

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS (PYMES) EN EL

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

ERICK ALEXANDER PINCHA RAMOS

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2017

Director:

Ing. Rodrigo Saltos

Informantes:

Ing. Juan Carlos Piñuela

Ing. Jaime Cadena

DEDICATORIA

A Dios, Por darme la fortaleza y valentía para seguir aun en los días más difíciles y complicados de mi vida, gracias por su infinita bondad y amor. Que ha hecho que este objetivo se pueda cumplir.

A mi padre Ángel, Que es el ser que más respeto y admiro, que me ha enseñado a ver con coraje al miedo y nunca decaer frente a la adversidad, gracias por hacerme la persona que soy y ser uno de los pilares para cumplir mis sueños.

A mi madre Lourdes, Por traerme a este mundo, defenderme sea cual sea el adversario, robarme una sonrisa cuando mi orgullo se hace en mí, si Dios me guardo es porque nunca dejaste de orar por mí. Gracias Madre.

Erick.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por tener la familia que tengo, siendo mi apoyo incondicional frente a todo reto que me he propuesto cumplir. Gracias por esta oportunidad de crecimiento y cumplimiento de uno de muchos objetivos propuestos en mi vida.

Al Ing. Rodrigo Saltos por su tiempo, profesionalismo y confianza que ha permitido que este trabajo se pueda cumplir.

A mis amigos, que, con peleas, risas, llantos, distancia, tiempo sin hablar, han buscado la manera para apoyarme, levantarme y hacer que esta vida sea extraordinaria. Los amigos son como los libros. No necesitas tener muchos, si no los mejores.

Erick.

ÍNDICE

1.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	2
1.1.- Conceptos y evolución de la planificación estratégica	2
1.2.- Fines y objetivos	7
1.3.-Importancia de la planificación estratégica en las empresas	13
2.- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN EL ECUADOR.....	4
2.1.- Definición de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	4
2.1.1.- Tipos de Pymes	17
2.1.2.- Características de las Pymes	19
2.1.3.-Ventajas y Desventajas de las Pymes	25
2.1.4.- Las Pymes en el Ecuador	27
3.- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS (PYMES) DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	16
3.1.- La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas manufactureras (pymes) del distrito metropolitano de quito.....	16
3.1.1.- El sector Manufacturero de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito.....	53
3.1.2. Actividades relacionadas con la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito que han aplicado la planificación estratégica.....	55
3.2.- Resultados.....	56
3.2.1.- Cuadros Comparativos.....	78
3.2.2.- Posibles barreras en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito que ya han aplicado la planificación estratégica.	81
4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
4.1.- Conclusiones	52
4.2.- Recomendaciones	85
Bibliografía	85
ANEXOS	86

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Actividades básicas en la Formulación de estrategias	11
Figura 2: Proceso de administración estratégica	12
Figura 3: Proceso de administración estratégica	12
Figura 4: Número de Establecimientos por Industria Manufacturera y Minería Total	32
Figura 5: Número de Establecimientos por Industria Manufacturera Total	32
Figura 6: Productividad Laboral en el Sector Industrial Total	33
Figura 7: Peso de los Costos Laborales sobre la Producción en el Sector Manufacturero Total	34
Figura 8: Personal Ocupado en la Industria Manufacturera y Minera Total	35
Figura 9: Personal Ocupado en la Industria Manufacturera Total	35
Figura 10: Remuneración Anual promedio por persona en la Industria Manufacturera Total....	36
Figura 11: Remuneración en el Sector Manufacturero y Minero Total	37
Figura 12: Remuneración en el Sector Manufacturero Total	38
Figura 13: Peso de las Mujeres en el personal Ocupado del Sector Manufacturero Total	39
Figura 14: Peso de los hombres en el personal ocupado en el sector Manufacturero Total	40
Figura 15: Peso de los empleados sobre el personal ocupado en el Sector Manufacturero Total	41
Figura 16:: Peso de los obreros sobre el personal ocupado en el Sector Manufacturero Total...	41
Figura 17: Inversión anual promedio en Activos Fijos del Sector Manufacturero Total	42
Figura 18: Consumo Intermedio del Sector Manufacturero y Minero Total	43
Figura 19: Consumo Intermedio del Sector Manufacturero Total	44
Figura 20: Consumo Intermedio, Actividad Elaboración de productos, alimentos y bebidas	45
Figura 21: Consumo Intermedio, Actividad Elaboración de tabaco	46
Figura 22: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de productos textiles	47
Figura 23: Consumo Intermedio, Actividad producción y fabricación de productos de madera	47
Figura 24: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de sustancias químicas	48
Figura 25: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de caucho y de plástico	48
Figura 26: Depreciaciones en el Sector Manufacturero Total	49
Figura 27: Exportaciones por tamaño de empresa en el Sector Manufacturero	50
Figura 28: Pequeñas y medianas empresas a nivel nacional según su actividad	52
Figura 29: Tiempo en el Mercado	60
Figura 30: Actividades de las Pymes	62
Figura 31: Poseen Planificación Estratégica	65
Figura 32: Aplicación de la Planificación Estratégica	66
Figura 33: Toma de Decisiones	68
Figura 34: Situación Actual de la Pyme	69
Figura 35: Cumplimiento de Valores y Principios	71
Figura 36: Cumplimiento de Objetivos	72
Figura 37: Conocimiento del FODA	73
Figura 38: Posibilidad de Crecimiento	75
Figura 39: Dificultades de las Pymes	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las Pymes según Superintendencia de Compañías del Ecuador.....	17
Tabla 2: Clasificación de las Pymes según el INEEEF.....	18
Tabla 3: Clasificación de las Pymes según el Small Business Administrations,	18
Tabla 4: Clasificación de las Pymes según la CEPAL.....	19
Tabla 5: Clasificación de las Pymes según la SECOFI (México).....	19
Tabla 6: Características básicas de las Pymes en el Ecuador.....	24
Tabla 7: Nomenclatura de Formula de Muestreo.....	57
Tabla 8: Calculo de la Muestra	58
Tabla 9: Tiempo en el Mercado	60
Tabla 10: Actividades de las Pymes.....	62
Tabla 11: Poseen Planificación Estratégica	64
Tabla 12: Aplicación de la Planificación Estratégica.....	66
Tabla 13: Herramientas para la Toma de Decisiones.....	67
Tabla 14: Situación Actual de las Pymes	69
Tabla 15: Cumplimiento de Valores y Principios	70
Tabla 16: Cumplimiento de Objetivos	72
Tabla 17: Conocimiento del FODA	73
Tabla 18: Posibilidad de Crecimiento	74
Tabla 19: Dificultades de las Pymes	76
Tabla 20: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida).....	78
Tabla 21: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida).....	79
Tabla 22: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida).....	80
Tabla 23: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida).....	81

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación busca determinar la situación en la que se encuentra la Planificación Estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el Distrito Metropolitano de Quito, con el objetivo de encontrar barreras en la implementación y seguimiento de esta herramienta de la Administración Estratégica.

Capítulo 1.- Nos describe la evolución y desarrollo del termino Planificación con el pasar del tiempo, acontecimientos, hechos, fechas, épocas por las cuales ha pasado la humanidad y sus diferentes etapas en el tiempo. Además de los fines y objetivos de la implementación de la Planificación Estratégica en una organización.

Capítulo 2.- Definición, clasificación, características, ventajas y desventajas de las Pymes a nivel nacional como internacional. Análisis de la situación y efectos de las Pymes en el Ecuador.

Capítulo 3.- Análisis de la situación de la Planificación Estratégica en pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito por medio de entrevistas con representantes de organizaciones pertenecientes a este grupo económico, además de la obtención de posibles barreras que influyan en el mal funcionamiento de la Planificación Estratégica.

Capítulo 4.- Se determina conclusiones y recomendaciones obtenidas después de la tabulación y resultados de las entrevistas realizadas a la muestra de pequeñas y medianas empresa Pymes manufactureras.

INTRODUCCIÓN

La necesidad y la oportunidad son factores que han hecho que un nuevo motor económico aparezca en nuestro país, cada día fortaleciéndose y desarrollándose buscando el bienestar social económico financiero del Ecuador.

Las Pymes, organizaciones clasificadas así por su tamaño y estructura que en los últimos años han sido fuentes de desarrollo económico en nuestro país, enfocadas en varias ramas como lo son el comercio, manufactura, alimentos, servicios, etc.

El crecimiento de este grupo económico ha hecho que sea necesario el estudio de las mismas, tanto para ayudar en su desarrollo como para entender el funcionamiento de las mismas. La administración Estratégica de las Pymes es una utopía hasta el momento, no existe información suficiente para el entendimiento de las mismas, para lo cual por medio del presente trabajo podamos determinar la situación de la Planificación Estratégica en las pequeñas y medianas empresas manufactureras Pymes del Distrito Metropolitano de Quito, buscando los factores internos y externos que se deben tomar en cuenta para la implementación y control de una Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica al ser una herramienta muy importante por no referirnos como la columna vertebral de una organización ha sido fundamental en la toma de decisiones de grandes empresas y porque no determinar el efecto que causó la

implementación de las mismas en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

1.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1.1.- Conceptos y evolución de la planificación estratégica

La planeación estratégica es un sistema gerencia que permite conocer hacia donde se dirige la empresa, como lograrlo, los recursos necesarios, los objetivos que se desean alcanzar y quien los va a llevar a cabo. De esta forma se orientan las acciones de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo. (Moreta, 2011)

La administración estratégica nace desde tiempos inmemorables, miles de años en donde la palabra planificar simplemente no existía en el vocablo de muchos, sin embargo, fue, es y será la técnica más importante para el cumplimiento de objetivos y determinación de estrategias.

Sun tzu, general, estrega militar y filósofo de la antigua China quien su verdadero nombre es Sun Wu es reconocido por escribir “El Arte de la guerra” uno de los libros más importantes para el estudio de la estrategia, la palabra planificación no es utilizada por el mismo sin embargo el la nombraba como estrategia ofensiva.

El libro nos da directrices de estrategia y planificación ya desde el siglo IV A.C., nos comparte muchos conocimientos como lo son:

- Mirar en el pasado para entender el resultado actual

- Analizar cuidadosamente la situación actual, aspectos buenos o malos, oportunidades y debilidades, evitar fracasos.
- Anticiparnos al futuro y saber sobrellevarlo.

Ya desde el siglo IV A.C. existen nociones de planificación, así podemos ver que la actual planificación estratégica es fruto de miles de años de progreso de nuestra civilización. Sin embargo, hasta ese siglo aun no conseguíamos que la planificación sea muy bien estructurada.

En el año 247 A.C: aparece Aníbal Barca (Rosario, 2013) uno de los estrategas más importante de aquellos tiempos, por medio de su estrategia militar podemos decir que la planificación evolucionó al punto en donde por cumplir con el objetivo de conquista de Roma, creo una visión para su reino, para seguir con la formulación de estrategias, observo factores internos y externos, determino tácticas y pasos a seguir, una información de suma importancia hoy en día, ya que toda esta información es la base principal de la actual planificación estratégica.

Con el pasar del tiempo aparece Nicolás Maquiavelo (Biografías y Vidas, 2016), político historiador, filósofo, humanista y escritor quien con su libro “El Príncipe” nos da una visión más desarrollada sobre la planificación en la edad renacentista italiana en donde admite que la planificación es fundamental en el correcto direccionamiento de un gobierno, ya en ese tiempo la planificación era algo fundamental.

Acercándonos a nuestros días tenemos la segunda guerra mundial, hecho que marco a fondo el funcionamiento normal del mundo en diversos aspectos, entre los que podemos enumerar los efectos, económicos, sociales, políticos, legales, psicológicos, los cuales nos llevan a cambiar nuestra forma de ver al mundo.

De allí las empresas se dieron cuenta de que vivimos en un mundo muy dinámico, cambiante, diferente cada día, lo cual las llevo a necesitar de una herramienta que les ayude en su correcto desempeño, en tratar de predecir el futuro, que les ayude a ser sostenible en el tiempo y lo más importante que les ayude en la toma de decisiones, así como el determinar la verdadera razón de la organización.

Hoy en día existen miles de escuelas de negocios en el mundo en donde el estudio de la planificación estratégica es el eje fundamental en el mundo de los negocios.

Al ser un conocimiento necesario, en la actualidad existen millones de definiciones sobre la planificación estratégica sin embargo existen autores que nos explican de mejor manera esta herramienta con las siguientes definiciones:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Gomez, 1994)

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, Planeacion Estrategica: lo que todo director debe saber, una guia paso a paso, 1996)

La planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (Steiner, Top Management Planning, 1969)

Con las definiciones citadas anteriormente podemos determinar que la parte principal del cumplimiento de un objetivo es la planificación, absolutamente todo necesita de un proceso programado, todo necesita de la determinación de pasos a seguir, así como también de saber que todo tiene un inicio y un fin.

Consolidando podemos decir que la planificación estratégica es una herramienta que describe el proceso a seguir en el cumplimiento de objetivos y metas de una organización, determinando su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas tomando en cuenta su entorno interno como externo en un trabajo conjunto en todos los niveles jerárquicos de la organización.

De allí determinamos que esta herramienta es parte fundamental en toda organización, es el eje principal y funcional de una correcta administración.

1.2.- Fines y objetivos

La planificación estratégica es una herramienta poderosa cuyo objetivo es el poder determinar la situación actual como el curso que está llevando la organización para de esa manera poder determinar actuales o futuras negativas en la administración de la misma.

La información obtenida es de suma importancia para la determinación de estrategias que hagan que la organización se desarrolle de mejor manera haciendo que la alta directiva tenga guías para la toma de decisiones.

La planificación estratégica trae consigo varios fines como lo son:

- La visualización general de la situación de la organización, de esta manera podemos ver a la organización como un todo, midiendo, mejorando y proponiendo un correcto desempeño organizacional.
- Disminuir el riesgo de fracasos en la toma de decisiones
- Analizar a la organización tanto a nivel interno como externo
- Determinar objetivos y metas acorde al funcionamiento de la organización
- Poseer de un plan de acción para la correcta administración
- Mantener un enfoque del futuro teniendo en cuenta el presente y pasado
- Fomenta la correcta planificación

- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias
- Mejora de procesos de la organización a nivel interno como externo
- Permitir que la gerencia tenga el control máximo sobre el destino de la empresa
- Obtener ventaja competitiva sobre la competencia que no tiene un conocimiento estratégico sobre la organización
- Hacer que la toma de decisiones sea realizada por hechos mas no por emociones

El éxito de la planificación estratégica está en la adaptación al cambio ya que con la misma estamos atados a anticiparnos a hechos, iniciar con medidas como también reaccionar a acontecimientos inesperados.

Por todos los fines antes mencionados podemos ver como una planificación estratégica está atada a la organización con el objetivo de poseer el mejor funcionamiento posible para la misma, implementándola de la siguiente manera:

- a) Visión. - es donde nos veremos en un futuro no muy distante como organización, la cual se aspira en un horizonte de tiempo determinado la misma debe ser elaborada de tal manera que si se pueda realizar.

El comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podemos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende si el resto sucede según la estrategia de la empresa. (Martinez, 2010)

- b) Misión. - es la razón de ser de una organización, el que hace en realidad, la determinación de su funcionamiento, la actividad principal del negocio.

La misión de una empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. (Pearson, Direccion Estrategica, 2011)

- c) Valores. - Pautas de conducta, principios de comportamiento organizacional

Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. (Pearson, Direccion Estrategica, 2011)

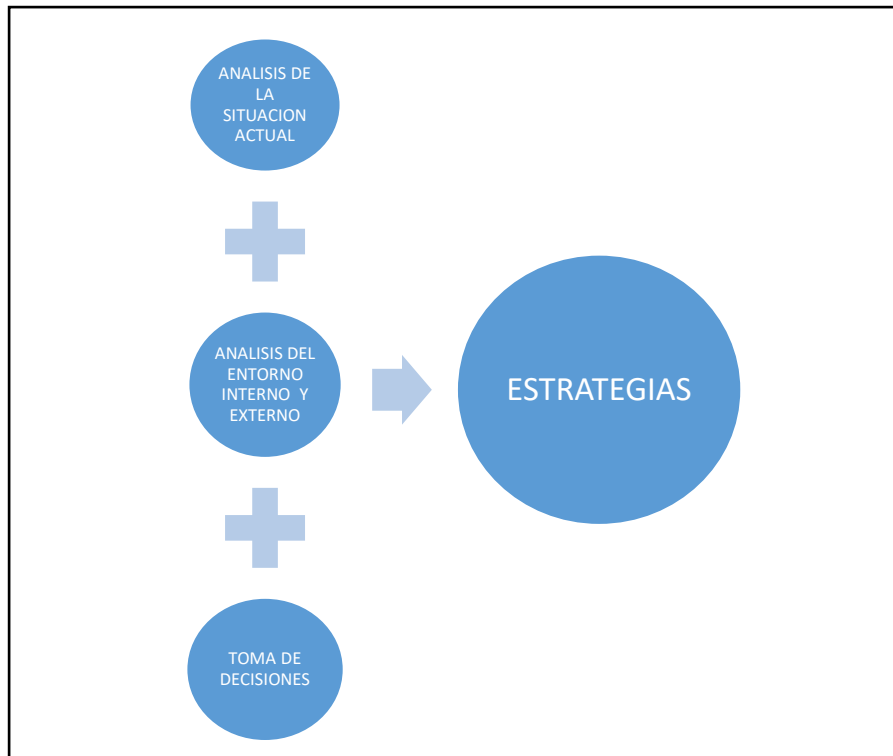
- d) Objetivos. - los objetivos constituyen una aspiración de logro, los mismos deben ser medibles en el tiempo, deben ser cuantificables, mesurables, apropiados y realistas.

- e) Políticas. - Planificaciones permanentes expresadas en reglas que guían o canalizan el pensamiento de los miembros de una organización, el mismo ayudan en la determinación de límites en todo nivel de la organización.
- f) Estrategia. - es un plan ideado para dirigir en la toma de decisiones, son planes tácticos que se realizan teniendo en consideración todo factor de la organización ya sea interno o externo. (Gestiopolis, 2004)

La estrategia de una empresa consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores compiten de manera ventajosa, mejorando el desempeño para que el negocio prospere.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que el competidor no hace o hacer lo que no pueden hacer. (Ver Figura 1).

Figura 1: Actividades básicas en la Formulación de estrategias



Fuente: Elaborado por el Autor.

Elaborado: Elaborado por el Autor

- g) Asignación de recursos. - distribución de recursos de la organización entre las diferentes unidades estratégicas, áreas funcionales, etc.
- h) Medición y evaluación. - Poder determinar si lo realizado está dando fruto en el cumplimiento de objetivos y progreso organizacional.

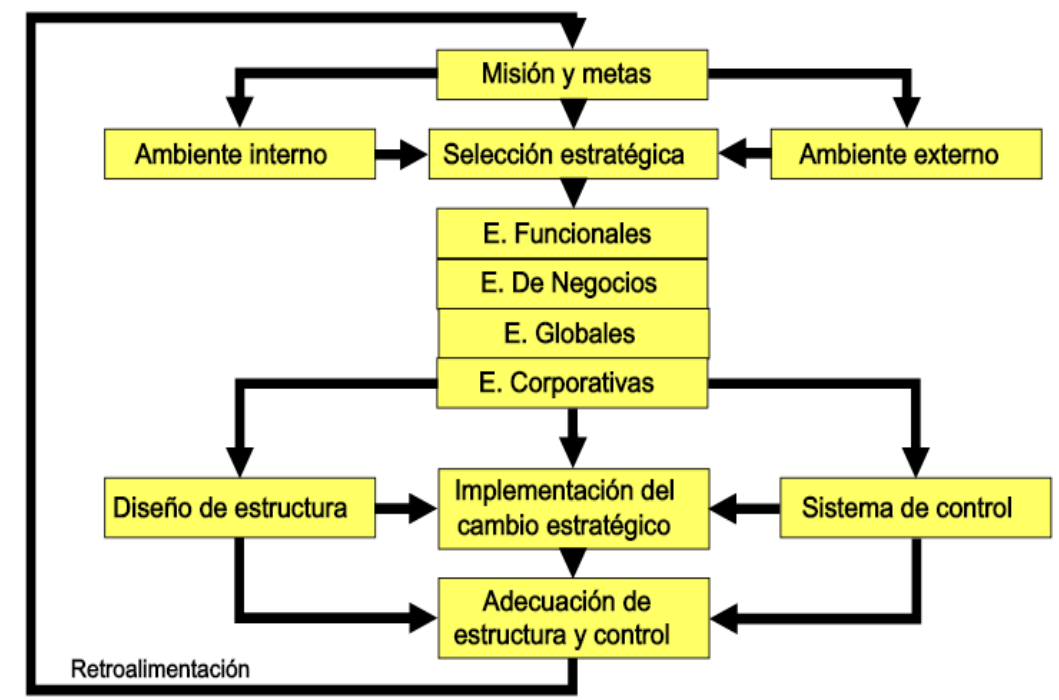
Figura 2: Proceso de administración estratégica



Fuente: Samuel Certo, 2017, https://www.goconqr.com/p/3161387-gestion-estrategica1-flash_card_decks).

