



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Diagnóstico de la Gestión Empresarial de  
los Emprendimientos PYMES Comerciales de la  
ciudad de Ambato”**

**AUTORA: Paulina Soraya Chaglla Criollo**

**TUTOR: Dr. C. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez. PhD**

**AMBATO – ECUADOR  
Abril 2019**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Dr. C. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez. PhD**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato”** presentado por **Paulina Soraya Chagla Criollo** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 03 de Abril del 2019



**Dr. C. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez. PhD**

**C.I. : 0501298269**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Paulina Soraya Chagla Criollo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos personales a excepción de las citas bibliográficas.



**Paulina Soraya Chagla Criollo**

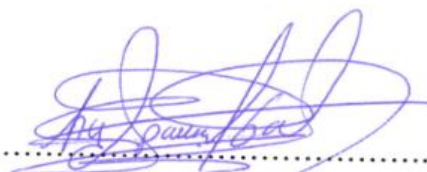
**C.I. 180425731-7**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**ING. MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui**  
**C.I. 180289003-6**



**Ing. MG. Elias David Caisa Yucailla**  
**C.I. 180345866-8**

Ambato, 03 de Abril del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



.....  
**Paulina Soraya Chaglla Criollo**

**C.I. 180425731-7**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco infinitamente a **Dios** por haberme dado la vida, a mis padres por ser un ejemplo de superación y haberme apoyado en todo momento, a mis hermanas por brindarme su ayuda incondicional para culminar el presente proyecto, a la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato, a mi querida Facultad Ciencia Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, por darme la oportunidad de adquirir grandes conocimientos y ser parte del proyecto de investigación Diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la Ciudad de Ambato.*

*A mis maestros que con sus conocimientos me ayudaron a la culminación de mi carrera.*

*Un agradecimiento especial al Dr. C. Mg. Mario Padilla Martínez PhD por su ayuda incondicional en la elaboración de mi proyecto de investigación, a través de su valiosa experiencia y conocimiento como docente.*

***Paulina Soraya Chaglla Criollo***

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios por darme la sabiduría y el conocimiento ya que nada sucede sin su voluntad, por haberme dado la vida y una familia hermosa que siempre está conmigo apoyándome en cada objetivo propuesto.*

***A mi padre Jorge Chaglla y a mi madre Rosario Criollo** por sus consejos y enseñanzas, por haberme inculcado buenos principios y valores que me han ayudada a ser una mejor persona a lo largo de la vida, siendo ellos el centro de apoyo en mi vida universitaria.*

***A mis hermanas Nancy y Verónica** por haberme apoyado y brindado sus consejos y sus palabras de aliento para ser una mejor persona y culminar una etapa muy importante en mi vida.*

***Al Dr. C. Mg. Mario Padilla Martínez PhD** por su conocimiento por su tiempo y paciencia que aliento a la culminación de mi proyecto.*

***A mí querida Facultas de Ciencias Administrativas** por abrirme las puertas para formarme como profesional; a mis profesores por impartirme valiosos conocimientos.*

***Paulina Soraya Chaglla Criollo***

## ÌNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÌNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÌNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÌNDICE DE TABLAS .....	XI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
2.1.    Objetivo General .....	6
2.2.    Objetivo específico.....	6
2.3 Planteamiento de la hipótesis .....	10
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
3.1 Gestión Empresarial .....	10
3.2 Emprendimiento .....	24
3.3 PYME.....	32
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Métodos Teóricos .....	39
4.3 Población y muestra .....	41
4.4 Validación del instrumento .....	42
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
5.1.    Análisis de Resultados.....	43



5.2	Comprobación de la hipótesis .....	60
5.3.	Correlación de Spearman .....	64
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>67</b>
6.1.	Conclusiones .....	67
6.2.	Recomendaciones .....	67
<b>7</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	<b>68</b>
	Referencias bibliográficas .....	73
<b>8.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>78</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Hilo Conductor.....	11
Gráfico 2 Funciones básicas de la Gestión empresarial.....	16
Gráfico 3 Actividad Emprendedora Temprana.....	29
Gráfico 4 Motivaciones para emprender.....	29
Gráfico 5 Factores que fomentan y delimitan el emprendimiento en Ecuador.....	32
Gráfico 6 Ciclo de vida de las PYMES.....	36
Gráfico 7 Representación del chi-cuadrado.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Marco Lógico .....	8
Tabla 2 Definiciones de Gestión empresarial .....	12
Tabla 3 Definiciones autores contemporáneos .....	13
Tabla 4 Características comparativas entre SME - IDE .....	27
Tabla 5 Clasificación PYMES .....	34
Tabla 6 Ventajas y desventajas de las PYMES.....	35
Tabla 7 Validación del instrumento .....	43
Tabla 8 Género.....	44
Tabla 9 Instrucción.....	44
Tabla 10 Actividad a la que dedica el emprendimiento.....	45
Tabla 11 Tipo de microempresa comercial.....	46
Tabla 12 Tiempo tiene de emprendimiento en el mercado .....	46
Tabla 13 Motivo para emprender .....	47
Tabla 14 Capital inicial para desarrollar la empresa.....	47
Tabla 15 Plan de negocios para iniciar emprendimiento .....	48
Tabla 16 Emprendimiento acorde a .....	49
Tabla 17 Barreras que se presentaron para el desarrollo o crecimiento de la empresa .....	50
Tabla 18 Ciclo del proceso administrativo .....	51
Tabla 19 Componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio .....	51
Tabla 20 En el proceso operativo de su emprendimiento realiza.....	53
Tabla 21 En el área comercial de su emprendimiento .....	53
Tabla 22 Indicador de rendimiento del negocio.....	54
Tabla 23 Criterios que maneja el negocio para la adquisición de Inventarios.....	55
Tabla 24 Método de medición de satisfacción del cliente .....	56
Tabla 25 Reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo.....	57
Tabla 26 Contribución de la empresa al desarrollo económico y social de la ciudad	58
Tabla 27 Medios de promoción que utiliza la empresa.....	59
Tabla 28 Principales procesos de comercialización para su empresa .....	59

Tabla 29	Tabla de contingencia Preocupación por supervivencia y mejoramiento*Administrar publicidad .....	61
Tabla 30	Pruebas de chi-cuadrado .....	61
Tabla 31	Correlación de Spearman .....	64
Tabla 32	Área Administrativa.....	69
Tabla 33	Recursos Humanos.....	70
Tabla 35	Área Financiera .....	71

## RESUMEN EJECUTIVO

A nivel mundial, los emprendedores juegan un papel importante en la transformación de las sociedades, pues cuando el entorno es propicio, los emprendedores se arriesgan e invierten en innovación y de esa forma estimulan la productividad a través de las dinámicas de entrada y salida del mercado de las empresas y la innovación de las que se encuentran establecidas. Por tal motivo la investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la desacertada gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato para direccionar a los representantes de las PYMES comerciales a cambiar la realidad que enfrentan.

Para la investigación se partió de la revisión bibliográfica acerca del tema de estudio para posteriormente realizar una investigación de campo con la aplicación de encuestas a los propietarios de las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato para determinar la situación actual en el sector de las PYMES para identificar los puntos críticos de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

Una vez aplicadas las encuestas se determina que las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato no cuentan con una adecuada gestión empresarial, pues la mayor parte de estas aseguran haber iniciado su actividad económica sin previo análisis técnico, es decir no se aplicó un plan de negocios, motivo por el cual se plantean un plan de mejora de la gestión empresarial mediante técnicas adecuadas para su crecimiento.

Business management improvement plan using appropriate techniques for commercial SMEs in the city of Ambato, taking into account the shortcomings found in the analysis of results, the improvement plan of different areas is based.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACION, GESTIÓN EMPRESARIAL, EMPRENDIMIENTO, PYMES, INNOVACIÓN

## ABSTRACT

.At the global level, entrepreneurs play an important role in the transformation of societies, because when the environment is propitious, entrepreneurs' risk and invest in innovation and thus stimulate productivity through the dynamics of market entry and exit. of the companies and the innovation of which they are established. For this reason, the research aims to make a diagnosis of the misguided business management of SME commercial enterprises in the city of Ambato to direct the representatives of commercial SMEs to change the reality they face.

For the research, the bibliographical review about the subject of the study was carried out to later carry out a field investigation with the application of surveys to the owners of the commercial SMEs of the city of Ambato to determine the current situation in the sector of SMEs for identify the critical points of the business management of the SME commercial enterprises in the city of Ambato.

Once the surveys are applied, it is determined that the commercial SMEs of the city of Ambato do not have adequate business management, since most of them claim to have started their economic activity without prior technical analysis, that is, a business plan was not applied. , which is why they propose a plan to improve business management through appropriate techniques for growth.

Business management improvement plan using appropriate techniques for commercial SMEs in the city of Ambato, taking into account the shortcomings found in the analysis of results, the improvement plan of different areas is based.

**KERWORDS:** INVESTIGATION, BUSINESS MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP, PYMES, INNOVATION

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A nivel mundial, los emprendedores juegan un papel importante en la transformación de las sociedades (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014), pues cuando el entorno es propicio, los emprendedores se arriesgan e invierten en innovación y de esa forma estimulan la productividad a través de las dinámicas de entrada y salida del mercado de las empresas y la innovación de las que se encuentran establecidas. De acuerdo a lo indicado (Samaniego, 2016) considera que el nacimiento de las microempresas es de gran importancia en el funcionamiento de la economía de mercado, pues contribuye a un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio, dando como resultado un uso eficiente de los recursos y un mayor crecimiento económico, sin embargo en un mundo empresarial del siglo XXI que presenta cambios constantemente, las empresas se encuentran obligadas a enfrentarse a la incertidumbre e intentar proyectar un futuro deseable con innovación.

Es por ello que durante las constantes búsquedas y aplicaciones de mejores y actuales técnicas gerenciales de planificación y medida de desempeño de las organizaciones han dado como resultado la transformación del mundo empresarial, las organizaciones actuales se da más importancia a la Gestión Empresarial, permitiendo así una correcta toma de decisiones con las herramientas de apoyo adecuadas a la gestión de la empresa (Dias, 2014)

Así también, las ciudades del Ecuador, tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las PYMES, no obstante, estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en sus procesos, aspecto que las pone en desventaja (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017).

En Ecuador existen 1'322.537 Pequeña y Medianas Empresas (PYMES), que en el 2016 alcanzaron ingresos de 58.335 millones de dólares según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI). En la provincia de Tungurahua se concentran el 1,84% de las PYMES del país según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), en general, las PYMES están presentes en todos los sectores de la actividad

económica siendo más fuerte su presencia en el sector comercio, pues el 29,54% de estas PYMES desarrollan actividades comerciales.

A pesar de su importancia, los emprendimientos PYMES en el Ecuador presentan un panorama muy poco alentador, puesto que a pesar de contar con el apoyo de entidades gubernamentales y políticas que incentivan su creación, no muchas logran perdurar en el mercado. Según el criterio (Blanco, 2017), esto se debe a que carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar, con lo cual se denota el descuido por parte de las pequeñas y medianas empresas para llevar a cabo dichos procesos, y en consecuencia no alcanzan su crecimiento y rendimiento (Estrada, García, & Sánchez, 2011).

Además, (Valdez, Zerón, & Morales, 2008) expone que entre las áreas más importantes que se debe considerar para el crecimiento de las PYME se encuentra la gestión adecuada de recursos humanos, pues en muchas ocasiones los trabajadores muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, inexperiencia, falta de formación, entre otros, lo cual impacta negativamente en la gestión de la organización, puesto que actualmente la competencia de una empresa para crear valor no depende únicamente de su capacidad financiera y productiva sino también de la capacidad de su personal. Ante ello. (Rodríguez D. , 2012) Indica que “La información y el conocimiento que residen en gran medida en el recurso humano de la organización, son una fuente primordial para lograr mayores niveles de productividad, competitividad e innovación” (p. 197)

De igual manera (Saavedra & Armenta, 2016) menciona que la escasez de registros contables y costos mal determinados, falta de conocimiento para analizar los estados financieros y desconocimiento de políticas fiscales dificulta a las PYME anticiparse de forma adecuada a los eventos internos y externos que pueden afectar su operación, lo cual los pone en desventaja frente a las empresas grandes y sobre todo puede amenazar su estabilidad. Ante lo expuesto (Cardona, 2010) establece que las pequeñas y medianas empresas deben considerar en su gestión las prácticas administrativas y financieras acordes a sus objetivos empresariales y financieros, además de una gestión más compleja y mayores exigencias en el nivel de



profesionalismo de quienes se encargan de la dirección financiera, pues con ello se puede lograr que la empresa tenga mayores oportunidades de crecimiento y consolidación en el mercado.

En el mismo contexto, Plaza (2017), añade que la gestión administrativa que se desarrolla en las PYMES del Ecuador no responde a un proceso de planeación, no poseen estructuras organizacionales definidas, el mando es centralizado y poseen escasos sistema de control, adoptando herramientas y técnicas de administración de manera aislada lo que provoca que exista una deficiente gestión empresarial, repercutiendo en la toma de decisiones y sobre todo perjudicando su competitividad y por ende su crecimiento y posición en el mercado a largo plazo.

Así también la provincia de Tungurahua se ha caracterizado por ser una de las regiones más productivas y comerciales a nivel del Ecuador, debido a que es un territorio ideal para la instalación de industrias y empresas generadoras de productos y servicios para distribución tanto a nivel local como nacional, sin embargo el panorama actual del sector enfrenta grandes deficiencias, entre las cuales se encuentran los aspectos relacionados con la escasa innovación y transferencia tecnológica a nivel de las pequeñas y medianas empresas (Mantilla, Ruiz, Mayorga, & Vilcacundo, 2015), pues sus procesos siguen siendo artesanales, conservando metodologías obsoletas que provocan una baja en la calidad de los productos. De esta forma (Álvarez, 2014) señala que la innovación actualmente resulta un proceso fundamental para el sector empresarial, pues la competencia cada día es mayor y la guerra de los productos importados innovadores con valor agregado invaden el mercado de manera arrasadora, por lo cual es importante que las empresas estén a la vanguardia de las necesidades que se les presenta al consumidor.

De acuerdo a lo expuesto se indica que para mejorar la competitividad, las PYMES tienen la necesidad de adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico en el que se encuentra la economía actual, es por ello que el presente proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación de Productividad y competitividad empresarial y relacionado con el programa de investigación de gestión organizacional; considerando que el estudio se centra en realizar un diagnóstico a la Gestión Empresarial de los emprendimientos (PYMES) comerciales

del cantón Ambato, debido al aporte que se espera dar con el tema al crecimiento económico de la provincia, la zona III y del país y que en la actualidad se han convertido en una fuente de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño (Zúñiga, Espinoza, Rocafuerte, Tapia, & Bernal, 2016).

En la investigación realizada por (Rodríguez J. , 2013) con el tema: “La gestión empresarial y la productividad en la empresa de Hormas Plásticas Coca-Pérez de la ciudad de Ambato” se realizó un diagnóstico de gestión empresarial la empresa, el mismo que permitió identificar que el área de producción no cuenta con métodos y procedimientos adecuados, motivo por el cual se ve afectada la productividad y en consecuencia se generan clientes insatisfechos; de la misma forma se determinó que la empresa no posee un organigrama estructural, lo implica una mala distribución de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo y en consecuencia el funcionamiento desorganizado de la misma. De acuerdo a ello, la investigación permitió determinar las principales oportunidades y amenazas, así como también sus fortalezas y debilidades, lo cual sirvió como base para tener claro las posibilidades y limitaciones actuales y futuras de la empresa para de acuerdo con ello tomar acciones y decisiones que ayuden a alcanzar los objetivos empresariales.

