



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

V – PROMOCIÓN 2009-2010

TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

TEMA: “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”

AUTORES: ESTRELLA QUISPE ALEX FABIAN
PEREZ HIDALGO JAIME PATRICIO

DIRECTOR: ING. HOMERO VACA, MGE.

LATACUNGA, NOVIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

ING. HOMERO VACA, MGE

Director

ING. LUIS LEMA, MGE

Oponente

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "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", realizado por: Estrella Quispe Alex Fabián, Pérez Hidalgo Jaime Patricio, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá a las pequeñas y medianas empresas de la región de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas desarrollar un sistema de gestión planificado para mejorar su calidad y eficiencia productiva, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Estrella Quispe Alex Fabián y Pérez Hidalgo Jaime Patricio, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Latacunga, Noviembre de 2014

ING. HOMERO VACA, MGE

DIRECTOR

ING. LUIS LEMA, MGE

OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD
MAESTRIA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
V PROMOCIÓN 2009-2010

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estrella Quispe Alex Fabián
Perez Hidalgo Jaime Patricio

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “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 PERIODO 2010-2012”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Noviembre de 2014

Estrella Quispe Alex Fabián

Pérez Hidalgo Jaime Patricio

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD
MAESTRIA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
V PROMOCIÓN 2009-2010**

AUTORIZACIÓN

Mediante el presente los autores del presente trabajo de investigación autorizan su publicación total en la biblioteca virtual de la Universidad de las Fuerzas Armadas como un aporte al desarrollo de gestión técnica de las pequeñas y medianas empresas del país.

ING. FABIÁN ESTRELLA

ING. PATRICIO PÉREZ

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mis padres José Fabián Estrella y Zoila Emérita Quispe que con su ejemplo y apoyo incondicional me dieron el impulso necesario para completar con éxito esta nueva etapa de crecimiento profesional a nivel de posgrados. A mi negrita bella Lisseth Granda porque supo comprenderme, apoyarme y motivarme en cada una de mis decisiones profesionales, a mis maestros de la vida académica y profesional por inculcarme valores de auto superación que me permitan superar los problemas donde las papas queman y por poner en mi mente y corazón la semilla del emprendimiento para ser un excelente empresario de nuestro hermoso Ecuador, a mis hermanos Marlon, Miguel, Victoria, familiares y amigos que estuvieron siempre al pendiente de cada una de las etapas de mi vida para darme un buen consejo y animarme a lograr mis sueños.

“Aplicar lo aprendido es dar vida al conocimiento, regocija el corazón, nos da la oportunidad de servir a nuestra comunidad, a nuestra nación Ecuatoriana, mejorando nuestra calidad de vida y de todos quienes están a nuestro alrededor trabajando por alcanzar los sueños visionados con acciones estratégicamente planificadas y socializadas”.

Alex Fabián Estrella Quispe

DEDICATORIA

A Rosario Hidalgo Jiménez. Por su extraordinaria fuerza presente en su frágil y delicado cuerpo, por su ejemplo de vida que me enseña día a día a vivir, por sus días y noches junto a mí, aunque no esté a mi lado, por su amor incondicional que nunca se inmutó aunque la ofendiera, por sus manos que me enseñaron cómo se debe trabajar, por sus ojos que derramaron lágrimas por no verme llorar, por su voz de aliento que me guiaba cuando la oscuridad cubría mi mente, por su corazón que me enseñó a luchar, por su vientre que me dio la vida, por enseñarme a decir mamá y comprender el significado sublime que tiene esa bella palabra.

A mi hermana Karina Anabel, por su apoyo incondicional, por adorar a lo máspreciado de existencia, Martín Pérez Ayala, como si fuera su vida, por enseñarme a reír y a sufrir con sus ocurrencias, por su carácter, por su vitalidad, por su presión para no dejarme vencer, por acompañarme durante mi maestría, por ser ese enlace entre la realidad y la fantasía.

Jaime Patricio Pérez Hidalgo

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, sabiduría y paciencia que nos otorgó en esta nueva etapa de crecimiento profesional, a nuestros padres por inculcarnos valores y principios que nos han permitido superar las diferentes dificultades de la vida , a nuestras familias por estar siempre apoyando y comprendiendo nuestra vida como maestrantes con sus respectivas limitaciones y gratificaciones, a nuestros maestros por darnos las herramientas y el conocimiento necesario para cambiar los paradigmas de nuestras respectivas sociedades empresariales que requieren de especialistas en gestión con indicadores y resultados, donde la única meta es el bienestar de nuestras familias, nuestras comunidades alineadas con una matriz productiva socialmente equilibrada desarrollada bajo las políticas de la calidad, la excelencia , la eficiencia y el compromiso de hacer de nuestro país una nación grande y soberana.

Alex Fabián Estrella Quispe

Jaime Patricio Pérez Hidalgo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DEL MACROAMBIENTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.	1
1.1. Ambiente Demográfico	3
1.1.1.Crecimiento de la población en el territorio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y a nivel nacional.	3
1.1.2.Tipos de segmentación que realizan las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	6
1.2. Ambiente Económico.....	10
1.2.1.Índices de productividad y competitividad del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.	12
1.2.2.Condiciones económicas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.	15
1.2.3.Las tasas de interés y la inflación de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	16
1.2.4.Costos de los factores de la producción de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	17
1.3. Ambiente medioambiental	19

1.3.1. Control de la contaminación del medio ambiente por parte de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	20
1.3.2. Normativas de protección ambiental.....	21
1.4. Ambiente Tecnológico.....	21
1.4.1. Tipos de tecnologías que se aplican en las distintas pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	22
1.4.2. La tecnología y las oportunidades de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia.....	23
1.4.3. Oportunidades de Negocios para las PYMES del sector agroindustrial a través del internet y las redes sociales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	24
1.5. Ambiente Político – Legal.....	24
1.5.1. Leyes vigentes y su influencia en el desarrollo productivo de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	27
1.5.2. Impuestos y subvenciones del Estado a las empresas agroindustriales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas..	27
1.6. Ambiente Socio Cultural.....	33
1.6.1. Cambios Culturales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	34
1.6.2. Comportamiento de compra de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	34
CAPÍTULO II.....	36
ANÁLISIS DEL GRADO DE LA INCIDENCIA DEL MICROAMBIENTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.....	36
2.1 Los Proveedores.....	36
2.1.1 Tipos de factores de la producción que ofertan a las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	37

2.1.2 Planificación de las compras de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	39
2.1.3 Procedencia de los proveedores que ofertan sus productos a las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	40
2.2 Los Intermediarios	42
2.2.1 Canales de distribución utilizados por las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	42
2.2.2 Los clientes	43
2.2.3 Clientes reales y potenciales de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	44
2.2.4 Clasificación de los clientes: Consumidor, industrial, comercial, gubernamental, internacional.	45
2.3 La competencia	45
2.3.1 La competencia actual y potencial de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	46
2.4 Los Grupos de interés	46
2.4.1 Financieros.....	47
2.4.2 Instituciones públicas	48
CAPÍTULO III.....	49
ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DEL AMBIENTE INTERNO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	49
3.1 Aplicación del tipo de estudio cuantitativo a través del método descriptivo	49
3.1.1 Población y muestra	50
3.2 El comportamiento del Talento Humano en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	51
3.3. Control Financiero de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	59
3.4 Producción de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	62

3.5	Administración de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	65
3.6	Manejo del Marketing en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	76
3.7	Métodos para elaboración de Presupuestos de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	79
3.8	Investigación y desarrollo en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	80
3.9	Estructura organizacional y niveles jerárquicos de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	80
3.10	Análisis.....	82
CAPÍTULO IV		83
ANÁLISIS DE LA 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, Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.....		83
4.1	Resultados Cualitativos del análisis de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	83
4.2	Resultados Cuantitativos del análisis de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	93
CAPÍTULO V		107
GUÍA TÉCNICA DE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES MÁS RELEVANTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.		107
5.1	Ambiente Económico	107
5.1.1	Matriz de Implicados macro ambiente	107
5.1.2	Matriz Impacto – Respuesta macro ambiente.....	108
5.1.3	Matriz Impacto Ocurrencia Microambiente.....	113
5.1.4	Matriz perfil estratégico del Macro ambiente.....	114

5.2	Microambiente	116
5.2.1	Matriz de implicados microambiente.....	116
5.2.2	Matriz Impacto – Respuesta microambiente	117
5.2.3	Matriz impacto ocurrencia Microambiente.....	119
5.2.4	Matriz perfil estratégico del Microambiente.....	120
5.2.5	Matriz Clientes Reales	121
5.2.6	Matriz Proveedores-Productos/Servicios	121
5.2.7	Matriz de Perfil Competitivo	123
5.3	Ambiente interno.....	123
5.3.1	Matriz Implicados	123
5.3.2	Matriz de impacto respuesta ambiente interno	124
5.3.3	Matriz de probabilidad impacto ocurrencia ambiente interno	126
5.3.4	Matriz perfil estratégico del Ambiente Interno	127
5.4	Guía Técnica Propuesta Ideal para el Sector	128
 CAPÍTULO VI		159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		159
6.1	Conclusiones	159
6.2	Recomendaciones	162
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		165
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Resultados del Censo Poblacional, Crecimiento de la población en el territorio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y a nivel nacional.	4
Tabla 2:	Datos proyectados del crecimiento total de la población en Santo Domingo de los Tsáchilas año 2014.	5
Tabla 3:	Promedio de incremento de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas.	6
Tabla 4:	Superficie por categorías de uso del suelo, según región y provincia.....	13
Tabla 5:	Número de cabezas de ganado por especies, según región y provincia.....	13
Tabla 6:	Cultivos permanentes y transitorios de mayor producción en el Cantón Santo Domingo de los Tsáchilas	14
Tabla 7:	Actividad de producción ganadera bovina y avícola en Santo Domingo de los Tsáchilas	14
Tabla 8:	Establecimientos y personal ocupado en Santo Domingo de los Tsáchilas	15
Tabla 9:	Tasas de interés Corporación Financiera Nacional.....	16
Tabla 10:	Facturación de actividades productivas en Santo Domingo de los Tsáchilas	18
Tabla 11:	Estructura sectorial de la PEA en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	38
Tabla 12:	Estructura productiva Agropecuaria de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	39
Tabla 13:	Rotación de Personal.....	51
Tabla 14:	Variación de Personal	52
Tabla 15:	Jornada Laboral	54
Tabla 16:	Jornada Laboral	55
Tabla 17:	Capacitación formal al personal.....	56
Tabla 18:	Capacitación recibida acorde a actividad laboral	57
Tabla 19:	Personal actual de la empresa.....	58
Tabla 20:	Utilidades percibidas 2010-2013.....	59

Tabla 21: Reinversión de utilidades	60
Tabla 22: Recursos de la empresa	61
Tabla 23: Nivel Producción	62
Tabla 24: Proveedores de materia prima de PYMES agroindustriales	63
Tabla 25: Planificación.....	65
Tabla 26: Sensibilidad de las autoridades	66
Tabla 27: Sensibilidad con el personal	67
Tabla 28: Cumplimiento de actividades según el personal	68
Tabla 29: Cumplimiento de actividades por el personal según administradores.....	69
Tabla 30: Conocimiento de leyes que rigen.....	70
Tabla 31: Entrega de Manuales al personal.....	71
Tabla 32: Reglamentación empresarial	72
Tabla 33: Afiliación del personal al IESS	74
Tabla 34: Cumplimiento con la afiliación del personal al IESS	74
Tabla 35: Evolución de ventas 2010-2012.....	76
Tabla 36: Canal de distribución.....	77
Tabla 37: Control Administrativo	79
Tabla 38: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional por parte del personal	80
Tabla 39: Nivel de implementación de Estructura Organizacional	81
Tabla 40: Correlación entre variables: Planificación-Ventas 2009-2010.....	94
Tabla 41: Correlación entre variables Planificación-Ventas 2010-2011	94
Tabla 42: Correlación entre variables: Planificación-Ventas 2011-2012.....	95
Tabla 43: Correlación entre variables: Planificación-Utilidades 2009-2010.....	95
Tabla 44: Correlación entre variables: Planificación-Utilidades 2010-2011	96
Tabla 45: Correlación entre variables: Planificación-Utilidades 2011-2012.....	96
Tabla 46: Correlación entre variables: Planificación-Reinversión de Utilidades	97
Tabla 47: Correlación entre variables: Producción 2009-2010; y, Ventas 2009-2010.....	97

Tabla 48: Correlación entre variables: Producción 2010-2011; y, Ventas 2010-2011	98
Tabla 49: Correlación entre variables: Producción 2011-2012; y, Ventas 2011-2012.....	98
Tabla 50: Correlación entre variables: Utilidades 2009-2010; y, Crecimiento de la empresa 2009-2010	99
Tabla 51: Correlación entre variables: Utilidades 2010-2011; y, Crecimiento de la empresa 2010-2011	99
Tabla 52: Correlación entre variables: Utilidades 2011-2012; y, Crecimiento de la empresa 2011-2012	100
Tabla 53: Resumen de procesamiento de los casos	100
Tabla 54: Tabla de contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa 2009-2010	102
Tabla 55: Prueba Chi Cuadrado	102
Tabla 56: Resumen del procesamiento de los casos.....	103
Tabla 57: Contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa 2010-2011	103
Tabla 58: Prueba Chi Cuadrado	104
Tabla 59: Resumen del procesamiento de los casos.....	104
Tabla 60: Contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa 2011-2012.....	105
Tabla 61: Prueba Chi Cuadrado	105
Tabla 62: Grupos de negocios potenciales	106
Tabla 63: Matriz de Implicados Microambiente.....	108
Tabla 64: Matriz Impacto – Respuesta Macro ambiente.....	109
Tabla 65: Matriz Probabilidad Impacto – Ocurrencia Macro ambiente.....	114
Tabla 66: Matriz perfil estratégico del Macro ambiente.....	115
Tabla 67: Matriz de implicados microambiente	116
Tabla 68: Matriz de impacto-respuesta microambiente	117
Tabla 69: Matriz probabilidad de impacto-ocurrencia microambiente.....	119
Tabla 70: Matriz perfil estratégico microambiente.....	120
Tabla 71: Matriz clientes reales	121
Tabla 71: Matriz Proveedores-Productos/Servicios	122
Tabla 73: Matriz de perfil competitivo	123

Tabla 74: Matriz implicados ambiente interno.....	124
Tabla 75: Matriz de impacto respuesta ambiente interno	125
Tabla 76: Matriz probabilidad de impacto ocurrencia ambiente interno	126
Tabla 77: Matriz perfil estratégico del ambiente interno.....	127
Tabla 78: Matriz Ponderación Factores Internos Claves	131
Tabla 79: Matriz Ponderación Factores Externos Claves	132
Tabla 80: Matriz Posicional Factores Internos y Externos	133
Tabla 81: Diseño de Estrategias a través de la Matriz F.O.D.A.....	134
Tabla 82: Diseño de Perspectivas-factores-objetivos estratégicos	141
Tabla 83: Diseño de las Medidas del Cuadro de Mando Integral.....	146
Tabla 84: Diseño de las Metas del Cuadro de Mando Integral	147
Tabla 85: Diseño de los Medios del Cuadro de Mando Integral.....	148
Tabla 86: Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria	152
Tabla 87: Ejemplo.- Cálculo del peso en libras de un grupo de personas sometidas a pruebas físicas.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de elaboración de productos derivados de la caña de azúcar	7
Figura 2: Uso del suelo Santo Domingo de los Tsáchilas	8
Figura 3: Botanas la marca de Hojuelas de maíz.....	9
Figura 4: Crecimiento económico en el Ecuador.....	10
Figura 5: Variación anual del porcentaje de crecimiento de productos petroleros y no petroleros	11
Figura 6: Tasas de interés Bancos Privados del Ecuador.....	17
Figura 7: Especialistas de Petroamazonas en medio ambiente tomando muestras del agua para análisis.	20
Figura 8: Los nueve libros que componen el texto unificado de la legislación secundaria del Ministerio del Ambiente.	21
Figura 9: Poda Técnica del Cacao	22
Figura 10: Maquinaria Agrícola nueva	23
Figura 11: Secado manual y Secado con maquinaria de Cacao	24
Figura 12: Tipos de incentivos tributarios	28
Figura 13: Pregón de Colombianos del 25 de Julio	33
Figura 14: Comercio informal en calle Ambato	34
Figura 15: Los presupuestos facilitan tener un control efectivo en los gastos operativos.....	35
Figura 16: Vendedor Técnico de extractor de rodamientos	41
Figura 17: Feria industrial	41
Figura 18: Ferias de emprendimientos de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	44
Figura 19: Rotación de Personal.....	51
Figura 20: Variación de Personal.....	53
Figura 21: Jornada Laboral.....	54
Figura 22: Jornada Laboral.....	55
Figura 23: Capacitación formal al personal.....	56
Figura 24: Capacitación recibida acorde a actividad laboral.....	57
Figura 25: Personal actual de la empresa	58
Figura 26: Utilidades percibidas 2010-2013.....	59

Figura 27: Reinversión de utilidades.....	60
Figura 28: Recursos de la empresa	61
Figura 29: Nivel de Producción	63
Figura 30: Proveedores de materia prima de PYMES agroindustriales	64
Figura 31: Planificación.....	65
Figura 32: Sensibilidad de las autoridades	66
Figura 33: Sensibilidad con el personal	67
Figura 34: Cumplimiento de actividades según el personal.....	68
Figura 35: Cumplimiento de actividades del personal según administrador	69
Figura 36: Conocimiento de leyes que rigen.....	70
Figura 37: Entrega de manuales al personal	71
Figura 38: Reglamentación empresarial	72
Figura 39: Afiliación del personal al IESS	74
Figura 40: Cumplimiento con la afiliación del personal al IESS	75
Figura 41: Evolución de ventas 2010-2012.....	76
Figura 42: Canal de distribución	78
Figura 43: Control Administrativo.....	79
Figura 44: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional por parte del personal	81
Figura 45: Nivel de implementación de Estructura Organizacional.....	81
Figura 46: Requisitos para elaboración de la Misión de la Empresa	135
Figura 47: Requisitos para elaboración de la Visión de la Empresa	136
Figura 48: Requisitos para elaboración de los Valores de la Empresa.....	137
Figura 49: Ruta Estratégica	142
Figura 50: Estructura de 3M´s.....	145
Figura 51: Modelo de Análisis de Regresión	150
Figura 52: Diagrama de Pareto Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria	152
Figura 53: Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria	154
Figura 54: Ejemplo.- Elaboración de diagrama Causa-Efecto	155
Figura 55: Funcionalidad de los Mercados	156
Figura 56: Clientes institucionales	157
Figura 57: Proceso de Compra Organizacional	158

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas, en los diferentes sectores productivos, han sido creadas con el fin de responder y solucionar la problemática económica de las naciones consideradas en vías de desarrollo; sin embargo, su crecimiento y gestión empresarial han sido muy limitados, debido a la falta de conocimiento y aplicación de herramientas técnicas por parte de sus administradores, influyendo en la gestión empresarial y reduciendo las oportunidades que brinda el sector industrial de cada país. Como toda empresa, se ve afectada de manera negativa por los constantes cambios que influyen en su entorno; y, en su desarrollo, obligándolos a realizar alianzas estratégicas con otras empresas e incluso poner en riesgo su patrimonio con el fin de obtener recursos que les permitan mantenerse vigentes en el mercado. Más aún, la cambiante situación económica de los países considerados desarrollados como: Estados Unidos, Alemania, Italia, la crisis financiera que presentan algunas naciones Europeas como: España, Grecia, el crecimiento económico de los países Asiáticos, especialmente China, han generado cambios profundos en la estabilidad de las naciones consideradas como generados de recursos energéticos básicos. El objetivo de la investigación fue determinar las políticas legales y leyes económicas del Estado a favor del desarrollo de emprendimientos de pequeñas y medianas empresas, crear herramientas de gestión empresarial, analizando los factores del: macro entorno, micro entorno; y, el ambiente interno que inciden en la gestión empresarial. Adaptables a cualquier tipo de empresa mediante un sistema matricial auditable que permite controlar el desarrollo del proyecto de emprendimiento, proporcionando una guía técnica de soluciones a los problemas empresariales más relevantes de las pequeñas y medianas empresas del sector Agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el año 2010 al 2012.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN EMPRESARIAL, SECTOR AGROINDUSTRIAL, DESARROLLO ECONÓMICO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

ABSTRACT

Small and medium enterprises in the productive sectors, have been created to respond to and solve the economic problems of the countries considered in developing; however, their growth and business management has been very limited due to lack of knowledge and application of technical tools by their managers, influencing business management and reducing the opportunities the industry in each country. As every business is affected negatively by the constant changes that affect their environment; and in their development, forcing them to make strategic alliances with other companies and even jeopardize their heritage in order to obtain resources that allow them to remain relevant in the market. Moreover, the changing economic situation of countries considered to be developed as the United States, Germany, Italy, the financial crisis that presents some European nations such as Spain, Greece, the economic growth of Asian countries, especially China, have produced profound changes in the stability of nations considered as generated from basic energy resources. The objective of the research was to determine the legal political and economic laws of the State for the development of enterprises of small and medium enterprise management tools to create, analyze factors: macro environment, micro environment; and internal environment affecting corporate governance. Adaptable to any type of business through an auditable system matrix which controls the development of the enterprise project, providing technical guidance on the most relevant solutions to business problems of small and medium enterprises in the agro-industrial sector in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, in 2010 to 2012.

KEYWORDS: MANAGEMENT, AGRIBUSINESS, ECONOMIC, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES DEVELOPMENT, SANTO DOMINGO OF THE TSACHILAS.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DEL MACROAMBIENTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

La situación actual de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector Agroindustrial, a nivel nacional y zonal, no han sido analizadas adecuadamente tanto en el macro ambiente, micro ambiente y en el ambiente interno que inciden en las actividades productivas, operativas y de gestión administrativa.

Los factores macro ambientales como: económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos que deben ser analizados y monitoreados constantemente para las pymes, han pasado desapercibidos por la falta de planificación y análisis sectorial de dichas empresas. Las pymes toman en cuenta de manera superficial el micro ambiente establecido por: proveedores, competencia, clientes internos, productos sustitutos y complementarios, esto básicamente porque forman parte de las actividades productivas de dichas empresas más aun no existe evidencia de una análisis del ambiente interno que no ha sido establecido mediante parámetros técnicos ya que solo se han enfocado en la atención al cliente y no han tomado en cuenta factores como: marketing, control financiero, desarrollo del cliente interno, control estadístico de procesos, entre otros.

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, es una zona comercial con un alto potencial de crecimiento y desarrollo para las pymes enfocadas en la producción y comercialización de productos agroindustriales. Por ser el principal enlace entre Costa y Sierra encontramos productos de todas las regiones del Ecuador continental a precios accesibles para el demandante.

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas también posee mano de obra calificada y adecuada para poder generar inversión ya sea con empleo directo o indirecto de acuerdo a la necesidad de las empresas.

La oferta de productos y servicios del sector agroindustrial por parte de las pequeñas y medianas empresas de la zona se han introducido en el mercado de Santo Domingo de una manera sostenida y sustentable, manteniendo e incrementando el posicionamiento de las pymes de este sector en el aporte económico que éstas brindan al desarrollo comercial de esta provincia.

Por otro lado la falta de estrategias en todos los ámbitos de la administración actual enfocadas a las pequeñas y medianas empresas han generado inconvenientes en la gestión y en el crecimiento de éstas, más aún no existe estudios que permitan definir al inversionista los riesgos y oportunidades de negocio latentes en esta provincia.

Los factores que afectan a la actividades de las pymes deben ser analizados profundamente más aún en el ámbito financiero ya que no existe datos que permitan determinar el nivel de rentabilidad que pueda obtener una empresa de esta categoría a través de los préstamos bancarios, sin embargo existen formas de obtener financiamiento que el propio gobierno ha tratado de incentivar para el desarrollo de las pymes a nivel nacional, convirtiéndose de esta manera en una alternativa razonable para obtener financiamiento con el objetivo de mejorar e incrementar la rentabilidad y la gestión administrativa de las pymes.

Debido a los aspectos antes mencionados, es necesario y fundamental determinar la incidencia de la gestión empresarial de las pymes del sector agroindustrial que afectan a su desarrollo económico. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo, analizar la 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, para determinar su nivel de competitividad en el mercado, en el periodo 2010-2012.

1.1. Ambiente Demográfico

1.1.1. Crecimiento de la población en el territorio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y a nivel nacional.

El crecimiento poblacional a nivel mundial es exponencial, lo que involucra directamente un aumento en la producción de bienes y servicios necesarios para abastecer esa demanda insatisfecha.

Existen regiones que por sus características climáticas, oportunidades de negocio, crecimiento económico o posición geográfica estratégica son muy apetecidas para ser pobladas; es el caso de las capitales de provincia y zonas portuarias. En nuestro país, las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, son las más pobladas y por lo tanto con la mayor concentración de bienes y servicios, actividades industriales de todo tipo, y desarrollo económico pujante. Santo Domingo, es una ciudad que en menos de 50 años ha sufrido cambios significativos en su crecimiento poblacional, tanto es así; que en la actualidad se la ha catalogado como una de las ciudades de mayor crecimiento y desarrollo económico, según los últimos datos presentados por el INEC.

Tabla 1: Resultados del Censo Poblacional, Crecimiento de la población en el territorio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y a nivel nacional.



Fuente: INEC

Elaboración: Instituto

Ecuatoriano de Estadísticas y

Censos

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, donde la mayor parte de la población es joven. La fuerza laboral existente está en proceso de especialización debido a las políticas gubernamentales que impulsan el proyecto de cambio de la matriz productiva, acorde a las políticas del buen vivir implementadas. Santo Domingo es un cantón ubicado en una región estratégica de crecimiento comercial, productivo, la misma que a su vez ha impulsado el incremento demográfico por el fenómeno de la migración interna.

Tabla 2: Datos proyectados del crecimiento total de la población en Santo Domingo de los Tsáchilas año 2014.

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, SEGÚN GRUPOS DE EDAD												
PERÍODO 2010 - 2020												
AÑO 2014												
GRUPOS DE EDAD												
	MORONA SANTIAGO	NAPO	PASTAZA	PICHINCHA	TUNGU-RAHUA	ZAMORA CHINCHIPE	GALÁPAGOS	SUCUMBIOS	ORELLANA	SANTO DOMINGO	SANTA ELENA	ZONA NO DELIMITADA
TOTALES	170.722	117.465	97.093	2.891.472	550.832	105.213	28.726	200.656	148.573	411.009	350.624	36.967
< 1 año	4.948	3.224	2.529	55.579	10.403	2.827	590	4.835	4.260	9.300	8.541	961
1 - 4	19.883	12.482	9.897	221.156	41.718	11.478	2.430	19.439	17.709	36.300	33.818	3.749
5 - 9	24.290	15.282	12.007	273.806	52.123	13.644	2.877	24.084	20.650	45.494	40.143	4.517
10 - 14	21.766	14.461	11.459	261.385	51.394	12.592	2.623	22.869	17.149	44.631	36.328	4.399

Fuente: INEC

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

El INEC es una institución del Estado que tiene la capacidad de proyectar estadísticamente el incremento de población a futuro, como lo indica la Tabla 2. Los incrementos proyectados poblacionales son indicadores indirectos de demandas y necesidades futuras de bienes y servicios como también de nuevas oportunidades de negocios.

En la Tabla 3 podemos determinar el incremento proyectado de población anualmente acorde a los datos determinados por el INEC siendo un valor promedio del 1,91%.

