

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2011-2013

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO
DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

REINALDO RODRIGO ROCA SALAZAR

FEBRERO DEL 2014

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2011-2013**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO
DE LAS PYMES EN EL ECUADOR**

REINALDO RODRIGO ROCA SALAZAR

ASESORA DE TESIS: NANCY MEDINA CARRANCO

LECTORES/AS:

María Teresa Orduña Domingo

Guido Vinicio Duque Suárez

FEBRERO DEL 2014

DEDICATORIA

A mi esposa Amparito, a mi hijo Reynaldo Andrés y a mis hijas María del Carmen y Sofía Amparo, quienes son la motivación permanente para mi superación académica

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta etapa de mi vida académica, repaso y pienso que son varias personas y organizaciones a quienes debo diferente tipo de apoyo, las que permitieron el avance y culminación de la presente investigación, y a quienes deseo expresar mi profunda y sincera gratitud.

Quiero hacer extensivo mi agradecimiento a los propietarios-as y/o administradores-as de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil de Atuntaqui, igualmente al Director y la Asistente del área de Gestión del Desarrollo del Municipio de Antonio Ante-Atuntaqui y la Asistente de la Cámara de Comercio de la localidad, quienes hicieron posible la obtención de información necesaria para el desarrollo del presente trabajo. También me encuentro en deuda y muy agradecido con mi compañera de maestría Adriana Ortiz y el equipo de trabajo por su respaldo en el levantamiento de información a través de las encuestas.

Un reconocimiento muy especial merece mi asesora de tesis Nancy Medina Carranco, por su aceptación del rol y el respaldo permanente con su orientación, acompañamiento y supervisión durante el proceso de investigación, así como a los profesores-as de los talleres María Victoria Cisneros, César Carranza y Alison Vásquez, quienes revisaron y validaron la tesis en sus etapas iniciales, lo que permitió que la investigación vaya tomando el carácter de científico previo a su llegada a manos de la asesoría.

Debo agradecer igualmente al profesor lector Guido Duque por su aceptación a intervenir en el proceso, y a la profesora lectora María Teresa Orduña por su representativo involucramiento en la revisión del borrador final.

Y finalmente debo dar las gracias a todos mis profesores-as y directores-as del programa, y de forma exclusiva a mis queridos compañeros y compañeras con quienes tuve la inmensa alegría de compartir muchas actividades y horas de estudio, que nos permitieron con mucho entusiasmo y motivación avanzar día a día en los trabajos y lecturas cotidianas, en la ruta hacia alcanzar la etapa de desarrollo de tesis.

Un agradecimiento particular merece el aliento recibido de amigos y amigas, y de manera exclusiva el apoyo, paciencia y ánimo de mi familia.

A todos ustedes, muchas gracias.

INDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN.....	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL y CONTEXTO LOCAL.....	3
Introducción	3
Marco Teórico: Enfoque de varios autores	4
Revisión bibliográfica sobre el tema, de Alejandra López Salazar, Universidad de Guadalajara	4
Evolución de los estudios empíricos en Planificación Estratégica	6
Características culturales y económicas de países desarrollados y subdesarrollados.....	8
Análisis y comparación de los resultados empíricos sobre la relación Planificación Estratégica y Desempeño.....	13
Principales aportaciones de la investigación Planificación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa, una revisión bibliográfica, relacionadas con nuestra hipótesis.....	15
Un enfoque de la problemática sin considerar su tamaño.....	16
Repensando la Planificación Estratégica, riesgos y falacias.....	16
Escuelas de planificación estratégica: enfoques conceptuales.....	18
Marco Conceptual: Varios enfoques de estrategia, planificación estratégica, los planificadores, tipos de estrategia y conceptualización de las diferentes escuelas.....	19
La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana: una investigación relacionada.....	19
Estrategia competitiva: enfoque de Porter por sectores de la industria.....	22
Ventajas y desventajas de la planificación estratégica según Mintzberg.....	23
Planificación formal y planificación intuitiva: un enfoque práctico....	28
La planificación y la dirección estratégica: conceptualización, relaciones y diferencias.....	29
Fortaleciendo el Planteamiento Inicial.....	32

El Contexto Local.....	33
Atuntaqui: datos históricos y generales del cantón.....	33
Su historia: porqué actualmente en uno de los referentes en la industria textil.....	33
Información general del cantón.....	37
Ubicación Geográfica.....	38
Población.....	38
Otros datos de Atuntaqui.....	39
La Planificación Estratégica: Atuntaqui, pasos iniciales.....	40
Atuntaqui, una marca.....	40
Atuntaqui, el centro industrial de la moda.....	40
Atuntaqui y la fiesta textil anual.....	41
Análisis del Sector Textil Ecuatoriano.....	41
Cadena de Valor de las pequeñas empresas en Atuntaqui.....	43
El Comercio Exterior y el Sector de las Confecciones.....	47
Preguntas de Investigación.....	49
Objetivos.....	50
Objetivo General.....	50
Objetivos Específicos.....	50
Determinación espacial y temporal de la investigación.....	50
Hipótesis.....	51
Metodología.....	52
Técnicas cuantitativas: obtención de la muestra.....	52
Técnicas cualitativas: la encuesta.....	52
Técnicas cuantitativas: otra vía de análisis de los datos de la encuesta.....	54
Fuentes de Información y variables a ser utilizadas.....	55
Características de las pymes en el Ecuador.....	57
Consideración de las empresas que operan con Planificación Estratégica.....	57
Utilidad.....	58
Años de permanencia en el mercado.....	58
 CAPITULO II.....	 59
SELECCION DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA.....	59
Base de Datos e información utilizada para la obtención de la muestra.....	59
Definición de la muestra: metodología de selección.....	61
Encuesta para levantar información de la muestra.....	62
Guía General del contenido de la encuesta.....	63

CAPITULO III.....	67
LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	67
Distribución de la muestra por diferentes parámetros utilizados.....	67
Tamaño de las empresas.....	68
Tiempo de permanencia de las empresas en el mercado.....	69
Situación de las empresas a la actualidad.....	69
Líneas de negocios en las que incursionan.....	69
Cantidad de Empresas que tienen sucursales, dentro o fuera de Atuntaqui.....	70
Pertenece a alguna asociación en Atuntaqui o fuera de Atuntaqui...	70
Pertenece a la Cámara de Comercio de Atuntaqui.....	71
Persona que dirige la empresa.....	71
Lugares/Zonas donde venden los productos.....	72
Nivel Académico de la persona que dirige la empresa.....	72
Análisis desde diferentes perspectivas.....	73
Misión de la Empresa.....	73
Cuando inició su negocio, usted sabía exactamente a qué se dedicaría.....	73
Los productos que vende actualmente son.....	75
Visión de la Empresa.....	76
Cuando inició su negocio, tenía un sueño para mediano o largo plazo.....	76
Sobre los Valores que guían la Empresa.....	78
Usted inició su negocio y lo mantiene con las ideas de.....	78
Disciplina de la Empresa.....	80
Para el manejo de su negocio, usted tiene idea de su presupuesto.....	80
Objetivos de la Empresa.....	82
Cada qué tiempo analiza usted cómo le va en su negocio para incrementar su mercado, ventas y/o utilidades del mismo.....	82
Estrategias de la Empresa.....	85
Si usted piensa cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, las ideas o estrategias que usted tiene están orientadas a aumentar las.....	85
Objetivos Específicos de la Empresa.....	86
Si usted piensa cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, explique qué piensa o cómo lo quiere hacer para aumentar sus.....	86
Acerca de la Planificación: En relación al negocio propiamente dicho y/o características de sus propietarios.....	89
Le interesa la Planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio.....	89
Conocen de herramientas de Planificación en su negocio	91
Ha aplicado herramientas de Planificación en su negocio.....	94
Quien ha aplicado herramientas de Planificación en su	95

