

Sixto Bolívar Riera Zumba

**Empresa asesora en la creación de estrategias para las PYMES
de la Ciudad de Guayaquil.**

Trabajo de conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Marketing y Ventas.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2014

RIERA, Sixto B., Empresa asesora en la creación de estrategias para las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: UPACÍFICO, 2014, 107p. Eduardo Mata (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Negocios y Economía de La Universidad Del Pacifico).

Resumen: Se propone la creación una empresa asesora especializada en la creación de estrategias para las pymes en la ciudad de Guayaquil debido a que son el núcleo del desarrollo de la pequeña y mediana empresa, evidencian la importancia que tiene la planeación en el crecimiento social, económico y de diversas esferas del ámbito nacional, pues genera el incremento de ingresos reflejados en el PIB estatal. Las PYMES se han convertido en un elemento vital para la sociedad por la importancia en el desarrollo de la riqueza nacional, estabilidad económica social por parte del Estado y el sector privado, para una mejor formación y tecnificación de los microempresarios, creando de esta manera una conciencia generalizada que permita crear una planificación, proyectos, estructuras para que los procesos administrativos de las PYMES, estén a la vanguardia del desarrollo estratégico, siendo este el paso fundamental para mejorar la competitividad. Mediante la investigación realizada se pudo confirmar que la creación de este tipo de empresa es viable en la ciudad de Guayaquil debido que este tipo de empresa tiene gran aceptación por los gerentes de la PYMES.

Palabras claves: PYMES, Asesoría, Crecimiento Económico, Competitividad.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sixto Bolívar Riera Zumba declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Empresa asesora en la creación de estrategias para las PYMES de la ciudad de Guayaquil” con fines académicos y/o de investigación.



Sixto Bolívar Riera Zumba

Guayaquil, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Ingeniero Eduardo Mata, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el señor Sixto Bolívar Riera Zumba egresado de ésta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Ing. Eduardo Mata

Guayaquil, 2014

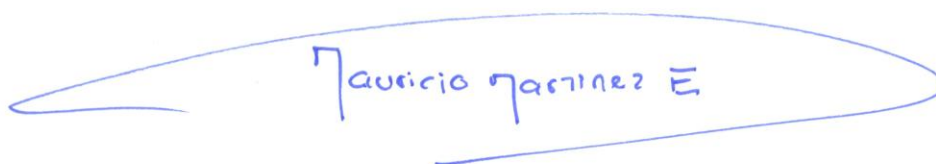
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial con mención en Marketing y Ventas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Econ. Abg. Mauricio Martínez E. MAEE
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:
Título de T.C.C.:

Guayaquil, 31 de Julio de 2014.
“Empresa asesora en la creación de estrategias para las PYMES de la ciudad de Guayaquil”

Autor:
Tutor:
Miembros del Tribunal:

Sixto Bolívar Riera Zumba
Ingeniero Eduardo Mata
C.P.A Reyna Ortiz Del Rosario
PhD David Soto Carrasco

Fecha de sustentación y/o fecha calificación:

Septiembre del 2014

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mi mamá que siempre con sus enseñanzas me ha sabido guiar durante toda mi vida.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios y a mi mamá por su apoyo incondicional y empuje y a todas y cada una de las personas que de una u otra forma me han colaborado y apoyado

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
I.A El problema.....	18
I. A.1 Antecedentes.....	18
I. A.2 Planteamiento del Problema	20
I.B. Formulación del problema	21
I.C. Objetivos	21
I.C.1 Objetivo general.....	21
I.C.2 Objetivos específicos	22
I.D. Justificación	22
CAPITULO II.....	25
MARCO REFERENCIAL.....	25
II.A Marco teórico	25
II.A.1 ¿Qué es una PYME?.....	25
II.A.2 Clasificación de PYME	25
II.A.3 Etapas de la planificación estratégica.....	29
II.A.4 Clasificación de Estrategia	31
II.A.5. Etapas del Proceso Estratégico.....	37
II.A.6 Direccionamiento Estratégico	38
II.A.7 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	42

II.A.8 Análisis FODA	45
II.B Marco social	48
II.C Marco legal	50
II.D Hipótesis	52
II.D.1 Hipótesis en general	52
II.D.2 Hipótesis específicas	53
CAPITULO III.....	54
METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	54
III.A Tipo de estudio y de diseño.....	54
III.B Población y Muestra.....	54
III.B.1 Selección de la muestra	55
III.C Método De Investigación	56
III.C.1 Método Teórico	56
III.C.2 Método Empírico.....	56
III.D Tratamiento de la información	59
III.E Análisis y Resultados de las Encuestas	60
III.E.1 Primera Sección: Planeación Estratégica	61
III.E.2 Segunda Sección: Información.....	65
III.E.3 Tercera Sección: Capacitación	68
III.E.4 Cuarta Sección: Nivel De Formalidad.....	71
III.F. Conclusiones de la Investigación.....	74
CAPITULO IV.....	75

LA PROPUESTA	75
IV.A. Propuesta.....	75
IV.A.1. Objetivos de la Propuesta	75
IV.B Plan Estratégico de la Propuesta	75
IV.B.1 Visión	75
IV.B.2 Misión	76
IV.B.3 Estrategia Competitiva	76
IV.B.4 Cadena de Valor.....	76
IV.B.5 Ventaja Competitiva	77
IV.C. Estructura Organizacional.....	78
IV.C.1. Estructura de la Organización.....	78
IV.D. PLAN MARKETING	80
IV.D.1 Plaza.....	80
IV.D.2 Promoción.....	80
IV.D.3. Precio	81
IV.D.4. Producto	81
IV.E Análisis de la Industria.....	85
IV.E.1 Poder de Negociación de los Proveedores	86
IV. E.2 Poder de Consumidor	86
IV. E.3 Amenaza de Productos Sustitutos.	86
IV. E.4 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.....	87
IV. E.5 La Rivalidad Competitiva	87

IV.F Análisis FODA	87
IV.G. Análisis financiero	88
IV.G.1 Inversión inicial	89
IV.G.2 Capital de trabajo	89
IV.G.3 Inversión final	90
IV.G.4 Proyección de ventas	91
IV.G.5 Costo de ventas	91
IV.G.6 Gastos administrativos	92
IV.G.7 Flujo de caja.....	93
IV.G.8 Análisis del VAN y TIR	94
IV.H. Punto de Equilibrio	94
CAPÍTULO V	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
V.A Conclusiones	96
V.B Recomendaciones	97
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	102

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Actividades de las PYMES.....	27
Ilustración 2: Etapas de la Planeación Estratégica.....	31
Ilustración 3: Estrategias alternativas de crecimiento definidas e ilustradas.....	36
Ilustración 4: 5 fuerzas de Michel Porter.....	43
Ilustración 5: Análisis FODA.....	48
Ilustración 6: Cadena de Valor.....	77
Ilustración 7: Estructura Organizacional de la entidad.....	79

Índice de Gráficos:

Gráfico 1	61
Gráfico 2	61
Gráfico 3	62
Gráfico 4	64
Gráfico 5	65
Gráfico 6	66
Gráfico 7	68
Gráfico 8	69
Gráfico 9	71
Gráfico 10	72

Índice de Tablas

Tabla 1	89
Tabla 2	90
Tabla 3	90
Tabla 4	91
Tabla 5	91
Tabla 6	92
Tabla 7	93
Tabla 8	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de culminación de carrera, parte como núcleo del desarrollo y estrategias de la pequeña y mediana empresa, evidencian la importancia que tiene la planeación en el crecimiento social, económico y de diversas esferas de ámbito nacional, pues genera el incremento de ingresos reflejados en el PIB estatal, que aportan al empleo formal e informal; ayudando de esta manera a ciertos sectores en el aspecto laboral.

El incremento de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, como fuente del crecimiento económico visto puramente desde el sector financiero nacional, se ha incrementado de manera dramática en las últimas tres décadas, basado en las estadísticas de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, exponiendo la alta afinidad del ciudadano de a pie, al emprendimiento y aptitud para el desarrollo de nuevas ideas y empleo que aporta a la economía familiar.

Siendo fuente de riqueza, las PYMES se han convertido en un elemento vital para la sociedad; pues se debe en gran medida su desarrollo a este ingreso, que además actualmente representa un rubro considerable dentro de las arcas económicas ecuatorianas. Planteando esta premisa, se perfila a una mayor importancia para la inversión pública y privada de estos sectores y al incentivo de los microempresarios.

Dada la importancia de las PYMES en el desarrollo de riqueza nacional y la estabilidad económica social, debe existir mayor énfasis por parte del Estado y el sector privado, para una mejor formación y tecnificación de los microempresarios, pues han sido pocas empresas las que crecen y se desarrollan hacia otros niveles debido a que desde su nacimiento, no han

implementado procesos de calidad, eficiencia y servicio que hayan tenido un impacto significativo en su impulso a mayores volúmenes de amplitud; es decir tal como han iniciado se han mantenido sin mayores variables.

Por todo lo indicado, es fundamental para los sectores productivos y sociales de cualquier índole, fomentar el desarrollo y crecimiento de las PYMES, pues son la base económica del día a día de los ciudadanos de Guayaquil y del país en general, creando de esta manera una conciencia generalizada que permita crear una planificación, proyectos, estructuras para que los procesos administrativos de las PYMES, estén a la vanguardia del desarrollo, estrategias y planes, siendo este el paso fundamental para mejorar la competitividad.

El presente trabajo ha sido desarrollado por capítulos, donde en el primer capítulo el autor describe la problemática encontrada en las PYMES de la ciudad de Guayaquil.

Posteriormente, en el capítulo II, se desarrolló el marco teórico, con la información basada en los distintos métodos administrativos el cual servirá de base en el desarrollo del presente trabajo, adicionalmente se procedió a plantear las hipótesis objeto de comprobación.

En el capítulo III, se estableció la metodología a ser aplicada en la investigación, determinando la muestra del objeto de estudio en el área de Guayaquil las herramientas de análisis a

utilizarse, además de realizar el análisis de resultados obtenidos en encuestas hechas para de esta manera poder realizar las conclusiones.

En el Capítulo IV se procedió a desarrollar la propuesta de solución a la problemática planteada, detallando paso a paso los lineamientos para las PYMES en la Cuidad de Guayaquil.

Finalmente, se encontrarán las conclusiones y recomendaciones que da el autor luego de haber desarrollado el presente trabajo y planteamiento de la propuesta de la solución

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.A El problema

I. A.1 Antecedentes

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas, en su artículo “Pymes”:

Las PYMES son el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas, las cuales realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan, Comercio al por mayor y al por menor, Agricultura, Silvicultura y Pesca, Industrias manufactureras, Construcción, Transporte, Almacenamiento, y Comunicaciones, Bienes inmuebles y Servicios prestados a las empresas, Servicios comunales, Sociales y Personales, etc.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando

productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Sin embargo, una de las grandes debilidades de las PYMES, es su informalidad, a pesar de las exigencias de los organismos de control, debido en la mayoría de los casos a su falta de conocimiento en el ámbito empresarial, contable, administrativo sumado a la falta de recursos económicos; lo cual en ocasiones les impide realizar inversiones en la propia empresa que les permita tecnificarse o automatizarse, para poder hacerle frente a la competencia.

En el Ecuador existen según dato estadístico del SRI, en el año 2011, un total de 27.646 PYMES, de las cuales el 40% se concentran en la provincia del Guayas, constituyéndose en un participante de gran importancia en el desarrollo económico, social de la provincia y por ende del país.

Dentro del Guayas existen una gran concentración de PYMES pero según un estudio el tiempo de vida de estas es demasiado corto, el promedio llega a ser de 5 años, pocas de estas pueden llegar a tener la edad de 10 años, el problema radica en la no tecnificación, el no aprender y tomar un sistema de educación sobre los determinados fines que pueda tener el director PYME, razón por la cual el estudio investigativo de este trabajo procesal, basa su desarrollo en conocer aquello que la obstaculiza en su crecimiento de manera que es transcendental el aporte constructivo de nuestra argumentación, actualizando estos recursos humanos, de bienes o servicios de los cuales en el mundo globalizado actual, rigen como regla del capital y del empleo.

I. A.2 Planteamiento del Problema

Debido a esta transformación y en un área tan competitiva como la del crecimiento laboral y económico, las PYMES no pueden simplemente seguir existiendo con el simple hecho de “tratar de hacer una excelente labor”, pues las ofertas y las relaciones interpersonales con los clientes son los que han catapultado al éxito a aquellas que han implementado técnicas de desarrollo.

Uno de los principales problemas radica en la falta o carencia de herramientas que ayudan a obtener una mejor administración y mayor control, ya no solo es necesario poner oferta o tener un excelente servicio al cliente en este mercado, sino ser competitivo, competir por diferenciación.

La falta de eficiencia de la gran mayoría de las PYMES dentro del área de la administración, en ocasiones les impiden ser competitivas en el mercado, ya que se concentran en atender procesos de compra, venta, y mantenerse al día en sus obligaciones con el SRI e IESS, descuidando la elaboración e implementación de procesos los cuales son de gran importancia porque delimitan e instruyen de cómo se debe realizar una actividad o quienes son las personas adecuadas para hacerla, para llevar a un mayor crecimiento y rentabilidad.