Elaborado: Samuel Certo

Figura 3: Proceso de administración estratégica



Fuente: Charles Hill- Gareth Jones, 2017, <http://slideplayer.es/slide/7377257/>

Elaborado: Charles Hill-Gareth Jones

1.3.-Importancia de la planificación estratégica en las empresas

Después de lo antes visto podemos concluir que la planificación estratégica es la columna vertebral de una organización, la misma que nos da el direccionamiento estratégico necesario para la toma de decisiones, así como el poder ver a la organización como un todo dejándonos analizar la situación actual en la que se encuentra, además de poder anticiparnos al futuro. (Ver Figura 2).

Según la (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2014), el Ecuador es el país con el mayor porcentaje de negocios nacientes, somos el número uno en toda Latino América sin embargo hoy en día podemos ver como desde pequeñas empresas hasta grandes organizaciones se encuentran en muy serios problemas por la situación en la que se encuentra nuestro país, las empresas ya sean pequeñas o grandes se les dificulta mucho el poder adaptarse a todo cambio que estamos viviendo.

Somos un país fructífero, rico en recursos sin embargo la mala administración de muchos ha hecho que nuestro sector empresarial no sea tan desarrollado como el de otros países, de allí la importancia de esta herramienta.

La mayoría de organizaciones posee una planificación estratégica sin embargo la misma no es bien aplicada o simplemente no se encuentra correctamente realizada, el país posee en su mayoría administradores empíricos algo no muy factible para el desarrollo de una organización ya que solo con un profesional que se preparó en esta rama una organización será capaz de cumplir objetivos y su desarrollo continuo y por ende cumplir o usar correctamente esta herramienta.

El país posee variedad de empresas en toda rama, desde pequeñas empresas florícolas hasta grandes empresas exportadoras, sin embargo, está siendo notorio las dificultades que atraviesan, desde falta de liquides, hasta perdidas de ejercicios, la mayoría son empresas que poseen un desarrollo de años, algo que nos lleva a concluir que las mismas poseen un direccionamiento, poseen una planificación realizada, poseen una herramienta que le ayude a tomar decisiones, sin embargo es necesario el analizar que sucede con estas organizaciones partiendo desde las pequeñas empresas, desde la base del emprendimiento como lo hace este trabajo de investigación, con este estudio podremos saber qué es lo que sucede con las organización, cuáles son los factores internos o externos con los que interactúan, saber qué es lo que realmente sucede con su planificación estratégica.

Al ver la importancia de la Planificación Estratégica podemos entender de mejor manera que es lo que está sucediendo en nuestro país, la dificultad por las cuales están pasando nuestros empresarios, determinar qué sectores se han visto más afectados o simplemente saber si la falta de administradores profesionales es el problema.

Sin una correcta planificación, los administradores no sabrán cómo organizar desde un grupo humano hasta sus recursos y por ende no saber qué es lo que la organización más necesita.

2.- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN EL ECUADOR

2.1.- Definición de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las Pymes hoy en día podemos decir que son parte fundamental en la economía de un país, la misma hace que cada vez más personas emprendan con sus ideas y traten de ser productivos. Cierta característica hace que un país disminuya su desempleo, aumenten los ingresos y disminuya la pobreza.

De allí tenemos las siguientes definiciones de Pymes:

(Servicio de Rentas Internas, 2013) En la página web principal del Servicio de Rentas Internas del Ecuador la misma nos detalla que se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Según el (Grupo Enrokee, 2011) especialistas en el crecimiento ordenado y sostenible de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador define que Pymes quiere decir pequeñas y medianas empresas. En el país, se llama Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, su nivel de producción, activos y pasivos (que representan su capital), tienen características similares en sus procesos de crecimiento, no existe un concepto o definición exacta de Pymes ya que las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar de acuerdo a la economía del país donde produce.

Existe poca información sobre las definiciones que se les puede dar a este tipo de organización, ya sea porque en muchos países, las mismas son recientemente normalizadas, en otros casos no las toman con la importancia necesaria que tienen.

Después de la información obtenida por varias instituciones como lo son firmas auditoras con sus publicaciones, revistas de negocios y economía con artículos referentes al tema, investigaciones de universidades del país podemos definir qué, las Pymes son pequeñas y medianas organizaciones que se las determina así según ciertas características que poseen como lo son, los niveles de ingresos, gastos, actividad, número de trabajadores, producción, en su mayoría estas características no son más grandes a nivel cuantitativo y cualitativo que las de una empresa ordinaria.

Las Pymes son fuente de emprendimiento, de necesidad, de oportunidad, son la base de un crecimiento continuo y mejoramiento de producción de un país.

2.1.1.- Tipos de Pymes

No existe una clasificación específica de las Pymes por el mismo hecho que los Gobiernos de varios países no las han sabido dar el tratamiento correspondiente sin embargo podemos decir que existen organismos internacionales que se han preocupado por este vacío, los mismos consideran al factor humano como base para determinar una clasificación por tamaño de la pequeña y mediana empresa.

Tabla 1: Clasificación de las Pymes según Superintendencia de Compañías del Ecuador

Variable/Estratos	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número de empleados efectivos	1-9	10-49	50-199
Valor Bruto de las ventas anuales (US\$)	≤100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000
Valor de Activos Totales (US\$)	≤100.000	100.001-750.000	750.001-4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012,
<http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Elaborado: SCE

Empleados Efectivos: Se consideran aquellas personas que trabajan en la empresa en una forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo, según las modalidades del sector. (Moreta, 2011) (Ver Tabla 1).

Valor Bruto de las ventas anuales: Se entiende por valor bruto de venta anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes. (Moreta, 2011) (Ver Tabla 1).

Valor de los activos totales: Se define como, el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo con las normas contables de cada país. (Moreta, 2011) (Ver Tabla 1).

Tabla 2: Clasificación de las Pymes según el INEEEF

Artisanal	1-10	Trabajadores
Muy pequeña	10-50	Trabajadores
Pequeña	50-250	Trabajadores
Mediana	250-1000	Trabajadores
Grande	1000-5000	Trabajadores
Muy Grande	5000	Trabajadores

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Estudio Económico de Francia, 2011

Elaborado: INEEEF

Tabla 3: Clasificación de las Pymes según el Small Business Administrations, (EUA)

Pequeña	1-250	Empleados
Mediana	250-500	Empleados
Grande	>500	Empleados

Fuente: Small Business Administration, 2015, <https://es.sba.gov/>

Elaborado: EUA

Tabla 4: Clasificación de las Pymes según la CEPAL

Pequeña	5-49	Empleados
Mediana	50-250	Empleados
Grande	250	Empleados

Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL),2016,
<http://www.cepal.org/es>
Elaborado: CEPAL

Tabla 5: Clasificación de las Pymes según la SECOFI (México)

Micro Industria	1-15	Personas
Pequeña Industria	16-100	Personas
Mediana Industria	101-250	Personas

Fuente: Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana SECOFI (México),2015
Elaborado: SECOFI

Como Generalidad varias organizaciones han tomado como factor de clasificación al personal de las Pymes sin embargo se puede tomar varios factores más como lo son:

- Monto y volumen de producción
- Volumen de Ventas
- Capital de Integración
- Según su actividad

2.1.2- Características de las Pymes

Acorde a los antes visto en las definiciones de Pymes, las mismas poseen factores principales e importantes para el funcionamiento correcto de una economía, en las que destacan, el empleo, el cual hace que en una sociedad la

pobreza disminuya, los ingresos sean mayores, el poder adquisitivo sea mayor y el nivel de vida sea bueno. (Ver Tabla 6).

La producción, otro factor importante ya que con el mismo se desarrolla una sociedad a un nivel económico-social; factor económico, el cual sin él no seríamos un país organizado, el mismo hace que el dinero exista en sí, y por ende el funcionamiento del país sea correcto.

Según la (Revista Ekos, 2014), Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes.

Las Pymes según su actividad en su mayoría son:

- Comercio al por mayor
- Servicios diversos
- Manufacturas diversas comercio al por menor
- Construcción
- Transporte
- Bienes Raíces

- Pesca y acuicultura

Una característica de las Pymes que necesita ser tratada y mejorada es la falta de exigencias técnicas, calidad y legal; las técnicas ya que en su mayoría las actividades que realizan las Pymes son a nivel artesanal, principalmente las realizan personas no preparas profesionalmente, en gran número personas que de alguna manera adquirieron estos conocimientos de manera empírica.

La calidad, es una característica a mejorar por las Pymes, las mismas no poseen estándares ni normas para el resultado de su trabajo, así como la manera en la que lo hacen.

La legal, hoy en día son pocas Pymes regularizadas e incluso existen falencias legales y normativas que hacen que las mismas no tengan una regularización como la de las empresas normales.

El poder de negociación es una falencia muy significativa en el funcionamiento de las Pymes ya que al no poder negociar ya sea por su tamaño, o la falta de competencia la misma no puede desarrollarse, no puede crear vínculos lo suficientemente fuertes para el poder mejorar su estatus de producción, ventas, e incluso desarrollo organizacional-económico-financiero.

La internacionalización, es un defecto de las Pymes, no es absoluto esta característica como podemos ver las pequeñas y medias empresas dedicadas al tratamiento del cacao han tenido grandes éxitos en los últimos tiempos sin

embargo no pasa lo mismo con otras actividades, ya sea por la falta de estándares, políticas, calidad, poder de negociación, vínculos con el exterior etc.

El desperdicio, es un efecto negativo que se da en la producción, podemos decir que es por una falta de seguimiento de procesos, no poseer un flujo correcto de procesos.

El desperdicio es un gasto sumamente delicado y afectable en la situación de la organización.

La insuficiencia productiva se da por el tamaño de las Pymes, así como la falta de procesos en la organización, muchos Gobiernos ayudan a las Pymes en su desarrollo, una manera de incentivar esta actividad y mejorar la insuficiencia productiva es el financiamiento, de esta manera muchas Pymes se han dado a la tarea de adquirir maquinaria que ayude con esta deficiencia.

Beneficios tributarios, es una característica fundamental en el crecimiento de las Pymes, los Gobiernos dan preferencia tributaria con ciertas exenciones y excepciones en los pagos de impuestos.

Con toda la información adquirida podemos sacar las siguientes conclusiones sobre las características de las Pymes:

- Poseen un nivel pequeño de capital en comparación con la creación de una gran empresa
- En su mayoría las Pymes son administradas por sus propios dueños los mismos que la guían de una manera empírica
- El personal de las Pymes tiende a un máximo de 50 personas
- Pueden abastecer un mercado limitado
- La exportación es un proceso difícil para las Pymes

Tabla 6: Características básicas de las Pymes en el Ecuador

Organización Jurídica	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas Naturales	35,20%
	Otros	27,50%
RUC	Tienen RUC	97%
	No Tienen RUC	3%
Empleo por Sectores	Alimentos	20,70%
	Textiles y Confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos Químicos	13,30%
	Otros Sectores	25,80%
Promedio de empleos por empresa	19Personas	
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
Número de empleados por empresa	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29,20%
	21 a 50 empleados	22,60%
	más de 50 empleados	10,40%
Mercados	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias circunvecinas)	26%
	Provincias Limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
Mercados por sectores	Privado	79%
	Publico	21%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, 2014,
<http://www.industrias.gob.ec/>

Elaborado: MIPRO

2.1.3.-Ventajas y Desventajas de las Pymes

Las Pymes como generalidad poseen características diferentes a una gran empresa, algunas que las hacen únicas y otras que las hacen similares a cualquier organización en las que destacan.

Ventajas

- Creación de empleo, hoy en día por diferentes circunstancias ya sea, dificultades a nivel de país, a nivel organizacional, a nivel personal, las personas buscan una fuente de ingreso, buscan progresar. De esa manera el diseño y creación de pequeñas y medianas empresas es una opción muy aceptada para la obtención de ingresos de manera independiente y por ende según la necesidad de la Pyme el reclutar y seleccionar al personal idóneo para de esa manera el poder hacer que una persona económicamente inactiva obtenga una fuente de trabajo.
- Flexibilidad, Al ser una organización de carácter pequeña sin dejar a un lado el orden, procesos y procedimiento de toda organización, las Pymes son capaces de ser dinámicas y adaptables al medio, en comparación con organizaciones de gran escala el implementar un proceso puede durar meses, sin embargo, las Pymes son capaces de adaptarse, cambiar, eliminar el funcionamiento de la misma.
- Oportunidad de creación, por ser una organización de pequeña dimensión en sus inicios, son las organizaciones más optadas de crear por parte de los emprendedores.

- Diferenciación, Las Pymes poseen en muchos lugares del mundo beneficios tanto fiscales, económico, sociales, etc. A diferencia de las grandes empresas.
- Independencia de decisión, la toma de decisiones se realiza de manera más rápida y fija en el cumplimiento de objetivos.

Desventajas

- Retraso Tecnológico, por el hecho de ser organizaciones de una pequeña dimensión, se les es difícil el adquirir tecnología de punta, por la falta de recursos en su mayoría. Sin embargo, en otros casos las Pymes al carecer de grandes procesos por lo general se adaptan a lo más mínimo en tecnología.
- Talento humano, al ser reducido la capacidad de la organización, la misma carece de variedad en el tipo de personal.
- Cantidad productiva, en comparación a otras organizaciones la capacidad de producción es en menor cantidad ya sea en bienes o servicios.
- Deficiencia de procesos, en varias organizaciones no se encuentran bien establecidos los procesos que hacen que la organización funcione de manera correcta.
- Vulnerabilidad económica, no pueden soportar grandes periodos de recesión económica.
- Recursos Económico-Financieros, los limita en su crecimiento.
- Administración, en muchos casos al ser una organización pequeña, los dueños de la misma no poseen conocimientos sobre la administración sin embargo la administran de manera empírica.

- Poder de negociación con proveedores y clientes, las Pymes deben adaptarse a lo que el medio le ofrece, al carecer de pocos recursos, por lo general se acoge a lo que el cliente o proveedor le impone.

2.1.4.- Las Pymes en el Ecuador

Después de todo lo expuesto anteriormente podemos ser capaces de saber qué organización se la puede considerar como una Pyme, muchas veces los servicios y bienes que adquirimos a diario provienen de una pequeña o mediana empresa, la papelería, el cyber y hasta la tienda en la que muchos fían son pequeñas empresas que se han creado por una necesidad u oportunidad.

Podemos decir que superan en gran número a las grandes empresas, si no existieran podría haber un gran problema en la sociedad, en diferentes aspectos, tanto como económico, social, tributario, etc. Las Pymes cumplen con un papel sumamente importante en nuestro diario vivir no solamente en nuestro país sino en el mundo entero.

Las Pymes se han convertido en un pequeño motor económico que cada día crece más y más en nuestra sociedad, hacen que las personas dejen un lado el miedo al fracaso y lo cambien por la ventura del emprender, como lo antes mencionado son muchas y con una correcta administración de las mismas podrían cambiar el rumbo económico de nuestro país, doy hincapié en la frase “una correcta administración” ya que como sociedad necesitamos

ser más cultos y letrados en este tema, dejar un lado el conocimiento empírico, dejar un lado la ignorancia que solamente el conocimiento nos puede quitar, son muchas las Pymes que nacen y son nuevas en el mercado, sin embargo también son muchas las que fracasan y cierran sus puertas dejando un vacío en la sociedad.

El emprendedor inicia sus actividades con la fortaleza que nadie más que él puede tenerla, sin embargo, sin los debidos estudios y análisis que solo el conocimiento de la administración de empresas nos puede dar aquella inversión que realizo nunca podrá multiplicarse, en puntuales casos si, negocios han crecido de una pequeña idea, con dueños que no terminaron su educación primaria, pero podemos decir que son pocos, sin embargo, podemos asegurar que los mismo nunca dejaron de prepararse.

La falta de educación y preparación en aspectos empresariales ha hecho que millones de negocios no sean fructíferos, han hecho que incontables Pymes inicien y terminen al poco tiempo de abrir sus puertas en el Ecuador.

A simple vista es sumamente visible este problema en nuestra sociedad, sin embargo, hasta el momento existe poca apertura y apoyo a las Pymes, existen demasiadas ideas con capacidad de prosperar, con visión a mercados internacionales, sin embargo, pocos son los que se han realizados y muchos los que se quedaron escritos en un papel por diversas razones, ya sea por falta de financiamiento, falta de insumos en el país, falta de apoyo gubernamental, estabilidad política, etc.

Otro factor necesario de resaltar es la tecnología, las Pymes son poco desarrolladas en este aspecto, no buscan florecer en este campo y de la misma manera las ideas que inician una Pyme dedicada la tecnología no llegan más allá de lo planificado.

A nivel gubernamental el Ecuador ha tratado de regularizar y ayudar a Pymes con el Consejo Sectorial de la Producción quienes coordinan las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES (acrónimo que identifica a las pequeñas y medianas empresas), el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.
- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta

materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector. •

Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.

- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.
- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.
- Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES.
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

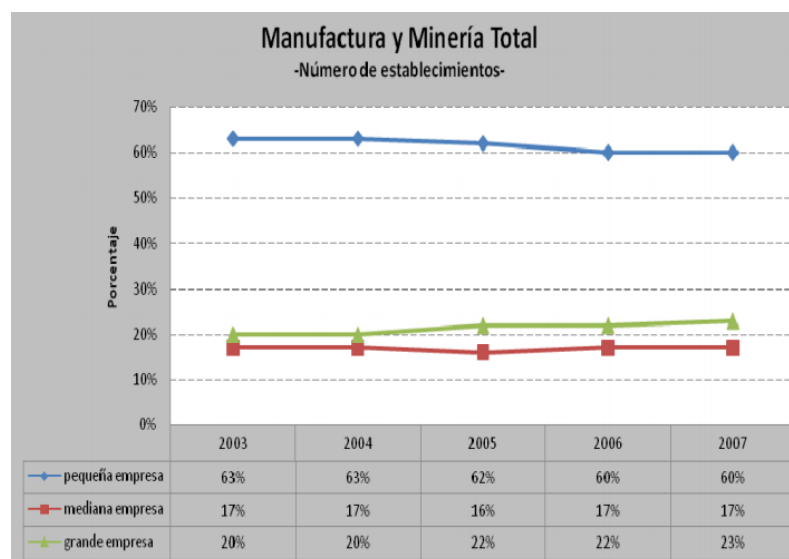
La ley está escrita sin embargo cada día nuestro país sufre una recaída a nivel económico y cada día la luz de un emprendedor se apaga, siendo un país rico en

toda clase de recursos, teniendo posibilidades que otros países no tienen, aún no hemos podido hallar la oportunidad sustentable y estable en el tiempo que haga que nuestra sociedad, nuestro pueblo, nuestro país, se desarrolle.

Dentro de la región las Pymes son grupos económicos sumamente importantes para el desarrollo. Según el Observatorio de la pequeña y mediana empresa de la Universidad Simón Bolívar después de un arduo análisis con información secundaria, y por otro la aplicación de técnicas de recolección de datos en fuentes de información primaria (encuestas, entrevistas, grupos de enfoque) se ha podido obtener los siguientes análisis gráficos.

Donde se puede observar la variabilidad del número de establecimientos de pequeñas, medianas y grandes empresas con el pasar de los años. (Ver Figura 4).

Figura 4: Número de Establecimientos por Industria Manufacturera y Minería Total

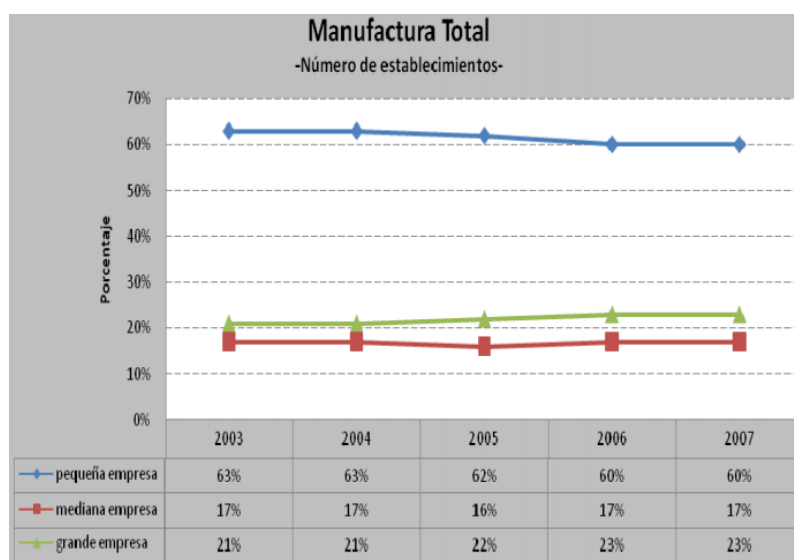


Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar,2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Figura 5: Número de Establecimientos por Industria Manufacturera Total

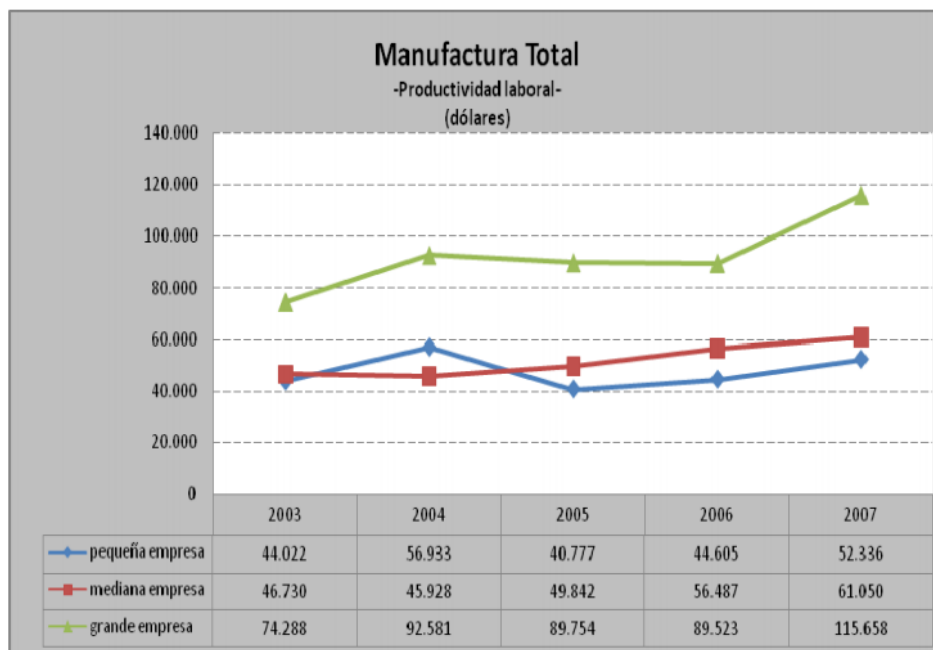


Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar,2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Con el pasar de los años el número de establecimientos de pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras ha variado, lamentablemente existe información hasta el año 2007 donde podemos ver que cada año el porcentaje de establecimientos fluctúa de una manera donde las pequeñas y las medianas empresas son participantes de esta variabilidad a diferencia de las medianas que se han mantenido en el tiempo.(Ver Figura 5).

