



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

V – PROMOCIÓN 2009-2010

Presentación de:

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, EN EL PERÍODO 2010-2012”



DIRECTOR: Ing. Homero Vaca Fonseca, Mge.

Autores: Ing. Alex Fabián Estrella Quispe

Ing. Patricio Pérez Hidalgo

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, EN EL PERÍODO 2010-2012” ...

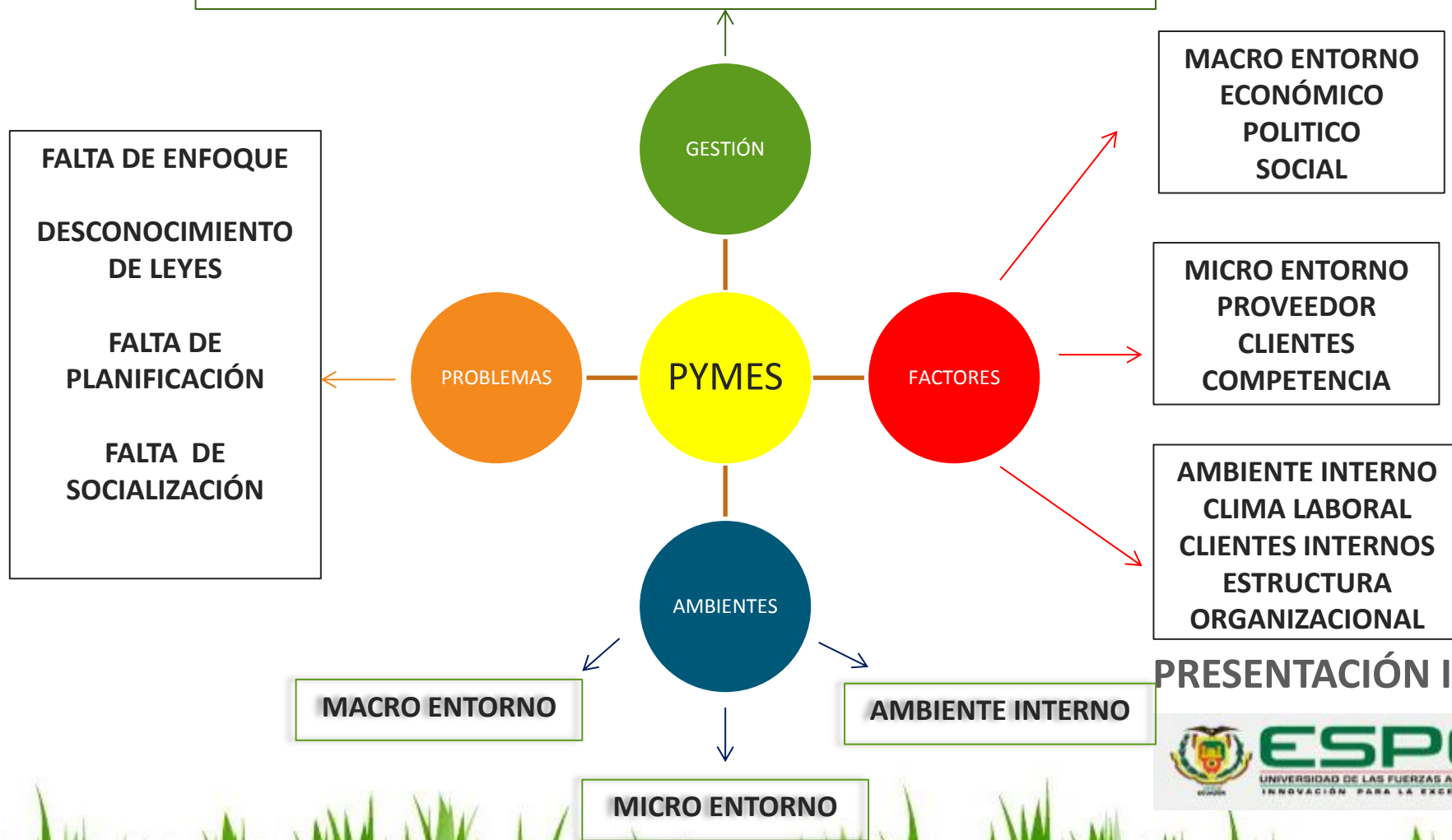


PRESENTACIÓN I



“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, EN EL PERÍODO 2010-2012” ...

OPTIMIZAR Y POTENCIAR TODOS LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS



PRESENTACIÓN I



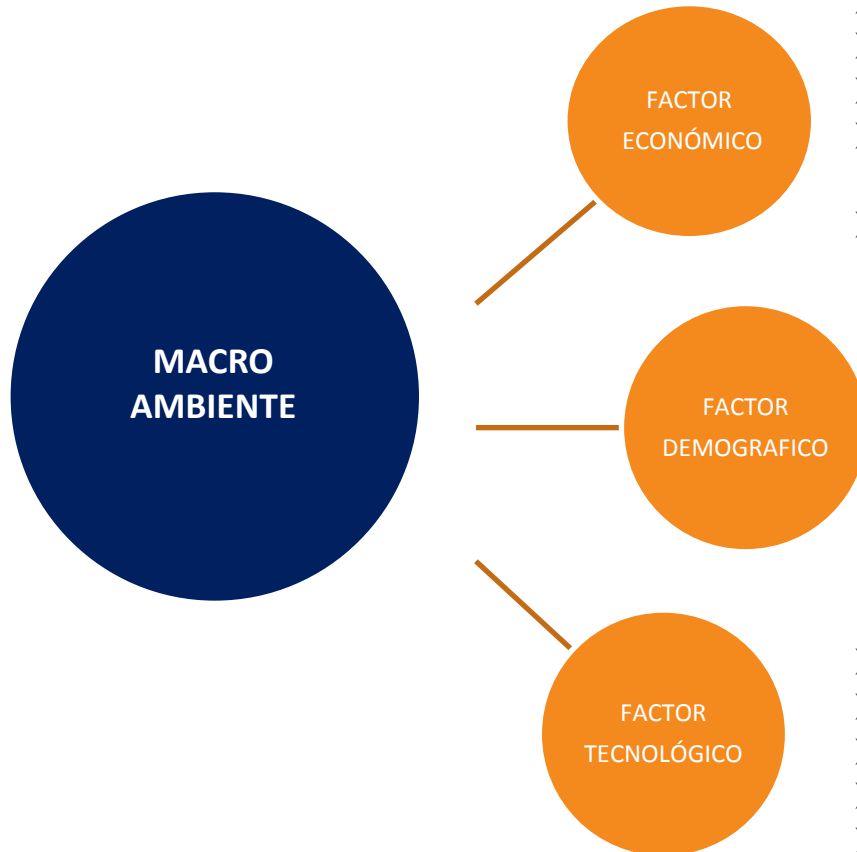
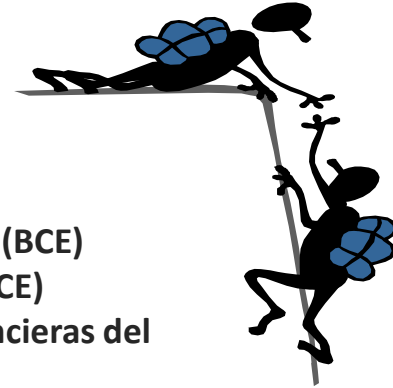
“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, EN EL PERÍODO 2010-2012” ...



PRESENTACIÓN I



MACRO AMBIENTE

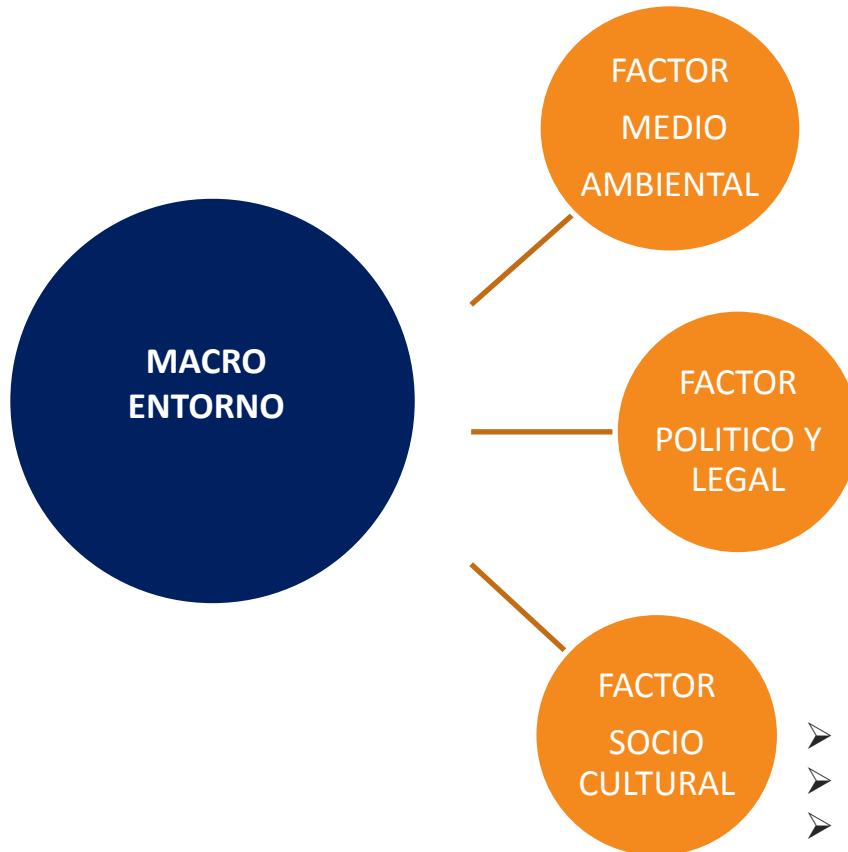


- Cambio matriz productiva
- PIB 4,5 % (BCE)
- Ingresos no petroleros 4,9% (BCE)
- Ingresos petroleros 1,4 % (BCE)
- Apoyo de Instituciones financieras del Estado BNF.
- Posición Geográfica

- Crecimiento exponencial
- Inmigración y emigración
- Clima y suelo favorables
- Actividad Agrícola y ganadera
- Desarrollo Agroindustrial

- Eficiencia de Maquinarias
- Calidad en procesos
- Control en vida útil de equipos
- Nuevas tecnologías
- Tiempos y movimientos
- Reingeniería

MACRO AMBIENTE



- Política de Estado
- Artículo 86 de la constitución garantiza un medioambiente sano y ecológicamente equilibrado.
- Proceso de socialización

- Leyes orientadas a la producción y desarrollo de negocios
- Políticas Sectoriales (MIPRO)
- Políticas Transversales (SENPLADES)
- Políticas de apoyo financiero, información y tecnología (CFN, BNF, BEDE)
- Leyes que estimulan el desarrollo productivo

- Identidad regional
- Cultura de compras
- Cambios en el mercado (Shopping)
- Cultura de compras