En ocasiones el no poseer recursos suficientes, les impide invertir en tecnificar y automatizar sus procesos, ya que lo consideran un gasto y solo se enfocan en atender sus actividades primordiales, algunas PYMES carecen de sistemas de inventario y siguen llevando manualmente o utilizan una hoja de Excel, el cual no es confiable; originándoles pérdidas no solo económicas sino también de tiempo. Se descuida también la capacitación del personal y en ocasiones no cuentan con los profesionales adecuados que pueden contribuir al crecimiento de la empresa por falta de recursos lo cual conlleva a su falta de competitividad.

Existen mecanismos de ayuda y capacitación que brindan una luz al empresario al momento de poner en marcha sus planes y estrategias, y así brindar y aportar los beneficios que este importante sector de producción puede acceder, y dentro de lo investigado y la información como lineamiento de estructura se puede aportar a obtener servicios orientados a trabajar por las PYMES, buscando mayor competitividad y productividad a través de servicios de asesoría en aspectos tributarios, contables y financieros, de comercio, formulación de proyectos, sondeo de financiamiento y asesoría especializada.

I.B. Formulación del problema

¿Cuáles son los motivos centrales que impiden el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de las pymes en el área de Guayaquil?

I.C. Objetivos

I.C.1 Objetivo general

- Contribuir al fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las PYMES de la Ciudad de Guayaquil.

I.C.2 Objetivos específicos

- Analizar el crecimiento de las PYMES en los últimos diez años en la ciudad de Guayaquil.
- Conocer las estrategias con el que se desenvuelven las PYMES en la actualidad.
- Determinar el nivel de inversion que realiza para la creacion, mejoramiento a nivel administrativo y capacitacion del personal dentro de las PYMES.
- Analizar el grado de informalidad con el cual funcionan las PYMES .

I.D. Justificación

Este trabajo de culminación de carrera se realiza para profundizar e investigar sobre cómo una empresa asesora puede intervenir en el desarrollo de estrategias para las PYMES, se justifica de la siguiente manera:

Las pequeñas y medianas empresas existentes en el país, en un gran número no cuentan con la tecnificación y automatización de sus procesos por diversos motivos, ya sea que son considerados como un gasto por sus propietarios, por falta de recursos para implementarlos, por no considerarlo como una prioridad o simplemente por desconocimiento, convirtiéndose esto en una falencia que afecta en su nivel de competitividad y en el rendimiento de las empresas.

Las PYMES en su gran mayoría no poseen sistema o manuales para la administración, que faciliten en el desenvolvimiento a nivel externo como interno. Esto se convierte en una debilidad frente a la competencia y a su vez no permite a su personal realizar sus actividades de manera más eficiente, lo cual lleva a que su nivel de competitividad y rentabilidad sea bajo dentro un mercado tan competitivo como el de Guayaquil.

La falta de implementación de herramientas administrativas y métodos de control por parte de los administradores de las PYMES evita el crecimiento, mejores niveles de rentabilidad e incluso en ocasiones conlleva a una liquidación de la empresa en un período corto.

El objetivo principal de este trabajo investigativo es realizar un aporte para la sociedad, como es el de contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de las PYMES, centrándose específicamente en la ciudad de Guayaquil, permitiéndoles ser más competitivas, no solo en el mercado nacional sino a futuro en el mercado internacional.

Las PYMES son grandes generadoras de empleo dentro del país, por este motivo se busca contribuir a la existencia de entes eficientes, que sean generadoras de empleo e ingresos, que contribuyan positivamente en la Balanza Comercial y al crecimiento del PIB del país.

Para cumplir con el objetivo, será necesario contribuir con conocimientos, es decir brindando asesorías para la implementación de procesos que permitan aplicar estrategias administrativas, financieras y comerciales que contribuyan a la formalización, tecnificación y crecimiento de las PYMES. Basados dentro de la realidad nacional, planteando alternativas de crecimiento que

generen el incremento de su producción y un mejor servicio, con el fin de crear estabilidad laboral y económica.

Una de las mayores limitantes con que se enfrentará esta propuesta es la aceptación e implementación estratégica por parte de los administradores de las PYMES ya que esto les significará destinar recursos, es decir invertir en el corto plazo para lograr resultados en el largo.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

II.A Marco teórico

II.A.1 ¿Qué es una PYME?

A la PYME, se la puede definir de distintas maneras, entre ellas de acuerdo al Código de la Producción como: “Toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría ”.

II.A.2 Clasificación de PYME

Por otro lado, la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil nos explica que las PYMES tienen una clasificación propia que se describe a continuación:

Microempresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.

Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.

En base a esta clasificación, en el 2012 el porcentaje de participación de cada una de las PYMES según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las micro empresas poseen el 89.62% de participación mientras que las pequeñas empresas poseen 8.2% seguida del 1.57 % de la mediana y al final con una menor participación que es del 0.5% la gran empresa.

Como resultado, tenemos que las micro y las pequeñas empresas poseen el mayor porcentaje de participación hasta el 2012, por lo que, nos lleva a considerar la importancia de abordar a este gran sector del mercado con mayor esfuerzo y diligencia.

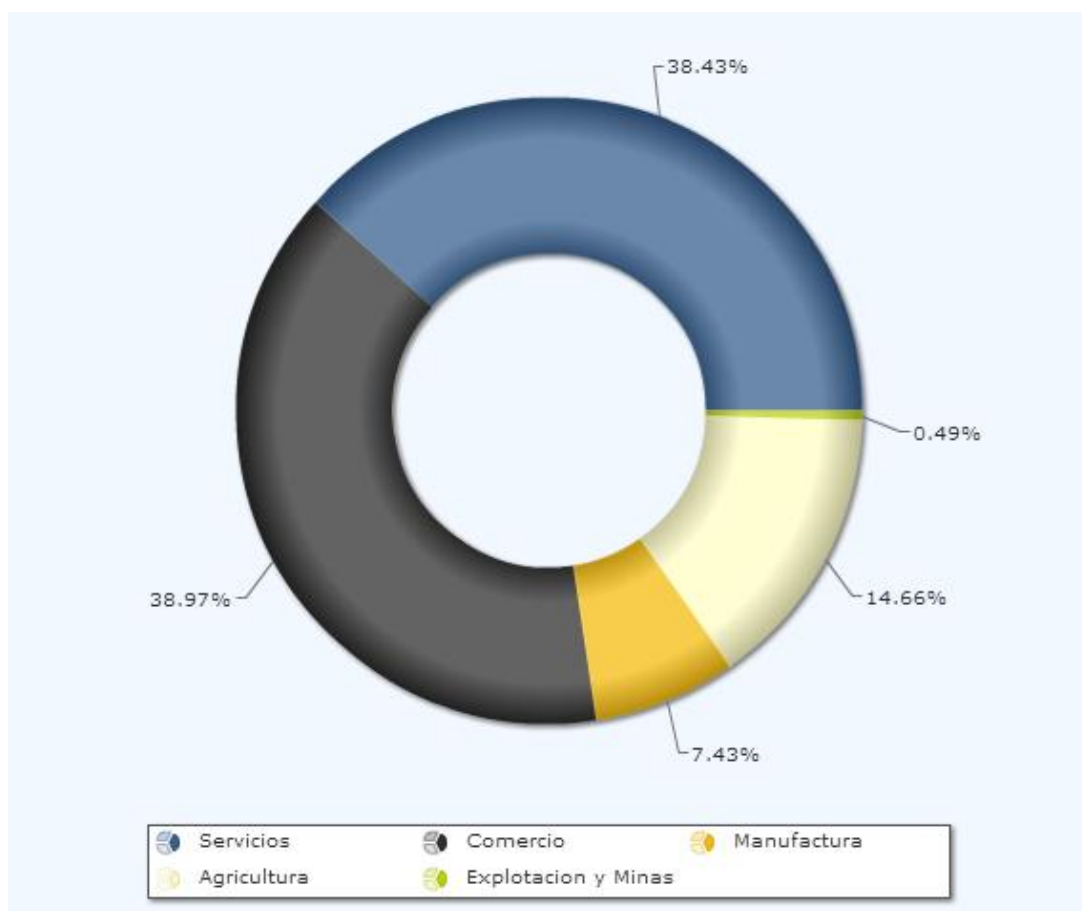
Más aún, dichas PYMES dividen sus actividades de la siguiente manera:

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

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

Por otro lado, basándonos en los datos del INEC del año 2012 se puede apreciar que dentro de las principales actividades a la que se dedican las PYMES, las del sector comercial (al por mayor y menor) son las más comunes, seguidas por las PYMES dedicadas a brindar servicios. Estos datos pueden apreciarse en el siguiente gráfico:

Ilustración 1: Actividades de las PYMES



Fuente: INEC

< <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php>>

Las PYMES ecuatorianas necesitan fortalecerse y mejorar para poder continuar con los niveles adecuados de rentabilidad y ser competitivos para lo cual es necesaria la implementación de planes estratégicos.

Basado en lo anteriormente expuesto el autor de este trabajo investigativo fundamentará su referencia teórica en lo expuesto por diversos autores. Así en lo referente a planeación estratégica Carreto la define como “el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos”. De hecho, Según la visión de Michael Porter: “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Cit. en Carreto, Estrategia).

Además es necesario destacar las ventajas de la planeación estratégica las cuales pueden ser de acuerdo con la visión del mismo Carreto en su artículo “Beneficios de la planificación estratégica” las siguientes:

Beneficios Financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados, tal como se señala a continuación:

- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

II.A.3 Etapas de la planificación estratégica

Las etapas de la planeación estratégica de acuerdo a las observaciones hechas por Carlos Ruiz serían las siguientes:

1) Análisis del Entorno:

Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, aquí se trata de identificar lo más objetivamente posible las oportunidades. Así mismo es necesario un buen autodiagnóstico, con objetividad hacia la empresa.

Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

2) Formulación.

Dentro del marco de referencia está definido por la misión, la visión y la filosofía y valores, desde el cual se podrá formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

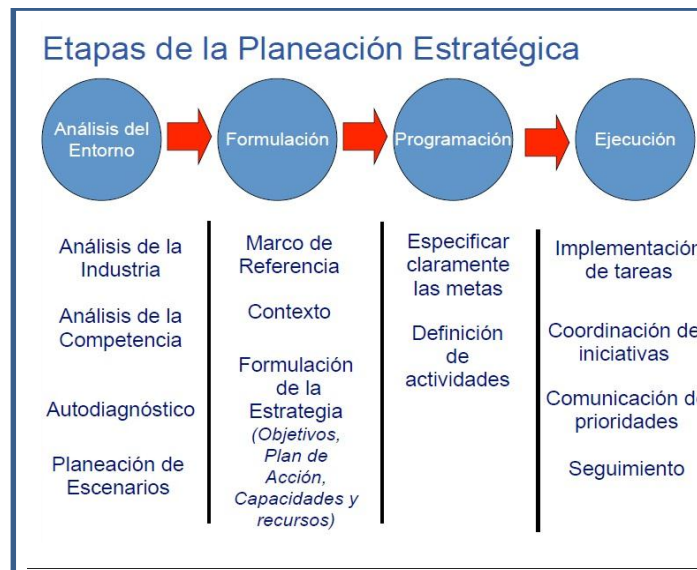
3) Programación.

Es la etapa puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

4) Ejecución.

Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Ilustración 2: Etapas de la Planeación Estratégica



Fuente: Carlos Ruiz

< <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx> >

II.A.4 Clasificación de Estrategia

En primer lugar se deben definir las estrategias. Se trata de “cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (Estrategias). Dicho en otras palabras, se puede entender por estrategia como el curso de acción en la cual la organización invertirá tiempo, esfuerzo y capital para que de esta forma poder lograr sus objetivos y metas, y evitar la pérdida de esfuerzos y recursos, en acciones que las desvíen de su propósito y su planeación establecida.

Existen distintos tipos y clases de estrategias pero para este trabajo investigativo se pondrá énfasis en dos de ellas; en razón de que son las estrategias de mayor impacto en el mercado las cuales su implementación es viable en la realidad del país.

A continuación se analizarán dichas estrategias:

1. Estrategias Competitivas Genéricas

Para Michael Porter las estrategias competitivas genéricas significan:

La estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Cit. en Estrategia competitiva).

Estas estrategias fueron creadas en base al estudio de las cinco fuerzas de Porter, las cuales serán abordadas con mayor profundidad más adelante, con el cual se podrá comprender el entorno en el cual se desenvuelve la empresa de esta manera puede obtener una ventaja competitiva.

Las estrategias competitivas son las siguientes:

- a. Liderazgo en costos

Liderazgos en costo, el mismo nombre lo dice, busca ser líder en su mercado a partir de estar basado en políticas orientadas a reducir al mínimo los costos. Este tipo de estrategia es aplicada en el sector industrial, en el cual se requiere una gran inversión enfocada en la obtención de maquinaria, equipo e instalaciones con la finalidad de poder producir grandes volúmenes de manera eficiente (economía en escala), en la reducción al mínimo de costos con base en la experiencia que se posee del negocio, implementado estrictos controles sobre los costos directos e indirectos y gastos. Cuando se aplica este tipo de estrategia también se busca reducir la investigación y desarrollo, la publicidad, la fuerza de ventas entre otras áreas de la empresa que sean consideradas un costo extra con la finalidad de lograr los objetivos.