negocio.....	
Acerca del conocimiento y aplicación de herramientas de Planificación.....	98
Acerca de la Planificación: En relación al entorno o ambiente, sector, país, leyes.....	103
Analiza los aspectos económicos sociales o ambientales del país.....	103
Analiza el sector textil del país y/o de Atuntaqui.....	105
Le ha ayudado la Planificación para la venta fuera de Atuntaqui.....	106
Acerca de la Planificación: En cuanto al conocimiento de su mercado, competencia del sector, posibilidades de exportación y ciertas condiciones del negocio.....	108
Conoce usted o averigua sobre la competencia de su negocio, cada año o periódicamente, en qué contextos.....	108
Si usted no exporta, le gustaría o piensa que tiene posibilidades de exportar.....	111
Piensa usted que los negocios textiles en Atuntaqui tienen ciertos problemas como los señalados.....	115
Tiene usted una marca propia para sus productos.....	117
Acerca de la Planificación: Plan Operativo Anual.....	120
Basado o no en su Planificación, elabora usted Planes Operativos Anuales (POA's).....	120
Nivel Académico del que dirige el negocio.....	121
Cada qué tiempo analiza cómo le va a usted en su negocio para incrementar su mercado, ventas y/o utilidades del mismo.....	121
Piensa usted o le interesa la Planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio.....	122
Conoce usted o alguien de su negocio de herramientas de Planificación, una o varias de ellas.....	123
Si conocen de herramientas de Planificación, ha aplicado usted estas herramientas en su negocio.....	124
Si no ha aplicado las herramientas de Planificación, por qué no las ha aplicado.....	126
Modelos de Regresión y Correlaciones.....	127
Características de los Modelos.....	127
“Situación del Negocio” como variable dependiente.....	128
“Años en el Mercado” como variable dependiente.....	132
“Venta al Exterior” como variable dependiente.....	136
Conclusiones acerca de los Modelos.....	136
CAPITULO IV.....	138
CONCLUSIONES.....	138
BIBLIOGRAFIA.....	141

Referente al marco teórico y marco conceptual.....	141
Referente al contexto local.....	142
ANEXOS.....	143
Anexo 1: Formato de la Encuesta.....	143
Anexo 2: Listado de pymes encuestadas.....	151
Anexo 3: Listado de Tablas.....	152
Anexo 4: Listado de Gráficos.....	153
Anexo 5: Principales aportaciones de un estudio relacionado.....	154
Anexo 6: Escuelas de Planificación Estratégica.....	156
Anexo 7: Dos modelos adicionales de regresión LOGIT evaluados...	159

RESUMEN

La idea central de la investigación, es determinar si la planificación estratégica realizada por las pymes, y en este caso particular las de la región textilera de Atuntaqui, permite incrementar las posibilidades de éxito de sus negocios, medidos en particular por la utilidad que han generado en el período de evaluación 2002-2012, y por la cantidad de años que han permanecido en el mercado.

Algunos estudios concluyen que existe una correlación directa entre la planificación y éxito de las empresas, considerando que gran parte de las veces en el caso de las pymes, esta planificación es intuitiva y en muy pocas ocasiones formal. Es evidente, que la planificación estratégica en las pymes es necesaria, y también se visualiza que en algunos casos, éstas no están preparadas para este tipo de procesos.

Para poder cumplir con el objetivo planteado, a partir de una muestra seleccionada de manera aleatoria a partir de las bases de datos otorgadas por la Cámara de Comercio y el Gobierno Municipal de Atuntaqui, se realizaron encuestas a las empresas escogidas sobre los diferentes elementos generales que conforman un proceso de planificación estratégica, y sobre elementos específicos relacionados a la economía, el sector textil, actividades de exportación, conocimiento y ejecución de planificación y otros en específico, con el fin de evaluar la información obtenida, a través de herramientas de estadística descriptiva y modelos de regresión logit, y que el análisis de los resultados permita llegar a demostrar la hipótesis que se utiliza como argumento central de la presente tesis.

A partir de la información de campo levantada, se observa que, a casi la totalidad de las empresas les interesa la planificación como herramienta para incrementar el nivel de sus negocios, y siete a ocho empresas de cada diez dice conocer algún tipo de herramientas de planificación, así mismo, siete de cada diez empresas manifiesta haber aplicado herramientas de planificación en sus negocios, y en casi la totalidad de los casos a través del dueño. En concordancia con la hipótesis, gran parte de las pymes investigadas manifestaron haber aplicado estos procesos de manera informal o intuitiva, y ninguna de las empresas estuvo en posibilidad de mostrar documentos escritos formales de estos procesos realizados.

Un aspecto importante es la relación que existe entre el nivel académico de los administradores y la posibilidad de aplicar herramientas de planificación en los negocios, entre

los administradores que tienen instrucción de nivel universitario, aproximadamente siete de cada diez manifestaron conocer alguna herramienta de planificación, y este porcentaje es más bajo conforme va bajando el nivel académico. En esta misma proporción, los administradores con instrucción universitaria y/o secundaria han aplicado herramientas de planificación en sus negocios, y ninguno de entre los que tienen formación artesanal.

En este contexto, resulta relevante conocer si la planificación estratégica y otras variables adicionales relacionadas al desempeño de los negocios, permiten a las pymes alcanzar el éxito, medido en términos de sus utilidades y años de permanencia en el mercado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO del problema, la planificación estratégica: marco teorico, marco conceptual y contexto local

Introducción

“La Planeación Estratégica (PE) viene siendo utilizada cada vez con más intensidad por el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas” (Troya, 2009: 11).

La Planeación Estratégica -producto característico de la academia norteamericana vinculada con la dirección de empresas- se ha convertido, en las últimas décadas, en una de las herramientas más usadas por todo tipo de institución para lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad. Este sería el enfoque más instrumental. Existen, además, otras propuestas conceptuales sobre el tema que intentan discutir también los porqué y para qué, que vendrían a constituir definiciones previas para organizar la acción (Troya, 2009: 23).

Ahora, partiendo del supuesto de la inexistencia de una planeación formal desde la MYPE, sino de la predominancia de una planeación intuitiva como la definida por Steiner (2001), sería entonces difícil pensar en la existencia de manuales de organización, procedimientos y mucho menos de objetivos, metas, ventajas competitivas o bien visión y misión descritas en documentos útiles para su consulta entre cualquier miembro de la organización MYPE. También se tendría que considerar que el objetivo fundamental de la microempresa, en términos generales, no es lograr un posicionamiento específico en el mercado o bien ser el número uno en calidad de cierto producto o servicio, sino lograr sobrevivir (Mungaray y Ramírez, 2004: 170).

En el marco de esta investigación, *La Planificación Estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador: caso Atuntaqui, 2002-2012* se toma como punto de partida la hipótesis de que aunque muchas empresas no realizan planificación estratégica formal, la realizan de manera intuitiva, lo que marca la ruta de su accionar hacia la consecución de sus objetivos. En Atuntaqui, cuyas *pymes* son el marco de esta investigación, partimos de la hipótesis de que dichas empresas realizaron en el período analizado, Planificación Estratégica, formal o intuitiva, siendo ésta un factor de crecimiento y desarrollo de las mismas.

Por lo tanto, nuestra investigación supone que todas las *pymes* realizan Planificación Estratégica, y que la mayoría la realizan de manera intuitiva, siendo esta herramienta un mecanismo que les ayuda a su establecimiento y crecimiento, y que está presente como factor de éxito de estas pequeñas y medianas empresas.

Esta es la hipótesis general junto con otras específicas, que intentaremos demostrar en el proceso de mi investigación, relacionado a algunas variables importantes presentes en las bases de datos que utilizaremos en los análisis cuantitativos y cualitativos.

En lo formal o intuitivo está presente un aspecto muy importante a considerar, y es que siendo empresas pequeñas y medianas, la definición de sus objetivos, procesos de producción, búsqueda de mercado y otros elementos de su cadena de valor están fuertemente influenciados por el carácter subjetivo de sus propietarios, quienes son los que definen o influyen de forma definitiva la ruta a seguir de sus negocios.