PRESENTACIÓN I



MACRO AMBIENTE



POLITICAS SECTORIALES

- Son de enfoque general.
- MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad)
- MAGAP (Ministerio de Agricultura , Ganadería, Acuacultura y Pesca)
- MINTUR (Ministerio de Turismo)

POLITICAS TRANSVERSALES

- Son de enfoque específico.
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación)
- MCPEC (Ministerio de Coordinación de la producción empleo y competitividad)
- MCDS (Ministerio de Coordinación de la política de Desarrollo Social.
- MRL (Ministerio de Relaciones Laborales)

POLITICAS SECCIONALES

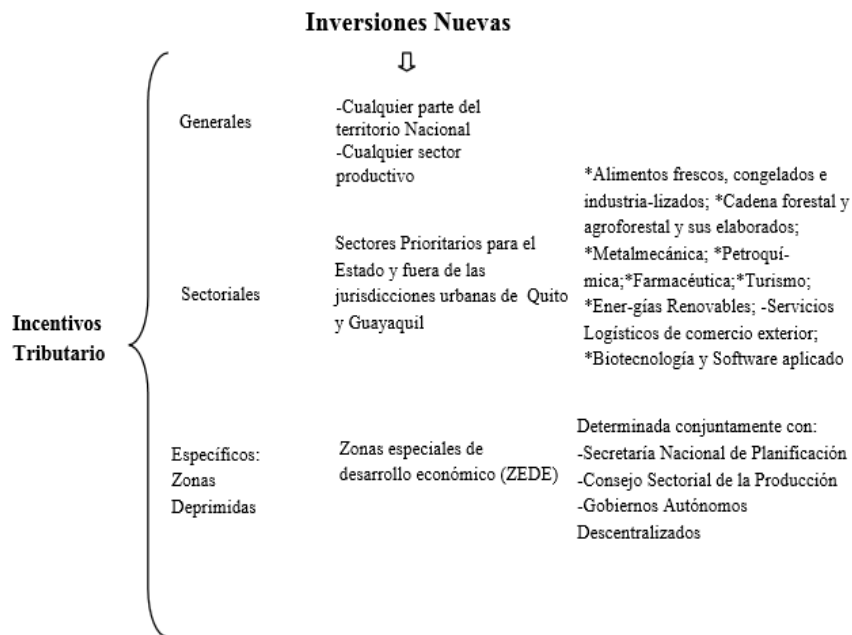
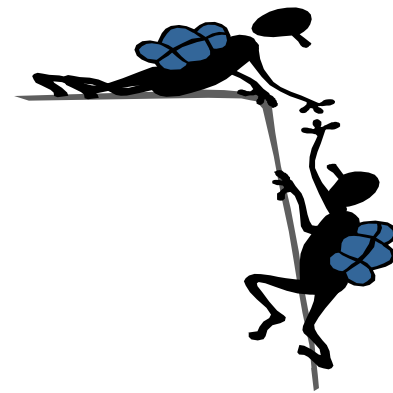
- Son de enfoque local
- Prefectura
- Alcaldía Municipal
- Juntas Parroquiales Urbanas y Rurales

PRESENTACIÓN I



MACRO AMBIENTE

FACILIDADES TRIBUTARIAS QUE OTORGA EL GOBIERNO A EMPRENDIMIENTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



Fuente: COPCI

Fuente: COPCI

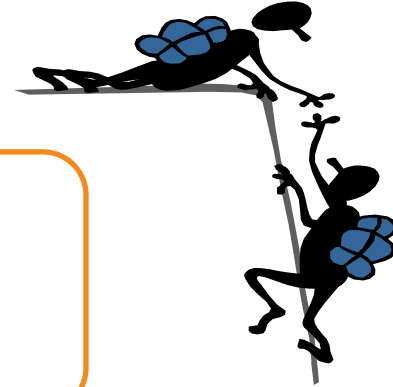
Elaboración: COPCI

PRESENTACIÓN I



MACRO AMBIENTE

FACILIDADES TRIBUTARIAS QUE OTORGA EL GOBIERNO A EMPRENDIMIENTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



INSTITUCIONES DEL ESTADO

- CFN (Corporación Financiera Nacional)
- BNF (Banco Nacional de Fomento)
- BEDE (Banco del Estado)
- SRI (Servicio de Rentas Internas)
- INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos)
- INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)

INCENTIVOS TRIBUTARIOS

- Inversiones Nuevas a Nivel Nacional se reduce el impuesto a la renta (IR).
- Ejercicio fiscal 2011 24%
- Ejercicio fiscal 2012 23%
- Ejercicio fiscal 2013 22%

INCENTIVOS TRIBUTARIOS ZEDE

- Tendrán rebaja gradual adicional de 5 puntos porcentuales en la tarifa del (IR)
- Ejercicio fiscal 2011 19%
- Ejercicio fiscal 2012 18%
- Ejercicio fiscal 2013 17%

PRESENTACIÓN I



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

MACRO AMBIENTE

FACILIDADES TRIBUTARIAS QUE OTORGA EL GOBIERNO A EMPRENDIMIENTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



INCENTIVOS TRIBUTARIOS ACCIONARIOS

- Sociedades que permitan participación accionaria de l 20% de trabajadores con un mínimo del 5% de acciones empresariales podrán diferir el pago del Impuesto a la renta hasta por 5 ejercicios fiscales.

EXONERACIÓN TRIBUTARIA

- A partir de Enero del 2011 las PYMES estarán exentas del pago del impuesto a la renta durante los primeros cinco años que realicen las actividades productivas fuera de la zona Urbana de Quito y Guayaquil.
- Matriz Energética (Alimentos, Agroforistería ,Metalmecánica, Turismo)
- Sustitución de importaciones (Abonos y fertilizantes, Jabones, Cosméticos, Calzado).

INGRESOS EXCENTOS

- Intereses pagados por trabajadores debido al préstamo para compra de acciones
- Ingresos por compensación económica para el salario Digno.
- Ingresos por fideicomisos mercantiles que no tengan actividad empresarial en marcha.
- Ingresos por fondo de inversión y complementarios.

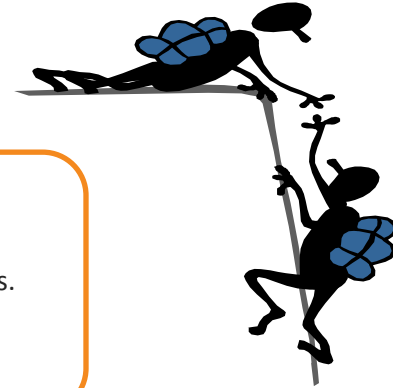
PRESENTACIÓN I



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

MACRO AMBIENTE

FACILIDADES TRIBUTARIAS QUE OTORGA EL GOBIERNO A EMPRENDIMIENTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



GASTOS DEDUCIBLES

- Máximo el 1% de gastos de sueldo en Capacitación.
- Máximo el 1% de ventas para estudios de mercado y competitividad
- Máximo el 50% de costos y gastos de publicidad para viáticos acceso mercados Internacionales.
- 100% adicional a la amortización y depreciación de maquinaria
- Remuneraciones y beneficios sociales aportados al IESS por incremento de empleos.

PAGO ANTICIPO

- Todos los obligados a llevar contabilidad a partir del 5to. Año de operación.
- Comercializadoras de combustible 0,4% del total del margen de comercialización
- Agroforistería y silvicultura mayor a un año exonerados mientras no tengan comercialización
- Proyectos de desarrollo de software y tecnología mayor a un año mientras no tengan comercialización.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

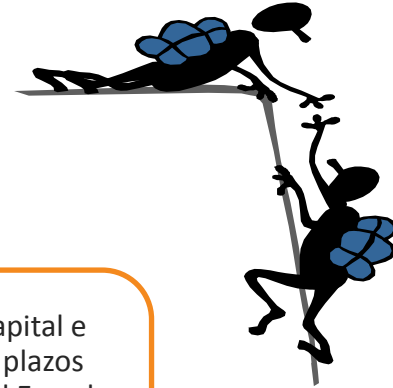
- Tendrá impuesto del 0% importaciones de maquinaria para ZEDES
- Los Administradores de ZEDES tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado por compras de bienes y servicios a nivel nacional.
- Crédito tributario por el IVA pagado en combustible aéreo por transporte de carga al exterior.

PRESENTACIÓN I



MACRO AMBIENTE

FACILIDADES TRIBUTARIAS QUE OTORGA EL GOBIERNO A EMPRESARIOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS



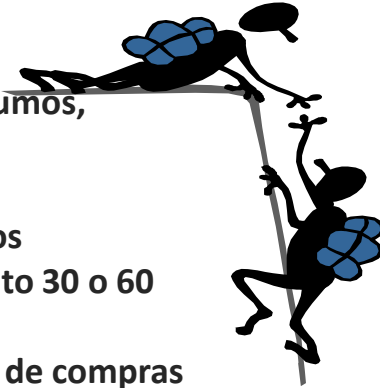
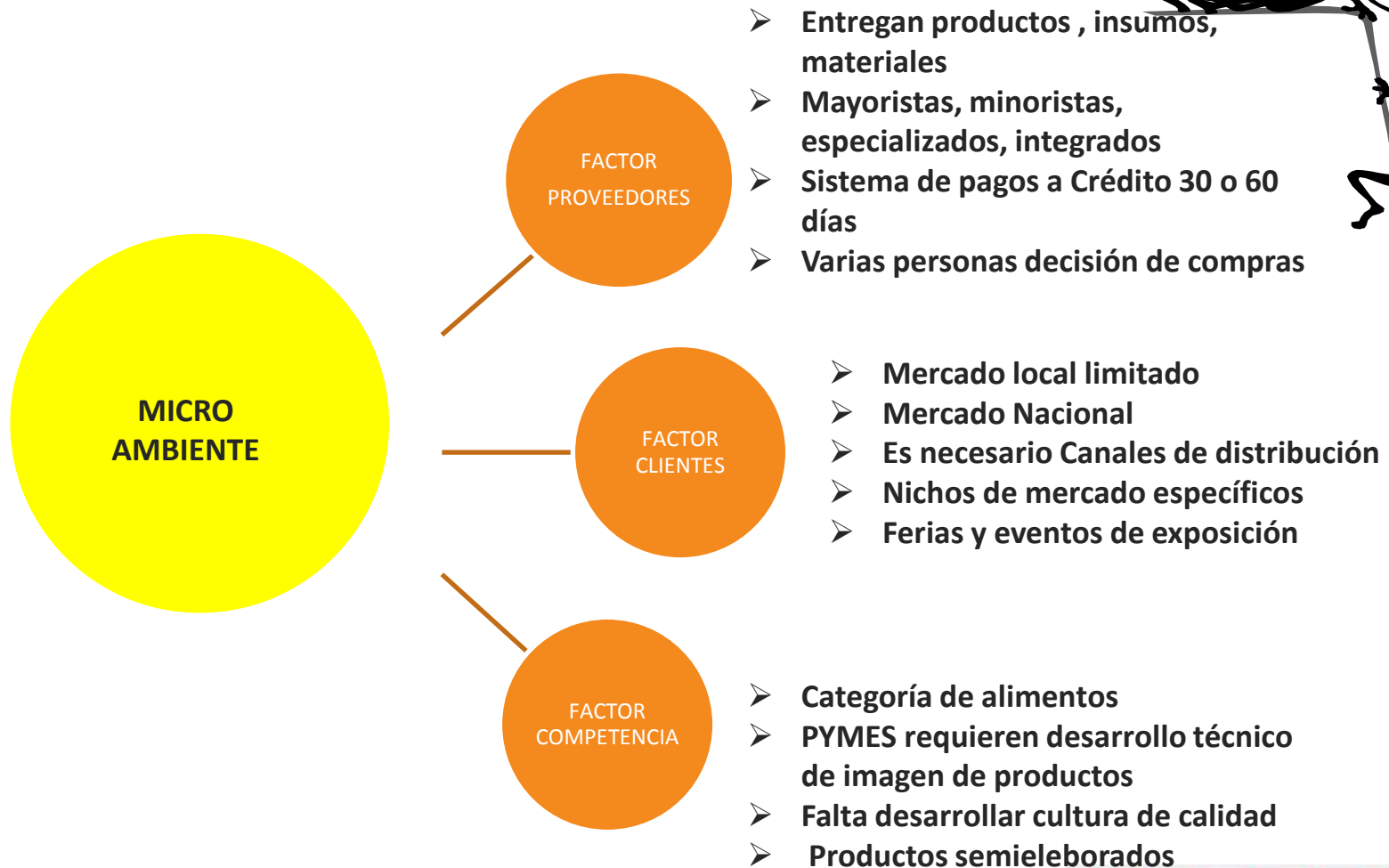
IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS

- Exonerados los pagos realizados al exterior por concepto de amortización de capital e intereses generados sobre créditos otorgados por instituciones financieras, por plazos mayores a un año, y con una tasa inferior a la publicada por el Banco Central del Ecuador.
- Pagos al exterior realizados por las ZEDES por concepto de importaciones y amortización de capital e intereses de créditos de instituciones financieras internacionales, con plazo mayor a un año y con una tasa inferior a la publicada por el Banco Central del Ecuador.

PRESENTACIÓN I



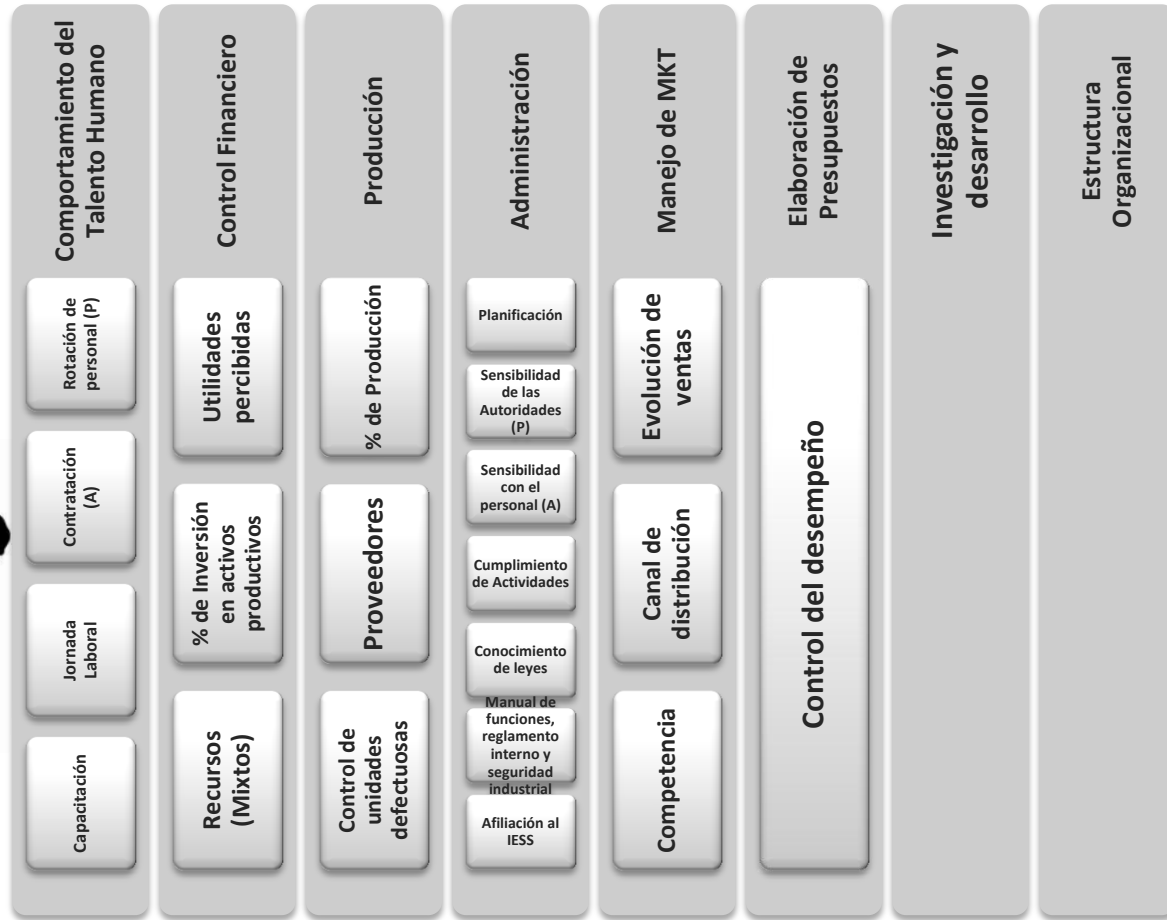
MICRO AMBIENTE



AMBIENTE INTERNO



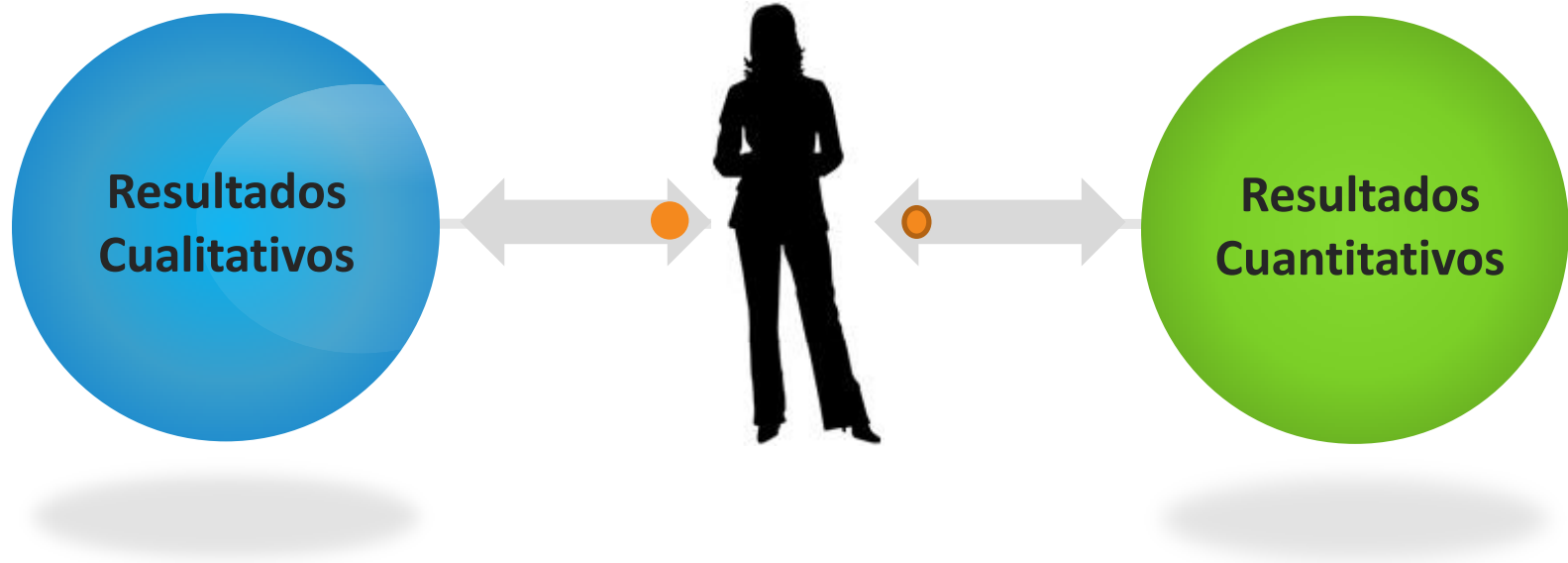
Ambiente Interno



PRESENTACIÓN I



LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS PYMES



PRESENTACIÓN I

Análisis de Correlación...

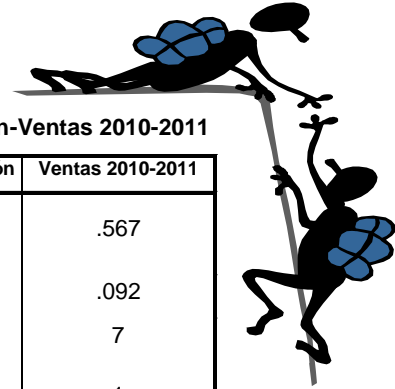


Tabla 40: Correlación entre variables: Planificación-Ventas 2009-2010

		Planificación	Ventas 2009-2010
Planificación	Correlación de Pearson	1	-.515
	Sig. (unilateral)		.118
	N	7	7
Ventas 2009-2010	Correlación de Pearson	-.515	1
	Sig. (unilateral)	.118	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 41: Correlación entre variables Planificación-Ventas 2010-2011

		Planificación	Ventas 2010-2011
Planificación	Correlación de Pearson	1	.567
	Sig. (unilateral)		.092
	N	7	7
Ventas 2010-2011	Correlación de Pearson	.567	1
	Sig. (unilateral)	.092	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 42: Correlación entre variables: Planificación-Ventas 2011-2012

		Planificación	Ventas 2011-2012
Planificación	Correlación de Pearson	1	-.706
	Sig. (unilateral)		.038
	N	7	7
Ventas 2011-2012	Correlación de Pearson	-.706	1
	Sig. (unilateral)	.038	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN I



Análisis de Correlación...