Del mismo modo (Campos & Méndez, 2015) en su trabajo denominada: “Estudio de la gestión empresarial y su efecto en el desarrollo de las PYMES del cantón San Jacinto de Yaguachi, 2013-2014” realizó un estudio de campo en el que se pudo determinar que los factores tecnológicos y técnicos de las PYMES del cantón son débiles, lo que influye en los niveles de productividad y la eficiencia laboral de los trabajadores; además en cuanto a la distribución y promoción de los productos, las PYMES del sector carecen de metodologías creativas, situación que no ha permitido ampliar su mercado. De acuerdo con estos aspectos se pudo concluir que las pequeñas y medianas empresas del cantón San Jacinto de Yaguachi requieren de la implementación de actividades basadas en la gestión empresarial, para de esa manera poder trabajar a nivel estratégico obteniendo mayores rendimientos económicos.

Así también (Pérez, 2016) en el estudio denominado “Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de

herramientas cualitativas y cuantitativas” menciona que las PYMES en Ecuador tienen una fuerte importancia para la economía nacional, por el número de empleos que representan y por la contribución a la demanda financiera, sin embargo entre los problemas que aquejan dichas entidad se reconocen los insuficientes apoyos gubernamentales para atender cuestiones de tipo organizacional, administrativo y de planeación, además de que carecen de estructuras conceptuales sólidas que ayuden a enfrentar los retos desde un punto de vista integral. De acuerdo a estos hallazgos la investigación concluye resaltando las estrategias a utilizar en los procesos de toma de decisiones, así como las herramientas en las que se sustente, se deben seleccionar dependiendo de las condiciones momentáneas específicas de cada empresa y de sus características individuales, pues esto conlleva a progresos significativos en la gestión de la información, incremento de la productividad, reducción de costes y en general un perfeccionamiento en las organizaciones.

Además (Mora, Jordán, Hualcapi, & Paredes, 2017) realizaron su investigación con el tema “Gestión empresarial frente a la rotación del personal” en la cual determinan que el capital humano es quien está todos los días en el campo de batalla, generando ideas, produciendo ideas, bienes y servicios, así como también cerrando negocios y logrando la satisfacción de los clientes; es por ello que sus competencias, conducta y actitudes constituyen para la empresa una clave de mejoras constantes. Por estos motivos, la rotación de personal elevada representa un gran peligro para la empresa, tanto por los grades costos económicos, como por los efectos negativos que genera; es por ello que se consideró importante resarcir los daños causados a la gestión empresarial, con la implementación de estrategias adaptadas a los objetivos de la empresa.

En la investigación realizada por (Espinoza, 2017) con el tema: “Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa Diamante Negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua” se recopiló información a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes de la empresa, con lo que se evidencia que no ha realizado actividades para crear un modelos de gestión empresarial, pues no es conocida a nivel de la ciudad, debido a los limitados mercados de comercialización, la falta de control de logística, los productos de mala calidad, entre otros; motivo por el cual se resalta la importancia de manejar de manera adecuada la administración

porque se presentará como una mejora continua en función de los objetivos y la relación con sus clientes, para mejorar las utilidades a corto plazo de la empresa.

Por lo señalado anteriormente se determina que es sumamente importante que las PYMES se desarrollen en un ambiente de mejora continua, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y mantenerse en el mercado, y esto se logrará con una adecuada gestión empresarial, pues como ya se mencionó las PYMES constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico del país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar su productividad.

### **1.1 Matriz del marco lógico**

Debido a la cantidad de factores que amenazan el desarrollo de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato se plantea una matriz de marco lógico, la cual constituye una herramienta para brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial referente al proyecto, puesto que es evidente la necesidad de mejorar las gestiones empresariales de las pequeñas y medianas empresas, a través de la implementación de mecanismos de planificación, organización y coordinación para facilitar la toma de decisiones. En la tabla 1 se puede observar la matriz de marco lógico planteada, la cual presenta información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos para la investigación.

## **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

- Diagnosticar la desacertada gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

### **2.2. Objetivo específico**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual en el sector de las PYMES para identificar los puntos críticos de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.
- Direccionar a los representantes de las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato para cambiar la realidad que enfrentan actualmente.
- Proponer un plan de mejora de la gestión empresarial mediante técnicas adecuadas para las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

Tabla 1. Matriz de Marco Lógico

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>Fin</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los puntos críticos de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales.</li> <li>2. Direccionar a los representantes de las PYMES para cambiar la realidad que enfrentan actualmente.</li> <li>3. Plantear alternativas de solución para superar los problemas existentes en las PYMES de la ciudad de Ambato.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las causas que provocan que exista una desacertada gestión administrativa de los emprendimientos PYMES comerciales.</li> <li>2. Guiar a los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales para mejorar su gestión administrativa.</li> <li>3. Proponer mejorar al 100% la gestión empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estadísticas de los emprendimientos PYMES comerciales.</li> </ol>	<p>Efectuar una pre-evaluación de la gestión empresarial para realizar un diagnóstico.</p> <p>Determinar la situación actual de la gestión empresarial.</p>
<p><b>Propósito</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales del cantón Ambato para determinar su situación actual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis estadístico del porcentaje de emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato mediante Correlación de Spearman y cálculo de Chi cuadrado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuesta</li> <li>2. Análisis estadístico</li> <li>3. SPSS</li> </ol>	<p>Evaluar los procesos de gestión administrativa para verificar su cumplimiento.</p>
<p><b>Resultado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamentar Teórica y metodológicamente los temas referentes al diagnóstico de la Gestión empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El valor del chi cuadrado calculado es mayor al valor establecido del chi cuadrado en la tabla de distribución</li> </ol>	<p>Documentos de respaldo.</p>	<p>Procesos establecidos en cada emprendimiento PYME comercial.</p>

<p>2. Diagnosticar los puntos críticos de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales del cantón Ambato.</p> <p>3. Proponer alternativas de solución para mejorar la Gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.</p>	<p>2. Curva de distribución de Gauss</p> <p>3. Indicador Estadístico de Sperman</p>		
<p><b>Acciones</b></p> <p>1. Identificación de las características más relevantes de los emprendimientos PYMES comerciales del cantón Ambato.</p> <p>2. Estructuración de las necesidades prioritarias respecto a la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales.</p> <p>3. Identificar las causas que originan los problemas empresariales en los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.</p> <p>4. Cumplimiento de los objetivos planteados.</p>	<p>1. Identificación 20%</p> <p>2. Estructuración 20%</p> <p>3. Identificar 20%</p> <p>4. Objetivos 40%</p> <p>Total 100%</p>	<p>Registro de emprendimientos en el cantón Ambato.</p>	<p>1. Políticas de gestión empresarial.</p> <p>2. Objetivos cumplidos.</p>

Elaborado por: Paulina Chaglla  
Fuente: Investigación propia

### **2.3 Planteamiento de la hipótesis**

Ho: El diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato no influye en el desarrollo del sector

H1: El diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato influye en el desarrollo del sector

## **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la realización del estudio se realiza la revisión exhaustiva de bibliografías existentes sobre la gestión empresarial, emprendimientos, PYMES haciendo uso de recursos como libros, artículos de revistas, investigaciones relacionadas al tema, internet, para consultar los aportes de distintos autores que se han referido al tema de estudio y que le propicie sustento teórico a la presente investigación, la cual seguirá el hilo conductor que se presenta en el gráfico 1. Donde se exponen las variables relacionadas con la gestión empresarial como su evolución, funciones, elementos e instrumentos. Así también se abarca a las PYMES, el emprendimiento (características, factores influyentes, tipos), importancia de las PYMES, clasificación, ciclo de vida, ventajas, políticas públicas y la influencia de la gestión empresarial en los emprendimientos.

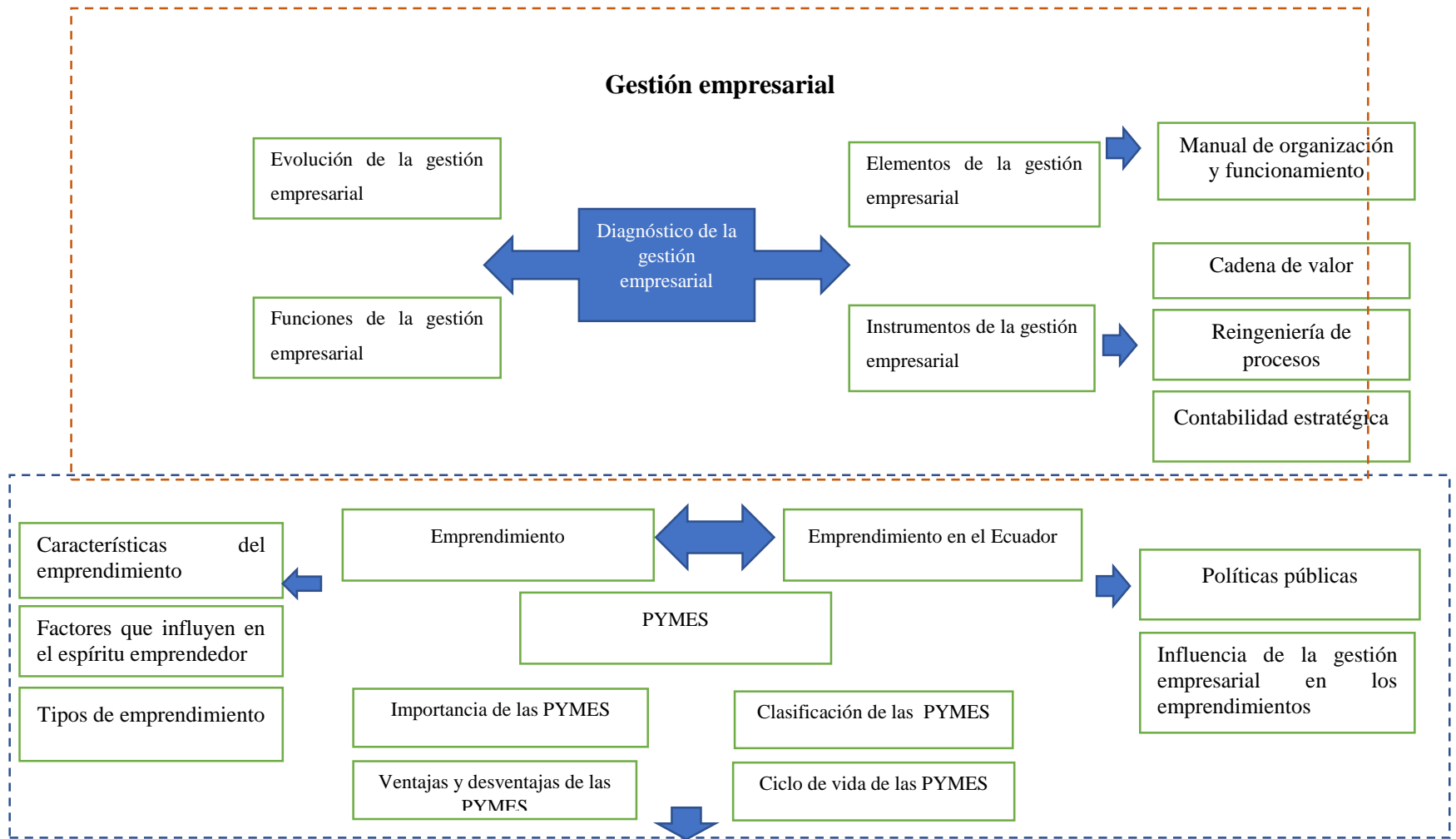
### **3.1 Gestión Empresarial**

Etimológicamente la palabra gestión proviene de la unión de dos conceptos *gestus* que se traduce como hecho concluido, realizado y el sufijo *tio* aplicado para una acción o efecto, por lo tanto, la definición de gestión empresarial concuerda con la idea de asumir la administración, organización y funcionamiento de un negocio.

Varios autores contemporáneos se refieren a la gestión empresarial, entre los más importantes se pueden mencionar lo que se visualiza en la tabla 2:

La gestión empresarial de manera general se refiere a la habilidad que poseen los líderes para organizar, controlar y dirigir a un grupo humano para alcanzar un objetivo.





**Gráfico 1** Hilo Conductor  
**Autor:** Paulina Chaglla

Pero debido a que en la revisión bibliográfica no existe un consenso sobre la definición de gestión empresarial y sus implicaciones, en la tabla 2 se muestran varios autores clásicos que abarcan el tema, estos se presentan a continuación:

Tabla 2 Definiciones de Gestión empresarial

<b>Autor</b>	<b>Libro/Artículo/Revista</b>	<b>Definición</b>
<b>Frederick Winslow Taylor (1856-1915)</b>	Gestión empresarial	Sostenía que en la Gestión Empresarial el motivador primario de los trabajadores era el dinero, por lo que la productividad y eficiencia podían aumentar si el pago se relacionaba con metas de producción.
<b>(Da Silva, 2003)</b>	Teorías de la administración	Conjunto de actividades direccionadas a aprovechar los recursos de manera eficiente con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas organizaciones
<b>(Díez, García, Jiménez, &amp; Perriñez, 2004)</b>	Administración y dirección	Conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controla) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada por la organización.
<b>(Robbins &amp; Coulter, 2005)</b>	Administración	Coordinación de las actividades de trabajo de forma que se realicen de modo eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
<b>Chiavenato Idalberto 2007</b>	Administración de Recursos Humanos.	Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Fuente: (Escuela Europea de Management , 2016).

Debido a la evolución social, de manera similar varios autores actuales han referido a la gestión empresarial y a su evolución, los cuales se conceptualizan en la tabla 3 que se presenta a continuación:

Tabla 3 Definiciones autores contemporáneos

<b>Autor</b>	<b>Libro/Artículo/Revista</b>	<b>Definición</b>
Oswaldo Gonzales Rivera (2007)	Evaluación de la Gestión Empresarial en El sector Productivo	La gestión son las diferentes maneras de ejercer el poder dentro de una empresa. Dentro de ella existen dos elementos, que son fácilmente identificables, sin que sean imposibles de confundir. Uno se refiere a quién y cómo se toma la decisión y el otro a quién y cómo se ejerce la autoridad.
Alegre, Berne, & Galve (2008)	La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas	Es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad.
Caldas, Reyes, & Heras (2009)	La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas	Como unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.
Hugo Gaspar Hernández Palma (2011)	La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas	La gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)	Administración: Una perspectiva global y empresarial	Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
(Idalberto, 2012)	Introducción a la teoría general de la administración	Proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos ya sean intelectuales, humanos, materiales, financieros y entre otros, de una organización con el objetivo de obtener al máximo beneficios o alcanzar objetivos propuestos.
(Reborio Fernández, 2014)	Manual práctico de gestión empresarial	La gestión empresarial analiza 16 áreas de gestión, utilizando una metodología de autoevaluación, un sistema de medición, el control de la cobertura de objetivos y el planteamiento de estrategias.

**Fuente:** (Escuela Europea de Management , 2016)

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategia que se llevan a cabo con la finalidad de que una empresa sea viable económicamente, esta tiene en cuenta una serie de factores que van desde el aspecto financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico (Mora, Durán, & Zambrano, 2016).

La gestión empresarial engloba distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Así la gestión dentro del mundo empresarial se constituye como una herramienta fundamental para el desarrollo económico ya no sólo de las propias empresas que implementan un sistema de gestión sino también para su sector de actividad o el país (Mora, Durán, & Zambrano, 2016).