Figura 6: Productividad Laboral en el Sector Industrial Total

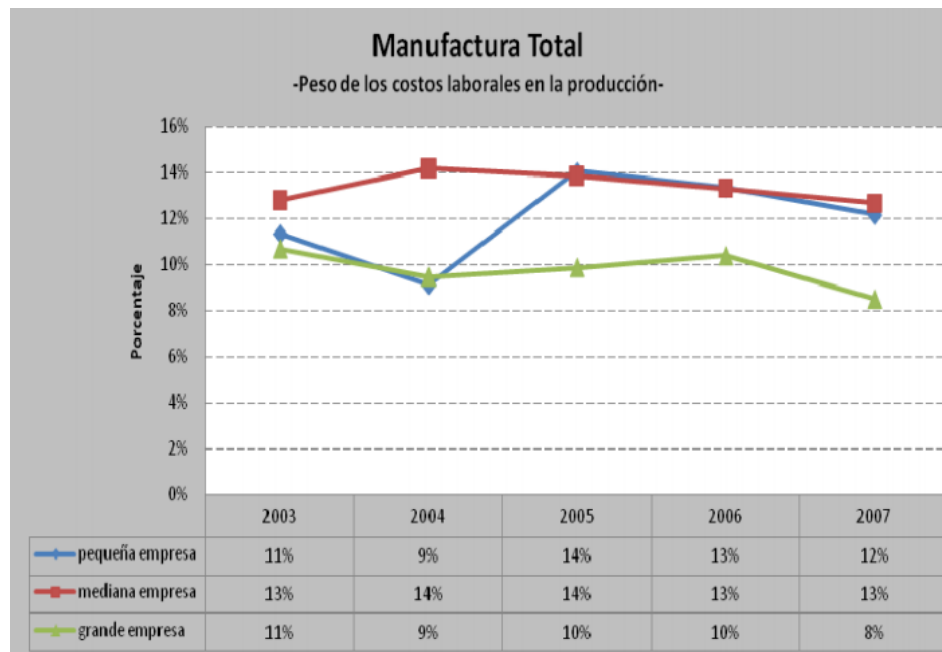


Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar,2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

El Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar ha podido medir en dólares la productividad laboral de las organizaciones según su tamaño, como podemos ver en el grafico anterior la mayor concentración de capital se encuentra en las grandes empresas seguidas de las medianas empresas, el personal ocupado se encuentra en su mayoría en las grandes empresas de allí estos resultados. (Ver Figura 6).

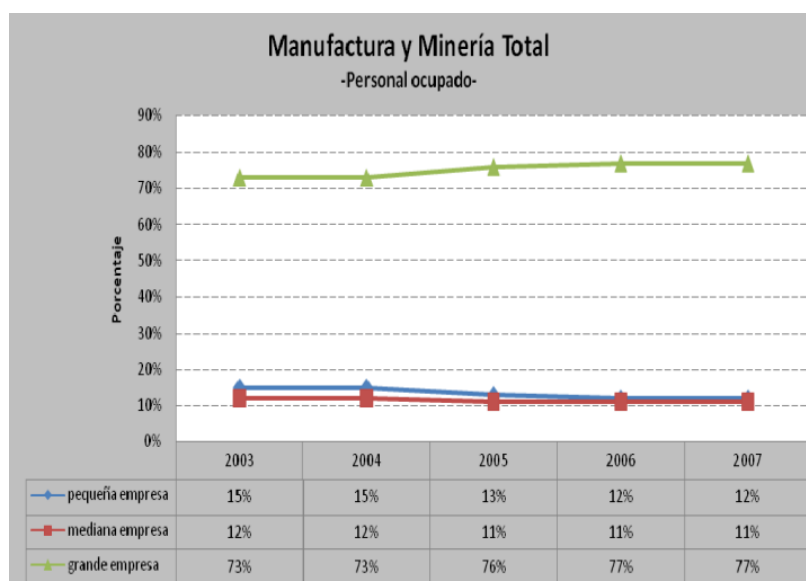
Figura 7: Peso de los Costos Laborales sobre la Producción en el Sector Manufacturero Total



Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017, http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

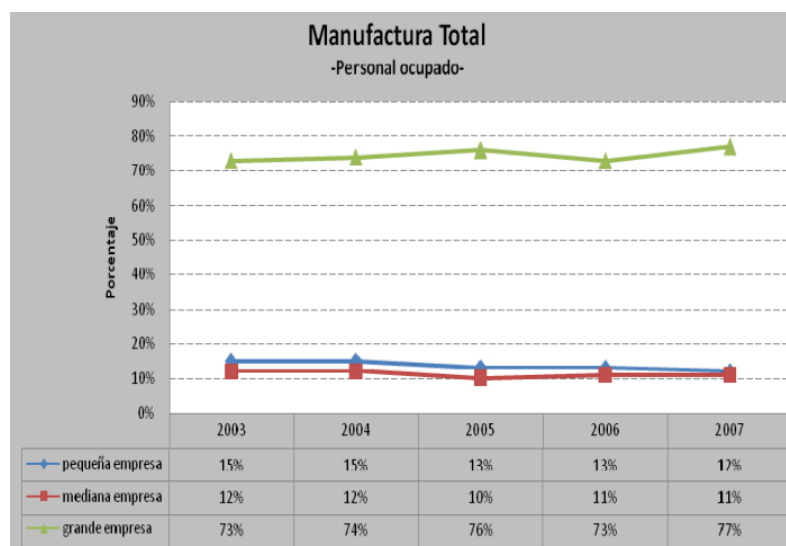
Elaborado: OPUASB

El peso de los costos laborales sobre la producción pesa más en las pequeñas empresas, al poseer una producción limitada como también en las medianas empresas, los costos laborales en muchos casos son fijos, al comparar con la gran empresa la producción es mayor y por ende el porcentaje de costos es inferior. (Ver Figura 7).

Figura 8: Personal Ocupado en la Industria Manufacturera y Minera Total

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

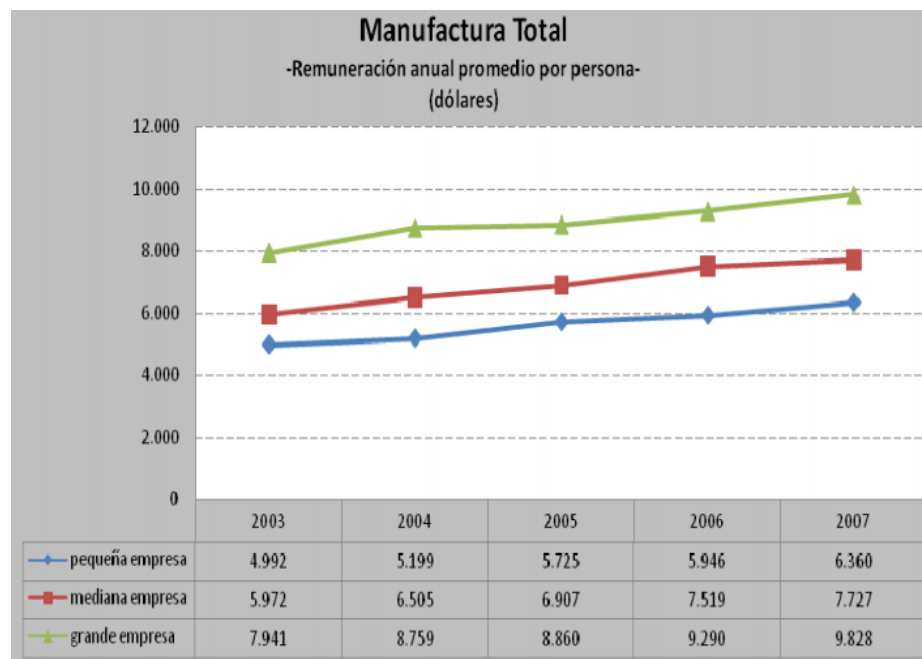
Figura 9: Personal Ocupado en la Industria Manufacturera Total

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

El personal ocupado para el sector manufacturero se encuentra en su mayoría en las grandes empresas, en las pequeñas y medianas empresas el personal ocupado ha ido disminuyendo para pasar a ser parte de las grandes empresas. Con el pasar de los años las pequeñas y medianas empresas han disminuido su fuerza laboral notablemente, los porcentajes fluctúan en un promedio de 3 puntos hasta el año 2007. (Ver Figura 8 y 9).

Figura 10: Remuneración Anual promedio por persona en la Industria Manufacturera Total



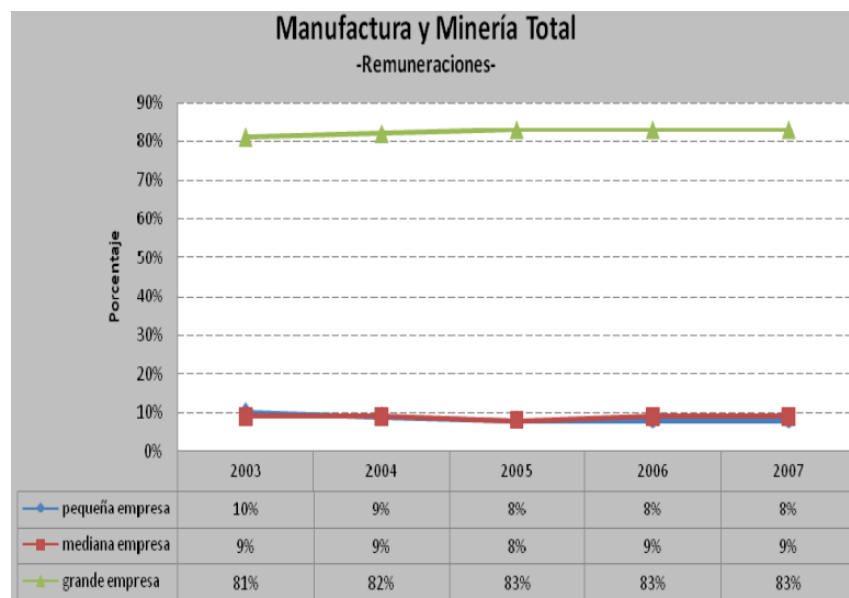
Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

La remuneración promedio por persona ha ido aumentando con el pasar de los años sin embargo el patrón se repite, las grandes empresas al poseer una mayor producción se encuentran en la capacidad de mejorar sus costos laborales a diferencia de las medianas y pequeñas empresas que al poseer una producción inferior y unos costos laborales más representativos frente a la producción necesitan buscar un equilibrio donde los costos laborales son menores. (Ver Figura 10).

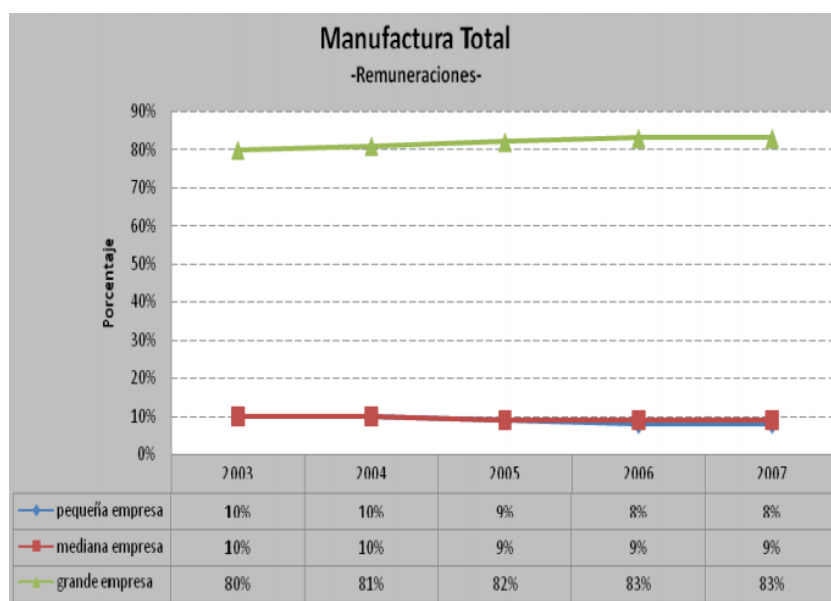
Figura 11: Remuneración en el Sector Manufacturero y Minero Total



Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

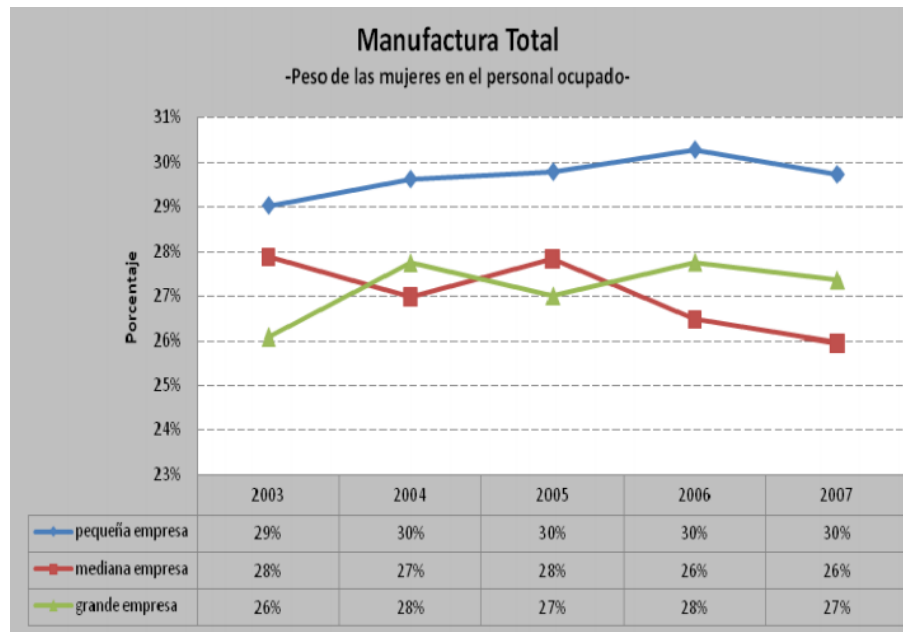
Figura 12: Remuneración en el Sector Manufacturero Total

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Como lo antes visto en gráficos anteriores (Ver figura 11 y 12) el personal ocupado se encuentra en un gran porcentaje en las grandes empresas por ende la mayor concentración de remuneraciones se encuentra en la mismas, como efecto anual las pequeñas y medianas empresas disminuyeron su concentración de remuneraciones confirmando que el personal ocupado disminuye cada vez más y más.

Figura 13: Peso de las Mujeres en el personal Ocupado del Sector Manufacturero Total



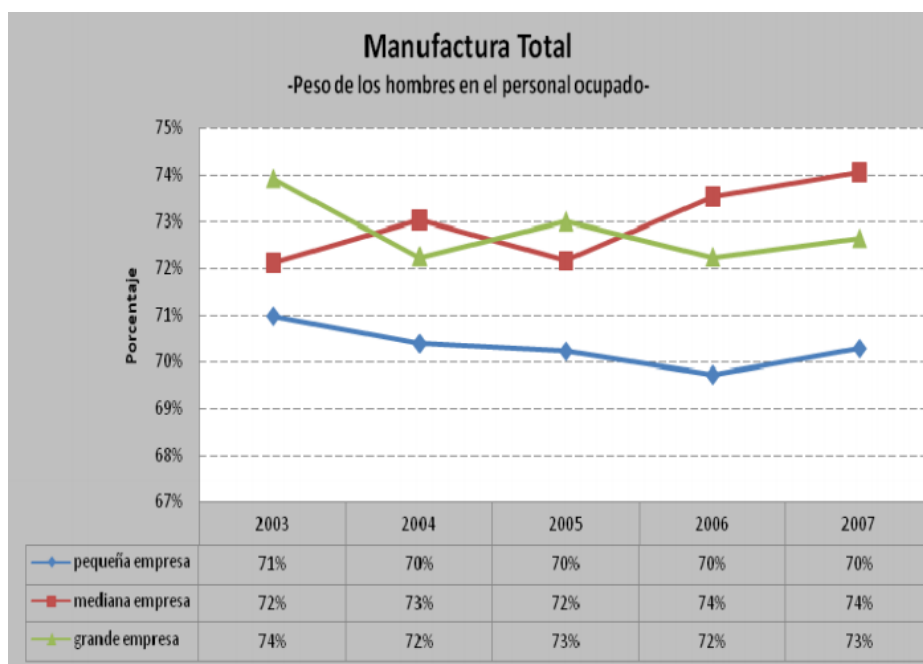
Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

El personal ocupado femenino se encuentra concentrado con mayor porcentaje en las pequeñas empresas, la diferencia con la mediana y gran empresa son de +/- 4 puntos porcentuales donde podemos decir que no existe una determinada discriminación de género por tamaño de la organización. (Ver Figura 13).

Figura 14: Peso de los hombres en el personal ocupado en el sector Manufacturero Total



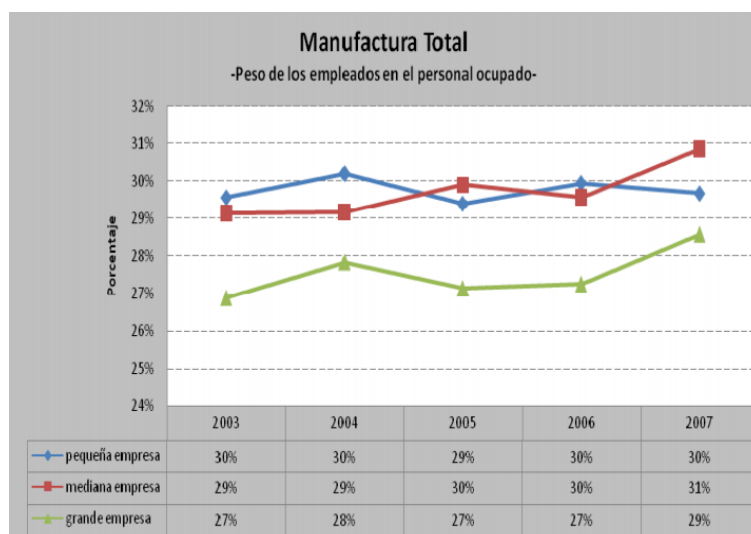
Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

A diferencia del peso de las mujeres en el personal ocupado, las empresas manufactureras poseen en mayor porcentaje a personal masculino por el hecho que la manufactura conlleva tareas de fuerza y mayor necesidad de determinadas cualidades. (Ver Figura 14).