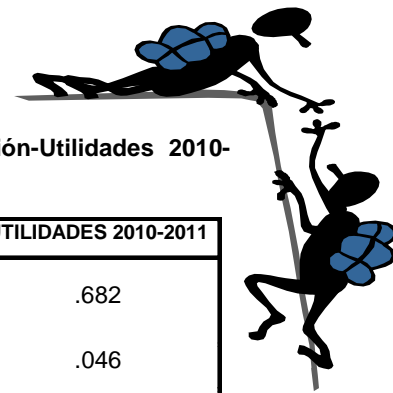


Tabla 43: Correlación entre variables: Planificación- Utilidades 2009-2010

		Planificación	UTILIDADES 2009-2010
Planificación	Correlación de Pearson	1	.000
	Sig. (unilateral)		.500
	N	7	7
UTILIDADES 2009-2010	Correlación de Pearson	.000	1
	Sig. (unilateral)	.500	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 44: Correlación entre variables: Planificación-Utilidades 2010-2011

		Planificación	UTILIDADES 2010-2011
Planificación	Correlación de Pearson	1	.682
	Sig. (unilateral)		.046
	N	7	7
UTILIDADES 2010-2011	Correlación de Pearson	.682	1
	Sig. (unilateral)	.046	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 45: Correlación entre variables: Planificación- Utilidades 2011-2012

		Planificación	UTILIDADES 2011-2012
Planificación	Correlación de Pearson	1	-.496
	Sig. (unilateral)		.129
	N	7	7
UTILIDADES 2011-2012	Correlación de Pearson	-.496	1
	Sig. (unilateral)	.129	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN I



Análisis de Correlación...

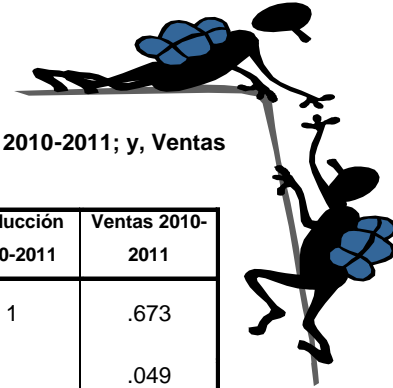


Tabla 47: Correlación entre variables: Producción 2009-2010; y, Ventas 2009-2010

		Producción 2009-2010	Ventas 2009-2010
Producción 2009-2010	Correlación de Pearson	1	.767
	Sig. (unilateral)		.022
	N	7	7
Ventas 2009-2010	Correlación de Pearson	.767	1
	Sig. (unilateral)	.022	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 48: Correlación entre variables: Producción 2010-2011; y, Ventas 2010-2011

		Producción 2010-2011	Ventas 2010-2011
Producción 2010-2011	Correlación de Pearson	1	.673
	Sig. (unilateral)		.049
	N	7	7
Ventas 2010-2011	Correlación de Pearson	.673	1
	Sig. (unilateral)	.049	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 49: Correlación entre variables: Producción 2011-2012; y, Ventas 2011-2012

		Ventas 2011-2012	Producción 2011-2012
Ventas 2011-2012	Correlación de Pearson	1	.306
	Sig. (unilateral)		.252
	N	7	7
Producción 2011-2012	Correlación de Pearson	.306	1
	Sig. (unilateral)	.252	
	N	7	7

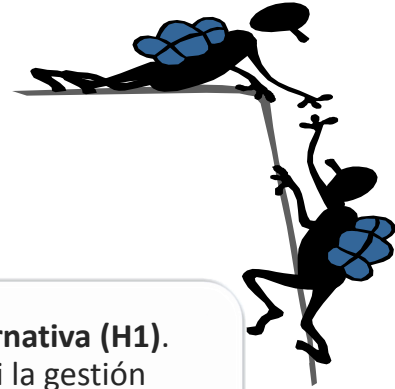
Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN I



Prueba Chi Cuadrado para prueba de hipótesis...



$$E_i = \frac{\text{TA (Total pymes agroindustriales de Santo Domingo aplican planificación)}}{n \text{ (número de periodos analizados)}}$$

Hipótesis Nula (H₀). Comprobar si la gestión empresarial de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas incide favorablemente a su desarrollo económico

Hipótesis Alternativa (H₁). Comprobar si la gestión empresarial de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas no incide favorablemente a su desarrollo económico

Prueba Chi Cuadrado para prueba de hipótesis

PRESENTACIÓN I



ANÁLISIS MATRICIAL

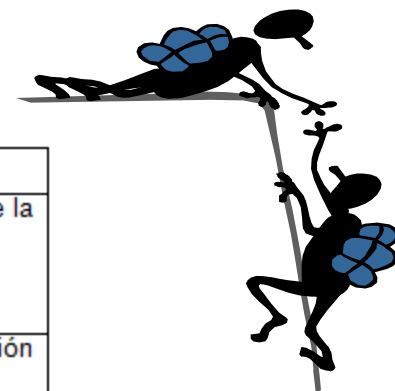


Las **MATRICES** de datos son herramientas específicas que permiten administrar y organizar datos de información para facilitar su interpretación. Están conformadas por segmentos rectangulares que tienen rotulados para su identificación y clasificación acorde a las habilidades específicas del investigador. “La Matriz de Documentación y Datos (MDD) es un esquema de documentos y/o transacciones realizado en forma secuencial y sistemática a los fines de evaluar la consistencia y correspondencia de cada uno de ellos dentro del sistema de información” (Blásquez, Peretti ,2007).

PRESENTACIÓN I



MATRIZ DE IMPLICADOS MACRO AMBIENTE



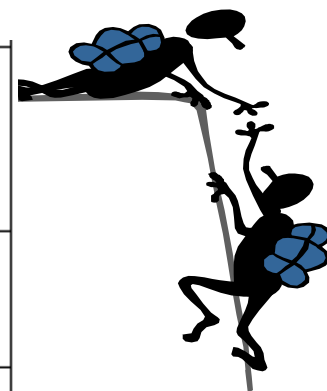
Implicado	Cod.	Justificación
Gobierno	G	A: El gobierno motiva la producción mediante el mejoramiento de la matriz productiva. O: Las políticas del gobierno no están bien socializadas.
Ministerio de Industrias y productividad	MIPRO	A: Asesora en el buen cumplimiento del código de la producción (Registro oficial Nro.351 01 de Enero 2011) O: Falta de seguimiento a PYMES agroindustriales.
Ministerio de Coordinación de la producción y competitividad	MCPC	A: Permiten coordinar las actividades productivas de manera eficiente. O: La producción de sectorización falta ser socializada.
Ministerio del Ambiente	MA	A: Protege los recursos no renovables que se pueden afectar directa o indirectamente en los procesos productivos. O: Demasiados trámites para obtener la licencia de operación.
Ministerio de Salud Pública	MSP	A: Garantiza que producción agroindustrial sea inocua apta para el consumo humano. O: Falta capacitación en Buenas prácticas de manufactura y las auditorías pueden cerrar las pequeñas y medianas empresas.

PRESENTACIÓN I



MATRIZ DE IMPLICADOS MACRO AMBIENTE

Instituto ecuatoriano de Propiedad Intelectual	IEPI	A: Protege el derecho de propiedad intelectual. O: Los trámites son centralizados.
GAD Provincial	P	A: Impulsa y socializa las políticas del gobierno en función de la matriz productiva. O: La falta de difusión.
GAD Municipal	M	A: Regula las actividades comerciales de productos evitando la venta por contrabando. O: Demora en trámites de patentes, permisos publicitarios para realizar operaciones comerciales.
Instituciones Financieras	IF	A: Impulsan el desarrollo mediante créditos otorgados a pequeñas y medianas empresas. O: Créditos con intereses y plazos de pago poco favorables para el productor.
Bomberos	B	A: Garantizan la aplicación de normas y políticas de seguridad industrial. O: Excesivo trámite burocrático.



Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

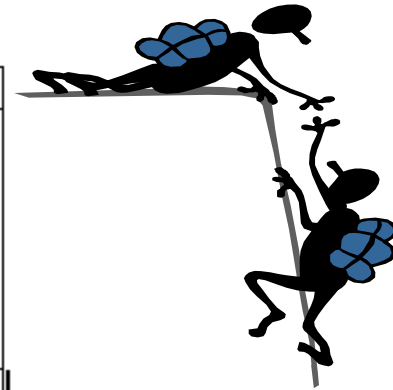
PRESENTACIÓN I



MATRIZ DE IMPACTO RESPUESTA MACRO AMBIENTE

FACTOR ECONÓMICO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FE1	Inflación	Estable	Los precios de los productos no se afectan	Lograr estos espacios de estabilidad y seguir alimentando la matriz estratégica del negocio para conseguir un posicionamiento efectivo.	G, MIPRO, MCPC, PRV,C
FE2	Tasa de Natalidad	Alza	Surgimiento de nuevos mercados	Mantener información actualizada de los mercados y adaptarse a los cambios generados por las nuevas generaciones.	G, MIPRO, MCPC,PRV,C, LE
FE3	Tasa activa bancaria	Estable	Favorece la inversión	Incrementar capacidad productiva, mejorar procesos productivos, invertir en capacitación de los colaboradores.	G,IF
FE4	Población económica activa	Decreciente	La capacidad adquisitiva de los clientes se disminuye y por tanto las visitas y ventas en los locales comerciales, la orientación del gasto se ajusta a otras prioridades.	Diversificar la oferta de productos para atender a otros segmentos, concomitante a esto desarrollar incentivos y planes de compras.	G,MIPRO,MCP C



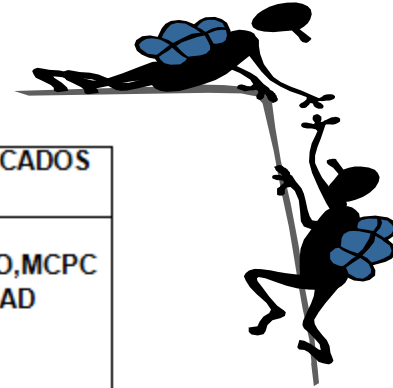
SENTACIÓN I

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

MATRIZ DE IMPACTO RESPUESTA MACRO AMBIENTE

FACTOR POLÍTICO - LEGAL



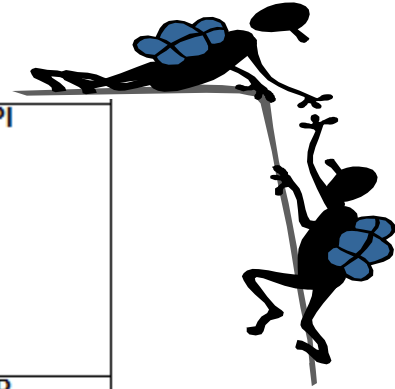
COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FPL1	Políticas de Gobierno	Proceso de cambio	Cambio en las políticas de la matriz productiva, desarrollo sustentado en función de la especialización productiva de las regiones del Ecuador.	Investigar y capacitarse en el MIPRO y en el MCPC sobre el apoyo otorgado para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Santo Domingo.	G, MIPRO, MCPC, P, M, AD
FPL 2	Leyes ambientales	Obligatoria	Las materias pueden estar en áreas protegidas y por lo tanto su logística de transporte pueden retrasarse y afectar los procesos productivos.	Desarrollar acuerdos con comuneros de las zonas como aliados estratégicos y obtener las autorizaciones respectivas del Ministerio del ambiente en caso de ser requeridas.	G, MA