Para Condori (2017) la gestión empresarial se refiere a los esfuerzos y acciones encaminadas a mejorar la productividad y competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión no pretende sólo hacer las cosas mejor sino hacerlas de manera adecuada y en este sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La gestión empresarial busca garantizar que la oferta cubra la demanda de las distintas actividades o productos de la empresa, generando procedimientos con costes más bajos y que beneficien al consumidor, generando así el incremento constante de la productividad de la empresa (Condori, 2017).

### **Evolución de la gestión empresarial**

A criterio de (Trujillo, 2012) no se puede asegurar con exactitud dónde o cuando se originó la gestión empresarial, pero basado en lo expuesto por varios historiadores la gestión y administración de los recursos de una organización como disciplina moderna tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX. A lo largo del siglo XX se dieron tres concepciones que marcaron la forma de trabajo de las organizaciones:

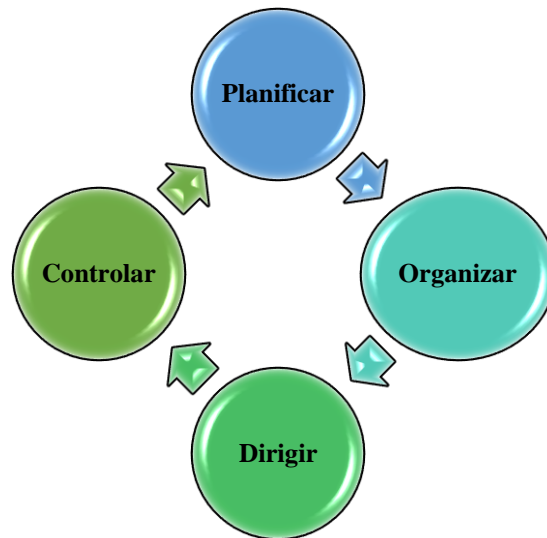
**1. 1920-1930:** se crea el concepto de división de trabajo, en el cual los trabajadores, motivados salarialmente se dedican a operaciones simples, monótonas, repetitivas y así haciendo que todos realizaran una actividad se creía que se podía obtener un rendimiento productivo óptico dentro de la organización (Trujillo, 2012)

**2. Segunda guerra Mundial:** Los empresarios se dan cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajos más creativos y con mucha mayor responsabilidad de este modo se mejora la eficacia y eficiencia de la productividad en la empresa, pues así los trabajadores se sienten motivados al ser considerados como importantes y más útiles (Trujillo, 2012)

**3. Tras la crisis de la década de los 70:** los empresarios se dan cuenta que no basta con buscar maneras de aumentar el recurso económico sino además buscar otros objetivos como la ampliación de mercados, diversificación de productos e inclinación por las tendencias de la personificación y mejora de la calidad en bienes y servicios, además de brindar servicios adicionales de pre y post venta (Trujillo, 2012)

### **Funciones de la Gestión empresarial**

Par (Hernández H. , 2011) el concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida en que el hombre avanza en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos, servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y mucho más complejo. De acuerdo a ello, el autor plantea sus cuatro funciones claves que son: planificar, organizar, dirigir, controlar, las mismas que se observan en el gráfico 2:



**Gráfico 2** Funciones básicas de la Gestión empresarial  
**Fuente:** (Hernández H. , 2011)

La planificación que se refiere al diseño de un plan de acción para el mañana, la organización que brinda y moviliza recursos para la puesta en marcha del plan, la dirección que implica dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el objetivo de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado y el control que garantiza que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y que se realicen las correcciones necesarias ante desviaciones encontradas.

Por otra parte, para (Mora, Durán, & Zambrano, 2016) la gestión empresarial es el punto fundamental de toda empresa y si se realiza una buena gestión dentro de la misma crece, pero caso contrario esta decaerá. por lo que la gestión empresarial debe cumplir con 4 funciones definidas con claridad:

**Planeación:** esta función implica definir metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de los objetivos y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación (Hernández H. , 2011)

Por su parte, Flores (2015) la etapa de planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse a cambios. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlo, abarcando la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción a futuro. De este modo, la planificación es fundamental ya que permite:

- Que la empresa se oriente a futuro
- Facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- Se establece de manera anticipada los recursos que van a necesitar para que la empresa opere eficientemente
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación
- Evita operaciones inútiles
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo, precede a la etapa de organización, dirección y control
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones
- Facilita el control al permitir eficacia empresarial (Flores S. , 2015).

**Organización:** se refiere a la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa, abarca la determinación de las actividades a realizar, quienes las deben realizar, cómo se agrupan las tareas, quien reporta a quien y el nivel donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal forma que quede

claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados (Hernández H. , 2011).

Para Flores (2015) organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. La acción de organizar es un proceso gerencial permanente donde las estrategias se pueden modificar o modificar para mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades. El proceso de organización comprende cuatro pasos básicos:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda ya sea por una o varias personas, este proceso se conoce como la división formal del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente: la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización: la vinculación de los departamentos produce una jerarquización de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un entorno conveniente y para controlar la eficacia de dicha organización, este proceso se conoce como coordinación (Flores S. , 2015).

**Dirección, conducción y liderazgo:** toda empresa, negocio u organización está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección implica motivar a sus subordinados y dirigir las actividades de otros (Hernández H. , 2011).

Para Flores (2015) el proceso de dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Este proceso además consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para alcanzar elevados niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. Además, se mencionan las etapas de dirección:

**Toma de decisiones:** una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.



- ✓ Definir el problema: es sustancial definir claramente el problema principal de la organización para poder resolverlo y no confundirlo con los colaterales.
- ✓ Analizar el problema: una vez determinado el problema este debe ser desglosado en sus partes a fin de plantear alternativas de solución.
- ✓ Evaluar las alternativas: consiste en determinar el mayor número de posibles alternativas de solución, analizar ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación y los recursos.
- ✓ Elegir entre alternativas: tras la evaluación de varias alternativas se debe seleccionar la más idónea para las necesidades del sistema y la que desprenda máximos beneficios (Flores S. , 2015).

**Integración:** el administrador selecciona y define los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente determinadas para la ejecución de planes.

**Motivación:** surge de una diversidad de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás.

**Comunicación:** es el proceso mediante el cual se transmite y recibe información en un grupo, esta comprende múltiples interacciones formales e informales.

**Supervisión:** esta consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se cumplan a cabalidad.

**Autoridad:** facultad que posee una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por los demás para alcanzar los objetivos del grupo.

**Liderazgo:** influencia o proceso de influir sobre el resto para que estos se esfuercen voluntariamente para lograr objetivos. La persona que lidera debe tener la capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable, poder comprender que los seres humanos tienen diversas motivaciones, capacidad para inspirar y para actuar de tal forma que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas (Flores S. , 2015).

**Control:** Una vez que se han establecido las metas, planes, delineado arreglos estructurales, entrenado y motivado al personal, surge la posibilidad de que se presenten errores, es ahí que es necesario llevar a cabo un monitoreo del desempeño

de la organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos. Por lo tanto, dirigir implica:

- Producir: resultados, metas, eficacia
- Administrar: eficiencia, funciones
- Emprender: crear, innovar
- Integrar: personas, equipos y cultura (Hernández H. , 2011)

Para Flores (2015) control es una función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Este proceso implica la regulación de actividades que garanticen que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Los elementos de control son:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Debe existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores
- A través de este se pueden planificar las actividades y objetivos a realizar tras la realización de las correcciones necesarias (Flores S. , 2015).

Flores (2015) además expone que el proceso básico de control, se compone de tres pasos:

**Establecimiento de estándares:** los estándares son criterios de desempeño, por lo tanto, su establecimiento permitirá que se pueda conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización de acuerdo a los puntos seleccionados. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los físicos, de costos, de capital, de ingresos, programación y entre otros.

**Medición de desempeño:** es la manera como se lleva a cabo un registro de los resultados, siguiendo los parámetros establecidos en las planificaciones, esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma.

**Corrección de las desviaciones:** es el punto en el que el control se puede ver como parte del sistema complejo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas.

## **Elementos de la gestión empresarial**

### **Manual de organización y funcionamiento**

Flores (2015) expresa que independientemente del tipo de tipo de empresa, todas sin excepción alguna necesitan algún tipo de pauta organizativa, definir algunas cosas como los valores, visión, misión, los cuales son conceptos esenciales que orientan a la empresa hacia un objetivo. De ahí la importancia de la implementación de manuales de organización para determinar las funciones específica, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia, además que estos sirven para proporcionar información a los funcionarios y servidores sobre las funciones específicas, su dependencia jerárquica y la coordinación para el cumplimiento de sus funciones

Los pasos para su elaboración son:

- Primer paso-análisis de jerarquización: tras reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para establecer la dependencia jerárquica del puesto y las unidades orgánicas mantienen una relación directa de coordinación.
- Segundo paso-análisis de los objetivos institucionales: partiendo de la información recogida se revisará si el análisis de cargo realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar en le desarrollo de sus funciones.
- Tercer paso- elaborar la descripción del puesto: con la información y el análisis realizado se realiza una descripción y especificación del puesto que incluye las responsabilidades, características y condiciones de trabajo (Flores S. , 2015)

### **Instrumentos para la gestión empresarial**

(Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015) Afirman que dentro de la gestión empresarial es necesario contemplar nuevas técnicas, prácticas o herramientas que

permitan competitividad más allá de los tradicionalismos. Entre los principales se pueden mencionar:

### **Cadena valor:**

Es necesario el conocimiento y la gestión de todos los costes en los que una empresa incurre, por ello las estrategias de crecimiento o mantenimiento de la empresa en el mercado deben considerar aquellas cualidades y características del producto apreciadas por los clientes, siendo importante en este sentido orientar sus actuaciones más al concepto de valor que al de coste. La cadena de valor se produce tras la realización secuencial de un conjunto de actividades relevantes con menor coste con el objetivo de crear el máximo valor al cliente incrementando así la competitividad y los resultados de la empresa. Se debe procurar crear una cadena valor diferente al resto de sus competidores y en la que tras el rediseño de sus procesos se logre:

- Menor número de actividades
- Efectividad
- Ejecución de actividades con menor coste (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015).

### **Reingeniería de procesos**

- La reingeniería de procesos surge como alternativa a las estrategias de liderazgo en costes o diferenciación a nivel corporativo con los cuales las organizaciones procuran enfrentar los cambios del entorno. Por ende, la reingeniería supone la renovación de los procesos de fabricación, haciéndolos flexibles e innovadores, al permitir el cambio oportuno de los métodos de producción, la reducción de tiempos y costes a lo largo de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa. Esta actividad pretende que los procesos sean eficaces, eficientes y adaptables y para su implantación exitosa debe tener las siguientes consecuencias:
- Simplificación de los procesos a través de la eliminación de tareas duplicadas y la sustitución de actividades y procesos complejos por otros más sencillos, de

este modo se reduce el número de errores y la empresa no requerirá personal adicional para detectarlos.

- Reducción de la frecuencia en la realización de actividades, con la finalidad de disminuir el consumo de recursos por parte de los productos.
- Eliminación de actividades sin valor añadido, lo que permitirá la realización de los procesos de una forma más eficaz y eficiente a la vez que eliminará el consumo innecesario de recursos.
- Reducción del tiempo de los ciclos, que resulta costoso cuando afecta a los procesos empresariales y a la rentabilidad.
- Disminución o eliminación de pérdidas o mermas desprendidas de ineficiencias, incumplimiento de los requerimientos de los clientes o burocracia administrativa, entre otras.
- Supresión de las restricciones, excluyendo las limitaciones en los flujos de actividades y en las capacidades necesarias para la elaboración de productos y servicios deseados.
- Con lo expuesto se asume que la reingeniería conduce a la mejora de los procesos y al incremento de la eficacia de los factores empleados y consecuentemente a la eficacia de los costes incurridos (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015).

### **Contabilidad estratégica**

La contabilidad estratégica introduce una nueva visión de la contabilidad al centrar su atención en las estrategias y en la eficacia; la primera que es considerada como un medio para alcanzar el liderazgo competitivo de la organización y la segunda que permite maximizar los resultados de la actividad total de la organización. La contabilidad estratégica además supone el análisis, ejecución y la valoración de una serie de tareas con las cuales la organización pretende lograr ventajas competitivas y éxito en las estrategias que se planteen, razón por la cual una vez implantada requiere seguimiento lo que implica conocer en qué medida se ha logrado los objetivos planteados o las causas que han provocado los resultados obtenidos. Los mecanismos de feedback son importantes para detectar posibles desviaciones brindando la posibilidad de aplicar mecanismos para su corrección ya sea con el

establecimiento de procesos de reingeniería o analizando las actividades de la cadena valor (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015).

### **3.2 Emprendimiento**

La palabra emprendimiento tiene un origen francés *entrepretur* que significa pionero y se refiere a la capacidad de una persona para realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Una persona emprendedora es capaz de aprovechar las situaciones de insatisfacción, momentos de rutina, de poco crecimiento personal y laboral para crear situaciones de satisfacción o nuevos logros (Jaramillo, 2008).

El término emprendimiento de acuerdo a la Real Academia española es el efecto de emprender, lo que significa llevar a cabo una obra o un negocio. La mayoría de países, tanto los de primer mundo como los que se encuentran en vías de desarrollo, están apostando por el emprendimiento como una opción a la falta de empleo y a la necesidad de generación de ingresos. La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica sin importar si esta renovación estratégica ocurre dentro o fuera de organizaciones existentes y sin importar si esta renovación da lugar o no a la creación de una nueva entidad de negocios (Moya, 2016).

La palabra emprendedor se usa para denominar a aquellas personas que se lanzan a la aventura de viajar hacia el nuevo mundo, sin tener en certeza de lo que va a encontrar y justamente actuar bajo incertidumbre es la principal característica que se distingue en la actualidad a un emprendedor. La diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud, el emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas (Formichela & Massigoge, 2004).

El fenómeno del emprendimiento puede definirse, como el desarrollo de un proyecto que persigue un fin económico, político o social, entre otros y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de

innovación. Así la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica ocurre dentro o fuera de organizaciones existentes y sin importar si esta renovación da lugar o no a la creación de una nueva entidad de negocio (Moreno & Espíritu, 2010).

Además de lo expuesto, Moreno & Espíritu (2010) la definición del emprendimiento puede darse desde diferentes puntos de vista:

**Desde la visión comportamental:** emprender es tomar la iniciativa, poder organizar y reorganizar los mecanismos sociales y económicos para convertir recursos y situaciones en algo práctico y la aceptación del riesgo a fracasar.

**Desde la visión económica:** el emprendedor es quien convierte recursos, trabajo, materiales y otros insumos, en establecer mejoras para modificar y aumentar su valor económico y en complemento introducir cambios, innovaciones y nuevas estructuras socioeconómicas.

**Desde la perspectiva psicológica:** emprendedor es quien está impulsado por fuerzas para alcanzar o lograr un ideal, de experimentar, de conseguir o la capacidad de escapar y no depender de otros.

**Desde una visión generalista:** es el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando esfuerzo y tiempo necesario, asumiendo riesgos financieros, psicológicos y sociales con el fin de obtener las recompensas de satisfacción e independencia económica y personal.