Figura 15: Peso de los empleados sobre el personal ocupado en el Sector Manufacturero Total

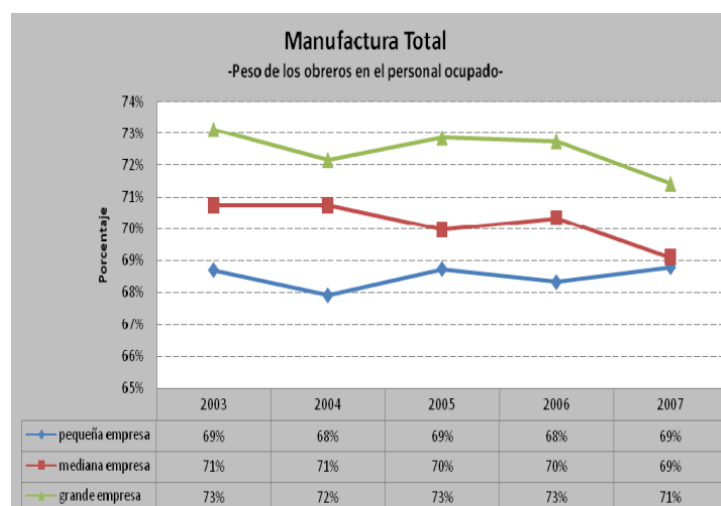


Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Figura 16:: Peso de los obreros sobre el personal ocupado en el Sector Manufacturero Total



Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

En los tres tipos de organizaciones se ha podido observar que el peso de empleados sobre el personal ocupado representa una tercera parte por el hecho que las empresas manufactureras necesitan en su mayoría de personal obrero cuya mano de obra hace que se puedan realizar las operaciones de la empresa con mayor eficiencia. (Ver Figura 15 y 16)

Figura 17: Inversión anual promedio en Activos Fijos del Sector Manufacturero Total



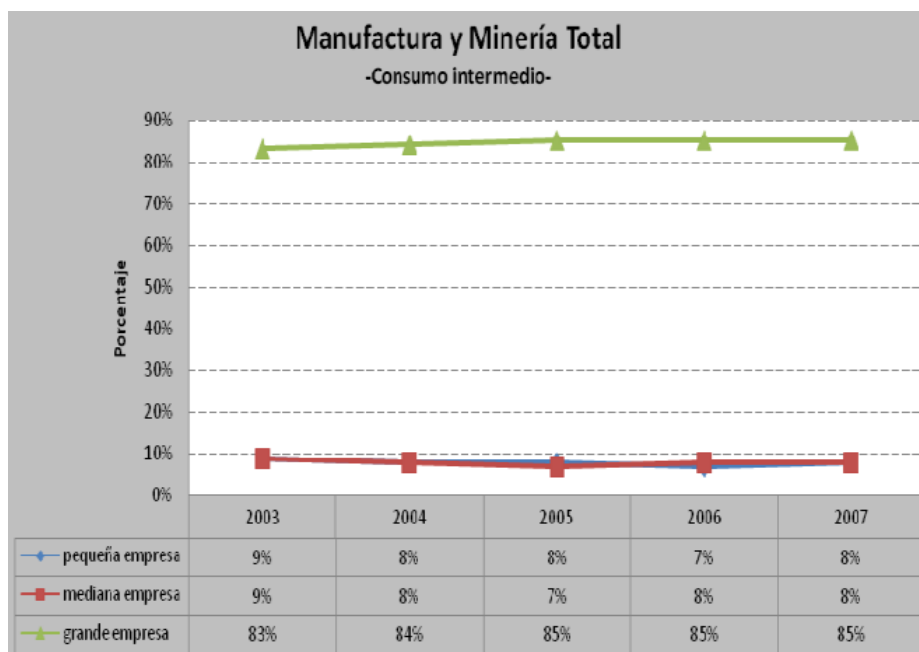
Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Hasta el año 2007 las inversiones en activos fijos de las pequeñas empresas manufactureras no sobrepasan los \$500,000.00 dólares, donde podemos asegurar que por esta razón la producción y costos son diferentes a las medianas y grandes empresas, la variabilidad de los índices de costos y producción son muy diferentes entre los diferentes tamaños de organizaciones. Las grandes empresas al poseer mayor maquinaria y funcionalidad pueden

acumular mayores capitales a diferencia de las medianas y pequeñas empresas. (Ver Figura 17).

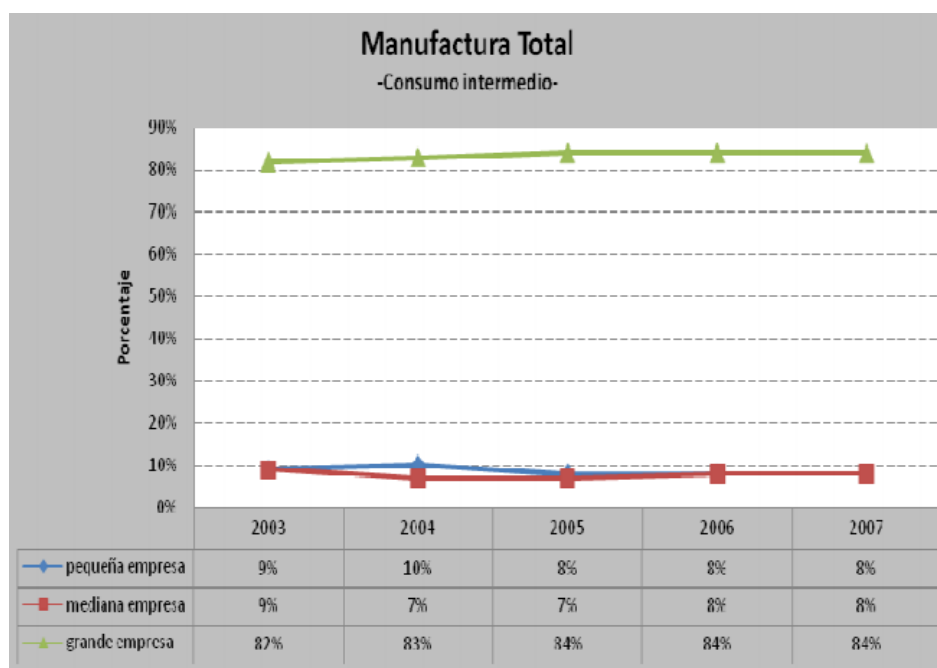
Figura 18: Consumo Intermedio del Sector Manufacturero y Minero Total



Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

El consumo promedio según el tamaño de la organización es en su mayoría parte de las grandes empresas, las mismas abarcan casi todo el mercado del sector manufacturero y minero, a pesar que las pequeñas y medianas empresas poseen un mayor número de establecimientos, las grandes empresas tienen dominio en el mercado manufacturero. (Ver Figura 18).

Figura 19: Consumo Intermedio del Sector Manufacturero Total

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

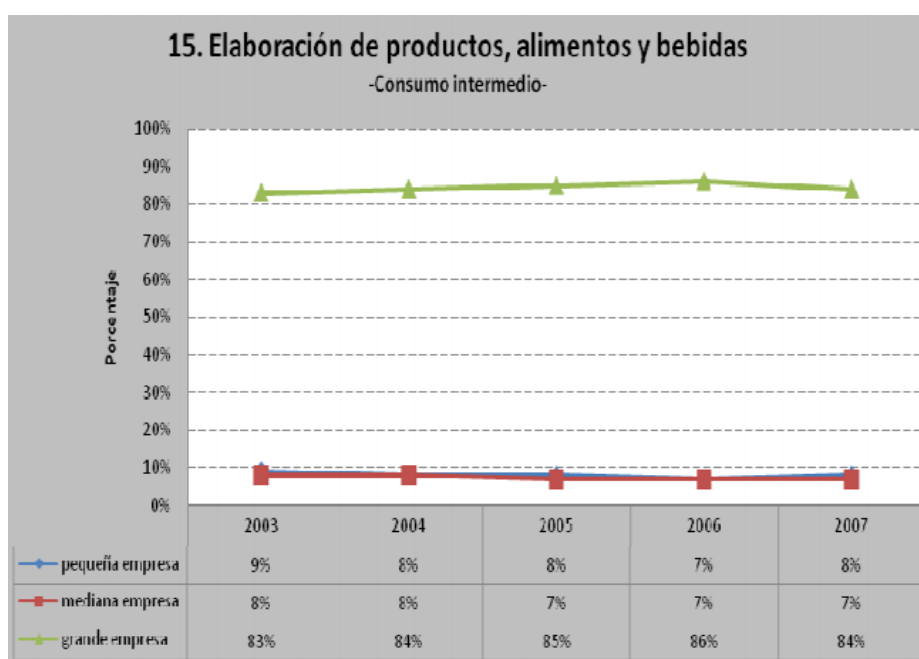
Elaborado: OPUASB

Separando al sector dedicado a la minería se puede ver que los porcentajes no varían, las grandes empresas siguen teniendo el dominio del mercado manufacturero respecto al consumo. (Ver Figura 19).

El Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar separó varias actividades del sector manufacturero para su mejor análisis, sin embargo, como podemos ver a continuación el consumo promedio sigue siendo dominado por las grandes empresas, las fluctuaciones no varían significativamente. Las Actividades analizadas son:

- Elaboración de productos, alimentos y bebidas (Ver Figura 20).
- Elaboración de productos de tabaco (Ver Figura 21).
- Fabricación de productos textiles (Ver Figura 22).
- Fabricación y producción de productos de madera (Ver Figura 23).
- Fabricación de sustancias Químicas (Ver Figura 24).
- Fabricación de productos de caucho y plástico (Ver Figura 25).

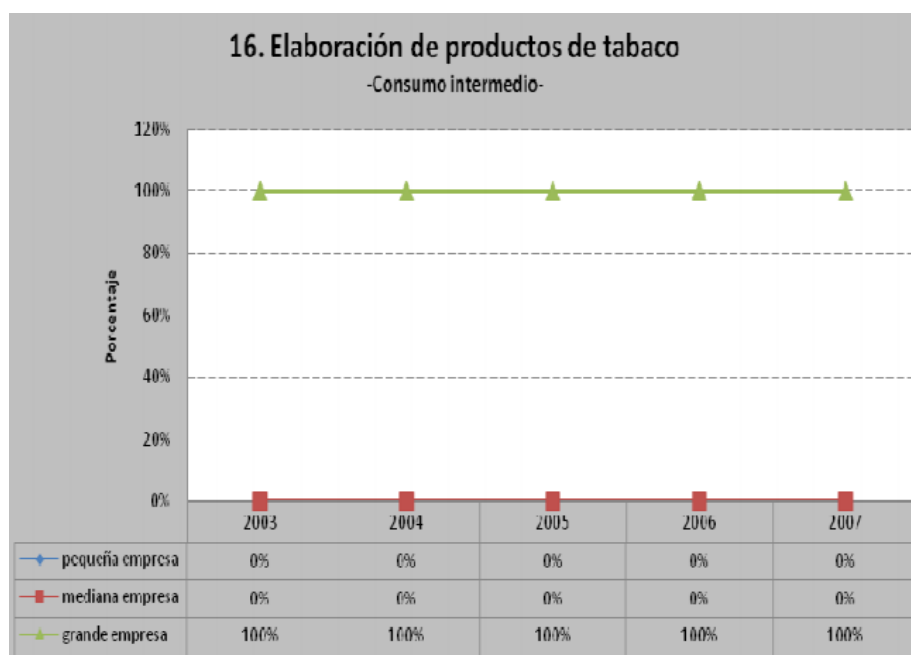
Figura 20: Consumo Intermedio, Actividad Elaboración de productos, alimentos y bebidas



Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

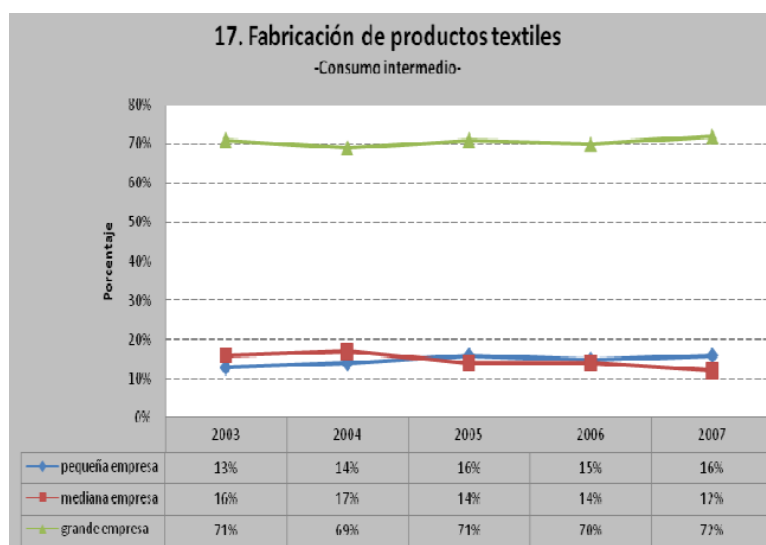
Figura 21: Consumo Intermedio, Actividad Elaboración de tabaco

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

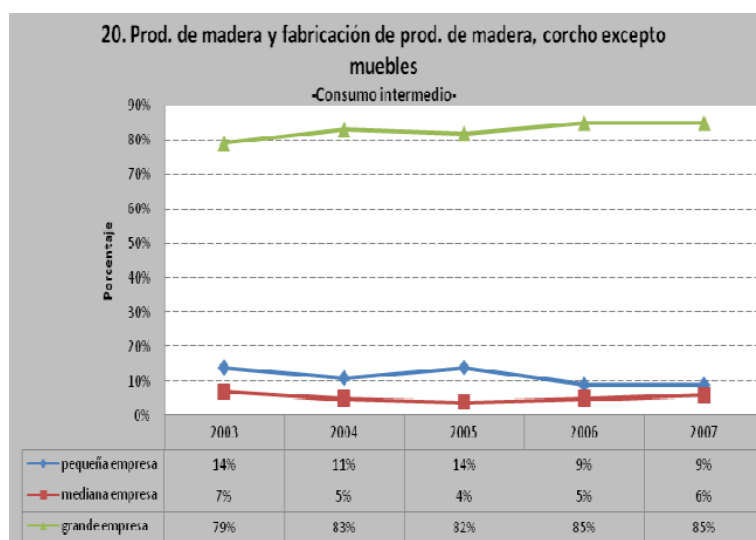
A diferencia de las demás actividades la elaboración de tabaco no tiene competencia alguna, el 100% del consumo promedio pertenece a las grandes empresas. (Ver Figura 21).

Figura 22: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de productos textiles

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

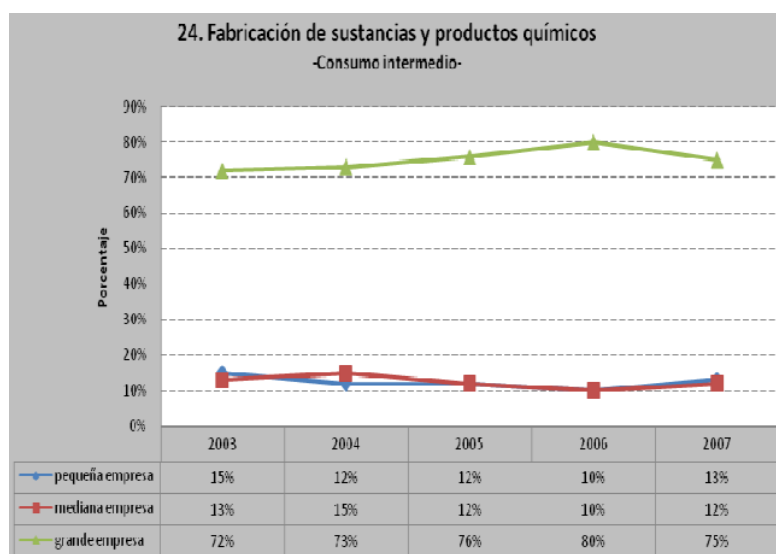
Elaborado: OPUASB

Figura 23: Consumo Intermedio, Actividad producción y fabricación de productos de madera

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

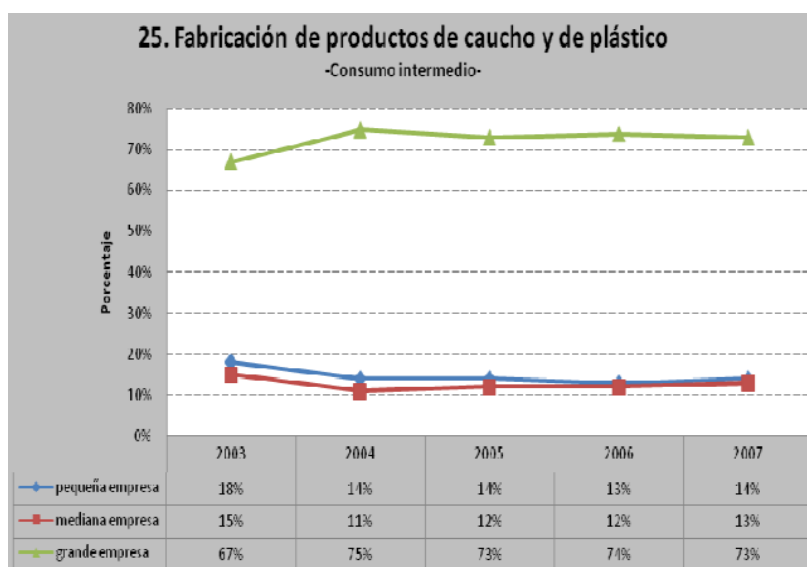
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Figura 24: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de sustancias químicas

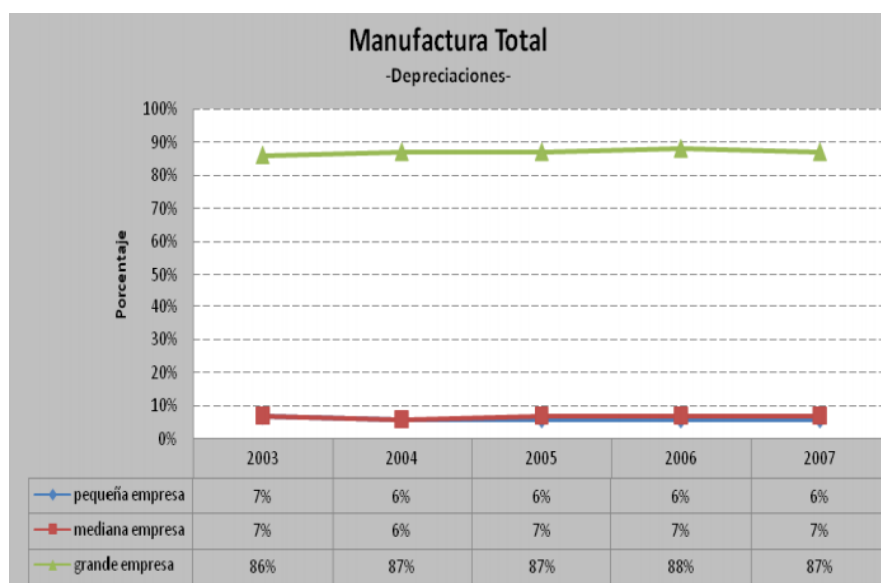
Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Figura 25: Consumo Intermedio, Actividad fabricación de caucho y de plástico

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

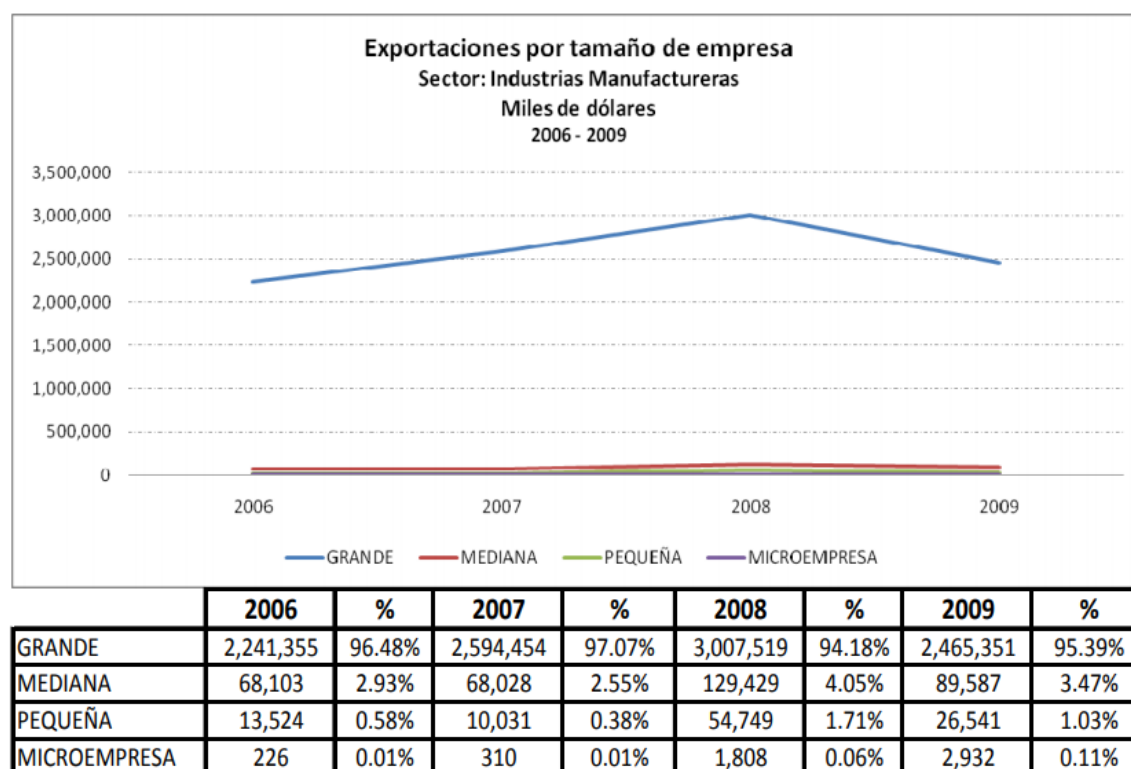
Figura 26: Depreciaciones en el Sector Manufacturero Total

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,

http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3013&cd_op2=3007&cd_op1=2914&cd_op=2908.

Elaborado: OPUASB

Respecto a las depreciaciones con gran porcentaje se encuentran las grandes empresas para lo cual podemos ver que la acumulación de activos depreciables se encuentra en las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas no poseen activos significativos que hagan competencia a las grandes empresas. (Ver Figura 26).