Al lograr desarrollar de manera correcta esta estrategia, el beneficio para la empresa es obtener una mayor utilidad en comparación con el resto dentro de su industria, a pesar que en la misma exista una alta competencia (Escalante).

b. Estrategias de diferenciación

La diferenciación es una estrategia que busca la creación de un servicio o producto el cual fuera percibido en la industria como algo único, además esta estrategia protege a la empresa porque cuando se aplica correctamente comienza a generar una lealtad de marca, lo que lleva a que la demanda del producto se vuelva menos elástica con relación al precio.

Para poder lograr la diferenciación se debe sacrificar una participación en el mercado e invertir en áreas como el diseño, investigación de mercado, desarrollo de producto y servicio al cliente; para de esta forma poder brindar un servicio o producto único.

Las estrategias liderazgo en costo y diferenciación pueden ser utilizadas al mismo tiempo en alguna industria o empresa por ejemplo: La Empresa Apple Inc.¹ realiza una alta inversión en investigación de mercado y desarrollo de productos, además posee una producción basada en el liderazgo en costo, con lo cual obtiene un mayor nivel de utilidad que el resto de su competencia (Estrategia de diferenciación).

c. Estrategia de enfoque

Para explicar de una mejor manera este tipo de estrategia se sigue la definición de Juan Valda quien señala: “Selecciona(r) un grupo o segmento y ajusta(r) su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.” Se comprende que al aplicarla, la empresa centra todos sus esfuerzos y recursos no en satisfacer las necesidades de todo el mercado sino más bien se enfocará en un solo nicho.

2. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias, según Víctor Sánchez, buscan la expansión de la organización de distintas formas, sea enfocado en crecimiento del mercado al cual va dirigido o la creación de nuevas líneas de productos.

Las estrategias se dividen en las siguientes:

¹ La Empresa Apple Inc. se dedica al desarrollo y venta de dispositivos electrónico

a. Estrategias de intensivas :

Este tipo de estrategias se enfocan en desarrollar el mercado al cual se encuentran dirigido basado en la fuerza de ventas, mejoramiento de productos y nuevos sectores geográficos sin buscar la creación de nuevos productos.

b. Estrategia integrativas:

Se basan en alianzas estratégicas con empresas afines para de esta forma fortalecer a la organización mediante el control de los proveedores, distribuidores y principalmente de la competencia.

c. Estrategias de diversificación:

Estas estrategias se basan en la creación de nuevos productos para de esta forma poder obtener mayor cuota de mercado en diferentes segmentos.

Ilustración 3: Estrategias alternativas de crecimiento definidas e ilustradas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO(Algunos hipotéticos)
INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt – Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn . Adquiere una fabrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Getty por la Texaco ; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
INTENSIVAS: Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde esta la carne?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh
DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns . Comienza a vender gasolina.

Fuente: Víctor Sánchez

II.A.5. Etapas del Proceso Estratégico

Acorde con la visión de Rojas Castiblanco se puede dividir el proceso estratégico en tres fases:

- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de las estrategia.

a) **Formulación de la estrategia:**

La formulación de la estrategia consiste en la elaboración de la misión y visión de la empresa, en determinar las oportunidades, amenazas internas y externas, fuerzas y debilidades, de acuerdo a esto se podrá establecer objetivos tanto a corto y largo plazo, finalmente la elaboración de estrategias para el cumplimiento de los mismos (Castiblanco).

b) **Implementación de la estrategia:**

Una vez establecidos los objetivos de corto y largo plazo en la implementación de la estrategia se deben crear políticas, motivar a los empleados, asignar recursos, además de desarrollar una cultura dentro de la organización para de esta forma poder sostener la estrategia. De acuerdo a Castiblanco: “El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.”

c) **Evaluación de la estrategia:**

Es el medio para conocer si está funcionando de manera correcta una determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente ya que de esta forma se logra reaccionar de una mejor manera a este tipo de cambios (Castiblanco).

Las 3 actividades para evaluar las estrategias según Castiblanco son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

II.A.6 Direccionamiento Estratégico

II.A.6.a Misión de una organización

La misión es la razón de ser de la organización, el motivo, propósito con el que la misma define lo que pretende hacer y lo que pretende cumplir. Para Thompson y Strickland:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Cit. en Peña).

Características de la misión

- Ser precisa y clara
- Debe motivar al personal
- Tiene que ser viable en el corto plazo
- Debe crearse como el centro del negocio

II.A.6.b Visión de una organización

Gutiérrez define la visión como: “Lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que aspira a ser. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización”. Por su parte Jack Fleitman agrega que la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Cit. en Gutiérrez).

Características de la Visión

- Debe ser creíble
- Estar alineada con los valores estratégicos de la misión
- Mostrar con claridad que quiere llegar a ser la empresa
- Debe inspirar y lograr que el personal se identifique con ella
- Debe permitir creatividad y flexibilidad para su ejecución

II.A.6.c Objetivos organizacionales

Los objetivos se lo pueden definir como las metas que quiere alcanzar la organización, los mismos que al ser propuestos deben ser claros y detallados, para que de tal forma se pueda determinar el alcance y evaluar si son posibles de lograr. Los objetivos son esenciales para la existencia y éxito de una organización, los cuales deben estar alineados con la visión, misión y estrategias (Ceballos).

Características de los objetivos organizacionales

Ángela Ruiz define las características de los objetivos:

- Los objetivos incluyen fechas específicas para su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

II.A.6.d Valores y principios organizacionales

De acuerdo con el artículo “Valores de una empresa” se puede definir que los valores y principios son el credo de la empresa, gracias a los cuales se empieza a crear una cultura organizacional, además de sus características e importancia.

Características de los valores

- Deben crear la cultura de la organización.
- Generan cambios positivos.
- Deben estar correctamente desarrollados.
- Los empleados deben creer en ellos.

Importancia de los valores

1. Son fuerzas impulsoras del como hacemos nuestro trabajo.
2. Permiten posicionar una cultura empresarial.
3. Marcan patrones para la toma de decisiones.
4. Sugieren tope máximo de cumplimiento en las metas establecidas.
5. Promueven un cambio de pensamiento.
6. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
7. Se logra una baja rotación de empleados.
8. Se evita conflictos entre el personal.
9. Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

II.A.6.e Políticas organizacionales

De acuerdo con Medina las políticas de la organización son las guías para tomar acciones, son los lineamientos, ayuda a la toma de decisiones, evitan la creación de problemas, sirven para lograr los objetivos y la implementación de estrategias. Las políticas deben ser entendidas por todos los miembros de la empresa, las mismas que explican cuáles son las normas de cada área.

Características de las políticas

- Deben poseer un lenguaje claro, sencillo y concreto para que no existan malinterpretaciones.
- Deben ser flexibles y adaptable a través del tiempo.
- Deben formar parte de la vida organizacional de la empresa.
- Tienen que ser implementadas desde los niveles más altos de la empresa (Medina).

II.A.7 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

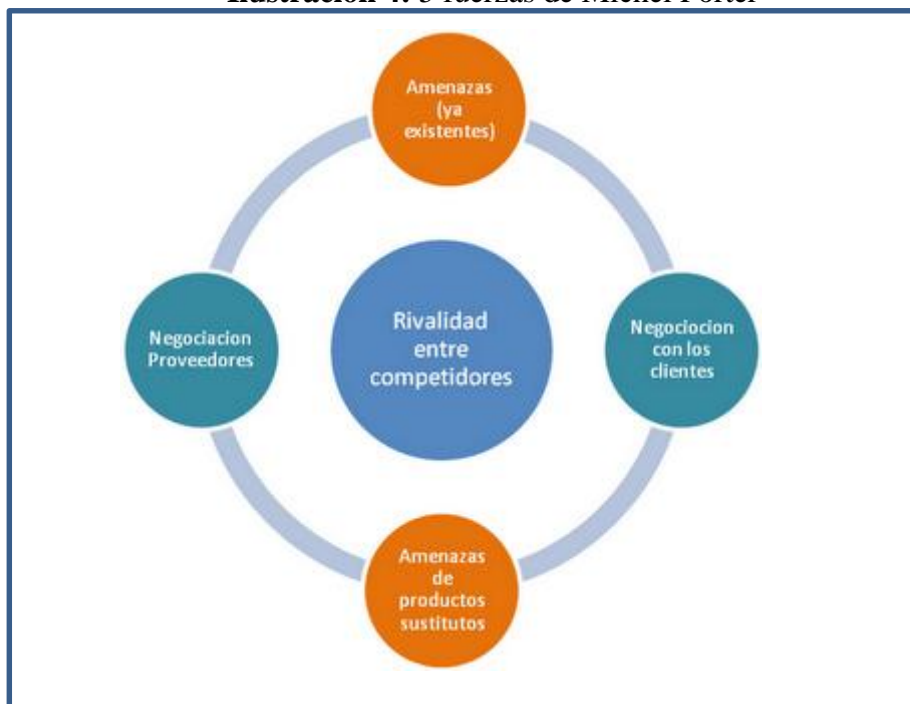
Bajo la visión de Arturo Elías el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite realizar un análisis externo de la organización, mediante el análisis de la industria en la que se compete.

Realizando este análisis de la industria en la que se encuentra o se desea entrar a competir se puede determinar cuáles son los puntos de mayor importancia estratégica, debido a esto se puede aprovechar de mejor forma las oportunidades y minimizar las amenazas.

A continuación se detallan las 5 fuerzas de Michel Porter (Cit en Elías):

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

Ilustración 4: 5 fuerzas de Michel Porter



Fuente: Jorge Brito

Fuente: <http://empresabelicar.blogspot.com/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>

II.A.7.a Rivalidad entre competidores

Es el análisis de las organizaciones que compiten directamente en la misma industria, ofreciendo los mismos tipos de servicios o productos. El grado de rivalidad se encuentra determinado por el nivel de competidores, a una mayor cantidad de competidores existirá un mayor grado de competencia y viceversa.

El análisis de la rivalidad permite comparar las organizaciones que se encuentran en una misma industria comparando cuáles son sus ventajas competitivas, sus estrategias, etc. Gracias a esto puede determinar en qué área de la empresa se debe enfocar mayor esfuerzo o qué tipo de estrategia tiene más impacto en el mercado.

II.A.7.b Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Mediante este análisis se determina la entrada de nuevos competidores que ofrezcan los mismos servicios y/o productos.

El análisis de entrada de nuevos competidores permite conocer cuáles son las barreras que evitan o dificultan el ingreso en la industria, alta inversión, tales como conocimiento especializado, tecnología y economías de escala. Como resultado de este estudio nos permite crear estrategias para competir contra estas nuevas empresas.

II.A.7.c Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Se determina la entrada de potenciales organizaciones que posean productos sustitutos a los que la industria ofrece. Ejemplo: el azúcar su principal función es de endulzar las comidas un producto sustituto podría ser la miel que tiene la misma función.

Este análisis permite determinar cuáles pueden ser los posibles productos sustitutos, de esta forma la organización puede crear estrategias que busquen evitar una alta penetración del producto o competir con ellos.

II.A.7.d Poder de negociación de los proveedores

El análisis hace referencia al poder de negociación que tienen los proveedores, por ejemplo, al existir una alta cantidad de proveedores una industria tendrá un bajo poder negociación porque existe una alta oferta de los mismos productos. Por otro lado el poder negociación no solo está determinado por el número de proveedores sino también por el volumen de compra, el tipo de producto, las materias primas sustitutas, etc.

Debido a este análisis la empresa puede determinar si entrar a competir en cierta industria o no, también en desarrollar mejores acuerdo en favor de la organización en el cual se obtenga un mayor poder por parte de la organización.

II.A.7.e Poder de negociación de los consumidores

Determinar el grado de negociación de los consumidores, por ejemplo, cuando existe una alta cantidad de compradores, su nivel de negociación será bajo porque existe una alta demanda del mismo producto, lo cual permite al proveedor poner precios más altos. En la mayoría de las industrias los compradores tienen un alto poder de negociación.

Gracias a este análisis la organización puede determinar que clases de estrategias debe utilizar en la industria con la finalidad de obtener una mayor cantidad de clientes o cual sector del mercado es el que posee el menor poder de negociación.

II.A.8 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que brinda información de la empresa sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además que muestra la situación actual con lo cual se realiza un diagnóstico claro y basado en este se toman las decisiones correctas.

II.A.8.a Objetivos del análisis de FODA

Bajo la visión de Juan Flores los objetivos del análisis son:

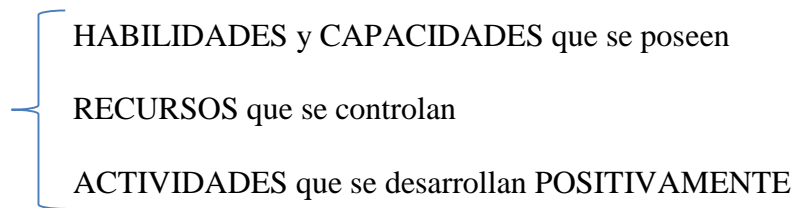
- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.

- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

a) Fortalezas:

Son las actividades que se desarrollan positivamente, las mismas que brindan una ventaja frente a la competencia.

Las fortalezas están relacionadas con las:

- 
- HABILIDADES y CAPACIDADES que se poseen
 - RECURSOS que se controlan
 - ACTIVIDADES que se desarrollan POSITIVAMENTE

b) Oportunidades:

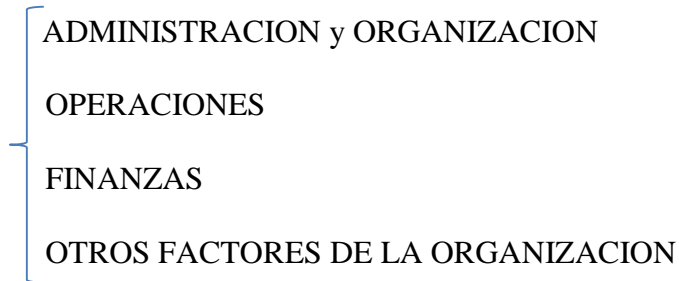
Son los factores que resultan favorables y explotables por la organización, la misma debe aprovecharlos para obtener una ventaja en el mercado.

Se agrupan en las siguientes categorías:

- 
- Factores económicos
 - Factores sociales y políticos
 - Factores tecnológicos
 - Factores demográficos
 - Mercados y competencia

c) Debilidades:

Son los factores que son importante para el mercado pero que la organización no posee o que tiene una posicion desfavorable frente a la competencia.



d) Amenazas:

Son los factores externos que pueden afectar en gran medida la continuidad de las actividades de la organización.

Las amenazas se agrupan en las siguientes categorías:

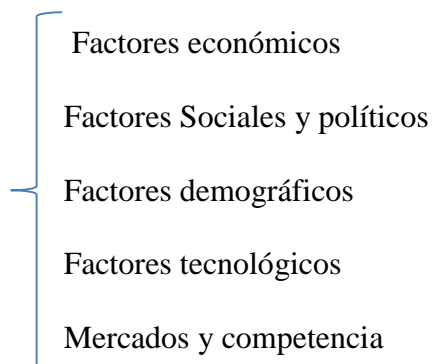


Ilustración 5: Análisis FODA



Fuente: Juan Flores

Fuente: <<http://www.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/analisis-foda-14021802>>.

II.B Marco social

En el ambiente social las PYMES tienen un gran impacto porque debido a estas la sociedad se beneficia, en lo económico y social, lo cual se traduce indiscutiblemente como desarrollo.

Debido a esto las PYMES tienen gran influencia en el contexto de crecimiento y fortalecimiento de los Estados, tal como el Plan de Desarrollo Nacional que se según el gobierno del Ecuador es:

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 está nutrido de la experiencia de los dos planes anteriores. Contiene un conjunto de 12 objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. Está destinado a ser un referente en Latinoamérica, pues la región está viendo resultados concretos en el caso ecuatoriano. El éxito del gobierno depende de que sigamos esa hoja de ruta sin desviarnos, aunque nos topemos con obstáculos. Las revoluciones que plantea esta hoja de ruta son: la equidad, el desarrollo integral, la Revolución Cultural, la Revolución Urbana, la Revolución Agraria y la Revolución del Conocimiento (Pacheco).

Los objetivos principales en la cuales las PYMES se encuentran involucradas son:

- **Mejorar la calidad de vida de la población:** de acuerdo con este objetivo las PYMES aseguran una mejor calidad de vida a las personas, porque ellas originan fuentes de trabajos de las cuales las personas obtienen remuneración justa con lo cual no solo mejoran su estilo y condición de vida, sino también mejorar la adquisición de bienes y servicios así como el acceso a la educación, salud, vivienda, medios de transporte.
- **Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible:** las PYMES pueden consolidar la economía del país debido a que dinamizan al sector financiero del mismo, lo cual lleva tener en cuenta que de modo directamente proporcional, si las PYMES tienen un crecimiento el PIB y la balanza comercial también tendrán.

- **Garantizar el trabajo digno en todas sus formas** las pequeñas y medias empresas pueden lograr y generar grandes fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento basados en una remuneración basada en las leyes y con horarios flexibles. Así como también la actividad laboral, desarrollará los potenciales e incrementará capacidades en las personas involucradas dentro de las PYMES.
- **Impulsar la transformación de la matriz productiva:** aporta al fortalecimiento de la matriz productiva pero de esta misma manera puede las PYMES cambiar el modelo de producción del país, encontrando nuevas oportunidades de negocios no convencionales ni tradicionales.

II.C Marco legal

Sabiendo que las PYMES son de gran importancia, ya que son generadoras de fuentes de empleo y fomenta la actividad económica dentro del país, de esta manera el Estado bajo el Código de la Producción trata de ayudar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. A continuación se mencionará los puntos más importantes del código de la producción que a criterio se relacionan con la temática de la investigación.

De los órganos de regulación de las PYMES en el Art. 54 Institucionalidad y Competencias dice:

El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus

competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;
- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como el establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centro de desarrollo MYPYMES, centro de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- Coordinar con los organismos especializados públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientado a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES

- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- Coordinar con las instituciones del sector público y privado vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES
- Las demás que establezca la Ley.

Este tipo de impulso reglamentado por la ley arriba mencionada para las PYMES, es de gran importancia para el Ecuador porque se encuentra íntimamente relacionada con la regulación, y crecimiento de las PYMES. Así, el Estado mediante la vinculación de entidades públicas y privadas, no solo en el ambiente de la comercialización sino también del financiamiento, contribuyen de manera determinante al fortalecimiento de las mismas.

II.D Hipótesis

II.D.1 Hipótesis en general

La implementación de estrategias por parte de las PYMES de la ciudad de Guayaquil les permitirá crecer y fortalecerse.

II.D.2 Hipótesis específicas

1. Conociendo el incremento de las PYMES en los últimos diez años en la ciudad de Guayaquil, se podrá determinar el grado de importancia de éstas en la economía nacional.
2. Si se determina las estrategias con el que se desenvuelven las PYMES, se podrá orientar hacia un desarrollo efectivo de sus estrategias.
3. Si se conoce el nivel de inversión que destinan las PYMES en el mejoramiento administrativo y capacitación de su personal se podrá implementar las estrategias adecuadas.
4. Determinando el grado de informalidad con el cual funcionan las PYMES, se podrá demostrar con fundamentos la necesidad de que las misma se ajusten a la realidad actual en la aplicación procesos y el uso de tecnología.

CAPITULO III

METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

III.A Tipo de estudio y de diseño.

El presente trabajo de investigación se adscribe al modelo multimodal es decir mixta; por su alcance la investigación será de carácter descriptivo y explicativo no experimental, de corte transversal.

III.B Población y Muestra.

La población la constituirán las PYMES que operan en el área de Guayaquil en el sector norte de la misma las cuales contribuyen con el desarrollo local. La muestra será seleccionada al modelo estadístico con la fórmula que a continuación se detalla:

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

n= Total de datos de la muestra

N= Tamaño total de la población

P= Probabilidad de que el evento ocurra

q= Probabilidad de que el evento no ocurra

Z= Nivel de significancia

e = Error de estimación

III.B.1 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se tomará como población a las PYMES que se encuentren afiliadas a la cámara de la que pequeña industria de Guayaquil la misma que consta con un total de 710 miembros a enero del 2014

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(710)}{(0,05)^2(710 - 1)+ (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 250$$

n = 250
N= 710
P = 0,5
q = 0,5
z = 1.96
e = 0.05

III.C Método De Investigación

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados se recurrirá a la metodología de la investigación científica, la cual propone un arsenal metodológico importante del cual se tomarán los métodos más importantes para esta investigación, los cuales a continuación se mencionan.

III.C.1 Método Teórico

Deductivo – Inductivo:

Mediante este método las PYMES serán evaluadas en diversos factores, de esta forma se podrá determinar cuáles son los que están impidiendo que tenga un mayor nivel de competitividad y crecimiento en el mercado.

Analítico - Sintético:

El método analítico ofrecerá en esta investigación la posibilidad de un estudio desagregado de los elementos constitutivos de una organización, los cuales posibiliten la obtención de una declaración acerca de la falta de eficiencia y principios, así como también de dinámicas que el funcionamiento de toda organización se invisibilizan, de esta forma conocer y ofrecer alternativas de aplicación a las PYMES.

III.C.2 Método Empírico

Los métodos empíricos se utilizaran en la investigación serán los siguientes:

III.C.2.a. Técnicas de la Observación

Las observación es una de las técnicas de mayor uso dada las bondades que ofrece, la información de manera sistemática, objetiva, documentada por medio de la cual se obtendrá información importante a través del establecimiento de patrones y regularidades con respecto al entorno interno de las PYMES. Sus necesidades y competencias para de esta forma determinar cuáles son los aspectos importantes al cual se deben dirigir mayor atención con el objetivo de fortalecer a las PYMES.

III.C.2.b. La Técnica de la Lectura Científica

Es la técnica de investigación que se centra en la recolección de información bibliográfica; basado en la información obtenida se podrá crear e implementar estrategias para poder aplicarlas en las PYMES para de esta forma lograr su fortalecimiento y crecimiento.

III.C.2.c Técnica de la Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación que consiste en recoger información oral, en una forma personal y directa; nos permitirá obtener información, de parte de los directivos y empleados sobre aspectos relacionados con la organización.

III.C.2.d La Técnica de la Encuesta

La encuesta constituye una técnica de investigación empírica que consiste en recoger información mediante la formulación organizada y estructurada de interrogantes que apunta a conocer características muy particulares de determinado fenómeno. Contendrá preguntas de tipo cerrada y semicerradas relacionadas con la estructura, organización, funcionamiento, capacitación, planes, nivel de informalidad tecnológico y administrativo (Ver anexo No 1).

III.C.2.f Diseño del cuestionario

Las encuestas estarán dirigidas a los gerentes de las PYMES porque fue diseñada de esa manera para que de esta forma se pueda obtener la información correcta, está formada por 4 secciones que se centran en las distintas áreas de la dirección de una organización. El total de preguntas que tiene el cuestionario es de 9.

La primera sección posee preguntas sobre la organización estratégica que posee la empresa para de esta forma poder analizar los niveles o cual es el grado de implementación de las mismas en cada empresa. De esta forma se podrá analizar si en Guayaquil las PYMES aplican estos métodos o no.

La segunda sección del cuestionario centra sus preguntas sobre la información acerca de la empresa y en el conocimiento que posee el encuestado sobre la planeación estratégica, creación de estrategias y comunicación de las mismas se pueda conocer el nivel de comunicación de las mismas y el éxito dentro de la empresa. Esta sección se llamara “Área de la información”

La tercera sección tendrá como objetivo determinar si los empleados de las organizaciones reciben o no capacitación y de la misma manera si los representantes de los mismos están dispuestas a recibir alguna asesoría.

La cuarta sección se centra en determinar el nivel de informalidad con el cual funcionan las PYMES de tal manera poder conocer desde que grado se les debe dar la asesoría.

III.C.2.g. Análisis de Documentos

Es una técnica de tipo cualitativa mediante la cual se producen estudios de documentos importantes y específicos, para el caso de la investigación, el análisis de documentos se convierte en un recurso importante para el cumplimiento de los objetivos de la misma. A efectos prácticos se explorarán exclusivamente documentos claves obtenidos de fuentes de control gubernamental.

III.D Tratamiento de la información

Culminada la fase de campo se procederá a la recolección de la información obtenida de los instrumentos ya mencionados. Para la recolección de la encuesta se elaborará una matriz de control en la cual se plasmarán de manera integrada los resultados logrados para de esta forma reflejar de manera descriptiva los datos investigativos que nos permitan plantear afirmaciones claras sobre los aspectos que se evaluaron a cerca de las PYMES.

Para el caso de la observación será necesaria la elaboración de la guía de apoyo mediante el registro de la cual se facilitará el análisis y la comparación con respecto al resto de actores investigados.

Las regularidades en las respuestas encontradas ofrecerán datos informativos para el cometimiento de la investigación.