Otra de las presunciones importantes es que los aspectos culturales y el nivel académico de sus propietarios inciden de forma fundamental en el establecimiento de los objetivos y el accionar de las empresas.

Más adelante se definirá la diferencia entre planificación formal y planificación intuitiva, importante de señalar en esta investigación.

Es importante señalar que muchos autores consultados y cuyas citas se utilizan en esta investigación, utilizan la palabra *planeación* para referirse a *planificación*, por lo que el uso de estos dos términos los consideraremos sinónimos, y por lo tanto válidos en el marco de esta tesis.

Marco Teórico: Enfoque de varios autores

Revisión bibliográfica sobre el tema, de Alejandra López Salazar, Universidad de Guadalajara

La problemática de la Planificación Estratégica a nivel nacional se enmarca dentro de la problemática del tema a nivel mundial y en específico a nivel del continente, donde las especificidades se enmarcan dentro del mismo contexto. Muchos de los enfoques aquí descritos por los varios autores, servirán de base para nuestro análisis y desarrollo de la investigación planteada. Vamos a revisar algunos temas de la investigación de López y otros autores.

No hay coincidencia entre los diferentes autores respecto a la Planificación Estratégica, sin embargo, hay autores que sostienen que la Planificación Estratégica es parte de la ruta a seguir para alcanzar el éxito empresarial.

La Planeación Estratégica (PE) ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (*pymes*). Sin embargo, no todos están de acuerdo en la eficacia de la planeación estratégica como factor de influencia en el desempeño. En muchos casos

es considerada rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas (Bresser y Bishop, 1983), mientras que otros sostienen que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979). Armstrong (1982), por ejemplo, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Asimismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Forehand y Sheshunoff, 2003). Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización (López, 2005: 141-142).

Por el contrario, hay autores que sostienen que la Planificación Estratégica no es necesaria y no aporta al desarrollo de las empresas, considerando el escenario cambiante en el que se desenvuelven.

Mintzberg (1994), principal crítico de esta herramienta administrativa, argumenta que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario. Para Powell (1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva..... La controversia no sólo ha sido en el impacto de la PE en el desempeño financiero, sino en el concepto, en los elementos que la forman y en la manera de volver operacional la planeación estratégica; asimismo, el uso de diversas variables que miden el desempeño financiero ha generado distintos resultados dependiendo de cuál se utilice. Esta polémica ha surgido por la falta de una base teórica adecuada para analizar las pequeñas y medianas empresas (López, 2005: 142).

Como se puede apreciar, no todos los enfoques y autores que tratan el tema están a favor de la realización de la planificación estratégica como factor que incide en el desempeño empresarial, Mintzberg es uno de los principales críticos de la herramienta, sin embargo, en el marco de esta investigación se pretende revisar la hipótesis de la existencia de la planificación estratégica, intuitiva, como ruta existente de importante incidencia positiva en el accionar empresarial de las *pymes*, cuando no está presente la planeación estratégica formal. Sea formal o informal (intuitiva), la Planificación en general, y la Planificación Estratégica en particular, a partir del planteamiento presentado, es una herramienta que ayuda a la toma de decisiones y al éxito empresarial.

Evolución de los estudios empíricos en planeación estratégica

“El origen del concepto de la Planeación Estratégica es muy antiguo, los primeros pasos fueron dados con la aparición del libro *Estrategia Corporativa*, publicado por Igor Ansoff (1965), y de ahí en adelante muchas corporaciones lo han usado, marcando el principio del uso de esta herramienta en el mundo empresarial” (López, 2005: 143).

En el caso de las *pymes*, hay autores que comienzan a esbozar estos conceptos, como herramientas importantes para su desarrollo como empresas, aunque se planteaba ya la posibilidad de que dichos procesos deberían ser informales para que se puedan adaptar a las características de empresas de este tamaño.

Conforme se desarrollaban los trabajos empíricos, los investigadores comenzaron a definir las características generales que debe contener un proceso de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas, como respuesta al bajo índice de incidencia de la planeación estratégica. En concreto, Robinson y Pearce (1983) abogaron por un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las *pymes* (López, 2005: 144).

Otro de los factores importantes que influyen en la orientación y desempeño de las empresas, sin lugar a dudas, es la característica, formación y personalidad del dueño de la *pymes*. Por el tamaño de estas empresas, en gran parte de los casos, tienen las características de negocios familiares, donde los dueños afectan el quehacer de los mismos a partir de sus perfiles empresariales.

El estudio de las características del empresario como factor de influencia en la incidencia de la planeación estratégica y en el desarrollo de mejores estrategias, también cumplió un papel muy importante en los resultados de desempeño de las empresas. Boone, Brabander y Wittelloostuijn (1996) y Entrialgo (2002) sostienen que el perfil del empresario y las características psicológicas son variables importantes en el desempeño organizacional, sustentando los resultados encontrados por Bracker, Keats y Pearson (1988), quienes descubrieron que el tipo de emprendedor y el tipo de orientación de planeación explican las diferencias de desempeño, con una relación muy fuerte entre emprendedores oportunistas y la planeación estratégica (López, 2005: 145).

Son diversos y variados los factores que los diferentes autores han enfocado en las diversas investigaciones respecto a la Planificación Estratégica en las *pymes*, pero desde el enfoque de esta investigación, sin importar cuales sean los elementos particulares, se plantea que esta herramienta, usada de manera formal o informal, ayuda al emprendimiento y desarrollo de este tipo de negocios. En muchas ocasiones, estas empresas entran directamente al desarrollo de

Planes Operativos, sin pasar por una Planificación Estratégica, lo que resulta igualmente un apoyo útil y con una positiva afectación al desempeño empresarial.

Autores como Shrader, Mulford y Blackburn (1989) evaluarán si la planeación estratégica o la planeación operativa es la herramienta que mejor se adecua a las necesidades de las *pymes*, dada la divergencia en los resultados que, hasta ese momento, se habían encontrado..... Otros trabajos se han inclinado al análisis de factores organizacionales e individuales que influyen en la efectividad del proceso de planeación estratégica en las *pymes* (Gibbons y O'Connor, 2005; Aragón y Sánchez, 2005).

A pesar de que en los últimos años ha sido menor el énfasis puesto en el desarrollo de investigaciones que analizan el impacto de la planeación estratégica en el desempeño de las *pymes*, continúan desarrollándose estudios que analizan esta relación, que incluyen aspectos como la competitividad, el fracaso y el contexto cultural (Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera, 2004; Perry, 2001, Moutinho y Phillips, 2002; Rauch, Frese y Sonnentag, 2000) (López, 2005: 145-146).

Como se puede apreciar a partir de los párrafos anteriores, el uso de la planificación estratégica como herramienta de previsión y anticipación para el alcance de los objetivos en las empresas data de muchos años atrás (década del sesenta), y ha ido mejorando e incorporando elementos nuevos con el pasar de los años, relacionados al desempeño y la competitividad, y las *pymes* no han estado excluidos de su uso e impactos; el tamaño de la empresa no es un factor excluyente del uso de la herramienta, sea formal o intuitiva, elemento de nuestro análisis.

En esta parte de la investigación se puede también visualizar que muchos autores incluyen elementos subjetivos y psicológicos, como el comportamiento, óptica y deseo de los propietarios y/o directivos, como factores importantes en la definición de las estrategias y la elaboración de la planificación estratégica. La influencia de elementos externos como lo cultural también se deja visualizar como elementos importantes a contemplarse en la planificación. El tiempo de vida de la empresa, la calidad de la planificación, la experiencia y estilo de los propietarios y/o directivos son también factores que influyen en la elaboración de la planificación.

Persisten las diferentes concepciones de autores a favor y en contra de la planificación estratégica, sin embargo no está ausente la relación entre planificación y desempeño para mejorar los resultados empresariales, sea la planificación formal o informal.