Tabla 3: Promedio de incremento de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas

Año	Total	Incremento	%
2010	379.378	7.851	2,07
2011	387.229	7.904	2,04
2012	395.133	7.930	2,01
2013	403.063	7.946	1,97
2014	411.009	7.948	1,93
2015	418.957	7.953	1,90
2016	426.910	7.939	1,86
2017	434.849	7.939	1,83
2018	442.788	7.906	1,79
2019	450.694	7.886	1,75
2020	458.580		
		Promedio % Incremento	1,91

La tabla determina el incremento anual de la población proyectada acorde a los datos proporcionados por el INEC

Fuente: INEC

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

Debemos considerar que la población de Santo Domingo de los Tsáchilas no es homogénea sino que se caracteriza por una variedad de costumbres y tradiciones combinadas de algunas regiones del país. La población propia de la zona posee una tradición cultural de aproximadamente 50 años, siendo los verdaderos nativos de la tierra colorada, los indígenas Tsáchilas.

1.1.2. Tipos de segmentación que realizan las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

El sector agroindustrial es una actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agrarios, pecuarios, forestales y biológicos. Esta rama de la industria se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria.

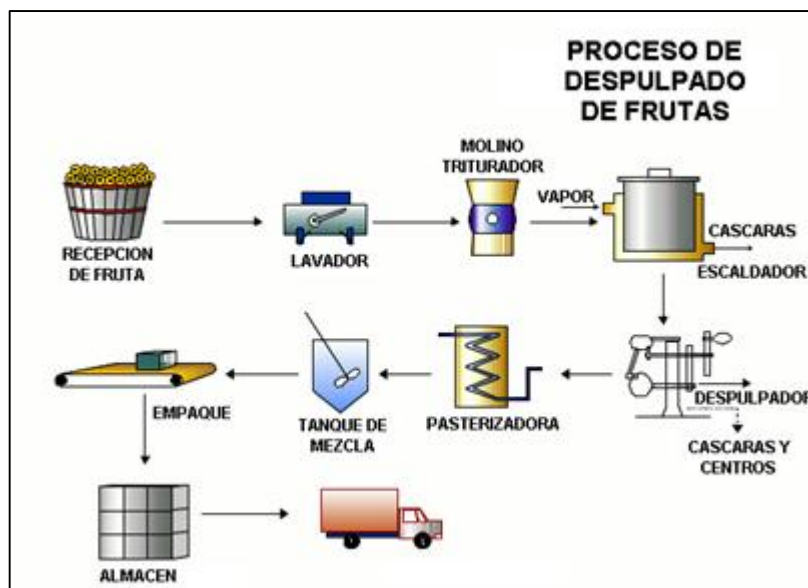


Figura 1: Proceso de elaboración de productos derivados de la caña de azúcar

Fuente: www.tecnologíaslimpias.org

Elaboración: Tecnologíaslimpias

La materia prima proveniente del agro puede ser de origen vegetal o animal, de tipo alimenticio o no alimenticio, transformada en su presentación final o simplemente cosechada y embalada, presentada como un producto terminado o producto base para manufacturar otros productos.

La calidad del suelo y las condiciones climáticas favorables, han convertido a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en una zona agrícola por excelencia, donde los volúmenes de producción por temporada provocan variaciones de oferta, tendientes a satisfacer las necesidades del mercado de productos tradicionales. Estas cualidades han permitido aumentar el interés de pequeños y medianos emprendedores, que buscan implementar valor agregado a un producto que tenga demanda en el mercado.

Santo Domingo de los Tsáchilas cuenta con 301.967 hectáreas de tierra utilizada, lo cual equivale al 16% del total de la región 4; y, el 2% del total del país. Existe un predominio de pastos cultivados que representan poco más de la mitad de la superficie provincial utilizada. Los cultivos permanentes (21%) y los montes y bosques (16%) sumados a las zonas de pastizales

dejan ver la existencia de zonas protegidas así como zonas aptas para la ganadería (Chiriboga, Chehab, Salgado, Espinosa, García, 2011).

Esta cualidad de potencial agrícola es la que ha dado el direccionamiento para invertir en Agroindustrias enfocadas al proceso de creación de productos alimenticios terminados y productos semi elaborados como material base para la creación de otros productos que requieren de un proceso adicional para ser considerados como terminados.

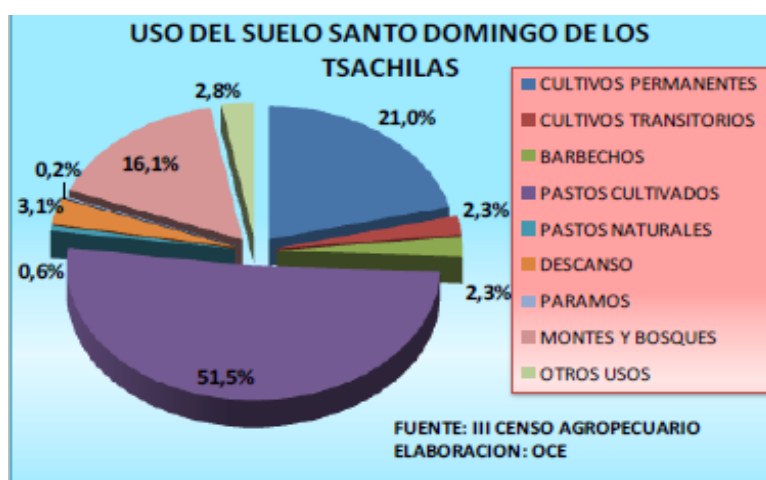


Figura 2: Uso del suelo Santo Domingo de los Tsáchilas

Fuente: III Censo Agropecuario

Elaboración: OCE

Toda empresa busca la manera de dar a conocer y comercializar un nuevo producto al mercado, debido a la alta competencia y vigencia de productos sustitutos y complementarios, tal como podemos citar a los productos desarrollados por la empresa de Santo Domingo The Exotic Blents con su marca Samai, que compite en la línea de alimentos de Snacks.



Figura 3: Snacks Samai

Fuente: www.eluniverso.com

Elaboración: The Exotic Blends

No existen empresas consideradas PYMES que tengan la visión para invertir a mayor escala, debido a las exigencias de los costos de inversión a desembolsar y al volátil mercado existente.

La realidad de la producción de las PYMES agroindustriales está enfocada a nivel local en su mayor parte, y un pequeño porcentaje se oferta en ciudades de provincias cercanas; esto, considerando que en gran medida se realizan productos alimenticios y bebidas, seguido por textiles, muebles y otros productos de madera. Por tal motivo, apenas el 8% de la PEA se dedica a esta tipo de actividades (Chiriboga, et al., 2011). Además, hay otras actividades como los servicios, que generan ingresos aceptables para la economía local como el transporte, potencial desarrollo logístico; y, el desarrollo del sector turismo que se han convertido en las actividades que están impulsando la economía de la provincia. Aproximadamente un 20% de la población económicamente activa (PEA), pertenece a este grupo productivo (Chiriboga, et al., 2011).

En base a estos datos podemos determinar que la producción agrícola, ganadera y comercial, comprenden un 72% de las actividades productivas de la región; por esta razón, Santo Domingo de los Tsáchilas se ha transformado en una zona privilegiada para el desarrollo de nuevos productos agroindustriales, basados en la cantidad, variedad y calidad de materia prima disponible.

1.2. Ambiente Económico

La inflación y la estabilidad económica - política siempre han sido un factor determinante a la hora de invertir, puesto que en todo proyecto de inversión se debe controlar el factor riesgo.

Ecuador es un país que tiene unas políticas económicas implantadas por el actual gobierno, que son parte de un proceso de cambio en la matriz productiva. Los datos actuales determinan estadísticamente un crecimiento económico, que se ve reflejado en los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.



Figura 4: Crecimiento económico en el Ecuador

Fuente: INEC

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Actualmente Ecuador es un país con cierta estabilidad económica y política, lo que facilita el crecimiento; si bien, no estamos de acuerdo con el sistema de desarrollo actual, podemos percibir que existe flujo de efectivo en las actividades comerciales debido a la relativa estabilidad económica que tenemos (Según los resultados de las cuentas nacionales trimestrales publicadas por el Banco Central del Ecuador BCE). El Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto al

2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región (BCE, 2014).

El Estado Ecuatoriano actualmente impulsa los emprendimientos productivos rentables para depender menos del petróleo mediante estrategias y políticas de la matriz productiva. El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%. (BCE, 2014).

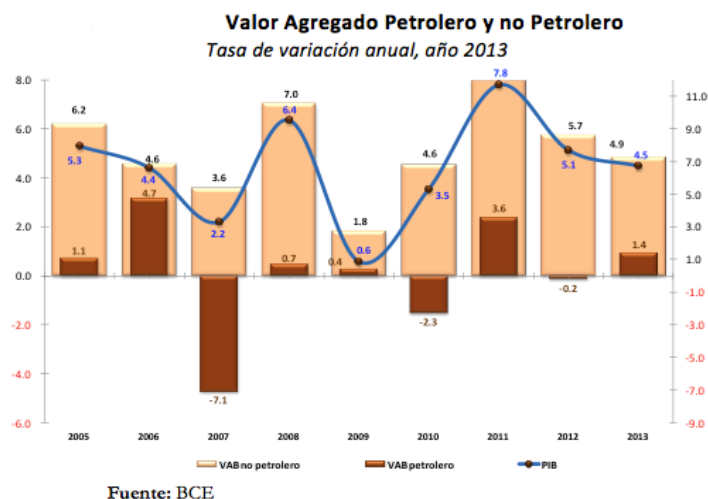


Figura 5: Variación anual del porcentaje de crecimiento de productos petroleros y no petroleros

Fuente: BCE

Elaboración: Banco Central del Ecuador

El Estado Ecuatoriano actualmente con su política de mejoramiento de la matriz productiva, apoya al sector Agroindustrial y todos los proyectos de emprendimiento a través de otros organismos de apoyo en distintos niveles (financiamiento, información, tecnología, control de calidad, entre otras); que canalizan recursos y facilitan el desarrollo productivo, entre las que se cuentan:

- Corporación Financiera Nacional – CFN
- Banco Nacional de Fomento – BNF
- Servicio de rentas Internas – SRI
- Instituto de Agro calidad (Antiguo SESA)

El interés bajo y los períodos de pago, son facilidades que otorga el Estado para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento agroindustrial; además brinda el asesoramiento técnico y lo orienta al emprendedor para que su proyecto tenga los réditos esperados.

La Corporación Financiera Nacional otorga créditos con un interés de 10,5% para el capital de trabajo, en activos fijo el 10,5% para 5 años y el 11% en activos fijos, para 10 años. (BCE, 2014).

1.2.1. Índices de productividad y competitividad del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La región de Santo Domingo de los Tsáchilas, además de ser una región comercial, es una zona agrícola y ganadera; cuenta con 3857 Km² de superficie total (385,7 Hectáreas). La productividad está reflejada principalmente en los productos de mayor siembra de cultivos transitorios y permanentes. El área total de espacios verdes disponibles de la provincia es de 286,327 hectáreas (Villacis, B.et al., 2010, p.7).

Tabla 4: Superficie por categorías de uso del suelo, según región y provincia

Definiciones, períodos, significados de abreviaturas y símbolos, ver texto

REGIÓN Y PROVINCIA	USO DEL SUELO (Has)								
	TOTAL	Cultivos Permanentes	Cultivos Transitorios y Barbecho	Descanso	Pastos Cultivados	Pastos Naturales	Páramos	Montes y Bosques	Otros Usos
TOTAL NACIONAL	11,758,286	1,391,380	992,370	193,957	3,409,953	1,509,971	539,473	3,504,128	217,056
REGIÓN SIERRA	4,678,877	296,589	388,437	83,561	989,075	1,145,494	502,054	1,175,683	97,985
REGIÓN COSTA	4,573,449	984,178	561,242	96,016	1,838,280	243,339	1,812	943,908	104,895
REGIÓN ORIENTAL	2,505,960	110,615	42,691	14,380	782,618	121,138	35,608	1,384,535	14,376
REGIÓN SIERRA									
AZUAY	650,594	4,306	34,379	14,482	59,986	261,013	81,496	187,102	7,831
BOLÍVAR	380,966	37,236	34,488	6,832	130,862	89,437	23,782	53,141	5,378
CAÑAR	219,144	26,526	10,641	1,692	39,623	64,296	22,201	49,973	4,193
CARCHI	180,915	4,811	20,245	1,615	25,149	89,891	21,543	35,121	2,539
COTOPAXI	468,374	37,846	71,033	14,641	125,541	48,715	88,715	72,459	9,424
CHIMBORAZO	430,597	2,187	69,545	8,317	74,959	92,360	118,387	49,998	14,844
IMBABURA	272,610	18,840	17,404	4,198	51,941	46,434	12,804	113,118	7,872
LOJA	939,878	51,878	75,859	18,675	95,227	335,430	14,168	338,860	10,181
PICHINCHA	647,572	46,947	29,937	7,129	195,901	108,676	45,386	187,308	25,291
TUNGURAHUA	201,910	8,530	19,369	4,340	39,358	26,512	73,575	26,286	4,941
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	286,327	57,482	5,736	1,839	150,527	2,731	-	62,519	5,493

Fuente: INEC-ESPAC 2010

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

De acuerdo a los datos proporcionados por el INEC, podemos determinar que el 20% pertenece a cultivos permanentes, el 2% cultivos transitorios, el 0.64% cultivos de descanso, 52.57% pastos cultivados, el 0.95% de pastos naturales, un 21.83% de montes y bosques, un 1.91% de otros usos. La actividad ganadera de la región ha determinado que también Santo Domingo sea una zona de producción bovina por excelencia.

Tabla 5: Número de cabezas de ganado por especies, según región y provincia

Definiciones, períodos, significados de abreviaturas y símbolos, ver texto

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE CABEZAS (Machos y Hembras)						
	Vacuno	Porcino	Ovino	Asnal	Caballar	Mular	Caprino
TOTAL NACIONAL	5,253,536	1,489,761	792,498	139,249	367,248	125,157	134,825
REGIÓN SIERRA	2,637,028	1,100,785	770,058	104,243	177,290	53,438	115,603
REGIÓN COSTA	1,954,647	323,992	18,549	32,595	135,353	63,447	18,383
REGIÓN ORIENTAL	661,862	64,984	3,891	2,411	54,605	8,271	839
REGIÓN SIERRA							
AZUAY	428,038	121,606	115,316	1434	40,688	7,222	3,420
BOLÍVAR	210,052	58,454	49,304	4,095	15,494	7,445	173
CAÑAR	149,624	29,027	34,396	1106	9,647	1,429	306
CARCHI	110,786	11,930	996	48	6,134	141	-
COTOPAXI	272,109	118,708	195,380	13,533	11,299	4,525	2,383
CHIMBORAZO	271,923	85,226	273,114	45,949	15,463	1,350	2,687
IMBABURA	91,199	16,040	13,585	1,729	9,151	2,097	8,529
LOJA	409,202	161,275	17,474	26,781	31,464	20,776	96,118
PICHINCHA	386,503	63,478	44,879	2,521	24,195	4,462	1,438
TUNGURAHUA	147,296	64,496	25,482	6,457	8,158	306	450
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	160,315	370,546	152	591	5,598	3,684	99


Fuente: INEC-ESPAC 2010

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

De acuerdo a los últimos datos estadísticos, los principales productos permanentes de producción local según el INEC son: la palma Africana, el plátano y los productos transitorios de mayor producción como la Yuca y el maíz duro seco. (INEC-ESPAC2012, p.21).

Tabla 6: Cultivos permanentes y transitorios de mayor producción en el Cantón Santo Domingo de los Tsáchilas

Cultivos permanentes de mayor producción			
Cultivos permanentes	Superficie plantada (Ha)	Superficie cosechada (Ha)	Producción anual (Tm)
Palma Africana	12.537	11.055	154.013
Plátano	10.253	9.354	48.303



Cultivos transitorios de mayor producción			
Cultivos transitorios	Superficie plantada (Ha)	Superficie cosechada (Ha)	Producción anual (Tm)
Yuca	2.299	1.800	11.896
Maíz duro seco	1.674	1.651	3.293

La producción anual de palma africana en Santo Domingo de los Tsáchilas representa el 5,8% respecto a la producción nacional de este cultivo y el 100% de la producción se destina a la venta; mientras que, la producción anual de yuca representa el 16,8% a nivel Nacional y el 97% se destina a la venta.

Fuente: INEC-ESPAC 2012

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

La actividad ganadera y avícola son las principales actividades de producción animal de acuerdo a los datos establecidos por el INEC.

Tabla 7: Actividad de producción ganadera bovina y avícola en Santo Domingo de los Tsáchilas

Número total de cabezas de ganado (machos y hembras)*							Aves *	
Vacuno	Porcino	Ovino	Asnal	Caballar	Mular	Caprino	Pollos y gallinas en campo	Pollos y gallinas en plantales avícolas
149.967	71.909	311	598	5.466	3.206	7	191.816	3.596.095

Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2012, INEC

Fuente: INEC-ESPAC 2012

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

1.2.2. Condiciones económicas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La actividad comercial ha permitido que el sector financiero nacional apueste por la inversión y los negocios en la región. Actualmente Santo Domingo cuenta con diversas entidades financieras tales como: Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Produbanco, Banco Internacional, Banco Bolivariano, Banco de Machala, Banco Procredit, Banco del Pacifico, Banco de Fomento, Cooperativas de ahorro y crédito y Mutualistas.

La oferta y demanda son fenómenos económicos que varían de acuerdo a los volúmenes de producción local y las temporadas climáticas de invierno y verano; las mismas que son decisivas a la hora de invertir, tomar decisiones en los negocios existentes o por emprender.

Las instituciones bancarias privadas y la banca pública del Estado, están interesadas en participar en proyectos de inversión rentables que generen una utilidad económica para las partes involucradas en el proyecto de inversión.

Tabla 8: Establecimientos y personal ocupado en Santo Domingo de los Tsáchilas

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS POR PROVINCIA, SEGÚN MAY PIMES 1 - 9 Y PIMES 10 - 49 .		
		Total de establecimientos
		Cantón
		Santo Domingo
		Recuento
Estratos de Personal Ocupado	Total	14.413
	1 - 9	13.914
	10 - 49	427
	50 - 99	42
	100 - 199	13
	200 - 499	13
	500 y mas	<5

Fuente: INEC-CENEC 2010

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

De acuerdo a la tabla 6, podemos determinar que existe una población total de 469 establecimientos potenciales, (acorde al número de colaboradores) que desarrollan PYMES, sean agroindustriales, comerciales o con otra actividad productiva.

1.2.3. Las tasas de interés y la inflación de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

El valor del interés bancario y el período de pago es un factor determinante a la hora de comprometerse en un proyecto de inversión. El Estado ecuatoriano presenta un mayor apoyo impulsado por el cambio en la matriz productiva. Sus instituciones bancarias y crediticias como la Corporación Financiera Nacional, dan mayores facilidades para la entrega de créditos de inversión.

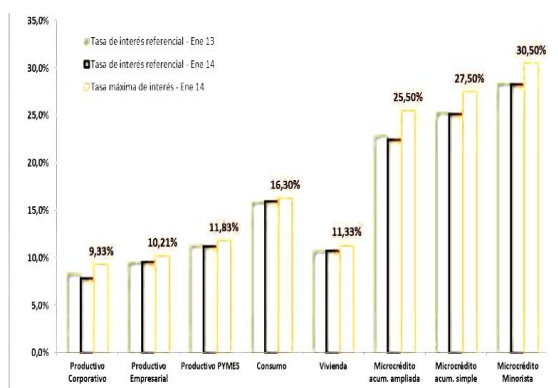
Tabla 9: Tasas de interés Corporación Financiera Nacional

MONTO	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 70%; para proyectos nuevos. • Hasta el 100% para proyectos de ampliación. • Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. • Desde US\$ 100,000* • Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total): <p>*El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.</p>
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo Fijo: hasta 10 años. • Capital de Trabajo: hasta;3 años. • Asistencia Técnica: hasta;3 años.
PERÍODO DE GRACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.
TASAS DE INTERÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo: 10.5%; • Activos Fijos: <ul style="list-style-type: none"> ◦ 10.5% hasta 5 años.. ◦ 11% hasta 10 años.
GARANTÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. • La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.

Fuente: Boletín CFN-2012

Elaboración: Corporación Financiera Nacional

La banca privada ha tenido que adaptarse a un mercado crediticio más competitivo, debido a que tiene al Estado como un competidor de primer orden.



13



Figura 6: Tasas de interés Bancos Privados del Ecuador

Fuente: ABPE

Elaboración: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

En la Figura 6, podemos determinar que el interés otorgado por la banca privada para PYMES es de 11,83%, siendo mayor en 1,33% con respecto al 10,5% que otorga el Estado Ecuatoriano.

1.2.4. Costos de los factores de la producción de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los factores de la producción actualmente son distribuidos para todo emprendedor apadrinado por el Estado. Hoy a todo aquel que disponga de una idea rentable y técnicamente desarrollable, el Estado le asesora e impulsa para materializar su proyecto. Cabe señalar que hace falta mucha información en el desarrollo de proyectos, ideas existen pero no todas son rentables ni sostenibles en el tiempo.

La tecnología, el ingenio, la creatividad, la decisión del emprendedor y el impulso económico del Estado, son la fórmula idónea para que los factores de la producción como el capital, la tierra y el trabajo generen riqueza.

“De los negocios reales de esta Región, claramente se puede ver actividades productivas predominantes que han evolucionado en un alto

grado de especialización de negocios como es el caso de la elaboración de aceite de palma y el tema ganadero y la producción de derivados lácteos”. (Chiriboga, et al.2011, p.35).

Todas ellas ponen en evidencia el proceso de integración vertical de la Provincia, mostrando fuertes posibilidades de evolucionar hacia un grupo importante con el desarrollo de nuevos productos agroindustriales.

Tabla 10: Facturación de actividades productivas en Santo Domingo de los Tsáchilas

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS. Negocios Actuales en la Región 4

#	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	Facturación Regional (USD)
1	Elaboración de Aceite de Palma	360.629.177,0
2	Agricultura y Ganadería (Servicios relacionados cría de ganado, producción de ganado bovino, ovino y porcino)	90.139.386,5
3	Turismo	35.903.145,2
4	Producción de Derivados Lácteos (Producción de queso, requeson, yogutr entre otros)	364.324,4
FACTURACION TOTAL		487.036.033

Fuente: Ministerio de Coordinación de la producción empleo; y, competitividad

Elaboración: Ministerio de Coordinación de la producción empleo; y, competitividad

Actualmente el Estado impulsa proyectos de producción agrícola para evitar tierras improductivas y ociosas que no generen un valor agregado para el país. El trabajo está impulsado por el mejoramiento de nuestro talento humano, mediante capacitaciones y asesorías.

Las leyes son las directrices de las políticas del Estado y es así que el artículo 282 de la constitución de la República del Ecuador establece que: “El Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir con la función social y ambiental. Un fondo nacional de tierras, establecido por ley,

regulara el acceso equitativo de campesinos y campesinas a la tierra”. (ESPE, 2008, p.73).

1.3. Ambiente medioambiental

Las políticas del Estado actualmente se orientan a la aplicación de normas y procedimientos para proteger el medio ambiente en todas las etapas de los procesos productivos.

En el capítulo 5 de los derechos colectivos y en el artículo 86 de la Constitución política del Ecuador determina que: “El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza” (ESPE, 2008).

Siempre existieron leyes medioambientales pero poco, o casi nada fueron aplicadas y menos socializadas.

El Estado ecuatoriano está en un proceso de mejoramiento en la gestión medioambiental; por ello una de sus mayores empresas Petroecuador, actualmente está evolucionando a ser una empresa de explotación petrolera con respeto medioambiental con su nueva marca Petroamazonas, tanto es así que su logo e imagen corporativa tienen también el verde como el color de vida y responsabilidad ambiental.

Actualmente se está proyectando que a futuro habrá una gran demanda de especialistas en la protección del medio ambiente.

La protección del medioambiente es una política del gobierno, actualmente todos los procesos productivos deben estar comprometidos en la aplicación de normas y procedimientos que protejan el medio ambiente.



Figura 7: Especialistas en medio ambiente tomando muestras de agua contaminada del río Pove de Santo Domingo para análisis

Fuente: www.ambiente.gob.ec

Elaboración: Ministerio del Ambiente

1.3.1. Control de la contaminación del medio ambiente por parte de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Actualmente la normativa del Estado ecuatoriano se orienta al control y buen uso de todos los recursos naturales con los que dispone nuestro país.

El control es realizado por representantes del ministerio del Ambiente; sin embargo, existe falta de gestión por parte de las autoridades en capacitación en las PYMES para el control de los residuos de sus procesos.

El Ministerio del Ambiente junto con sus equipos de trabajo: nacional y seccional es el llamado a realizar el control de la aplicación de las normativas de protección ambiental y manejo de residuos contaminados.

1.3.2. Normativas de protección ambiental

Las normativas de protección ambiental son un conjunto de decretos que se han dado a través de los tiempos, siendo actualmente, una política del Gobierno aplicarla y exigir su práctica a nivel empresarial.

El decreto No. 3516, publicado en el registro oficial con fecha 31 de marzo del 2003, ratifica la aplicación del Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente el mismo que consta de nueve libros.

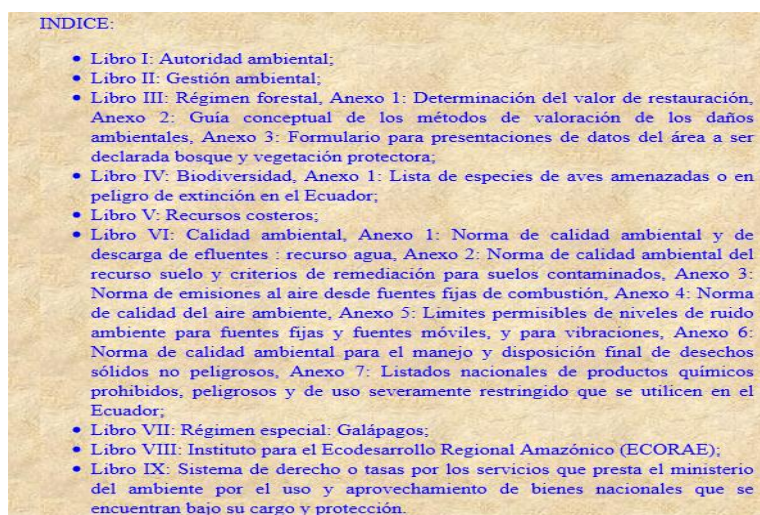


Figura 8: Los nueve libros que componen el texto unificado de la legislación secundaria del Ministerio del Ambiente

Fuente: www.tecnologíaslimpias.com.ec

Elaboración: Ministerio del Ambiente

1.4. Ambiente Tecnológico

El sector agroindustrial requiere actualmente de un mayor empuje tecnológico; las maquinarias son de segunda y los procesos no son óptimos. Las máquinas reducen los tiempos de producción siempre y cuando se apliquen de manera eficiente en función de un estudio técnico previamente desarrollado.

1.4.1. Tipos de tecnologías que se aplican en las distintas pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

La tecnología no se orienta exclusivamente a maquinaria sino también a la mejora los procesos productivos para incrementar la producción. Tal es el caso de la Minga Nacional del Cacao en donde se ha desarrollado la poda técnica y planificada de los árboles como un procedimiento que permite el incremento en el volumen de producción por cada hectárea sembrada.



Figura 9: Poda Técnica del Cacao

Fuente: www.ecocacao.com.ec

Elaboración: Ecocacao

Las PYMES debido a su estado financiero, no deprecian la maquinaria para reemplazarla por otra de mayor capacidad, lo que a futuro limita su visión de crecimiento.



Figura 10: Maquinaria Agrícola nueva

Fuente: www.jhondeere.com.ar

Elaboración: Jhon Deere

Toda la maquinaria debe ser contabilizada en los libros con 10 años de depreciación y los respectivos 10 años de amortización para reemplazarla con un valor residual que va entre un 10 al 30% de su valor original mientras todavía pueda ser comercializada como maquinaria de segunda en el mercado.

1.4.2. La tecnología y las oportunidades de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

No existen empresas que se especialicen en el desarrollo de maquinarias con aplicaciones especiales para la agroindustria. Toda maquinaria es traída de provincias aledañas o importadas para funciones específicas.