Figura 27: Exportaciones por tamaño de empresa en el Sector Manufacturero

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, 2017,
http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=3441&cd_op2=3440&cd_op1=2914&cd_op=2908

Elaborado: OPUASB

Hasta el año 2009 el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar a acumulado información donde nos demuestran como las grandes empresas son quienes abarcan casi en su totalidad las exportaciones empresariales, las medianas, pequeñas y micro empresas no suman un 5% del total de exportaciones. (Ver Figura 27)

3.- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS (PYMES) DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

3.1.- La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas manufactureras (pymes) del distrito metropolitano de quito.

Acorde a lo mencionado anteriormente se ha podido determinar que las Pymes son una fuente de crecimiento económico aceptada por muchos emprendedores los mismos que por medio de la creación de pequeñas y medianas empresas han podido desarrollarse a nivel personal como de la sociedad.

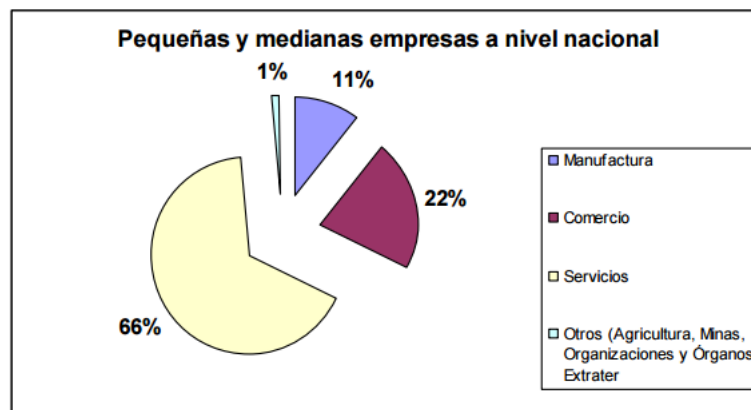
Según, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI, 2017), las pymes tendrán una situación favorable. Christian Cisneros, director ejecutivo de la institución, sostiene que desde el 2012 es evidente un crecimiento en ventas y en producción, en diferentes sectores como alimentos o metalmecánica.

Muchas personas naturales cambiaron y se convirtieron en personas jurídicas, podemos decir que, si esta afirmación es correcta, las pequeñas empresas buscaron una manera de desarrollo institucional, buscaron una manera de direccionamiento y planificación para la toma de decisiones, sin embargo, nos enfocaremos en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, las mismas que con el pasar del tiempo se puede ver como se ha ido desarrollando,

ya sea por la actualización de tecnologías, influencia de nueva legislación, etc. Son muchos los factores que influyeron para el desarrollo de este sector.

Según el observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar (OPUASB, 2017) se ha logrado obtener información de los sectores hasta el año 2010 donde nos arrojan que las pymes manufactureras desde el año 2010 se encuentran en el lugar número tres de actividades a nivel nacional. (Ver Figura 28).

Figura 28: Pequeñas y medianas empresas a nivel nacional según su actividad



Fuente: Censo Nacional Económico, 2010, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Elaborado: Observatorio de la Pyme de Universidad Andina Simón Bolívar

Sin embargo, ya son seis años de desarrollo de este sector, donde la tecnología ha sido un factor sumamente importante para el mejoramiento de actividades de este sector, podemos decir que hoy en día a diferencia de otras épocas, las Pymes son nombradas y tomadas en cuenta por medio de la Matriz productiva que el Gobierno Ecuatoriano quiere implantar, sin embargo es un proceso de sumo cuidado y que toma determinado tiempo para su efectividad, nos encontramos en los primeros años de este proceso, primeros años de muchos por venir, sin embargo la manufactura se ha mantenido en el tiempo, y se ha podido mejorar conforme pasan los años.

Adentrándonos al tema, se ha podido realizar un determinado número de encuestas a este sector (manufacturero), donde abarcamos varias actividades del sector, como los son, elaboración y comercialización de prendas de vestir u material textil, elaboración y comercialización de calzado en cuero u otros, elaboración y comercialización de alimentos, elaboración y comercialización de juguetes de madera o plástico, etc. Sin embargo, el resultado de las mismas es poco alentador, la mayoría pequeñas Pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, no conocen sobre el término “Planificación Estratégica”, por ende, no la realizaron antes ni durante el funcionamiento de la organización.

3.1.1.- El sector Manufacturero de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito.

Según el observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar (OPUASB, 2017), se ha podido determinar que 1 de cada 10 Pyme es manufacturera, un análisis que no se encuentra muy lejana de la realidad, después de realizar visitas a diferentes Pymes en el ciudad de Quito, se observó que en su mayoría las Pymes se dedican a la comercialización de productos mas no a la transformación de la materia prima, en su mayoría los productos que se comercializaban tenían otras ciudades de origen como por ejemplo de Atuntaqui, Ambato, Otavalo, etc, de la misma manera de países hermanos que por el cambio de moneda hacen que sea más atractivo el importar legal o ilegalmente productos para el comercio.

Durante las visitas realizadas a las Pymes las mismas manifestaron que se encuentran en una situación económica difícil, la misma que ha hecho que muchas de ellas dejen de transformar la materia prima a un producto terminado y se dediquen a la comercialización.

La materia prima es un factor de producción que ha hecho que el número de Pymes Manufactureras encarezca, por sus altos precios, por el costo que repercute en la transformación de la misma, son situaciones por las cuales están pasando las pequeñas y medianas empresas en estos últimos años.

La capacidad instalada hoy en día es un problema en las Pymes manufactureras, la maquinaria produce menos de lo que se producía en años anteriores, la economía del país ha hecho que la producción disminuya, el poder adquisitivo de los ciudadanos baje y por ende las ventas de las pequeñas y medianas empresas disminuya, y en el peor de los casos que las puertas de la Pyme se cierren, un gran ejemplo son las ensambladoras de celulares, que por todas estas razones tuvieron que dejar en el desempleo a centenares de trabajadores como asumir grandes pérdidas de capital.

La falta de asociación entre Pymes, la mayoría de las pymes visitadas son organizaciones familiares, muy pocas creadas por personas preparadas académicamente a nivel superior, y pocas preparadas en el sector de la administración de empresas, finanzas, economía, etc. Que han hecho que las Pymes no creen un vínculo entre sí, por el momento no descubren la sinergia que podrían crear al unirse, la fortaleza y ventajas que tendrían al adquirir una asociación entre sí, falta una socialización entre pymes.

La calidad de los procesos es poco vista en las Pymes Manufactureras, como lo antes mencionado son organizaciones que en su generalidad son familiares, son organizaciones que no poseen un lugar de transformación de la materia prima adecuada, no son todas, sin embargo, un gran número de estas pymes poseen esta restricción.

3.1.2. Actividades relacionadas con la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito que han aplicado la planificación estratégica.

El siguiente punto de este trabajo de Investigación se lo realizo para poder determinar si después de la realización de la planificación estratégica, las pequeñas y medianas empresas están siguiéndola al pie de la letra.

Nos enfocamos en las pequeñas y medianas empresas que en las encuestas realizadas afirmaron el tener una planificación estratégica, al poder revisarlas se obtuvo que en su mayoría se encontraban incompletas ya sea por desconocimiento o porque fueron realizadas de una manera empírica, sin embargo, la mayoría de las Pymes tenían muy claro su visión, misión y objetivos de la organización, en algunos una visión muy presuntuosa como una misión no muy clara, así como objetivos no cuantificables.

Las Pymes que afirmaron el tener una planificación estratégica en su mayoría la poseían, pero mal formulada, sus objetivos actuales eran diferentes a los que se encentrabán planificados.

Existe mucho desconocimiento en la manera de como cumplir con los objetivos planteados, muchos de estos pequeños empresarios piensan que es una herramienta que no dirige a la organización, algo sumamente incorrecto ya que la misma es la columna vertebral de la organización, es el ser de la empresa, los pequeños empresarios tienen problemas con la formulación de estrategias que ayudarían en el cumplimiento de objetivos.

Las actividades que realizan los pequeños y medianos empresarios para el cumplimiento de la planificación estratégica no son actividades factibles para un correcto uso de esta herramienta, es necesario el poder analizar y formular una correcta planificación estratégica en estas organizaciones para de allí partir y formar las directrices y actividades correctas a realizar para que la pyme se desarrolle a un mejor nivel empresarial.

3.2.- Resultados

Para una correcta investigación de la Planificación Estratégica en las Pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, se obtuvo el listado de Pymes registradas en la Superintendencia de Compañías.

Para lo cual por el número de Pymes Manufactureras existentes fue necesario el uso de la herramienta estadística del muestreo, se utilizó la siguiente formula:

De donde

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Tabla 7: Nomenclatura de Formula de Muestreo

N	Número de la muestra
Z	Nivel de Confianza
Pq	Variabilidad de fenómeno de estudio
E	nivel de presión y/ efectividad con que se genera el fenómeno

Elaborado: Elaborado por el Autor

La población total de pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito tiene un numero de 717 organizaciones, las mismas se encuentran registradas y en vigencia en la Superintendencia de Compañías del Ecuador. La Base utilizada en este muestreo fue solicitada, emitida y concedida por la Superintendencia de Compañías.

El Intervalo de Confianza, un par o varios pares de números entre los cuales se estima que estará cierto valor desconocido con una determinada probabilidad de acierto, para lo cual se ha tomado el 90% del Intervalo de confianza y el 10% de error estimado por las siguientes razones, las organizaciones emitidas en la base de la Superintendencia de Compañías necesitan de una actualización de posición según el tamaño, la base fue realizada en años anteriores, la Superintendencia se encuentra en proceso de emisión de nuevas bases donde se encuentre actualizada la información de las pequeñas y medianas empresas así como el cierre e inclusión de nuevas organizaciones.

El tamaño de la muestra dio como resultado 62 organizaciones a encuestar según la fórmula estadística del muestreo antes mencionada, para lo cual se procedió a encuestar a altos directivos, dueños, representantes legales, encargados de pequeñas y medianas empresas manufactureras Pymes del Distrito Metropolitano de Quito. (Ver Tabla 8).

Tabla 8: Calculo de la Muestra

MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor
Población	717
Intervalo de confianza	90%
Z	1,6449
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	10%
Tamaño de muestra	62

Fuente: Datos Encuestados

Elaborado: Elaborado por el Autor

3.2.1.01.- Encuesta Propuesta

La encuesta fue diseñada para poder expresar la actividad de la pequeña y mediana empresa, tiempo en el mercado, situación actual, conocimiento de la planificación estratégica, crecimiento y dificultades las Pymes.

Por medio de estos resultados podremos analizar más a fondo la situación de la forma de trabajo de estas organizaciones.

ENCUESTA

FECHA: _____

NOMBRE DE LA PYME: _____

TIEMPO EN EL MERCADO: _____

1) ¿A qué se dedica la Pyme?

Alimentos y bebidas Textiles, vestimentas, calzado ☐Maderera y derivados Papelería y sus productos ☐Estructuras metálicas varias Elementos de Maquinaria ☐

Otros _____

2) ¿La Pyme posee planificación estratégica?

SI _____ NO _____

¿Conoce para que sirve una planificación estratégica?

SI _____ NO _____

3) ¿La Pyme aplica lo que está estructurado en la Planificación Estratégica?

SI _____ NO _____

4) ¿Conforme a que herramienta la Pyme toma decisiones?

Planificación estratégica _____ Conocimiento empírico _____

Otros: _____

5) ¿La situación de la pyme actualmente es?

Estable _____ Excelente _____

Mala _____

6) ¿La Pyme cree estar cumpliendo con valores y principios determinados en planificación estrategia?

SI _____ NO _____

7) ¿La Pyme se encuentra cumpliendo objetivos determinados en la planificación estratégica?

SI _____ NO _____

8) ¿La Pyme se encuentra en conocimientos de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas?

SI _____ NO _____

9) ¿La Pyme tiene la posibilidad de crecimiento o expansión?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

10) ¿En qué aspectos tiene dificultades la Pyme?

Fiscal

Económico

Administración

Legal

Competencia

Otros

3.2.1.02.- Tabulaciones

Tiempo en el Mercado

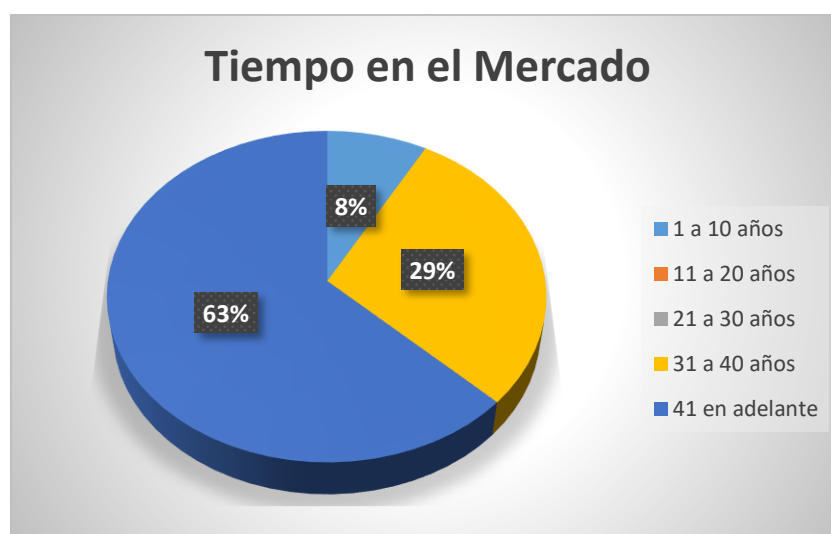
Tabla 9: Tiempo en el Mercado

Tiempo en el mercado	Nro.	Porcentaje
1 a 10 años	5	8%
11 a 20 años	0	0%
21 a 30 años	0	0%
31 a 40 años	18	29%
41 en adelante	39	63%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 29: Tiempo en el Mercado



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

De la muestra tomada se pudo determinar que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas manufactureras poseen un tiempo mayor a los 41 años en el mercado, sus fechas de constitución datan desde los años 60, sin embargo, las mismas se constituyeron como empresas familiares, sin una visión de crecimiento.

Con el pasar de los años se ha podido ir estructurando de una mejor manera la organización para lo cual se ha podido determinar ventajas y desventajas en su administración que han hecho que su gestión deje de ser empírica en su totalidad y buscar una alternativa más acertada en la toma de decisiones.

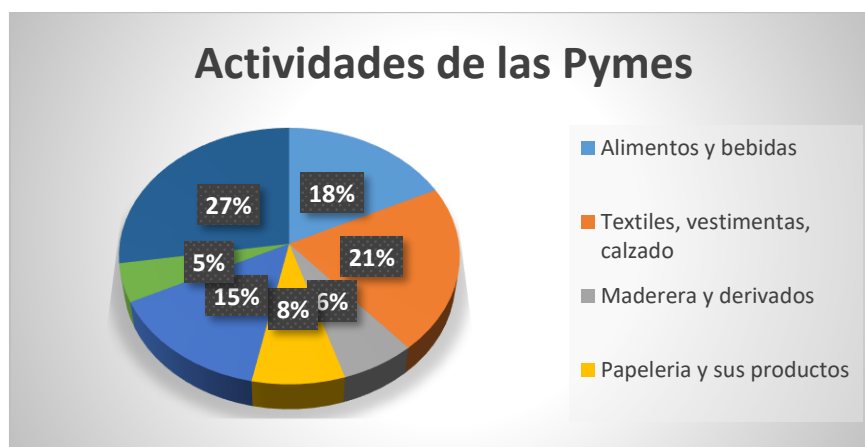
Las pequeñas y medianas empresas Pymes que poseen una antigüedad de 31 a 40 años son organizaciones en plena etapa de crecimiento, que con dificultades y desventajas se han mantenido en el mercado y con el pasar de los años se han visto en la tarea de buscar herramientas más eficientes para la toma de decisiones.

Las organizaciones con 1 a 10 años de experiencia son las que más se han preparado buscando especializarse en la administración de los negocios, en su mayoría buscan que la cabeza de la organización posea un título universitario o por lo menos tenga determinada preparación. (Ver Figura 29).

1.- Actividad de la Pyme

Tabla 10: Actividades de las Pymes

Actividades	Nro.	Porcentaje
Alimentos y bebidas	11	18%
Textiles, vestimentas, calzado	13	21%
Maderera y derivados	4	6%
Papelería y sus productos	5	8%
Estructuras metálicas varias	9	15%
Elementos de Maquinaria	3	5%
Otros	17	27%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta**Elaborado: Elaborado por el Autor****Figura 30: Actividades de las Pymes****Fuente: Información de la Encuesta.****Elaborado: Elaborado por el Autor**

Los textiles, vestimenta y calzado son el grupo empresarial más importante entre las pequeñas y medianas empresas manufactureras, las amplias demandas de indumentarias han hecho que sus niveles de producción sean cada vez mayores, en gran número iniciaron como microempresas textileras que limitaban su producción

por su mano de obra, sin embargo, la llegada de la tecnología hizo que sus unidades de producción sean cada vez mayores y puedan satisfacer la demanda del consumidor.

Según la muestra adquirida el segundo grupo más importante nos direccionan a al sector de alimentos y bebidas, en este perfil se tomó en cuenta las organizaciones dedicadas a las bebidas alcohólicas, las mismas que como las demás pymes de alimentos y bebidas iniciaron de una manera artesanal, donde su nivel de ventas determino su crecimiento. En su mayoría iniciaron como pequeños emprendimientos desde sus hogares sin embargo con el pasar de los años crecieron abarcando mayor número de clientes. (Ver Figura 30).

Estructuras Metálicas varias se encuentran en tercer lugar donde podemos ver que la satisfacción de necesidades básicas del consumidor se encuentran cubiertas con la alimentación y la vestimenta, este grupo de Pymes en su mayoría iniciaron con microempresas dedicadas a la metalurgia que con el pasar de los años adquirieron experiencia en estructuras metálica, y varios productos derivados del metal que han sido utilizados desde la construcción de vivienda hasta pequeños productos que utilizamos en nuestro diario vivir.

El segmento de “otros” se encuentra compuesto por pequeñas y medianas empresas con actividades poco usuales o que en comparación con las demás actividades son la minoría.

Estas actividades en su mayoría necesitaron de maquinaria específica para las actividades en las que se desempeñan, fueron estructuradas como organizaciones con visiones al futuro.

Entre estas actividades tenemos:

- Fabricación de Gases Industriales
- Fabricación de Sustancias Medicinales
- Fabricación de aparatos electrónicos
- Fabricación de Equipos de grabación
- Fabricación de perfumes y cosméticos

2.- Posee Planificación Estratégica

Tabla 11: Poseen Planificación Estratégica

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	24	39%
NO	38	61%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 31: Poseen Planificación Estratégica

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Para los resultados de esta pregunta se tomó en cuenta varios parámetros como lo son, que la organización posea una planificación bien estructurada, una planificación finiquitada de inicio a fin, no se tomó en cuenta a las planificaciones estratégicas que se encontraba con determinados puntos incompletos o con puntos que no se encuentran bien redactados o definidos. (Ver Figura 31).

Los resultados fueron poco alentadores donde la mayoría de organizaciones entre pequeñas y medianas empresas se encuentran sin una planificación estratégica, o simplemente incompleta. Se encontró que las organizaciones en gran parte estipulan una Visión, Misión, Valores de la organización, sin embargo, son lo único que poseen como planificación estratégica.

Los encargados de la Planificación toman decisiones en base a la experiencia o de manera empírica sin utilizar determinada herramienta que la administración de empresas nos brinda.

3.- Aplicación de la Planificación Estratégica

Tabla 12: Aplicación de la Planificación Estratégica

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	20	32%
NO	42	68%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 32: Aplicación de la Planificación Estratégica



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Para los correctos resultados de esta pregunta se tomó en cuenta los mismos parámetros de la pregunta anterior, donde solo participaron las organizaciones que poseían una planificación estratégica bien estructurada, así como completa de inicio a fin. (Ver Figura 32)

La mayoría de organizaciones entre pequeñas y medianas empresas no utilizan a la planificación estratégica como una herramienta para la toma de decisiones aun teniendo una planificación estratégica estructurada el encargado de la toma de decisiones prefiere incurrir en el empirismo, instinto y experiencia con el que se ha ido desarrollando la organización.