Características culturales y económicas de países desarrollados y subdesarrollados

Existen diferentes elementos culturales que inciden en las formas de administrar y en la posibilidad de implementar procesos de Planificación Estratégica en las empresas, el porqué y cómo implementar estos mencionados procesos. En nuestro país y en la zona donde se desarrolla esta investigación son elementos que deben estar presentes partiendo del marco teórico que estamos revisando, y que seguramente se evidenciarán en los resultados empíricos que se analizarán en lo posterior.

Diferentes culturas conducen a distintas estructuras organizacionales, a diferentes estilos de liderazgo y, por consecuencia, a diversas teorías de gestión (Rauch, Frese, Sonnentag, 2000). En este sentido, podemos decir que no todas las teorías administrativas son igualmente efectivas para cualquier cultura, por lo que es necesario determinar las características culturales básicas que definen a un grupo de naciones, para generar congruencia entre cultura-teoría de gestión.

El comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris y Moran, 1999). Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) identifica cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad (López, 2005: 146-147).

La Planeación Estratégica o la Planificación en general, es una metodología o herramienta que permite a las empresas adquirir un adecuado y racional nivel de seguridad sobre los objetivos propuestos, para iniciar y desarrollar una empresa. La incertidumbre del escenario económico, social y/o ambiental, influye fuertemente las decisiones empresariales, y la Planificación ayuda y ayudará a paliar las dudas presentes en el arranque y marcha de los negocios.

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag (2000), el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros. Estos autores encontraron que la planeación está relacionada positivamente con el desempeño en países donde el empresario se siente fácilmente amenazado por situaciones desconocidas, mientras que en países con bajo grado de “evasión a la incertidumbre” la relación es negativa, es decir, genera resultados perjudiciales.

Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) estudió el nivel de “evasión a la incertidumbre” en 40 países, encontrando que la mayoría de los países con bajo nivel de desarrollo (LCDS) evitan la incertidumbre, mientras que países con mayor desarrollo económico (DCS) tienen un bajo grado de “evasión a la incertidumbre”. Esto implicaría, de acuerdo con Rauch *et al.* (2000), que el impacto de la planeación en el desempeño será positivo si el estudio se lleva a cabo en países subdesarrollados y, por el contrario, existirá una relación negativa entre planeación y desempeño

cuando se desarrolle la investigación en países de primer mundo. Sin embargo, no se han desarrollado trabajos que confirmen o demuestren esta hipótesis de manera empírica (López, 2005: 147).

Como una de las características fundamentales de las *pymes*, es que por su tamaño, la mayoría de ellas son dirigidas directamente por sus dueños o personas muy cercanas a ellos, sumado a esto las características culturales en estos negocios de depender fielmente de las ideas de los propietarios y mantenerse sumisos a sus decisiones, define un escenario real en algunos casos, en la posibilidad de implementar Planificación Estratégica en los negocios.

Otra de las características culturales que definen a un país, es la “distancia de poder”, definida como el grado en el cual los miembros de una sociedad aceptan una distribución desigual del poder en las organizaciones. De acuerdo con los resultados de Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999), en los países menos desarrollados los individuos tienen una mayor tendencia a aceptar brechas jerárquicas entre autoridad y subordinados como algo sustancial en las relaciones, donde se registra sumisión ante la autoridad, por lo que prefieren un liderazgo autocrático o paternalista y no participan en la toma de decisiones (Hofstede, 1980; citado en Chong y Park, 2003). En países con gran “distancia de poder” (LCDS), los directivos prefieren operar mediante un proceso formal de planeación estratégica que establezca reglas y pasos específicos a seguir para desarrollar las estrategias. Con base en ello, se espera que la planeación estratégica tenga un mayor impacto en el desempeño cuando se lleva a cabo en países con gran distancia de poder (López, 2005: 147).

Otro elemento que debería ser analizado es el nivel de asociatividad que tienen las empresas, y relacionarlo con la posibilidad de que las empresas realicen o no Planificación Estratégica, siendo que la asociatividad o el individualismo como comportamiento empresarial, puede determinar la ruta a seguir y la consecución de los resultados en los negocios.

Asimismo, el “individualismo” es un rasgo distintivo de los países de primer mundo (Hofstede, 1991; citado en Harris y Moran, 1999), donde la sociedad sobrepone los intereses personales de los colectivos, poniendo mayor énfasis en la autonomía e independencia, en la autodeterminación y en la protección de los intereses personales (Hofstede, 1980; citado en Chong y Park, 2003). En este sentido, Chong y Park (2003) sostienen que las culturas caracterizadas por un alto individualismo (DCS) tienden a desarrollar una planeación más eficiente, ya que son culturas más pragmáticas y centradas en la eficiencia, lo cual implicaría que en países de primer mundo la planeación estratégica tiene mayor probabilidad de generar un mejor desempeño, ya que el proceso de creación de estrategias supone ser más eficiente (López, 2005: 148).

Las costumbres de los emprendedores y sus formas de gerenciar y administrar los negocios, son elementos que influyen de manera definitiva en la posibilidad de realizar Planificación Estratégica a la hora de iniciar y desarrollar los negocios, en nuestro país y en países con culturas similares a las nuestras.

La *Actitud* agrupa aspectos como hábitos y costumbres del gerente, una postura tradicional ante la conducción de los negocios, que pareció oportuno agrupar bajo esta denominación, pues el conjunto implica un punto de vista poco interesado en utilizar la Planeación Estratégica, por las dificultades que encarnan regularmente los cambios en formas y estilos de operar largamente consolidados. En algunos casos se advierte también que circunstancias de subsistencia urgente, en empresas nuevas, como lograr los ingresos mínimos para mantener viable el negocio, no les permite una posición más proclive a la Planeación Estratégica (Troya, 2009: 65).

A más de la obra de Alfonso Troya Jaramillo, no se encontraron estudios relacionados a la planificación estratégica en el Ecuador, por lo que elementos como *evasión a la incertidumbre*, *distancia de poder* e *individualismo* serán abordados en la medida de lo posible, a partir de la encuesta para a partir del análisis posterior, y tratar de determinar su presencia o no en su relación a la planificación estratégica que realizan las pequeñas y medianas empresas.

Lo más cercano a la característica *distancia de poder* es lo que sucede en las empresas públicas ecuatorianas, que por ley y en sumisión a la misma y a la autoridad superior, deben realizar planificación estratégica y operativa para poder obtener los presupuestos requeridos para su operación.

En cuanto a la característica *evasión a la incertidumbre* en el Ecuador, lo más cercano que se encontró fue lo siguiente:

Según los resultados obtenidos, se observa que un poco más de la mitad de los emprendedores ecuatorianos, cuando recién inician su empresa, tienden a no definir la visión de lo que desean que su negocio sea en el largo plazo; 51% de los casos reconocieron esa debilidad.... El emprendedor, al iniciar un negocio, tiende a no preocuparse de elaborar un plan de negocios, confía en la información que tiene en su cabeza más que en aquella que proviene de la realización de estudios sobre diferentes los ámbitos que deben investigarse antes de arrancar la empresa (Araque, 2009: 66-67).

Queda claro por el momento la ausencia de investigación respecto a estas características referidas en el Ecuador, y cuyo análisis será abordado posteriormente cuando tengamos datos levantados de las *pymes* de la muestra a seleccionarse, a través de la encuesta que se les realizará.

El entorno económico es otro de los elementos que inciden de manera definitiva en los diferentes países en el establecimiento y desarrollo de las empresas, y en los sectores económicos donde estos se desarrollan, incluso de acuerdo a la especialidad de las regiones donde están asentadas. Las empresas en ese escenario, deben analizar el contexto económico en el que se desarrollarán y el impacto del mismo en sus negocios.

La manera en que las empresas llevan a cabo la PE dependerá de la estabilidad del entorno económico, donde los países subdesarrollados tenderán a implementar una PE más sofisticada, formal y estructurada, a pesar de la dificultad para llevarla a cabo (Koufopoulos y Chrysochoidis, 2000). Es por medio de la PE como la empresa se prepara para los problemas futuros, adquiere habilidad para explorar mayores alternativas y la calidad de la toma de decisiones es mayor y más rápida. Por lo tanto, se espera que el uso de la PE en países en desarrollo genere un mayor impacto en el desempeño de las empresas, que en países desarrollados donde las condiciones económicas no hacen tan imperante el uso de herramientas sofisticadas de planeación, debido a que el entorno no exige el mismo grado de análisis y desarrollo eficaz de estrategias para enfrentar dicha incertidumbre.

