

# 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

Alex Estrella Quispe, Patricio Pérez Hidalgo  
[alexander\\_star2412@hotmail.com](mailto:alexander_star2412@hotmail.com) , [patricioperez37@hotmail.com](mailto:patricioperez37@hotmail.com)  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

**Palabras clave:** Santo Domingo de los Tsáchilas, Gestión Empresarial, Sector Agroindustrial, Desarrollo económico, Pequeñas y Medianas Empresas.

**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 ha 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.

**Keywords:** Santo Domingo de los Tsáchilas, Management, Agribusiness, economic, Small and Medium Enterprises Development

**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.

## I. INTRODUCCION

Santo Domingo de los Tsáchilas es una zona eminentemente agrícola, con un alto potencial de crecimiento y desarrollo para las pequeñas y medianas empresas agroindustriales, enfocadas en la producción y comercialización de productos derivados de sus procesos. Es el principal enlace entre Costa y Sierra y lugar de tránsito de productos de todas las regiones del Ecuador continental a precios accesibles para el consumidor. Las empresas presentes en la provincia son generadoras de inversión, crean empleo directo e indirecto de acuerdo a su necesidad. Pero también existieron empresas que desertaron de la competencia en el mercado, por falta de estudios técnicos administrativos que permitan a los inversionistas medir el riesgo y tomar decisiones que coadyuven a la obtención de oportunidades de negocio latentes en la zona. Una de las oportunidades comentadas, y que ha sido carta de presentación del Gobierno Central para el desarrollo productivo y la consagración del cambio de la matriz productiva propuesta, ha sido el otorgamiento de préstamos bancarios, a través del sistema financiero ecuatoriano, que es el mecanismo apropiado para incentivar la inversión, creación de fuentes de empleo; y, desarrollo de las pymes a nivel nacional. Sin embargo, la visión, misión, estructura administrativa y gestión empresarial productiva por parte de los administradores de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en los años investigados, ha adolecido de un análisis técnico profundo con especial enfoque en los factores macro ambientales como: económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos; micro ambientales como: proveedores, competencia, clientes internos, productos sustitutos y complementarios; y, del ambiente interno: Cultura organizacional, clima laboral, desarrollo organizacional, que deben ser monitoreados constantemente, pero que han sido desapercibidos debido a la falta de planificación, objetivos y metas sectoriales claras.

Más aún, no se ha tomado en consideración factores como: marketing, investigación de mercado, control financiero, desarrollo del cliente interno, control estadístico de procesos, entre otros aspectos empresariales.

## II MACRO AMBIENTE DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES

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 semielaborados como material base para la creación de otros productos que requieren de un proceso adicional para ser considerados como terminados.

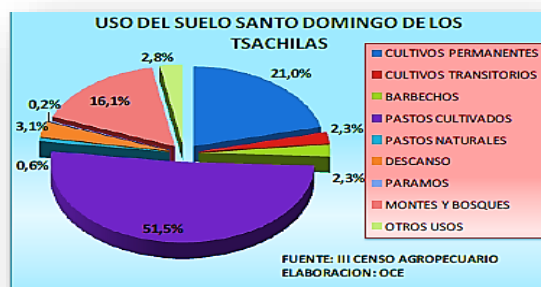


Figura 1. Uso del suelo Santo Domingo de los Tsáchilas (III Censo Agropecuario, OCE)

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



Figura 2. Crecimiento económico en el Ecuador (INEC)

Actualmente Ecuador es un país con estabilidad económica y política, lo que facilita su crecimiento, podemos percibir que existe flujo de efectivo en las actividades comerciales (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 a 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región.

Según los índices de productividad y competitividad del sector agroindustrial de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuenta con 3857 Km<sup>2</sup> 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 1**  
Superficie por categorías de uso del suelo, según región y provincia