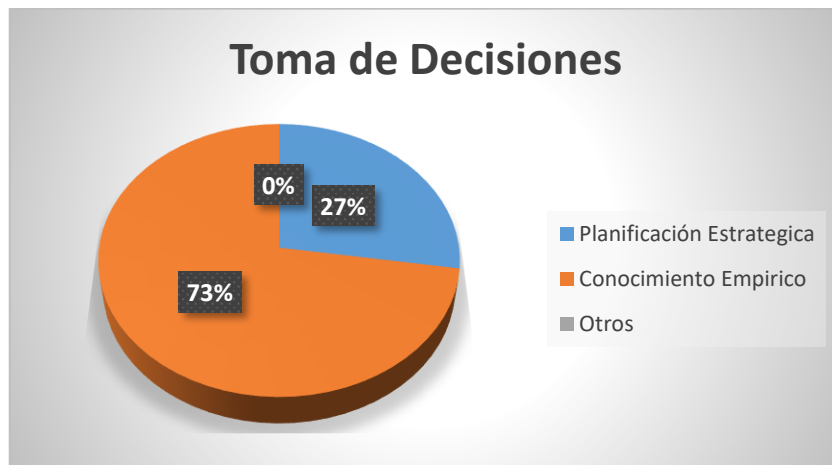
4.- Herramienta para la Toma de Decisiones

Tabla 13: Herramientas para la Toma de Decisiones

Actividades	Nro.	Porcentaje
Planificación Estratégica	17	27%
Conocimiento Empírico	45	73%
Otros	0	0%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 33: Toma de Decisiones

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Al conversar con los pequeños y medianos empresarios los mismos manifiestan que las tomas de decisiones se las realizan conforme a la experiencia que se han ganado con el pasar de los años, la planificación ayuda en poder determinar el camino a seguir para el cumplimiento de objetivos de la organización sin embargo no es una herramienta que determine de manera definitiva la toma de decisiones.

Un porcentaje muy pequeño se mantiene en que las decisiones tomadas se las realizan acorde a los objetivos planificados como las estrategias estipuladas en la planificación estratégica, los representantes de las organizaciones manifiestan que la planificación estratégica cuando se encuentra bien estructurada es una herramienta poderosa capaz de reflejar la situación de la organización como una gran ayuda para la toma de decisiones. (Ver Figura 33).

5.-Situación Actual

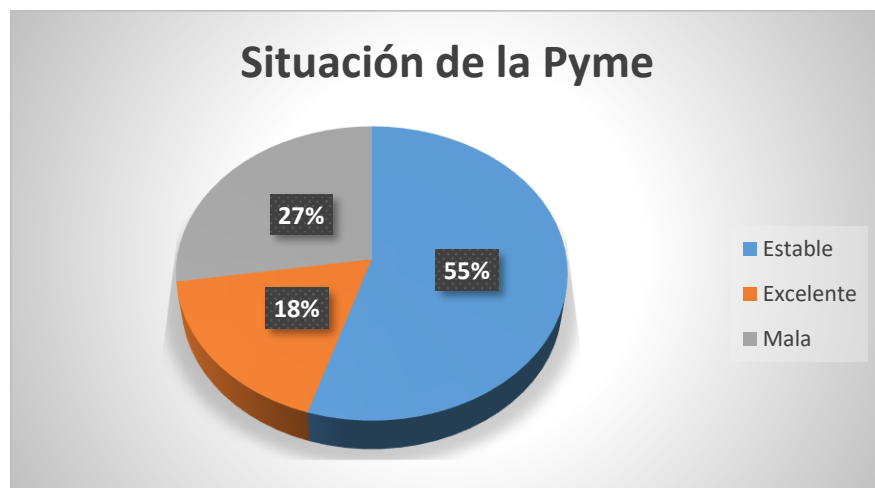
Tabla 14: Situación Actual de las Pymes

Actividades	Nro.	Porcentaje
Estable	34	55%
Excelente	11	18%
Mala	17	27%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 34: Situación Actual de la Pyme



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

La situación de las pequeñas y medianas empresas es un tema de suma importancia a discutir, como podemos observar el porcentaje de Pymes con una situación “Estable” es mayor sin embargo las mismas manifiestan que en años anteriores sus ingresos eran superiores a los de hoy en día, Se encuentran en una situación “Estable” pero que hay que tomar en cuenta que

pasaron de una situación “Excelente” a una situación “Estable” con una posibilidad de pasar a una situación “Mala”.

El porcentaje de pequeñas y medianas empresas “Estables” se encuentran en un grave problema económico, donde se encuentran viviendo al día, que queremos decir con eso, las ventas apenas cubren con los costos y gastos además de dejar un pequeño excedente para el propietario de la Pyme. Estas organizaciones se encuentran estancadas en una recesión donde lo más probable es que su situación de “Estable” cambie a “Mala”.

Las pequeñas y medianas empresas con una situación “Mala” acarrear desde ya un tiempo problemas económicos donde los sobregiros bancarios, el pago de nóminas, el pago de impuestos son dolores de cabeza para las mismas, su principal problema recae en su actividad financiera, su liquidez y su administración. (Ver Figura 34).

6.- Cumplimiento de Valores y Principios

Tabla 15: Cumplimiento de Valores y Principios

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	48	77%
NO	14	23%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 35: Cumplimiento de Valores y Principios

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Las pequeñas y medianas empresas están en su mayoría son conscientes de los valores y principios planteados desde el inicio de sus actividades, comentan que sus valores de integridad, honestidad, atención al cliente son sus principales valores a aplicar día a día, son términos que han ayudado a que las pequeñas y medianas empresas tengan como ideología frente a la sociedad como para su cultura organizacional, fomentando un compromiso entre los trabajadores, dueños y clientes. (Ver Figura 35).

7.- Cumplimiento de Objetivos

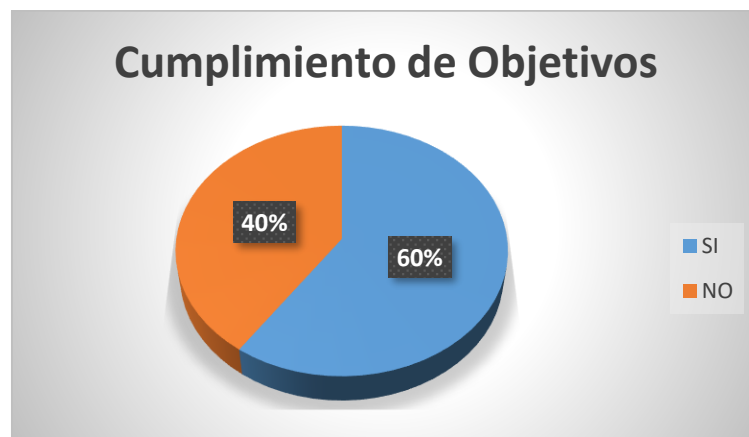
Tabla 16: Cumplimiento de Objetivos

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	37	60%
NO	25	40%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 36: Cumplimiento de Objetivos



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Se pudo determinar que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consultadas conocen sus objetivos, buscan cumplirlos sin embargo se ha podido constatar que los mismos no son cuantificables ni descritos de una manera correcta que haga que el objetivo sea claro y preciso, de allí podemos decir que las pequeñas

y medianas empresas se encuentran cumpliendo sus objetivos con mediana precisión, existe un pequeño grupo de pequeñas y medianas empresas que aceptaron el no cumplir con sus objetivos por esta misma razón, el no poseer una estructura adecuada en los objetivos y de esa manera el no poder hacerlos realizables. (Ver Figura 36)

8.- Conocimiento del FODA

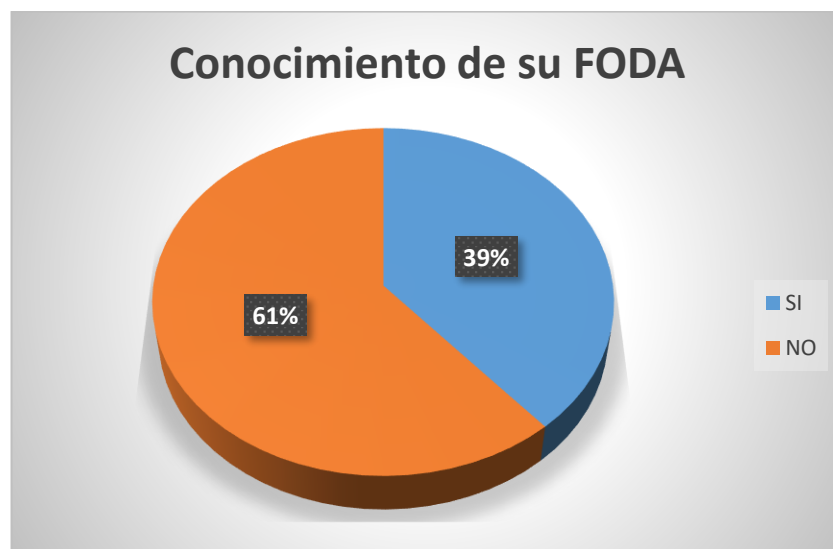
Tabla 17: Conocimiento del FODA

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	24	39%
NO	38	61%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 37: Conocimiento del FODA



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Para el correcto análisis de la pregunta se tomó parámetros antes utilizados donde solo se hizo valida como organización que si conoce de su FODA a quienes poseen una planificación estratégica bien estructurada como terminada de inicio a fin.

Más del 50% de organizaciones no se encuentran en conocimiento de su ambiente externo e interno que posee, el mismo causa malestar en toda área de la organización al no poder saber qué es lo que posee y cuáles son las amenazas que podrían causar un gran daño en el funcionamiento de la misma, en este porcentaje se encuentran encuestados que no poseen una planificación estratégica completa donde poseen varias partes de la planificación estratégica sin embargo la realización de un FODA no fue posible.

El 39% restante está en conocimiento de los factores internos y externos que podrían influenciar en el funcionamiento de la organización, utilizan al FODA como una herramienta de suma importancia para el conocimiento de la organización y sus diferentes ambientes. (Ver Figura 37).

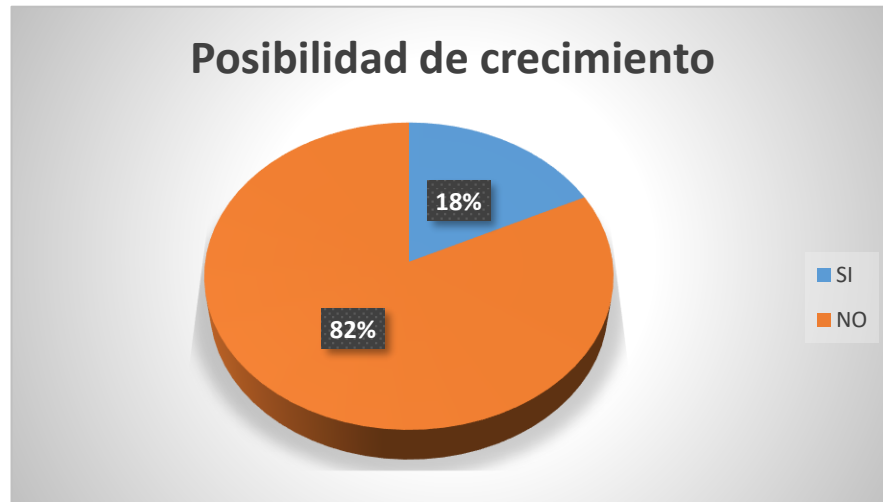
9.- Posibilidad de crecimiento

Tabla 18: Posibilidad de Crecimiento

Respuesta	Nro.	Porcentaje
SI	11	18%
NO	51	82%
	62	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 38: Posibilidad de Crecimiento

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Como hemos venido observando en los resultados anteriores, la situación a nivel país ha hecho que muchas pequeñas y medianas empresas Pymes se encuentren en una recesión y su situación económico-financiera sea cambiante, la mayoría de Pymes entrevistadas manifiestan que la falta de ingresos es uno de los principales problemas para su estabilidad, al ser consultados por la posibilidad crecimiento o la apertura de nuevos negocios en el país sus respuestas fueron poco alentadoras, muchas de ellas se encuentran cubriendo sus costos y gastos con una utilidad esporádica en determinados meses.

El 18% de la pregunta tabulada pertenecen en su mayoría a empresas medianas que se encuentran posesionadas en el mercado y sus principales actividades es la satisfacción de necesidades básicas del consumidor como lo es por ejemplo la alimentación, se han mantenido en el tiempo y esta ventaja frente a las demás Pymes haciendo que sus flujos y su situación financiera sea favorable. (Ver Figura 38).

10.- Dificultades de la Pyme

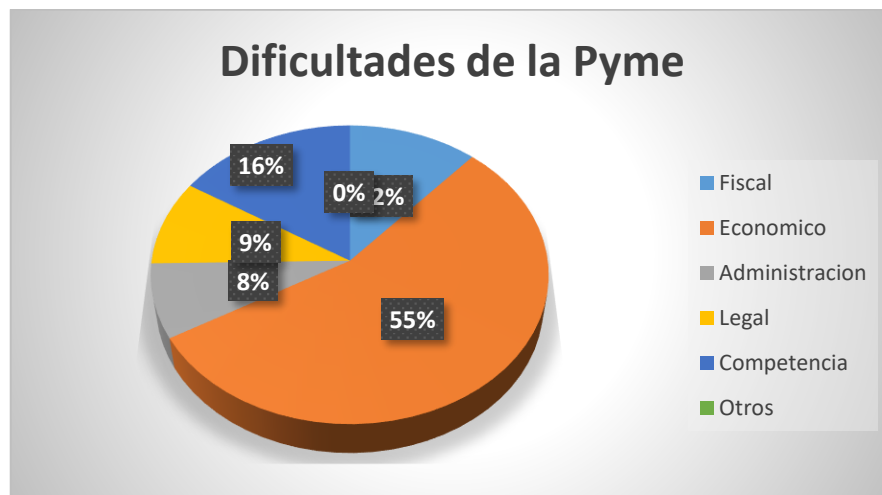
Tabla 19: Dificultades de las Pymes

Actividades	Nro.	Porcentaje
Fiscal	10	11%
Económico	48	55%
Administración	7	8%
Legal	8	9%
Competencia	14	16%
Otros	0	0%
	87	100%

Fuente: Información de la Encuesta

Elaborado: Elaborado por el Autor

Figura 39: Dificultades de las Pymes



Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

De Todas las pequeñas y medianas empresas entrevistadas se pudo obtener el siguiente resultado frente a las dificultades de cada una de ellas, el porcentaje más alto en esta tabulación pertenece a problemas económicos que como hemos manifestado antes la falta de ventas ha hecho que las organizaciones se encarezcan,

el problema de competencia se encuentra en el siguiente peldaño donde las Pymes manifiestan que en su mayoría no se encuentran con estándares que las transformen en organización capaces de competir con grandes empresas o mercados internacionales, existe una falta de interés por parte de las entidades reguladoras que ayuden en el desarrollo de las Pymes.

Los problemas fiscales se encuentran en tercer nivel ya que los pequeños y medianos empresarios ven que la política tributaria es muy cambiante, los pagos de impuestos por cualquier razón hacen que sus ingresos encarezcan y por ende su inversión para la organización disminuya. (Ver Figura 39).

3.2.1.- Cuadros Comparativos

Tabla 20: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida)

Tamaño	Años en el mercado	Actividad	Posee Planificación Estratégica
Pequeña (28 de la muestra)	El promedio de tiempo en el mercado es de 39 años con la posibilidad de actividad a largo plazo	*Alimentos y bebidas *Textiles, vestimenta, calzado *Madera y derivados *Papelería y sus productos *Estructuras metálicas varias *Elementos de Maquinarias *Fabricación de Gases Industriales *Fabricación de sustancias medicinales *Fabricación de equipos de sonido	Casi la Totalidad de las pequeñas empresas tomadas en la muestra no poseen planificación estratégica y otro determinado número de las mismas posee planificaciones estratégicas incompletas que no fueron consideradas para el análisis de tabulación
Mediana (34 de la muestra)	El promedio de tiempo en el mercado es de 47 años con la posibilidad de actividad a largo plazo	*Alimentos y bebidas *Textiles, vestimenta, calzado *Madera y derivados *Papelería y sus productos *Estructuras metálicas varias *Elementos de Maquinarias *Fabricación de Gases Industriales	A Diferencia de las pequeñas empresas las medianas empresas poseen un porcentaje mayoritario de organizaciones con planificación estratégica estructurada sin embargo otro porcentaje no finiquito de inicio a fin sus planificaciones estratégicas para lo que no se tomaron en cuenta en la tabulación

Fuente: Información de la Encuesta.**Elaborado: Elaborado por el Autor.**

Tabla 21: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida)

Tamaño	Aplicación de la P.L.	Toma de decisiones	Situación Actual
Pequeña (28 de la muestra)	Por el alto número de organización sin planificación estratégica se determinó que en su mayoría las pequeñas empresas no aplican la planificación estratégica	La mayoría de las pequeñas empresas toman decisiones en base a su experiencia, como lo antes mencionado, casi un 83% de las pequeñas empresas encuestadas no poseen Planificación estratégica y por ende toman sus decisiones en base a conocimientos empíricos	El 53% de la pequeña empresa se encuentran con una situación actual "Estable" aun cuando sus ventas se encuentran en caída, el 7% de las pequeñas empresas se encuentran con una estabilidad "Excelente" cabe recalcar que este 7% es representada por 2 pequeñas empresas, el 40% restante está representado por las pequeñas empresas con una situación actual "Mala" una brecha no muy lejana a las pequeñas empresas con situación "Estable"
Mediana (34 de la muestra)	Las medianas empresas tienden a buscar desarrollar una planificación estratégica sin embargo para muchas de ellas en el intento no llegan a terminarla y se mantiene con una planificación sin finiquitar, en el caso de las que si poseen aplican y buscan el seguir al pie de la letra la planificación estratégica.	Las medianas empresas que si poseen Planificación Estratégica hacen que el índice de toma de decisiones utilizando esta herramienta aumente, sin embargo, si existe determinado porcentaje de medianas empresas que toman sus decisiones en base al empirismo y experiencia.	El 55% de las medianas empresas se encuentran en una situación actual "Estable" sin embargo como lo antes mencionado también se encuentran pasando por una situación de recesión, el 26% de las medianas empresas se encuentran en una Situación actual "Excelente" donde se manifiestan que por temporada se encuentran en esta situación, el 19% restante se encuentra en una situación "mala"

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Tabla 22: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida)

Tamaño	Cumplimiento de Valores y Principios	Cumplimiento de Objetivos	FODA
Pequeña (28 de la muestra)	Existe una comparación de casi un 50% entre las pequeñas empresas que si cumplen y las que no cumplen con los valores y principios de la Planificación Estratégica, ya que 13 de las 28 pequeñas empresas no posee o tiene una Planificación mal estructurada	Al igual que el anterior enunciado influye mucho el poseer o no una Planificación Estratégica ya que casi la mitad de las pequeñas empresas no la posee, el grupo que si la posee manifiesta que trata de cumplir con los objetivos planteados sin embargo muchos de estos objetivos planteados no son muy bien estructurados.	Un 80% de las pequeñas empresas no se encuentra en conocimiento del FODA de su organización, para lo cual se determina que las pequeñas empresas no utilizan al FODA como una herramienta de conocimiento organizacional
Mediana (34 de la muestra)	El 97% de las medianas empresas manifiesta que cumple con lo estipulado en la Planificación Estratégica, solamente 1 de las 34 medianas empresas trata de aplicar valores en su organización sin embargo no posee Planificación Estratégica.	Casi el 100% de las medianas empresas busca el poder cumplir con los objetivos planteados, sin embargo, un pequeño porcentaje de ellas necesita de una nueva estructuración de objetivos.	Las medianas empresas que si poseen una planificación estratégica posee estructurado el FODA de la organización quienes afirman que es una herramienta para el fortalecimiento y prevención de la situación interna como externa de la organización.

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

Tabla 23: Cuadro Comparativo Pequeñas y Medianas Empresas Pymes Manufactureras (muestra obtenida)

Tamaño	Posibilidad de Crecimiento y Expansión	Dificultades
Pequeña (28 de la muestra)	En su mayoría las pequeñas empresas se encuentran con una situación actual "Mala" y "Estable" donde se manifiestan que se encuentran con problemas financiero-económicos que hacen que las mismas no puedan crecer, se mantengan sin un crecimiento mientras la situación del país cambie.	Sus Mayores dificultades se centran en problemas económicos por falta de flujos, competencia por no estar a la altura de medianas y grandes empresas, y fiscal al no tener personal adecuado o preparado universitariamente en su mayoría para el cumplimiento de objetivos con entidades fiscales.
Mediana (34 de la muestra)	Un 90% de las medianas empresas manifiestan que no es posible el poder crecer en este momento como organización, la mayoría se encuentra en una situación estable sin embargo la inversión es alta para el crecimiento del negocio y por esa razón es necesario esperar a que los ingresos aumenten.	Al igual que las pequeñas empresas los problemas económicos son el principal problema de las medianas empresas ya que por falta de flujo no pueden tener inversión ya sea para su expansión como para invertir bursátilmente.

Fuente: Información de la Encuesta.

Elaborado: Elaborado por el Autor.

3.2.2.- Posibles barreras en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito que ya han aplicado la planificación estratégica.

Después de un arduo trabajo llevado a cabo junto a una muestra seleccionada de las pequeñas y medianas empresas Pymes registradas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se ha podido determinar varias barreras que hacen que las Pymes no utilicen a la Planificación Estratégica como una herramienta útil y necesaria en la toma de decisiones y en el funcionamiento de la organización.

Una de las principales barreras por las cuales pasan las pequeñas empresas, es el no tener una visión hacia un futuro en donde las mismas se puedan convertir en grandes empresas, el conocimiento empírico y la experiencia ha hecho que muchas de ellas se estanquen en un determinado tiempo donde la pequeña empresa no puede crecer, no se expande y se mantiene con el mínimo de sus ingresos.

La mediana empresa por el contrario en su mayoría utiliza a la Planificación Estratégica como una herramienta fiable que ayuda a aclarar dudas tanto internas como externas de la organización, sin embargo, un determinado porcentaje de ellas no ha podido estructurar de una manera correcta la Planificación Estratégica, es necesario el revisarlas nuevamente y estructurarlas de una manera más enfocada a la administración estratégica.

