado	Talento humano
Entorno para el desarrollo del negocio	1					
Factores financieros		1				
Factores estratégicos			1			
Nivel de innovación				1		
Mercado					1	
Talento humano						1

# Método AHP Difuso

Es una extensión del **método AHP** que se aplica cuando es difícil realizar una evaluación precisa



Es útil para representar la **incertidumbre e imprecisión** en los juicios de expertos

Implica la utilización de una **escala difusa** para evaluar las dimensiones y criterios consideradas en la investigación





# Escala Valoración Difusa

Puntaje	Escala difusa triangular	Escala recíproca difusa triangular	Explicación
1	$(1/2, 1, 3/2)$	$(2/3, 1, 2)$	Los dos elementos contribuyen igualmente al objetivo
3	$(1, 3/2, 2)$	$(1/2, 2/3, 1)$	La experiencia y el juicio están ligeramente a favor de uno de los elementos
5	$(3/2, 2, 5/2)$	$(2/5, 1/2, 2/3)$	La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de uno de los elementos
7	$(2, 5/2, 3)$	$(1/3, 2/5, 1/2)$	Un elemento es preferido sobre el otro en un grado muy fuerte y esta preferencia puede demostrarse en la práctica
9	$(5/2, 3, 7/2)$	$(2/7, 1/3, 2/5)$	La evidencia favorece a una alternativa sobre la otra extremadamente

# Enfoque de la Investigación



## Enfoque Cualitativo

Se centra en la recopilación de datos no numéricos para obtener un análisis profundo acerca del problema



## Enfoque Cuantitativo

Se caracteriza por la medición numérica de datos para definir grado de asociación, determinar patrones, probar teorías, etc.



## Enfoque Mixto

Combina los enfoques cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de responder al problema planteado

# Diseño de la investigación

Se busca analizar la perspectiva de Gerentes y Académicos acerca de los FCE de PYMES



## Tipo de Investigación

Con base en el contexto del estudio se determina que el tipo de investigación es no experimental

## Tipo de investigación no experimental

Debido a que se realiza el análisis en un punto determinado del tiempo es transversal

## Tipo de diseño transversal

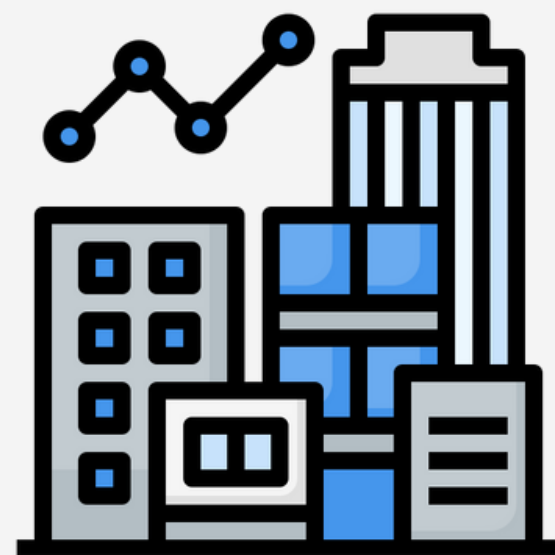
Considerando el contexto de la investigación es de tipo descriptiva

# Perfil de expertos - Gerentes

## Parámetros de selección



Propietarios o gerentes de PYMES ecuatorianas



Empresas catalogadas como pequeña o mediana



PYMES con más de 5 años de actividad



Empresas de los principales sectores del mercado (comercial, industrial y de servicios)