PRESENTACIÓN I



MATRIZ DE IMPACTO RESPUESTA MACRO AMBIENTE

FACTOR POLÍTICO - LEGAL



FPL 3	Leyes de propiedad intelectual	Obligatoria	El Estado puede restringir su uso en caso de que existan productos similares y estén comercializándose en el mercado.	Mantener información actualizada del Estado en nuevos descubrimientos en el (IEPI) referente a patentes de nuevos productos desarrollados.	G, IEPI
FPL4	Permisos de comercialización	Obligatoria	Garantizan productos inocuos para que puedan ser comercializados, mediante un permiso otorgado por el ministerio de salud pública del Ecuador	Ajustar los procesos a normas de calidad ISO e <u>INEN</u> para obtener las certificaciones respectivas que abalicen los productos elaborados.	G,MSP, M,P,AD
FPL5	Permisos de transporte	Exigidas	Pueden demorar logística de abastecimiento mediante la detención o bloqueo de los camiones de proveedores de materias primas o distribuidores de productos ya terminados.	Obtener todos los permisos necesarios para la circulación normal de los productos naturales que se elaboran.	G,MA,M,P

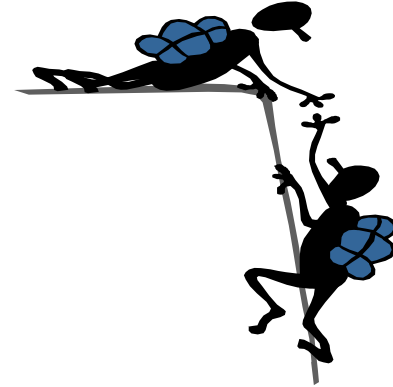
PRESENTACIÓN

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez



MATRIZ DE IMPACTO OCURRENCIA MACRO AMBIENTE



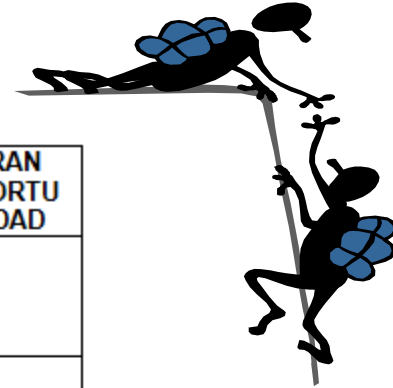
O C U R R E N C I A	ALTA	FPL4, FT1	FSC4	
	MEDIA	FE1, FE3, FE4 FPL1, FSC1, FT2 FT3	FE2, FPL2, FPL3 FSC2, FSC3	FA1
	BAJA		FPL5	
		ALTO	MEDIO	BAJO
A	I M P A C T O			

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

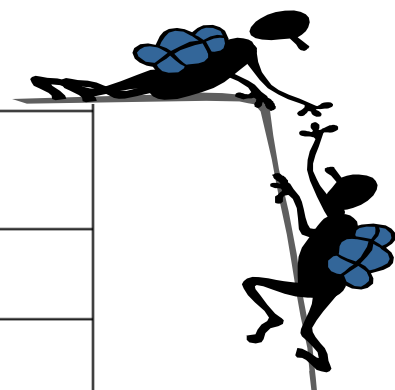
MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO MACRO AMBIENTE



COD	FACTOR	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
FPL4	Permiso de Comercialización - Obligatorio				✓	
FT1	Sistemas de Comunicación e información tecnológica- Desarrollo					✓
FE1	Inflación-Estable			✓		
FE3	Tasa activa bancaria- Estable			✓		
FE4	Población económicamente activa- Decreciente	✓				
FPL1	Política de Gobierno- Cambio				✓	

PRESENTACIÓN

MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO MACRO AMBIENTE

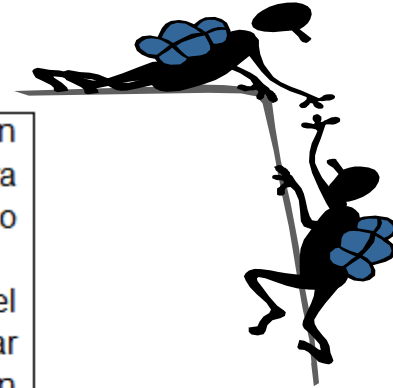


FSC1	Hábito de consumo-Desarrollo				✓	
FT2	Software-Desarrollo				✓	
FT3	Hardware-Desarrollo				✓	
FE2	Tasa de Natalidad- Alza				✓	
FPL2	Ley ambiental- Obligatoria				✓	
FPL3	Ley de propiedad intelectual- Obligatoria					✓
FSC2	Nivel de instrucción- Alza				✓	
FSC3	Estilo de vida- Alza				✓	
14	SUMAN	1	0	2	9	2
100%	PORCENTAJES	7,14	0	14,29	64,28	14,29

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales **PRESENTACIÓN**

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

MATRIZ IMPLICADOS MICRO AMBIENTE



Proveedores	PRV	<p>A: Proveen de productos para los procesos, se pueden realizar acuerdos favorables en las negociaciones para reducir los costos y vender a un precio más competitivo del mercado.</p> <p>O: Los proveedores pueden especular y monopolizar el suministro de bienes y servicios, lo que puede afectar directamente los costos y volúmenes de producción requerida por nuestros clientes.</p>
Competencia	C	<p>A: Permite realizar una mejora continua de los procesos y aprender de ellos Benchmarking.</p> <p>O: Limita la participación de mercado disponible.</p>
Clientes externos	CLE	<p>A: Su actitud de compra hacia productos desarrollados por las PYMES determinará liquides económica, rentabilidad y crecimiento del negocio.</p> <p>O: Sus comentarios negativos generan especulación, bajas ventas y reducción en la participación de mercado.</p>

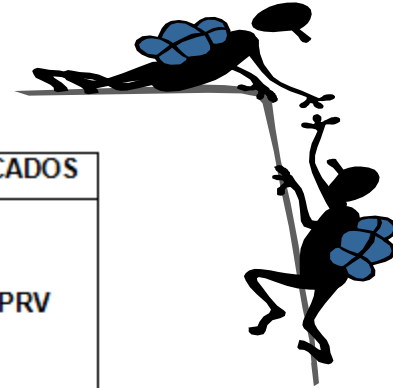
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ IMPACTO RESPUESTA MICRO AMBIENTE

FACTOR PROVEEDORES



COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FP1	PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	BAJO	Problemas en cumplir con volúmenes de producción planificados.	Buscar diversificar cantidad proveedores. Para evitar dependencia exclusiva.	AD, PRV
FP2	CALIDAD MATERIA PRIMA	VARIABLE	Pérdidas en procesos productivos	Buscar nuevos proveedores y estandarizarlos acorde a la calidad del producto que disponen.	AD, PRV

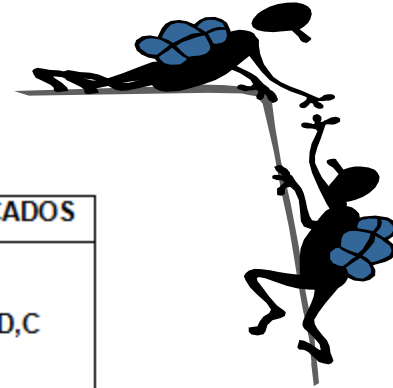
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ IMPACTO RESPUESTA MICRO AMBIENTE

FACTOR CLIENTES EXTERNOS



COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FCLE 1	PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES EXTERNOS	BAJO	Menor rentabilidad por unidad vendida.	Buscar acuerdos a largo plazo, reducir costos de producción y buscar nuevos mercados.	G,AD,C
FCLE 2	CANTIDAD	LIMITADO	Volúmenes de venta limitados, no hay crecimiento.	Incrementar portafolio de clientes, elaborar estrategias de idealización de clientes.	AD

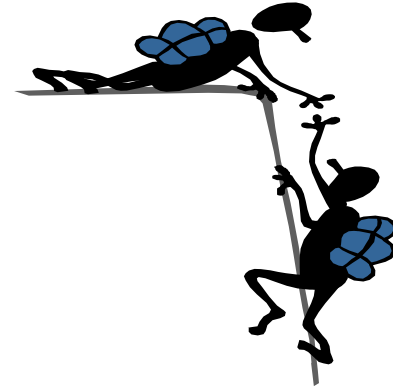
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN



MATRIZ IMPACTO OCURRENCIA MICRO AMBIENTE



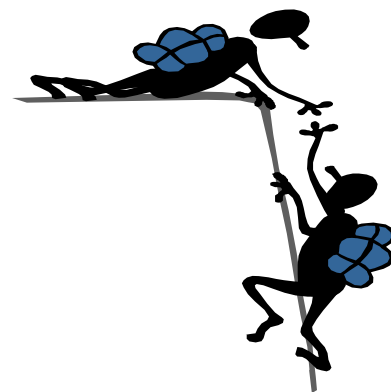
O C U R R E N C I A	ALTA	FCLE1 FC3		
	MEDIA	FCLE2	EP1 FC2	
	BAJA	FC1	FC4	
		ALTO	MEDIO	BAJO
	I M P A C T O			

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO MICRO AMBIENTE



COD	FACTOR	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
FCLE 1	Poder negociación Clientes externos- Bajo	✓				
FC3	Precio- Bajo	✓				
FCLE 2	Cantidad- Limitado		✓			
FP2	Calidad materia prima - Variable		✓			
FP1	Poder de negociación proveedores - Bajo	✓				
FC2	Posicionamiento - Bajo		✓			
6	SUMAN	3	3	0	0	0
100%	PORCENTAJES	50	50	0	0	0

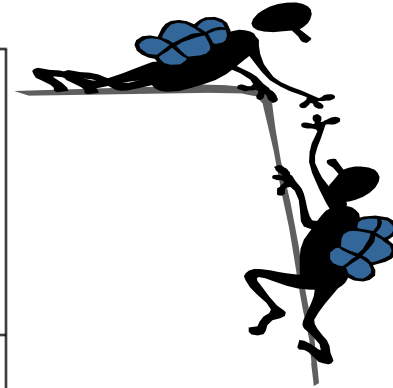
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ CLIENTES REALES

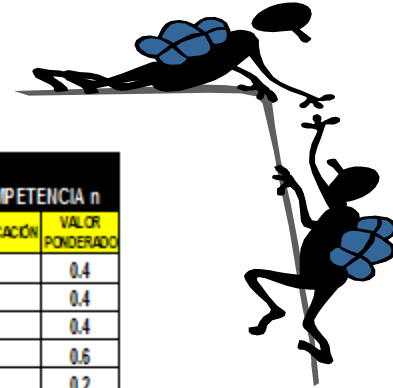
N I V E L D E C O M P R A S	A L T A			Son productos base elaborados como materias primas para desarrollar nuevos productos o de mayor calidad.
	M E D I A		Son productos que requieren una inversión moderada y menores etapas de proceso.	
	B A J A	Las pequeñas y medianas empresas pocas veces terminan su ciclo de proceso debido a los altos costos operativos y de comercialización.		
		TERMINADOS	SEMIELABORADOS	PRODUCTOS EN PROCESO
	PRODUCTOS			