A pesar de que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación PE y desempeño, cabe mencionar que la práctica de planeación en las pymes es una actividad empresarial irregular, sin estructura, esporádica y reactiva (Sexton y Van Auken, 1985), sin distinguir el país de que se trate. La mayoría de los empresarios sostienen que es una actividad que requiere tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable (Shrader, Mulford, Blackburn, 1989), por lo que pocos directivos tienen la disponibilidad de desarrollar planes estratégicos (López, 2005: 148-149).

En las empresas ecuatorianas, este aspecto económico, como factor clave a analizarse, dentro o no de una Planificación Estratégica, es un elemento que se debe considerar como fundamental.

Factor económico, en particular, las empresas nuevas y las pequeñas lo reconocen como una fuerte limitante a la posibilidad de emprender una Planificación Estratégica. El argumento es que intentar una Planificación demanda recursos que con frecuencia en la empresa pequeña se requieren para asuntos operativos considerados más urgentes. Definitivamente, en varios casos apuntaron la falta de presupuesto como factor crítico para no hincar la Planificación Estratégica (Troya, 2009: 66).

Sin embargo, como se podrá notar, este enfoque es más desde la óptica microeconómica que visto desde el entorno macroeconómico de la situación del país en general, sin embargo, no deja de ser una perspectiva válida para el análisis. Es un elemento que también será considerado en el levantamiento de información y su posterior análisis.

El apoyo gubernamental, de organismos de desarrollo local, de organizaciones internacionales y/o de asociaciones, en momentos se torna fundamental y crítico para el establecimiento y desarrollo de las empresas, y a través de este apoyo, la elaboración de procesos de Planificación Estratégica que permita a las *pymes* alcanzar los objetivos planteados al momento de su creación, y además articulados a los grandes objetivos del país.

A nivel internacional, el desarrollo de las pymes ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del aparato productivo mediante la articulación de las pymes con las grandes industrias

por medio de la subcontratación y del sistema de afiliación subordinada. Estos apoyos han permitido que las *pymes* de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad. No obstante, estos programas de apoyo a las *pymes* no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países tercermundistas, ya que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas de países en desarrollo al entorno global (López, 2005: 149-150).

En este sentido en el Ecuador, las iniciativas gubernamentales para apoyo a las *pymes*, considerando diferentes aspectos, entre otros, capacitación, financiamiento, apoyo al emprendimiento, no han sido debidamente abordados, por lo que sus resultados no hay sido altamente positivos.

Desde la academia se han abordado desde diversas universidades ecuatorianas investigación respecto a emprendimiento y emprendedores, y en algunas universidades se han creado incluso institutos de investigación respecto a *pymes* con el objeto de apoyar su desarrollo y crecimiento.

En el marco de las últimas estrategias generadas por el gobierno como apoyo a los procesos de exportación de productos ecuatorianos, se ubica 'Pro Ecuador', organismo con dos años aproximados de vida, articulado a oficinas comerciales alrededor del mundo, con el objeto de promover las exportaciones de nuestros productos, como apoyo fundamental a las *pymes*.

Partiendo de lo descrito en los párrafos anteriores se puede determinar que los aspectos culturales y económicos de una zona, determinan en gran parte la actuación de los actores involucrados directamente en el quehacer empresarial, y su apego al uso de herramientas empresariales como la Planificación Estratégica. Nuestro análisis corresponde a empresas de una determinada zona del Ecuador, Atuntaqui, y estos aspectos, incluido incluso el histórico, que aunque no es tratado aquí hasta el momento, influyen en el comportamiento de los empresarios y/o gerentes de las *pymes* y el uso de la Planificación Estratégica ligado al desempeño empresarial. Estos factores serán tratados como elementos en la parte de investigación cuantitativa a realizarse en el marco de nuestro análisis.

Análisis y comparación de los resultados empíricos sobre la relación Planeación Estratégica y Desempeño

Existe o no una relación positiva entre Planificación Estratégica y el desempeño en las pequeñas y medianas empresas, la respuesta la encontraremos en el análisis que se realizará a partir de los datos de campos de los que dispondremos a partir de las encuestas que se implementarán en la muestra seleccionada, sin embargo, nuestra hipótesis es que esta relación positiva existe, independiente de si esta planificación es formal o informal (intuitiva).

Aproximadamente la mitad del total de investigaciones que han analizado la planeación estratégica y su impacto en el desempeño en pymes, mostraron una relación positiva entre estas variables. No obstante, algunos de los estudios presentaron esta relación sólo con algunas medidas de desempeño, mientras que en otros el impacto fue positivo para todas las variables utilizadas de desempeño financiero.

El resto de las investigaciones no encontraron una relación significativa entre la planeación estratégica y el desempeño de la empresa, y aunque el impacto fue indefinido, los autores argumentan que la planeación estratégica contribuye a sobrevivir en el entorno, a definir claramente los objetivos organizacionales y a analizar mejor la posición competitiva (López, 2005: 150).

La Planeación Estratégica de las *pymes*, en general, se enmarca en el contexto de la planificación de empresas de cualquier tamaño, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen sus particularidades que han sido revisadas por varios autores, y en particular en el estudio de López al que nos referimos y nos referiremos en esta investigación, como soporte teórico importante para el análisis. Las *pymes* en algunos casos realizan procesos de Planeación Estratégica de manera formal, y en otros de manera informal, pero en los dos casos, la validez de estos procesos en estas empresas, a pesar de su tamaño, sigue presente. Hay que considerar las características propias de las *pymes* y el contexto en el que se desenvuelven, a la hora de analizar la validez de sus procesos de planificación en busca de los objetivos empresariales.

La falta de uniformidad en los resultados se debe a diversos factores. En primera instancia, ninguno de los autores establece una definición conceptual de la planeación estratégica en pymes, dejando sin fundamento el volver operacional la misma. La falta de una definición de planeación estratégica en pymes tiene su origen en la literatura prescriptiva, ya que los teóricos no se han preocupado por definir los objetivos, funciones y elementos de la PE en pequeños negocios. En este sentido, algunos autores han medido la planeación estratégica basándose en la formalidad con la que se lleva a cabo, entendiendo como formalidad la existencia de procedimientos sistemáticos, utilizados con el propósito de involucrar y comprometer a los miembros de una empresa en el proceso de planeación (Grinyer y Norburn, 1975), incluyendo

formatos, cuantificación de datos y calendarios de juntas y eventos (Pralhad, 1983); sin dejar a un lado que la formalidad se entiende como la existencia de planes por escrito (López, 2005: 150).

Las *pymes* en general tienen características particulares de tamaño, capacidad financiera, inserción en el mercado, conformación de personal, formas de dirección, etc., lo que amerita que este tipo de empresas tengan procesos de Planificación en la mayoría de los casos informales (intuitivos), que sin embargo, no les quita validez frente a los procesos formales de las grandes empresas. Con sus características particulares, las *pymes*, saben la ruta que tienen que seguir en su inicio y desarrollo, pensado a través de una Planificación, que sin ser formal, trazan el camino a seguir hacia el éxito empresarial. Actuar sin Planificación o hacerlo de manera inadecuada o incompleta, puede causar, el cierre de las *pymes* de manera prematura, y la no permanencia en el mercado en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, los métodos de volver operacional la planeación deben ser consistentes y lógicos con las actividades de planeación en pequeñas empresas, ya que una planeación mal dirigida e implementada puede generar una disminución en la eficiencia organizacional, sin importar el grado de formalidad con la que se lleve a cabo. De otra manera, se estaría dejando a un lado la esencia de la actividad de planeación, para centrarse en la formalidad con la que se utiliza (López, 2005: 150).