La falta de una adecuada política de mantenimiento y la dotación de los recursos necesarios, han estancado los avances tecnológicos en los procesos productivos. Tal es el caso de las bandas transportadoras en empacadoras, donde a pesar del paso de los años se mantienen con las mismas condiciones operativas del pasado.



Figura 11: Secado manual y Secado con maquinaria de Cacao

Fuente: www.ecocacao.ec

Elaboración: Ecocacao

1.4.3. Oportunidades de Negocios para las PYMES del sector agroindustrial a través del internet y las redes sociales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Mercado libre es una puerta que nos permite comercializar los productos a través del internet. No existe una página Web especializada en negocios empresariales en Santo Domingo de los Tsáchilas para ofertar productos agroindustriales.

1.5. Ambiente Político – Legal

Las leyes actualmente impulsan el desarrollo de las PYMES debido a la modificación de la matriz productiva impulsada por el gobierno. Existen leyes que favorecen la productividad de la tierra y dan facilidades crediticias para ponerla a trabajar.

La coyuntura política está en proceso de actualización debido a la pérdida en la reelección de la candidata oficialista del gobierno, lo que ha generado duda e incertidumbre del futuro apoyo del gobierno Central a la gestión del nuevo alcalde.

Todos los trámites a nivel de las instituciones del Gobierno seccional están demorándose debido al cambio de personal del Municipio y todos los colaboradores del Cabildo.

A pesar de las dificultades, el gobierno busca coordinar estratégicamente la producción nacional con base en políticas de Estado, que planifiquen, coordinen y socialicen de una manera técnica las actividades productivas de la región. Es un proceso que se ha desarrollado con base en estudios y datos de años anteriores y que actualmente están ajustándose a nuestra realidad impulsada por los cambios en la matriz productiva. Por definición, los ejecutores de las políticas transversales y sectoriales para mejoramiento del entorno en el desarrollo de los negocios, son las instituciones públicas tanto del Gobierno Central, como de los Gobiernos locales y Seccionales. (Chiriboga. Et. al., 2011 p.54).

Las instituciones del Gobierno Central, responsables de la Ejecución de Políticas, se identifican en tres niveles:

a.- Instituciones responsables de Políticas Sectoriales

- Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP
- Ministerio de Turismo – MINTUR

b.- Organismos de apoyo en distintos niveles (financiamiento, información, tecnología, control de calidad, entre otras) que canalizan recursos y facilitan el desarrollo productivo, entre las que se cuentan:

- Corporación Financiera Nacional – CFN
- Banco Nacional de Fomento – BNF
- Banco del Estado – BEDE
- Servicio de Rentas Internas – SRI
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología- SENESCYT

- Instituto de Agro calidad
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC
- Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN

c.- Instituciones Responsables de Políticas Transversales que se apliquen en la región

- Secretaría Nacional de Planificación – SENPLADES
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Coordinadores Regionales
- Ministerio de Coordinación de la Política de Desarrollo Social - MCDS
- Ministerio de Relaciones Laborales

A su vez también es necesario alinear los planes y programas de los Organismos Públicos locales y Seccionales que promueven el desarrollo productivo de forma integral, presentes en el territorio que para la región se constituyen por:

- Prefectura
- Alcaldía Municipal
- Juntas parroquiales entre urbanas y rurales

Por definición constitucional, estos gobiernos deben promover el desarrollo local lo que incluye especialmente la parte productiva.

En el aspecto contractual si existen ciertas falencias, como la falta de exoneración de impuestos al Estado hasta que el negocio de emprendimiento se establezca por lo menos en los primeros años de actividad productiva. Actualmente se debe cumplir con el pago de patentes e impuestos más los trámites pertinentes en las instituciones del Estado que a veces desmotivan a los inversionistas; sin embargo las directrices el gobierno ya las está definiendo y socializando para facilitar su aplicación.

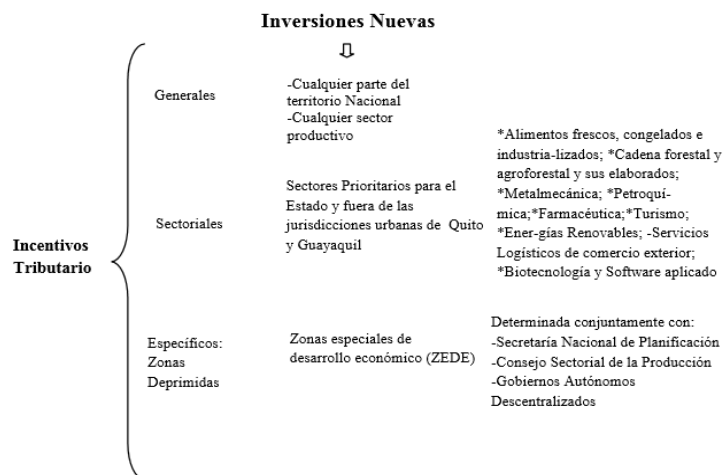
1.5.1. Leyes vigentes y su influencia en el desarrollo productivo de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

El Estado Ecuatoriano regula las actividades empresariales y las normativas necesarias para el desarrollo de actividades productivas. El artículo 433 de la Superintendencia de Compañías establece varios puntos legales para determinar a una PYME y las normativas necesarias que requiere para realizar sus actividades. Ver Anexo 1.

1.5.2. Impuestos y subvenciones del Estado a las empresas agroindustriales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

El Estado ecuatoriano facilita los recursos y además estimula el desarrollo de las PYMES siempre y cuando estén alineadas al desarrollo de la matriz productiva y cumplan las condiciones operativas y administrativas en su gestión de desarrollo.

Una vez en vigencia el presente código, podemos darnos cuenta que en su articulado se establecen condiciones e incentivos que buscan un nuevo modelo de desarrollo para el país, fomentar la producción y generar empleo de calidad que supere las remuneraciones básicas y suponga una capacitación permanente de los trabajadores, y por ende alcanzar de forma sostenida y permanente tasas de crecimiento económico. Es importante recalcar, que en todo el contenido del código, el capítulo que más relevancia tiene es el que se refiere a las Zonas Especiales de Desarrollo (ZEDES) que son los lugares específicos en el país donde se concentrarán inversiones productivas, lo que es una manera de atraer la inversión y generar confianza a la empresa privada.



Fuente: COPCI

Figura 12: Tipos de incentivos tributarios

Fuente: COPCI

Elaboración: COPCI

a.- Reforma a la tarifa aplicable al Impuesto a la Renta y su forma de pago

La tarifa del impuesto a la renta (IR) se reducirá gradualmente por los próximos tres años hasta llegar a la tasa del 22%, de manera tal manera que:

- Ejercicio fiscal 2011: 24%
- Ejercicio fiscal 2012: 23%
- Ejercicio fiscal 2013: 22%

Los sujetos pasivos administradores u operadores de una ZEDE tendrán rebaja gradual adicional de 5 puntos porcentuales en la tarifa del IR, es decir:

- Ejercicio fiscal 2011: 19%
- Ejercicio fiscal 2012: 18%
- Ejercicio fiscal 2013: 17%

- Las sociedades que transfieran su capital accionario en un monto no menor al 5% a favor de al menos 20% de sus trabajadores podrá diferir el pago de I.R y anticipo hasta por cinco ejercicios fiscales con intereses.

b.- Exoneración del pago de impuesto a la renta

Las PYMES estarán exentas del pago de Impuesto a la renta, durante los primeros cinco años que realicen las actividades productivas a partir de su inversión inicial; esta normativa rige a partir de Enero del 2011 para todas aquellas actividades productivas fuera de la zona urbana de Quito y Guayaquil. (Vera, H., Carpio, G., 2011).

Los sectores priorizados por la matriz energética son:

- Producción de alimentos
- Agroforestería
- Metalmecánica
- Petroquímica
- Farmacéutica
- Turismo
- Energías renovables
- Servicios logísticos de comercio exterior
- Biotecnología y software aplicados

Los sectores de sustitución de importaciones también son privilegiados con la exoneración del impuesto a la renta.

- Abonos y fertilizantes
- Agroquímicos, pesticidas y fungicidas
- Jabones, detergentes y cosméticos
- Otros productos químicos
- Cerámica, azulejos y pisos
- Fabricación de receptores de radio, televisión, celulares y electrónicos en general

- Confección y materiales textiles
- Cuero y calzado
- Fabricación de electrodomésticos

c.- Ingresos exentos de pago del impuesto a la renta

Están exentos los siguientes ingresos:

- Intereses pagados por trabajadores a la empresa empleadora por préstamos para la adquisición de acciones.
- Ingresos percibidos por compensación económica para el salario digno.
- Ingresos de los fideicomisos mercantiles que no tengan actividad empresarial ni negocios en marcha.
- Los ingresos de los fondos de inversión y complementarios.

d.- Gastos deducibles del impuesto a la renta

- Cien por ciento adicional de la depreciación y amortización correspondientes a la adquisición de maquinarias, equipos y tecnologías para la implementación de mecanismos de producción más limpia, generación de energía de fuente renovable o a la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva y de emisiones de gases de efecto invernadero. Este gasto no podrá ser mayor al 5% de los ingresos totales; siempre que tales adquisiciones no sean necesarias para cumplir con lo dispuesto por la autoridad ambiental competente.
- Remuneraciones y beneficios sociales aportados al IESS, por incremento neto de empleos (trabajadores directos).
- Remuneraciones y beneficios sociales aportados al IESS, cuando se trate de nuevas inversiones en zonas deprimidas y se contrate trabajadores de la zona, la deducción se mantendrá por cinco años.

- Para medianas empresas: capacitación técnica, investigación, innovación no mayor al 1% de gastos en sueldo; mejora en productividad relacionada con estudios de mercado y competitividad no mayor al 1% de las ventas; gastos de viaje, estadía y promoción comercial para acceso a mercados internacionales no mayor al 50% de costos y gastos de publicidad.

e.- Reforma al pago del Anticipo del Impuesto a la Renta y su forma de pago

La reforma en general establece que las sociedades recién constituidas, inversiones nuevas, personas naturales y sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad que inicien actividades, estarán sujetas al pago del anticipo después del quinto año de operación efectiva. Además, establece algunas indicaciones para algunas actividades, como sigue:

- Para comercializadoras y distribuidoras de combustibles: el coeficiente del total de ingresos gravables será reemplazado por el 0.4% del total del margen de comercialización.
- Para actividades de agroforestería y silvicultura de especies forestales: con etapas de crecimiento mayor a un año estarán exonerados del anticipo durante los periodos fiscales que no reciban ingresos gravados.
- Actividades Relacionadas con proyectos de desarrollo de software o tecnología: con etapa de desarrollo mayor a un año, estarán exonerados del anticipo durante los periodos fiscales que no reciban ingresos gravados.

Por último, excluye para el cálculo del anticipo de IR aquellas inversiones y gastos que gozan de beneficios tributarios de dicho impuesto para nuevas inversiones; tales como: gastos incrementales por generación de nuevo empleo, mejora de masa salarial, nuevos activos, entre otros.

f.- Impuesto al Valor Agregado

En lo relacionado al IVA los incentivos que se plantean van dirigidos a las ZEDES y a los contribuyentes dedicados al transporte de carga al extranjero:

- Tendrá tarifa 0% las importaciones realizadas por los administradores y operadores de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), siempre que los bienes importados sean destinados exclusivamente a la zona autorizada, o incorporados en alguno de los procesos de transformación productiva allí desarrollados.
- Los operadores y administradores de ZEDES tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la compra de bienes y servicios provenientes del territorio nacional.
- Los sujetos pasivos dedicados al transporte de carga al extranjero, tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado en combustible aéreo.

g.- Impuesto a la Salida de Divisas

Están exonerados los pagos realizados al exterior por concepto de amortización de capital e intereses generados sobre créditos otorgados por Instituciones Financieras, por plazos superiores a un año, y con una tasa inferior a la publicada por el Banco Central del Ecuador.

Se encuentran exonerados de pagos realizados al exterior por parte de administradores y operadores de ZEDES por concepto de importaciones y para la amortización de capital e intereses generados sobre créditos otorgados por instituciones financieras internacionales con plazo mayor a un año y con una tasa inferior a la publicada por el BCE. Cabe mencionar que este incentivo es una reforma al Reglamento de aplicación de Salida de Divisas.

1.6. Ambiente Socio Cultural

Santo Domingo es una ciudad muy rica culturalmente debido a que es una comunidad de inmigrantes de todas las provincias del país y de otros países; su posición geográfica, la diversidad del clima, la riqueza del suelo son factores que han permitido que muchas personas se hayan quedado en esta noble tierra, formando grupos sociales agrupados en asociaciones como los Lojanos, Colombianos, Manabitas, Bolivarenses entre otras. Toda esta mezcla de personas de distintas regiones es lo que le da a Santo Domingo esa pluriculturalidad que la hace única y diferente a las demás regiones del país.



Figura 13: Pregón de Colombianos del 25 de Julio

Fuente: www.lahora.com

Elaboración: Diario La Hora

Como compradores existe una cultura del regateo y de buscar el producto con varios oferentes debido a la gran variedad de oferta que existe desde productos agrícolas hasta productos industrializados. Las actividades comerciales se realizan a nivel mayorista y minorista de una manera formal e informal. Las personas se interrelacionan sin ningún tipo de discriminación debido a que realmente no se tiene una identidad propia y bien definida, puesto que se tiene influencia de las costumbres tanto de la Costa como de la Sierra. En esta región se degustan platos como el encocado de pescado,

típico de la Costa, así como la sopa de arroz de cebada, característica de la Sierra, lo que da una riqueza gastronómica a la cultura.



Figura 14: Comercio informal en calle Ambato

Fuente: www.lahora.com

Elaboración: Diario la Hora

1.6.1. Cambios Culturales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

La cultura está influenciada por los cambios organizacionales dados en la ciudad, donde los proyectos de inversión impulsados por el desarrollo, cambian los hábitos de las personas, quienes habitan en una ciudad en proceso de crecimiento. Los cambios culturales se han dado desde la comercialización en las ferias libres hasta las compras en los centros comerciales, o desde el uso del teléfono convencional hasta el celular.

La tecnología impulsa éstos cambios, sumado a la calidad de la educación con el desarrollo del sistema educativo donde todos estamos involucrados.

1.6.2. Comportamiento de compra de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Las PYMES compran a crédito a sus proveedores con plazos de pago desde los 30 a 60 días con los respectivos recargos por el crédito dado. Las compras son periódicas, acorde a los requerimientos productivos.

A veces las plantas de Producción paran sus actividades porque no hay mercado. Otras veces trabajan las 24 horas sin parar, para cumplir pedidos de última hora o rechazan ventas porque no da su capacidad productiva.



Figura 15: Los presupuestos facilitan tener un control efectivo en los gastos operativos

Fuente: www.cmsfincas.com

Elaboración: cmsfincas

Las compras son en cantidades limitadas acordes a la producción, además sus sistemas de almacenaje en bodegas y control de inventarios es limitado. No existe una cultura del control de presupuesto lo que complica más la gestión de compras.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL GRADO DE LA INCIDENCIA DEL MICROAMBIENTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

2.1 Los Proveedores

Son los responsables de suministrar todos los recursos, insumos y materiales para que se puedan ejecutar los procesos productivos. Existen desde los minoristas hasta los mayoristas, desde los de proveeduría general hasta los de proveeduría especializada. Los proveedores de insumos generales tienen un periodo de entrega constante debido a que sus productos tienen un uso frecuente y son muy comunes de encontrar en el mercado. Su actividad es parte importante del proceso productivo. “Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin”. (Fosado,I.,2011,p.1).

Las relaciones interpersonales son directas, sobre todo con el encargado de compras quien es la persona encargada de estimar las cantidades requeridas semanal, mensual, trimestral, es decir son pedidos de corto plazo.

Los proveedores especializados tienen repuestos, materiales e insumos de baja rotación de bodega; sin embargo, su costo es diferenciado y las unidades son controladas para aplicaciones especiales, tales como repuestos de maquinarias, químicos industriales, prestación de servicios técnicos especializados.

Los proveedores de materia prima son estratégicos y a pesar que muchas empresas tiene sus propias plantaciones de materia prima siempre buscan estratégicamente formar grupos de proveedores externos a los cuales

denominan integrados, los mismos que se comprometen contractual y éticamente con las empresas a cambio de servicios técnicos y facilidades crediticias para que su producción sea entregada exclusivamente a la pequeña y mediana empresa que la auspicia.

La sociedad estratégica es un acuerdo de colaboración voluntaria entre dos o más partes y todos los participantes están de acuerdo en trabajar en conjunto para lograr un objetivo común. Los socios comúnmente comparten riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y los beneficios resultantes. La implicación general de la palabra "estrategia" es a largo plazo, es decir, puede ser un acuerdo que abarque varios aspectos del trabajo de una organización. Así que un socio estratégico, es una persona o grupo involucrado en un compromiso a largo plazo con el fin de lograr objetivos específicos (Wondra, J., 2014).

2.1.1 Tipos de factores de la producción que ofertan a las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los factores son todos aquellos recursos que disponen las PYMES para desarrollar sus actividades productivas. “La distribución de la PEA por actividad económica en la provincia es la siguiente: el 27,3% de la PEA de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se dedica a la agricultura, silvicultura, caza y pesca, siendo ésta la actividad de mayor importancia para la provincia., La actividad que le sigue es comercio que representa el 21,3% de la PEA” (Chiriboga, et al., 2011).

También tienen gran importancia las actividades de servicios (14,2%) y manufactura (7,9%). Las actividades no bien especificadas alcanzan el 16,6%, mientras que la rama de la construcción representa el 6,7% y transporte 5,5% de la PEA. Los establecimientos financieros representan apenas el 0,4%. Como lo determina la tabla 11, obtenida del Sexto Censo de población y vivienda.

Tabla 11: Estructura sectorial de la PEA en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

SECTOR	% PEA
AGRICULTURA	27,3%
COMERCIO	21,3%
OTROS	16,6%
SERVICIOS	14,2%
MANUFACTURA	7,9%
CONSTRUCCION	6,7%
TRANSPORTE	5,5%
SERVICIOS FINANCIEROS	0,4%
TOTAL	100%

Fuente: INEC, VI Censo de Población y Vivienda

Elaboración: OCE

De acuerdo a la información obtenida del último Censo del año 2010, se determina provisionalmente que existen 16.728 establecimientos que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa el 32% de la Región 4 y el 2% a nivel nacional.

La principal rama de actividad económica de la provincia es el comercio o sector terciario seguido por los servicios y posterior la agricultura. Las actividades manufactureras son escasas (Chiriboga, et al., 2011).

En relación con la estructura de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPA), el 39% de las fincas en la provincia pertenecen a pequeños productores (4.213 UPA), y ocupan el 5% de la superficie con uso agropecuario (16.484 ha), debido a la gran atomización de productores en unidades productivas fuertemente fragmentadas menores a 20 hectáreas.

Las fincas medianas comprendidas entre 20 y 100 ha, son el 45% de las UPA (4.844 UPA), y ocupan 112.685 ha, es decir el 37% de la superficie agropecuaria de la provincia. En promedio estas fincas ocupan 23ha/UPA. Las grandes explotaciones agrícolas mayores a 100 ha, son la minoría en la

provincia en cuanto a unidades productivas, ya que representan el 15,4% (1.655 UPA que concentran el 57% de la superficie 172.797 ha), estas fincas tienen un tamaño promedio de 104 ha/UPA.

Tabla 12: Estructura productiva Agropecuaria de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Provincia	PEQUEÑOS PRODUCTORES		
	HAS	UPAS	HA/UPA
SANTO DOMINGO	16.484	4.213	3,9
SANTO DOMINGO (% DEL TOTAL)	5%	39%	
Provincia	MEDIANOS PRODUCTORES		
	HAS	UPAS	HA/UPA
SANTO DOMINGO	112.685	4.844	23
SANTO DOMINGO (% DEL TOTAL)	37%	45%	
Provincia	GRANDES PRODUCTORES		
	HAS	UPAS	HA/UPA
SANTO DOMINGO	172.797	1.655	104
SANTO DOMINGO (% DEL TOTAL)	57%	15,4%	
Provincia	TOTAL PRODUCTORES		
	HAS	UPAS	HA/UPA
SANTO DOMINGO	301.967	10.712	28
SANTO DOMINGO (% DEL TOTAL)	100%	100%	

Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2000, INEC-MAGAP

Elaboración: OCE

Existe un gran potencial en materia prima especialmente en temas agrícolas y pecuarios, con alto valor agregado en su procesamiento, con capacidad para ser comercializada de una forma muy competitiva en el mercado local, regional o nacional.

2.1.2 Planificación de las compras de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Todas las empresas se manejan en función de un presupuesto para cada área de acuerdo a sus necesidades, y cada área debe justificar los materiales requeridos mensualmente acorde a las actividades productivas, técnicas o administrativas.

Las compras son negociadas anualmente y siempre se busca acuerdos por descuentos en volumen de compra en materiales y repuestos comunes o de uso frecuente. En repuestos, las compras se relacionan con los planes de mantenimiento y actividades de mantenimiento periódicas de la planta de manufactura.

Las compras no se pagan de contado siempre están acordadas a un periodo de crédito de 30 a 60 días con los respectivos recargos de interés. Las compras se las realiza a proveedores conocidos y de confianza o con quien se tenga una estrecha relación comercial. Algunas PYMES tienen acuerdos de retirar mercancía con una solicitud de materiales autorizada por la empresa, la factura se formaliza a fin de mes.

2.1.3 Procedencia de los proveedores que ofertan sus productos a las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los proveedores tienen su lugar de origen en zonas más cercanas a las operaciones productivas de la PYME, pudiendo ser una persona particular o directa de la empresa que tenga la capacidad de satisfacer una o varias necesidades de la misma. Cuando la empresa es de origen familiar, siempre se da preferencia al familiar que quiere participar del negocio como proveedor. Cabe señalar que las actividades financieras son delicadas, puesto que en ocasiones los mismos dueños no se ponen de acuerdo en los pagos puntuales y esto es un factor negativo de las pequeñas y medianas empresas.

Los proveedores de productos especializados, tanto de maquinarias, equipos e insumos especiales, así como la asesoría técnica, por lo general, tienen su base en las principales ciudades del país; sin embargo, tienen una estrategia de comercialización orientada a la expansión mediante equipos de vendedores externos que tienen por rutas específicas para cubrir en determinado tiempo. Llevan consigo manuales, catálogos, equipos y siempre buscan una oportunidad para dar a conocer sus productos a clientes potenciales acordes al área técnica que corresponda.



Figura 16: Vendedor Técnico de extractor de rodamientos

Fuente: www.hivimar.com.ec

Elaboración: Hivimar

Los proveedores técnicos también realizan ferias industriales para motivar la compra mediante invitaciones exclusivas a representantes de la empresa que pueden comprar sus productos y que tienen el poder de decisión de compra. En Santo Domingo de los Tsáchilas la empresa Hivimar realiza ferias de sus productos anualmente para todos sus proveedores.



Figura 17: Feria industrial Cemexpo Quito

Fuente: www.hjbecdachferias.com

Elaboración: Hjbecdach

2.2 Los Intermediarios

Los intermediarios son todas aquellas personas que realizan el comercio desde el productor o fabricante hasta el cliente consumidor final. Son aquellos que tienen una visión rentable y dinero para invertir en un negocio que les rinda el valor agregado superior al dólar invertido. No tienen el riesgo de perder su inversión en los procesos productivos pero si en los movimientos del mercado. Su principal función es identificar necesidades para convertirlas en negocios rentables; ganan por dar solución a las necesidades sin producir nada. Las PYMES tienen la necesidad de buscar intermediarios que permitan abrir el mercado para sus productos, a veces las condiciones de negociación para las PYMES no son tan rentables debido a que su producto es nuevo y no tiene participación en el mercado.

Algunas PYMES maquilan para generar una rentabilidad segura a pesar de no tener una buena rentabilidad de su producto debido a que no los comercializan con su marca sino que el intermediario le pone la suya, todo depende de la estrategia de negociación del intermediario y las variaciones de la demanda del mercado.

La maquila es el proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, perfeccionamiento, transformación o reparación de bienes de procedencia extranjera, importados bajo el Régimen de Admisión Temporal Especial previsto en esta ley, para su reexportación posterior, con la incorporación de componentes nacionales si fuere el caso (SIC, 1990, p.1).

2.2.1 Canales de distribución utilizados por las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los canales de distribución de las PYMES van de la empresa hacia el cliente a través de intermediarios de otras provincias como Tungurahua, Pichincha, Los Ríos.

Como son pequeñas empresas no tienen el poder de inversión en canales de distribución propios y menos realizar una campaña publicitaria de lanzamiento de sus productos al mercado esto es una carga financiera difícil de costear. Se considera que “un canal de distribución es un conjunto de intermediarios que hacen posible que el producto llegue desde el productor al consumidor” (Roche, I.2010, p.13).

Las PYMES buscan distribuidores mayoristas que les permitan tener un ritmo de producción estable para mantener sus operaciones, sin embargo muchas veces se encuentran en un periodo cíclico de meses buenos y meses malos que deterioran su flujo de efectivo para solventar sus operaciones, además la demanda variable por no tener un mercado estable y definido que muchas veces les impide aceptar mayores volúmenes de producción porque su capacidad operativa ya no abastece.

2.2.2 Los clientes

Los clientes son el objeto de todo negocio de emprendimiento, son los que tienen una necesidad por ser satisfecha; las PYMES son emprendimientos que buscan tener un espacio en el mercado para hacer empresa en un sector muy competitivo. Los clientes son nichos de mercado específico y no están muchas veces cerca de las actividades productivas de las PYMES, por lo tanto se tiene el riesgo de incrementar el costo si se quiere distribuir por un canal directo de comercialización; sin embargo, ceder la distribución a un mayorista interesado es una oportunidad de hacer negocios con menos riesgos hasta que sea el momento de distribuir el producto de una forma más directa.

Por lo general las PYMES difícilmente se desarrollan como canal de distribución debido a sus limitaciones económicas y la falta de interés o escasa capacidad para publicitar sus productos que han desarrollado.

2.2.3 Clientes reales y potenciales de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Los clientes reales son aquellos que están en la zona a pesar de la poca información del mercado actual, sin embargo los potenciales están en otras provincias. El determinar cuáles son las necesidades de los clientes es una clave importante para identificar cuáles son las oportunidades de negocio y no existe una información local al respecto.

Las ferias de exhibición de emprendimientos son una ventana para contactar a clientes potenciales. Las ferias de temporada por fiestas locales, son las oportunidades más importantes y propicias para contactar a clientes potenciales.

El gobierno municipal promueve las ferias de emprendimiento para impulsar las actividades productivas de la región.



Figura 18: Ferias de emprendimientos de Santo Domingo de los Tsáchilas

Fuente: www.revistalideres.ec

Elaboración: Revista Líderes

El ministerio de industrias y productividad (MIPRO) está trabajando en la creación de un centro de formación empresarial para apoyar los proyectos de emprendimiento para Santo Domingo de los Tsáchilas Mendoza, (F., 2012, p.1).

2.2.4 Clasificación de los clientes: Consumidor, industrial, comercial, gubernamental, internacional.

Los clientes son la razón de ser de toda actividad productiva que requiera de inversión para comenzar sus operaciones. Debido a la naturaleza, especialización, capacidad productiva de las pequeñas y medianas empresas dependerá el tipo de cliente específico a satisfacer considerando además la demanda del mercado. El consumidor final requiere un producto completamente terminado para su uso inmediato, el consumidor industrial de acuerdo a sus necesidades operativas requiere un producto semi elaborado para realizar sus procesos operativos, el consumidor gubernamental es un intermediario estatal que busca mercados para comercializar los productos elaborados por las PYMES, el cliente internacional para el sector productivo de las PYMES es prácticamente nulo debido a que la producción de las mismas no se orienta a competir en mercados internacionales.

2.3 La competencia

Las PYMES se enfocan a desarrollar productos de la línea de alimentos con la finalidad de tener una participación en el mercado; sin embargo, son estas líneas de producción donde existen productos similares altamente posicionados. Son una poderosa máquina de publicidad estratégica.