Fuente: Mesonero M., Alcaide C., Marketing Industrial 2012

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO



MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
No.	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	EMPRESA		COMPETENCIA A		COMPETENCIA B		COMPETENCIA C		COMPETENCIA n		
		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1-	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2-	COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3-	DIRECCIÓN	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4-	POSICIÓN FINANCIERA	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
5-	PUBLICIDAD	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6-	LEALTAD DE LOS CLIENTES	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	4	0.8	4	0.8
7-	EXPANSIÓN GLOBAL	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
8-	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2
9-	CALIDAD DEL CLIENTE INTERNO	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
10-	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15
TOTAL		1		2.4		2.6		2.75		3.8		3.85

VALORES DE LA CLASIFICACIÓN	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

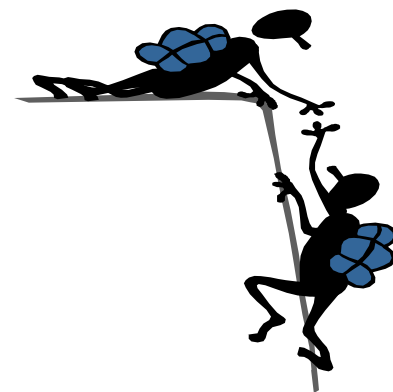
Fuente: Ing. Cristian Espinoza P., MBA Modulo Proyectos 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN



MATRIZ IMPLICADOS AMBIENTE INTERNO



Administradores	AD	A: Aplican las políticas y directrices de la compañía. O: La mala gestión provoca malestar en el personal de la empresa.
Mandos Medios	MM	A: Toman decisiones en el cada área de gestión. O: Las decisiones técnicas afectan el desarrollo normal de las actividades operativas.
Cientes Internos	CLI	A: Son los responsables de la buena gestión operativa de la empresa, la misma que determina un buen clima laboral para el eficiente desarrollo de las actividades productivas de la empresa. O: Ineficiencia en procesos debido a falta de motivación y compromiso para con la empresa, provoca retraso en pedidos en clientes, malestar y pérdidas en los procesos productivos.

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

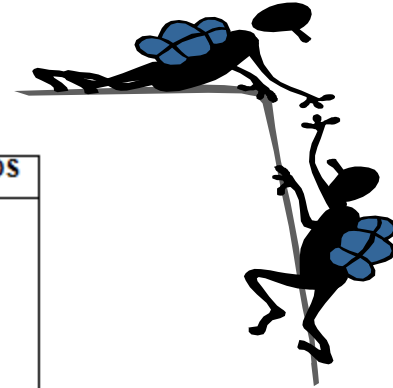
PRESENTACIÓN



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

MATRIZ IMPACTO RESPUESTA AMBIENTE INTERNO

FACTOR ORGANIZACIONAL



COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FO1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DESARROLLO	Menor eficiencia en funciones y actividades a realizar.	Crear un organigrama en función de la realidad actual de la empresa.	AD, MM
FO2	PERFIL DE COMPETENCIAS	DESARROLLO	Personal no apto para desempeñar se en el puesto de trabajo asignado.	Crear perfil de competencias para puestos de trabajo específicos.	AD, MM
FO3	LAYOUT MAQUINARIA	DESARROLLO	Procesos de producción ineficientes	Realizar un <u>Layout</u> de la maquinaria en función del proceso productivo.	AD, MM, CLI

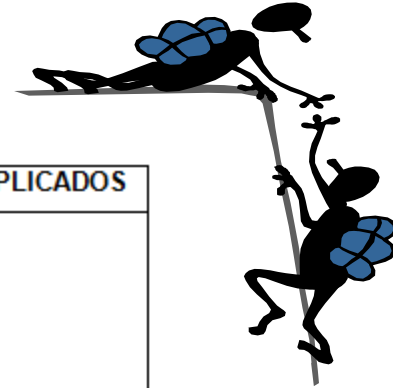
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ IMPACTO RESPUESTA AMBIENTE INTERNO

FACTOR CLIMA LABORAL



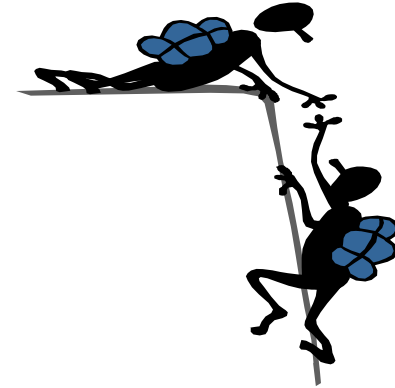
COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FCL1	CLIMA LABORAL	BAJO	Menor desarrollo productivo por mala actitud de los colaboradores con los activos y actividades productivas de la empresa.	Realizar un seguimiento periódico del clima laboral para determinar la actitud de los colaboradores frente a la empresa y buscar oportunidades de mejora	AD, MM, CLI
FCL2	ERGONOMIA	BAJO	Menor rendimiento operativo	Realizar un análisis ergonómico de los puestos de trabajo más críticos.	AD, MM, CLI

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN

MATRIZ IMPACTO OCURRENCIA AMBIENTE INTERNO



O C U R R E N C I A	ALTA	FO1		
	MEDIA	FO2, FP2, FCL2	FCL1	
	BAJA	FO3		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	I M P A C T O			

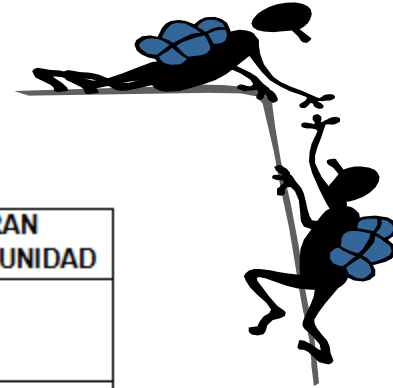
Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN



MATRIZ PERFIL ESTRATÉGICO AMBIENTE INTERNO



COD	FACTOR	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
FO1	Estructura Organizacional-Desarrollo		✓			
FO2	Perfil de competencias -Desarrollo		✓			
FO3	Layout maquinaria -Desarrollo				✓	
FCL1	Clima Laboral - Bajo				✓	
FCL2	Ergonomía - Bajo				✓	
5	SUMAN	0	2	0	3	0
100%	PORCENTAJES	0	40	0	60	0

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

PRESENTACIÓN



Emitido:
Nombre y firma
Revisado:
Nombre y firma
Aprobado:
Nombre y firma

**Guía Técnica propuesta
Pymes AGROINDUSTRIALES**

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE LA GUÍA TÉCNICA

Distribución				
Copia	Ubicación	Receptor		
		Nombre	Firma	Fecha

a) OBJETIVO

Establecer una guía técnica que estandarice y controle las actividades de las PYMES Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas.

b) ALCANCE

Aplicación a todas las áreas de la empresa en lo referente a PYMES Agroindustrias de Santo Domingo de los Tsáchilas.

c) DEFINICIONES

AN: Análisis
PE: Planificación Estratégica

OR: Organización
EJ: Ejecución
CT: Control

d) Problemas comunes de las PYMES Agroindustriales hallados

- Falta de Planificación
- Control financiero deficiente
- Falta de control de procesos
- Ausencia de herramientas de Mercadotecnia aplicadas

e) Metodología

La responsabilidad general sobre la aplicación del presente procedimiento es del Administrador de las PYMES Agroindustriales.

Las responsabilidades específicas se citan en cada una de las actividades que conforman la presente Guía.

f) Guía Técnica

Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

La matriz de análisis FODA nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados

Factores Internos Claves

Tabla 78: Matriz Ponderación Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS			
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1.-	0.05	4	0.2
2.-			
3.-	0.2	4	0.8
4.-	0.04	3	0.12
5.-	0.08	4	0.32
6.-	0.05	4	0.2
7.-	0.02	3	0.06
8.-	0.04	3	0.12
n.-	0.05	4	0.2
	0	0	0
DEBILIDADES			
	VALOR	FEC	PONDERADO
1.-			
2.-	0.3	1	0.3
3.-	0.05	2	0.1
4.-	0.02	2	0.04
n.-	0.1	1	0.1
	0	0	0
TOTAL			2.56

Valor	El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor externo clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente
Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa mantiene una posición sólida.
2.5	Promedio
1	Más bajo posible
Caracteriza a las empresas que son débiles internamente	

Fuente: Ing. Cristian Espinoza P., MBA, Módulo Proyectos 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Factores Externos Claves

Tabla 79: Matriz Ponderación Factores Externos Claves

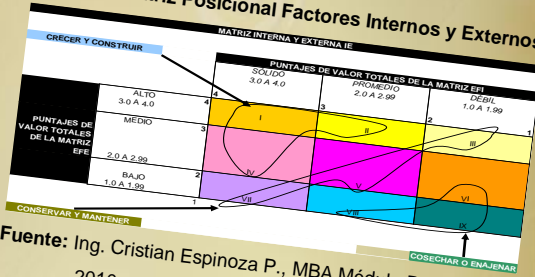
FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES				
	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
1.-	0.1	4	0.4	
2.-	0.05	2	0.1	
3.-	0.3	4	1.2	
4.-	0.08	4	0.32	
5.-	0.08	3	0.24	
n.-	0	0	0	
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-		0.05	2	0.1
2.-		0.1	3	0.3
3.-		0.05	2	0.1
4.-		0.1	2	0.2
5.-		0.05	3	0.15
6.-		0.04	2	0.08
n.-		0	0	0
		0	0	0
TOTAL		1		3.19
Valor				
0,0	Sin importancia			
1,0	Muy importante			
Clasificación del factor externo clave				
4	Excelente			
3	Arriba del promedio			
2	Nivel promedio			
1	Deficiente			
Valor Ponderado				
4	Más alto posible			
3	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector			
	Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.			
2.5	Promedio			
1	Más bajo posible			
	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.			

Fuente: Ing. Cristian Espinoza P., MBA Módulo Proyectos 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Matriz Posicional Factores Internos y Externos

Tabla 80: Matriz Posicional Factores Internos y Externos



Fuente: Ing. Cristian Espinoza P., MBA Módulo Proyectos 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio

Diseño de Estrategias a través de la Matriz F.O.D.A.