# Perfil de expertos – Académicos

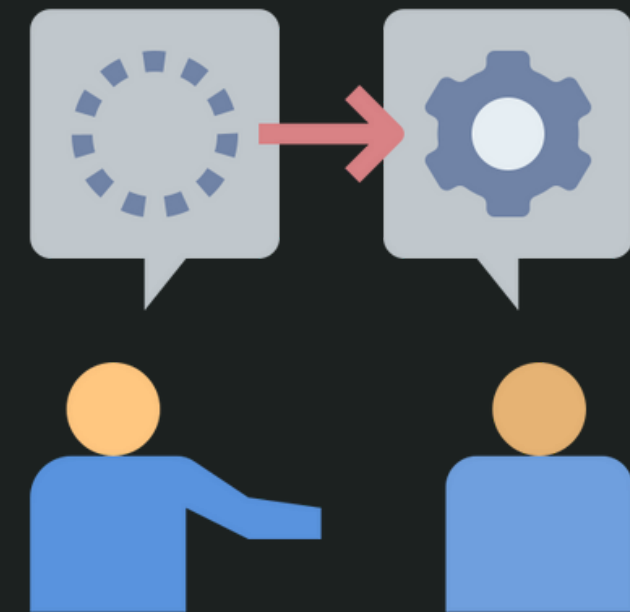
## Parámetros de selección



Académicos con cuarto nivel de educación



Académicos que hayan estudiado o conozcan acerca del tema de PYMES

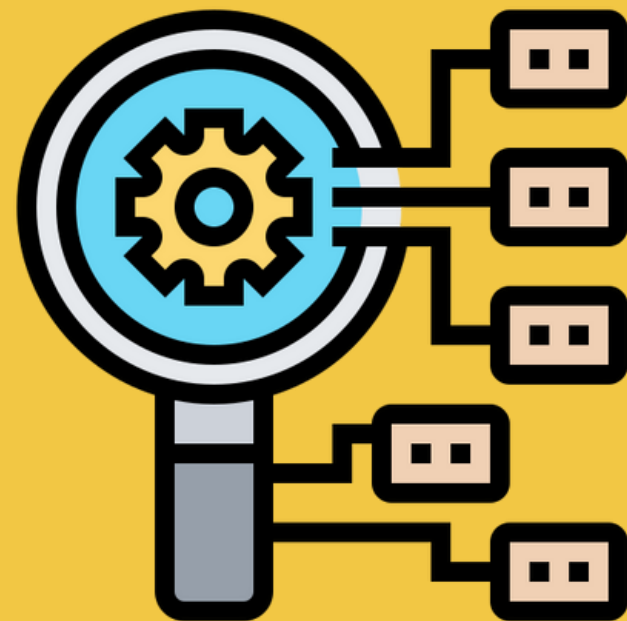


Académicos con un mínimo de 10 años de experiencia en temas relacionados a PYMES



# Metodología de la investigación

1



Identificación de criterios

2



Perfil y selección de expertos