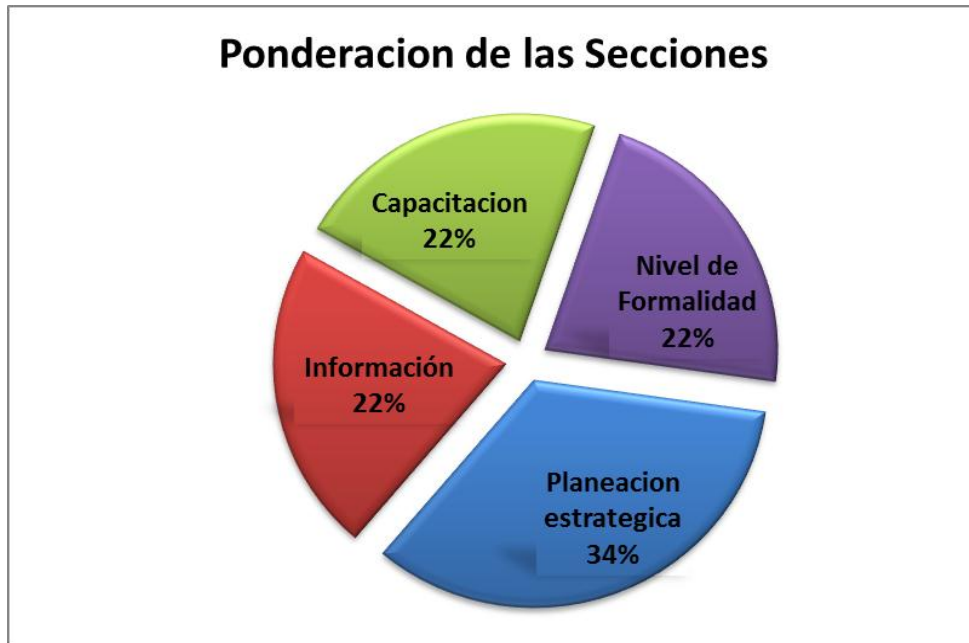
Finalmente, en las entrevistas que funcionarán bajo el modelo de informantes claves, los resultados, apoyados mediante el formato de la entrevista y el uso de tecnología de grabación, darán a conocer la realidad en la cual funcionan las PYMES estudiadas.

Mediante el recurso de fuerza de análisis de datos se analizarán con criterio objetivo cada una de las respuestas emitidas por los sujetos investigados; y mediante el análisis integrar los resultados sustentados en la triangulación de datos para lograr las relaciones y explicaciones del problema de investigación planteado en el presente diseño metodológico.

III.E Análisis y Resultados de las Encuestas

Al mismo cuestionario se le ha dado una ponderación en cada área para de esta manera poder entender que se encuentra bien dividido. En el siguiente gráfico se puede apreciar de una mejor manera la división:

Gráfico 1



Elaborado por: Sixto Riera

III.E.1 Primera Sección: Planeación Estratégica

Pregunta # 1

Gráfico 2



Elaborado por: Sixto Riera

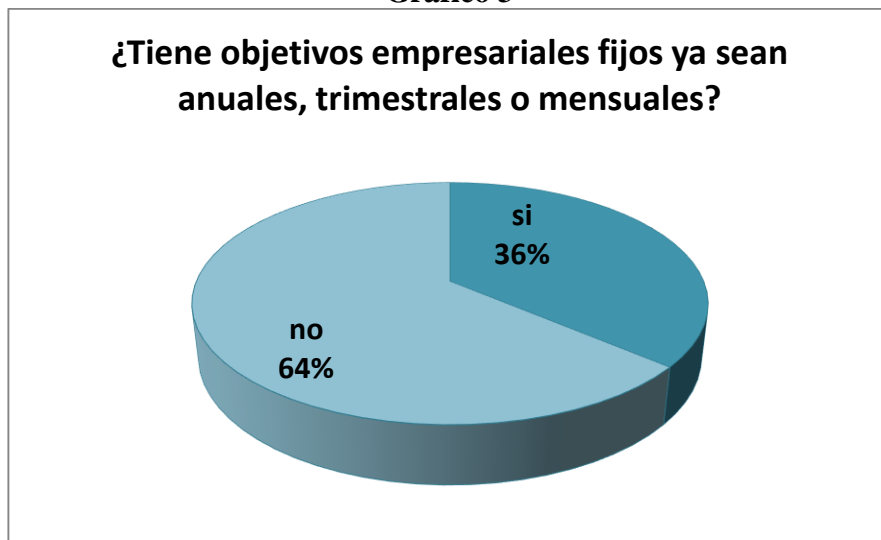
ANÁLISIS:

El 71% de los encuestados respondió positivamente, basándose en que el mercado de la ciudad de Guayaquil es altamente competitivo, por lo cual deben optar por diversos métodos para lidiar con ella, otra razón por la cual los encuestados aplican las estrategias es porque consideran que es importante para atraer nuevos clientes a su negocio.

Por otro lado el 29% de los encuestados responde que no por diversas razones como: la falta de conocimiento, no saber cómo implementar una estrategia, mientras otros basan su respuesta en la falta de organización en la empresa, lo cual impide poder implementarlas y como última razón manifestaron la falta de tiempo de los gerentes, ya que consideran que centran su esfuerzo y tiempo en otras áreas que ellos consideran más importantes (Anexo 2, Ver Tabla No 1).

PREGUNTA #2

Gráfico 3



Elaborado por: Sixto Riera

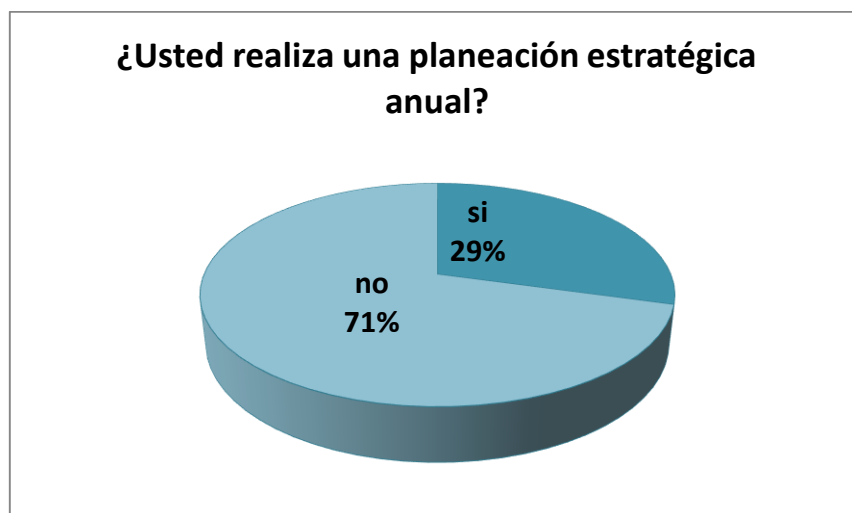
Análisis:

El 33% de los encuestados respondió que sí tienen objetivos empresariales fijos para sus organizaciones, lo que nos dice que estas empresas tienen claro los resultados que pretende alcanzar y hacia dónde quieren llegar. Otra razón es que sirven de motivación para los miembros de la empresa, logrando así que todos estén comprometidos a alcanzarlas.

El 67% de los sujetos de estudio respondió que no, por lo que se interpreta que las empresas no centran sus esfuerzos en la realización o cumplimiento de una meta, lo cual conlleva a una pérdida de recursos y de clientes. También estiman que no existe la necesidad de tenerlos, ya que consideran que están realizando un buen trabajo, sin embargo, no establecen objetivos a largo plazo porque creen que no son factibles. Otros factores que inciden a la no implementación de objetivos es la falta de conocimiento, la falta de organización y planificación que posee la empresa, lo cual dificulta la creación de ellos. Como último factor se considera la poca aceptación de la aplicación de objetivos, ya que son empresas familiares donde la decisión es tomada únicamente por el dueño de la empresa (Anexo 2, Ver Tabla No 2).

Pregunta # 3

Gráfico 4



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

Un 29% de los encuestado respondieron que si realizan una planificación estratégica anual.

Revelando que estas son empresas más organizadas, al existir una planificación se evitan cometer errores e improvisar procesos y fracaso en la misma, de esta forma poder invertir de manera más acertada centrandó una meta propuesta.

El 71% manifiesta no realizar una planificación anual debido a que no poseen los conocimientos adecuados para realizarla e implementarla, la falta de tiempo de los directivos o dueños y la poca importancia de la planificación.

La falta de planificación conduce a la mala inversión de capital, bajo control dentro la organización y da como resultado organizaciones improvisadas, desordenadas y en el peor de los casos puede llevar una organización al fracaso (Anexo 2, Ver Tabla No 3).

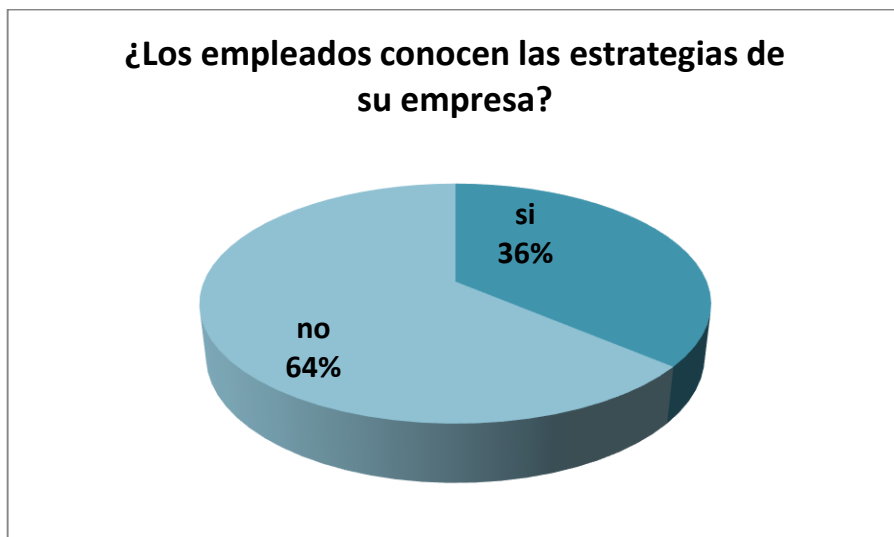
III.E.1.a Análisis de la Sección

La mayoría de los encuestados creen estar aplicando alguna estrategia para competir dentro de su mercado, pero en realidad, solo se limitan a una creencia o pensamiento que lo están realizando. Cuando analizamos las demás preguntas se puede observar que la mayoría de organizaciones no cuentan con objetivos, ni una planificación, por tal motivo no se puede implementar ninguna estrategia. La falta de éstas se debe a diversos factores como la falta de tiempo, conocimiento y la poca importancia que se da a la planeación.

III.E.2 Segunda Sección: Información

Pregunta # 4

Gráfico 5



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

El 36% de los encuestados respondieron que dentro de sus empresas sus empleados si conocen las estrategias. Se puede determinar que dentro de estas empresas existe una buena comunicación sin importar el nivel jerárquico, lo cual lleva a que toda la organización está comprometida hacia el logro de los objetivos y se alcance de una manera más rápida los mismos.

Mientras que el 64% de las respuestas indican que sus empleados no conocen las estrategias utilizadas por la empresa, debido a que creen que solo los gerentes deben conocerlas, otro comentario señala que no es necesario que los empleados lo sepan, además consideran que el bajo nivel de cultura evitaría que las entienda.

Todo esto nos revela que existe un bajo nivel de comunicación, ocasionando que los empleados no estén comprometidos con el logro de los objetivos, afectando en gran medida a la entidad (Anexo 2, Ver Tabla No 4).

Pregunta # 8

Gráfico 6



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

El 72% de los encuestados respondieron afirmativamente, lo cual significa que los gerentes comprenden que la planificación estratégica es importante. En contraste al resultado anterior el 28% respondió no conocer cuál es la importancia de la planificación estratégica para las empresas. Se puede decir que los administradores de las PYMES conocen y comprenden la importancia de la misma, pero en el momento de llevarla a cabo no se implementa.

Por otra parte vale la pena indicar que un pequeño porcentaje de los encuestados, consideraron no conocer la importancia de la planificación, lo cual conlleva a una disminución de la competencia en el mercado (Anexo 2, Ver Tabla No 5).

III.E.2.a Análisis de la Sección

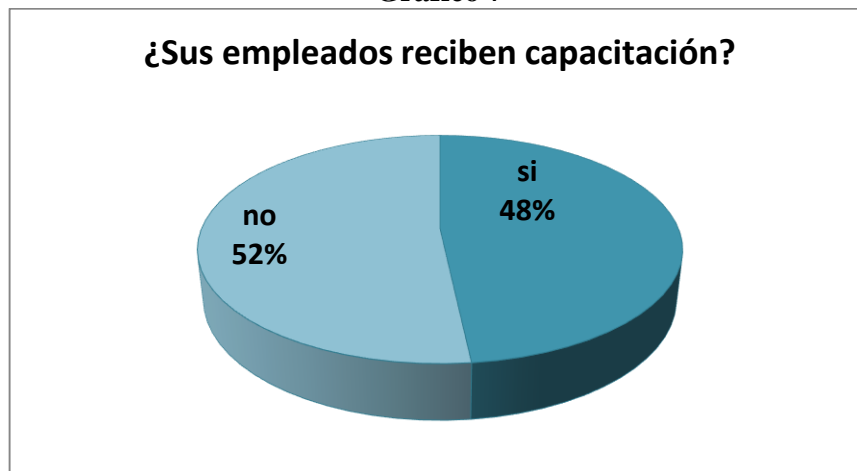
Se puede determinar que existe poca comunicación dentro de las organizaciones, lo cual afecta en el momento de la aplicación de una estrategia, haciendo que esta sea poco efectiva, lo cual lleva a creer que está siendo mal aplicada o no es la correcta, cuando el problema real es la poca comunicación.