La presentación siempre es el factor diferencial inicial y de impacto visual que llega a la mente y el corazón del consumidor final, pero las PYMES no tienen inversión en desarrollo de productos por lo tanto su capacidad de competencia es reducida.

Los nichos de mercado son informales en su mayoría y no existe una cultura de calidad y normativa en los productos que se están desarrollando, solo se trata de cumplir con lo básico de las ordenanzas por ello no pueden acceder a los grandes mercados por no cumplir normas de calidad y competitividad.

2.3.1 La competencia actual y potencial de las PYMES del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

La competencia actual tiene el mayor porcentaje del mercado; sin embargo, debido al empuje que ha dado el gobierno a los proyectos de emprendimientos el panorama está cambiando, además las riquezas naturales de la región le dan un gran potencial de reservas de materia prima.

Como se evidencia, existe la materia prima, los procesos; pero hace falta un estudio del mercado de las necesidades y el mercado de los proveedores locales, para armonizarlos estratégicamente y proyectar negocios rentables para otras provincias.

Las PYMES deben orientarse a nichos de mercado poco explotados donde exista una apertura real a sus productos, también se debe considerar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para unirse y exportar sus productos fuera del país; debemos reconocer que muchas veces la ignorancia del mercado y las necesidades internacionales nos hacen perder grandes oportunidades de negocios.

Se consideran mercados azules a “espacios en el mercado nuevos donde la competencia fuera irrelevante” (Roig, O., 2012, p1).

2.4 Los Grupos de interés

Los Grupos de interés para las PYMES son los emprendedores, los inversores y los mercados para dar a conocer sus productos. Los productores de yuca, verde, cacao, Jack fruit, mangostino y toda clase de productos no tradicionales.

Existen pequeños emprendedores que tienen la idea pero necesitan el apoyo para ejecutarla, desarrollan los prototipos de sus productos con su ingenio y creatividad siendo posibles oportunidades de negocios futuras para inversores de PYMES.

Las universidades con carreras Agroindustriales desarrollan tesis de pregrado con procesos de innovación y el desarrollo de nuevos productos agroindustriales. Es un semillero de ideas que pueden desarrollarse como proyectos de alta rentabilidad y alineados con la matriz productiva.

Las asociaciones agroindustriales también son una fuente de información para conocer los volúmenes de producción y que posibilidades existen para desarrollar nuevos procesos productivos agroindustriales. Establecer una base de datos de los volúmenes de materia prima agrícola, sus periodos altos, los periodos bajos, precios de comercialización en el mercado, realizar un análisis estadístico de las temporadas más productivas para desarrollar estrategias de comercialización y producción.

2.4.1 Financieros

Las instituciones Bancarias actualmente requieren de proyectos previamente realizados y validados antes de otorgar un préstamo de inversión. Actualmente muchos proyectos tienen problemas de liquidez debido a que no tienen una gestión técnica, económica y administrativa adecuada.

Los análisis del VAN (Valor actual neto), el TIR (Tasa interna de retorno), el IR (Índice de rentabilidad) son indicadores financieros que nos ayudan a determinar la rentabilidad de un proyecto antes de invertir.

Los flujos operativos, flujos administrativos y flujos de inversión son parámetros a controlar para evitar que la salud financiera de las PYMES colapse. Si bien es cierto, se puede tener dinero en activos, pero sin la

liquidez necesaria para las operaciones productivas se provoca inestabilidad económica y muchas veces el cierre de algunas PYMES.

Las formas de pago a los acreedores y los tiempos de crédito de los deudores son dos variables que están íntimamente relacionadas, no se pueden desligar ni tampoco separarse porque son leyes que deben regir el equilibrio financiero de los flujos económicos de las PYMES.

Determinar los períodos de ventas altas y ventas bajas son indicadores de la curva de los periodos de liquidez e inversión que pudiere tener la PYME.

2.4.2 Instituciones públicas

El Estado como patrocinador de la matriz productiva y el buen vivir impulsa la creación de proyectos de emprendimiento donde se promueve la generación de empleo, el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. Los bancos del Estado, como el Banco Nacional de Fomento, son los encargados de impulsar los proyectos presentados por emprendedores previamente evaluados por los especialistas encargados de aprobar los proyectos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL GRADO DE INCIDENCIA DEL AMBIENTE INTERNO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

3.1 Aplicación del tipo de estudio cuantitativo a través del método descriptivo

Se considera como investigación descriptiva aquella en que como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.11).

Se muestran, narran reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etc. (Bernal, 2011).

La investigación se inicia con análisis de la información escrita sobre las PYMES agroindustriales, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, o estado actual del conocimiento respecto al tema.

De acuerdo con Casares Hernández, et al. (1995), la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento (Bernal, 2011).

La investigación continua con la recopilación de datos para el levantamiento de la información mediante encuestas aplicadas a colaboradores y Gerentes o Administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de Santo Domingo.

Una vez obtenida la información, se procederá a utilizar el método deductivo en el que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares. Por lo que indica cuáles son las particularidades que afectan a los colaboradores y gerentes o administradores de las mencionadas empresas con el fin de poder entender el fenómeno, obtener datos relevantes y proponer mejoras en la gestión de las PYMES agroindustriales en el mercado.

En (Alvarez, 2001), según el punto 2 del método deductivo explicado indica que permite al investigador identificar el orden por seguir en la obtención de la información, al igual que las fuentes y la calidad de la misma.

Se utilizará método estadístico para el tratamiento de los resultados que ofrezca las encuestas aplicadas en la investigación. Además se utilizará investigación correlacional – Para Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con esto, uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro – (Bernal, 2011).

3.1.1 Población y muestra

Se aplicará la encuesta tanto a colaboradores y gerentes o administradores de las pequeñas y medianas empresas de Santo Domingo de los Tsáchilas según lo define el Código de la Producción vigente.

Debido a la cantidad de colaboradores y gerente o administradores de las pequeñas y medianas empresas de Santo Domingo de los Tsáchilas no es relevante la aplicación de la fórmula muestral debido a que las empresas que son catalogadas de acuerdo al Código de la Producción que para el efecto son siete, por lo tanto se encuestará a todos los gerentes o

administradores y a los 177 colaboradores de las pequeñas y medianas empresas de Santo Domingo de los Tsáchilas Ver Anexo 2; a, Anexo 8.

3.2 El comportamiento del Talento Humano en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Las encuestas aplicadas tanto a colaboradores como a gerentes o administradores, Ver Anexo 9, expusieron lo siguiente:

1.- ¿De acuerdo a su criterio, cuál es el nivel de rotación de personal en su empresa?

Tabla 13: Rotación de Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NORMAL	89	50.3	50.3	50.3
	BAJO	88	49.7	49.7	100.0
	Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

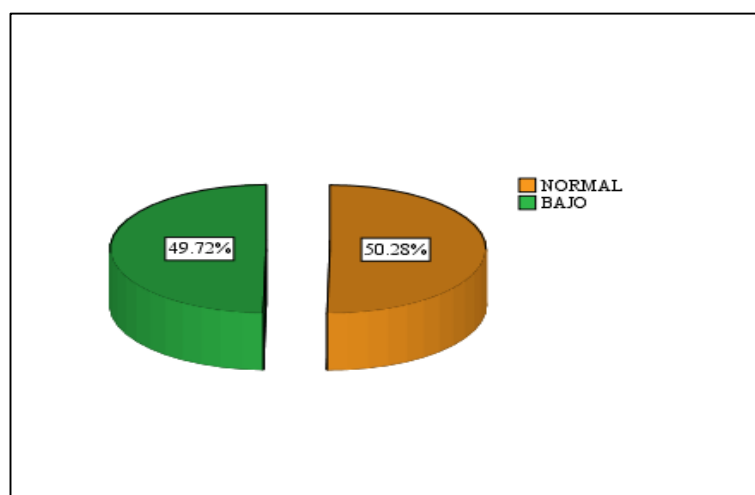


Figura 19: Rotación de Personal

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 50,28% de encuestados consideran que existe normal rotación de personal en sus organizaciones; mientras que el 49,72% expresan que la rotación de personal es baja.

Análisis.- La percepción que tiene el personal encuestado, muestra un criterio dividido, ya que toman al criterio de rotación como despido o salida voluntaria de la empresa, antes que, la intervención o conocimiento de los diferentes puestos de trabajo que tiene la empresa.

6.- ¿Según el siguiente cuadro, en qué porcentaje su empresa ha contratado o ha reducido colaboradores en los últimos tres años; indique la razón?

Tabla 14: Variación de Personal

Análisis de Regresión Lineal							
Pronóstico							
Datos			Análisis del Error				
Periodo	Rotación (y)	Año (x)	Pronóstico	Error	Absoluto	Squared	
2009-2010	-13.57	1	-9.76	-3.81	3.81	14.5161	
2010-2011	6.00	2	-1.62	7.62	7.62	58.0644	
2011-2012	2.71	3	6.52	-3.81	3.81	14.5161	
Intercepción	-17.9		Total	0	15.24	87.0966	
Pendiente	8.14		Promedio	0	5.08	29.0322	
			Bias		MAD	MSE	
					SE	6.59911358	
Próximo Período	-9.76	1			R ²	0.60341378	
					Correlation	0.77679713	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

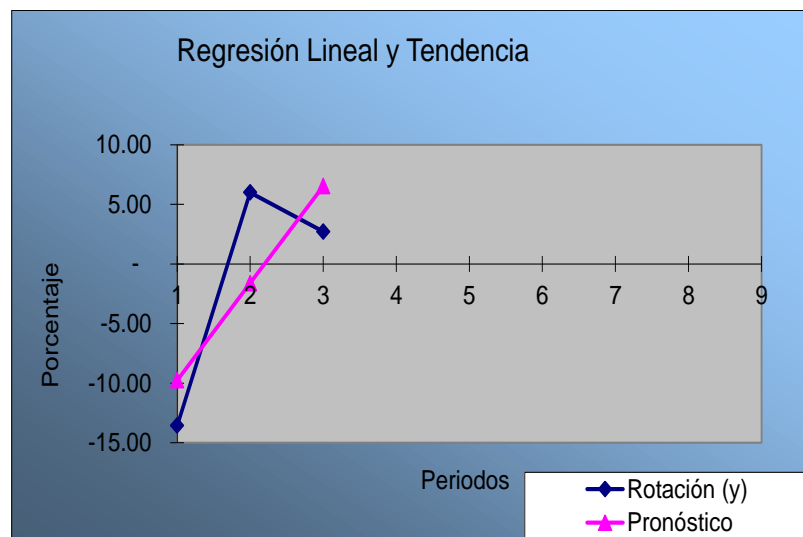


Figura 20: Variación de Personal

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- En el 2010, el porcentaje de personal se redujo en un 13,57%; en el 2011, se incrementó significativamente en un 6%; finalmente, en el año 2012, se incrementó en un 2,71% en comparación con el año anterior.

Análisis.- Esos resultados reflejan que la estabilidad laboral de los colaboradores de las PYMES agroindustriales de Santo Domingo es volátil, entre otros aspectos se debe a la falta de planificación y control en las actividades que deben ejecutar diariamente, además que el cambio de la matriz productiva va generando aumento de empleo y mayores oportunidades de desarrollo para las empresas del sector.

4.- La jornada laboral que cumple en su empresa corresponde a:

Tabla 15: Jornada Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MATUTINA	62	35.0	35.0	35.0
MATUTINA- Válidos VESPERTINA -NOCTURNA	115	65.0	65.0	100.0
Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

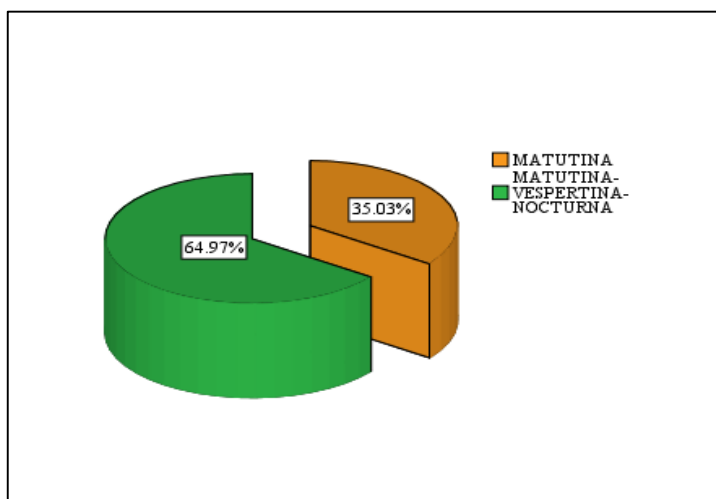


Figura 21: Jornada Laboral

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

9.- La jornada laboral que cumple sus colaboradores en su empresa corresponde a:

Tabla No. 16: Jornada Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MATUTINA	4	57.1	57.1	57.1
MATUTINA- Válidos VESPERTINA- NOCTURNA	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

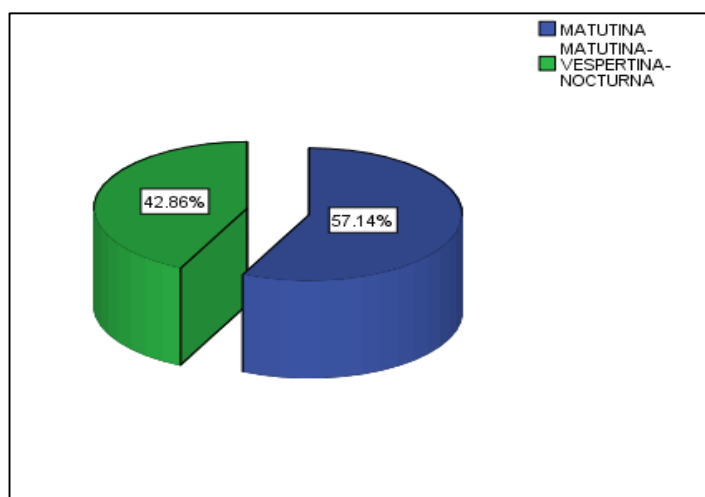


Figura 22: Jornada Laboral

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- En las empresas agroindustriales de la zona, el 64,97% de encuestados trabajan en jornada laboral matutina, vespertina y nocturna, mientras que el 35,03% realiza su jornada laboral de forma matutina.

Análisis.- El personal operativo trabaja en turnos a triple jornada, debido a que existen empresas que cuentan con procesos continuos, mientras que el personal administrativo cumple con la jornada única.

7.- ¿Su empresa lo ha capacitado formalmente?

Tabla 17: Capacitación formal al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	177	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

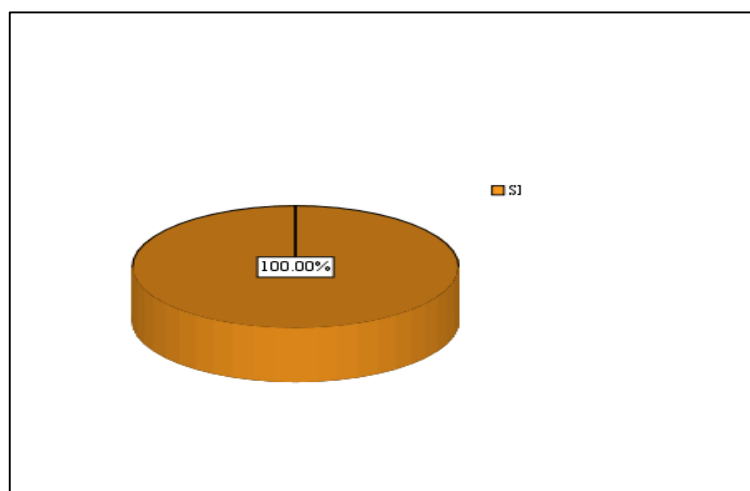


Figura 23: Capacitación formal al personal

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

8.- Si su respuesta es afirmativa, ¿la capacitación recibida ha sido acorde a su actividad laboral?

Tabla 18: Capacitación recibida acorde a actividad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	177	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

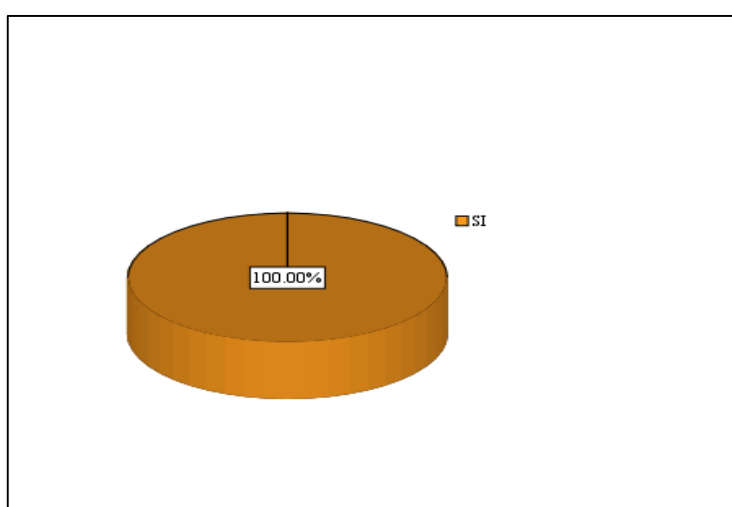


Figura 24: Capacitación recibida acorde a actividad laboral

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- Las empresas agroindustriales de la zona capacitan al 100% del personal, tanto de manera formal, como por la actividad puntual a la que se dedican cada uno de los operarios.

Análisis.- Estos resultados reflejan el interés de las empresas del sector agroindustrial, en aumentar el nivel de productividad de los colaboradores que ofertan sus servicios en las organizaciones, además que su accionar depende definitivamente de su actualización de sus conocimientos en el ejercicio de sus funciones.

5.- ¿En la actualidad, cuántas personas laboran en su empresa?

Tabla 19: Personal actual de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
9.00	1	14.3	14.3	14.3
10.00	1	14.3	14.3	28.6
11.00	1	14.3	14.3	42.9
14.00	1	14.3	14.3	57.1
27.00	1	14.3	14.3	71.4
36.00	1	14.3	14.3	85.7
70.00	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

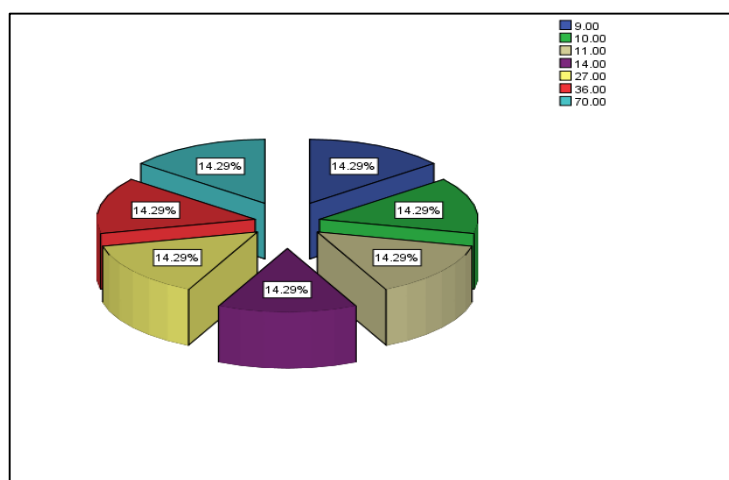


Figura 25: Personal actual de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Es diversa la cantidad de colaboradores que acoge las distintas PYMES agroindustriales de la zona, sin embargo en promedio las medianas empresas tienen un promedio de 28 personas que aportan su contingente al desarrollo de sus actividades.

3.3. Control Financiero de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

3. ¿Según el siguiente cuadro, indique si su empresa obtuvo o no ganancias en los periodos comprendidos entre los años 2010 a 2012?:

Tabla 20: Utilidades percibidas 2010-2012

Análisis de Regresión Lineal				Análisis del Error			
Pronóstico							
Datos							
Periodo	Utilidades en % (y)	Periodo (x)		Pronóstico	Error	Absoluto	Squared
2009-2010	5.00	1		7.595	-2.595	2.595	6.734025
2010-2011	18.14	2		12.95	5.19	5.19	26.9361
2011-2012	15.71	3		18.305	-2.595	2.595	6.734025
Intercepción	2.24			Total	0	10.38	40.40415
Pendiente	5.355			Promedio	0	3.46	13.46805
					Bias	MAD	MSE
						SE	4.494671846
Próximo Período	23.66	4				R ²	0.586684527
						Correlation	0.765953345

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

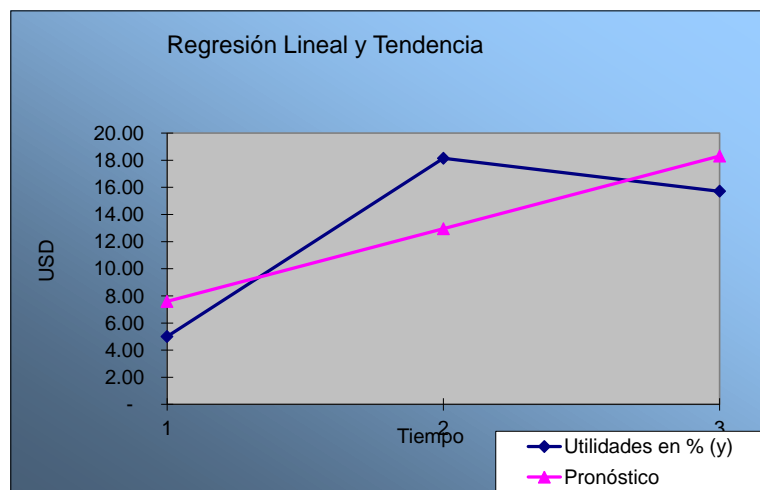


Figura 26: Utilidades percibidas 2010-2013

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Según la información adquirida, en el 2010, el porcentaje de utilidades en comparación al año anterior aumento en un 5%, en el 2011 tuvo un incremento significativo del 18,14%, y finalmente en el año 2012, el porcentaje se incrementó un 15,71% en comparación con el año anterior. Esos resultados demuestran la rentabilidad que pueden tener este tipo de empresas en el mercado local.

4.- ¿Es política de su empresa invertir un porcentaje de las ganancias obtenidas anualmente en activos productivos?

Tabla 21: Reinversión de utilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	71.4	71.4	71.4
Válidos NO	2	28.6	28.6	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

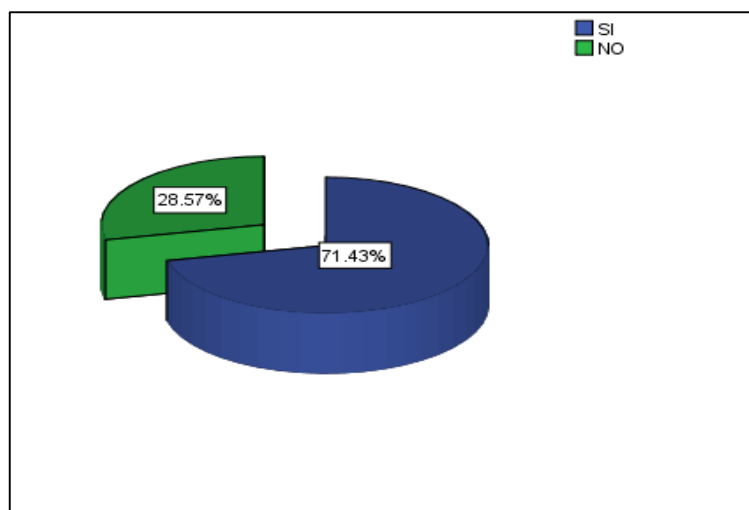


Figura 27: Reinversión de utilidades

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 71,4% de empresas investigadas indican que si invierten parte de sus utilidades especialmente en adquisición de materia prima y suministros, mientras que el 28,6% no reinvierte parte de sus utilidades debido principalmente a su escasa utilidad obtenida en el periodo fiscal.

Análisis.- Gran parte de la re inversión se debe a la posibilidad de producir más y mejor, estableciendo un stock suficiente de materiales para continuar operando.

12.- Los recursos con los que dispone su empresa son:

Tabla 22: Recursos financieros de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MIXTOS	7	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

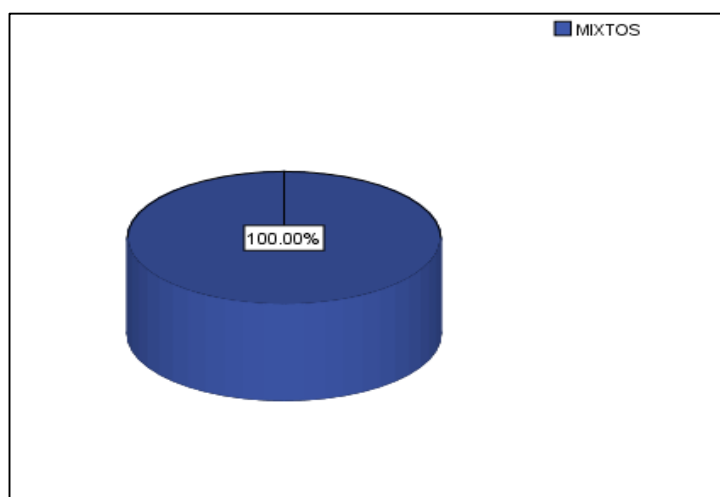


Figura 28: Recursos financieros de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 100% de las PYMES agroindustriales desarrollan sus operaciones con recursos provenientes tanto del sector financiero, como el Banco Nacional de Fomento, como de sus propios recursos.

Análisis.- El apalancamiento financiero que desarrollan las PYMES, les permiten mantenerse en el mercado, ya que una parte de los recursos de la empresa les pertenecen a terceras personas, especialmente entidades financieras. Sin embargo, uno de los aspectos favorables que poseen las empresas agroindustriales es el apoyo del Estado a través de acceso a créditos por parte de diversas fuentes de financiamiento estatal, a bajos intereses y a largo plazo.

3.4 Producción de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

10.- ¿Según el siguiente cuadro, qué porcentaje con respecto al año anterior produjo su empresa?

Tabla 23: Nivel Producción

Análisis de Regresión Lineal						
Pronóstico						
Datos			Análisis del Error			
Periodo	Producción en% (y)	Periodo (x)	Pronóstico	Error	Absoluto	Squared
2009-2010	20.29	1	18.59833	1.691667	1.691667	2.861736111
2010-2011	10.00	2	13.38333	-3.383333	3.383333	11.44694444
2011-2012	9.86	3	8.168333	1.691667	1.691667	2.861736111
			Total	0	6.766667	17.17041667
Intercepción	23.81333333		Promedio	0	2.255556	5.723472222
Pendiente	-5.215			Bias	MAD	MSE
					SE	2.930052616
Próximo Período	2.953333333	4			R ²	0.760065276
					Correlation	-0.87181723

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

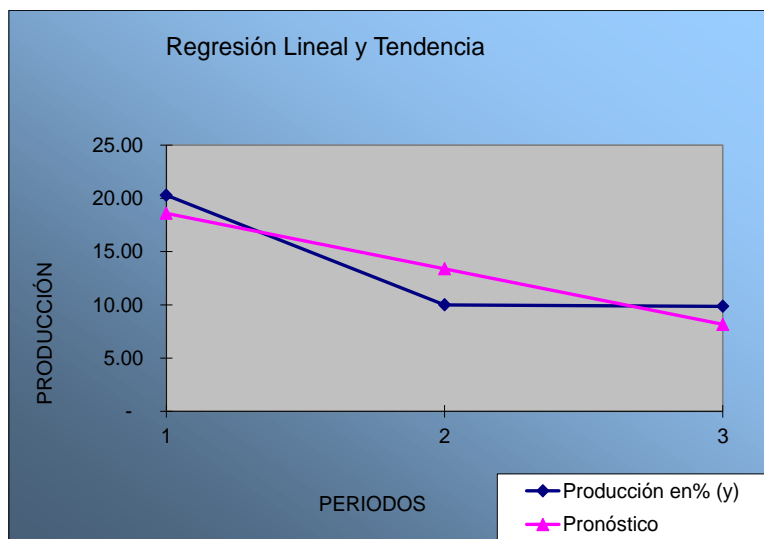


Figura 29: Nivel de Producción

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

16.- Sus proveedores de materia prima son:

Tabla 24: Proveedores de materia prima de PYMES agroindustriales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
LOCALES	1	14.3	14.3	14.3
LOCALES-NACIONALES	6	85.7	85.7	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

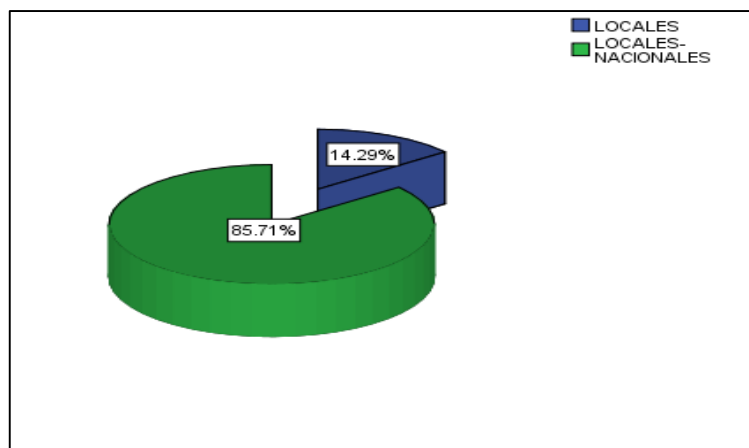


Figura 30: Proveedores de materia prima de PYMES agroindustriales

Fuente: Encuestas aplicadas a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 85,7% de los proveedores de materia prima para las empresas agroindustriales son locales y nacionales, mientras que el 14,3% son proveedores locales.