### **Características del emprendimiento**

Para Herrera & Montoya (2013) el emprendimiento no se relaciona con características particulares de la personalidad, sino con la forma de comportamiento que puede ser cambiado y aprendido. Bajo este argumento el emprendedor debe poseer características endógenas y exógenas; las primeras que se refieren a las cualidades, habilidades, conocimientos, experiencia, formación y demás factores propios de la persona y los segundos que implican las mutaciones de entorno.

Dentro del contexto de la gestión empresarial las características que debe poseer un emprendedor son:

- Poder planificar y definir objetivos
- Tomar decisiones
- Relaciones humanas
- Marketing
- Conocer de finanzas
- Conocer principios de gestión, negociación y control
- Poder establecer un negocio
- Establecer la gestión del conocimiento en los integrantes de la empresa
- Se capaz de asumir riesgos
- Ser innovador y visionario
- Ser persistente
- Capacidad de gestionar el cambio (Moreno & Espíritu, 2010).

### **Factores que influyen en el espíritu emprendedor**

García, Álvarez, Zaballa (2007) afirma que dentro del emprendimiento existen factores generadores y potenciadores que son fundamentales para el nacimiento y desarrollo de nuevos proyectos, entre los más reconocidos se pueden mencionar:

- **Insatisfacción laboral:** descontento en el trabajo que realiza
- **Aprovechar oportunidades:** detectar y acometer una posibilidad de negocio.
- **Experiencia:** conocimiento adquirido con el paso del tiempo
- **Independencia:** ausencia de necesidad de otros.
- **Necesidad:** deseo de poseer cosas tanto materiales como inmateriales que una persona requiere para un fin.

### **Tipos de emprendimientos**

Los tipos de emprendimiento varían de acuerdo al criterio de varios autores, pero a nivel general se pueden distinguir dos tipos:



IDE-Innovation driven entrepreneurship/ emprendimiento impulsado por la innovación: se caracteriza por perseguir oportunidades basadas en llevar a los clientes innovaciones que tienen grandes ventajas competitivas y un gran potencial de crecimiento. En este contexto, se entiende como innovación como el poder de insertar nuevas ideas en el mercado, técnica o modelo de negocios.

SME- Small bussiness entrepreneurship/pequeños emprendimientos empresariales: este tipo de emprendimiento pretende proveer a mercados locales con idea de negocios bien comprendidas y con ventajas competitivas limitadas (Moya, 2016).

Los tipos de emprendimientos mencionados anteriormente tienen características propias, divididas en aspectos como: foco, base, tipos de empleos generados, tipo de empresa creada, tipo de crecimiento, las cuales difieren de acuerdo al emprendimiento. Estas se exponen en la siguiente tabla:

### **El emprendimiento en el Ecuador**

En Ecuador la predisposición por iniciar un nuevo negocio está creciendo de forma acelerada y si bien en los dos últimos años ha existido un cambio hacia una motivación por oportunidad, prevalece la motivación por necesidad. Las iniciativas que surgen no alcanzan a consolidarse en una nueva empresa y aquellas que se establecen pertenecen en su mayor parte al sector de comercio y servicios poco especializados, enfocándose a un mercado local. El fenómeno del emprendimiento y la figura del emprendedor no es algo que resulte novedoso en Ecuador debido a que el progreso logrado en Ecuador se debe al esfuerzo de los emprendedores quienes debido a la necesidad decidieron asumir el riesgo de emprender (Maldonado, Lara, & Maya, 2018).

**Tabla 4** Características comparativas entre SME - IDE

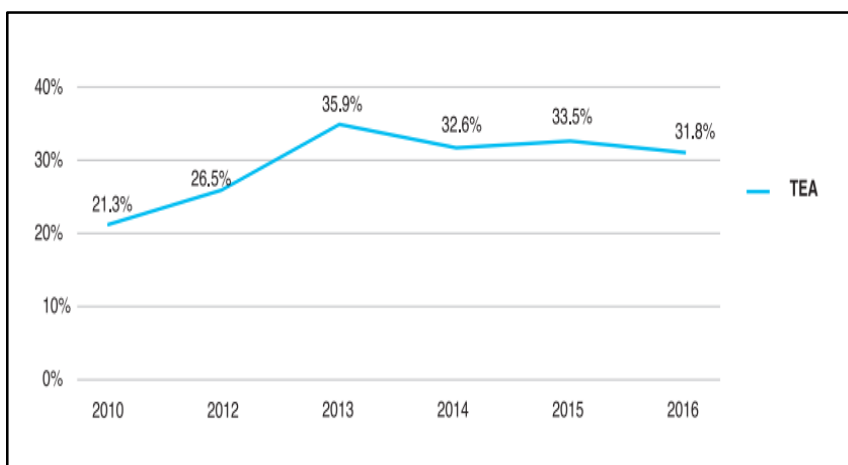
<b>Aspectos</b>	<b>SME Small bussiness entrepreneurship</b>	<b>IDE Innovation driven entrepreneurship</b>
Foco	Abarca sólo mercados locales y regionales	Se focaliza en mercados globales

Base	La innovación no es necesaria para establecerse o crecer	La compañía se basa en algún tipo de innovación (técnica, procesos o modelo de negocios) que se constituye en su ventaja competitiva
Tipos de empleos generados	Los trabajos se llevan a cabo en el plano local	Los trabajos no tienen por qué llevarse a cabo de forma local
Tipo de empresa creada	Son negocios familiares con muy poco capital externo	Existen diferentes tipos de propietarios incluyendo un amplio rango de capitales externos
Tipo de crecimiento	La compañía crece de forma lineal, cuando se invierte dinero, el sistema responde rápidamente de una manera positiva	La organización comienza perdiendo dinero, pero si es exitosa tendrá un crecimiento exponencial, requiere inversión.

**Fuente:** (Moya, 2016)

La actividad emprendedora temprana que se recoge por el índice TEA (Actividad emprendedora temprana), incluye a quienes se encuentran en procesos de iniciar un negocio pero no han pagado salarios por más de 3 meses, emprendedores naciente y a los propietarios de un nuevo negocio que han pagado sueldos por más de tres meses, pero menos de 42 (Global Entrepreneurs Monitor Ecuador, 2017).

Como se puede apreciar en la figura 3, Ecuador ha presentado consistentemente una TEA alta, tal es el caso que en el año 2016 fue de 31,8% en la que se destaca la proporción emprendedora naciente, con un 22,43%; cifra inferior a la del 2015, y nuevos, un 11% que ha incrementado con respecto al año anterior (Global Entrepreneurs Monitor Ecuador, 2017).



**Gráfico 3** Actividad Emprendedora Temprana  
**Fuente:** (Global Entrepreneurs Monitor Ecuador, 2017)

Entre uno de los factores determinantes del emprendimiento propios del GEM se evidencia la motivación del emprendedor; es decir, que lo ha impulsado a emprender. En 2016, la motivación por oportunidad supera a la necesidad de emprender, a pesar de situarse por debajo del promedio regional; sin embargo, la proporción de la TEA que emprende por necesidad lo supera como se puede apreciar en el gráfico 4 (Global Entrepreneurs Monitor Ecuador, 2017).

	TEA (% de población 18-64 años)	TEA oportunidad de mejora (% de TEA)	TEA necesidad (% de TEA)	Índice motivacional
Ecuador	31.8%	34.0%	28.0%	1.2
Colombia	27.4%	54.6%	13.0%	4.2
Perú	25.1%	68.8%	12.8%	5.4
Chile	24.2%	63.1%	22.7%	2.8
Promedio Región	18.8%	49.0%	24.6%	2.5
Promedio Economías de Eficiencia	14.2%	46.0%	26.3%	2.3

**Gráfico 4** Motivaciones para emprender  
**Fuente:** (Global Entrepreneurs Monitor Ecuador, 2017)

### Políticas públicas que manejan el emprendimiento en el Ecuador pymes

Las políticas públicas que se vinculan a la promoción de una economía del conocimiento en Ecuador ganaron gran protagonismo con la toma del mandato del presidente Rafael Correa en el año 2007 y tomó mayor fuerza durante los últimos 5 años. El Ecuador se basan principalmente en los principios del Buen Vivir, los

mismos que se reflejan en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, que es la hoja de ruta de la planificación estatal, en la cual identifica a la “innovación, la ciencia y la tecnología” como la base para el cambio de la matriz productiva que le permite al Ecuador pasar de una etapa de dependencia de los recursos limitados a otra de recursos ilimitadas (SENPLADES , 2013).

De igual manera (Garcés, 2015), menciona que con la llegada al poder de Rafael Correa Delgado, se reestructuró el aparato estatal y se promulga una intervención activa dentro de los mercados por medio de doctrinas neoproteccionistas y se implementa una cultura de apoyo a las PYMES, sin embargo en las primeras fases no tuvo resultados, debido a que se limitó al financiamiento.

Actualmente se busca el desarrollo de factores importantes dentro del ecosistema empresarial, como el caso de la reestructura de la normativa existente o los trámites para la creación de negocios y sin bien es cierto aún no se ha promulgado una política pública específica en el Ecuador, esto no ha interferido en los avances por parte de diversas instituciones (Garcés, 2015).

De acuerdo a (Carrillo, 2010) el Ministerio de Industria y Productividad Micro, propone programas para que el sector de las PYMES reciba un adecuado apoyo. Entre ellos se mencionan los siguientes:

- Acceso de MYPYMES y Artesanos a mercados nacionales e internacionales.
- Programa global y sectorial para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- Producir bienes y servicios con alto valor agregado utilizando buenas prácticas de manufacturera.
- Implementar sistemas de calidad y productividad en las PYMES.
- Lograr que las pymes ecuatorianas tengan la motivación y reconocimiento al uso de las mejores prácticas.
- Apoyar la importación de materias primas mediante la sociabilidad de empresarios de similares perfiles e intereses.
- Instalar centro de servicios empresariales.

- Integrar a los centros de educación superior cámaras de producción y entes de apoyo estatal a un proceso de desarrollo tecnológico
- Aumentar la productividad y competitividad de las mi pymes y artesanas a partir del mejoramiento de las capacidad asociativa.
- Fortalecimiento de la productividad y competitividad mi pymes y artesanos.
- Guía de instrumentos de apoyo con la pequeña y mediana empresa y artesanos.
- Mejoramiento de la acometividad de las MYPYMES a través de eventos de capacitación en forma presencial y en línea.
- Promocionar la participación de empresarios de la mi pymes y artesanos en eventos, ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocios.
- Capacitación de los recursos humanos en forma presencial, en línea y a través de aulas virtuales.
- Mejorar la gestión de gerentes de las MYPYMES y Artesanos.
- Mejorar la gestión de procesos en las MYPYMES y artesanos.
- Encuentro de prestadores de servicios de desarrollo empresarial (Carrillo, 2010, pág. 12).

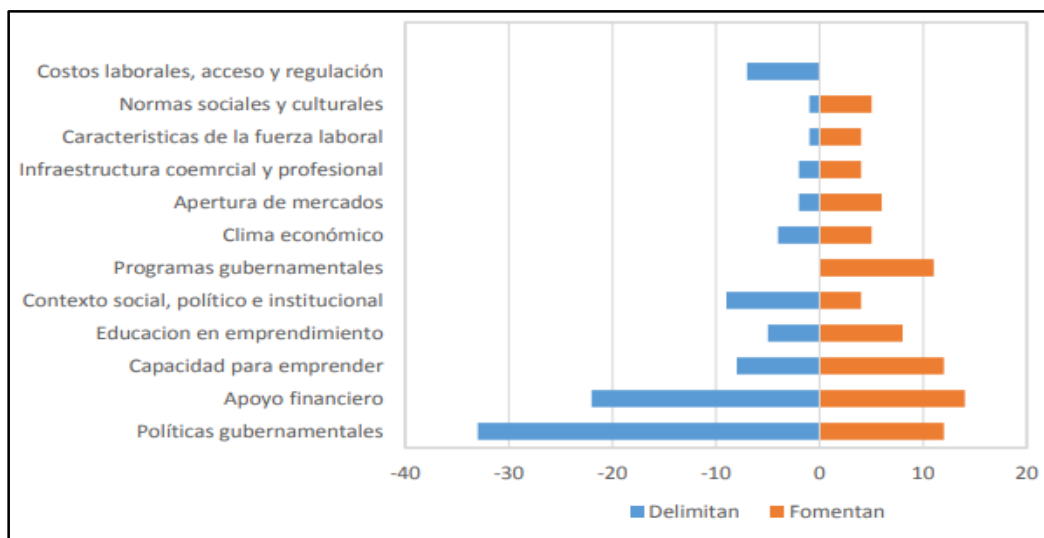
Una vez analizado lo anterior se determina que las políticas públicas de PYMES deben recibir un tratamiento preferencial del estado con la finalidad de aportar al desarrollo del país, con el respaldo del Ministerio de Industria y Productividad Micro, con el fomento de programas para la capacitación que permita incrementar su capacidad de producción y de esa forma influir en su aceptación en el mercado y en consecuencia incrementar su rentabilidad.

### **Influencia de la gestión empresarial en los emprendimientos**

Los emprendimientos actualmente se encuentran presentes en un mercado altamente competitivo, adquiriendo una serie de herramientas que les ayuden a desarrollar prácticas administrativas que los mantenga en la línea de las exigencias de un mundo globalizado, es por ello que la gestión empresarial, que se entiende

como el proceso de planificación, dirección y evaluación de las acciones que llevan a las organizaciones al cumplimiento de los principios de su dirección estratégica, requiere fortalecerse por una conjunto de estudios que permitan a las empresas acarrear conocimiento por medio de indicadores de productividad mejorados (Salazar & Medina, 2017).

(Menéndez, y otros, 2018) indican que los principales factores que fomentan la actividad emprendedora en Ecuador y que se determinan como fortaleza son las siguientes: capacidad para emprender, programas gubernamentales, educación y entrenamiento, el clima económico y la infraestructura profesional y comercial, además de la gestión de cada una de las empresas contribuyen con el emprendimiento; mientras que entre las debilidades se evidencia la falta de políticas de gobierno, apoyo financiero, legislación laboral, entre otras, como se puede apreciar en el gráfico 5 que se observa a continuación:



**Gráfico 5** Factores que fomentan y delimitan el emprendimiento en Ecuador

**Fuente:** (Menéndez, y otros, 2018)

### 3.3 PYME

La definición de empresa independientemente de su tamaño, lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, “una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores

persigue un beneficio produciendo o comercializando productos o prestando servicios” (Flores, Hernández, & Flores, 2012, p.1).

A criterio de Di Ciano (2016) la pequeña y mediana empresa conocida con el acrónimo de PYME es una empresa con características distintas, tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros. Las PYME son agentes con lógicas, cultura, intereses y un espíritu emprendedor específico.

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen la marcha de la empresa, cuya administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 6 y hasta 500 personas.
- Emplea más maquinaria y equipos, aunque se siga basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Se encuentra en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está a ser grande.

### **Importancia de las PYMES**

Las pequeñas y medianas empresas PYMES tienen gran importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones respecto a producción y distribución de bienes y servicios sino además por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Las PYMES representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Luna, 2013).

Las pequeñas y medianas empresas PYMES son actores importantes en el desarrollo productivo debido a su contribución en la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y en menor medida por su peso en el

producto interno bruto. La producción de las PYMES está mayormente vinculada con el mercado interno por lo que gran parte de la población y de la economía de una región dependen de su actividad.

La importancia de las PYMES se evidencia desde dos puntos de vista: en primer lugar, es una principal fuente de empleo; resulta interesante como herramienta de promoción de empleo en la medida que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a estratos de bajos recursos. En segundo lugar: pueden potencialmente construirse en apoyo importante a la gran empresa resolviendo los grandes cuellos de botella en el ámbito de la producción. Con ello se da la oportunidad a que personas sin empleo y de bajos recursos puedan generar su propio empleo y así mismo contribuyan con la producción de la gran empresa (Tello, 2014).