Por otro lado, en esta sección se puede determinar que un alto grado de personas conoce la importancia de la planificación aunque esta no se ejecuta o no se lleva a cabo de manera correcta, debido a algunos factores como la comunicación como se ha venido afirmando.

III.E.3 Tercera Sección: Capacitación

Pregunta # 6

Gráfico 7



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

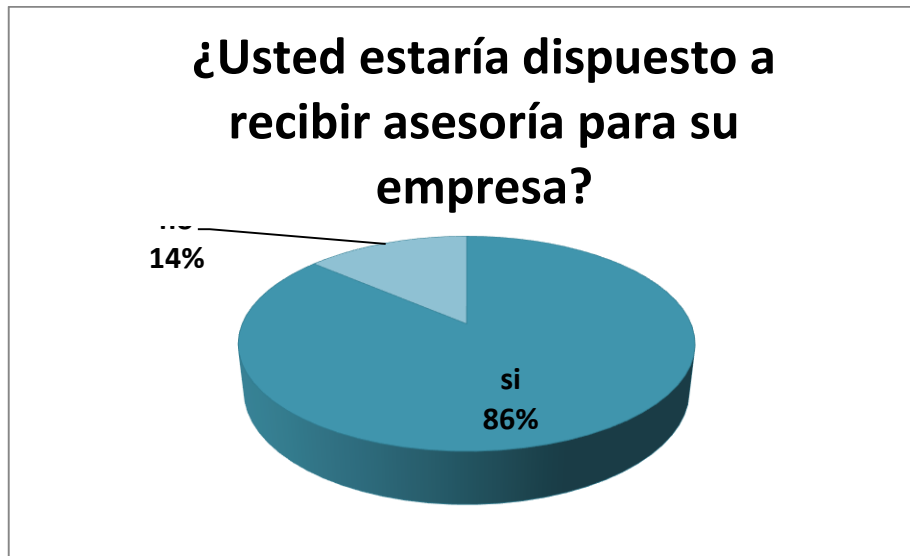
En el gráfico # 6 se observa que el 48% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta, mientras que un 52% respondió negativamente al hecho de capacitar al personal que labora dentro de su empresa. Cabe recalcar que la diferencia entre ambas respuestas es relativamente baja.

Un determinado número de encuestados muestra la poca importancia que le da al invertir en la capacitación del personal, lo cual se identifica como una debilidad para la entidad e incluso puede ser perjudicial para la misma, ya que esto genera pérdidas de dinero, desperdicio del tiempo, poca productividad, desactualización de procedimientos y leyes.

No obstante menos de la mitad encuestados han tomado conciencia en la importancia que representa la capacitación del personal que labora dentro de su empresa, para lograr eficiencia en las operaciones optimización de los procesos y mayor producción (Anexo 2, Ver Tabla No 6).

Pregunta # 9

Gráfico 8



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

EL 86 % de los encuestados respondió que si estaría dispuesto a recibir una asesoría para su empresa mientras que el 14% dijo que no está dispuesto. Los que respondieron de manera afirmativa basaron su respuesta en que es sumamente importante, debido que este tipo de asesorías brindan una visión externa sobre lo que sucede dentro del mercado, también es importante obtener nuevos conocimientos y actualizarse para poder seguir compitiendo en su mercado.

Mientras que los que respondieron que no, basaron su respuesta en los déficits presupuestarios, otros indican que evitan recibirla porque no consideran necesitarla y finalmente el último grupo

señala que necesitan ser de mayor tamaño para poder recibir alguna asesoría (Anexo 2, Ver Tabla No 7).

III.E.3.a Análisis de la sección: Capacitación

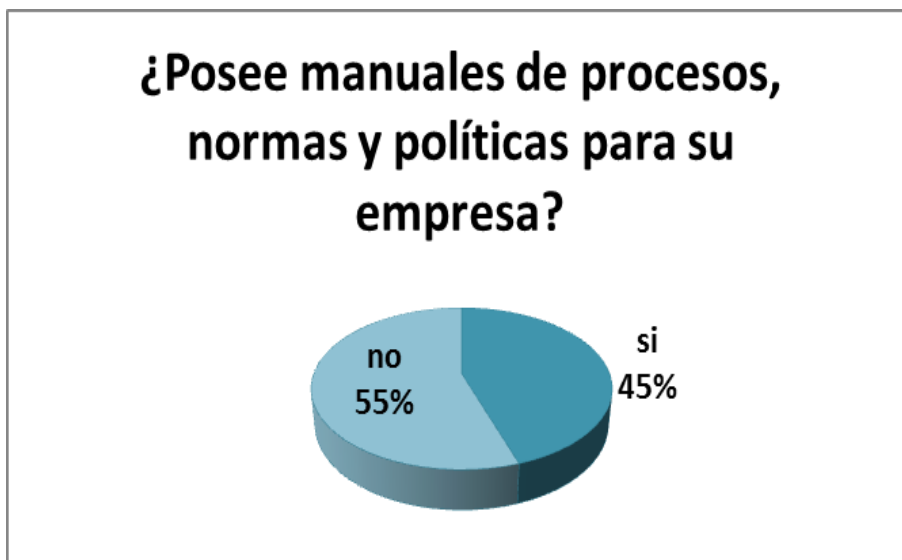
Se puede determinar que los directivos de las empresas no están completamente de acuerdo con la capacitación de su personal, por diversas razones, una de ellas obedece a que estos directivos no creen que sea necesario, lo cual conlleva a decir que estas organizaciones se encuentran poco actualizadas en los diferentes campos de la administración. Adicional a esto cabe recalcar que las organizaciones investigadas pertenecen a PYMES, lo cual indica que el nivel de capacitación nos brinda las oportunidades para el desarrollo sostenible.

En contraste al análisis anterior se puede determinar que en el momento de recibir una asesoría para sus empresas la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la idea, mostrando que lo ven como una necesidad o como importante.

III.E.4 Cuarta Sección: Nivel De Formalidad

Pregunta # 5

Gráfico 9



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

El 44% de los encuestados respondió de manera afirmativa sobre si tienen manuales dentro de sus empresas y justificaron sus respuestas, que estos son exigidos por el gobierno, que son necesarios porque de esta forma cada empleado tiene definida sus actividades y como realizarlas de una manera correcta, evitando que se mal gaste el tiempo ni el dinero.

En resumen estas organizaciones tienen bien definidas cada actividad para cada empleado. Además se puede decir que cada vez las empresas ponen más énfasis en la creación de este tipo de manuales, inclusive el mismo gobierno cada vez está haciendo más presión y supervisión para el cumplimiento de esta disposición.

El 66% respondió que no posee manuales de procesos o políticas organizacionales debido a que no tienen ningún conocimiento para la creación de los mismos, argumentando que como son una empresa familiar no son necesarios porque cada uno de ellos tiene su actividad bien definida dentro de la misma.

Se puede concluir que poco son los empleados que tienen bien definidas sus actividades. Algunos colaboradores se dedican a varias actividades, las cuales no deberían ser realizadas por ellos, lo que conlleva una pérdida de tiempo y procesos lentos y poco productivos (Anexo 2, Ver Tabla No 8).

Pregunta # 7

Gráfico 10



Elaborado por: Sixto Riera

Análisis:

A esta interrogante el 26% de los encuestados respondieron positivamente, mientras que un 74% de las personas encuestadas respondieron negativamente a la pregunta, lo cual muestra que la mayoría de empresas PYMES no cuenta con un sistema informático o software.

Este alto porcentaje se debe a diversas circunstancias como que consideran que un sistema informático es innecesario, también consideran que es muy costoso adquirirlo, otra razón es que los encuestados carecen de conocimiento acerca del software.

La falta de un sistema informático es perjudicial para la entidad, ya que la implementación del mismo asiste al control dentro de la organización, llevar un registro de la mercadería, también facilita a la gerencia la toma de decisiones y además de realizar un control y seguimiento de las decisiones tomadas (Anexo 2, Ver Tabla No 9).

III.E.4.a Análisis de la Sección: Formalidad

La mayoría de las empresas trabaja con cierto nivel de informalidad de manera general, lo cual conlleva que esta no posea procesos documentados y actividades definidas, evitando procesos eficientes y la optimización de recursos. Una de las mayores falencias que poseen las organizaciones investigadas corresponde a la falta de sistema informáticos para la ayuda de toma de decisiones.

III.F. Conclusiones de la Investigación

Como conclusión los gerentes de las PYMES en su mayoría creen que está aplicando algún tipo de estrategia basados en la idea de tener una mayor participación en el mercado, cuando la realidad es que no está aplicado ninguna, la mayoría de estas empresas no realizan ninguna planificación anual lo que dificulta la creación de estrategias.

Las PYMES poseen un alto nivel de informalidad debido que las mismas carecen de manual de procesos, lo que conlleva que cualquier actividad realizada dentro de la organización no se encuentre realizada de una manera adecuada.

Existen bajos niveles de inversión dentro de las organizaciones porque los gerentes consideran que esto es un gasto, lo cual evita que las PYMES se desarrollen o se encuentre actualizadas. Al no tener inversión tienen un personal con un bajo nivel de capacitación que afecta a la empresa.

Como conclusión final, las PYMES de la ciudad de Guayaquil deben formalizar su actividad en los diversos aspectos planeados a largo de este trabajo. Tal que así, se sugiere que para poseer un mayor control interno se debe realizar una planificación que establezca un rumbo fijo que les permita aumentar el nivel de inversión para poder ser más competitivas en el mercado

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

IV.A. Propuesta

Luego de haber realizado las encuestas y haber comprobado la viabilidad de la hipótesis planteada en el CAPÍTULO II, el autor propone la creación de una empresa que se dedique a brindar asesorías encaminadas al fortalecimiento y crecimiento de las PYMES en la ciudad de Guayaquil.

IV.A.1. Objetivos de la Propuesta

Brindar asesoría para la aplicación de estrategias en las PYMES a través de una empresa especializada, contribuyendo de esta forma con su crecimiento.

IV.B Plan Estratégico de la Propuesta

IV.B.1 Visión

Ser reconocidos como una empresa líder en el servicio de asesorías, contribuyendo al fortalecimiento de las PYMES de la ciudad Guayaquil.

IV.B.2 Misión

Contribuir al desarrollo de las PYMES brindando un servicio de asesoría especializada, mediante personal altamente capacitado.

IV.B.3 Estrategia Competitiva

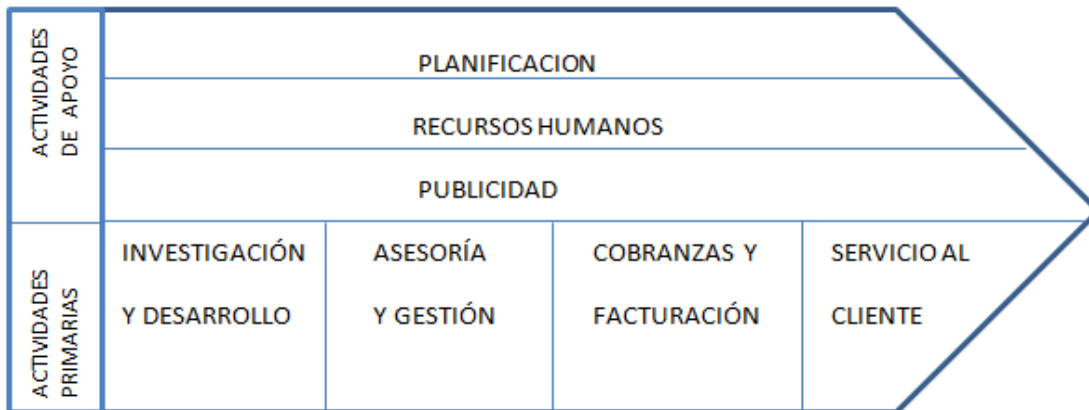
La organización aplicará dos estrategias de Michael Porter, como parte de su estrategia competitiva las cuales son:

- Liderazgo en costo: Se aprovechara que la empresa posee poco personal, además de bajos costos de producción y también de administración, lo que ayuda a brindar un producto de alta calidad con un precio menor que la competencia.
- Estrategia de diferenciación: La organización se diferenciará al ofrecer un producto que se enfoque en las necesidades de los clientes, que es la creación de estrategias para las PYMES.

IV.B.4 Cadena de Valor

La cadena de valor muestra cuales son las actividades que van a generar valor hasta que el cliente reciba el servicio. En el siguiente grafico podemos ver las actividades que agregan valor a la empresa.

Ilustración 6: Cadena de Valor



Elaborado por: Sixto Riera

IV.B.5 Ventaja Competitiva

La organización al implementar ambas estrategias podrá ofrecer un producto a menor precio que el resto de la competencia, lo cual ayudaría a una rápida penetración de mercado. Al poseer un producto que se diferencie de la competencia y lograr que sea reconocido por los consumidores.

Para mantener esta ventaja competitiva a través del tiempo la organización deberá desarrollar políticas o normas que se centren en el ahorro, trabajo eficiente y evitando el gasto excesivo, logrando mantener un servicio de alta calidad a menor precio.