Análisis.- Los datos obtenidos indican que su producción así como sus productos son resultantes de proveedores locales y nacionales, más aun, da la posibilidad de que su materia prima sea de producción nacional, lo cual fomenta el desarrollo de empleo y consumo interno.

11.- ¿Qué porcentaje de unidades defectuosas ha generado su empresa anualmente?

Interpretación.- El 100% de PYMES agroindustriales encuestadas, no pudo cuantificar porcentualmente las unidades defectuosas que genera la producción de sus productos.

Análisis.- Esto se debe en gran parte a que los datos y registros obtenidos de producción, no indican o simplemente no se registra periódicamente en los reportes de producción, esto debido a la falta de control o a la utilidad que presenta para el personal operativo el obtener las mencionadas unidades para su disposición.

3.5 Administración de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

1.- ¿En los últimos años ha realizado en su empresa algún tipo de planificación técnica que refleje los resultados o metas que se espera alcanzar?

Tabla 25: Planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	71.4	71.4	71.4
	NO	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

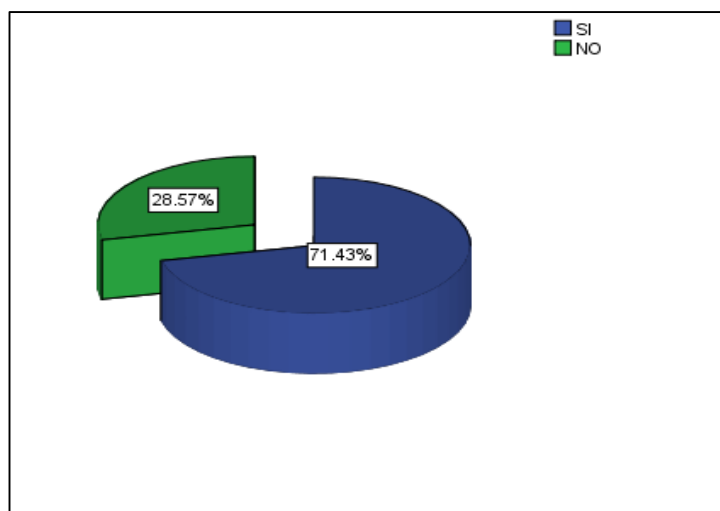


Figura 31: Planificación

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.-El 71,4% de gerentes encuestados manifiestan que han realizado planificación técnica, mientras que el 28,6% indican que no han realizado planificación técnica en los últimos años.

Análisis.- No se pudo evidenciar documentación que refleje indicios de planificación que refleje las metas y resultados de la empresa. “Lo que no se mide no se controla”, por lo tanto se debe entender que la planificación determina el éxito o fracaso de cualquier acción que desee emprender la empresa.

2.- ¿Si usted por razones personales de carácter urgente, solicita permiso para ausentarse de su empresa, su jefe inmediato, lo aprueba sin tener en cuenta si ha cumplido con las actividades asignadas a su cargo?

Tabla 26: Sensibilidad de las autoridades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	177	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

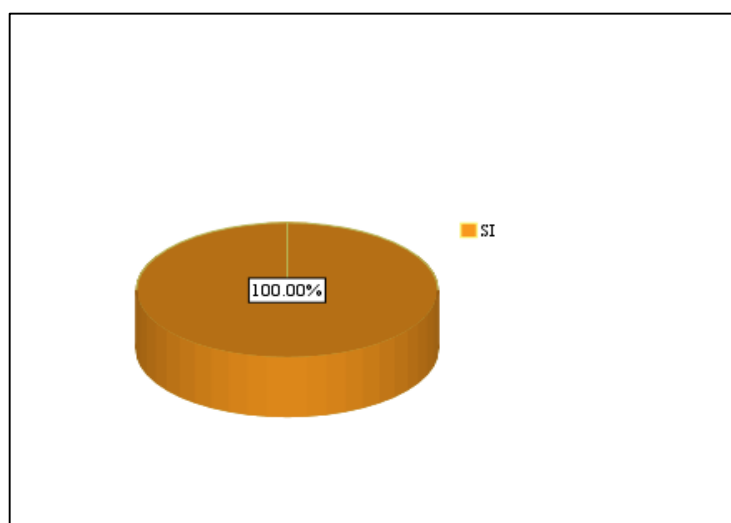


Figura 32: Sensibilidad de las autoridades

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

7.- ¿En su administración, si un colaborador por razones personales de carácter urgente le solicita permiso para ausentarse de su empresa, usted lo aprueba sin tener en cuenta si ha cumplido con las actividades asignadas a su cargo?

Tabla 27: Sensibilidad con el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

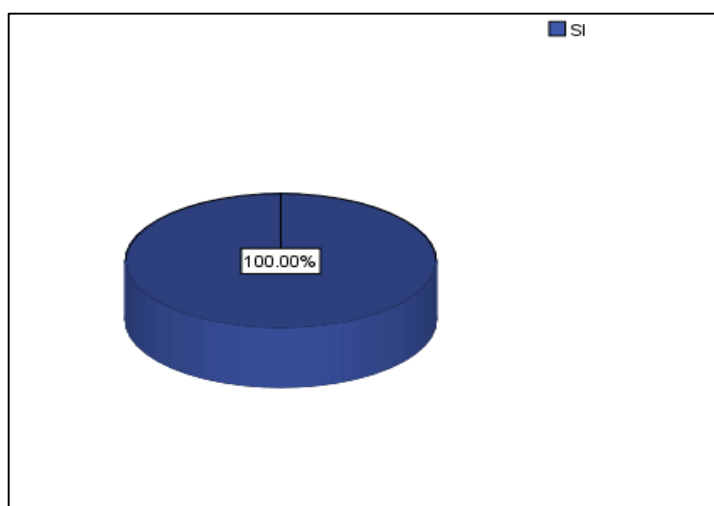


Figura 33: Sensibilidad con el personal

Fuente: Encuesta aplicada a administrador de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 100% del personal, tanto colaboradores como gerentes de las PYMES agroindustriales afirman recibir u otorgar el permiso respectivo para ausentarse de la organización sin tener en cuenta si ha cumplido con las actividades asignadas.

Análisis.- Los administradores de las PYMES agroindustriales, deben ser flexibles con las solicitudes de permisos para el personal, ya que no existe suficiente mano de obra en la región, destinada a estas actividades.

3.- ¿En qué porcentaje considera que las actividades ordenadas a su cargo se han cumplido mensualmente

Tabla 28: Cumplimiento de actividades según el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	75.1% - 100%	177	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

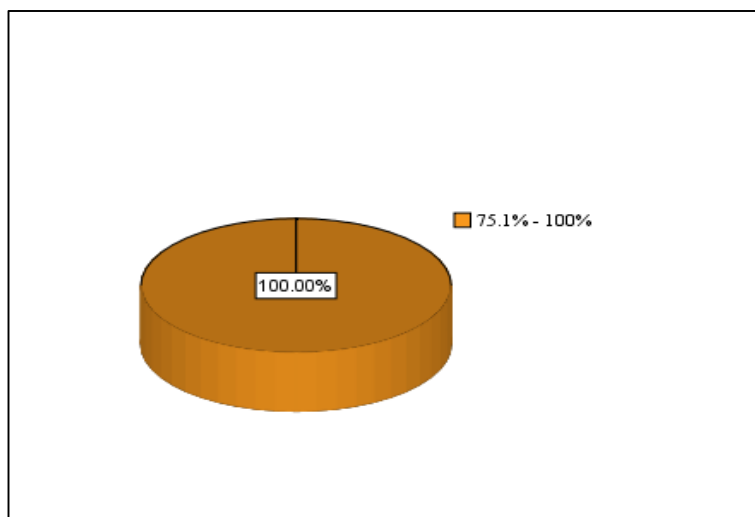


Figura 34: Cumplimiento de actividades según el personal

Fuente: Encuestas aplicadas a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

8.- ¿En qué porcentaje considera que las actividades ordenadas a sus colaboradores las han cumplido adecuadamente en un periodo de 30 días?

Tabla 29: Cumplimiento de actividades por el personal según administradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
80.00	5	71.4	71.4	71.4
85.00	1	14.3	14.3	85.7
95.00	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

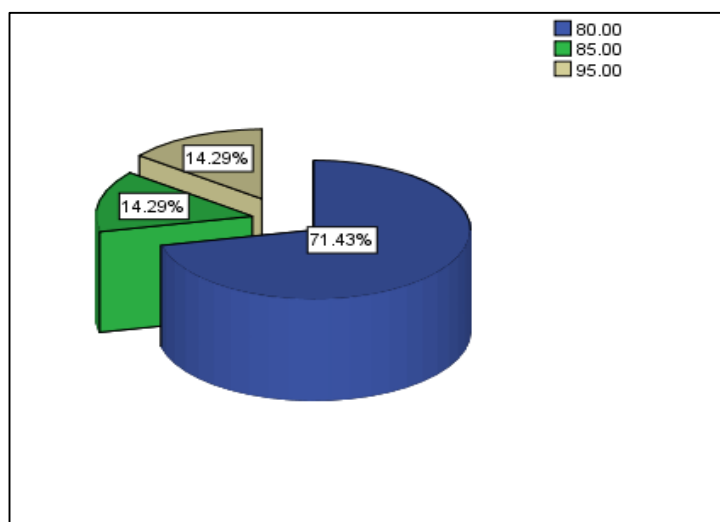


Figura 35: Cumplimiento de actividades por el personal según administradores

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 100% colaboradores consideran que cumplen sus actividades mensualmente entre un 75.1% y un 100%, teniendo en cuenta que su promedio es de 85%, mientras que los gerentes de las PYMES agroindustriales afirman que las actividades asignadas a su personal se

cumplen en un 80% según el 71,4%, un 85% de cumplimiento el 14, 3%; y, finalmente un 14,3% afirma que se cumplen las actividades asignadas en un 95%.

Análisis.-En función del Liderazgo, la gestión administrativa se basa en la sensibilidad de las personas y la sensibilidad a los objetivos, cuando la sensibilidad es alta a las personas que a los objetivos empresariales el liderazgo se convierte en democrático, esto impide armonía en las acciones – resultados; y, el bienestar del colaborador, ya que la permisividad a las solicitudes de permiso sin tomar en cuenta el cumplimiento de actividades produce pérdidas a la empresa que pueden ser factibles de erradicar.

13.- ¿Conoce las leyes, normas y reglamentos que rigen a las PYMES en el Ecuador?

Tabla 30: Conocimiento de leyes que rigen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	71.4	71.4	71.4
Válidos NO	2	28.6	28.6	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

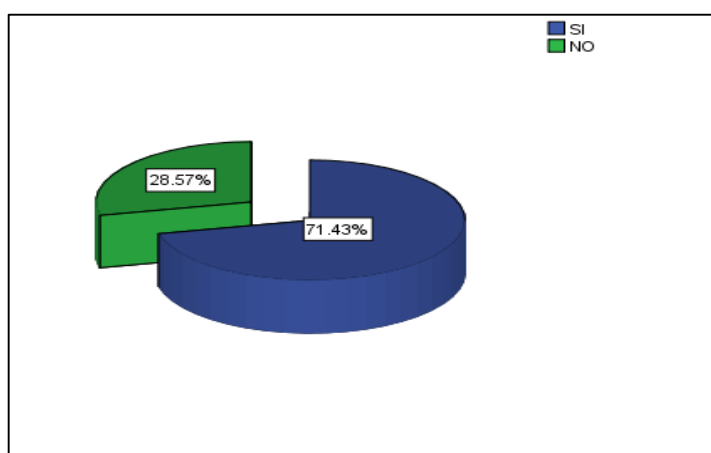


Figura 36: Conocimiento de leyes que rigen

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 71,4% de gerentes afirman conocer las leyes, normas y reglamentos que rigen a las PYMES en Ecuador, mientras que el 28,6% indica no conocer todas las leyes, normas y reglamentos que rigen en el país.

Análisis.- No solamente es necesario, además es imprescindible conocer las leyes, normas y reglamentos que rigen a nuestro país, ya que la gestión administrativa depende en gran medida del marco legal que tenga el territorio nacional, tanto en oportunidades para obtener apoyo gubernamental, como para cumplir con las obligaciones que exige.

6.- ¿La empresa le ha entregado el: manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial?

Tabla 31: Entrega de Manuales al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	168	94.9	94.9	94.9
Válidos NO	9	5.1	5.1	100.0
Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

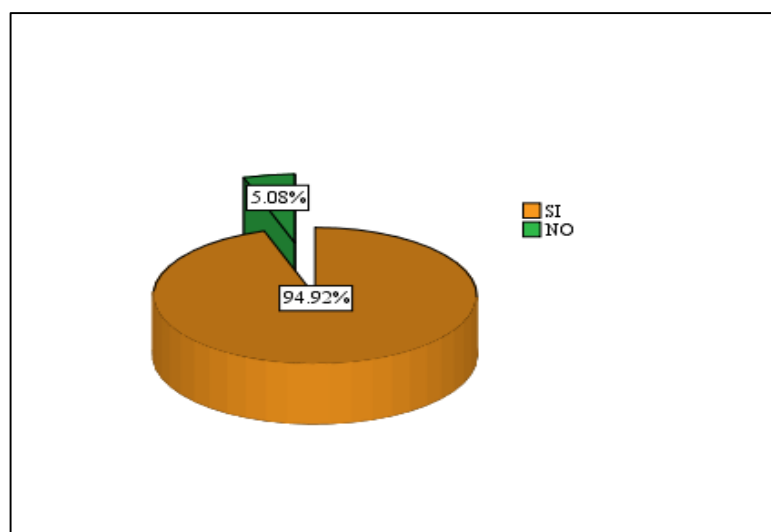


Figura 37: Entrega de manuales al personal

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

15.- ¿Su empresa posee manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial?

Tabla 32: Reglamentación empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	71.4	71.4	71.4
Válidos NO	2	28.6	28.6	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

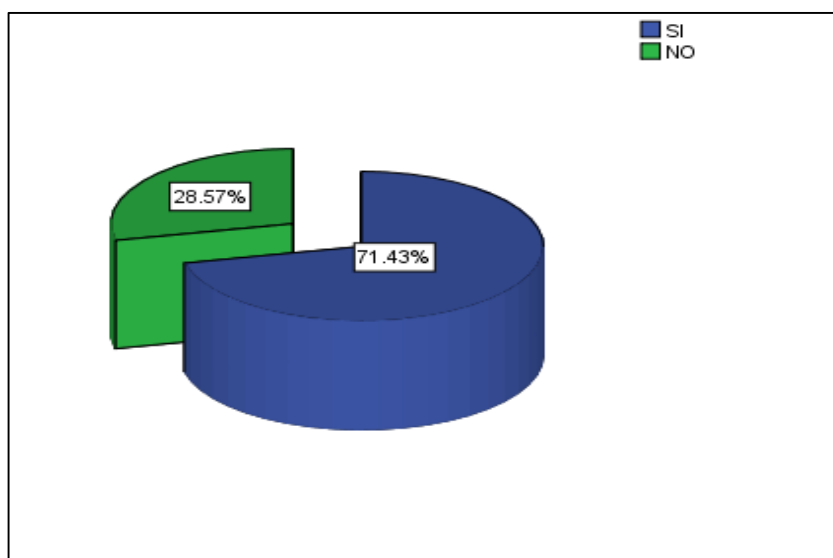


Figura 38: Reglamentación empresarial

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 94,92% de colaboradores posee manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial, mientras que el 5,08% no posee manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial. Por otro lado, El 71,4% de gerentes indican que la empresa posee manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial, mientras que el

28,6% indican que la empresa no posee manual de funciones, reglamento interno de trabajo; y, reglamento de seguridad industrial.

Análisis.- Según la constitución de la República del Ecuador, en el título II “derechos”, capítulo primero, sección octava – trabajo y seguridad social, art. 33 garantiza a los trabajadores el derecho de ejercer un trabajo saludable, lo cual se ve respaldado por la normativa legal vigente.

En el título VI “régimen de desarrollo”, capítulo sexto, sección tercera – formas de trabajo y su retribución, art. 326, numeral 5 manifiesta que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”; de igual manera en el Numeral 6 del mismo artículo garantiza el derecho de todo trabajador a ser reintegrado a su trabajo y a mantener la relación laboral luego de haberse rehabilitado después de un accidente de trabajo. En el Art. 332 de la sección anterior, se menciona la eliminación de riesgos laborales a los trabajadores a fin de no afectar su salud reproductiva.(Ecuador, 2008)

En los preceptos del Código de Trabajo se mencionan regulaciones en cuanto a la salud y seguridad del trabajador, y las medidas de prevención laboral, teniendo los siguientes artículos de referencia:

Título I, “Del contrato Individual de Trabajo”, Capítulo III, “De los Efectos del Contrato de Trabajo”, Art. 38., “Riesgos provenientes del trabajo”. Este artículo menciona que el empleador tiene a su cargo los riesgos provenientes del trabajo y cuando a consecuencia de ellos, el trabajador sufriera daño personal, está en la obligación de indemnizarlo.

Art. 64, establece la obligatoriedad de que toda compañía o establecimiento en general cuente con un reglamento interno de trabajo; y, el artículo 434 un reglamento de higiene y seguridad del trabajo (Trabajo, 5 de agosto de 1938)

9.- ¿Está afiliado al IESS por parte de su empresa?

Tabla 33: Afiliación del personal al IESS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	168	94.9	94.9	94.9
	NO	9	5.1	5.1	100.0
	Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

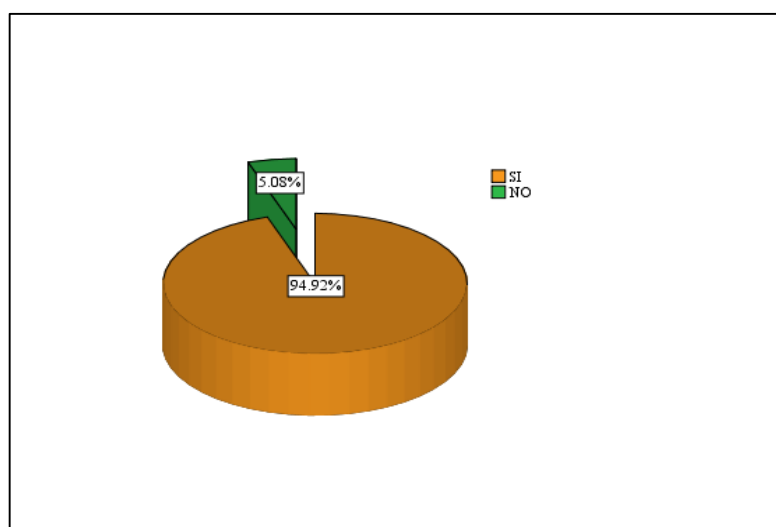


Figura 39: Afiliación del personal al IESS

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

20.- ¿Cumple con la afiliación de todos los empleados de su empresa al IESS?

Tabla 34: Cumplimiento con la afiliación del personal al IESS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

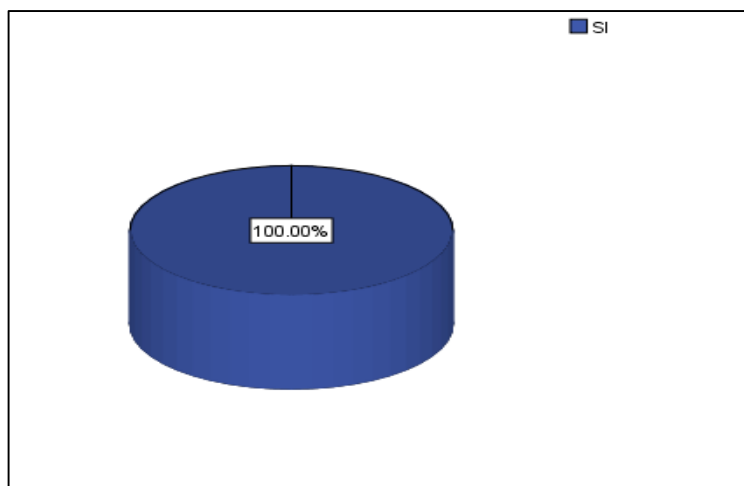


Figura 40: Cumplimiento con la afiliación del personal al IESS

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 94,9% del personal encuestado manifiesta que la empresa cumple con su afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; mientras que, el 5,1% no se encuentra afiliado. Sin embargo, el 100% de administradores manifiesta cumplir con la afiliación de todo el personal al IESS.

Análisis.- La Ley de Seguridad Social indica que Art. 75.- Responsabilidad solidaria de los empleados privados, mandatarios y representantes.- Iguales obligaciones y responsabilidades tienen los patronos privados y, solidariamente, sus mandatarios y representantes, tanto por la afiliación oportuna de sus trabajadores como por la remisión al IESS, dentro de los plazos señalados, de los aportes personales, patronales, fondos de reserva y los descuentos que se ordenaren. (Social, 2001).

La responsabilidad solidaria de mandatarios y representantes se referirá a actos u omisiones producidas en el período de su mandato y subsistirá después de extinguido éste.

3.6 Manejo del Marketing en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

No existe evidencia del manejo o inversión en aplicación de marketing en las PYMES agroindustriales de Santo Domingo.

2.- ¿Según el siguiente cuadro, indique cuál es el porcentaje que considera se han incrementado o reducido sus ventas en los periodos comprendidos entre los años 2010 a 2012?:

Tabla 35: Evolución de ventas 2010-2012

Análisis de Regresión Lineal			Análisis del Error			
Pronóstico						
Datos			Análisis del Error			
Periodo	Ventas en% (y)	Periodo (x)	Pronóstico	Error	Absoluto	Squared
2009-2010	11.43	1	12.09833	-0.668333	0.668333	0.446669444
2010-2011	26.29	2	24.95333	1.336667	1.336667	1.786677778
2011-2012	37.14	3	37.80833	-0.668333	0.668333	0.446669444
Intercepción	-0.756666667		Total	3.55E-15	2.673333	2.680016667
Pendiente	12.855		Promedio	1.18E-15	0.891111	0.893338889
Próximo Período	50.66333333	4	Bias		MAD	MSE
			SE			1.15758729
					R ²	0.9919563
					Correlation	0.99597003

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

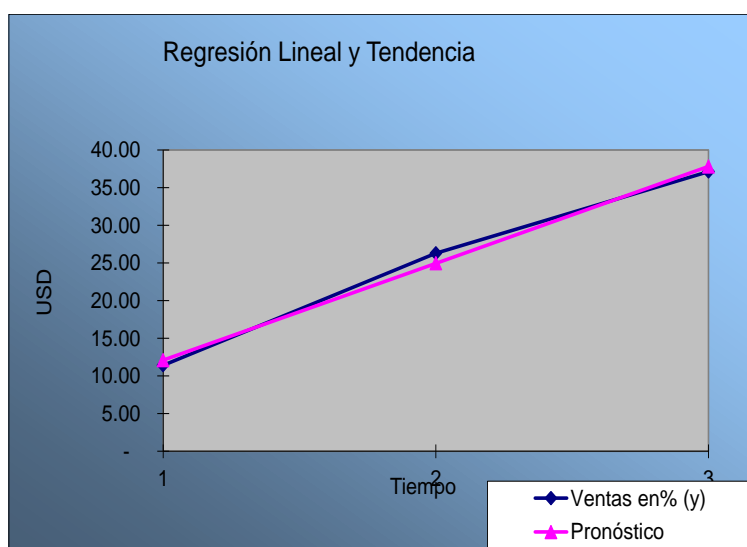


Figura 41: Evolución de ventas 2010-2012

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- La evolución en ventas de las PYMES agroindustriales desde el año 2010 al año 2012 es favorable, ya que en el periodo 2009 – 2010 se establece un incremento del 11,43%, en el periodo 2010 – 2011 se incrementa a 26,29%; y finalmente del periodo 2011 – 2012 se genera un aumento sustancial de 37,14%.

Análisis.- El incremento de ventas se puede generar debido a la reducción de la competencia y al incremento de la demanda de los bienes que producen las PYMES agroindustriales. Durante los 3 periodos analizados, tres empresas clasificadas como PYMES agroindustriales salieron del mercado, lo cual hace que los clientes que han sido abandonados, busquen satisfacer sus necesidades en las empresas que compiten en la zona.

17.- ¿Sus productos son vendidos a?:

Tabla 36: Canal de distribución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAYORISTA	3	42.9	42.9	42.9
OTRAS EMPRESAS INDUSTRIALES	2	28.6	28.6	71.4
MINORISTA-DETALLISTA-CONSUMIDOR FINAL-OTRAS EMPRESAS INDUSTRIALES	1	14.3	14.3	85.7
MINORISTA-CONSUMIDOR FINAL-OTRAS EMPRESAS INDUSTRIALES	1	14.3	14.3	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

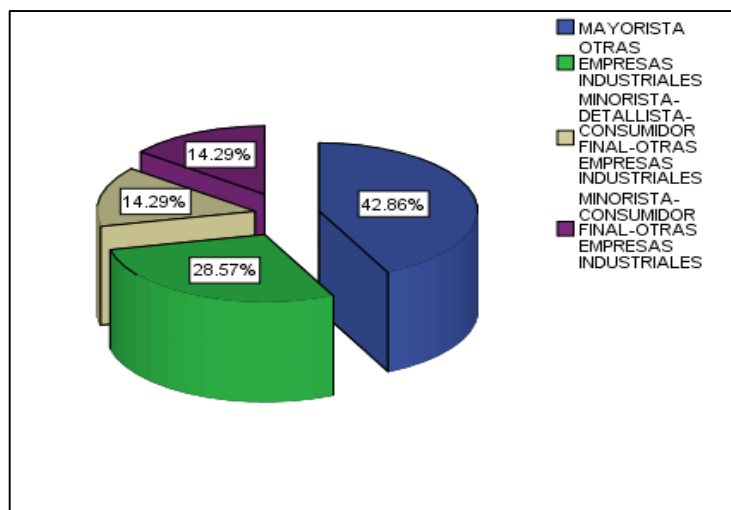


Figura 42: Canal de distribución

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- Los productos de las empresas agroindustriales de Santo Domingo son vendidos a Mayoristas en un 42,90%, otras empresas industriales en un 28,6%.

Análisis.- Por su naturaleza, las empresas de este sector venden sus productos para ser elaborados por otras industrias, es por esta razón que no aplican mercadotecnia de una manera más profunda y de impacto.