Las pocas Planificaciones Estratégicas realizadas por las pequeñas empresas fueron realizadas por personal que en su mayoría que no eran preparados en el área de la Administración de empresas esto ha hecho que los errores en las mismas sean más recurrentes. Los pequeños empresarios manifiestan que han tenido capacitaciones sobre el tema por parte de gobiernos seccionales, gubernamentales, sin embargo, estas capacitaciones no son suficientes.

La inestabilidad política, legal, económica, financiera ha hecho que la toma de decisiones sea cada vez más difícil, ha hecho que muchos empresarios busquen alternativas para poder mejorar su administración de las organizaciones, sin embargo, al ser un factor externo muchas de ellas optan por luchar frente a la situación de nuestro país, buscan adaptarse día a día haciendo que la Planificación

Estratégica sea una herramienta cambiante y con determinado porcentaje de inexactitud.

El financiamiento para pequeñas y medianas empresas es un factor difícil de adquirir para las mismas, no existe apoyo gubernamental o privado que fomente al crecimiento de estas organizaciones, la reinversión en los negocios es casi nula por la falta de liquidez de las pequeñas y medianas empresas.

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.- Conclusiones

La Planificación Estratégica es una herramienta utilizada en su mayoría por las medianas empresas, quienes la usan como una herramienta que facilita la toma de decisiones de una manera estratégica, por otro lado, las pequeñas empresas al ser empresas familiares en su mayoría, creadas por personas con una necesidad económica, personas sin una preparación en la administración de empresas ha hecho que casi la mitad de ellas no posea Planificación Estratégica, y en el caso de que las tengan, se encuentran mal estructuradas.

Los objetivos estipulados en las planificaciones estratégicas son la principal falencia en su estructura, muchos de ellos no son medibles, cuantificables, para lo cual la organización no sabe si está o no cumpliendo los objetivos planteados.

Las pequeñas y medianas empresas tienen claro los valores y principios empresariales, tengan o no una Planificación Estratégica, los pequeños y medianos empresarios manifiestan que la Honradez, Trabajo en equipo, y el compromiso son valores necesarios y obligatorios el momento de emprender un negocio, haciendo que se apliquen así no se encuentren escritas en una Planificación Estratégica.

El tiempo en el mercado ha hecho que muchas de las pequeñas y medianas empresas busquen una herramienta estratégica que plantee la manera de accionar de la organización, frente a factores internos y externos que aparecen en el diario vivir de la organización.

Existe un alto nivel de desconocimiento sobre la creación e implementación de la Planificación Estratégica en la pequeña empresa, algunas de ellas manifiestan que han sido capacitadas por gobiernos seccionales sin embargo estas capacitaciones no son suficientes en el momento de estructurar e implementar la Planificación Estratégica.

Las pequeñas y medianas empresas se han ido formando y desarrollando con el pasar del tiempo haciendo que se las considere como un motor económico importante en nuestro país, sin embargo, esta realidad ha cambiado durante estos últimos años, la falta de liquidez, la falta de ingresos ha hecho que muchas de ellas entren en recesión, muchas de ellas cierren sus puertas, muchas de ellas hagan que el índice de rotación de personal sea mayor.

4.2.- Recomendaciones

El Estado, entes reguladores o Gobiernos seccionales deberían preocuparse por el funcionamiento de pequeñas y medianas empresas donde aún es difícil que las mismas implementen una administración técnica con el total uso de sus facultades y herramientas, las entidades antes mencionadas se han preocupado por el modelamiento de ideas y creación de

emprendimiento sin embargo no ven que la preparación técnica es la base de funcionalidad de una organización para mantenerse en el tiempo.

Las Planificaciones Estratégicas deben ser diseñadas, implementadas, y controlada por personal calificado, preparado y formado en el mundo de la Administración de empresas cuyos conocimientos diseñen de una manera correcta cada uno de los puntos que posee la Planificación Estratégica.

Los Valores que se practican en las organizaciones deben ser compartidos y estipulados en la Planificación Estratégica, las pequeñas y medianas empresas buscan desarrollarse y formarse de una manera empírica sin saber que lo que practican día a día son características de una organización organizada, planificada y en vía de desarrollo.

La mayoría de pequeñas y medianas empresas poseen un tiempo considerable en el mercado, creciendo día a día a su ritmo, sin embargo por el mismo hecho de que el mundo empresarial es dinámico y se desarrolla a pasos agigantados es necesario que las organización no solo implementen una Planificación Estratégica ya que la misma es una de las tantas herramientas existentes, es necesario que las organizaciones implementen nuevas estrategias, sistemas, ideas innovadoras que ayuden a su desarrollo y mejoramiento en la administración.

La capacitación para pequeños y medianos empresarios debe ser enfocada y centrada en temas bases de una organización, no temas generales que con el

pasar del tiempo dejan de funcionar, al capacitar con temas específicos que implementen bases de conocimientos técnicos en los empresarios la organización tendrá pilares de fortalecimiento y crecimiento como de una posibilidad más fuerte de desarrollarse en el tiempo.

El Estado necesita analizar la situación por la cual está pasando todo el sector empresarial, desde los microempresarios hasta las grandes empresas, es difícil el saber que grandes empresas están cerrando sus puertas, medianas empresas no tengan dinero en sus bancos, micro y pequeñas empresas estén viviendo al día, sin una solución cercana. Es necesario el implementar nuevas políticas que ayuden al desarrollo del sector empresarial, nuevas estrategias para salir de la recesión por la que están pasando las organizaciones, implementar reformas donde el financiamiento para pequeñas y medianas empresas sean beneficiarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Biografías y Vidas. (2016). Biografías y Vidas. Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maquiavelo.htm>
2. CAPEIPI, C. d. (25 de 05 de 2017). Revista Lideres. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
3. Escuela Superior Politecnica del Litoral. (2014). Global Entrepreneurship Monitor.
4. Gestipolis. (2004). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
5. Gomez, H. S. (1994). Gerencia Estrategica: Planeacion y Gestion (2da ed.). Bogota-Colombia: Legis.
6. Grupo Enrokee. (2011). Grupo Enrokee Pymes. Obtenido de <http://www.grupoenrokee.com/>
7. Martinez, D. (2010). La elaboracion del Plan Estrategico y su implantacion a travez del cuadro de mando integral. España, España: Diaz de Santos.
8. Moreta, I. G. (2011). Caracterización de la Pyme en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Ecuador: Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
9. OPUASB, O. d. (2017). Observatorio de Pymes de la Universidad Andina Simon Bolivar. Obtenido de Observatorio de Pymes de la Universidad Andina Simon Bolivar: http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=2935&cd_op2=2913&cd_op1=2909&cd_op=2908
10. Pearson, A. (2011). Direccion Estrategica. España: Vertice.
11. Pearson, A. (2011). Direccion Estrategica. España: Vertice.
12. Revista Ekos. (2014). Revista Ekos. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>
13. Rosario, M. (29 de 01 de 2013). Blogger.com. Obtenido de <http://lahistoriajamascontadamrviciano.blogspot.com/2013/01/anibal-barca-247c-183-ac-parte-1.html>
14. Servicio de Rentas Internas. (2013). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
15. Steiner, G. (1969). Top Management Planning. Londres: The Macnillan Compan.
16. Steiner, G. (1996). Planeacion Estrategica: lo que todo director debe saber, una guia paso a paso. Mexico: Continental.

ANEXOS

Anexo. 1 Preguntas sobre estructura y evolución de la Pyme Observatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Observatorio de la PyME Preguntas PyME N° 1

1.- ¿Sabe usted cuántas PyME hay en el Ecuador?

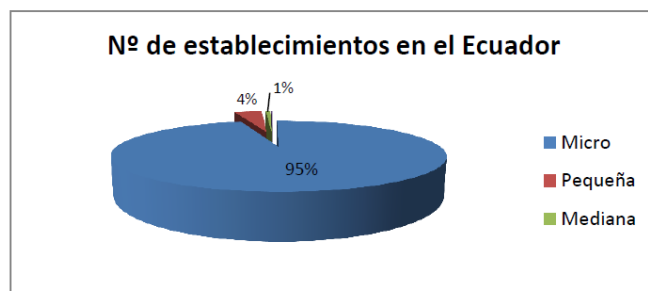
En el Ecuador existen 496.708 PyME¹

Nº de establecimientos a nivel nacional

Nacional		%	Nº de Establecimientos
Total	Micro	95.42	474844
	Pequeña	3.75	18684
	Mediana	0.64	3180

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME



2.- ¿Sabe usted cuál es la provincia con mayor número de establecimientos?

Según el Censo Nacional Económico del INEC, la Provincia con mayor número de establecimientos es Guayas con 116.238; luego se ubica Pichincha con 110.585 y en tercer lugar Azuay con 35.103.

Nº de establecimientos

Provincia		%	Nº de Establecimientos
Guayas	Micro	94.91	110584
	Pequeña	4.13	4814
	Mediana	0.72	840

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010
Elaboración: Observatorio de la PyME

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N° 2

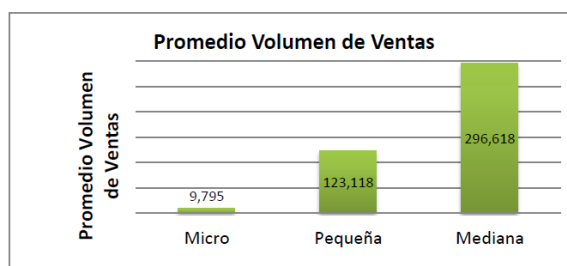
1.- ¿Sabe usted cuál es el promedio de ventas de las MIPyME en el Ecuador?

En el Ecuador el promedio de volumen de ventas por tipo de empresa es:

Promedio Volumen de Ventas por tipo de empresa

Micro	\$ 9794.97
Pequeña	\$ 123117.97
Mediana	\$ 296618.05

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010
Elaboración: Observatorio de la PyME



2.- ¿Sabe usted cuántas MIPyME tienen RUC en el Ecuador?

En el Ecuador 334.535 Mipymes poseen RUC

	¿Tiene RUC el establecimiento?		
Nacional	Sí	No	Total
Micro	314602	160242	474844
Pequeña	16000	2684	18684
Mediana	3037	143	3180
Total	334535	163080	
	67,35%	32,83%	

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010
Elaboración: Observatorio de la PyME

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N° 3

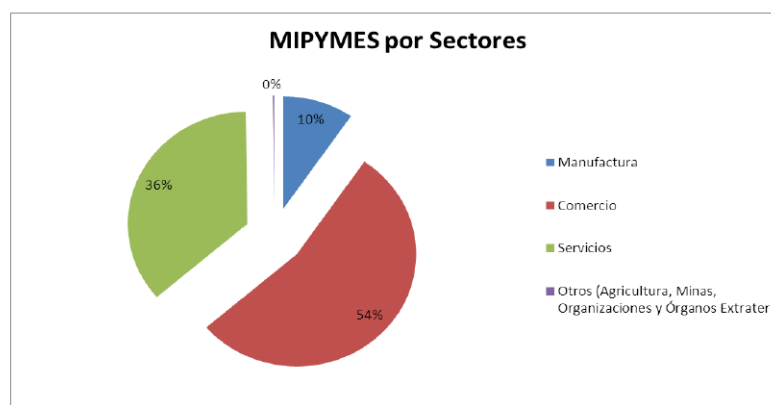
1.- ¿Sabe usted en qué sector se encuentra el mayor número de MIPYMES ecuatorianas?

El sector con mayor concentración de MIPYMES ecuatorianas es el del Comercio

Sector	Manufactura		Comercio		Servicios		Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extrater	
Tipo	Número de empresas	%	Número de empresas	%	Número de empresas	%	Número de empresas	%
Micro	45199	95.0%	264066	98.2%	164783	91.9%	796	71.5%
Pequeña	1944	4.1%	4251	1.6%	12267	6.8%	222	19.9%
Mediana	429	0.9%	461	0.2%	2194	1.2%	96	8.6%
Total	47572	100%	268778	100%	179244	100%	1114	100%

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME



Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME

2.- ¿Sabe usted cuántas MIPYMES llevan registro contable en el Ecuador?

En el Ecuador 59824 MIPYMES llevan registro contable

Registro Contable					
Nacional	# de establecimientos que si llevan un registro contable	%	# de establecimientos que no llevan un registro contable		Total
Micro	44369	74.2%	430475	98.5%	474844
Pequeña	12695	21.2%	5989	1.4%	18684
Mediana	2760	4.6%	420	0.1%	3180
Total	59824	100.0%	436884	100%	496708

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N°4

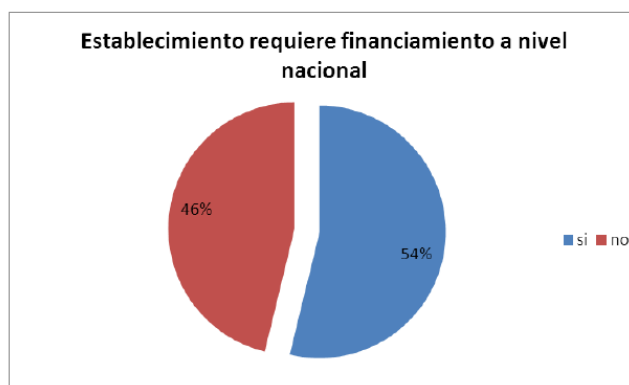
1.- ¿Sabe usted cuántas MIPYMES en el Ecuador requieren financiamiento?

En el Ecuador 250.443 MIPYMES requieren financiamiento.

Establecimiento requiere financiamiento a nivel nacional						
	Sí		No		Total	
	Recuento	% de fila	Recuento	% de fila	Recuento	% de fila
Micro	243374	54.3%	205092	45.7%	448466	100
Pequeña	6172	42.5%	8334	57.5%	14506	100
Mediana	887	33.8%	1738	66.2%	2625	100

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME



Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME

2.- ¿Sabe usted cuál es la principal fuente de financiamiento de las MIPYMES?

La principal fuente de financiamiento de la MIPYMES son las instituciones financieras privadas.

Fuentes de financiamiento							
	Establecimientos con Financiamiento de Instituciones Pública	Establecimientos con Financiamiento de Instituciones Privada	Establecimientos con Financiamiento del Gobierno	Establecimientos con Financiamiento de Instituciones no Reguladas	Establecimientos con Otras Fuentes de Financiamiento con Garantías	Establecimientos con Otras Fuentes de Financiamiento sin Garantías	Total
	% de fila	% de fila	% de fila	% de fila	% de fila	% de fila	% de fila
Micro	9.7%	69.4%	2.6%	3.8%	5.3%	9.2%	100%
Pequeña	6.8%	77.4%	2.9%	1.6%	3.9%	7.4%	100%
Mediana	13.7%	74.5%	3.9%	1.5%	2.9%	3.4%	100%

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010

Elaboración: Observatorio de la PyME

Observatorio de la PyME

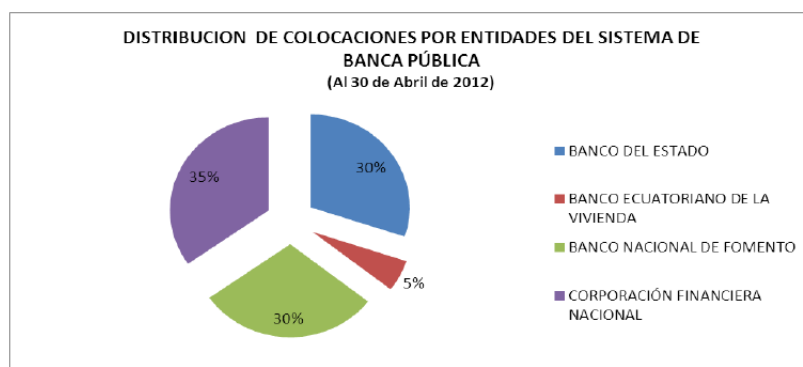
Preguntas PyME N°5

1.- ¿Sabe usted cuántos millones de dólares representan las colocaciones del sistema de Banca Pública en el Ecuador?

Las colocaciones del sistema de Banca Pública son:

BANCO DEL ESTADO	\$	931,726,490
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	\$	169,400,622
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	\$	919,608,929
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	\$	1,076,422,790
TOTAL	\$	3,097,158,832

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Observatorio de la PyME



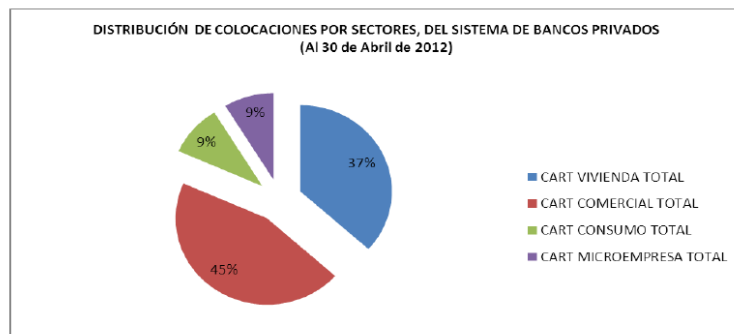
Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Observatorio de la PyME

2.- ¿Sabe usted a qué sectores se destinan las colocaciones del sistema de Bancos Privados en el Ecuador?

Los sectores a los que se destina el dinero son:

CART VIVIENDA TOTAL	\$	5,294,176,605
CART COMERCIAL TOTAL	\$	6,501,853,632
CART CONSUMO TOTAL	\$	1,385,720,579
CART MICROEMPRESA TOTAL	\$	1,268,957,984
TOTAL	\$	14,450,708,799

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Observatorio de la PyME



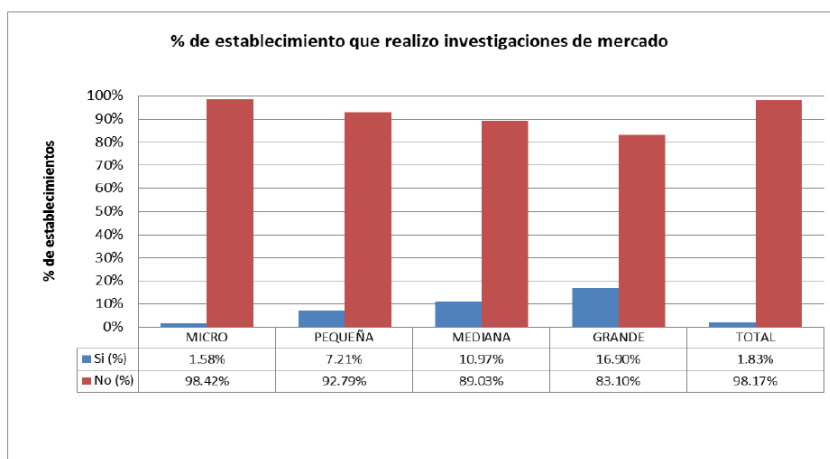
Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Observatorio de la PyME

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N°18

1.- ¿Sabe usted cuántas empresas ecuatorianas realizan estudios de mercado para sus negocios?

Según el Censo Nacional Económico 2010 del INEC, 9.107 empresas señalan haber realizado investigaciones de mercado.



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

2.- ¿Sabe usted cuántas empresas invierten en investigación y desarrollo?

De los 497.625 establecimientos económicos que tiene el país el 0.7% del total de estos señalan que han invertido en programas de investigación y desarrollo.



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

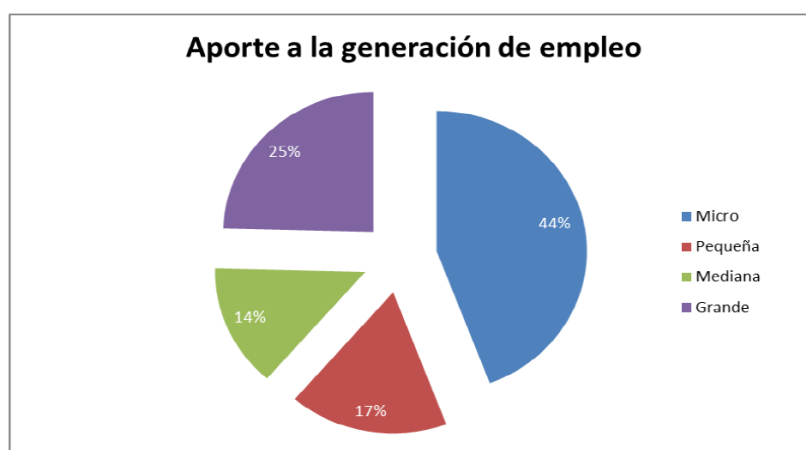
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N°21

1.- ¿Sabe usted qué porcentaje de personas se encuentran trabajando en las micro, pequeñas y medianas empresas -MIPyME-?

Según el Censo Nacional Económico 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC-, el 75% del personal ocupado pertenece a aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.