### **Clasificación de PYMES**

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, valores y seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeña y mediana empresa, PYME de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su resolución 1260 y la legislación interna vigente conforme a la tabla 5:

Tabla 5 Clasificación PYMES

<b>Variable</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Personal ocupado	De 1-9	De 10-49	De 50-199	≤ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001-1000.000	1000.001-5000.000	>5000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3999.999	≤ 4000.000

**Fuente:** (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

### **Ventajas y desventajas de las PYME**

Las PYME a nivel global tienen ciertas ventajas y desventajas, las ventajas que están dadas por su facilidad administrativa y sus desventajas que se deben principalmente a factores económicos y financieros que limitan su crecimiento y existencia. Entre las ventajas y desventajas se pueden mencionar las que se encuentran en la tabla 6:



Tabla 6 Ventajas y desventajas de las PYMES

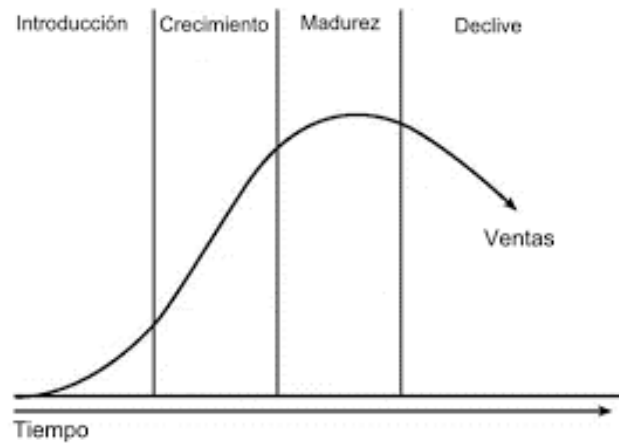
Ventaja	Desventaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de generación de empleo</li> <li>• Asimilación y adaptación tecnológica</li> <li>• Producción local y consumo básico</li> <li>• Contribuye al desarrollo regional</li> <li>• Flexibilidad en el tamaño de mercado</li> <li>• La planeación y organización no requiere mucho capital</li> <li>• Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas</li> <li>• Producen y venden artículos a precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les afecta con mayor facilidad los problemas que se presentan en el entorno económico</li> <li>• Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis</li> <li>• Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental</li> <li>• La falta de recursos los limita al no tener fácil acceso a las fuentes de financiamiento</li> <li>• Su administración no es especializada, es empírica y se lleva a cabo por los propios dueños.</li> <li>• Por inexperiencia administrativa, ésta dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</li> </ul>

**Fuente:** (Flores, Hernández, & Flores, La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo 5, 6, 7 y 8 de mayo de 2009, 2009).

### **Ciclo de vida de las PYMES**

De acuerdo a (Levy, 2015), una economía sana es dinámica, con nuevas empresas innovadoras que reemplazan a empresas obsoletas o ineficientes, el dinamismo se traduce en turbulencias con entrada y salida simultánea de empresas, si la cantidad de nuevas empresas innovadoras es insuficiente, el crecimiento a medio y largo plazo será demasiado lento y habrá retraso económico relativo, pero si sucede que la creación de empresas tradicionales es muy alta y por tal motivo a presión competitiva crece desproporcionadamente, el cierre será excesivo y el crecimiento

y la supervivencia difícil. De acuerdo a este concepto se presenta el gráfico 6 a continuación, que representa el ciclo de vida de las PYMES:



**Gráfico 6** Ciclo de vida de las PYMES

**Fuente:** (Parther Business Training Tour para empresas TIC, 2013)

Para Lavín (2017) las empresas como los seres vivos tienen un ciclo de vida, este se determina como en un organismo al paso del tiempo o en la etapa financiera y operativa que se encuentre de la organización. De este modo, se reconocen las siguientes etapas:

**Etapa emprendedora:** también denominada de incubación, en esta etapa el emprendedor acuña un sueño o anhelo y por lo tanto pone sus esfuerzos para realizar acciones con las que pueda materializar este deseo de tener una empresa.

**Introducción:** implica el inicio de los trámites de apertura, permisos, contratación de colaboradores, inauguración y la tan esperada apertura.

**Crecimiento:** en esta etapa de operación, administración, finanzas y sustentabilidad, los errores constantes de los colaboradores son menores, la rotación disminuye, los proveedores llegan por sí solos. En esta fase si el crecimiento se vuelve exponencial, se tendrá que pensar en aperturar sucursales o expandir las operaciones a otras regiones.

**Madurez:** en esta fase la empresa ha alcanzado el éxito, esta cuenta con credibilidad por las capacidades demostradas. Este período implica eficiencia, añadir valor agregado a los servicios o productos, el desarrollo de estrategias de

adaptación, es ahí donde se logra el máximo tamaño en el mercado y se inicia como competidor.

**Declinación:** cuando la empresa no logra sostener la innovación, el crecimiento, ser sustentable y mantenerse en el mercado, la empresa comienza a perder participación en el mercado y comienza a debilitar su economía.

### **Clasificación de las empresas por niveles**

A criterio de Leiva (2006) las empresas se ubican por niveles, cada una posee sus características propias y por ello debe tener un tratamiento diferente. Del siguiente modo:

#### **Empresa de nivel 1**

**El emprendedor:** sigue siendo insustituible y pese a que su función dominante es la de productor o técnico no debe obviar la de emprendedor ni mucho menos la de administrador. Se requiere del establecimiento de prioridades, acaloración de las cosas que deben y no hacerse, entender el funcionamiento del negocio en todo ámbito para poder delegar.

**Enfoque de gestión:** en esta fase los planes elaborados a largo plazo aún no tienen demasiado valor pues la empresa recién se inicia en el mercado, por lo tanto, es época de conocer el contexto, el producto y el mercado.

**Estructura:** el emprendedor debe conocer todas las facetas del negocio para que pueda delegar funciones y así pueda dedicar tiempo a sistematizar las funciones que ejecuta en cada uno de los roles de la empresa.

*Sistemas:* enfocarse a lo básico; sistema de producción y sus costos, así como ventas.

**Ventas y resultados:** controla estrictamente el flujo de efectivo y proyectar cuidadosamente las necesidades de capital de trabajo (Leiva, 2006).

#### **Empresa de nivel II**

**El emprendedor:** debe aprender a administrar el recurso humano y delegar efectivamente y ocuparse prioritariamente de aspectos estratégicos.

**Enfoque de gestión:** es importante consolidar la oferta y conocer el mercado, por lo que la idea inicial puede sufrir transformaciones producto del conocimiento adquiriendo del mercado.

**Estructura:** generar un proceso de estructuración orientado a funciones o procesos en lugar de personas.

**Sistemas:** desarrollar los sistemas restantes operativos como son los de cobros, contratación, pagos, además que se debe iniciar los procesos directivos de planeación y control.

**Ventas y resultados:** se inicia con el desarrollo de indicadores de rentabilidad básicos (Leiva, 2006).

### **Empresa de nivel III**

**El emprendedor:** reducir independencia del emprendedor y se requiere de un enfoque hacia lo estratégico vs lo operativo.

**Enfoque de gestión:** realizar un proceso de profesionalización de la gestión haya sea en base a las personas que se han desarrollado dentro de la empresa o inyectando nuevo talento.

**Estructura:** se debe generar una estructura formal con descriptores y distribución de funciones asociado a responsabilidades y derechos.

**Sistemas:** se debe desarrollar los sistemas directivos de planeación, dirección y control.

**Ventas y resultados:** estandarizar indicadores y contemplar rentabilidad (Leiva, 2006).

### **Empresa de nivel IV**

Esta es la fase ideal, empiezan a aparecer elementos culturales de la organización que deben aprenderse a manejar con el objetivo de garantizar la continuidad de la fase (Leiva, 2006).

### **Empresa de nivel V**

En esta fase se requiere refrescar a la empresa lo cual parte de la reintroducción del espíritu emprendedor en la misma. Los factores organizacionales pueden ser reorientados pero a partir de la variable emprendedora, la cual al igual que el nacimiento constituye la piedra angular del nuevo nacimiento organizacional (Leiva, 2006).

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Métodos Teóricos**

Los métodos permiten descubrir en el objeto investigativo las relaciones principales y las cualidades, no detectables de manera sensorial, por lo que se basa en procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción (Martínez & Rodríguez, 2010).

Los métodos utilizados en el presente proyecto investigativo son:

#### **Análisis –síntesis**

Método de análisis que implica la separación de un todo en partes o elementos que lo conforman con el fin de conocer la naturaleza del fenómeno u objeto de estudio y a partir de eso alcanzar un mayor nivel de comprensión (Sales & Chávez, 2016). El método de análisis y síntesis fue utilizado para examinar detalladamente la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES en Ambato y de este modo poder destacar sus características más importantes respecto a evolución, elementos, funciones, instrumentos, además de las características de los emprendimientos, tipos, importancia, clasificación, ventajas y desventajas, esto se refleja en el planteamiento del problema investigativo y en la revisión documental.

#### **Inducción-Deducción**

Estos dos métodos se oponen, el método inductivo que va de lo particular a lo general y el deductivo de lo general a lo particular y así poder realizar generalizaciones y obtener conclusiones (Castellano, 2011).

Este método fue empleado en la elaboración de la fundamentación teórica y análisis e interpretación de resultados, donde se tomaron en cuenta diversos enfoques teórico-científicos generales sobre los modelos de gestión de emprendimiento para su contraste con la evidencia reportada en el estudio de campo.

### **Histórico-lógico**

Método relacionado al conocimiento de las diferentes etapas de los objetos en su sucesión cronológica que permite conocer evolución y desarrollo del objeto de estudio (Martínez & Rodríguez, 2010).

El método histórico.lógico fue utilizado para poder realizar un diagnóstico de la situación del sector de las PYMES y de este modo poder identificar los puntos críticos de la gestión empresarial de los emprendimientos comerciales de la ciudad de Ambato.

### **4.2 Métodos empíricos**

Su aporte al proceso de investigación es el resultado fundamental de la experiencia, estos métodos posibilitan la revelación de las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesible a la detección sensorial mediante procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio (Martínez & Rodríguez, 2010).

Entre los métodos empíricos utilizados en el proyecto investigativo están:

#### **Observación científica**

La observación es una técnica que implica poner atención mediante los sentidos en una realidad y tomar datos para el análisis e interpretación con lo que se puede llegar a conclusiones y a la toma de decisiones (Herrera & Naranjo, 2012).

El método de observación científica fue aplicado con el objeto de detectar problemas, describir comportamientos y obtener una visión más clara sobre la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de datos a través de informantes, mismos que responden por escrito a preguntas empleando como instrumento en el cuestionario que debe contener interrogantes sobre aspectos relevantes al problema de estudio (Herrera & Naranjo, 2012).

La encuesta será empleada para conocer los aciertos y desaciertos de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato, para lo cual se plantea un cuestionario estructurado con varias preguntas cerradas dirigidas al emprendedor del sector comercial de Ambato.

### **Análisis documental**

El análisis documental surge con fines de orientación científica e informativa que permite representar e interpretar información documental en un registro estructurado (Corral, 2015).

En el proyecto investigativo se utilizó el análisis documental para llevar a cabo una revisión de datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas SRI sobre los emprendimientos PYMES del sector comercial de Ambato.

### **4.3 Población y muestra**

La población se refiere al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes observables en un lugar y momento determinado (Hernández S. , 2013).

La muestra es considerada el conjunto de elementos extraídos de la población desde la estadística probabilística o no probabilística (Hernández S. , 2013).

En el presente estudio se considera como población a la totalidad de PYMES de Ambato registradas oficialmente en el SRI, que se encuentren activas y abiertas, es decir que la población se constituye de 66308.

Tomando en cuenta que la población es extensa se procede al cálculo muestral para obtener una muestra confiable y representativa con la que se pueda analizar el problema investigativo.

N=66308

n= tamaño de muestra

e= error deseado 0.05 (5%)

p= probabilidad de ocurrencia 0,5

q=probabilidad de no ocurrencia 10,5

z= nivel de confianza 95%-1,96

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5)(0,5) * (66308)}{(0,05)^2(66308 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * (225400)}{0,0025 (66307) + 3,84 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382$$

Tra la aplicación del muestreo probabilístico se determina que la muestra es de 382 personas, a quienes se les aplicará una encuesta que permita realizar un diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato y como ello influye en el desarrollo del sector.

#### **4.4 Validación del instrumento**

Para la validación del instrumento se consideró a cinco expertos en el tema, los cuales evaluaron el instrumento en base a 4 criterios: presentación, claridad, pertinencia, relevancia y factibilidad, para lo cual, de cada criterio se desglosan diferentes ítems de acuerdo con la escala de Likert. En consideración a estos criterios se procedió a la aplicación del cuestionario de la validación, presentando los resultados siguientes:



**Tabla 7** Validación del instrumento

Escala Criterios	Excelente	%	Bueno	%	Regular	%	Deficiente	Total %
	Presentación	3	100%					
Claridad	2	66,6%	1	33,3%				100%
Pertinencia	3	100%						100%
Relevancia	2	66,6%	1	33,3%				100%
Factibilidad	3	100%						100%

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis de datos**

Los expertos consideran que el instrumento es un 100% es excelente en presentación, el 66,6% indica que es excelente en cuanto a su claridad, mientras que el 33,3% lo califica como bueno, de la misma forma, el 100% de los expertos lo considera pertinente y lo califa como excelente. El 66,6% califica como excelente a la relevancia de aplicación, mientras el 33,3% indica que es bueno. Finalmente en cuanto a la factibilidad de aplicación, el 100% menciona que es excelente.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los expertos manifiestan que el instrumento es válido y es factible su aplicación a los dueños de las PYMES comerciales del cantón Ambato.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Análisis de Resultados**

Una vez aplicada la encuesta a los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato para determinar la situación actual de la gestión empresarial se obtuvieron los siguientes resultados:

## 1. Información Personal

### 1.1. Género

**Tabla 8** Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	212	55,5%
Femenino	170	44,5%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

#### **Análisis**

De acuerdo con los datos recopilados por medio de la encuesta a los propietarios de los emprendimientos PYME comerciales de la ciudad de Ambato, el 55,5% es de género masculino, mientras que el 44,5%.

#### **Interpretación**

Con lo expuesto se determina que la mayoría de las personas dedicadas a la actividad comercial de la ciudad son de género masculino.

### 1.2. Instrucción

**Tabla 9** Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	30	7,9%
Secundaria	330	86,4%
Tercer Nivel	15	3,9%
Otra	7	1,8%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

#### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato, el 86,4% menciona que tiene instrucción secundaria, el 7,9% indica que tiene instrucción primaria, el 3,9% establece que posee tercer nivel, mientras que el 1,8% indica que tiene otro tipo de preparación.

#### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se manifiesta que la mayoría de propietarios de los emprendimientos presentan un nivel de instrucción secundaria, lo que les ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en su propio negocio.