18.- ¿De acuerdo a su criterio, ¿cuál es su principal competencia?

Los argumentos de las PYMES agroindustriales encuestadas establecen que su principal competencia son las grandes empresas ya sean locales o nacionales, los cuales imponen precio y cuotas de productos relacionados con el sector.

3.7 Métodos para elaboración de Presupuestos de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

19.- ¿Controla el desempeño de su empresa mediante?

Tabla 37: Control Administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INDICADORES	2	28.6	28.6	28.6
SISTEMA				
CONTABLE	2	28.6	28.6	57.1
TODAS	3	42.9	42.9	100.0
Total	7	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

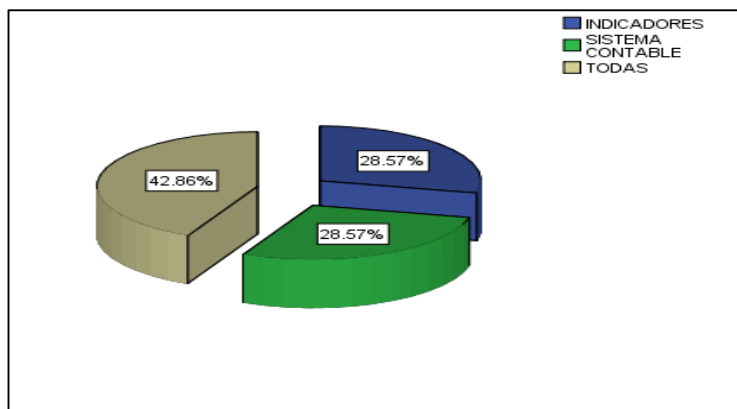


Figura 43: Control Administrativo

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- El 42,9% de gerentes manifiestan que su control lo realizan utilizando indicadores y sistema contable, mientras que el 28,6% utiliza indicadores; y, el 28,6% se apoya en sistemas contables.

Análisis.- El mecanismo más utilizado es el sistema contable ya que pueden controlar los costos financieros que generan las PYMES agroindustriales. Sin embargo debido a la falta de planificación no se puede evidenciar el mecanismo de control a través de indicadores.

3.8 Investigación y desarrollo en las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Debido a los altos niveles de inversión que deben asignar las empresas de este sector productivo para intervenir en otros segmentos de mercado con nuevos productos y servicios, las PYMES agroindustriales, no contemplan en su presupuesto inversiones de esta naturaleza.

3.9 Estructura organizacional y niveles jerárquicos de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

5.- ¿Conoce la estructura organizacional?

Tabla 38: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional por parte del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	130	73.4	73.4	73.4
Válidos NO	47	26.6	26.6	100.0
Total	177	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

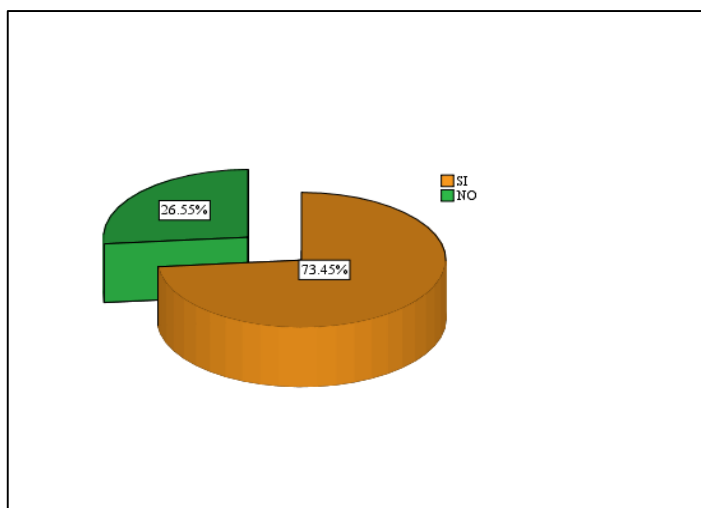


Figura 44: Nivel de conocimiento de la Estructura Organizacional por parte del personal

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

14.- ¿La empresa posee estructura organizacional?

Tabla 39: Nivel de implementación de Estructura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

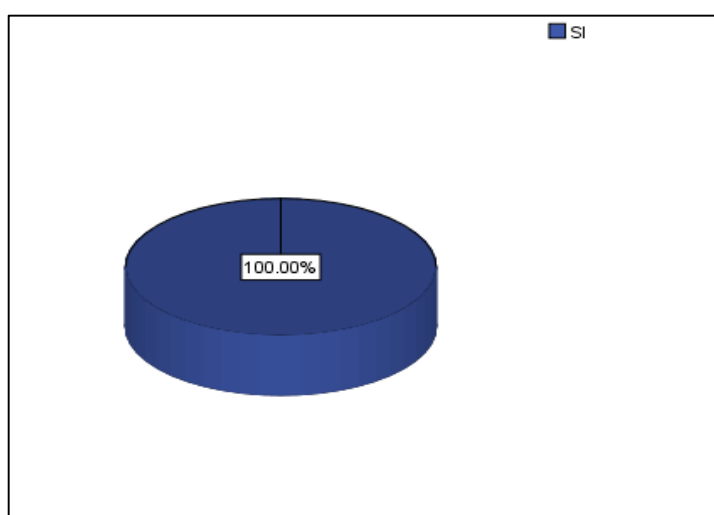


Figura 45: Nivel de implementación de Estructura Organizacional

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Interpretación.- Las encuestas formuladas a los colaboradores de las PYMES agroindustriales indican que el 73,4% conocen la estructura organizacional, mientras que el 26,6% no la conocen. Por otro lado, el 100% de gerentes encuestados indican que sus empresas si poseen estructura organizacional.

Análisis.- Es evidente que una situación es tener estructura organizacional y la segunda es que todos conozcan su esquema y sepan qué deben hacer en sus actividades tanto comunicacionales como ejecutivas, esto incide en la productividad de la empresa, ya que si no se conoce totalmente a qué área o departamento pertenece, no se podrá obedecer y ejecutar las órdenes de los directivos o jefes inmediatos presentes en la institución.

3.10 Análisis

Las empresas agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas carecen de gestión en ventas y mercadotecnia lo que provoca falta de diversificación, de las ventas a otros nichos de mercado, de sus productos. No han implementado controles sobre los residuos de producción. No invierten en investigación y desarrollo, tomando en cuenta la nueva matriz productiva. Tratan en lo posible de cumplir con lo determinado por la ley vigente en el país. La gestión administrativa solamente se encuentra en palabras, ya que no se evidencia documentación sobre la estructura organizacional de la empresa. La mano de obra y el personal operativo es muy escaso en la zona y prácticamente utilizan las plazas de trabajo creadas en las empresas como una posibilidad transitoria hasta conseguir una mejor oportunidad y por ende una mayor remuneración en otras empresas de otros sectores.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA 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, Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO

4.1 Resultados Cualitativos del análisis de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

El 62,66% de las personas que están ocupadas, se agrupa en cuatro sectores de la economía. A nivel nacional, la estructura laboral se mantiene en actividades tradicionales.

Agricultura, comercio, manufactura y construcción lideran las actividades a las cuales se dedica la mayoría de ecuatorianos, según información del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).

Más de 4,2 millones de personas perciben sus ingresos laborales a través de estos sectores.

El primero de ellos es el sector agrícola, de la mano con la producción primaria que todavía prevalece en el Ecuador. Una meta del actual Gobierno es revertirla hacia una producción generadora de valor agregado.

En efecto, Víctor López Mosquera, presidente de la Cámara de Agricultura de la Primer Zona, reconoce que tradicionalmente este sector es el que más mano de obra ha demandado en el país. Sin embargo, señala que esta situación ha estado cambiando en los últimos años.

Hay dos razones para ello, según López. La primera es por la rigidez del actual Código Laboral, que no permite contrataciones flexibles y que solo permite disponer de personal hasta 40 horas semanales.

La segunda: la cada vez mayor objeción de las personas del campo a realizar tareas agrícolas. “La gente ya no quiere emplearse. El trabajo es duro, las personas trabajan al aire libre, muchas veces bajo condiciones climáticas rigurosas. Pero el agro demanda el cuidado las 24 horas, los 365 días del año y requerimos trabajadores. Lamentablemente, falta educación y capacitación en el agro”.

Por ello, cada vez más personas se están desplazando hacia otras actividades, igual de demandantes y hasta con menor salario, pero que les mantiene cerca o dentro de los polos de desarrollo urbano.

Específicamente, desde las actividades floricultoras o ganaderas -que son las que más mano de obra requiere en la Sierra- se están dirigiendo hacia las obras de construcción.

Este sector ha crecido a tasas sostenidas, entre el 8% el año pasado hasta incluso el 15% en años anteriores. De ahí que la demanda ha sido permanente.

Hérmel Flores, presidente de la Cámara de la Construcción de Pichincha, resalta este efecto en el empleo debido al dinamismo inmobiliario y de la infraestructura.

En este último, la inversión pública en carreteras y grandes proyectos, como las hidroeléctricas, ha permitido disponer de mayor mano de obra.

En este punto se demanda personal con mayor capacitación (ingenieros, mecánicos, etc.) y con obreros que tengan un conocimiento previo de los trabajos que se realizan, ya que los riesgos son mayores.

El otro grupo de trabajadores que se demanda en este sector es el vinculado a la actividad inmobiliaria. Allí, un gran porcentaje tiene que ver con los llamados “peones”, personas con menor calificación.

Por ello, dada la importancia del sector como generador de plazas de trabajo, Flores espera que la propuesta de Código Laboral flexibilice ciertos aspectos que ya han sido presentados al Ministerio de Relaciones Laborales. Uno de los que más le preocupan es el referente a la contratación por etapas de un proyecto inmobiliario.

“Dentro del reglamento que emitió el anterior Ministro de Relaciones Laborales (Francisco Vacas), no se permite la contratación de un obrero por varias etapas. Solo se permite contratarlo por una y, si se prolonga, el contrato debe ser indefinido. Esto es inaplicable porque las obras tienen una duración de tiempo determinada”, explica Flores.

Un tercer sector que aporta significativamente al mercado laboral es el del comercio. Y es mayor en el área urbana que en la rural. Para el catedrático Ramiro Guerra, las actividades comerciales (compra-venta de bienes) han crecido a la par de las importaciones en el país.

“Las personas encuentran una buena forma de generar recursos a través de la transacción de autos, ropa, bienes en general. Son tareas que demandan también su esfuerzo físico, de llevar y traer paquetes. En este sector se concentran muchos de los subempleados”, señala.

Por su lado, la industria manufacturera ocupa un lugar importante en este análisis. Guerra afirma que, con el proyecto de cambio de matriz productiva, se espera que cada vez más industrias demanden obreros.

Generalmente, es personal que, poco a poco, se capacita en el manejo de maquinaria, de procesos industriales, que si bien requieren de esfuerzo, cada vez es menor debido a los avances tecnológicos.

Por ello, este predominio de las actividades físicas está dando paso, poco a poco, a sectores más vinculados con los servicios, como son el aspecto de los profesionales, científicos y técnicos, que ahora, incluso han superado a trabajos tradicionales, como el de la explotación de minas y canteras.

Asimismo, cabe poner de relevancia que la burocracia explica un campo que se ha fortalecido con el actual Gobierno.

Discusión sobre el Código

Empresarios y autoridades del Gobierno mantienen reuniones para afinar el alcance de la normativa que propone el Código Laboral, que se pretende enviar a la Asamblea para su discusión y aprobación.

Tanto empleadores como trabajadores consideran que el mejor Código será aquel que sea plenamente consensuado. Incluso, demandan la participación del Gobierno con base en el convenio 144 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que habla sobre el diálogo tripartito.

Uno de ellos, precisamente, en el tema agrícola. El proyecto plantea que los trabajadores del agro sumen hasta 40 horas semanales, pero distribuidas en seis días a la semana, con el consentimiento del obrero. Hasta ahora, se cumplen 40 horas en cinco días.

En contexto

La propuesta de Código Laboral que prepara el Gobierno regula algunas actividades y formas de trabajo enraizadas en el país. A marzo de este año, se registraron 6,77 millones de ocupados. Más de la mitad de ellos (3,87 millones) es del grupo de subempleados.

Las encuestas aplicadas revelan un manejo de cumplimiento a las leyes tanto laborales como fiscales y de seguridad social, enfocándose en la capacitación del personal contratado tanto en su desempeño técnico como formal. Sin embargo, al indagar si lleva control documental y de indicadores de beneficio-costos de las capacitaciones recibidas, no se evidencian con documentos estas aseveraciones.

“Es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integra eficientemente la oferta y la demanda y cumple los objetivos de la sociedad”. (E. Jerome Mc Carthy, William D. Perreault, 2001)

“Aunque el origen de la Mercadotecnia data del milenio anterior, en México y Latinoamérica tendríamos que centrarnos en los últimos 15 años para empezar a percibir un importante avance de la mercadotecnia en las empresas. La época que nos está tocando vivir no sólo es una época evolutiva, de constantes y rápidos cambios, máxime cuando las nuevas tecnologías han comenzado a adquirir un importante protagonismo empresarial. La introducción de estas nuevas tecnologías está transformando el trabajo en los departamentos de mercadotecnia de las empresas de todo el mundo, haciendo indispensable tomar decisiones estratégicas acertadas para poder sobrevivir. A este respecto, Kotler declaraba recientemente en un ciclo de conferencias que en estos tiempos existían dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos. El actual reto de la mercadotecnia y los cambios que se producen vienen condicionados principalmente por:

- **Consumidores más informados y exigentes.** Los clientes están cada vez más informados y tienen tantas opciones en el mercado, que muchos de ellos toman decisiones en base a los valores agregados (o los extras) que por el producto en sí.
- **Relaciones comerciales de largo plazo.** La venta de un producto o servicio de forma aislada deja de ser el centro de interés principal de las empresas, orientándose más a aprovechar la relación a largo plazo con el cliente, denominada “mercadotecnia de relaciones”.
- **Mercados vírgenes.** Existen aún mercados en los que está casi todo por hacer y son los que determinan el grado de desarrollo de un país: mercadotecnia cultural, sector público, instituciones no lucrativas, agrícolas, industriales y sociales entre otros.

Se torna indispensable entonces que nuestras empresas estén preparadas para adaptarse a estos cambios y lograr aprovechar las oportunidades que se generen.

Tendencias a mediano y largo plazo

En un entorno tan cambiante, es muy difícil predecir el futuro. Sin embargo una tendencia nos permite distinguir la dirección en la que se están moviendo los mercados y aprovecharla en nuestro beneficio. He aquí algunas tendencias que podrías utilizar, ya sea para crear un nuevo negocio o en su caso, para consolidar el que actualmente tienes.

- **Aparición de nuevos nichos de mercado.** La tercera edad, los homosexuales, los metrosexuales, las parejas con doble ingreso y sin hijos son por ejemplo, nuevos consumidores con un mayor nivel de venta, con nuevas necesidades y que no se encuentran lo suficientemente atendidos.
- **Cambios de estilo de vida.** La plena incorporación de la mujer en el mundo laboral, el acceso generalizado a Internet, mayor formación e información... todos estos marcarán y descubrirán nuevos mercados y productos.
- **Sensibilización hacia el medio ambiente.** Comienza a existir y se consolidará en el mediano plazo una mayor sensibilidad hacia la cultura verde, es decir, la ecología y el cuidado del medio ambiente están predestinados a llegar a ser una importante parte en la cultura del consumidor.
- **Outsourcing.** Tanto a nivel de fabricación como de servicios, las compañías están viendo en esta forma de gestión una salida muy rentable y altamente competitiva.
- **Benchmarking.** Análisis, estudio y puesta en marcha de las mejores estrategias que ejecutan los líderes de diferentes industrias.

- **Innovación.** Sin duda una herramienta imprescindible para mantenerse con una alta competitividad en el mercado. La innovación se aplica de manera tradicional al destinar recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos (I + D), pero la tendencia actual se dirige también a generar innovaciones en la gestión y procesos de trabajo, comercialización y administración de capital humano. Y es que para ser líder, hoy en día, es imprescindible mantener una cultura empresarial de innovación.
- **Equipos humanos.** Serán los verdaderos protagonistas de los cambios que se prevén, principalmente en las fuerzas de venta, el trabajo a distancia, la flexibilidad de horarios. De ahí la importancia de generar también mercadotecnia interna.
- **Marca.** La marca complementada con otra serie de valores intangibles, seguirá siendo un valor clave en la comercialización de un producto.
- **Valores agregados.** La competencia global así como la cada vez más amplia gama de opciones disponibles para el consumidor hacen que muchos bienes y servicios se conviertan en “commodities”, es decir, en productos que cualquiera puede proveer. El éxito en los negocios de esta naturaleza vendrá dado principalmente por los intangibles que podamos aportar al producto que lo haga singular de cara al cliente.
- **Bases de datos.** Su captación, manejo y actualización se volverá imprescindible para efectuar esfuerzos de mercadotecnia directa que permitan estrechar las relaciones con el cliente y mantener una relación de largo plazo.
- **Internet, nuevas tecnologías y e-commerce.** Nunca antes un medio de comunicación había estado al alcance de cualquier empresa que lo desee, pequeña o grande sin distinción. El Internet democratiza el acceso a los consumidores, es decir, hace posible que cualquier empresa tenga acceso a un mercado global de billones de consumidores. Esto sin duda alguna,

seguirá revolucionando la forma en la que las empresas hacen y harán negocios

Siempre considere importante fortalecer a su empresa con estrategias innovadoras. Concentrarse en la operación resuelve los problemas de hoy, pero no los de mañana. No descuide lo que pasa en su entorno, en especial las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. El cliente es el que importa y su personal está en primera fila ante él”.(Ideas para PYMES, 2013).

“Vender productos industriales, representa retos y situaciones diferentes para las personas que desarrollan las estrategias de marketing en un sector tan complejo como el industrial. Además, se explicarán algunas de las diferencias en la venta y compra de productos industriales respecto a los bienes de consumo masivo.

Ante el reto de la globalización, la especialización del mercado es una tendencia cada vez más notable en todo el mundo, la complejidad tecnológica y los nuevos avances científicos han creado un sector industrial cada vez más segmentado y especializado, con características nuevas y nuevas formas de promoción. Ante la necesidad de ofrecer y hacer conocer nuevas tecnologías nace el marketing industrial, como una respuesta a las actuales necesidades del mercado de productos especializados industriales.

A continuación algunas diferencias entre el marketing industrial y el de consumo masivo:

- **Número reducido de clientes:** Los productos industriales van dirigidos a sectores muy pequeños en relación con el mercado de consumo.
- **Mayor importancia del cliente:** Ya que los compradores son especializados, y el mercado limitado, generalmente los clientes son más exigentes, tienen alto poder de negociación y manejan mayor poder económico.

- **Existen necesidades específicas:** Cada empresa o industria afronta retos diferentes y debido a esto las necesidades de los clientes suelen ser detalladas y muy concretas. Las soluciones industriales deben estar "a la medida" del comprador.
- **Productos intermedios:** Los bienes industriales son bienes intermedios, es decir se encuentran en la parte media de la cadena de valor, es importante entonces destacar la agregación de valor que puede ofrecer el producto industrial en términos de mejoras de la productividad, ahorro, facilidad técnica etc.

Generalmente los productos industriales requieren de un sistema de apoyo post – venta en donde se destacan cuatro elementos fundamentales:

- **Apoyo técnico:** Es necesario contar con apoyo especializado técnico en caso de fallas.
- **Distribución de suministros adecuados:** Las empresas no pueden parar su producción por falta de piezas o suministros, por lo tanto las empresas vendedoras deben tener repuestos listos o "disponibles", en caso de que se presenten problemas.
- **Capacitación:** En muchas ocasiones es necesario capacitar a las personas en el manejo de equipos, debido a la complejidad de los procesos, además muchas veces se deben hacer cursos acerca de "mantenimiento y buen uso" de los productos.
- **Monitoreo:** Las empresas deben hacer un seguimiento constante a sus productos, no solo para satisfacción del cliente sino para sus propios procesos internos de mejoramiento de la calidad, evolución tecnológica y confiabilidad.

Cuando se venden productos industriales:

- Debe existir una documentación técnica adecuada (manuales, explicación, folletos de operación etc.), además el vendedor debe saber términos técnicos y procedimientos para que el cliente se lleve una imagen seria y tenga una visión amplia del producto.

- Los ingresos de los vendedores generalmente se manejan por comisión. (Con el fin de fomentar el ánimo y la efectividad de quien es responsable de ventas)
- No se deben olvidar las cuatro P (Precio, Producto, Plaza, Promoción) aunque se manejen de manera diferente al marketing de consumo.
- La imagen de la empresa y del vendedor resulta un factor fundamental, debido a la especialización y el tipo de comprador.

En la venta de productos industriales resulta fundamental la relación entre la empresa vendedora y el sector financiero, para el manejo adecuado de la financiación de productos. Se destacan elementos como los pagos a plazos, el uso de instrumentos de arrendamiento financiero como el leasing y otras formas de financiación más complejas como créditos internacionales, fondos de capital privado etc. cuando el volumen de los negocios sea muy grande.

Para terminar:

Gran parte de los mercados han dejado de ser estables para pasar a caracterizarse por mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y competitividad. Esto supone transformaciones en las organizaciones, en sus formas de competir y en la gestión, lo que supone una mayor búsqueda de competitividad.

Bajo estos parámetros, las empresas industriales deben desarrollar formas más agresivas de mercadeo para lograr ganar un espacio de mercado más grande y poder sobrevivir a la competencia mundial, entorno que crea un mercado predatorio y en donde la evolución constante, tanto en términos tecnológicos como en marketing resulta fundamental para las industrias.

Las empresas deben desarrollar estrategias de marketing que le permitan satisfacer a sus clientes de forma más eficiente que la competencia sin olvidar tres preguntas fundamentales:

1. ¿Qué es valor para el cliente?
2. ¿Cómo Proporcionar valor?
3. ¿Cómo comunicar valor?

Si estas tres preguntas son resueltas adecuadamente, muy seguramente las empresas serán exitosas” (Jáuregui, 2006).

En las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas investigadas, no se evidencia vestigios de aplicación técnica de Marketing Industrial, ya que todo su esfuerzo se supedita a la creación de marcas distintivas en las etiquetas de presentación, se incorporan el nombre del producto, la información nutricional, y una marca creada sin aplicación de fundamentos de mercadotecnia. Dejando al azar la oportunidad de establecer nuevos nichos de mercados ya sea de consumidores o clientes industriales. Los Gerentes indican que todo su esfuerzo se concentra en la producción o proceso de transformación de la materia prima en productos semi elaborados o terminados.

4.2 Resultados Cuantitativos del análisis de las PYMES del sector agroindustrial en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Análisis de Correlación.- Sirve para medir la fuerza o grado de interrelación entre variables que han sido objeto de estudio, entendiéndose que no es considerado un análisis de causa – efecto – impacto. Se establece a través del cálculo el coeficiente de correlación que es un número que, en determinado conjunto de datos, se encontrará entre -1 y +1 y que indica:

- Dirección de la correlación.- Si es positiva, significa que X y Y aumentarán y disminuirán simultáneamente. Si es negativa, las variables tenderán a moverse en direcciones opuestas.
- Fuerza de la relación. Cuanto mayor sea el valor absoluto (r) más estrecha será la relación de las dos variables, si la correlación se aproxima a +1, mayor será la relación directa entre las variables, si la correlación se aproxima a -1, más inversa será la relación entre las variables. (Bernal, 2011)

$$r = \frac{(n) (\sum xy) - (\sum x) \sum (y)}{\sqrt{[(n) \sum x^2 - (\sum x)^2] [(n) \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

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

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

Tabla 46: Correlación entre variables: Planificación- Reinversión de Utilidades

		Planificación	Reinversión de Utilidades
Planificación	Correlación de Pearson	1	1.000
	Sig. (unilateral)		.000
	N	7	7
Reinversión de Utilidades	Correlación de Pearson	1.000	1
	Sig. (unilateral)	.000	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

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

Tabla 50: Correlación entre variables: Utilidades 2009-2010; y, Crecimiento de la empresa 2009-2010

		UTILIDADES 2009-2010	Crecimiento de la empresa 2009-2010
UTILIDADES 2009- 2010	Correlación de Pearson	1	.707
	Sig. (unilateral)		.038
	N	7	7
Crecimiento de la empresa 2009-2010	Correlación de Pearson	.707	1
	Sig. (unilateral)	.038	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 51: Correlación entre variables: Utilidades 2010-2011; y, Crecimiento de la empresa 2010-2011

		UTILIDADES 2010-2011	Crecimiento de la empresa 2010-2011
UTILIDADES 2010- 2011	Correlación de Pearson	1	.759
	Sig. (bilateral)		.048
	N	7	7
Crecimiento de la empresa 2010-2011	Correlación de Pearson	.759	1
	Sig. (bilateral)	.048	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 52: Correlación entre variables: Utilidades 2011-2012; y, Crecimiento de la empresa 2011-2012

		UTILIDADES 2011-2012	Crecimiento de la empresa 2011-2012
UTILIDADES 2011- 2012	Correlación de Pearson	1	.076
	Sig. (bilateral)		.871
	N	7	7
Crecimiento de la empresa 2011-2012	Correlación de Pearson	.076	1
	Sig. (bilateral)	.871	
	N	7	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Prueba Chi Cuadrado para prueba de hipótesis.- (X^2) Permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas, que para nuestro caso son Gestión empresarial; y desarrollo económico de las pymes agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas. Las Hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- **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.

- Una vez planteada la hipótesis nula y la hipótesis alternativa,
- Se determina el número de empresas que cumple con planificación en cada año analizado, si la hipótesis nula fuera correcta (E_i). Por lo que se espera que la gestión empresarial incida en el desarrollo económico de las pymes agroindustriales de Santo Domingo de los Tsáchilas. El número esperado se calcula sumando el total de empresas en los tres años de estudio y dividido para los tres años de estudio.

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

$$X^2 = \sum \frac{(O - E_i)^2}{E_i}$$

- Se escoge el nivel de significancia permitido α . Para el nivel de significancia $\alpha=0,05$; Ver Anexo 10, el valor tabulado de X^2 con los grados de libertad ($k-1$) es (5,99).
- Decisión.- Se compara el 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 incide favorablemente en su desarrollo económico

Tabla 53: Resumen de procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Planificación * Crecimiento de la empresa 2009-2010	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 54: Tabla de contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa 2009-2010

		Crecimiento de la empresa 2009-2010			Total
		.00	.50	1.00	
Planificación	SI	3	1	1	5
	NO	0	0	2	2
Total		3	1	3	7

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 55: Prueba Chi Cuadrado

	Valor	Gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.733	2	.155
Razón de verosimilitudes	4.557	2	.102
Asociación lineal por lineal	2.800	1	.094
N de casos válidos	7		

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 56: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Planificación * Crecimiento de la empresa 2010-2011	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 57: Contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa 2010-2011

		Crecimiento de la empresa 2010-2011				Total
		.00	.10	.33	1.00	
Planificación	SI	1	1	2	1	5
	NO	0	0	0	2	2
Total		1	1	2	3	7

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 58: Prueba Chi Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.733	3	.292
Razón de verosimilitudes	4.557	3	.207
Asociación lineal por lineal	2.979	1	.084
N de casos válidos	7		

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 59: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Planificación * Crecimiento de la empresa 2011-2012	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

**Tabla 60: Contingencia: Planificación; y, crecimiento de la empresa
2011-2012**

		Crecimiento de la empresa 2011- 2012				Total
		.20	.29	.50	1.00	
Planificación	SI	1	2	1	1	5
	NO	0	0	0	2	2
Total		1	2	1	3	7

Fuente: Encuesta aplicada a personal de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 61: Prueba Chi Cuadrado

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.733	3	.292
Razón de verosimilitudes	4.557	3	.207
Asociación lineal por lineal	3.015	1	.082
N de casos válidos	7		

Fuente: Encuesta aplicada a administradores de agroindustrias

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

4.3 Nivel de competitividad en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Acorde a los estudios realizados por la agenda para la transformación territorial provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas han demostrado que existen tres grupos de negocios con alto potencial para desarrollar que son el turístico, alimentos frescos y procesados, transporte y logística. (Chiriboga, Chehab, Salgado, Espinosa, García, 2011).