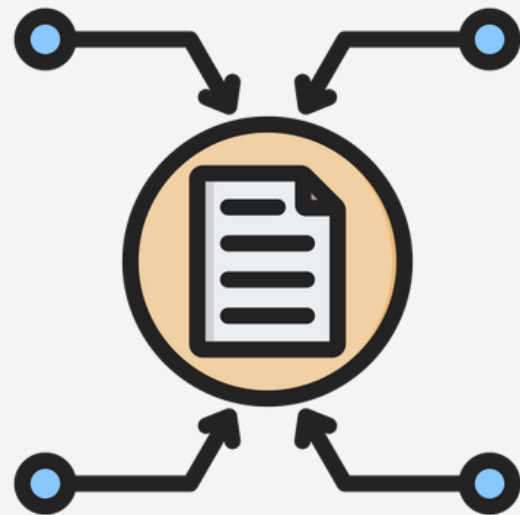
3



Entrevista a expertos

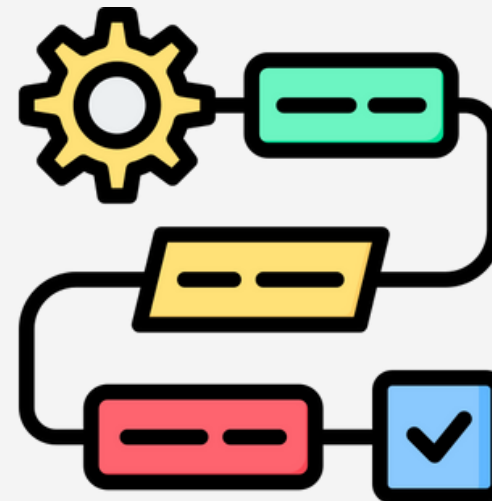
# Metodología de la investigación

4



Recolección de información

5



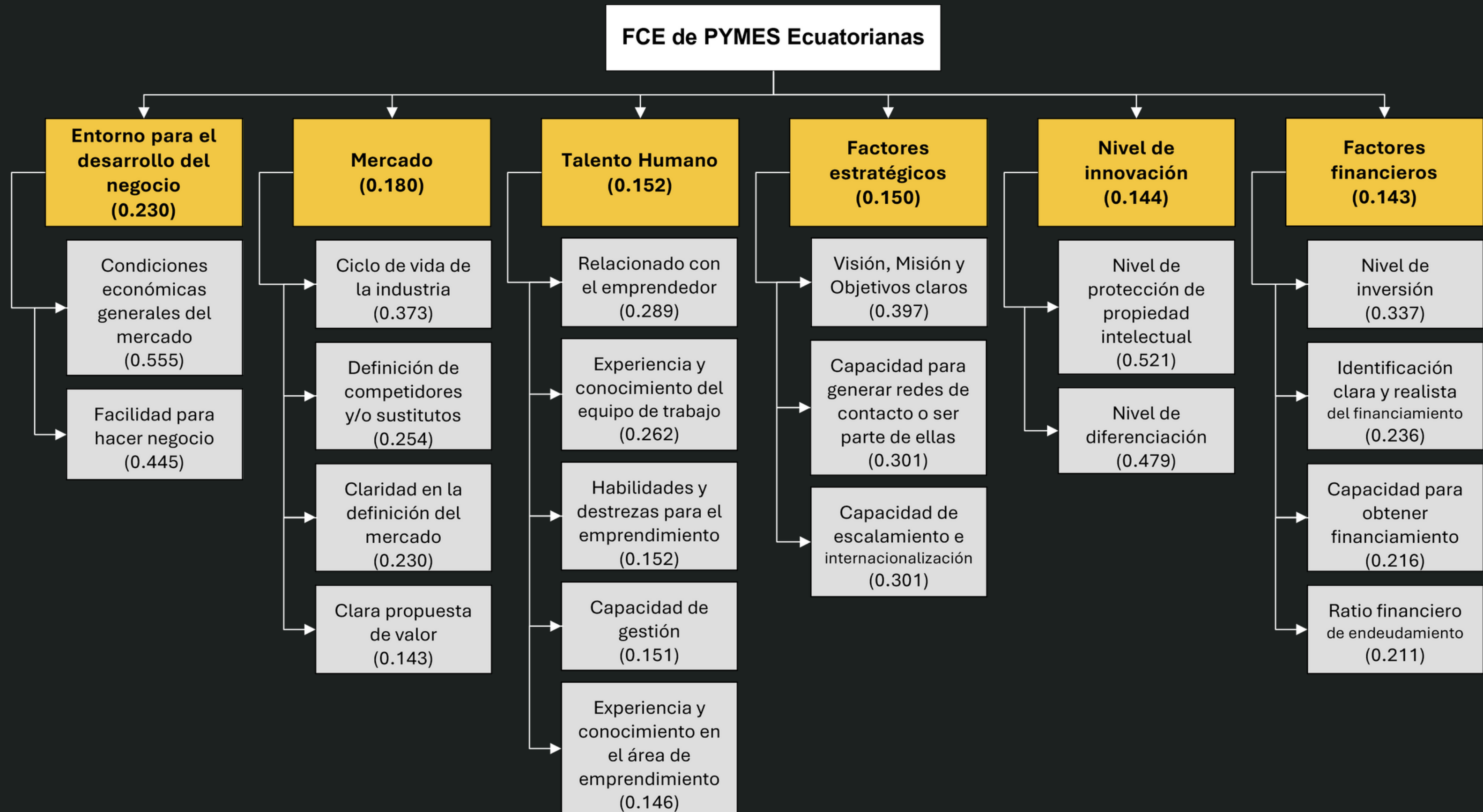
Aplicación de la metodología Fuzzy AHP

6

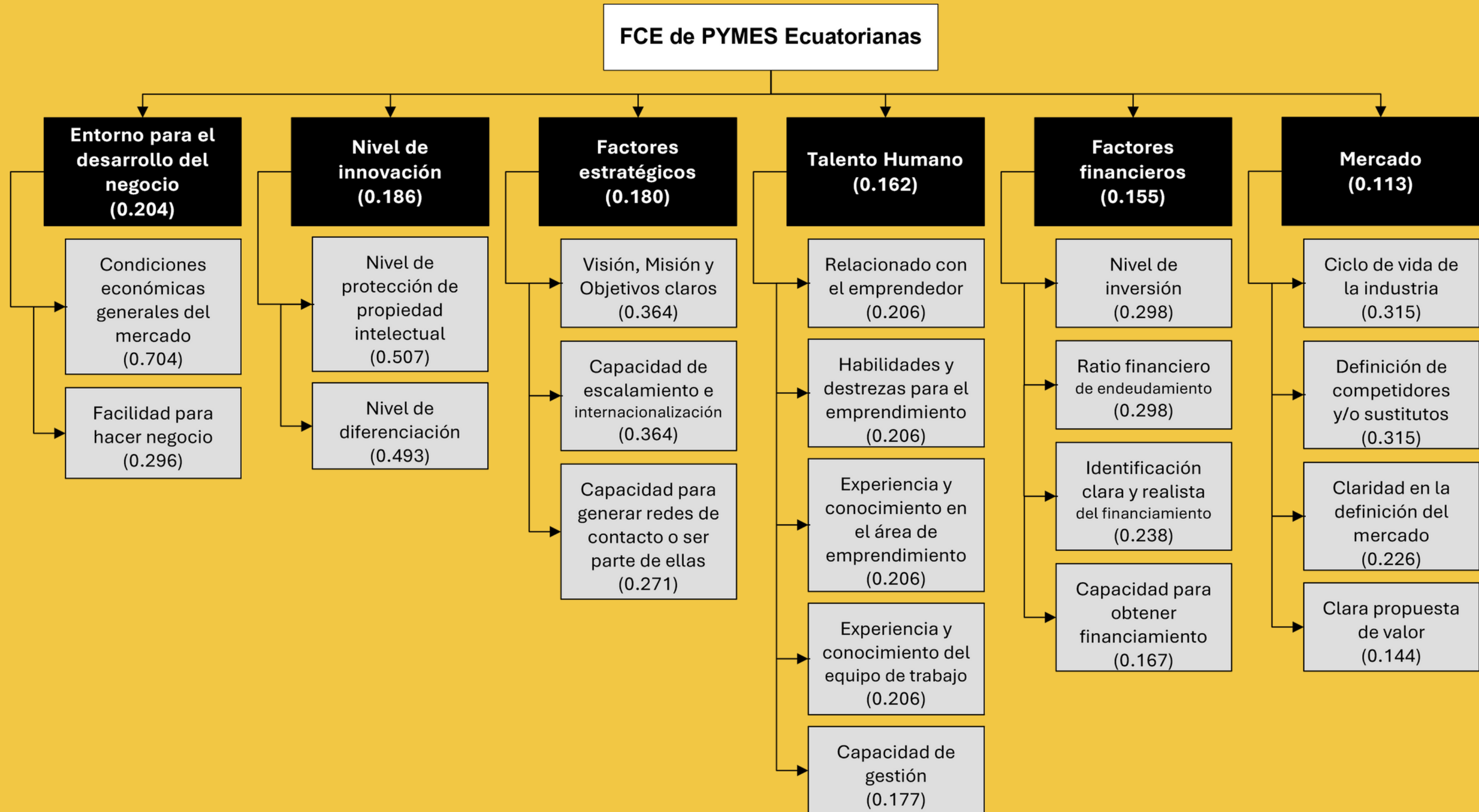


Análisis e interpretación de resultados

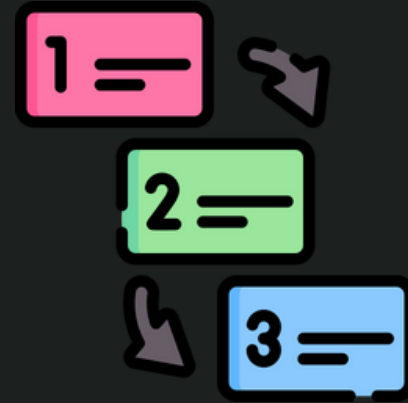
# Jerarquización Gerentes



# Jerarquización Académicos



# CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES



Metodología AHP y Fuzzy AHP



Análisis de estudios referenciales



Perfiles de expertos para entrevistas



Dimensión: Entorno para desarrollo de negocios



Dimensión: Factores financieros



# CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES



Dimensión: Factores estratégicos



Dimensión: Nivel de innovación



Dimensión: Mercado



Dimensión: Talento humano



Futuras Investigaciones

**¡Muchas gracias por  
su atención!**