Tabla 81: Diseño de Estrategias a través de la Matriz F.O.D.A.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	LISTADO DE FORTALEZAS	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	LISTADO DE DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIA FO UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIA DO SUPERAR LAS DEBILIDADES AL APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
AMENAZAS	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIA FA UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.-	ESTRATEGIA DA REDUCIR AL MÍNIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS

Fuente: Ing. Cristian Espinoza P., MBA, Módulo Proyectos 2010
Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral

Se define como una herramienta para el control estratégico de la gestión organizacional que enfoca la puesta en práctica de la estrategia. Da mayor énfasis a la ejecución que al diseño estratégico ya que considera cuatro enfoques de medición y cuatro niveles de gestión. Su proceso se detalla en los siguientes aspectos:

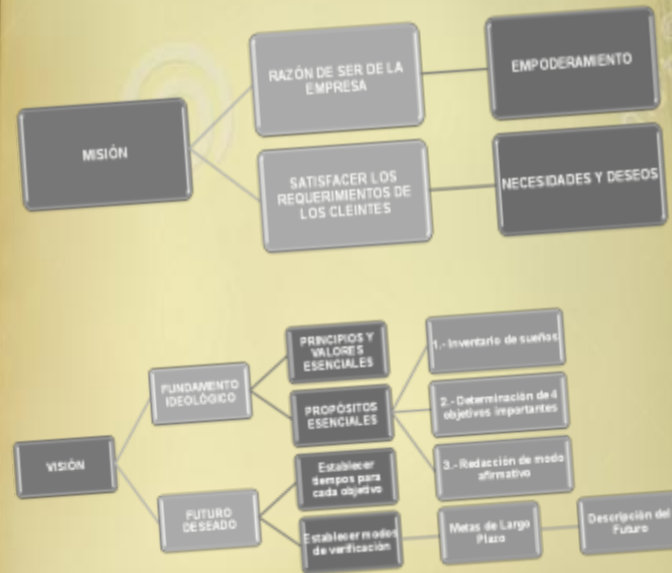




Tabla 82: Diseño de Perspectivas-Factores-Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Incremento de la rentabilidad	Maximizar las utilidades
	Diversificación de Producción	Invertir en nueva línea de productos
	Crecimiento en el mercado	Crecer en el mercado local con productos actuales Incrementar los ingresos de la empresa
ENFOQUE AL CLIENTE	Garantizar servicio personalizado al cliente	Brindar diferenciación en el servicio al cliente
	Garantizar precio y calidad en sus productos	Ofrecer precios competitivos
	Brindar nueva gama de productos	Ofrecer productos de las mejores marcas del mercado
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	Administración productiva	Gestionar administrativamente todos los procesos de la empresa
	Calidad en el proceso de servicio	Mejorar la atención al cliente
	Organización estructurada	Diseñar e implementar la estructura organizacional
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del Personal	Establecer manuales de operación y funciones para el personal
	Salud y Seguridad ocupacional	Capacitar al personal
	Bienestar y Satisfacción	Asegurar la salud y seguridad del personal Mejorar el ambiente de trabajo para evitar la deserción

Fuente: Antonio Kovacevic, Alvaro Reinoso, El Diamante de la Excelencia Organizacional 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Mapa Estratégico

Es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos años. Es decir, indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor. Funciona como los planos de arquitectura de un edificio, ya que comunica la estrategia de manera visual a todos los miembros de la empresa, apoyando en la alineación de esfuerzos, y definiendo un modelo de causa-efecto-impacto.

Además define estrategias genéricas de creación de valor como: rentabilidad, impacto social, crecimiento, productividad financiera

Ruta Estratégica

Se traduce en la ruta generadora de valor: causa-efecto-impacto, alrededor de los cuales debe tener lugar la creación de valor, ejecución de la estrategia; y, la validación de la estrategia.

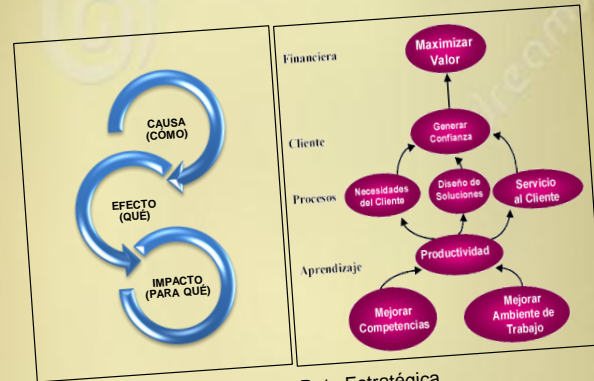


Figura 49: Ruta Estratégica

Fuente: Antonio Kovacevic, Alvaro Reinoso, El Diamante de la Excelencia Organizacional 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

+ Diseño de Indicadores Claves de Desempeño KPI's

"Son indicadores alineados completamente a los objetivos estratégicos de la organización; éstos deben ser claves, fundamentales y estratégicos, para que nos permitan enfocar los esfuerzos y recursos de la organización hacia garantizar impacto y maximizar su desempeño". (Antonio Kovacevic; Alvaro Reynoso, 2010)

Los KPI's deben cumplir con una serie de elementos para ser considerado como verdadera información estratégica para actuar, tales como:

- Tener conexión con objetivos estratégicos.
- Tener un responsable
- Contar con fórmula, alcance, dimensión o unidad de medida
- Disponer de las fuentes de captura de información
- Determinar niveles base
- Determinar metas cuantificables
- Determinar límites de actuación." (Antonio Kovacevic; Alvaro Reynoso, 2010)

La Perspectiva Financiera.- Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
 - Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
 - Margen de Operación
 - Ingresos
 - Rotación de Activos
 - Retorno de la Inversión (ROI)
 - Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Perspectiva de Clientes.- Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

Perspectiva de Procesos Internos.- Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Re trabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.- Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional



Figura 50: Estructura de 3M's

Fuente: Antonio Kovacevic, Alvaro Reinoso, El Diamante de la Excelencia Organizacional 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Herramientas básicas de control de procesos

La evolución del concepto de Calidad en la industria nos muestra que superamos una etapa donde la Calidad solamente se refería al control final para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, es decir que la Calidad no se fabrica, se fabrica. Lo que significa que la Calidad previene que sucedan defectos. A continuación se indican herramientas que ayudarán al desarrollo de la Calidad en las PYMES agroindustriales:

a) Análisis de Regresión

Consiste en el estudio de dos variables tales como los meses del y la cantidad producida en cada uno de ellos. Se utiliza para proyectar datos futuros en base a datos históricos. Para comprender la relación entre estas variables, es importante, hacer un diagrama de regresión a través de una línea recta que ajusta los datos históricos y comprender la relación global. La línea recta permite proyectar datos futuros y pronosticar demandas y niveles de producción, considerando que una sobre producción acarrea costos por el mantenimiento de inventarios y un déficit en la producción compromete la imagen institucional, por la no satisfacción plena de las necesidades del cliente.

Procedimiento para elaborar regresión.

- Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos en el que se registren los totales
- Recoger los datos y efectuar el cálculo de los totales
- Elaborar una tabla de datos para el cálculo de la regresión, con la fórmula planteada en el cual se determine totales individuales, los totales acumulados.
- Calcular los valores según las variables planteadas en la fórmula de regresión; y,
- Graficar.

Ejemplo.-

Fórmula: $y = a + bx$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{N}$$

Datos			Análisis del Error			
Período	Exportación (y)	Año (x)	Pronóstico	Error	Absoluto	Squared
Año 2000	750	1	20865.1576	21615.1576	21615.1576	467215036
Año 2001	3.857	2	-1425.15039	5281.97039	5281.97039	27896211.2
Año 2002	13.482	3	18014.8568	-4533.24678	4533.24678	20560326.3
Año 2003	30.169	4	37454.8639	-7285.42394	7285.42394	53077492.1
Año 2004	37.131	5	56894.8711	-19764.0811	19764.0811	396181890.2
Año 2005	70.868	6	76334.8783	-6466.50628	6466.50628	419945976
Año 2006	58.795	7	95774.8854	-38980.2254	38980.2254	151945918
Año 2007	142.363	8	115214.863	27147.8474	27147.8474	737005618
Año 2008	156.639	9	134654.9	21984.5102	21984.5102	483318699
Total			1.1642E-10	152058.971	16895.4412	414336206
Promedio			1.2935E-11	16895.4412	MSE	
Intercepción	-40305.165				SE	21590.0031
Pendiente	19440.0072				R ²	0.85876966
Próximo Período	154094.907	10			Correlation	0.92669826

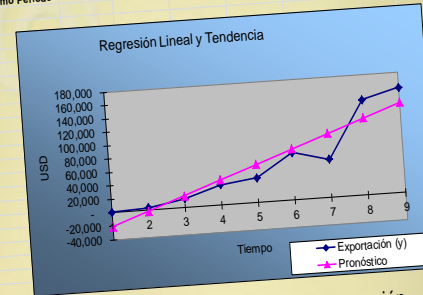


Figura 51: Modelo de Análisis de Regresión

Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por

Diréctrices 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Diagrama de Pareto

Tabla 86: Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria

CAUSA DE FALLA	TIEMPO DE PARALIZACIÓN (min)	Hierarquización	Frecuencia	Σ Total acumulado	% Individual	% Acumulado
Manejo incorrecto	170	Falta de mantenimiento	200	200	41.67	41.67
Interrupción de energía eléctrica	90	Manejo incorrecto	170	370	35.42	77.08
Falta de mantenimiento	200	Interrupción de energía eléctrica	90	460	18.75	85.83
Otros	20	Otros	20	480	4.17	100.00

Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por Directrices 2010
 Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

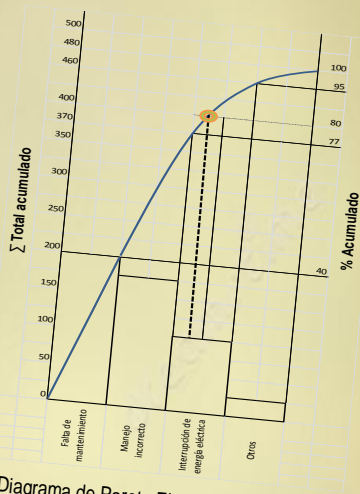


Figura 52: Diagrama de Pareto Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria

Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por Directrices 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Solucionando el 20% de las causas (Falta de mantenimiento, manejo incorrecto) se resuelve el 80% del problema de la paralización de la empresa por falla de maquinaria.