Tabla 62: Grupos de negocios potenciales

AGRUPACION DE NEGOCIOS POTENCIALES POR AREAS DE AFINIDAD		
No.	AREAS	NEGOCIO
1	TURISMO	Agencia operadora (empaqueta y promociona los atractivos turísticos)
		Turismo cultural natural
		Masificación desarrollo turístico
2	ALIMENTOS FRESCOS Y PROCESADOS	Posicionamiento del aceite de palma ecuatoriano
		Exportación de elaborados de plátano
		Industrialización de elaborados lácteos
		Exportación de elaborados y semielaborados de cacao fino de aroma
3	TRANPORTE Y LOGISTICA	Zona de actividades logísticas en la zona de El Carmen y Santo Domingo

Fuente: Ministerio de Coordinación de la producción empleo; y, competitividad

Elaboración: Chiriboga, Chehab, Salgado, Espinosa, García, 2011

En estos grupos de negocios, el Estado tiene interés por desarrollarlos y apoyarlos para generar plazas de trabajo y mejorar la calidad de vida en la región y sus zonas de impacto.

CAPÍTULO V

GUÍA TÉCNICA DE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES MÁS RELEVANTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

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).

5.1 Macro Ambiente

El macro ambiente está conformado por todos aquellos factores externos ajenos a las pequeñas y medianas empresas que influyen positiva o negativamente en la gestión empresarial donde no existe manera alguna de eliminarlos sólo controlarlos. Son las fuerzas que suponen Oportunidades y Amenazas para la empresa y son de gran influencia en el desempeño de la misma.

5.1.1 Matriz de Implicados Macro Ambiente

La matriz de implicados está constituida por todos aquellos organismos institucionales, personas naturales y jurídicas que participan e influyen directamente en el desarrollo, cambio o modificación de los factores determinados; estos factores son variables de carácter económico, político, social, cultural, etc. Cada implicado tendrá un código único y además una justificación de apoyo **(A)** u oposición **(O)** como parte de su influencia en los factores del macro ambiente, identificados en la Tabla 63.

Tabla 63: 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 auditorias pueden cerrar las pequeñas y medianas empresas.
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

5.1.2 Matriz Impacto – Respuesta Macro Ambiente

La matriz impacto respuesta está conformada por los factores de influencia, el comportamiento local o nacional, el impacto, la respuesta de acción

correctiva prevista y los implicados que se relacionan directamente con el factor.

Tabla 64: Matriz Impacto – Respuesta Macro ambiente
Análisis Estratégico Externo
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, 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 económicamente 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

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

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
FPL 3	Leyes de propiedad intelectual	Obligatoria	El Estado puede restringir su uso en caso de que existan productos similares y estén comercializándolos 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 INEN , 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

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Factor Socio-Cultural

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FSC 1	Hábito de consumo	En desarrollo	Falta de preferencia del consumidor en productos de producción nacional, puede reducir márgenes de ventas o incrementar su demanda.	Realizar campañas publicitarias y promocionales de productos de producción nacional para motivar la demanda y llegar acuerdos con los Distribuidores.	G,MSP,CLE
FSC 2	Nivel de instrucción	Alza	Incremento de clientes potenciales, con mayor nivel de información desarrollaran un mayor criterio de selección y preferencia por productos nacionales..	En función de la demanda incrementar la capacidad productiva de las empresas y formativa los agentes venta para incrementar el posicionamientos de las marcas nacionales en el mercado.	G,MIPRO,MCPC
FSC 3	Estilo de vida	Al Alza	Influye en cambios de actitud, gustos, preferencias de las personas sobre lo que necesitan consumir para satisfacer sus necesidades.	Crear campañas publicitarias para motivar el consumo de productos de producción nacional.	M,P,CLE
FSC4	Cultura	Variada	Los gustos, percepciones y preferencias de clientes no están claramente definidos, debido a la riqueza multicultural de nuestro país.	Realizar seguimientos periódicos de las variaciones en la intención de compra de los clientes potenciales.	CLE

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Factor Tecnológico

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FT1	Sistemas de comunicación e información tecnológicas (TICS)	EN DESARROLLO	Incremento del rendimiento tecnológico de las empresas generando espacios y mejores relaciones con clientes.	Mantener información actualizada del desarrollo de técnicas de información	G,MIPRO,MCPC,AD
FT2	SOFTWARE	EN DESARROLLO	Mejora de procesos productivos	Desarrollar estrategias para ampliar cartera de clientes y agilizar las actividades comerciales.	AD
FT3	HARDWARE	EN DESARROLLO	Incremento en capacitación de personal e inversión en nueva maquinaria.	Desarrollar cursos de capacitación abalizados por el Estado y buscar nuevos proveedores de maquinarias de última generación.	G,AD

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Factor Medio Ambiental

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FA1	CALENTAMIENTO GLOBAL	INCREMENTO	Las condiciones climáticas se tornan impredecibles afectando la producción y logística normal de la empresa.	Desarrollo de políticas que aportarían a la reducción del calentamiento global, diseñar planes de contingencia que permitan controlar la crisis.	G,MA,B
FA2	SALUD, SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	EN DESARROLLO	Posibilidad de daños en Salud, seguridad de colaboradores y medio ambiente.	Formar el comité de SSA y realizar auditorías internas periódicas de salud, seguridad y del medio ambiente.	G,MA,AD

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

La matriz de impacto respuesta del Macro Ambiente sirve para identificar y organizar específicamente todos los factores externos indirectos que influyen en la gestión empresarial para ser analizados y ponderados posteriormente.

5.1.3 Matriz Impacto Ocurrencia Macro Ambiente

Es una matriz que combina el fenómeno de la intensidad de impacto de los factores del macro ambiente con la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 65: Matriz Probabilidad 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
	I M P A C T O			

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

En la Tabla 65, los cuadrantes donde se intersecan los ejes de impacto y ocurrencia del Macro Ambiente sirven para determinar la importancia de gestión, siendo las intersecciones alta-alta, alta-media y media-media los cuadrantes de mayor relevancia para ser analizados, los factores de los demás cuadrantes tienen menor impacto y ocurrencia por lo tanto son descartados del análisis respectivo.

5.1.4 Matriz perfil estratégico del Macro Ambiente

Es una matriz que nos permite determinar y clasificar cuales factores es considerado como amenazas, gran amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad con la finalidad de establecer prioridades a la hora de preparar los planes de acción.

Tabla 66: Matriz perfil estratégico del 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				✓	
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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

En la matriz de Perfil Estratégico; tabla 66, se han ordenado por prioridad los factores determinados en la matriz impacto ocurrencia del Macro Ambiente, además se han ponderado en razón de 100% por cantidad de factores externos indirectos agrupados en función de su característica especial como

son: gran amenaza, amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad, estos valores sirven para determinar la factibilidad en función de los factores externos indirectos que influyen en el proyecto.

5.2 Micro Ambiente

EL micro ambiente lo componen todas las fuerzas cercanas a la empresa que influyen sobre su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

5.2.1 Matriz de implicados Micro Ambiente

La matriz de implicados está constituida por todos aquellos proveedores, clientes externos, competencia que participan e influyen directamente en el desarrollo, cambio o modificación de los factores determinados; estos factores son variables de carácter negociador, estratégico, relacional, etc. Cada implicado tendrá un código único y además una justificación de apoyo **(A)** u oposición **(O)** como parte de su influencia en los factores del microambiente.

Tabla 67: Matriz de implicados Micro Ambiente

Proveedores	PRV	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. 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.
Competencia	C	A: Permite realizar una mejora continua de los procesos y aprender de ellos Benchmarking. O: Limita la participación de mercado disponible.
Clientes externos	CLE	A: Su actitud de compra hacia productos desarrollados por las PYMES determinará liquides económica, rentabilidad y crecimiento del negocio. O: Sus comentarios negativos generan especulación, bajas ventas y reducción en la participación de mercado.

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

5.2.2 Matriz Impacto – Respuesta Micro Ambiente

La matriz impacto respuesta está conformada por los factores de influencia, el comportamiento local o nacional, el impacto, la respuesta de acción correctiva prevista y los implicados que se relacionan directamente con el factor.

Tabla 68: Matriz de 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

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

Factor Competencia

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADOS
FC1	TAMANO ESTRUCTURAL	MEDIANA/PEQUENA	Menor capacidad productiva	Optimizar capacidad actual y elaborar un plan de crecimiento a largo plazo.	AD,MM
FC2	POSICIONAMIENTO	BAJO	Menor Volumen de ventas, procesos de producción irregulares.	Elaborar una estandarización de los volúmenes de producción por periodo y elaborar una campaña publicitaria a largo plazo.	AD,MM
FC3	PRECIO	BAJO	Menor rentabilidad por unidad vendida.	Establecer la estrategia de ganancia en volumen de ventas siempre manteniéndose sobre el punto de equilibrio.	G,AD
FC4	CALIDAD	CRECIMIENTO	Mayor aceptación en el mercado.	Aplicar estandarizaciones y normativas INEN, ISO, BPMS..	G,MIPRO,MCPC,AD,MM,CLI

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Las matrices de impacto respuesta del Micro Ambiente sirve para identificar y ordenar específicamente todos los factores externos directos que influyen en la gestión empresarial para ser analizados y ponderados posteriormente.

5.2.3 Matriz impacto ocurrencia Micro Ambiente

Es una matriz que combina el fenómeno de la intensidad de impacto de los factores del microambiente con la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 69: Matriz Probabilidad de 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

En la matriz de la tabla 69, los cuadrantes donde se intersecan los ejes de impacto y ocurrencia del Micro Ambiente sirven para determinar la importancia de gestión, siendo las intersecciones alta-alta, alta-media y media-media los cuadrantes de mayor importancia para ser analizados, los factores externos directos de los demás cuadrantes tienen menor impacto y ocurrencia por lo tanto son descartados del análisis respectivo.

5.2.4 Matriz perfil estratégico del Micro Ambiente

Es una matriz que nos permite determinar y clasificar cuales factores es considerado como amenazas, gran amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad con la finalidad de establecer prioridades a la hora de preparar los planes de acción.

Tabla 70: 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

En la matriz de perfil estratégico de la tabla 70, se han ordenado por prioridad, los factores determinados en la matriz impacto ocurrencia del Micro Ambiente , además se han ponderado en razón de 100% por cantidad de factores externos directos agrupados en función de su característica especial como son: gran amenaza, amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad, estos valores sirven para determinar la factibilidad en función de los factores externos directos que influyen en el proyecto.

5.2.5 Matriz Clientes Reales

Los clientes reales son aquellos que compran los productos elaborados por las PYMES en su etapa final de proceso sea productos en proceso como base para materia prima, producto semielaborado o producto terminado.

Tabla 71: 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

5.2.6 Matriz Proveedores-Productos/Servicios

Los proveedores de productos y servicios son aquellos que entregan todos los suministros necesarios requeridos por las PYMES para realizar sus actividades productivas.

Tabla 71: Matriz Proveedores-Productos/Servicios

EMPRESA	PRODUCTOS	MARCAS	CONTACTO	Tif. 1	Tif. 2	EMAIL
SUTIN	Bandas intralox, plásticos industriales, sellos mecánicos, empaques orrings, perfiles, cadenas, químicos desengrasantes, penetrantes, protectores, telas y cintas de teflón selladoras.	Intralox, Cuadrante, empaquetaduras y empaques S.A., sistema plast, sealco,crc, indaco,ABB,Dexton,beaucoup, Industrias Ramf�, Industrias Systems	Carlos Fuentes Freddy Lozano	0997467 387 0997477 723	2387371 2881484	freddylozano@sutin.ec
TESTEK	Medidores de dureza, radiografía, inspección visual remota, corrientes inducidas, partículas magnéticas, medidores de espesor, dosímetros, tintas penetrantes, dosímetros, bancos de pruebas de transductores, transductores de medición.	Krautkramer, Everest VIT, SEIFERT, Hocking, Presi, Agfa, Circle Systems, Mirion, Met L Check, GE.	Luis Sandro Fuentes	9949036 57		luis.fuentes@testekndt.com
MAQUINARIAS HENRIQUES	Bombas de agua, aislantes térmicos, materiales refractarios, lana mineral de roca, medidores de caudal.	VESUVIUS, DEMEC, CALORCOL, (Tuthill)			2459656 2459848	www.maquinarias-henriques.com
CONAUTO	Aceites, desengrasantes, bombas grunfos, contadores de fluidos, bombas neumáticas, compresores estacionarios de tornillo y secadores.	Licuid LC controls, Grunfos			0424924 80 0224562 04	www.conauto.com.ec
CONTINENTAL	Trabajos en torno, fresadora, soldas especiales, MIG, TIG, aluminio, autotanques, plataformas.	Servicios Mecanizado	Eduardo Salazar	0982691 148		
ACCEQUIP	Sistemas contra incendios		Ing. Jhon Hernandez			www.accequip.com
ACERO ALSA	Aceros, válvulas, sellos y aislamientos	Sealco	Oscar Manosalvas	0987295 374 0999335 375	2341620 2341359	ecuadorseal@uiosatnet.net
ACERO COMERCIAL	Bombas, materiales perfilera.	Myers, Grunfos, Franklin Electric, wellmate, FPS, Famac, GR	Leopoldo Vinuesa	0998924 991	2454455 2270593	lvinueza@acerocomercial.com
ASSISTECH	Repuestos Neumáticos	SMC, Watson McDaniel, American - Marsh Pumps	Ing. Maria Fernanda Valencia	0994256 528 0996555 123		fvalencia@assintech.com.ec
CateinSCC	Capacitación Técnica		Hugo Trujillo C.	0999002 228	2633280 2960760	info@cateinssc.com

Fuente: Resultados encuesta aplicada a empresas agroindustriales

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

5.2.7 Matriz de Perfil Competitivo

Es una matriz donde se refleja toda la potencialidad de la empresa en función de del análisis realizado en función de los factores importantes para el éxito.

Tabla 73: Matriz de 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	
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

5.3 Ambiente Interno

El ambiente interno está constituido por todos los integrantes, colaboradores directos e indirectos de la organización, sus interrelaciones laborales y personales como parte integrante de una familia empresarial.

5.3.1 Matriz Implicados

La matriz de implicados del ambiente interno está constituida por todos aquellos factores organizacionales internos de las pequeñas y medianas empresas que participan e influyen directamente en el desarrollo, cambio o modificación de los hábitos conductuales y emotivos de la organización; estos factores son variables de tipo organizacional, relacional, comunicativo, emotivo, etc., cada implicado tendrá un código único; y, además una

justificación de apoyo **(A)** u oposición **(O)** como parte de su influencia en los factores del Ambiente Interno.

Tabla 74: 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

5.3.2 Matriz de Impacto Respuesta Ambiente Interno

La matriz impacto respuesta del ambiente interno está conformada por los factores de influencia, el comportamiento de los colaboradores, el impacto emotivo, la respuesta de acción correctiva prevista y los implicados que se relacionan directamente con el factor.

Tabla 75: Matriz de 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 Layout 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

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

Las matrices de impacto respuesta del Ambiente Interno sirve para identificar y ordenar específicamente todos los factores internos que influyen en la gestión empresarial para ser analizados y ponderados posteriormente.

5.3.3 Matriz de probabilidad impacto ocurrencia Ambiente Interno

Es una matriz que combina el fenómeno de la intensidad de impacto de los factores del ambiente interno con la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 76: Matriz probabilidad de 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

En la matriz de la tabla 76, los cuadrantes donde se intersecan los ejes de impacto y ocurrencia del Ambiente Interno sirven para determinar la importancia de gestión, siendo las intersecciones alta-alta, alta-media y media-media los cuadrantes de mayor importancia para ser analizados,

los factores internos de los demás cuadrantes tienen menor impacto y ocurrencia por lo tanto son descartados del análisis respectivo.

5.3.4. Matriz Perfil Estratégico del Ambiente Interno

Es una matriz que nos permite determinar y clasificar cuales factores es considerado como amenazas, gran amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad con la finalidad de establecer prioridades a la hora de preparar los planes de acción.

Tabla 77: Matriz Perfil Estratégico del 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

En la Matriz de Perfil Estratégico, tabla 77. Ordena por prioridad los factores determinados en la matriz impacto ocurrencia del Ambiente Interno, además se ha ponderado en razón de 100% por cantidad de factores internos agrupados en función de su característica especial como son: gran amenaza, amenaza, equilibrio, oportunidad y gran oportunidad, estos valores sirven para determinar la factibilidad en función de los factores internos que influyen en el proyecto.

5.4 Guía Técnica Propuesta Ideal para el Sector

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.

Aquí se ofrece una práctica planilla para realizar de forma correcta y ordenada el análisis FODA.

Fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

 **Factores Internos Claves**
Tabla 78: Matriz Ponderación Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1.-		0.05	4	0.2
2.-		0.2	4	0.8
3.-		0.04	3	0.12
4.-		0.08	4	0.32
5.-		0.05	4	0.2
6.-		0.02	3	0.06
7.-		0.04	3	0.12
8.-		0.05	4	0.2
n.-		0	0	0
DEBILIDADES		VALOR	FEC	PONDERADO
1.-		0.3	1	0.3
2.-		0.05	2	0.1
3.-		0.02	2	0.04
4.-		0.1	1	0.1
n.-		0	0	0
TOTAL		1		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	Caracteriza a las empresas que son débiles internamente		
1	Más bajo posible			

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

En la tabla 78 la suma de las casillas valor de las Fortalezas y Debilidades no deben superar el valor de uno y su distribución decimal se relaciona con el nivel de importancia, la clasificación debe realizarse acorde a los valores del uno al cuatro según su nivel de impacto y el resultado de la suma de los valores ponderados nos da el valor total de los Factores Internos Claves (EFI).

 **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
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

En la tabla 79 la suma de las casillas valor de las Oportunidades y Amenazas no deben superar el valor de uno y su distribución decimal se relaciona con el nivel de importancia, la clasificación debe realizarse acorde a los valores del uno al cuatro según su nivel de impacto y el resultado de la suma de los valores ponderados nos da el valor total de los Factores Externos Claves (EFE).

Matriz Posicional Factores Internos y Externos

Tabla 80: Matriz Posicional Factores Internos y Externos

		MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE		
		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
CRECER Y CONSTRUIR		4	3	2
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	4 I	3 II	2 III
	MEDIO 2.0 A 2.99	3 IV	2 V	1 VI
	BAJO 1.0 A 1.99	2 VII	1 VIII	0 IX
		1		
CONSERVAR Y MANTENER				
				COSECHAR O ENAJENAR

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

En la tabla 80 se colocan los valores totales de los factores internos clave (EFI) y los factores externos clave (EFE) de acuerdo a los rangos para determinar el punto de intersección que determina las condiciones posicionales: Crecer y Construir, Conservar y Mantener y Desechar o Enajenar.

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

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

En la tabla 81 se enumeran las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para posteriormente combinarlas idealmente para desarrollar las estrategias.

🚦 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:

🚩 Requisitos para elaboración de Misión

La misión debe ser redactada con la participación de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, con el fin de generar empoderamiento en las actividades que desarrollan diariamente; y, evitar que los miembros de la empresa pierdan el enfoque.

Pasos de la formulación de la Misión:

- Todos los miembros del departamento o unidad de la empresa debe trabajar en la redacción.
- Enfocarse en la necesidad del cliente.
- Generar lluvia de ideas que permitan enlazar al cliente externo con el cliente interno
- Elegir la idea más consensuada
- Redactarla
- Poner en marcha



Figura 46: Requisitos para elaboración de la Misión de la Empresa

Fuente: Ing. Homero Vaca F., MGE, Reformulación de los enunciados de misión y visión del instituto Tecnológico Superior Aeronáutico ITSA

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

🚦 Requisitos para elaboración de Visión

Significa ver la magnitud del futuro, tener la claridad de las metas lejanas, ser proactivo, tener una sensación de legado y de destino. No es tener un plan, sino una mente que siempre planea. Ver donde otros no ven nada.

Pasos de la visualización:

- Piensen en positivo y con convicción es decir pueden lograrlo
- Tengan un deseo real y genuino de querer hacerlo.
- Visualice como real su visión
- Tenga paciencia y entienda que toma tiempo
- Administre su tiempo clasifíquelo.



Figura 47: Requisitos para elaboración de la Visión de la Empresa

Fuente: Ing. Homero Vaca F., MGE, Reformulación de los enunciados de misión y visión del instituto Tecnológico Superior Aeronáutico ITSA

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

🚦 Requisitos para elaboración de los Valores de la Empresa

Los valores de la empresa deben estar enmarcados en la cultura organizacional de la empresa, y al igual que en la misión, debe ser redactada con la participación de todos y cada uno de los colaboradores de

la empresa, con el fin de que sus miembros se identifiquen y desarrollen una cultura organizacional de enfoque.

Pasos para la formulación de los Valores de la empresa:

- Todos los miembros del departamento o unidad de la empresa debe trabajar en la redacción.
- Deben ser cortos y precisos
- Reales y evaluables
- Redactarla
- Socializarlos con toda la empresa; y,
- Adoptados por todos.



Figura 48: Requisitos para elaboración de los Valores de la Empresa

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Perspectivas.

La Perspectiva Financiera.- Respondiendo a las expectativas del accionista. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Perspectiva de Clientes.- Nuestras relaciones con los clientes. En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Perspectiva de Procesos Internos.- Asegurando la excelencia de los procesos. En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas: financiera y de clientes.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que certifiquen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos,

indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y

finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Factores Críticos de Éxito FCÉs

Son las áreas o impulsores que deben guiar el desempeño de la empresa; por lo tanto, se describen como las fuerzas conductoras del desempeño de cada perspectiva trazada por la organización. Ejemplos de Factores Críticos en cada perspectiva podemos citar:

FCÉs en la Perspectiva Financiera.- Típicos de esta perspectiva son:

- Optimización de Activos
- Ventas rentables
- Adquisición de nuevos clientes

FCÉs en la Perspectiva de Clientes.- Típicos de esta perspectiva son:

- Ofrecer servicios innovadores
- Entrega a tiempo y de Calidad
- Precios competitivos

FCÉs en la Perspectiva de Procesos Internos.- Típicos de esta perspectiva son:

- Tiempo de Ciclo
- Calidad de productos y proceso

- Garantía de proveedores

FCÉs en la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.- Típicos de esta perspectiva incluyen:

- Productividad del personal
- Retención de empleados claves
- Proveer oportunidades para tomar decisiones

Objetivos Estratégicos

Son enunciados concretos que describen las cosas específicas que tenemos que hacer para impulsar los Factores Críticos de Éxito, por lo tanto describen la dirección y el impacto que lograremos con nuestra estrategia.

Tabla 82: Diseño de Perspectivas-Factores-Objetivos Estratégicos

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVAS	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	
		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
		Mejorar la atención al cliente
	Calidad en el proceso de servicio	Diseñar e implementar la estructura organizacional
Organización estructurada	Establecer manuales de operación y funciones para el personal	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del Personal	Capacitar al personal
	Salud y Seguridad ocupacional	Asegurar la salud y seguridad del personal
	Bienestar y Satisfacción	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.

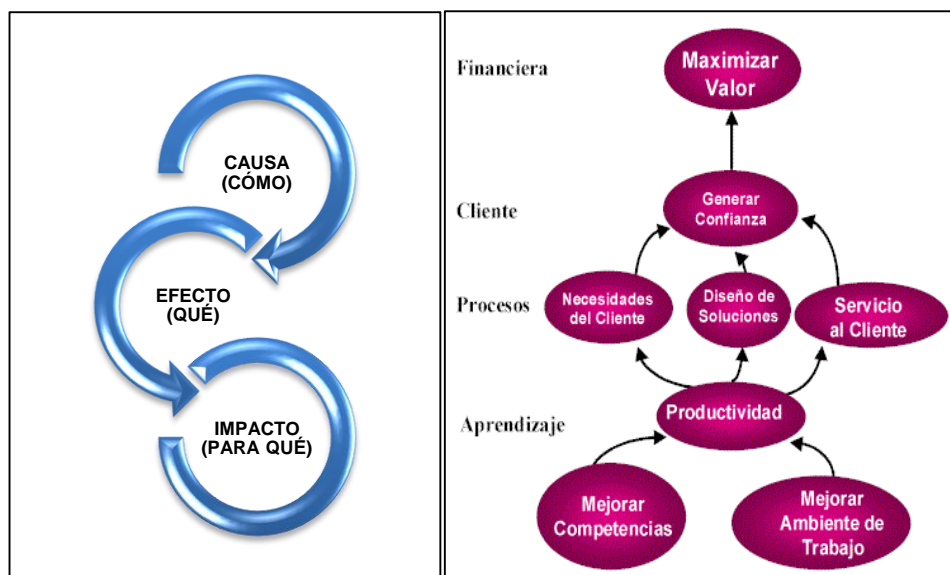


Figura 49: Ruta Estratégica

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

✚ Diseño de las 3 M's.

Las Medidas, Metas y Medios son factores de control indispensables en la ejecución efectiva de la Planificación Estratégica.