Para la ventaja lograda por diferenciación de producto constantemente se realizará encuestas a los clientes para conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes del servicio y conocer sus necesidades.

IV.C. Estructura Organizacional

Como paso inicial se debe constituir la empresa asesora, bajo los parámetros, exigidos por el organismo de control, la misma que contará con estatutos, normas y reglamentos aprobados por la superintendencia de compañías.

IV.C.1. Estructura de la Organización

La estructura organizacional que tendrá la empresa, será simple con pocos niveles jerárquicos, con la finalidad de mantener una comunicación adecuada, que permita la toma de decisiones de manera ágil y oportuna a los cambios que se presenten en el mercado, ya sea por las regulaciones que están en constante cambio o por las exigencias de la globalización. Para llevar la contabilidad de la organización se contratará servicios contables externos.

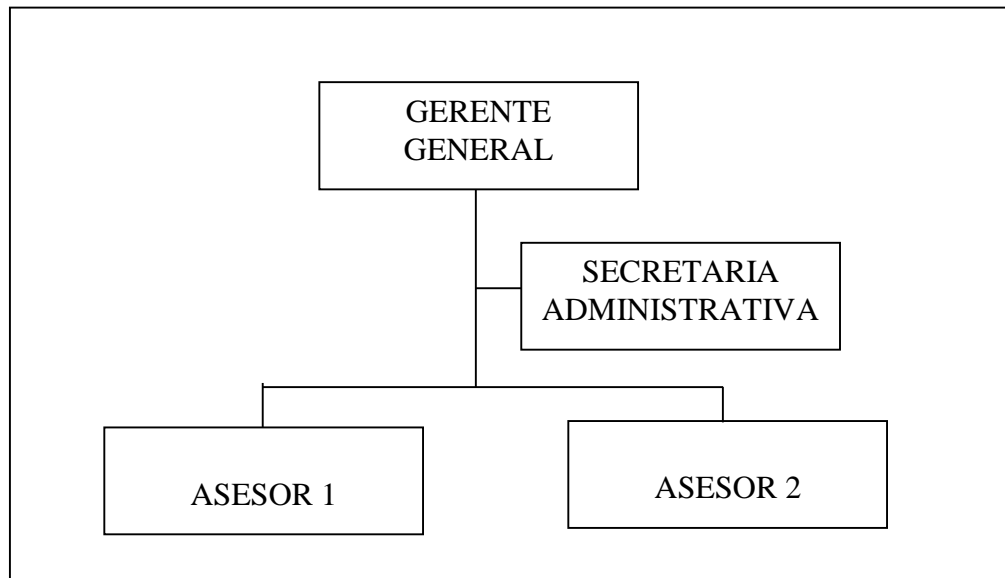
La estructura de la organización estará conformada por los siguientes cargos:

1 Gerente general

2 Consultores

1 Secretaria

Ilustración 7: Estructura Organizacional de la entidad



Elaborado por: Sixto Riera

Todos los empleados de la organización deben cumplir con funciones particulares dependiendo del puesto que se le ha delegado, las cuales se detallan a continuación:

Funciones del Gerente General:

- Encargado de la toma de decisiones y de las estrategias a implementarse.
- Responsable de realizar las funciones comerciales de la empresa, es decir entablar relaciones y promocionar los servicios y cerrar los contratos.

Funciones de la Secretaria Administrativa:

- Mantendrá relación directa con la gerencia general.
- Servirá de apoyo con los asesores de la empresa.

Funciones de los Asesores:

- Responsables del desarrollo de la propuesta para cada cliente; la cual será previamente aprobada y autorizada por la gerencia general,
- Responsables de la relación directa con cada uno de los clientes, ellos diseñarán e implementarán el plan de acción a seguirse con cada cliente.

IV.D. PLAN MARKETING

Para la creación del plan de marketing la organización se centrará en desarrollo del marketing mix.

IV.D.1 Plaza

La distribución se realizará de manera directa con el cliente sin intermediarios, basado en la información que reciba el cliente sobre los productos, precios y promociones, además al tener un canal directo el precio del producto no se incrementará. Utilizando la base de datos de los afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil, el Gerente General programará visitas a todas estas compañías afiliadas con la finalidad de ofrecer directamente los productos.

IV.D.2 Promoción

Para la promoción de los productos se realizará mediante las principales redes sociales, se utilizará este medio de comunicación porque tienen gran influencia en el mercado, en las cuales se hará hincapié en la importa que tiene la planificación para PYMES, además se realizará publicidad a través de las revistas de La Cámara de Comercio de Guayaquil y La Cámara de la Pequeña

Industria, con el objetivo de tener una mayor cobertura dentro del mercado; finalmente también se realizará la repartición de panfletos en distintas agrupaciones como gremios, asociaciones y colegios.

IV.D.3. Precio

Debido a que existe un alto de nivel de competencia dentro de la ciudad de Guayaquil, la fijación de precios se realizar basándose en el tamaño de la organización para de esta forma poder ofrecer precios más accesibles. Los precios podrán variar desde los 1500 dólares hasta 10000 dólares. Para el proceso de pago se ofrecerá primero 20% por anticipado.

IV.D.4. Producto

La empresa se especializará en tres productos, los cuales consisten en diagnosticar las falencias existentes o las que se deben de mejorar, para lo cual es necesario la realización de un diagnóstico para conocer el estado actual de la organización, la planeación estratégica para la fijación de la misión y visión empresarial y finalmente la capacitación sobre la comunicación la cual ayudará a tener un mejor ambiente laboral dentro de la organización.

A continuación se explica de manera más detalla cada uno de los productos:

✓ Diagnostico Empresarial

El diagnostico empresarial consiste en realizar un análisis de las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades de una organización o de un solo departamento, con el objetivo de determinar cuáles son los problemas que tiene la empresa objeto de estudio, identificar cuáles son las

actividades que le generan mayor valor agregado, también ayuda para la creación de un plan estratégico, la reducción de costos y gastos innecesarios, con la finalidad de contribuir a que sean más competitivas.

El diagnóstico empresarial divide en dos fases las cuales son:

- **Diagnóstico Interno:**

Dentro de este diagnóstico se analizan las fortalezas y debilidades de la organización tomando en cuenta los factores más importantes como, el humano, tecnológico, financiero, la comercialización y el producto, de esta manera poder obtener una clara imagen de la organización. Para el análisis interno se realizará una matriz donde se analizarán las fortalezas y debilidades con cada uno de los factores interno dándoles a los mismos el nivel de impacto que tienen dentro en la organización

- **Diagnóstico Externo**

Para realizar el diagnóstico externo se tomarán en cuenta las amenazas y oportunidades las mismas que influyen en la competitividad de la organización. Los principales factores pueden ser: económico, geográfico, cultural, tecnológico y político.

Se creará una matriz donde se analizarán las fortalezas y debilidades a cada uno de los factores externos dándoles a los mismos el nivel de impacto que puede tener dentro de la organización.

Para la recolección de información se utilizarán distintos métodos los cuales son:

- Encuesta
- Observación

- Grupo de enfoque
- Entrevista

✓ **La Planificación Estratégica**

Este servicio se centra en la creación e implementación de una estrategia basada en la capacidad que tiene la organización, se busca crear un lineamiento efectivo con todas las áreas de la organización, para que todas las áreas estén enfocadas en el cumplimiento de un solo objetivo, además lograr que el personal se encuentre comprometido con los valores de la organización.

Mediante la capacitación se busca la creación de los siguientes puntos:

- La visión
- Misión
- Núcleo ideológico: valores
- Análisis FODA
- Objetivos estratégicos
- Objetivos funcionales alineados
- Formulación de estrategias
- Indicadores generales
- Indicadores funcionales
- Plan comunicación para adhesión del personal
- Matriz de compromiso, responsables y fechas límites.

Para su aplicación se realizará en tres fases:

Fase 1: Taller de inicio

La primera fase tendrá una duración de 16 horas las cuales estarán divididas en dos días de 8 horas consecutivamente en los cuales se analizan los avances y cumplimiento del diagnóstico inicial para ver los resultados obtenidos. En el taller se entregarán las herramientas de soporte, se realizaran debates sobre la gerencia y ajustes de la misma. Finalmente se entregará el primer esquema del plan estratégico con fechas para su aplicación.

Fase 2: Seguimiento

Consta de 3 talleres que se harán una vez cada mes, tendrá una duración de 16 horas, los talleres tendrán como finalidad en hacer seguimiento y analizar los avances y resultados de la implementación del plan estratégico. Además de realizar debates sobre la gerencia, procesos, clima laboral; se entregará el segundo avance sobre la implementación de la planificación estratégica con fecha para su aplicación.

Fase 3:

Se basa en 8 talleres en que cuales tendrán una duración de 8 horas cada uno, dentro de los cuales se analizarán los avances de la fase 2 a la fecha. Se entregarán las herramientas para el soporte estratégico, se realizarán ajustes sobre la planificación y finalmente se harán debates.

✓ **Capacitación sobre la Comunicación Empresarial**

La capacitación sobre la comunicación empresarial busca que se desarrollen las herramientas correctas para poder tener una comunicación eficiente permitiendo así obtener el máximo potencial humano, el desarrollo de las habilidades para dirigir y lograr la optimización de beneficios a favor de todos los grupos de interés de la empresa.

La metodología aplicada es la activación de neuronas espejo que se basa en el aprendizaje acelerado, mediante la empatía y la imitación que se logran gracias a diseños teatrales en cuyas dramatizaciones se ponen en juego talento y experiencia para que los participantes aprendan por su alto impacto emocional.

La capacitación se realizará durante 8 talleres donde se abordarán temas, como, propósito para la comunicación, la cooperación, modelos mentales, el poder del observador, comunicación no ofensiva, feedback, liderazgo y team building.

IV.E Análisis de la Industria

Este análisis nos brinda una idea de en qué tipo de industria se encuentra compitiendo la empresa, para realizar el análisis nos basaremos en las 5 fuerzas de Porter.

IV.E.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso de la empresa gran parte de las actividades principales son en base al conocimiento acerca de las distintas áreas de la administración de los miembros de la organización, solo en el área de sistemas y en suministros de oficina intervienen proveedores, lo que significa que los proveedores no tienen un alto poder de negociación.

IV. E.2 Poder de Consumidor

Basados en la investigación se puede decir que el poder de los clientes es alto, debido que en este mercado existe un gran nivel de competencia, además cada una de las empresas asesoras se enfoca en distintas ramas de la administración. El servicio brindado está de acuerdo a cada caso, es por lo tanto, que cada cliente debe tratarse individualmente analizando al usuario, brindando un servicio enteramente personalizado y las resoluciones que se den deben ser específicas por cliente.

IV. E.3 Amenaza de Productos Sustitutos.

Dentro de este mercado existen distintos tipos de productos sustitutos para una asesoría, lo que se puede determinar como la capacitación dirigida al personal administrativo o inducción a los miembros de la organización.

IV. E.4 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

En el sector de la asesoría administrativa la competencia es relativamente alta. Para lograr ingresar a competir en este mercado no existen barreras de entrada para los nuevos competidores, la única barrera que puede obstaculizar la misma es la falta de conocimiento, ya que la carencia de preparación impide realizar correctamente el trabajo. Existe la ventaja que para entrar a este mercado no es necesario un alta de inversión, lo que conlleva el incremento de empresas asesoras; además existen cierta cantidad de asesores a título personal que ofrecen estos mismo servicios que también deben ser tomados como competencia.

IV. E.5 La Rivalidad Competitiva

El grado de rivalidad de los competidores es alto debido a que existe una gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares que se enfocan en distintas áreas de la organización. Para poder competir en este mercado la empresa optó por enfocarse en las PYMES, ya que las mismas cuentan con poca atención por parte de las empresas asesoras.

IV.F Análisis FODA

Este análisis nos demuestra cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Ofrecer un servicio personalizado.
- Bajos costos para la iniciación del negocio.
- Personal calificado.

Oportunidades

- Incremento de las PYMES en el mercado ecuatoriano.
- Falta de conocimiento de las estrategias y cómo implementarlas en las entidades.
- Creciente apoyo para la producción ecuatoriana.
- Cada día surgen más requerimientos o exigencias que requieren de una planeación

Debilidades:

- Falta de experiencia en el negocio de asesoría.
- Pequeño equipo de trabajo.
- Se cuenta con poco recurso financiero.

Amenazas

- Competir con empresas asesoras que tiene varios años en el mercado y cuenta con reputación y cartera de cliente.
- Ingreso de nuevos competidores directos.
- Posibles regulaciones gubernamentales que afecten al sector

IV.G. Análisis financiero

Para la puesta en marcha de una empresa asesora que se dedique a brindar asesoría a las PYMES en la ciudad de Guayaquil, se analizará de manera detallada la inversión que se debe realizar así como los costos, proyecciones de ventas y flujo de caja para de esta forma conocer la viabilidad del proyecto. Para la factibilidad del proyecto se utilizara el método de valores constantes con el cual se trabajara con valores reales de ingresos y costos en el mismo que se realiza la abstracción del efecto inflacionario.