Considerar que la Planificación Estratégica formal es el único camino válido para planificar, es negar la existencia de las características propias de las *pymes*, que aunque planifican, no siempre cobijan estas actividades bajo la formalidad, y no se puede negar en este escenario la existencia de Planificación Estratégica informal o intuitiva en el caso de negocios de tamaño pequeño o mediano.

Podríamos esperar que al evaluar la existencia de la planeación estratégica mediante el grado de formalidad con la que se lleva a cabo, no se encontraría una relación positiva con el desempeño, ya que la mayoría de las *pymes* no alcanzarían la clasificación de planeadoras formales. La evidencia empírica muestra otros resultados: a pesar de la rigidez en la clasificación, existen *pymes* con procesos formales de planeación, las cuales experimentan un mejor desempeño financiero, en comparación con las empresas con una planeación informal (López, 2005: 150).

Los párrafos anteriores describen la relación entre Planificación Estratégica y su impacto positivo en el desempeño empresarial, lo que concuerda desde el punto de vista teórico, con la hipótesis planteada en la actual investigación. También se señala que las *pymes* que realizan Planificación formal tienen un mejor desempeño que aquellas que la realizan de manera informal.

Principales aportaciones de la investigación Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa, una revisión bibliográfica, relacionadas con la hipótesis de la investigación

Las conclusiones señaladas en la investigación descrita logran por el momento y desde el punto de vista teórico, fortalecer la posición de que mi hipótesis planteada para el análisis en el contexto histórico de Atuntaqui, es válida, y que existe una relación positiva entre Planificación Estratégica y *pymes*. En el Anexo 5 se presentan algunas conclusiones de la investigación de López, que esperamos muchas de ellas ratificarlas en la marcha de esta investigación, y reforzarlas y adicionar elementos en otros casos.

Las conclusiones señaladas en el Anexo permiten apreciar que existe una relación positiva entre Planificación Estratégica y desempeño, y que cualquier esfuerzo de planificación, por pequeño o informal que sea, tiene un impacto provechoso en términos de resultado empresarial y desempeño.

Las empresas, actuando en un ambiente de competitividad de cualquier nivel, y que realizan Planificación Estratégica, son menos vulnerables en el mercado, y tienden a sobrevivir en el mediano y largo plazo, y mientras esta Planificación se vuelva parte de sus labores periódicas, tienen a fortalecerse cada vez más frente al mercado e incrementan la posibilidad de subsistencia en el tiempo.

En esta medida, las grandes empresas, o las pequeñas y medianas, mientras más serios y/o formales sean sus procesos de planificación, mejores posibilidades de crecimiento y desarrollo tendrán, y el impacto en el éxito financiero tenderá a ser positivo.

La Planificación Estratégica también impacta sobre otras variables como las ventas, permanencia en el mercado, exportación, etc., a más de la variable financiera, atenuando la posibilidad de fracaso o cierre de los negocios en el corto plazo.

En esa medida, las *pymes* no escapan de este impacto, existiendo siempre una relación positiva entre Planificación y Desempeño. Gran parte de estos elementos serán abordados en el levantamiento de información a través de la encuesta a realizarse a las empresas que serán parte de la muestra que se seleccionará en el modelo econométrico a plantearse, y sus conclusiones producto del análisis posterior.

Un enfoque de la problemática sin considerar su tamaño

El análisis de las empresas, y parte del mismo, utilizado como fundamento para la realización de la Planificación Estratégica, debería enfocarse a la evaluación de los elementos internos en la empresa, como de los elementos del contexto en los que se desenvuelven las organizaciones, sean estos económicos, sociales y/o ambientales, los mismo que tienen y tendrán un impacto en la definición de los objetivos y los resultados de los negocios, y las pequeñas y medianas empresas no escapan de esta realidad.

Para diseñar una estrategia exitosa que permita alcanzar los objetivos planteados, es necesario comprender las relaciones y sus intensidades entre los contextos internos y externos de la empresa sin importar su tamaño, así como sus acciones y desempeño. Es necesario describir los componentes de la misma, y distinguirlos de otros términos relativos a temas estratégicos como la visión, misión, valores y propósitos que complementan sus componentes sin alcanzar a sustituirlos bajo razón alguna.

.....Surge entonces la pregunta, ¿cómo medir la pertinencia de acciones entre las microempresas?- pues sólo a través de ejercicios que permitan observar la interacción de la empresa con su entorno y medir sus resultados, comparar con objetivos y metas para establecer desviaciones y emprender los cambios necesarios para corregir el rumbo de la empresa. Y, ¿de dónde podemos partir para iniciar estos ejercicios?- de la base de cualquier modelo que nos ayude a explicar la realidad y nos permita predecir algunos eventos específicos, esto es, los supuestos (Mugaray y Ramírez, 2004: 167).

Este autor nos indica la necesidad de las empresas de un análisis de los entornos tanto internos como externos, medición del ambiente en el que compiten las microempresas y definición de objetivos claros. Deja abierta la posibilidad del uso de un modelo que permita medir la acción de las microempresas y sus resultados. Podemos por el momento determinar que los factores señalados por el autor a considerar en una estrategia, son parte de los elementos que están presentes en una Planificación Estratégica, lo que nos brinda una luz sobre la hipótesis planteada en esta investigación.

Repensando la Planificación Estratégica, riesgos y falacias

Siendo que la Planificación Estratégica no siempre permite alcanzar los resultados deseados planteados en los objetivos propuestos por las empresas en su establecimiento y desarrollo, se trate de grandes, pequeñas o medianas empresas, existen autores que han desarrollado análisis referentes a los riesgos que implica la Planificación, pero que a nuestro entender, no invalida la relación entre ella y los niveles de desempeño de las organizaciones.

Los planificadores han tendido a echar la culpa de los problemas de la llamada "planeación estratégica" a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación. Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias. Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos riesgos, esto es, en una serie de "falacias" relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias.

Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma (Mintzberg, 1994 citado en Gallardo, 1994: 12).

La Planificación Estratégica debe considerar un alto nivel de compromiso de los directivos y/o dueños de las empresas en su inicio, desarrollo e implementación, pero en la mayoría de los casos, estos directivos y/o dueños no se involucran porque se ven absorbidos por las tareas cotidianas de la empresa, y piensan que pueden delegar en su totalidad este tipo de tareas a terceras personas, sin tener incluso la decisión de avalar de forma contundente y decisiva estos procesos, lo cual implica y lleva a cometer graves errores, tanto en la elaboración de la Planificación como en el desarrollo de su contenido, y siendo que la Planificación permitirá señalar la ruta a seguir de la empresa, la falta de involucramiento puede llevar a las empresas al fracaso y cierre prematuro de los negocios.

Los peligros de la planeación corporativa que se enumeran en el artículo son los siguientes:

- 1.- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador
- 2.- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff
- 3.- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo
- 4.- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea
- 5.- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo
- 6.- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación
- 7.- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración
- 8.- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad
- 9.- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado

10.- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales (Mintzberg, 1994 citado en Gallardo, 1994: 12-21)

Nos pareció interesante incluir partes de este artículo, porque son elementos que podrían ser considerados en la encuesta y en la parte del análisis cualitativo de la investigación. Se destacan los inconvenientes que tiene la planificación estratégica en las empresas, y cómo la falta de consideración de determinados elementos, entre ellos la falta de un ambiente propicio para su realización, podrían permitir que esta herramienta no responda a las necesidades de la empresa y su relación con el desempeño.

Escuelas de planificación estratégica: enfoques conceptuales

En el Anexo 6 se encontrará, un enfoque de las diferentes escuelas de Planificación Estratégica que cronológicamente han existido a lo largo de todos los tiempos, una descripción de cada una de ellas, que las hemos tomado de la descripción de una parte del documento de Hernández y Galindo. En el mismo, los autores se dan la tarea de conjuntar las que consideran las 10 principales escuelas de la estrategia, presentando una descripción de manera sumamente comprensible para cualquier lector, y generando, de cada escuela, un análisis acerca de las contribuciones y limitaciones.