Los elementos críticos necesarios para determinar adecuadamente las Medidas, Metas y Medios 3M's son:

- Definición de objetivos estratégicos
- Definir el mapa estratégico o modelo causa-efecto de creación de valor organizacional
- Determinar los KPI's
- Definición operativa de indicadores



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


Tabla 83: Diseño de las Medidas del Cuadro de Mando Integral

MEDIDAS						
INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (IDC)	TIPO DE ICD	Objetivo del indicador	Fórmula	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel
Rentabilidad	Margen de Utilidad	Medir el porcentaje de ganancia total de la empresa	Utilidad Neta sobre Ventas	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Rentabilidad por producto	Medir la ganancia obtenida por venta de cada producto	Ventas por producto menos Costo de Compra por producto	mensual	Estados Financieros	Saldo mes actual
	Rentabilidad por Cliente	Medir la ganancia obtenida por cada cliente	Ventas por cliente menos Costo de venta por producto vendido a cada cliente	mensual	Estados Financieros	Saldo mes actual
	Rentabilidad vs Inversión	Medir la ganancia Obtenida por la inversión realizada	Utilidad Neta sobre Inversión	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Utilidad Bruta en Ventas	Medir en dólares la ganancia que se genera entre el precio de venta y el costo de los productos fabricados o comprados	Ventas totales menos Costos totales	mensual	Estados Financieros	Saldo mes actual
	Índice de gastos administrativos	Medir la relación de los gastos administrativos con las ventas	Gastos administrativos divididos por las ventas	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Índice de gastos de venta	Medir la relación de los gastos de ventas con las ventas	Gastos ventas divididos por las ventas	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Índice de materias primas	Medir la relación entre los componentes de las materias primas y las ventas	Materia prima dividido por las ventas	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
Liquidez	Monto promedio del dinero en bancos	Conocer de cuánto se dispone en el banco para operación diaria	Promedio del saldo en la cuenta corriente o ahorros	mensual	Cuentas bancarias	Valor base por política empresarial mensual
	Índice de efectivo vs utilidad del periodo	Conocer si la utilidad aporta al efectivo	Utilidad Neta en ventas menos dinero en caja/bancos	mensual	Estados Financieros y Cuentas bancarias	Saldo mes actual
	Flujo de fondos por producto	Medir el dinero que deja cada producto vendido	Ventas cobradas por producto menos compras por producto	mensual	Estados Financieros	Saldo mes actual
	Ventas a crédito	Determinar cuánto de las ventas totales se realiza a crédito	Ventas a crédito dividido para ventas totales	mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Índice de cartera vencida	Determinar el nivel de liquidez por cartera no recuperada	Cuentas por cobrar dividido Ventas totales	mensual, semestral, anual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Flujo de fondos por cliente	Medir el dinero que deja cada cliente al final de un periodo	Saldo inicial de cartera más ventas realizadas por cliente, menos saldo final de cartera por cliente	mensual	Cuentas clientes	Saldo mes actual
Financiamiento	Apalancamiento financiero	Determinar cuánto de los recursos que posee la empresa es financiado por crédito externo	Préstamos financieros divididos por los activos de la empresa	mensual	Estados Financieros	Saldo mes actual
	Índice de cobertura	Determinar la capacidad de la empresa para generar ingresos y destinar a pagos de cuentas	Cuotas bancarias mensuales divididas por la utilidad neta	mensual	Tabla de amortización y Estados Financieros	% de cumplimiento mes actual
	Relación cuota-ingreso	Determinar cuánto se tiene que pagar de cuota bancaria en relación con las ventas	Cuotas bancarias mensuales divididas por las ventas totales	mensual	Tabla de amortización y Estados Financieros	% de cumplimiento mes actual
Ventas	Ventas totales	Medir el monto de ventas totales de la empresa en un determinado periodo	Ventas Totales	diaria, semanal, mensual	Estados Financieros	% de incremento o decremento mes actual
	Ventas por vendedor	Medir el monto de ventas totales de cada uno de los vendedores de la empresa en un determinado periodo	Ventas totales de cada vendedor	diaria, semanal, mensual	Reporte de ventas	% de incremento o decremento mes actual
	Variación porcentual de ventas	Comparar porcentualmente el nivel de ventas del periodo con el periodo anterior	Ventas del mes divido por las ventas del mes anterior	mensual	Reporte de ventas	% de incremento o decremento mes actual
	Participación en el mercado	Determinar el nivel de ventas de la empresa versus el total de compras de todos los clientes del mercado	Ventas totales de la empresa dividido por la suma de ventas totales de la empresa y la competencia	mensual, semestral, anual	Facturación de la empresa e información de competencia	% de incremento o decremento mes actual
	Efectividad de proformas	Establecer el índice de efectividad de proformas	Número de clientes efectivos dividido por el número de proformas solicitadas	mensual	Registro de proformas	% de incremento o decremento mes actual
	Efectividad de promoción y publicidad	Establecer el impacto en ventas que ha producido la campaña publicitaria realizada	Ventas nuevas obtenidas menos monto de publicidad realizada	mensual, semestral, anual	Facturación de clientes; y, publicidad efectuada	Nivel de ventas mes actual

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 84: Diseño de las Metas del Cuadro de Mando Integral

		METAS			
INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (IDC)	TIPO DE IDC	Meta (mes siguiente)	Meta (mes posterior)	Variaciones 	Responsable de Meta
Rentabilidad	Margen de Utilidad	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Rentabilidad por producto	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Rentabilidad por Cliente	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Rentabilidad vs Inversión	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Utilidad Bruta en Ventas	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de gastos administrativos	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de gastos de venta	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Liquidez	Monto promedio del dinero en bancos	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de efectivo vs utilidad del periodo	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Flujo de fondos por producto	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Ventas a crédito	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de cartera vencida	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Flujo de fondos por cliente	Incremento mes siguiente	Incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Financiamiento	Apalancamiento financiero	Reducción mes siguiente	Reducción mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de cobertura	% de cumplimiento mes siguiente	% de cumplimiento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Relación cuota-ingreso	% de cumplimiento mes siguiente	% de cumplimiento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Ventas	Ventas totales	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Ventas por vendedor	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Variación porcentual de ventas	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Participación en el mercado	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Efectividad de profomas	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Efectividad de promoción y publicidad	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Satisfacción del cliente	Efectividad en entregas	% de reducción de tiempo de entrega mes siguiente	% de reducción de tiempo de entrega mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de devoluciones	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Resolución de reclamos	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Clientes perdidos	% de reducción mes siguiente	% de reducción mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Productividad	Costo unitario de compra	% de reducción de costos mes siguiente	% de reducción de costos mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Mínima productiva	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Margen de Costo Variable	% de reducción de costos mes siguiente	% de reducción de costos mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Número de unidades producidas	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Nivel de desperdicios	% de reducción de costos mes siguiente	% de reducción de costos mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Número de unidades producidas por persona	% de incremento mes siguiente	% de incremento mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Eficiencia en materia prima utilizada	% de reducción de costos mes siguiente	% de reducción de costos mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Índice de productos reprocesados	% de reducción de productos reprocesados mes siguiente	% de reducción de productos reprocesados mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Tiempo de Calibración de máquinas	Total tiempo efectivo de producción mes siguiente	Total tiempo efectivo de producción mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Capacidad utilizada en la planta de producción	% de incremento de unidades producidas mes siguiente	% de incremento unidades producidas mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Inventarios	Rotación de inventarios de materia prima	% de utilización de mp solicitada mes siguiente	% de utilización de mp solicitada mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Rotación de inventarios de productos en proceso	% de reducción de tiempo de permanencia de Producto en proceso mes siguiente	% de reducción de tiempo de permanencia de Producto en proceso mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Rotación de inventarios de productos terminados	% de reducción de tiempo de permanencia de Producto Terminado mes siguiente	% de reducción de tiempo de permanencia de Producto Terminado mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Beneficio	Capacitación	% de incremento de eficiencia del personal mes siguiente	% de incremento de eficiencia del personal mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
Gasto	Índice de gastos	% de gastos de personal por ventas mes siguiente	% de gastos de personal por ventas mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador
	Porcentaje de gastos variables	% de gastos de personal administrativo y de ventas por ventas mes siguiente	% de gastos de personal administrativo y de ventas por ventas mes posterior	Entre Nivel y Meta (mes posterior)	Administrador

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

Tabla 85: Diseño de los Medios del Cuadro de Mando Integral

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (IDC)	TIPO DE IDC	MEDIOS			
		Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Rentabilidad	Margen de Utilidad	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Rentabilidad por producto	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Rentabilidad por Cliente	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Rentabilidad vs Inversión	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Utilidad Bruta en Ventas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de gastos administrativos	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de gastos de venta	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Liquidez	Índice de materias primas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Monto promedio del dinero en bancos	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de efectivo vs utilidad del periodo	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Flujo de fondos por producto	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Ventas a crédito	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de cartera vencida	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Financiamiento	Flujo de fondos por cliente	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Apalancamiento financiero	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de cobertura	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Ventas	Relación cuotas-ingreso	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Ventas totales	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Ventas por vendedor	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Variación porcentual de ventas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Participación en el mercado	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Efectividad de proformas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Satisfacción del cliente	Efectividad de promoción y publicidad	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Efectividad en entregas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de devoluciones	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Resolución de reclamos	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Productividad	Ciudades perdidos	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Costo unitario de compra	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Númina productiva	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Margen de Costo Variable	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Número de unidades producidas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Nivel de desperdicios	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Número de unidades producidas por persona	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Eficiencia en materia prima utilizada	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Índice de productos reprocessados	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Tiempo de Calibración de máquinas	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto	
Inventarios	Capacidad utilizada en la planta de producción	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Rotación de inventarios de materia prima	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Rotación de inventarios de productos en proceso	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Beneficio	Rotación de inventarios de productos terminados	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Capacitación	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
Gasto	Índice de gastos	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto
	Porcentaje de gastos variables	Erístre proyectos de mayor impacto o beneficio	Responsable de ejecución del proyecto	Estime inicio de la ejecución del proyecto	Estime finalización de la Ejecución del proyecto

Fuente: 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 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 controla, 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: $y = a + bx$

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

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

Análisis de Regresión Lineal			
Pronóstico			
Datos			
Período	Exportación (y)	Año (x)	
Año 2000	750	1	
Año 2001	3,857	2	
Año 2002	13,482	3	
Año 2003	30,169	4	
Año 2004	37,131	5	
Año 2005	70,868	6	
Año 2006	56,795	7	
Año 2007	142,363	8	
Año 2008	156,639	9	
Intercepción	-40305.165		
Pendiente	19440.0072		
Próximo Período	154094.907	10	
Análisis del Error			
Pronóstico	Error	Absoluto	Squared
-20865.1576	21615.1576	21615.1576	467215036
-1425.15039	5281.97039	5281.97039	27899211.2
18014.8568	-4533.24678	4533.24678	20550326.3
37454.8639	-7285.42394	7285.42394	53077402.1
56894.8711	-19764.0811	19764.0811	390618902
76334.8783	-5466.50828	5466.50828	29882712.8
95774.8854	-38980.2254	38980.2254	1519457976
115214.893	27147.8474	27147.8474	737005618
134654.9	21984.5102	21984.5102	483318690
Total	1.1642E-10	152058.971	3729025874
Promedio	1.2935E-11	16895.4412	414336208
	Bias	MAD	MSE
		SE	21590.0031
		R ²	0.85876966
		Correlation	0.92669826

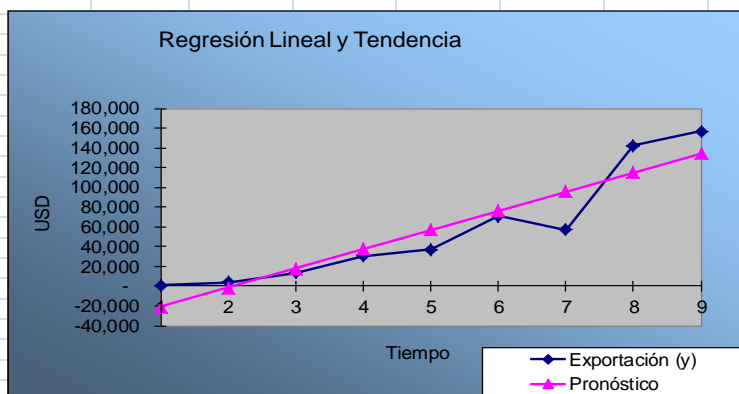


Figura 51: Modelo de Análisis de Regresión

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

b) Diagrama de Pareto

Se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El concepto proviene del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio basado en la distribución de la riqueza cuya premisa es: el

20% de las causas resuelven el 80% del problema; y, el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Procedimiento para elaborar el diagrama.

- Decidir el problema a analizar.
- 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 diagrama, con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
- Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
- Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
- Construir un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.
- Dibuje la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y posteriormente unir los puntos con una línea continua.

Para determinar las causas de mayor incidencia en un problema se traza horizontalmente a partir del eje vertical derecho, desde el punto donde se indica el 80% hasta su intersección con la curva acumulada. De ese punto trazar una línea vertical hacia el eje horizontal. Los ítems comprendidos entre esta línea vertical y el eje izquierdo constituyen las causas cuya eliminación resuelve el 80% del problema.

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

CAUSA DE FALLA	TIEMPO DE PARALIZACIÓN (min)	Jerarquización	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	95.83
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

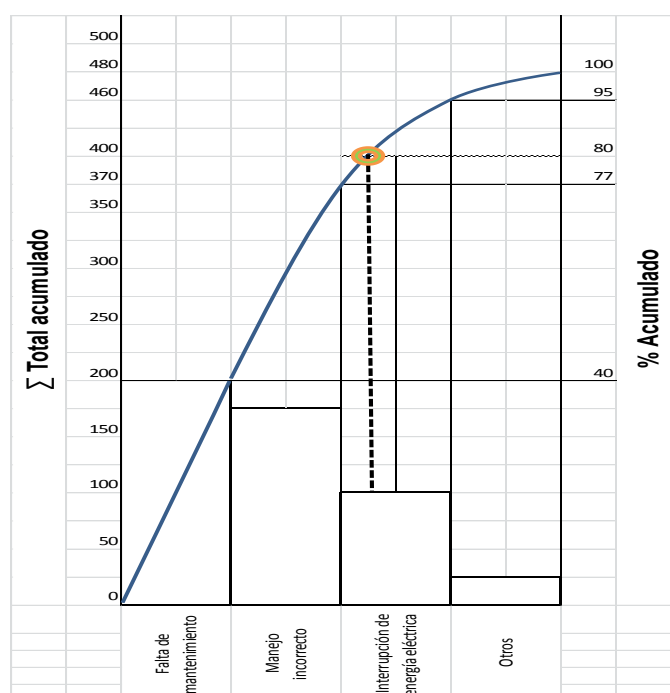


Figura 52: Diagrama de Pareto Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria

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.

c) Histogramas

Es la presentación de medidas clasificadas y ordenadas. Para esto es necesario determinar el número de clases a emplearse y el rango de cada una de ellas. Para esto es necesario calcular el rango dividiendo la resta del valor máximo menos el valor mínimo para el número de clases.

El histograma se usa para obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema, mostrar el resultado de un cambio en el sistema, identificar anomalías examinando la forma, compara la variabilidad con los límites de especificación.

Procedimiento para elaborar el histograma.

- Reunir datos para localizar por lo menos 50 puntos de referencia
- Calcular la variación de los puntos de referencia, restando el dato del mínimo valor del dato de máximo valor
- Calcular el número de barras que se usarán en el histograma (puede extraer la raíz cuadrada del número de puntos de referencia)
- Determinar la amplitud de cada barra, dividiendo la variación entre el número de barras por dibujar.
- Calcular el intervalo, es decir la localización sobre el eje x de las dos líneas verticales que sirven de fronteras para cada barrera.
- Construya una tabla de frecuencias que organice los puntos de referencia desde el más bajo hasta el más alto de acuerdo con las fronteras establecidas por cada barra.
- Elaborar el histograma.

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																	
133	133	135	136	137	138	140	140	141	142	143	143	1.- NÚMERO DE CLASES	$K=$	$1+3.322*\log(90)$	igual	7.49	
143	144	144	144	146	146	147	148	148	148	148	149	2.- LONGITUD DE CLASE	$L=$	$R/K=(211-133)/7$	igual	11.14	
149	149	149	150	151	151	151	152	153	153	153	153	3.- LÍMITE INFERIOR	$li=$		igual	133	
154	154	155	155	155	155	156	156	156	156	157	158	4.- LÍMITE SUPERIOR ÚLTIMA	$ls=$	$133+7*11.14$	igual	210.98	NO CONTIENE AL ÚLTIMO DATO QUE ES 211 POR LO QUE SE DEBE TOMAR UN VALOR MÁS GRANDE DE (L)
158	158	159	159	160	160	161	162	163	164	166	166	ENTONCES $L = 12$					
167	168	170	172	175	176	178	178	180	180	181	181	5.- EXCESO DE LÍMITE	$ls=$	$133+7*12$	igual	217	
185	186	187	189	190	191	192	192	199	200	201		POR LO QUE	$li=$	133-3	igual	130	
204	205	206	208	210	211								$ls=$	133+3	igual	214	
												6.- CONTRUYA LA TABLA					

N CLASES	MARCA DE CLASE	ni	fi	Ni	Fi	% abs Fi	% abs acum Fi
1	130-142	9	0.1000	9	0.1000	10.00	10.00
2	143-154	27	0.3000	36	0.4000	30.00	40.00
3	155-166	22	0.2444	58	0.6444	24.44	64.44
4	167-178	8	0.0889	66	0.7333	8.89	73.33
5	179-190	10	0.1111	76	0.8444	11.11	84.44
6	191-202	8	0.0889	84	0.9333	8.89	93.33
7	203-214	6	0.0667	90	1.0000	6.67	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

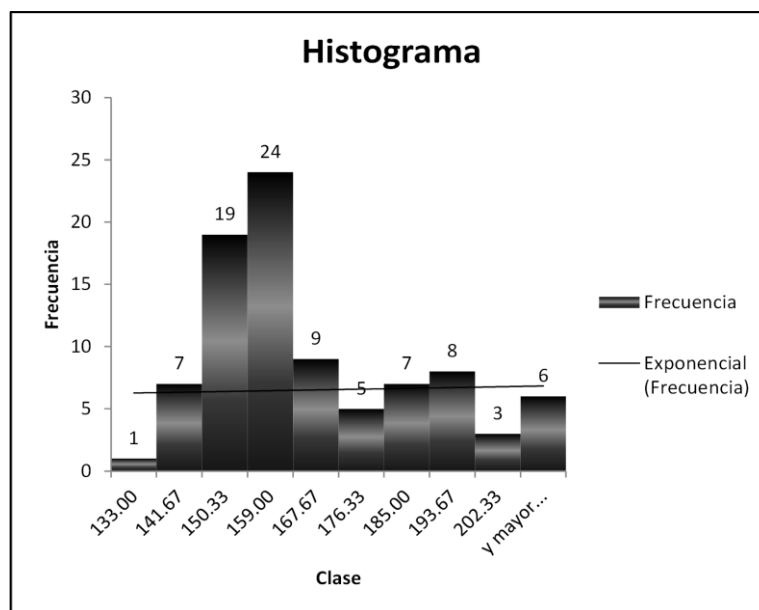


Figura 53: Ejemplo.- El tiempo de paralización en la empresa por falla de maquinaria

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

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

d) Diagrama de Causa-Efecto

Es útil para solventar problemas de calidad al ser una herramienta sistemática que permite apreciar la relación existente entre una característica de calidad (efecto) y los factores que lo afectan (causas)

Procedimiento para elaborar el diagrama

- Determinar el efecto o resultado (característica) a analizar.
- Trazar la línea principal del diagrama y escribir el efecto o resultado
- Especificar los factores que inciden sobre los resultados (causas)
- Verificar las causas o factores probables
- Asignar la importancia de cada causa o factor
- Registrar información que pueda ser útil.

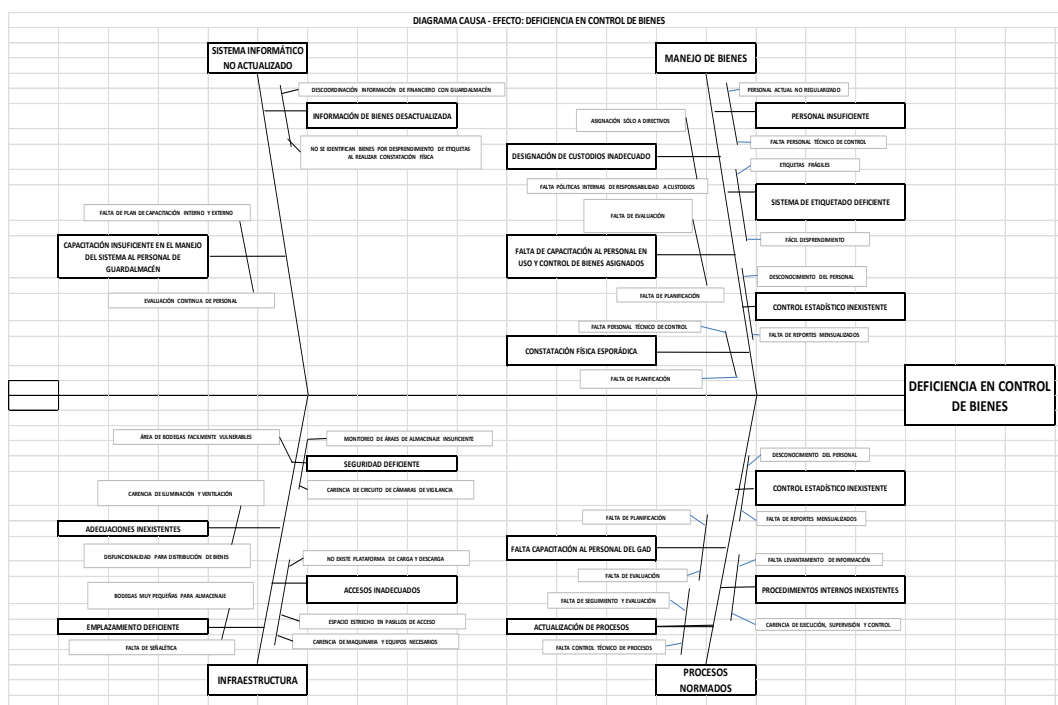


Figura 54: Ejemplo.- Elaboración de diagrama Causa-Efecto
Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA Módulo Administración por Directrices 2010

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

🚦 Herramientas de Mercadotecnia

a) Cómo funcionan los mercados

La figura muestra un diagrama de flujo circular (muestra las interacciones de los hogares (oferentes de factores de producción) y las empresas (productores de productos) en los mercados de factores y de productos), de una sencilla economía de mercado. Los intercambios se realizan de dos maneras:

- Mercado de factores.- Los propietarios de producción, recursos naturales, trabajo, capital físico (máquinas, edificios y equipo) y capital humano (los conocimientos y las cualificaciones adquiridos por un trabajador), los venden a organizaciones que los utilizan para producir bienes y servicios.
- Mercado de productos.- Las organizaciones que producen bienes y servicios venden sus productos a consumidores (Arthur O'Sullivan, Steven M. Sheffin, 2003)



Figura 55: Funcionalidad de los Mercados

Fuente: Arthur S., Steven M., Economía Principios e Instrumentos

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

b) Clientes Institucionales

El esquema de clientes institucionales define características y los tipos distintos de clientes que pueden ser la base de análisis de las pymes del sector, cada una debe recibir un tratamiento diferenciado para potencializar su utilidad.

- Los productores de bienes y servicios, buscan materia prima que puedan transformar y establecer otros bienes para distintas necesidades.
- Los Intermediarios colocan los bienes producidos por las empresas industriales en otras empresas que llegan a los clientes o consumidores finales; y,
- Los Clientes Finales, que son los que adquieren bienes directamente de las pymes para su consumo.



Figura 56: Clientes institucionales

Fuente: Mc Carthy J., Perreault W., Marketing un Enfoque Global, 2001

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

c) Proceso de Compra Organizacional

El proceso de adquisición de bienes y servicios de las organizaciones, está basado en un proceso o secuencia de etapas bien definidas que justifican la compra de bienes o requerimientos basado políticas internas establecidas en un modelo burocrático que contempla, leyes, reglamentos, normas, principios que rigen en la República del Ecuador.

- Los tipos de compra deben tomar en consideración el tiempo requerido, las influencias múltiples que afectan la decisión de compra, el análisis sobre los proveedores; y, la información requerida para la compra.
- Cuando las compras son nuevas sus características son elevadas en cada consideración ya que requieren de más tiempo, mayor información y un análisis más profundo de los posibles proveedores; así como, las influencias múltiples que puede recibir el administrador para la toma de decisiones.
- Recompra modificada se basa en algún cambio o ajuste necesario y que debe considerar aspectos relevantes de la compra y las posibles implicaciones en el costo que podría generar.
- Recompra directa, sirve como un alcance a la decisión tomada y permite una toma de decisiones basadas en información ya adquirida

Características	Tipo de proceso		
	Compra nueva	Recompra modificada	Recompra directa
Tiempo requerido	Mucho	Regular	Poco
Influencias múltiples	Mucha	Moderada	Poca
Análisis sobre los proveedores	Mucho	Moderado	Nulo
Información requerida	Mucha	Moderado	Poca

Figura 57: Proceso de Compra Organizacional

Fuente: Mc Carthy J., Perreault W., Marketing un Enfoque Global 2001

Elaboración: Ing. Alex Estrella, Ing. Patricio Pérez

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 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 incide favorablemente en su desarrollo económico

- La encuesta diseñada y aplicada tanto a colaboradores como a administradores de las pequeñas y medianas empresas de Santo Domingo de los Tsáchilas, revelaron en el tratamiento de los datos obtenidos, el nivel de gestión empresarial que han venido desarrollando, durante los tres años investigados; observando, que la planificación es un tema ambiguo para la administración de las pymes, el nivel de crecimiento de ventas y reinversión es etéreo; ya que, prácticamente se basa en la experiencia de los involucrados, antes que en la técnica de manejo y control de sus operaciones.
- 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.
- 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.

6.2 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.

- 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.
- 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Chiriboga, M., Chehab, C., Salgado, V., Espinosa, G., Garcia, S. (2011). Potencialidad productiva de Santo Domingo de los Tsáchilas, Chiriboga, M., Chehab, C., Salgado, V., Espinosa, G., Garcia, S., Agenda para la transformación productiva territorial: Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, *Ecuador.: Ministerio de Coordinación de la producción, empleo y competitividad.*
- Villacis, B., Maya, D., Zanafria, C., Sempertegui, B., Villavicencio, M., Puyol, R., Menendez, J. (2010). Uso del suelo, *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua SPAC 2010. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos.*
- INEC, (2012). Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua SPAC 2012. Quito, Ecuador.
- Tobar K. (2007). Plan estratégico de empresa Rhenania S.A.: El macro entorno, *Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.*
- ANDERSEN, A. (1999). Diccionario Espasa de Economía y Negocios.
- Webster, A. (1998). Estadística aplicada para Administración y Economía, Boston EE UU, (pp.670-690).
- MALBURG, C. (1994), Planes de Negocios para manejar las operaciones cotidianas, primera edición, México, (p.174).
- Alvarez, C. M. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. En C. M. Alvarez, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

- Antonio Kovacevic; Alvaro Reynoso. (2010). El Diamante de la Excelencia Organizacional. En A. Kovacevic, & A. Reynoso, *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Una propuesta para mejorar la implementación de la Estrategia. Santiago de Chile, Chile: El Mercurio, Aguilar.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson y Jhon W. Slocum, Jr. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Mariño, W. (2010). 100 Indicadores para controlar tu pequeña empresa. Quito DM Ecuador: Aguilar Grupo Santillana S.A.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del buen vivir 2013-2017. Quito DM-Ecuador: SENPLADES.

NETGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador.(2014). Boletín de prensa. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Central del Ecuador.(2014).Financiamiento estratégico CFN. Recuperado de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:financiamiento-estrategico&catid=56:productos-y-servicios.
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador, (2014). Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana. http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Enero%202014.pdf
- Biblioteca ESPE, (2008). Constitución política del Ecuador 2008. Recuperada de <http://biblioteca.espe.edu.ec/upload/2008.pdf>.

- Tecnologías Limpias, (2014). Leyes Ambientales. Recuperada de http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html.
- Elizalde, C.,(2011). Superintendencia de Compañías califica como PYMES. Recuperada de <http://cornelio-elizalde.blogspot.com/2011/02/superintendencia-de-companias-califica.html>.
- Vera, H., Carpio, G.(2011). Análisis de impacto de los incentivos tributarios establecidos en el código de producción para el año 2011, en el sector pequeña industria Azuay. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3083/1/UPS-CT002244.pdf>
- Fosado, I., (2011). Concepto de Proveedor, Base para el desarrollo de proveedores. Recuperado <http://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>.
- Wondra, J., (2014). Significado Socio Estratégico. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/significado-socio-estrategico-sobre_471878/
- Roche, I., (2010). Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de alimentación fresca. Recuperado de http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_013-031_roche.pdf.
- SIC, (1990). Ley de Régimen de Maquila y contratación laboral a tiempo parcial. Recuperado <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20REGIMEN%20DE%20LA%20MAQUILA.pdf>.
- Mendoza, F.,(2012). Al os emprendedores se los apoyará a través de 62 centros empresariales. Recuperado de

http://www.revistalideres.ec/entrevista/EMPRENEDORES-APOYARA-TRAVES-CENTROS-EMPRESARIALES_0_685731441.html

- Roig, O., (2012). Nuevos mercados azules. Recuperado de http://retos-directivos.eae.es/criterio_personal/158/
- Gaytan, D. (2008). Factores microambientales: El microambiente. Recuperado el 08 de Octubre de 2012, de <http://madivama.blogspot.es/1213832100/>
- Ambiente interno. Recuperada el 11 de Octubre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/55662751/AMBIENTE-INTERNO>
- Servicio de rentas internas. Recuperado el 11 de octubre de 2012, <https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet/Gesti3nempresarialGesti3nintegral>.
- Crecimiento empresarial sustentable. Publicada en marzo del 2006, de http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia03/03_021_044.pdf
- Investigación Científica. Recuperado el 08 de Octubre de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci3n>.
- Blázquez, M., Peretti, M., Matriz de documentación y datos: Una herramienta para el análisis de los sistemas de información de las empresas, *Técnica Administrativa Buenos Aires*. Recuperada de <http://www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm>
- Planes estratégicos objetivos y metas. Publicado el 16 de Julio del 2010, recuperado de <http://www.cursosderrrh.es/planes-estrategicos-objetivos-y-metas/>.