| REGIÓN Y PROVINCIA             | USO DEL SUELO (Ha) |                      |                                  |          |                   |                  |         |                  |            |  |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|----------|-------------------|------------------|---------|------------------|------------|--|
|                                | TOTAL              | Cultivos Permanentes | Cultivos Transitorios y Barbecho | Descanso | Pastos Cultivados | Pastos Naturales | Piramos | Montes y Bosques | Otros Usos |  |
| TOTAL NACIONAL                 | 11.738.268         | 1.391.330            | 992.370                          | 193.957  | 3.409.933         | 1.508.971        | 539.473 | 3.304.128        | 217.666    |  |
| REGIÓN SIERRA                  | 4.678.877          | 296.036              | 398.437                          | 83.261   | 969.075           | 1.145.404        | 502.054 | 1.175.983        | 97.965     |  |
| REGIÓN COSTA                   | 4.573.449          | 984.176              | 561.242                          | 96.016   | 1.838.280         | 243.339          | 1.812   | 940.988          | 104.895    |  |
| REGIÓN ORIENTAL                | 2.526.960          | 110.815              | 4.289                            | 14.330   | 782.818           | 121.138          | 35.698  | 1.394.335        | 14.878     |  |
| REGIÓN SIERRA                  |                    |                      |                                  |          |                   |                  |         |                  |            |  |
| AZUAY                          | 650.364            | 4.306                | 34.379                           | 14.482   | 59.986            | 281.013          | 81.496  | 187.102          | 7.831      |  |
| BOLÍVAR                        | 380.958            | 37.238               | 34.438                           | 6.832    | 130.882           | 88.437           | 23.782  | 53.141           | 5.378      |  |
| CANAR                          | 218.344            | 26.526               | 10.641                           | 1.992    | 39.623            | 84.296           | 22.207  | 49.973           | 4.193      |  |
| CARCHI                         | 189.919            | 48.111               | 20.245                           | 1.815    | 21.148            | 89.881           | 21.543  | 36.121           | 2.339      |  |
| COTACACHI                      | 489.374            | 37.846               | 71.023                           | 14.641   | 12.541            | 48.715           | 88.715  | 72.469           | 3.424      |  |
| CHIMBORAZO                     | 430.987            | 2.187                | 85.545                           | 8.317    | 74.939            | 82.360           | 118.337 | 48.888           | 14.844     |  |
| IMBABURA                       | 272.810            | 18.840               | 17.404                           | 4.188    | 15.941            | 46.424           | 12.804  | 113.118          | 7.872      |  |
| LOJA                           | 939.878            | 51.878               | 7.569                            | 18.875   | 8.527             | 335.400          | 14.188  | 338.880          | 10.181     |  |
| PICHINCHA                      | 847.572            | 48.847               | 293.37                           | 7.129    | 19.501            | 108.678          | 45.385  | 187.308          | 25.291     |  |
| TUNGURAHUA                     | 201.810            | 8.930                | 19.389                           | 4.360    | 39.338            | 26.512           | 73.578  | 28.288           | 4.841      |  |
| SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS | 286.327            | 57.482               | 5.736                            | 1.809    | 150.527           | 2.721            | -       | 82.519           | 5.693      |  |

Fuente: INEC-ESPAC 2010

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 Santo Domingo sea una zona de producción bovina por excelencia.

**Tabla 2**

Número de cabezas de ganado por especies, según región y provincia

| REGIÓN Y PROVINCIA             | NÚMERO TOTAL DE CABEZAS (machos y hembras) |           |         |         |          |         |         |
|--------------------------------|--|-----------|---------|---------|----------|---------|---------|
|                                | Vacuno                                     | Porcino   | Ovino   | Asnal   | Caballar | Mular   | Caprino |
| TOTAL NACIONAL                 | 5.253.536                                  | 1.489.781 | 782.498 | 139.249 | 367.248  | 125.157 | 134.825 |
| REGIÓN SIERRA                  | 2.637.028                                  | 1.100.785 | 770.058 | 104.243 | 177.390  | 53.438  | 115.803 |
| REGIÓN COSTA                   | 1.954.647                                  | 323.992   | 18.549  | 32.596  | 135.953  | 63.447  | 18.283  |
| 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    | 40.888   | 7.222   | 3.420   |
| BOLÍVAR                        | 210.052                                    | 58.454    | 49.304  | 4.096   | 15.494   | 7.445   | 173     |
| CANAR                          | 148.824                                    | 29.027    | 34.396  | 1106    | 9.947    | 1.429   | 305     |
| CARCHI                         | 110.788                                    | 11.939    | 698     | 48      | 1.194    | 141     | -       |
| COTACACHI                      | 272.108                                    | 118.708   | 196.380 | 13.533  | 11.289   | 4.535   | 2.300   |
| CHIMBORAZO                     | 271.893                                    | 85.226    | 273.114 | 45.949  | 15.463   | 1.530   | 2.687   |
| IMBABURA                       | 91.199                                     | 16.040    | 13.586  | 1.729   | 9.151    | 2.697   | 8.529   |
| LOJA                           | 408.202                                    | 161.275   | 17.474  | 26.781  | 31.464   | 20.778  | 86.118  |
| PICHINCHA                      | 388.053                                    | 63.878    | 44.879  | 2.521   | 24.195   | 4.462   | 1.438   |
| TUNGURAHUA                     | 147.296                                    | 64.498    | 25.482  | 6.457   | 8.158    | 338     | 430     |
| SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS | 193.315                                    | 37.646    | 132     | 591     | 5.589    | 3.694   | 99      |

Fuente: INEC-ESPAC 2010

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-ESPAC 2012, p.21).