IV.G.1 Inversión inicial

La inversión inicial será de 4.640 dólares. La mayor inversión será en muebles de oficina y equipos de oficina.

Tabla 1

INVERSIÓN INICIAL			
Activo Fijo	Cant.	C.U.	Total
Equipo de Oficina			
Computadoras	4	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Impresora	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Infocus	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Fax	1	\$ 160.00	\$ 160.00
Teléfonos	3	\$ 40.00	\$ 120.00
Celulares	3	\$ 70.00	\$ 210.00
Total de Equipo de Oficina			\$ 3,640.00
Muebles de Oficina			
Escritorios	3	\$ 175.00	\$ 525.00
Sillas	6	\$ 30.00	\$ 180.00
Suministros			\$ 50.00
Archivadores	1	\$ 220.00	\$ 220.00
Pizarra	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Total de Muebles de Oficina			\$ 1,050.00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			\$ 4,690.00

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.2 Capital de trabajo

La inversión del capital de trabajo será de 15,937.50 dólares de esta forma la organización cumplirá todas sus obligaciones por un periodo de seis meses. El capital de trabajo estará conformado por los siguiente rubros:

Tabla 2

Capital de Trabajo	6 meses
Sueldos y Salarios	\$ 11,137.50
Arriendo	\$ 2,800.00
Servicios Básicos	\$ 500.00
Contabilidad	\$ 1,500.00
Total de Capital de Trabajo	\$ 15,937.50

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.3 Inversión final

La inversión inicial se realizará con fondos propios.

El total para poner en marcha el proyecto es de 21,427.50 en cual se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Concepto	valor
Activos Fijos	\$4,690.00
Activos Diferidos	\$800.00
Capital de Trabajo	\$15,937.50
Total de Inversión	\$21,427.50

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.4 Proyección de ventas

Para lograr las ventas proyectadas en el primer año del proyecto se debe brindar un total de 33 cursos entre asesorías y capacitaciones durante el primer año lo cual nos da un promedio de 3 asesorías mínimo por mes.

Se tiene un pronóstico de crecimiento real de las ventas que aumentan en un 15% anualmente.

Tabla 4

Ingresos	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 50,000.00	\$ 57,500.00	\$ 66,125.00	\$ 76,043.75	\$ 87,450.31

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.5 Costo de ventas

Debido a que la empresa ofrece un servicio no será necesaria la utilización de materia prima. Esto es una ventaja ya que los gastos de ventas serán la publicidad realizada y las comisiones. El porcentaje de comisión es del 1% del total de ventas anuales.

Tabla 5

Costo de Ventas	1	2	3	4	5
Publicidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Comisiones	\$ 5,000.00	\$ 5,750.00	\$ 6,612.50	\$ 7,604.38	\$ 8,745.03
Total	\$ 6,500.00	\$ 7,250.00	\$ 8,112.50	\$ 9,104.38	\$ 10,245.03

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.6 Gastos administrativos

Los gastos administrativos de la empresa son los costos que tiene la empresa para mantener las principales operaciones.

Tabla 6

Gastos de Ad. y Ventas	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	\$ 22,275.00	\$ 22,275.00	\$ 22,275.00	\$ 22,275.00	\$ 22,275.00
Suministros de Oficina	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Arriendo	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00
Comunicación	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00
Contabilidad	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Servicios Básicos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.7 Flujo de caja

El flujo de efectivo nos demuestra cuanto serán los ingresos de los próximos años contra los egresos, para realizar un análisis de que si el camino trazado para empresa es el correcto. La inversión que se realizará con fondos propios se recuperará a inicios del primer trimestre del tercer año. Como se puede observar al final de la siguiente tabla.

Tabla 7

Flujo de caja						
Ingresos	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$50.000,00	\$57.500,00	\$66.125,00	\$76.043,75	\$87.450,31
Costo de ventas		\$ 6.500,00	\$7.250,00	\$8.112,50	\$9.104,38	\$10.245,03
Utilidad bruta		\$43.500,00	\$50.250,00	\$58.012,50	\$66.939,38	\$77.205,28
Gasto administrativo y Ventas						
Personal de Administración y ventas		\$22.275,00	\$22.275,00	\$22.275,00	\$22.275,00	\$22.275,00
Suministros de Oficina		\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Arriendo		\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00
Comunicación		\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00
Contabilidad		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Servicios básicos		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Total de gastos administrativos y ventas		\$33.415,00	\$33.415,00	\$33.415,00	\$33.415,00	\$3.415,00
Utilidad operativa		\$10.085,00	\$16.835,00	\$24.597,50	\$ 33.524,38	\$43.790,28
15% de Participación de Trabajadores		\$1.512,75	\$ 2.525,25	\$ 3.689,63	\$5.028,66	\$6.568,54
Utilidad antes de impuestos		\$8.572,25	\$14.309,75	\$ 20.907,88	\$28.495,72	\$37.221,74
22% impuesto a la renta		\$1.885,90	\$3.148,15	\$4.599,73	\$6.269,06	\$8.188,78
Utilidad neta		\$6.686,36	\$11.161,61	\$16.308,14	\$22.226,66	\$29.032,96
Inversión inicial	\$21.427,50					
Flujo de caja neto	\$(21.427,50)	\$ 6.686,36	\$11.161,61	\$16.308,14	\$22.226,66	\$29.032,96
Recuperación de la inversión	\$(21.427,50)	\$(14.741,15)	\$(3.579,54)	\$12.728,60	\$34.955,26	\$63.988,22

Elaborado por: Sixto Riera

IV.G.8 Análisis del VAN y TIR

IV.G.8.a Análisis del VAN

La tasa de interés activa es del 16% es tomada del Banco Central del Ecuador.

El VAN es de 29,177.98 dólares lo que se puede entender que la empresa va cumplir con las expectativas que tiene el proyecto además que el proyecto es viable.

IV.G.8.b Análisis de la TIR

La inversión inicial es de 21,427.50 dólares mientras que la tasa de descuento es de 16% anual.

La tasa interna de retorno es de 52% lo que indica que el proyecto es rentable.

IV.H. Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio se realiza para determinar cuál es el número mínimo de ventas que se debe realizar para mantener a la empresa sin generar utilidades ni tener pérdidas.

Tabla 8

Concepto	Año 1
Ingresos	\$ 50,000.00
Costos Fijos	\$ 34,916.00
Costos Variables	\$ 5,000.00
Punto de Equilibrio en valor (\$)	\$ 38,795.56

Elaborado por: Sixto Riera

El punto de equilibrio anual de la organización es de 38795.56 dólares para que la empresa pueda mantener sus operaciones sin generar ganancias o tener pérdidas

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.A Conclusiones

- El estudio realizado determinó que la mayoría de las empresas en la ciudad de Guayaquil, son informales y no realizan una planeación estratégica, la misma hace que pierdan competitividad en el mercado.
- La mayoría de los trabajadores de las PYMES no reciben ningún tipo de asesoría lo cual hace que no se encuentren capacitados para realizar sus actividades de una manera óptima.
- Existe una gran aceptación por parte de los gerentes para recibir este tipo de servicios, porque ellos piensan que son de suma importancia para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.
- El proyecto de la empresa asesora es viable si se llega a centrar en la ciudad de Guayaquil.
- La estructura simple que tiene la organización es una fortaleza porque la hace más fácil para adaptarse a los cambios del mercado.

V.B Recomendaciones

- Se recomienda la ejecución del proyecto porque se demostró la factibilidad del mismo.
- Fomentar la cultura del buen trato al cliente para que de esta forma poder poner al cliente en primer lugar.
- Realizar una campaña de marketing más agresiva.
- Tener un personal altamente capacitado.
- Mantener la estructura simple de la organización, para tener costos bajos, de tal forma tener una mayor utilidad.
- Realizar alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio de Guayaquil y Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil para de esta forma poder dirigirnos a un mercado más grande.
- Se recomienda que el personal reciba por lo menos un mínimo de 5 capacitaciones anuales en las distintas áreas de la administración para que de esta forma se puede mantenerse actualizado.
- Disminuir los sueldos de los asesores y aumentar el porcentaje de comisión que vayan a recibir.

BIBLIOGRAFIA

Castiblanco, Rojas. “Administración Estratégica”. *Conceptos de administración estratégica de Fred R. David*. Web. 28 Feb 2014. <http://html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html>.

Carreto, Julio. “Beneficios de la Planeación Estratégica”. *Planeación Estratégica*, 01 Feb 2009. Web. 01 Feb. 2014. <<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>>.

Carreto, Julio. “¿Qué es estrategia?” *Planeación Estratégica*, 01 Feb 2009. Web. 09 Feb. 2014. <<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html> >.

Ceballos, César. “Planeación Estratégica”. *El proceso de la Planeación Estratégica*, 24 Feb 2009. Web. 05 Mar 2014. <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/el-proceso-de-planeacin-estratgica-1062366>>.

“De los Órganos de Regulación de las MIPYMES”. *Código de la Producción*, 29 Dic 2010. Web. 01 Abr 2014. <<http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/07/codigoproduccion.pdf>>.

Elías, Arturo. “El modelo de las cinco fuerzas de Porter”. *Gestión de Negocios*, 13 Mar 2014. Web. 22 Mar 2014. <<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>>.

Escalante, Carla. “Explique brevemente en qué consisten las tres estrategias genéricas”. *Estrategias competitivas*. Web. 21 Feb. 2014. <<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml#ixzz36DS15sml>>.

“Estrategias de diferenciación”. *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Web. 24 Feb 2014. <<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>>.

“Estrategias”. *Estrategias de Planeación Administraciones*. Web. 14 Feb 2014. <<http://www.salohogar.com/materias/administracion/estrategiasdeplanea.htm>>.

“Estrategias Competitivas Genéricas”. *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Web. 18 Feb. 2014. <<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>>.

Flores, Juan. “Análisis Foda”. *Análisis FODA*, 20 Ago 2012. Web. 23 Mar 2014. <<http://www.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/analisis-foda-14021802>>.

Gutiérrez, Alfonso. “Qué es la visión de una empresa”. *Programación y desarrollo empresarial*, 22 Jun 2010. Web. 04 Mar 2014. <<http://crearsoftware.com/2010/06/22/%C2%BFque-es-la-vision-de-una-empresa/>>.

Medina, Mariana. “Política Organizacional”. *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*, 14 May 2014. Web. 15 Mar 2014. <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>>.

“MIPYME”. *Cámara de la pequeña industria del Guayas*, Ene 2012. Web. 06 Feb 2014. <<http://www.capig.org.ec/>>.

Pacheco, Juan. “Concepto de Plan Nacional del Buen Vivir”. *Foros Ecuador*, 28 Oct 2013. Web. 28 Marzo 2014. <<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3191-concepto-de-plan-nacional-para-el-buen-vivir>>.

Peña, Gustavo. “Qué es Misión y Visión”. *Paso a Paso*, 10 Sep 2008. Web. 03 Mar 2014. <<http://irpasoapaso.blogspot.com/2008/09/que-es-mision-y-vision.html>>.

“Qué son las Pymes y su Importancia”. *Servicio de Rentas Interna*, Ene 2010. Web. 03 Feb 2014. <http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32>.

Ruiz, Ángela. “Características de los Objetivos Organizacionales”. *Objetivos Organizacionales*, 30 de Nov 2012. Web. 10 Marzo 2014. <<http://www.slideshare.net/angelar Ruiz24/objetivos-organizacionales-15430529>>.

Ruiz, Carlos. “Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica”. IPADE Business School, 1 Ene 2012. Web. 12 Feb 2014. <<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>>.

Sánchez, Víctor “Estrategias”. *Scribd*. 19 Apr. 2012. Web. 1 Marz 2014. <<http://es.scribd.com/doc/90144613/ESTRATEGIAS>>.

Servicio de Rentas Internas. “PYMES”. Web. 12 Dic 2013. <<http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>>

Valda, Juan. “Estrategias competitivas genéricas”. *Grandes PYMES*, 22 Jun 2011. Web. 25 Feb 2014. <<https://jcvalda.wordpress.com/2011/06/22/estrategias-competitivas-genericas/>>.

“Valores de una empresa”. *Valores de una empresa*. Web. 12 Mar 2014. <http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm>.

Vergara, Francisco. “Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*, 29 Dic 2010. Web. 05 Feb 2014. <<http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf>>.

Anexo No 2

Tabla No 1

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	177	71%
2	NO	73	29%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 2

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	90	36%
2	NO	160	64%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 3

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	73	29%
2	NO	177	71%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 4

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	90	36%
2	NO	160	64%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 5

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	180	72%
2	NO	70	28%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 6

Nº	Alternativas	Valor	%
1	SI	120	48%
2	NO	130	52%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 7

Nº	Alternativas	Valor	%
1	SI	215	86%
2	NO	45	14%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 8

Nº	Alternativas	Valor	%
1	SI	113	45%
2	NO	137	55%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera

Tabla No 9

N°	Alternativas	Valor	%
1	SI	47	19%
2	NO	203	81%
TOTAL		250	100%

Fuente: Sixto Riera