## 2. Antecedentes empresariales

### 2.1. ¿A que actividad dedica su emprendimiento?

**Tabla 10** Actividad a la que dedica el emprendimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	72	18,8%
Materias primas agrarias y de animales vivos	28	7,3%
Repuestos y accesorios de vehículo	48	12,6%
Textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	63	16,5%
Madera y materiales de construcción	38	9,9%
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	38	9,9%
Productos farmacéuticos	50	13,1%
Papelería y artículos de uso personal	27	7,1%
Combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales	8	2,1%
Venta de automóviles y vehículos de motor	10	2,6%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### Análisis

Del 100% de los propietarios de los emprendimientos comerciales de la ciudad de Ambato, el 18,8% menciona que se dedica a negocios alimenticios, bebidas y tabaco, el 16,5% establece que se dedica a la venta de textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, el 13,1% indica que su actividad se basa a la venta productos farmacéuticos, el 12,6 indica que se dedica a la comercialización de accesorios para vehículos, el 9,9% menciona que vende equipos para las tecnologías de la información y comunicación.

### Interpretación

De acuerdo con la información presentada, la mayoría de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato están enfocados en la venta de productos alimenticios, bebidas y tabaco, debido a que es la actividad con mayor acogida en la ciudad por la necesidad básica que presentan sus productos.

## 2.2. En función de la actividad que realiza, ¿Qué tipo de microempresa comerciales se considera?

**Tabla 11** Tipo de microempresa comercial

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mayorista	69	18,1
Minorista	274	71,7
Comisionista	39	10,2
Total	382	100,0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales encuestados el 71,7% menciona que su tipo de microempresa es minorista, el 18,1% establece que es mayorista, mientras que el 10,2% indica que es comisionista.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados se menciona que la mayoría de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato son minoristas, debido a que venden directamente al consumidor.

## 2.3. ¿Cuánto tiempo tiene su emprendimiento en el mercado?

**Tabla 12** Tiempo tiene de emprendimiento en el mercado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	52	13,6
de 1 a 3 años	145	38,0
Más de tres años	185	48,4
Total	382	100,0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis**

El 48,4% de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato mencionan que tienen más de 3 años en el mercado, el 38,0% indica que tienen de 1 a 3 años en el mercado, mientras que el 13,6% establece que tienen menos de 1 año.

### **Interpretación**

Por lo expuesto se determina que la mayoría de los Emprendimientos PYMES Comerciales dedicados a la actividad comercial en Ambato tienen más de 3 años en el mercado, debido a que sus ventas han sido buenas para seguir manteniendo su negocio.

#### 2.4. ¿Por qué emprendió?

**Tabla 13** Motivo para emprender

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Idea	86	22,5
Necesidad	184	48,2
Oportunidad	112	29,3
Total	382	100,0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

#### Análisis

De la totalidad de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales a los que se les realizó la encuesta, el 48,2% menciona que su principal motivo para emprender fue la necesidad, el 29,3% establece se le presentó la oportunidad de emprender, mientras que el 22,5% indica que emprendió debido a que tuvo la idea de negocio.

#### Interpretación

Por lo expuesto se determina que la mayoría de los Emprendimientos PYMES Comerciales emprendieron debido a la necesidad, pues la situación económica del país no les permitió encontrar un empleo estable.

#### 2.5.¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?

**Tabla 14** Capital inicial para desarrollar la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Capital propio	59	15,4%
Capital familiar (patrimonio)	81	21,2%
Capital ajeno (financiamiento)	232	60,7%
Capital del Gobierno	10	2,6%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales del cantón Ambato, el 60,7% manifiesta que el capital usado para inicial el negocio fue ajeno, el 21,2% indica que utilizaron capital familiar, el 15,4% menciona que inicio su negocio con capital propio, mientras que el 2,6% establece que utilizaron el capital de gobierno.

### **Interpretación**

De acuerdo a los datos presentados, la mayoría de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales indican que su empresa inicio su actividad con capital ajeno, es decir con el financiamiento de bancos o cooperativas que otorgan grandes facilidades para apoyar a los microempresarios.

## **2.6. ¿Para iniciar su emprendimiento aplicó un plan de negocios?**

**Tabla 15** Plan de negocios para iniciar emprendimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Si	147	38,5
No	235	61,5
Total	382	100,0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

El 61,5% de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales del sector comercial del cantón Ambato a los que se les aplicó la encuesta mencionaron que iniciaron sus actividades sin la utilización del plan de negocios, mientras que el 38,5% indicaron que si utilizaron un plan de negocios.

### **Interpretación**

Con los resultados se determina que la mayoría de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales del sector comercial aseguran haber

iniciado su actividad económica sin previo análisis técnico, es decir no se aplicó un plan de negocios.

## 2.7. ¿Su emprendimiento está acorde a?

**Tabla 16** Emprendimiento acorde a

	Frecuencia	Porcentaje
Plan Nacional de Desarrollo (Toda una vida)	77	20,2%
Agenda de Transformación de la Matriz Productiva	217	56,8%
Agenda de Desarrollo Zonal	88	23,0%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### Análisis

De la totalidad de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales encuestados, el 56,8% menciona que su emprendimiento se encuentra acorde a la Agenda de Transformación de la Matriz Productiva, el 23% manifiesta que se encuentra acorde a la Agenda de Desarrollo Zonal, mientras que el 20,2% indica que se encuentra acorde al Plan Nacional de Desarrollo.

### Interpretación

Con los resultados obtenidos se determina que la mayoría de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales se encuentran acorde a la Agenda de Transformación de la Matriz Productiva, debido a que se impulsó el crecimiento de este tipo de empresas.

## 3. Gestión empresarial

**3.1. ¿Cuál de las siguientes barreras se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa? (seleccione la más importante).**

**Tabla 17** Barreras que se presentaron para el desarrollo o crecimiento de la empresa

	<b>Importante</b>	<b>Mediana importancia</b>	<b>Poca importancia</b>	<b>Total</b>
Escases de recursos financieros	76	162	67	382
	19,9%	42,4%	17,5%	100%
Inadecuada experiencia empresarial	105	65	133	382
	27,5%	17,0%	34,8%	100%
Carencia de un mercado objetivo	135	96	55	382
	35,3%	25,1%	14,4%	100%
Escases de personal cualificado	126	126	48	382
	33,0%	33,0%	12,6%	100%
Desconocimiento en la gestión administrativa	226	64	17	382
	59,2%	16,8%	4,5%	100%
Desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios	23	239	49	382
	59,2%	16,8%	4,5%	100%

### **Análisis**

De acuerdo con las encuestas realizadas, el 59,2% indica que el desconocimiento en la gestión administrativa es una barrera sumamente importante para el crecimiento de la empresa, y finalmente el 52,9% menciona que el desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios tiene importancia para que su empresa progrese. El 42,4% menciona que entre las barreras que se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa es la escasez de recursos financieros en mediana importancia, el 34,8% indican que la inadecuada experiencia empresarial ha sido otra barrera para su crecimiento, aunque con poca importancia.

### **Interpretación**

Con estos resultados se determina que los emprendimientos PYMES comerciales del sector han presentado diversas barreras que no han permitido el desarrollo y



crecimiento esperado dentro del mercado, encontrándose entre las más importantes la carencia de un mercado objetivo, escases de personal cualificado y el desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios.

### 3.2. Cumple con el ciclo del proceso administrativo

**Tabla 18** Ciclo del proceso administrativo

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Planificar	13	99	248	22	382
	3,4%	25,9%	64,9%	5,8%	100%
Organizar	27	47	210	98	382
	7,1%	12,2%	55%	25,7%	100%
Dirigir	25	32	289	36	382
	6,5%	8,3%	75,7%	9,4%	100%
Ejecutar	24	179	105	74	382
	6,3%	46,9%	27,5%	19,3%	100%
Controlar	38	123	219	2	382
	9,9%	32,2%	57,4%	0,5%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

#### **Análisis**

En cuanto al proceso administrativo, el 75,7% establece que a veces dirige las actividades, el 64% de los propietarios de los negocios menciona que únicamente a veces planifica el proceso, el 57,4% menciona que controla el proceso únicamente a veces, mientras que el 55% indica que a veces organiza las actividades, de igual manera el 46,9% establece que casi siempre ejecutan el proceso.

#### **Interpretación**

De acuerdo con lo expuesto se determina que la mayoría de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales no cumplen en su totalidad con el ciclo del proceso administrativo, pues la mayoría de estos son realizados por la empresa únicamente a veces.

### **3.3.¿Cuáles son los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio?**

**Tabla 19** Componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Moderadamente importante</b>	<b>Total</b>
Clientes	71	116	146	382
	18,6%	30,4%	38,2%	100%
Productos	71	71	219	382
	18,6%	18,6%	57,3%	100%
Mercados	59	254	33	382
	15,4%	66,5%	8,6%	100%
Preocupación por supervivencia y mejoramiento	70	264	48	382
	18,3%	69,1%	12,6%	100%
Preocupación por imagen pública	70	255	57	382
	18,3%	66,8%	14,9%	100%
Personal adecuado	63	297	22	382
	16,5%	77,7%	5,8%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De acuerdo a los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio, se toma en consideración el criterio de la mayoría de encuestados con respecto a cada ítem, tal es el caso que el 77,7% indica que un componente importante a considerar es el personal adecuado, el 69,1% menciona que otro componente importante es la preocupación por supervivencia y mejoramiento, el 66,8% menciona para la estructuración de la misión, visión y objetivos un componente importante es la preocupación por imagen la pública el 66,5% indica que un componente importante es el mercado, el 57,3% indica que los productos es un componente moderadamente importante para el establecimiento de la misión, visión y metas del negocio,

### **Interpretación**

De acuerdo a lo expuesto se determina que la mayoría de encuestados coinciden en que los mercados, la preocupación por supervivencia y mejoramiento, la preocupación por imagen pública, y el personal adecuado son factores importantes que se deben considerar para el establecimiento de la misión, visión y metas del negocio.

### **3.4. En el proceso operativo de su emprendimiento realiza:**

**Tabla 20** En el proceso operativo de su emprendimiento realiza

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Total</b>
Presupuestos	22	53	255	382
	5,8%	13,9%	66,8%	100%
Proyecciones	10	40	280	382
	2,6%	10,5%	73,3%	100%
Reporte de compras	5	53	272	382
	1,3%	13,9%	71,2%	100%
Reporte de ventas	5	47	278	382
	1,3%	12,3%	72,8%	100%
Reporte de desempeño laboral	8	38	284	382
	2,1%	9,9%	74,3%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

Con respecto al proceso operativo del emprendimiento, el 74,3% establece que a veces realiza reporte de desempeño laboral, el 73,3% indica que realiza únicamente a veces proyecciones, el 72,8% menciona que a veces realiza reporte de ventas y finalmente el 71,2% determina que de igual forma a veces realiza reporte de compras y el 66,8% de los propietarios de los emprendimientos menciona que realiza presupuestos a veces.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados se determina que los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales dedicadas a la actividad comercial en la ciudad de Ambato realizan únicamente a veces las actividades adecuadas dentro del proceso operativo, motivo por el cual no ha logrado posicionarse en la mente del consumidor ni abrirse nuevos mercados.

### **3.5. En el área comercial de su emprendimiento sé:**

**Tabla 21** En el área comercial de su emprendimiento

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Total</b>

Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos	34	333	15	382
	8,9%	87,2%	3,9%	100%
Conoce el importe de sus devoluciones	358	19	5	382
	93,7%	5,0%	1,3%	100%
Conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa	0	57	325	382
	0%	14,9%	85,1%	100%
Conoce usted el umbral de rentabilidad por producto	5	79	298	382
	1,3%	20,7%	78,0%	100%
Dispone de elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos	0	93	289	382
	0%	24,3%	75,7%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

Con respecto al área comercial del negocio, el 93,7% indica que siempre conoce el importe de sus devoluciones, el 87,2% de los encuestados manifiesta que siempre dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos, , el 85,1% indica únicamente a veces conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa, 78,0% indica que a veces conoce usted el umbral de rentabilidad por producto, y el 75,7% indica que únicamente a veces la empresa dispone de los elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que respecto a área comercial de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales únicamente a veces la empresa cuenta con los recursos y procesos necesarios para fortalecer área, por lo que es importante poner especial énfasis en el establecimiento de estrategias para mejorar.

### **3.6.¿En base a que indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?**

**Tabla 22** Indicador de rendimiento del negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Los objetivos planteados	46	12,0%

Periodos anteriores financieros de la empresa	207	54,2%
Competencia	82	21,5%
Calidad del producto servicio	47	12,3%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato el 54,2% menciona que el indicador que determina el rendimiento de su negocio es el análisis de los periodos anteriores financieros de la empresa, el 21,5% indica que el indicador para determinar el rendimiento de la empresa es la competencia, el 12,3% menciona que el indicador es la calidad del producto o servicio y el 12% establece que utiliza como indicador al cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Interpretación**

De acuerdo a lo expuesto se determina que los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales utilizan como indicador de rendimiento de su negocio al análisis con respecto a periodos financieros anteriores, pues con ello saben si están vendiendo más o han bajado las ventas.

### **3.7.¿Qué criterios maneja el negocio para la adquisición de Inventarios?**

**Tabla 23** Criterios que maneja el negocio para la adquisición de Inventarios

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	138	36,1
Calidad	54	14,1
Oportunidad de entrega	107	28,0
Justo a tiempo (JIT)	5	1,3
Cadena de suministros	78	20,4
Total	382	100,0

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los encuestados, el 36,1% menciona que utiliza el precio como principal criterio para la adquisición de inventarios, el 28% indica que el criterio

principal para la adquisición de inventario es la oportunidad de entrega, el 20,4% indica que el criterio principal es la cadena de suministros, el 14,1% establece que toma en cuenta la calidad, y el 1,3% determina que el principal aspecto es la entrega Justo a tiempo.

### **Interpretación**

En consideración a los resultados se determina que la mayoría de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales utilizan como factor principal al precio para la adquisición de inventario, pues con ello pueden obtener mayor ganancia.

## **4. Gestión Administrativa**

### **¿Qué método de medición de satisfacción del cliente utiliza?**

**Tabla 24** Método de medición de satisfacción del cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Encuesta	21	5,5%
Entrevista personal	50	13,1%
Entrevista telefónica	39	10,2%
Buzón de quejas	236	61,8%
Seguimiento de clientes	36	9,4%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales del cantón Ambato, el 61,8% menciona que utiliza el buzón de quejas como método de medición de satisfacción del cliente, el 13,1% indica que utiliza la entrevista personal para medir la satisfacción, el 10,2% utiliza la entrevista telefónica, el 9 de clientes, y el 5,5% utiliza la encuesta.

### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se determina que la mayoría de los Emprendimientos PYMES Comerciales utiliza como principal método para medir la satisfacción del cliente el buzón de quejas, pues con ello pueden conocer los aspectos en los que deben mejorar tanto en atención como en los productos que ofrecen.

#### 4.1.¿Se realizan reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo?

**Tabla 25** Reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo

	Muy positiva	Positiva	Total
Servicio de atención al cliente	58	257	382
	15,2%	67,3%	100%
Captación de nuevos clientes	51	279	382
	13,4%	73,0%	100%
Mejora de productos o servicios	41	314	382
	10,7%	82,2%	100%
Control de inventarios y logística	56	200	382
	14,7%	52,4%	100%
Respuestas ante reclamos de clientes	166	135	382
	43,5%	35,3%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

#### **Análisis**

Con respecto a las reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo se considera el criterio de la mayoría de encuestados en cada ítem, de tal forma el 82,2% establecen que es positivo realizar las reuniones para analizar sobre la mejora de productos o servicios, el 75,7% menciona que es positivo reunirse con el personal para hablar acerca del tiempo medio de rotación de inventarios en almacenes el 73,0% indica que es positivo realizar reuniones para tratar acerca de la captación de nuevos clientes, el 67,3% menciona que es muy positivo realizar reuniones con el personal para tratar temas sobre los servicio de atención al cliente, el 52,4% indica que es positivo realizar las reuniones para el control de inventarios y logística, y el 43,5% establece que es positivo tener reuniones para dar respuestas ante reclamos de clientes.