**Tabla 3**  
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                     | 11.895                |
| 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

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

**Tabla 4**  
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 planteles avícolas |
| 149.967   | 71.509  | 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

**Tabla 5**  
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 más  | <5        |                           |

Fuente: INEC-CENEC 2010

De acuerdo a la tabla 5, existe una población total de 469 establecimientos potenciales, (acorde al número de colaboradores) que desarrollan pymes, sean agroindustriales, comerciales o con otra actividad productiva.

“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 6**  
**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, requesón, yogur entre otros)                            | 364.324,4                  |
| <b>FACTURACION TOTAL</b>   |   | <b>487.036.033</b>         |

**Fuente: 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.

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

### III. MICRO AMBIENTE DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES

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, proveeduría general hasta 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 tienen 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).

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.

### **III. AMBIENTE INTERNO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES**

La investigación exploratoria ayudó a la observación de cada área de estudio con el objeto de formular problemas, desarrollar hipótesis, familiarizarnos con el fenómeno a estudiar y aclarar conceptos. Esto lo logramos a través del estudio de la documentación pertinente y de contactos con los administradores, mediante encuestas y entrevistas.

La investigación descriptiva sirvió para identificar los factores preponderantes en la elaboración y diseño de las soluciones administrativas, mediante la explicación de los hechos obtenidos con la recolección de información que fue descrita con la ayuda de medios estadísticos.

Finalmente la Observación Directa fue la herramienta fundamental para describir el fenómeno que se presenta en la investigación 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, en el periodo 2010-2012.

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, etcétera. (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, entendiéndose 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).

### **IV. GUÍA TÉCNICA PROPUESTA PARA LAS PYMES AGROINDUSTRIALES**

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.

### Herramientas básicas de control de procesos

La evolución del concepto de Calidad en la industria nos muestra que superamos una etapa donde la Calidad solamente se refería al control final para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, es decir que la Calidad no se 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:**  $y=a+bx$

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

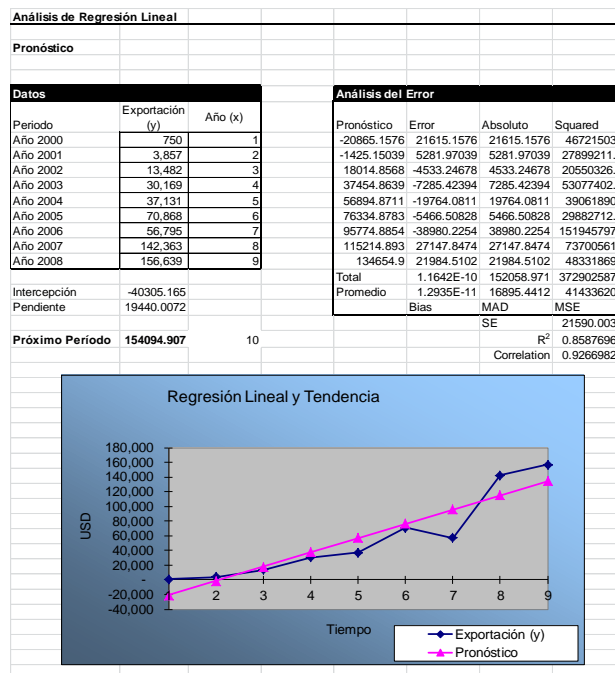


Figura 3. Modelo de Análisis de Regresión (Ventas por exportación)

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

#### 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 finalmente unir los puntos con una línea continua.



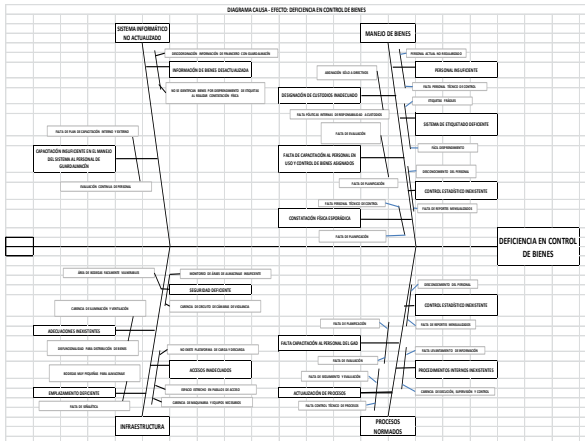
**Fuente: Ing. Francisco Rivadeneira, MBA. Módulo Administración por Directrices 2010**