Histogramas

Tabla 87: Ejemplo.- Cálculo del peso en libras de un grupo de personas sometidas a pruebas físicas

PESOS EN LIBRAS DE UN GRUPO DE PERSONAS, SOMETIDAS A PRUEBAS FÍSICAS	
1.- NÚMERO DE CLASES	$k = \lceil \frac{132 - 100}{30} \rceil = 1$ Igual 7.48
2.- LONGITUD DE CLASE	$h = \frac{132 - 100}{132} = 0.2424$ Igual 11.14
3.- LÍMITE INFERIOR	$L_i = 100 - 0.2424 = 75.7576$ Igual 113.14
4.- LÍMITE SUPERIOR ÚLTIMA	$L_s = 132 + 0.2424 = 132.2424$ Igual 210.98
NO CONTIENE AL ÚLTIMO DATO QUE ES 211 POR LO QUE SE DEBE TOMAR UN VALOR MÁS GRANDE DE 11	
ENTONCES $L = 12$	$h = \frac{132 - 75.7576}{12} = 4.687$ Igual 217
5.- EXCESO DE LÍMITE	$h = 133 - 8$ Igual 130
6.- POR LO QUE	$h = 133 - 8$ Igual 214
6.- CONTINUAR LA TABLA	

N. CLASES	MARCA DE CLASE	hi	fi	Ni	Fi	% abs Fi	% abs acum Fi
1	130.342	136	9	0.1000	9	10.00	10.00
2	141.67	148	27	0.3000	36	40.00	50.00
3	153.00	160	22	0.2444	58	64.44	74.44
4	164.33	172	8	0.0889	66	73.33	83.33
5	175.67	184	10	0.1111	76	84.44	94.44
6	187.00	196	8	0.0889	84	93.33	97.78
7	198.34	208	6	0.0667	90	100.00	100.00
TOTAL			90	1.0000		100.00	

Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por Directrices 2010
 Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

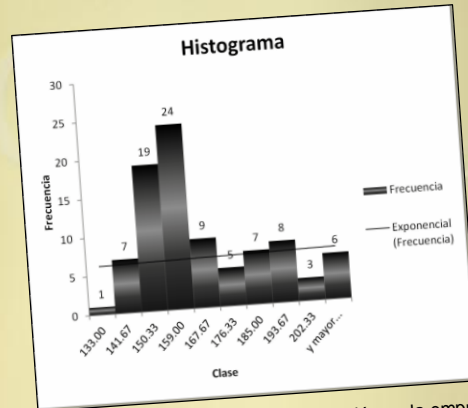
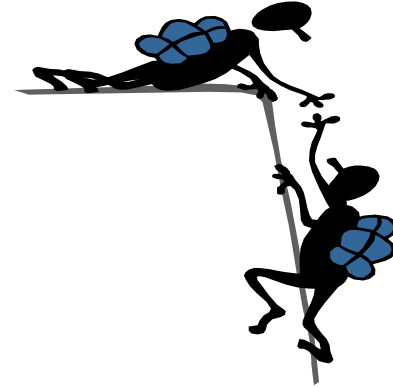


Figura 53: Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria

Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por Directrices 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

CONCLUSIONES...



Las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales que realizan sus labores productivas en Santo Domingo de los Tsáchilas no están debidamente clasificadas y registradas tanto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, como por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas no cuenta con estructura organizacional definida, las funciones son delegadas sin aplicar un estudio técnico de los puestos de trabajo en el que se mida Riesgos del Trabajo, Seguridad Industrial; y, Buenas Prácticas de Manufactura, políticas y normativas de calidad en los procesos productivos que desarrollan.

Los administradores de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas no conocen a profundidad las leyes sobre los beneficios, exoneraciones, facilidades para elaboración de proyectos de emprendimiento, políticas de desarrollo regional que están implementadas por el Gobierno Central y que van alineadas al cambio de la matriz productiva.

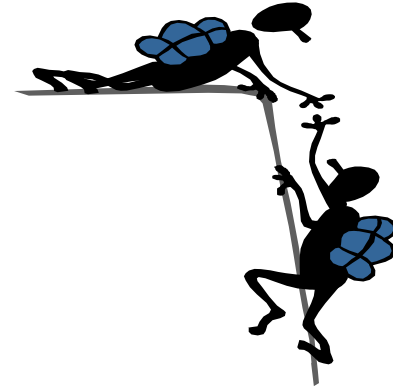
Las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas afrontan la demanda variable de sus productos tanto en el mercado local, regional; y, nacional. Lo que obliga a adquirir recursos suficientes para incrementar su producción, a través de préstamos bancarios, y poder satisfacer la demanda potencial.

Los resultados de la aplicación de la prueba chi cuadrado a las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas, permite decidir a través de la comparación del valor calculado X^2 con el valor crítico (valor en tabla) de X^2 . Como el valor calculado (13,5) es mayor que el valor tabulado (5,99), entonces se acepta la hipótesis nula, la cual indica que la gestión empresarial de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

PRESENTACIÓN I



CONCLUSIONES...



El Talento humano es muy apreciado y considerado por parte de la administración de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas; debido a que, la mano de obra es inestable y el trabajador no se compromete con las empresas presentes en este sector, es más, utiliza a las PYMES agroindustriales como una catapulta para ingresar en otras empresas de distintos sectores que les otorgue mayor libertad de acción, horarios más flexibles; y, mejor remuneración.



La gestión administrativa de los administradores se ve supeditada a las necesidades de los trabajadores, especialmente, en el ámbito de liderazgo; ya que, deben establecer un estilo de liderazgo democrático para evitar que el personal deserte en vista, entre otros aspectos, al rigor de las actividades productivas, y la poca flexibilidad en sus horarios de trabajo.



El control técnico administrativo de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas no está enmarcado en la planificación, ya que no poseen herramientas técnicas que permita establecer sus metas.



En el aspecto de producción, las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas, no invierten en investigación y desarrollo especialmente por una falta de visión de negocios que les permita trabajar en otros segmentos de mercado.

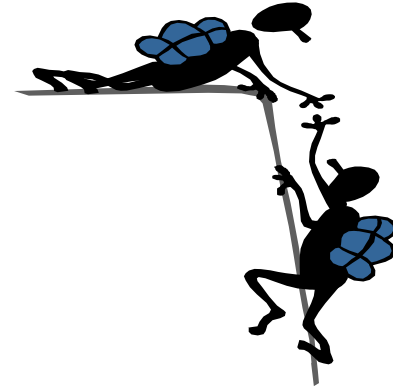


Debido al rigor legal y al marco jurídico actual los administradores de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas están obligados a cumplir con la ley, en todos sus aspectos, tanto tributarios como patronales. Sin embargo su conocimiento es generalista lo que restringe el accionar de empresas y las ventajas competitivas que se podría obtener.

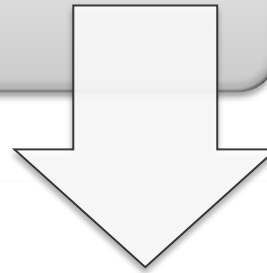
PRESENTACIÓN I



CONCLUSIONES...



La guía técnica de soluciones propuesta se enfoca en los problemas más relevantes encontrados mediante el estudio aplicado en las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas. Su diseño orienta y facilita, a los administradores de las pymes agroindustriales, el manejo administrativo y el control básico a través de su aplicación. Brindando un esquema de apoyo a su gestión y al inicio del desarrollo económico de las pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas.

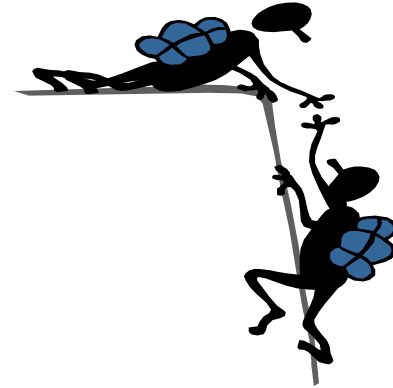


El plan de desarrollo Territorial Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, es un proyecto promovido por el desarrollo de la matriz productiva mediante el cual el gobierno busca gestionar eficientemente los recursos naturales existentes, mediante la especialización productiva Agroindustrial del sector que actualmente es del 7.9% de la población económicamente activa, generando oportunidades de trabajo al desarrollar este sector productivo importante que inciden directamente en el bienestar económico y social de la región.

PRESENTACIÓN I



RECOMENDACIONES...



El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, o el Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Debe actualizar su base de datos enfocando un estudio en el que se clasifique a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo al sector de la economía a la que pertenecen, factible mediante un Censo en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los administradores de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas deben apoyarse y capacitarse mediante talleres de emprendimiento en instituciones de enseñanza superior, Gobiernos Seccionales, Ministerios del ramo en Santo Domingo de los Tsáchilas, donde se oriente por ejemplo la elaboración de matriz de perfil de cada puesto de trabajo con la finalidad de optimizar el talento del recurso humano, de las Normativas y políticas de calidad que sean aplicables para cada tipo de actividad productiva.

Actualización periódica de la información sobre las leyes, normativas, reglamentos que rigen las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales a través de Ministerios, Gobiernos seccionales, instituciones de enseñanza superior. Incrementando las posibles oportunidades que brinda el macro ambiente

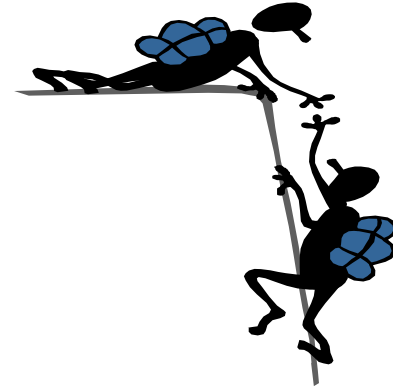
Realización periódica de estudios de mercado a local, regional; y, nacional enfocada directamente a los productos ofertados por las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas y la demanda potencial del sector

Implementación de estrategias basadas en la técnica administrativa, reduciendo progresivamente las falencias que presenta la gestión empresarial de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas lo que incidirá favorablemente en su desarrollo económico

PRESENTACIÓN I



RECOMENDACIONES...



Implementación de una cultura administrativa basada en la Planificación Estratégica, utilizando herramientas administrativas que permitan facilitar las actividades de control y cumplimiento de metas.

La gestión administrativa de los administradores de las pymes agroindustriales debe estar enfocada en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, evitando la informalidad de la incorporación de trabajadores por la necesidad de la organización.

El Liderazgo de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas, debe acompañarse del control, mediante la implementación de indicadores, lo que obliga al personal a cumplir con las metas propuestas en la planificación.

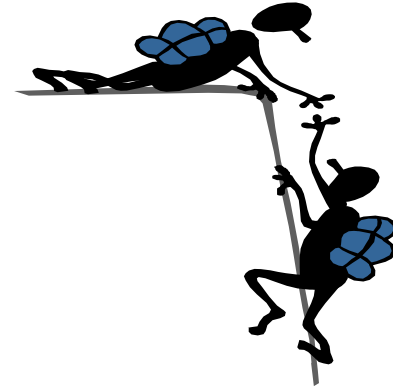
Utilizando las herramientas técnicas propuestas, los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas pueden iniciar un control más eficiente de sus actividades y cumplir con sus metas propuestas.

Los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tienen la oportunidad de apoyarse en el Gobierno Central, e instituciones educativas de la zona, especializados en investigación, para desarrollar sus productos, esto a través de convenios que permitan a las instituciones involucradas, contribuir con el desarrollo científico de la provincia.

PRESENTACIÓN I



RECOMENDACIONES...



Los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas deben asesorarse por los diferentes ministerios e instituciones públicas, en la aplicación de las leyes vigentes en el Ecuador, con el fin de evitar sanciones que repercutan en el crecimiento de las sus empresas.

La aplicación de la guía técnica de soluciones propuesta se enfoca en los problemas más relevantes de las pequeñas y medianas empresas Agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas; y, permite facilitar el manejo administrativo a través del diseño de herramientas e indicadores estandarizados en el documento.

Los sectores comercial, industrial y de servicios de la región, deben orientar sus procesos hacia una gestión integral; evaluando, su estado de situación actual en función de indicadores auditables a cada tipo de negocio, analizando los resultados obtenidos, para de esta manera crear oportunidades de mejora específicas en sus procesos para optimizar recursos, ser más eficientes y altamente competitivos.

PRESENTACIÓN I