#### **Interpretación**

De acuerdo a lo expuesto se determina que los propietarios de los emprendimientos consideran positivo realizar reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo, es decir analizar temas de gran trascendencia para la empresa, pues con ello se pueden revisar el cumplimiento y las vías para alcanzar los objetivos empresariales.

## 4.2.¿Cómo contribuye su empresa al desarrollo económico y social de la ciudad?

**Tabla 26** Contribución de la empresa al desarrollo económico y social de la ciudad

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Moderadamente Importante</b>	<b>Total</b>
Provisión de fuentes de Trabajo	241	126	15	382
	63,1%	33,0%	3,9%	100%
Generación de Impuestos	131	125	126	382
	34,3%	32,7%	33,9%	100%
Generación de Comercio	137	197	48	382
	35,9%	51,6%	12,6%	100%
Satisfacción de Necesidades	152	215	15	382
	39,8%	56,3%	3,9%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato, el 63,1% manifiesta que la empresa es muy importante en cuanto a la provisión de fuentes de trabajo para contribuir al desarrollo económico y social de la ciudad, el 56,8% indica que su contribución es importante debido a que satisface las necesidades de la población, el 51,6% establece que la contribución de la empresa al desarrollo económico y social de la ciudad es importante debido a que genera comercio y el 34,3% menciona que contribuye al desarrollo económico de la ciudad debido a la generación de impuestos.

### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que la mayoría los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato mencionan que la contribución de la empresa al desarrollo económico y social de la ciudad es importante, debido a que genera fuentes de trabajo, genera impuestos, entre otros.

## **5. Mercado competitivo**

### **5.1.¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?**



**Tabla 27** Medios de promoción que utiliza la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Radio	94	24,6%
Televisión	17	4,5%
Medios impresos	129	33,8%
Vallas publicitarias	62	16,2%
Redes sociales	60	15,7%
Boca en Boca	20	5,2%
Total	382	100,0%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

### **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales a los cuales se les aplicó la encuesta, el 33,6% menciona que como medio de promoción de la empresa son los medios impresos, el 24,6% indica que utilizan medios radiales, el 16,2% establece que utilizan vallas publicitarias, el 15,7% establece que utiliza las redes sociales, el 5,2% menciona que utiliza la promoción boca a boca y el 4,5% asevera que utiliza la televisión como medio de promoción.

### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se determina que la mayoría de las PYMES comerciales del sector de la ciudad de Ambato utiliza los medios impresos como estrategia de publicidad, es decir se dedica a la distribución de volantes con publicidad atractiva.

### **5.2.¿Cuáles son los principales procesos de comercialización para su empresa?**

**Tabla 28** Principales procesos de comercialización para su empresa

	Muy importante	Importante	Total
Desarrollar nuevos productos	22	153	382
	58,1%	40,1%	100%
Pronosticar ventas	201	180	382
	52,6%	47,1%	100%
Disponer de exigencias de productos terminados	201	180	382
	52,6%	47,1%	100%
Administrar publicidad	232	150	382
	60,7%	39,3%	100%
Procesar pedidos de clientes	214	131	382
	56,0%	34,3%	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Paulina Chaglla

## **Análisis**

De la totalidad de los propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato, el 60,7% indican que es muy importante administrar la publicidad, el 58,1% menciona que entre los principales procesos de comercialización para la empresa uno de los mas importantes es el desarrollo de nuevos productos, el 56,0% menciona que es muy importante procesar los pedidos de clientes. así tambien el 52,6% indica que es muy importante disponer de exigencias de productos terminados y el 52,2% indica que es muy importante pronosticar las ventas.

## **Interpretación**

De acuerdo a lo expuesto se determina que la mayoría de propietarios de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato tienen presente la importancia de los productos, clientes y la publicidad para el proceso de comercialización, motivo por el cual es importante el planteamiento del diagnóstico de la gestión que están realizando para mejorar su nivel de ventas y en consecuencia el crecimiento de la empresa.

## **5.2 Comprobación de la hipótesis**

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba del chi-cuadrado mediante el programa estadístico SPSS. Rho-Sperman.

### **Modelo lógico**

H0: El diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato NO influye en el desarrollo del sector

H1: El diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato SI influye en el desarrollo del sector

### **Modelo matemático**

H0:p1=p2

H1:p1≠p2

**Modelo estadístico**

$$x^2 = \frac{\sum(F_O - F_E)^2}{F_E}$$

Donde

x<sup>2</sup> = chi – cuadrado

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

∑ = Sumatoria

**Cálculo del chi cuadrado**

**Tabla 29** Tabla de contingencia Preocupación por supervivencia y mejoramiento\*Administrar publicidad

<b>Tabla cruzada Preocupación por supervivencia y mejoramiento*Administrar publicidad</b>				
Recuento				
		Administrar publicidad		Total
		Muy importante	Importante	
Preocupación por supervivencia y mejoramiento	Muy importante	70	0	70
	Importante	162	102	264
	Moderadamente Importante	0	48	48
Total		232	150	382

**Tabla 30** Pruebas de chi-cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,543 <sup>a</sup>	2	,000
Razón de verosimilitud	159,599	2	,000

Asociación lineal por lineal	114,932	2	,000
N de casos válidos	382		
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18,85.			

### Regla de decisión

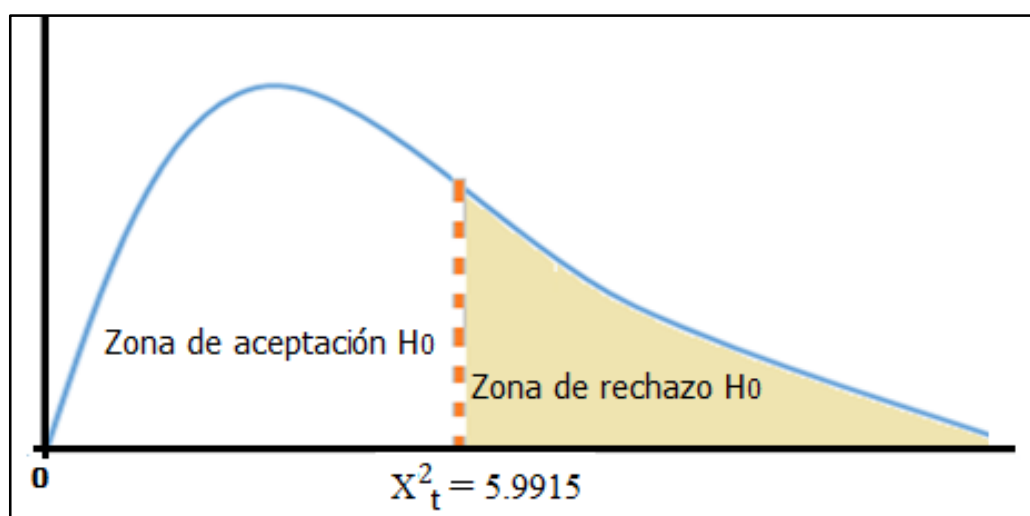
$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (3-1)(2-1)$$

$$gl = (2)(1)$$

$$gl = 2$$

De acuerdo a la tabla de distribución del chi cuadrado, con 2 grado de libertad y nivel de confianza de 0,05 el valor de chi-cuadrado es de 5,9915.



**Gráfico 7** Representación del chi-cuadrado

Verificando así la hipótesis mediante el cruce de las variables de estudio se determinó que cumple con la condición.

1. La significancia asintótica tiene que ser menor a 0,05, en este caso fue de 0,00
2. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5

### Toma de decisión

Al aplicar el cuestionario se puede observar que obtuvo un valor estadístico de 119,54 calculado en el programa SPSS, el cual es mayor al chi-cuadrado que otorga la tabla de distribución que es de 5.9915 y con 2 grado de libertad, por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir:

H1: El diagnóstico de la gestión empresarial de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato influye en el desarrollo del sector

### 5.3. Correlación de Spearman

Tabla 31 Correlación de Spearman

		VARIABLE DEPENDIENTE			
		1. ¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?	2. Desarrollar nuevos productos	3. Administrar publicidad	4. Disponer de exigencias de productos terminados
VARIABLE INDEPENDIENTE	1. Escases de recursos financieros	,834**	,214**	,728**	,327**
	2. Desconocimiento de información del mercado	,899**	,490**	,823**	,454**
	3. Preocupación por supervivencia y mejoramiento	,743**	,149**	,546**	,035
	4. ¿En base a que indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?	,666**	,318**	,826**	,330**

Una vez realizado el cálculo de la correlación de Spearman en SPSS para obtener la relación  $\rho$  que existe entre las variables se presentan los siguientes resultados, basados en la escala otorgada por Martínez et al. (2009):

Rango	Relación
0-0,25	Escasa o nula
0,26-0,50	Débil
0,51-0,75	Moderada-Fuerte
0,76-1,00	Fuerte- Perfecta

### **Análisis**

La primera pregunta de la variable independiente que se refiere a los recursos financieros presenta una correlación fuerte con la primera pregunta de la variable dependiente que corresponde a los medios de promoción de la empresa, pues presenta un índice de 0,834. Con la segunda pregunta de la variable dependiente referente al desarrollo de nuevos productos presenta una correlación escasa, debido a que tiene un coeficiente de 0,214. De acuerdo con el resultado de la relación con la tercera pregunta que se refiere a la administración de la publicidad guarda una relación fuerte con un índice de 0,728. Además, con la cuarta pregunta de la variable dependiente se observa que presenta una correlación débil, pues su coeficiente de correlación es de 0,327.

De acuerdo con la segunda pregunta de la variable dependiente que se relaciona al desconocimiento de la información del mercado se determina que presenta correlación fuerte con la primera pregunta de la variable dependiente, ya que posee un coeficiente de 0,899. Con la segunda pregunta de la variable dependiente guarda una correlación débil debido a que tiene un coeficiente de 0,490. En relación con la tercera pregunta de la variable dependiente se menciona que posee correlación fuerte con un índice de 0,823, mientras que con la cuarta pregunta de la variable dependiente posee una correlación débil con un coeficiente de 0,454.

De acuerdo con los resultados de la tercera pregunta de la independiente que se refiere a la preocupación por supervivencia y mejoramiento presenta una correlación fuerte con la primera pregunta de la variable dependiente que

corresponde a los medios de promoción de la empresa, pues presenta un índice de 0,743. Con la segunda pregunta de la variable dependiente referente al desarrollo de nuevos productos presenta una correlación escasa, debido a que tiene un coeficiente de 0,149. De acuerdo con el resultado de la relación con la tercera pregunta que se refiere a la administración de la publicidad presenta una relación moderada con un índice de 0,546. Además, con la cuarta pregunta de la variable dependiente se observa que presenta una correlación casi nula, pues su coeficiente de correlación es de 0,035.

Los resultados evidencian que la cuarta pregunta de la variable independiente que se refiere al indicador para determinar el rendimiento del negocio presenta una correlación fuerte con la primera pregunta de la variable dependiente referente a los medios de promoción de la empresa, pues presenta un índice de 0,666. Con la segunda pregunta de la variable dependiente que se relaciona al desarrollo de nuevos productos presenta una correlación escasa, debido a que tiene un coeficiente de 0,318. De acuerdo con el resultado de la relación con la tercera pregunta que se refiere a la administración de la publicidad presenta una relación fuerte con un índice de 0,826. Finalmente, con la cuarta pregunta de la variable dependiente se observa que presenta una correlación débil, pues su coeficiente de correlación es de 0,330.

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que se tiene una correlación entre moderada y fuerte entre las dos variables de estudio que son la gestión empresarial y el desarrollo competitivo del sector. De acuerdo con ello se plantea la elaboración de un plan de mejora de la gestión empresarial, con el planteamiento de estrategias adecuadas que impulsen su crecimiento.



## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- Los resultados obtenidos por medio de las encuestas determinan que los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato han presentado diversas barreras que no han permitido el desarrollo y crecimiento esperado dentro del mercado, entre las más importantes se pueden mencionar la carencia de un mercado objetivo, escasas de personal cualificado, desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios.
- Las PYMES presentan un panorama desfavorable actualmente, pues a pesar de contar con el apoyo de entidades gubernamentales y políticas que incentivan su creación, no todas logran posicionarse en el mercado, debido a que no realizan los procedimientos formales de planeamiento estratégico, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar, y en consecuencia no logran su crecimiento, por tal concepto los representantes requieren enfocarse las actividades adecuadas del proceso empresarial.
- Las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato no cuentan con una adecuada gestión empresarial, es decir no aplica técnicas correctas para su crecimiento, pues la mayor parte de estas aseguran haber iniciado su actividad económica sin previo análisis técnico, es decir no se aplicó un plan de negocios.

### **6.2. Recomendaciones**

- Las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato deben emplear sus recursos económicos, humanos y materiales en el mejoramiento e implementación de una adecuada gestión empresarial, pues la ausencia de este factor conlleva al fracaso de las microempresas.

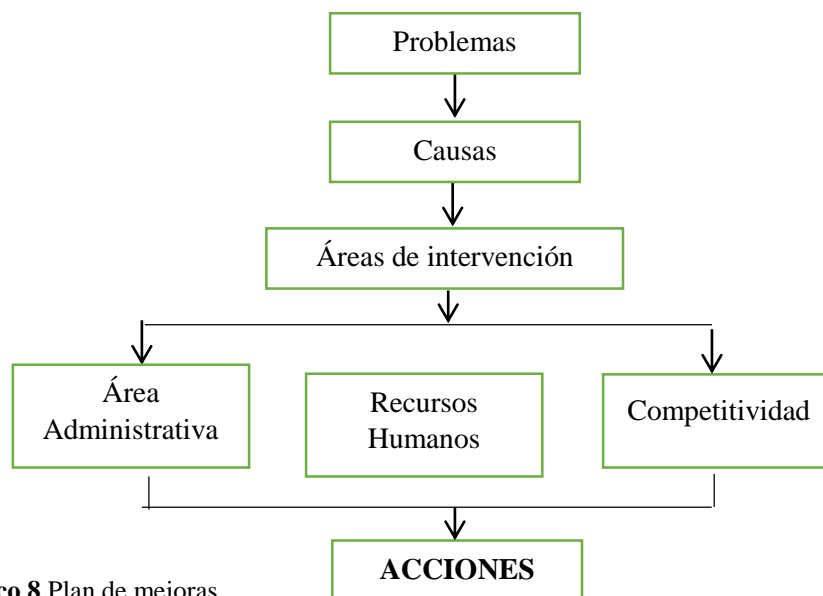
- Es necesario que las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato se enfoquen en métodos para su supervivencia y mejoramiento, para lo cual deben preocuparse por su imagen pública, y por contar con el personal adecuado.
- Es importante que los representantes de los emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato implementen un plan de mejora de la gestión empresarial mediante técnicas adecuadas para su crecimiento, con estrategias que impulse la innovación de los procesos, estudio a los competidores, análisis de precios de la competencia, entre otros, para de esa manera incrementar las ventas.