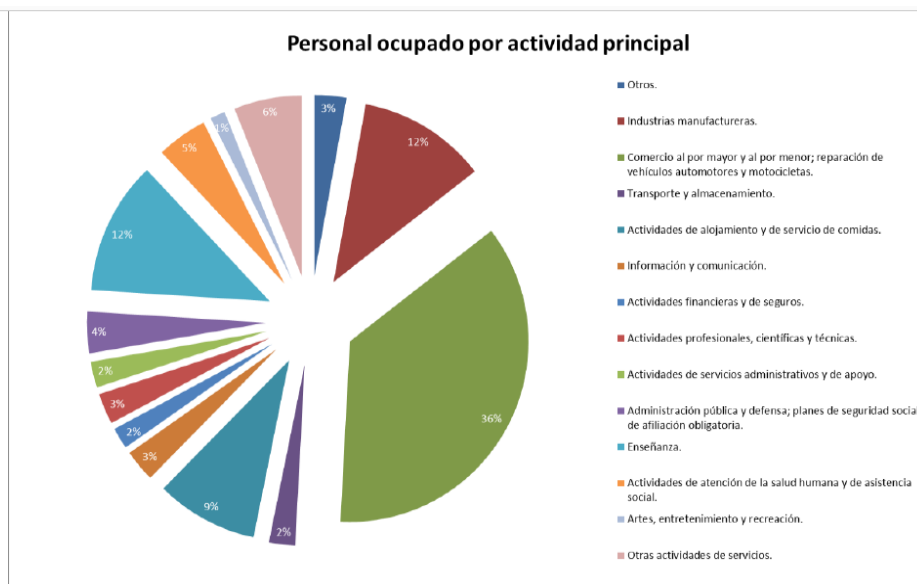


Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

2.- ¿Sabe usted en qué sector productivo las MIPyME tienen una mayor cantidad de personal ocupado?

Las MIPyME que tienen la mayor cantidad de personal ocupado, son aquellas que se dedican al comercio (al por mayor y al por menor); reparación de vehículos automotores y motocicletas.



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

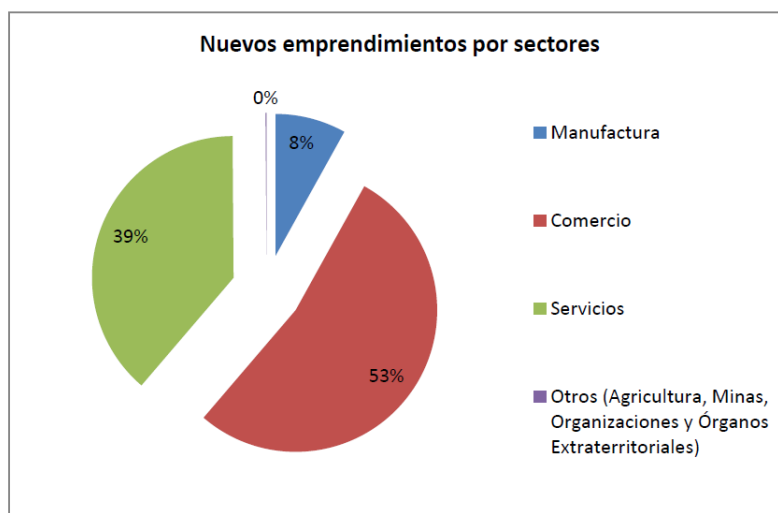
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Observatorio de la PyME

Preguntas PyME N°28

1.- ¿Sabe usted en qué sector se crearon un mayor número de nuevos emprendimientos?

Según el Censo Nacional Económico 2010 del INEC, el sector donde se crearon un mayor número de nuevos emprendimientos es el de comercio (53%), seguido por el sector servicios (39%).

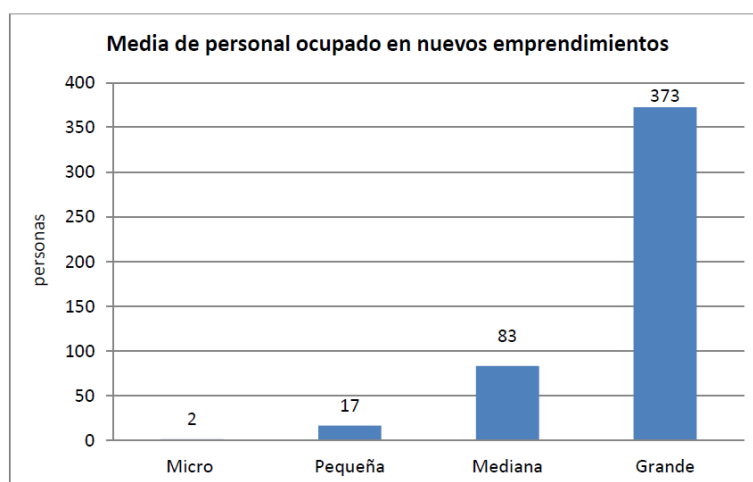


Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

2.- ¿Sabe usted cuál es el promedio de empleados con el que empiezan a trabajar las micro, pequeñas y medianas empresas?

Según el Censo Nacional Económico 2010 del INEC, el promedio de trabajadores con el que empiezan a funcionar las MIPyME son: micro (2), pequeña (17) y mediana (83).



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar

Anexo. 2 Indicadores Sociales y Económicos a nivel macro periodo (1990-1999) Pymes
Observatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar.

INDICADORES ECONÓMICOS Y SOCIALES A NIVEL MACRO (PERÍODO 1990-1999)											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	
PRODUCCION EN CIFRAS *											
Crecimiento PIB(1)	2,7%	5,2%	1,5%	0,3%	4,7%	1,1%	2,8%	3,3%	1,7%	-5,3%	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura						2,6%	8,3%	9,1%	-5,0%	13,0%	
Pesca						8,6%	4,7%	14,6%	6,1%	-6,7%	
Explotación de minas y canteras						4,3%	-9,4%	5,9%	-10,1%	10,8%	
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)						2,6%	5,0%	5,5%	5,5%	-5,2%	
Fabricación de productos de la refinación de petróleo						-23,9%	37,1%	-40,5%	13,5%	-30,3%	
Suministro de electricidad y agua						-18,8%	11,9%	6,8%	8,3%	23,0%	
Construcción						0,4%	1,3%	2,7%	-0,2%	-24,9%	
Comercio al por mayor y al por menor						0,6%	4,6%	4,8%	0,8%	-11,5%	
Transporte y almacenamiento						2,4%	1,3%	7,4%	4,2%	0,0%	
Intermediación financiera						17,6%	11,2%	-2,2%	-16,9%	-47,3%	
Otros Servicios						6,4%	4,5%	4,9%	7,2%	-3,2%	
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente						-4,0%	-18,5%	0,5%	15,3%	33,0%	
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria						-7,8%	-0,9%	2,8%	6,0%	-5,6%	
Hogares privados con servicio doméstico						3,1%	1,8%	4,4%	3,0%	3,4%	
Otros elementos del PIB						-0,9%	0,5%	7,8%	6,4%	-11,4%	
PIB precios constantes(miles de dólares del 2000)(1)	13.324.000	14.016.000	14.228.000	14.270.247	14.941.494	15.295.753	15.719.595	16.232.927	16.514.237	15.633.355	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura						1.108.771	1.200.568	1.309.328	1.243.657	1.405.424	
Pesca						243.543	254.991	292.133	310.059	289.341	
Explotación de minas y canteras						2.304.835	2.087.295	2.209.466	1.987.058	2.202.224	
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)						2.102.409	2.208.291	2.329.887	2.457.968	2.329.289	
Fabricación de productos de la refinación de petróleo						393.260	813.372	483.647	549.150	382.894	
Suministro de electricidad y agua						103.350	115.635	123.526	134.017	164.820	
Construcción						1.222.076	1.237.722	1.271.000	1.268.418	952.443	
Comercio al por mayor y al por menor						2.474.804	2.588.923	2.712.205	2.735.247	2.421.813	
Transporte y almacenamiento						1.166.216	1.181.009	1.268.579	1.321.540	1.321.032	
Intermediación financiera						619.323	688.514	673.637	559.892	294.980	
Otros Servicios						2.052.093	2.144.778	2.249.493	2.412.362	2.335.633	
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente						-567.888	-673.068	-669.673	-567.456	-380.130	
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria						748.905	741.978	762.729	808.823	763.795	
Hogares privados con servicio doméstico						24.548	24.984	26.072	26.863	27.785	
Otros elementos del PIB						1.099.508	1.104.603	1.190.878	1.266.639	1.122.012	
PIB corriente(miles de dólares)(1)	10.351.000	11.343.000	11.991.000	15.076.565	18.572.835	20.387.670	21.483.778	23.714.844	23.290.039	16.895.718	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura						2.586.749	2.605.576	2.802.286	2.306.504	1.653.139	
Pesca						776.573	716.387	935.506	901.715	300.043	
Explotación de minas y canteras						1.338.305	1.554.743	1.359.534	684.114	1.515.433	
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)						2.828.134	3.027.667	3.078.206	2.910.600	2.357.516	
Fabricación de productos de la refinación de petróleo						575.518	755.824	660.601	703.991	556.397	
Suministro de electricidad y agua						145.829	150.932	293.090	323.643	230.704	
Construcción						489.805	902.694	1.028.978	1.271.272	893.529	
Comercio al por mayor y al por menor						2.643.998	2.819.210	3.183.802	3.367.284	2.403.373	
Transporte y almacenamiento						1.644.662	1.533.378	1.725.790	1.941.468	1.556.087	
Intermediación financiera						799.071	863.495	857.474	724.051	245.458	
Otros Servicios						4.486.755	4.877.776	5.587.228	5.497.249	3.369.932	
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente						-741.422	-863.560	-887.805	-753.543	-357.857	
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria						1.185.418	1.277.390	1.451.971	1.523.909	1.165.312	
Hogares privados con servicio doméstico						74.127	70.745	73.527	72.262	46.998	
Otros elementos del PIB						1.243.748	1.170.621	1.564.656	1.805.520	959.654	
Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) -Serie Ajustada-	65	76	97	105	114	138	168	223	171	176	

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar

Anexo. 3 Tecnologías de Información y Comunicación –TIC- para el Emprendimiento y las Pequeñas y Medianas Empresas –PyME-

En la actualidad –la segunda década del siglo XXI- las relaciones entre personas y organizaciones tienden, cada vez más a basarse en el soporte de las TIC. De ahí la importancia de analizar algunos aspectos que relieves la incidencia que este tipo de tecnologías ha ido generando en el espacio relacional humano y organizacional.

En primer lugar debemos resaltar que las TIC, más que un fin son un medio orientado a facilitar la vida de los seres humanos y las organizaciones que se encuentran localizadas en cualquier lugar de nuestro planeta. Hoy en día no es raro que dos personas o dos organizaciones o más actores, en cuestión de segundos, generen una comunicación al unísono con fines personales y/o de negocios; estando, muchas veces, estos actores del proceso comunicativo localizados en continentes que, hace un par de décadas, era imposible una comunicación de forma simultánea; convirtiéndose, así, la comunicación con “enfoque multilocacional”, en un intensificador del proceso “interrelacional global humano” –al mismo tiempo conversan e intercambian mensajes, seres humanos que, de pronto, el uno está en España, el otro en Ecuador, el otro en Sudáfrica y el otro está en Japón-. De ahí la importancia que en estos procesos de comunicación, con enfoque multilocacional, se vayan desarrollando facilitadores estándares de emisión, procesamiento y recepción de mensajes; quizá, en la actualidad, uno de estos facilitadores sea el que las personas a la hora de usar TIC, como es el caso del Internet, tengan bases mínimas de lectura y/o escritura de idiomas diferentes al idioma nativo.

Yéndonos al campo específico del emprendimiento y las PyME, visto este como uno de los espacios que si es bien estimulado puede llegar a ser un importante generador de empleo y de mejoramiento de los ingresos financieros de las personas que habitan un determinado país, las TIC aparecen como ese factor del soporte operacional que, para el caso de los emprendedores, se puede convertir en una fuente de creatividad y de identificación de ideas nuevas de negocios; de igual manera, para las PyME que están en funcionamiento, las TIC bien seleccionadas y aplicadas pueden incidir directamente en sus procesos permanentes de mejoramiento competitivo, gracias a la mejora lograda en ámbitos funcionales como: el operativo, el de la comercialización y/o el administrativo. Algo clave que acabamos de señalar y vale la pena volver a resaltar es que cuando se escoge una TIC, esta en primer lugar debe ser “seleccionada” de acuerdo al uso que se le va a dar y por supuesto a la capacidad financiera de quien la va a adquirir y, en segundo lugar, antes de ser usada el usuario debe entrar en un proceso fuerte de capacitación y/o asesoría para sacarle el mayor provecho a la capacidad instalada que tiene la TIC y sobretodo para evitar errores que se podrían presentar debido al desconocimiento de los procesos y métodos que se deben aplicar para lograr un óptimo funcionamiento de la TIC adquirida.

Por ejemplo, hoy en día, es muy común que las personas y/o organizaciones escojan promocionar sus productos usando las redes sociales virtuales, tipo Facebook o Twitter, y por el desconocimiento sobre su uso correcto cometen errores que, en varios de los casos, pueden llevar a comprometer su seguridad debido a la transmisión de información que, si se sabían ciertos protocolos de buen uso, se hubiese evitado su difusión a través de medios

de comunicación que en segundos tienen el poder de expandirse de forma masiva por toda la autopista de la información llamada “Internet”.

Por último debemos señalar que frente a esta realidad, sobre la importancia de las TIC como medio de facilitación de la vida personal y/u organizacional, dentro de la cual están los emprendedores de nuevos negocios y las PyME, es clave que, como una política pública articulada a los esfuerzos del sector privado y la academia, se promuevan, desde la óptica educativa, una serie de programas dirigidos a la formación de mano de obra altamente calificada para ser incorporada al desarrollo de las TIC.

El esfuerzo que se haga se deberá plantear, como desafío, la consolidación de un sistema educativo que, además de la formación de ingenieros expertos en TIC, también oriente su trabajo hacia el proceso formativo de personas que sean capaces de desempeñarse de la mejor forma como tecnólogos, técnicos y/u obreros certificados en la industria de las tecnologías de información y comunicación –TIC-.

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar

Anexo. 4 El financiamiento y las micro, pequeñas y medianas empresas

MIPyME- Cabe mencionar que la búsqueda de financiamiento genera preocupación en las empresas de categorías micro y pequeñas, debiendo partir de una singular pregunta, que todo empresario debe responder: ¿para qué necesitamos recursos prestados? La respuesta está en el flujo operativo de la organización, las alternativas son: 1. Compra de insumos para la producción, por materiales para producir, ante nuevos compradores o demandas adicionales. 2. Compra de equipos/maquinaria, por dos razones: a) equipamiento nuevo en sustitución de equipo viejo y b) la ampliación de producción, por mayor demanda. 3. Infraestructura como edificaciones, cuartos fríos, ampliación de área productiva. A veces éste es un complemento al equipamiento. 4. Capital de trabajo o recursos de caja, lo cual permite facilitar operaciones logísticas, publicidad, u otros requerimientos no productivos. 5. Adquisición de asistencia técnica por procesos de calidad, registros sanitarios, u otros, que deben hacerse, caso contrario la producción puede detenerse. 6. Finalmente, crecimiento a nuevas agencias o desconcentración productiva. La MIPYME no evalúa y no analiza las opciones de fuentes de financiamiento, por temas como:

- Escasa información sobre las opciones del sistema financiero.
- Desconocimiento del impacto de procesos formales de gestión operativa y de información contable y tributaria empresarial.
- Desconocimiento de margen de ganancia y costos, lo que induce a gestión sobre los saldos de caja, como utilidades brutas, deducidos de ventas menos costos globales.
- Problemas de garantías alternativas.
- Riesgos de financiamiento inadecuado, crea problemas de pago inoportuno a acreedores, afectando credibilidad e imagen.
- Desconocimiento de la asociación productiva, o de la ampliación, o crecimiento de la empresa bajo “amigos-socios”, sin perder control o propiedad.

Financiar es aplicar el “apalancamiento”, permitiendo un verdadero impulso al empresario micro, pequeño o mediano. Apalancar es considerar el uso de recursos externos, para nuestras operaciones y al final, cubrir los costos y obtener un beneficio. Claramente éste debe ser un proceso práctico. Analizaremos el apalancamiento frente a las necesidades:

Necesidad	Definición	Qué hacer?
Capital de trabajo	Es dinero efectivo y la banca debe apoyarse en capacidad efectiva de pago del solicitante.	La banca y cooperativas exigen garantías sobre estos recursos. Analiza, la cuenta bancaria y los balances de una empresa. Observa las utilidades generadas.
Insumos	Financiamiento para insumos o inventarios, es común en empresas procesadoras, cuando tenemos, capacidad de ventas, o de colocación de producto final.	La banca y cooperativas consideran este financiamiento. Exige garantías del solicitante. Debe tenerse balances, informes de ventas y cobranzas, que aseguran efectividad y liquidez.
Equipamiento e infraestructura	Comprar equipos, renovar mejorar, ampliar edificaciones, o planta de producción, es necesario para producir y CRECER. Deben definirse los recursos periódicos para cubrir el financiamiento.	El sistema financiero, considera este rubro. El equipo puede ser prenda industrial. La forma de pago se define por saldos de utilidades o incrementos al patrimonio, por nuevos socios.
Servicios técnicos	No siempre existe capacidad técnica para lograr certificaciones de calidad, calificaciones sanitarias, pero son necesarias para cumplir requisitos legales, acceso a mercados, o funcionamiento.	Este requerimiento, se califica como capital de trabajo o corriente. Debe indagarse programas públicos y de organismos relacionados.
Servicios técnicos	No siempre existe capacidad técnica para lograr certificaciones de calidad, calificaciones sanitarias, pero son necesarias para cumplir requisitos legales, acceso a mercados, o funcionamiento.	Este requerimiento, se califica como capital de trabajo o corriente. Debe indagarse programas públicos y de organismos relacionados.
Ampliación global	Surge en respuesta a crecimiento de mercado, cobertura de nuevas regiones, etc.	Usualmente grandes inversiones, exigen grandes recursos. Si existe respaldo en propiedad, cabe definir capacidad de pago. Debe evaluarse opción de nuevos socios inversionistas.
Todo se reduce a 4 aspectos: capacidad de pago, garantías, inversionistas y gestión.		

Capacidad de Pago y Garantías La capacidad de pago se determina al conocer el volumen de ventas y restar los costos de producción + de administración + financieros. Este valor, debe permitir establecer un monto financiero que cubra la cuota de amortización del crédito y su monto, por el período que se considere necesario, o previsto para el financiamiento. La tasa de interés de organismos financieros públicos como el Banco Nacional de Fomento -BNF-, son menores que la banca privada, sin embargo existe techos de financiamiento, a sectores, a MIPYMES, a necesidad. La empresa necesita determinar las garantías que pueda presentar, tomando atención a que la necesidad, su capacidad de pago, sus activos e infraestructura. Dependiendo del organismo financiero. La formalidad empresarial es importante, revela los datos para establecer los indicadores de crecimiento de las ventas, de los costos, conocer las opciones de mejora operativa, incluyendo opciones de garantías. Ser formal implica claridad contable y tributaria.

Inversionistas Esta alternativa es importante ya que suma socios y recursos, pero genera obligaciones serias en cuanto a la gestión operativa de la empresa. Se habla de repartir utilidades y riesgos, no tasa de interés. Para este propósito, el tener información financiera, planes de negocio y estratégicos es vital.

Gestión El Estado por medio de los Ministerios de Industrias y Productividad, Agricultura y Turismo, generan programas de mejora de capacidades, calidad y procesos, cubriendo parte de costos de la asistencia técnica. Adicionalmente, crea bienes públicos en beneficio de sectores productivos específicos y que son estratégicos para el desarrollo nacional, impulsando asistencia técnica, laboratorios, estudio de tendencias y uso de tecnología aplicada. La Cooperación promueve apoyo a capacidades y

procesos de mejora de la calidad, apoyando el acceso a mercados. Estos programas impulsan financiamiento bilateral, reduciendo costos.

Fuente: Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar

Anexo. 5 Encuesta Utilizada

ENCUESTA

FECHA: _____

NOMBRE DE LA PYME: _____

TIEMPO EN EL MERCADO: _____

1) ¿A qué se dedica la Pyme?

Alimentos y bebidas Textiles, vestimentas, calzado ☐

Maderera y derivados Papelería y sus productos ☐

Estructuras metálicas varias Elementos de Maquinaria ☐

Otros _____

2) ¿La Pyme posee planificación estratégica?

SI _____ NO _____

¿Conoce para que sirve una planificación estratégica?

SI _____ NO _____

3) ¿La Pyme aplica lo que está estructurado en la Planificación Estratégica?

SI _____ NO _____

4) ¿Conforme a que herramienta la Pyme toma decisiones?

Planificación estratégica _____ Conocimiento empírico _____

Otros: _____

5) ¿La situación de la pyme actualmente es?

Estable _____ Excelente _____

Mala _____

6) ¿La Pyme cree estar cumpliendo con valores y principios determinados en planificación estrategia?

SI _____ NO _____

7) ¿La Pyme se encuentra cumpliendo objetivos determinados en la planificación estratégica?

SI _____ NO _____

8) ¿La Pyme se encuentra en conocimientos de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas?

SI _____ NO _____

9) ¿La Pyme tiene la posibilidad de crecimiento o expansión?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

10) ¿En qué aspectos tiene dificultades la Pyme?

Fiscal	_____	Legal	_____
Económico	_____	Competencia	_____
Administración	_____	Otros	_____