La revisión de los contenidos de las diferentes escuelas de planificación estratégica, nos otorga una idea de la importancia de la planificación y la elaboración de estrategias empresariales desde diferentes enfoques, donde los elementos internos y externos a las empresas juegan un papel fundamental en sus definiciones, siendo para algunas de ellas un proceso formal y casi que académico, y para otras un proceso de aprendizaje gradual, donde las características de los dueños y directivos le otorgan un elemento subjetivo importante a la Planificación. Lo cultural también es un elemento a considerar y el conocimiento aprehendido a lo largo del proceso de conformación, desarrollo y crecimiento de las empresas juega también un rol importante como retroalimentación en los procesos de mejora de elaboración de estrategias y Planificación Estratégica.

Se puede concluir a lo largo del recorrido conceptual, que siempre se planifica, formal o intuitivamente, para poder llegar a los objetivos propuestos o predeterminados.

Marco conceptual: Varios enfoques de estrategia, planificación estratégica, planificadores, tipos de estrategias y conceptualización de las diferentes escuelas

La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana: una investigación relacionada

Es importante para el análisis, establecer aunque sea de manera preliminar, la definición de Planificación, Estratégica y Estrategia, a efectos de ir enmarcando el trabajo de investigación que nos hemos propuesto realizar, siendo estos elementos una de las partes centrales del análisis de la presente tesis.

Planificación: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Estratégica: Estratégico, ca. (Del latín *strategicus*)

adj. Perteneciente o relativa a la estrategia

adj. Que posee el arte de la estrategia

adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo.

Estrategia:

f. Arte de dirigir operaciones militares

f. Arte, traza para dirigir un asunto.

Traza:

"Plan para realizar un fin"

De esta manera el concepto guarda una redundancia en las palabras que lo componen en la medida que traza una de las acepciones de *Estrategia* como un *Plan para realizar un fin* (Troya, 2009: 23-24).

Estos conceptos particulares de Planificación, Estratégica, Estrategia, Traza, vistos en su conjunto, son acepciones que pueden ser reunidas y asimiladas en el concepto que nos incumbe, el de Planificación Estratégica, y definirla como una herramienta que le permite a las organizaciones diseñar y ejecutar la planificación, que permita obtener la ruta a seguir a las empresas, en su inicio y desarrollo.

El concepto general, hoy en día, propone que la Planificación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan -Plan Estratégico- proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad. El plan en sí supone definir los objetivos básicos, las políticas para enmarcar la acción y ocuparse de la asignación de recursos para conseguir el propósito. Estrechamente vinculado se

encuentra el concepto de gestión o gerencia estratégica, que viene a ser el conjunto de acciones desarrolladas por las organizaciones para diseñar y ejecutar una estrategia (Troya, 2009: 25).

El autor de la investigación recorre de manera cronológica los conceptos de estrategia y planificación estratégica, de los cuales vamos a tratar algunos que nos servirán para ir teniendo una mejor asimilación de los conceptos necesitados en esta investigación.

De acuerdo a las ideas de Kenneth Andrews: "La estrategia es la configuración de objetivos, fines o metas de la política y planes para alcanzar esta metas, todo ello expuesto en forma que defina a qué negocio la empresa se dedica o dedicará y clase de empresa que es o habrá de ser.....". Esta definición incorpora claramente los conceptos de Misión y Visión.

De la misma nota técnica añade más adelante: "Decidir cuál haya de ser la estrategia es al menos idealmente un diseño racional. Entre sus subactividades principales figuran la identificación de las oportunidades; los peligros que acechan en el medio ambiente de la empresa y la consideración de un cierto grado de riesgo en las alternativas perceptibles. Antes de poder hacer una elección, se tienen que apreciar las fuerzas y flaquezas de la empresa. Su capacidad real o en potencia para aprovechar las percibidas necesidades del mercado o para hacer frente a los riesgos consiguientes, se tiene que calcular tan objetivamente como sea posible....." (Troya, 2009: 28-29).

Estas definiciones incluyen los conceptos que posteriormente se relacionarían con los conceptos de *FODA*. Adicionalmente, la Planificación Estratégica como lo señalan diversos autores, y con los cuales coincidimos plenamente, está influenciada de manera directa por las características personales de los jefes, directores y/o dueños de las empresas.

Para completar este recuento de las ideas fundamentales de Andrews, se deben incorporar dos conceptos adicionales como el de los valores personales y el de los deberes de la organización, que la misma fuente los recoge así: "La determinación de la estrategia también precisa un estudio de las alternativas que prefiere el director en jefe y también tal vez sus colaboradores más inmediatos, ya aparte de las consideraciones económicas". "Finalmente la elección de la estrategia tiene un aspecto moral..... Algunas alternativas se le aparecen al ejecutivo que las estudia, más interesantes que otras....." (Troya, 2009: 29-30).

Otro elemento fundamental a considerar en la elaboración de la Planificación Estratégica es el entorno, tal como la economía y el mercado, para conocer en qué condiciones se desarrollarán las empresas, cuál y cómo será el mercado objetivo, qué productos producir y/o comercializar, etc.; todos estos elementos señalados, entre otros, que corresponden al entorno, son muy importante el considerarlos, ya que influenciarán de manera definitiva los procesos de planificación de las empresas, incluida las *pymes*.

La contribución más destacable de Ansoff, que consiste probablemente el enfoque hacia el mercado, perceptible cuando dice: "Las decisiones estratégicas están relacionadas principalmente con el exterior más que con los problemas internos de la empresa y, concretamente, con la selección de la gama de productos que la empresa produce y los mercados a los que va a vender" (Troya, 2009: 31).

La revisión del autor de la investigación deja claro que los conceptos de estrategia y el uso de estrategias relacionados a Planificación Estratégica, son conceptos y usos que las empresas han utilizado desde mucho tiempo atrás, y en el que regularmente analizan no sólo las debilidades y fortalezas internas, sino también los elementos relacionados con el exterior, o sea su mercado y clientes, elementos que en su conjunto les permiten a los dueños de los negocios visualizar qué productos producir y qué ruta seguir en su proceso de construcción, desarrollo y crecimiento de las empresas, y que son elementos que si son adecuadamente analizados e implementados, les permiten al mismo tiempo disminuir los riesgos a los que se pueden ver sometidos a partir de los elementos internos y externos que los influyen.

Otro de los elementos importantes que se señalan a partir de estas descripciones conceptuales, es la influencia que existe de los dueños y/o directivos de las empresas, de acuerdo a su óptica, concepciones y deseos de lo que quieren conseguir, y de acuerdo a sus percepciones del mundo externo, en la definición de estrategias y forma de construir y enrutar el crecimiento de sus empresas. En esa medida, la Planificación Estratégica contiene elementos subjetivos que vienen y nacen de las ideas de los dueños y/o directivos de los negocios, que son inevitables que estén presentes en su contenido y definiciones.

Estrategia competitiva: enfoque de Porter por sectores de la industria

Los procesos de Planificación Estratégica, sean formales o intuitivos, interesan a las empresas de diferentes sectores económicos e industriales en general, y el impacto positivo que tiene la Planificación en el resultado de las empresas, sigue siendo algo que interesa a muchos autores, empresarios y/o dueños de negocio.

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso planificado o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.....

La importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero las empresas conceden a la planificación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que, por lo menos, las políticas (sino las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Al aumentar la atención que se presta a la planificación estratégica, se han puesto de relieve las preguntas que desde hace mucho interesan a los administradores: ¿Qué impulsa a la competencia de mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar?, ¿qué medidas adoptarán probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿cómo evolucionará mi industria?, ¿cuál es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo? (Porter/Estrategia Competitiva, 2009/2012: 31).

Porter en su libro nos ratifica la importancia de la Planificación Estratégica, y de que las empresas cuenten con una estrategia para poder competir y ser líderes en su industria. También nos señala que existen estrategias implícitas o explícitas, pero que todas las empresas deberían contar con una estrategia para poder competir en su sector.