## 7 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

**Tema:** Plan de mejora de la gestión empresarial mediante técnicas adecuadas para las PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

### Desarrollo



Tomando en cuenta las falencias encontradas en el análisis de resultados, se basa el plan de mejoras en las áreas que se especifica en el siguiente esquema:



**Gráfico 8** Plan de mejoras

## ÁREA ADMINISTRATIVA



Tabla 32 Área Administrativa



GESTION EMPRESARIAL	ESTRATEGIA
<p>PLANIFICACION</p> 	<p><b>1. Creación de un plan estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir misión</li> <li>• Definir visión</li> <li>• Definir objetivos estratégicos</li> </ul>
<p>ORGANIZACIÓN</p> 	<p><b>1. Creación del organigrama empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir funciones del Gerente</li> <li>• Definir funciones del área de contabilidad</li> <li>• Definir funciones de Recursos Humanos</li> <li>• Funciones de área de caja</li> <li>• Funciones de vendedores</li> </ul>
<p>DIRECCIÓN</p>	<p><b>1. Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar reuniones con los jefes de área</li> <li>• Llevar un registro con proyectos de mejora continua.</li> </ul>
<p>CONTROL</p> 	<p><b>1. Llevar control sobre las políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los precios se encuentren acorde al mercado</li> <li>• Verificar que el producto cumpla con los estándares de calidad</li> </ul> <p><b>2. Control sobre el personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer horarios de trabajo</li> <li>• Control hora de entrada/salida</li> <li>• Controlar el cumplimiento de metas</li> </ul> <p><b>3. Control sobre las ventas</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control proceso de distribución</li> <li>• Controla proceso de despacho inmediato de producto</li> <li>• Control de atención al cliente</li> </ul> <p><b>4. Control sobre las existencias en stock</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema automatizado registro de entrada/salida de mercancía</li> </ul>
--	--

## RECURSOS HUMANOS



Tabla 33 Recursos Humanos



GESTION EMPRESARIAL	ESTRATEGIA/ACCIÓN
<p>Selección de personal</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estructurar el organigrama de funciones de la empresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir funciones de cada cargo</li> </ul> </li> <li><b>2. Sistema de reclutamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar el personal</li> <li>• Capacitar y entrenar</li> </ul> </li> <li><b>3. Inducción al personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación acerca de las funciones</li> </ul> </li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estimular el crecimiento del personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Desarrollar programas, talleres, cursos, etc.</li> <li>• Promocionar el desarrollo del liderazgo</li> </ul> </li> <li><b>2. Motivación al personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo de acuerdo al perfil profesional</li> <li>• Bonos al desempeño</li> </ul> </li> <li><b>3. Organización del área de trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización del sitio de trabajo</li> <li>• Limpieza de los puestos de trabajo</li> </ul> </li> </ol>

<p>Gestión de desempeño</p> 	<p><b>1. Evaluación del desempeño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño laboral</li> <li>• Programa de rotación de personal</li> </ul>
<p>Sistema de salida</p> 	<p><b>1. Desvinculación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes médicos</li> <li>• Entrevista de salida</li> </ul>

## COMPETITIVIDAD

Tabla 34 Área Financiera

<b>GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>ESTRATEGIA/ACCIÓN</b>
<p><b>Participación en el mercado</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis FODA de los emprendimientos</li> <li>2. Posicionarse en la mente del consumidor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en ferias comerciales</li> <li>• Promoción de los productos</li> <li>• Promociones mensuales, en fechas especiales o por ingreso de nueva mercadería.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Calidad de los productos</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un control de calidad al ingreso de mercadería</li> <li>2. Realizar pruebas del producto</li> <li>3. Precios competitivos de acuerdo a la calidad del producto</li> </ol>
<p><b>Lealtad de los clientes</b></p>	<p><b>1. Fidelizar a los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Colocar un buzón de quejas</li> <li>• Implementar sistema de devolución en caso de producto defectuoso</li> <li>• Calificación de la atención</li> </ul>

	
<p><b>Conocimientos tecnológicos</b></p> 	<p><b>1. Publicidad digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de página web de las PYMES comerciales</li><li>• Publicidad en redes sociales</li><li>• Encuestas de preferencias de los clientes on-line</li></ul>

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, W. (2014). *¿Es la innovación en la PYMES colombiana una estrategia para el comercio internacional?* Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Blanco. (2017). Diagnostico de la gestion administartiva PYMES. *Eumednet*.
- Cámara de Comercio de Quito. (Junio de 2017). *Clasificacion de las pymes, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Campos, F., & Méndez, A. (2015). *Estudio de la gestión empresarial y su efecto en el desarrollo de las PYMES del cantón San Jacinto de Yaguachi, 2013-2014*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Cardona, R. (enero-junio de 2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Cao de Antioquia, Colombia. *AD-minister*(16), 50-74.
- Carrillo, F. (2010). *Las PYMES en el Ecuador*. Quito: Edil Srl.
- Castellano, L. (2011). *Método deductivo, método inductivo*. Bolivia: Liceo Bolívar Hernán Valera .
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. Bolivia: Cooperación Suiza en Bolivia.
- Corral, A. (2015). *¿Qué es el análisis documental?* Buenos Aires .
- Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración* . THOMSON .
- Di Ciano, M. (2016). *Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento*. Aduba org.
- Dias, A. &. (2014). *El modelo de scor en el balanced scorcar, una poderosa combinacion*. Argentina.
- Díez, E., García, J., Jiménez, M., & Periañez, R. (2004). *Administración y dirección* . McGraw-Hill,.
- Escuela Europea de Management . (2016). *Qué es gestión empresarial y cuáles son sus funciones*.

- Espinoza, V. (2017). *Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa Diamante Negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2011). *Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Flores, R., Hernández, I., & Flores, I. (2009). *La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo 5, 6, 7 y 8 de mayo de 2009*. México : XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. .
- Flores, R., Hernández, I., & Flores, I. (2012). *Pequeñas y medianas empresas: Caracterización general de las PYMES e importancia de la capacitación* . México : UAEH.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega* . Managua : Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Formichela, M., & Massigoge, J. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. VII Congreso de Administración .
- Garcés, F. (2015). *Definición de los lineamientos generales de una política pública para el fomento del emprendimiento en el Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- García, J., Álvarez, P., & Zaballa, R. (2007). Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES españolas . *Revista de Estudios de Economía aplicada* .
- Global Entrepreneurs Monitor Ecuador. (2017). ESPAE-ESPOL.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *REvista Escenarios* , 38-51.
- Hernández, S. (2013). *Marco Metodológico: población y muestra*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Herrera, C., & Montoya, L. (2013). El emprendedor: una aproximación. *Revista Punto de Vista*.
- Herrera, E., & Naranjo, L. (2012). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: Gráficas Corona.



- Idalberto, C. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* . MCGRAW-HILL.
- INEC. (2017).
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: Concepto básico en competencias*. Universidad del Norte .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* . México: Mc Graw Hill.
- Lavín, I. (2017). *El Ciclo de Vida de una PYME*. Grupo Milenio.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina*. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Leiva, J. (2006). PYME: Ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *Revista TEC Empresarial*. Obtenido de file:///C:/Users/tesis/Downloads/Dialnet-PYMES-2881106%20(1).pdf
- Levy, A. (2015). *Dinámica empresarial*. Slideshare.
- Luna, J. (2013). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES ne el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* . EUMED .
- Maldonado, B., Lara, G., & Maya, A. (2018). Actividad emprendedora y competitividad en el Ecuador. *Revista Global de Negocios*, 6(1).
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). La competitividad de las PYMES manufactureras de Amabato-Ecuador. *Panorama económico*, 22, 17-30.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2010). *Investigación Científica*. Factory Pro Trial. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia\\_deinvestigaciones.\\_1.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf)
- Menéndez, M., Bajaña, I., Pico, B., Guerrero, G., Villaroel, & José. (2018). Factores que Influyen en el Emprendimiento y su Incidencia en el Desarrollo en el Emprendimiento y su Incidencia en el Desarrollo. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 1-22.
- Montenegro, A. (2012). *Emprendimiento en el Ecuador*. Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.
- Mora, J., Jordán, A., Hualcapi, M., & Paredes, J. (septiembre de 2017). Gestión empresarial frente a la rotación del personal. *Observatorio de la economía Latinoamericana*.

- Mora, L., Durán, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista científica Dominio de las Ciencias* .
- Moreno, H., & Espíritu, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y latinoamérica. *Portes - Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 101-122.
- Moya, P. (2016). *Sobre el concepto de emprendimiento*. Chile: Laboratorio de innovación y emprendimiento.
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales* , 346-357.
- Oller, M., Pazos, M., Oviedo, X., & Jordá, R. (2015). *El emprendimiento empresarial* . EIDCSO.
- Parther Business Training Tour para empresas TIC. (2013). *Ciclo de vida de la Pyme*. HUP.
- Pérez, Y. (2016). Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 49-66.
- Plaza, P. (2017). DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES. *eumednet*.
- Reborio Fernández, A. (2014). *Manual práctico de gestión empresarial*. Madrid: Editorial Tébar Flores.
- Revista Líderes . (2013). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Quito.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* . México: Pearson .
- Rodríguez, D. (marzo-mayo de 2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.
- Rodríguez, J. (2013). *La Gestión empresarial y la productividad de la empresa de Hormas Plásticas Coca-Pérez de la ciudad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Amabto.
- Saavedra, M., & Armenta, G. (enero-junio de 2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas Revista Digital*, 8.
- Salazar, Á., & Medina, V. (2017). *Pertinencia de gestión empresarial en el entorno organizacional o de emprendimiento*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

- Sales, R., & Chávez, j. (2016). *O método analítico-sintético de Julius Kaiser: um pioneirismo para o tratamento temático da informação*. TransInformação, Campinas. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v29n2/0103-3786-tinf-29-02-00125.pdf>
- Samaniego, F. (2016). Diagnóstico de los emprendimientos: Caso cantón Riobamba-Ecuador. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*.
- SENPLADES . (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.buenvivir.gob>.
- Tello, S. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país*. LEX Facultad de Derecho y Ciencia Política. Obtenido de [file:///C:/Users/tesis/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tesis/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaMicroPequeñasYMedianasEmpresasEnEID-5157875%20(1).pdf)
- Trujillo, I. (2012). Ingeniería en gestión empresarial. *Gestiopolis*.
- Valdez, O., Zerón, F., & Morales, C. (mayo de 2008). El porque de la planeación estratégica en las PYMES. *Contribuciones a la Economía*.
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las Pymes en Ecuador. *eumednet*.
- Zúñiga, L., Espinoza, R., Rocafuerte, H., Tapia, D., & Bernal, M. (2016). Una Mirada A La Globalización: Pymes Ecuatorianas. *eumednet*.

## 8. ANEXOS

### Anexo.- Validación de encuestas por parte de los docentes

#### Anexo.- Encuesta

**Tema:** “DISGNOSTICO DE LA GESTION EMPRESARIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico de la Gestión Empresarial de los Emprendimientos PYMES comerciales de la ciudad de Ambato.

**Dirigido a:** Propietarios de los Emprendimientos PYMES Comerciales de la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:** Lea cada una de las alternativas y selecciones una en cada pregunta, marque la alternativa que considere correspondiente.

#### Cuestionario

### 3. Información Personal

#### 3.1. Género

Masculino	
Femenino	

#### 3.2. Instrucción

Primaria	
Secundaria	
Tercer Nivel	
Otra	

#### 3.3. ¿A que actividad dedica su emprendimiento?

Opciones	
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	
Materias primas agrarias y de animales vivos	
Repuestos y accesorios de vehículo	
Textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	
Madera y materiales de construcción	
Equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	
Productos farmacéuticos	
Papelería y artículos de uso personal	
Combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales	
Venta de automóviles y vehículos de motor	

**3.4. En función de la actividad que realiza, ¿Qué tipo de microempresa comerciales se considera?**

Mayorista	
Minorista	
Comisionista	

**3.5. ¿Cuánto tiempo tiene su emprendimiento en el mercado?**

Menos de 1 año	
de 1 a 3 años	
Más de tres años	

**3.6. Por qué emprendió?**

Idea	
Necesidad	
Oportunidad	

**3.7. ¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?**

Capital propio	59
Capital familiar (patrimonio)	81
Capital ajeno (financiamiento)	232
Capital del Gobierno	10

**3.8. ¿Para iniciar su emprendimiento aplicó un plan de negocios?**

Si	
No	

**3.9. ¿Su emprendimiento está acorde a?**

Plan Nacional de Desarrollo (Toda una vida)	
Agenda de Transformación de la Matriz Productiva	
Agenda de Desarrollo Zonal	

**6. Gestión empresarial**

**6.1. ¿Cuál de las siguientes barreras se presentaron para el desarrollo o crecimiento de su empresa? (seleccione la más importante).**

	<b>Importante</b>	<b>Mediana importancia</b>	<b>Poca importancia</b>
Escases de recursos financieros			
Inadecuada experiencia empresarial			
Carencia de un mercado objetivo			
Escases de personal cualificado			
Desconocimiento en la gestión administrativa			
Desconocimiento de las leyes, municipales, tributarios			

**6.2. Cumple con el ciclo del proceso administrativo**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Planificar				
Organizar				
Dirigir				
Ejecutar				
Controlar				

**6.3. Cuáles son los componentes principales que se debe considerar en la estructuración de la misión, visión y metas del negocio?**

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Moderadamente importante</b>
Clientes			
Productos			
Mercados			
Preocupación por supervivencia y mejoramiento			
Preocupación por imagen pública			
Personal adecuado			

**6.4. En el proceso operativo de su emprendimiento realiza:**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>
Presupuestos			

Proyecciones			
Reporte de compras			
Reporte de ventas			
Reporte de desempeño laboral			

**6.5. En el área comercial de su emprendimiento sé:**

	Siempre	Casi siempre	A veces
Dispone de los medios adecuados para dar a conocer sus productos			
Conoce el importe de sus devoluciones			
Conoce el porcentaje de ventas de cada producto que comercializa			
Conoce usted el umbral de rentabilidad por producto			
Dispone de elementos correctos para determinar el precio de venta de sus productos			

**6.6. ¿En base a que indicador determina el rendimiento que tiene su negocio?**

Los objetivos planteados	
Periodos anteriores financieros de la empresa	
Competencia	
Calidad del producto servicio	

**6.7. ¿Qué criterios maneja el negocio para la adquisición de Inventarios?**

Precio	
Calidad	
Oportunidad de entrega	
Justo a tiempo (JIT)	
Cadena de suministros	

**7. Gestión Administrativa**

**¿Qué método de medición de satisfacción del cliente utiliza?**

Encuesta	
Entrevista personal	
Entrevista telefónica	
Buzón de quejas	
Seguimiento de clientes	

**7.1. ¿Se realizan reuniones con el personal para analizar la gestión realizada en el último periodo?**

	Muy positiva	Positiva
Servicio de atención al cliente		
Captación de nuevos clientes		
Mejora de productos o servicios		
Control de inventarios y logística		
Respuestas ante reclamos de clientes		

**7.2.¿Cómo contribuye su empresa al desarrollo económico y social de la ciudad?**

	Muy importante	Importante	Moderadamente Importante
Provisión de fuentes de Trabajo			
Generación de Impuestos			
Generación de Comercio			
Satisfacción de Necesidades			

**8. Mercado competitivo**

**8.1.¿Qué medios de promoción utiliza la empresa?**

Radio	
Televisión	
Medios impresos	
Vallas publicitarias	
Redes sociales	
Boca en Boca	

**8.2.¿Cuáles son los principales procesos de comercialización para su empresa?**

	Muy importante	Importante
Desarrollar nuevos productos		
Pronosticar ventas		
Disponer de exigencias de productos terminados		
Administrar publicidad		
Procesar pedidos de clientes		