**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 6. Ejemplo.- Elaboración de diagrama Causa-Efecto**

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

**Herramientas de Mercadotecnia**

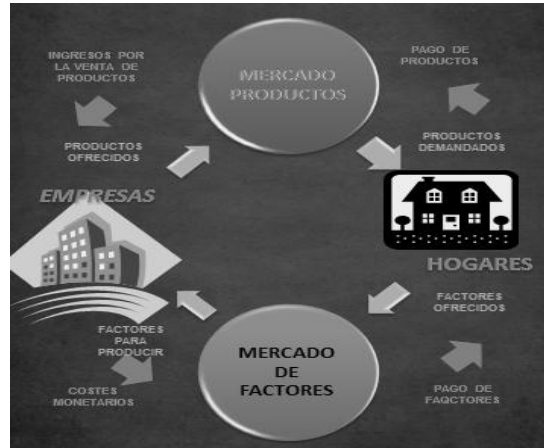
**a) Cómo funcionan los mercados**

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 7. Funcionalidad de los Mercados**

**Fuente: Arthur S., Steven M., Economía Principios e Instrumentos 2003**

**b) Clientes Institucionales**



**Figura 8. Clientes institucionales**

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



### c) Proceso de Compra Organizacional

| 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 9. Proceso de Compra Organizacional**

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

## V. 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.

## 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*.
- Banco Central del Ecuador.(2014). Boletín de prensa. Recuperado de [http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-](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](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:financiamiento-estrategico&catid=56:productos-y-servicios).
- Villacis,B., Maya, D., Zanafría, 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.
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador, (2014). Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana. [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Enero%202014.pdf](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](http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html).
- Elizalde, C.,(2011). Superintendencia de Compañías califica como PYMES. Recuperada <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/](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](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 de <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/EMPRENDEDORES-APOYARA-TRAVES-CENTROS-EMPRESARIALES\\_0\\_685731441.html](http://www.revistalideres.ec/entrevista/EMPRENDEDORES-APOYARA-TRAVES-CENTROS-EMPRESARIALES_0_685731441.html)
- Roig, O., (2012). Nuevos mercados azules. Recuperado de [http://retos-directivos.eae.es/criterio\\_personal/158/](http://retos-directivos.eae.es/criterio_personal/158/)
- Tobar K. (2007). Plan estratégico de empresa Rhenania S.A.: El macroentorno, *Escuela Politécnica Nacional*, Quito, Ecuador.
- 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/GestionempresarialGestionintegral>.
- Crecimiento empresarial sustentable. Publicada en marzo del 2006, de [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia03/03\\_021\\_044.pdf](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/Investigacion\\_Cientifica](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion_Cientifica)
- 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>
- 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).
- Planes estratégicos objetivos y metas. Publicado el 16 de Julio del 2010, recuperado de <http://www.cursosderrhh.es/planes-estrategicos-objetivos-y-metas/>.
- 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.
- Arthur O'Sullivan, Steven M. Sheffin. (2003). Economía Principios e Instrumentos. En S. M. Arthur O'Sullivan, Economía Principios e Instrumentos. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Mesonero M., Alcaide C., (2012). Marketing Industrial. Recuperada de <http://www.jcalcaide.com/wp-content/uploads/978-84-7356-860-9-Marketing-industrial.pdf>
- Bernal, C. A. (2011). Metodología de la Investigación. En C. A. Bernal, Metodología de la Investigación. MÉXICO: PEARSON, PRENTICE HALL.
- E. Jerome Mc Carthy, William D. Perreault. (2001). Micromarketing. En W. D. E. Jerome Mc Carthy, Marketing un enfoque Global (pág. 10). Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Ecuador, C. d. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador.
- Ideas para PYMES. (2013). Recuperado el 2014, de Ideas para PYMES: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/tendencias-marketing-innovacion-nuevos-mercados-pymes.html>

- Jáuregui, A. (2006). [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com). Recuperado el 2014, de [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com): <http://www.liderazgoymercadeo.com/articuloc ont.asp?a=57>
- Social, S. (2001). Ley de Seguridad Social del Ecuador.
- Trabajo, C. d. (5 de agosto de 1938). Código de Trabajo. Ecuador.
- 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.