Estos conceptos ponen de manifiesto la necesidad de la existencia de Planificación Estratégica en las empresas, sean estas formales o intuitivas, ópticas que son parte de preguntas e hipótesis planteadas en la presente investigación.

Ventajas y desventajas de la planificación estratégica según Mintzberg

Conceptos importantes que son la base del concepto de Planificación Estratégica: ¿qué es planificación?, ¿porqué planificar? y ¿qué es estrategia?, pasando por una revisión del concepto y comportamiento de los planificadores, son temas que trata Mintzberg en su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, y que a continuación resúmenes y traducciones tomadas de diferentes partes del libro en los capítulos relacionados.

¿Qué es planificación?

Para alguna gente, planificación es pensar en el futuro, simplemente tomar el futuro en cuenta. "Planear denota pensar acerca del futuro". O en palabras más poéticas de Sawyer, "planificar son acciones trazadas por adelantado". El problema es que esta definición no tiene límites. "Casi todos los trabajos, para ser realizados, deben ser planificados, al menos informalmente y en unos pocos minutos". Fayol comprendió esto años atrás cuando escribió: "Gerenciar significa mirar hacia adelante".

Para otros, planificación es controlar el futuro, no justamente pensar acerca del futuro, pero sí actuar sobre él. "Planificar es el diseño del futuro deseado y las maneras efectivas de abordarlo". Dado que todas las acciones con consecuencias futuras son acciones planificadas, planificar se convierte en el todo, y no planificar difícilmente puede decirse que existe. La no planificación sólo existe cuando la gente no tiene objetivos, cuando sus acciones son al azar y no relacionadas directamente a un objetivo (Mintzberg/*The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994: 7-8).

Desde esta óptica, la Planificación es delinear las acciones futuras de las organizaciones con anticipación, no dejar actividades y proyectos al azar, que podrían dificultar la consecución de los resultados esperados. Desde el punto de vista de la Planificación, llámese Estratégica u Operativa, o abordada formal o informalmente, la misma garantiza a las empresas, de cualquier tamaño, el alcanzar los objetivos y garantizar en gran parte el éxito del negocio, y la permanencia del mismo en el mediano y largo plazo, y evitar su cierre prematuro durante los primeros años de vida.

En este sentido, algunos escritores han propuesto, algunas veces inadvertidamente, que planificar es tomar decisiones. Goetz define planificación como "fundamentalmente seleccionar", Koontz lo define como "la determinación conciente de los cursos de acción destinados a lograr propósitos". Drucker por ejemplo dice "planificación es el futuro de las decisiones presentes", y Ozbekhan lo describe como "procesos de decisión dirigidas al futuro".

Otros definen como planificación es integrarse a los procesos de decisión. Es como una estructura de decisión integrada, planificación implica algo que deseamos pero más organizado. Considerando las palabras de Ackoff: "la planificación es requerida cuando el estado futuro que nosotros deseamos involucra un conjunto de decisiones interdependientes; eso es, un sistema de decisiones.... la principal complejidad es

derivada de la interrelación de las decisiones, más bien que de las decisiones en sí mismas".

Desde el punto de vista de Mintzberg, planificación es un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de decisiones (Mintzberg/The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994: 9-12).

Queda claro a partir de estas definiciones de los diferentes autores, que la Planificación está ligada a la toma de decisiones, las mismas que son parte de un sistema de decisiones integradas y articuladas de diferentes aspectos, que permiten en su conjunto alcanzar el resultado empresarial deseado; en este contexto, la Planificación permite a las empresas en general, y a las *pymes* en particular, a tomar decisiones sobre aspectos como a qué mercados acceder, qué productos vender, a quienes comprar sus insumos, exportar o no exportar, y muchas otras, de lo contrario, dejar de tomar estas decisiones y entregarlo todo al azar significará no actuar sobre la ruta a seguir en función del objetivo a alcanzar, lo que significará un riesgo alto para las empresas, lo que no les permitirá tener visualizado y claro el camino y los objetivos. En esta medida, la Planificación se vuelve fundamental para el éxito de los negocios.

¿Porqué planificar? (de acuerdo a los planificadores)

El autor plantea varias razones por las que las organizaciones deben planificar:

- Para coordinar sus actividades
- Para asegurarse que el futuro sea tomado en cuenta
- Para ser y actuar racionalmente
- Para controlar (Mintzberg/The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994: 16-19).

La Planificación, según el autor, y de hecho así lo es en realidad, es un acto racional y conciente de los dueños y/o directivos de las empresas, que les permite pensar en el futuro a través de actividades coordinadas que ejecutan y deben ejecutar, para permitirse alcanzar el objetivo que se han propuesto, y además ir realizando u monitoreo y control del avance que van teniendo en la ruta hacia la meta deseada. Si se desea tener éxito, o al menos estar claro del porqué no alcanzaron el mismo, para tomar los correctivos necesarios, es importante y fundamental la Planificación y el establecimiento de estrategias.

¿Qué es estrategia?

La mayoría de las veces se obtendrá como respuesta la estrategia es un plan, o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción en el futuro, un camino para seguir desde el presente al futuro.

Estrategia es también un patrón, esto es, consistente en el comportamiento sobre el tiempo. Existen estrategias planificadas y estrategias emergentes, estas últimas se refieren a aquellas que no pueden asegurarse en avance.

Estrategia es la posición, es decir, la determinación de ciertos productos en determinados mercados.

Estrategia es perspectiva, es decir, la vía en que una organización está haciendo las cosas (Mintzberg/*The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994: 23-28).

Cuando se realiza Planificación Estratégica se piensa en planificar basado en estrategias, que son las ideas fundamentales que tienen los empresarios en mente como curso de acción superior, con el objeto de planear el camino a seguir hacia los objetivos previamente determinados; por eso la Planificación Estratégica contempla los objetivos estratégicos como aquellos de nivel superior, bajo los cuales se plantean objetivos más específicos, y bajo estos, los planes, proyectos y actividades en detalle, con niveles de responsabilidad y medidas de evaluación.

Planificadores, Planes y Planificación

Dentro de la literatura de planificación estratégica, los gerentes realmente están demasiado ocupados para planificar, entonces ellos no pueden jugar un rol clave en el proceso de planificación; si los sistemas formales realmente deben ser usados para elaborar estrategias, quizá entonces la planificación deba ser separada de la operación. El libro plantea la posibilidad de que los planificadores juegan un rol aparte de la operación (Mintzberg/*The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994: 29-32).

En el caso de las grandes empresas, es importante que los procesos de Planificación estén separados y elaborados por especialistas que tengan el tiempo suficiente y el conocimiento necesario para desarrollarlos y ayudar a implementarlos, pero siempre con el aval de los dueños y/o personas que dirigen las organizaciones, entendiendo que estos procesos son de construcción colectiva, que capta y organiza las ideas y conocimiento de cada uno de los integrantes de los diferentes departamentos. En el caso de las *pymes*, por su tamaño y capacidad financiera, la mayoría de las veces, estos procesos, al no ser demasiado extensos considerando los parámetros señalados, son elaborados por los mismo dueños y/o directivos, teniendo ellos el mismo nivel de validez e importancia que tienen en las grandes empresas.

Como resumen del libro luego de la revisión de los diferentes conceptos, e integrando todas las definiciones, planificación estratégica y sus descripciones, el autor señala lo siguiente: La formación de la estrategia es un proceso de planificación, diseñado o soportado por planificadores, con el objeto de diseñar y producir planes (Mintzberg/The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994: 29-32).

El planteamiento del autor es remarcar sobre la importancia de la planificación estratégica, en todas las acciones de las organizaciones, y la ausencia de estrategia significa desarrollar actividades que no están relacionadas a objetivos empresariales. Plantea además que la planificación y el porqué hacerlo está asociado a estrategias, que finalmente se relacionan al concepto de Planificación Estratégica, que deben estar relacionadas al menos en las empresas medianas y grandes a personas y/o áreas dedicadas a estas tareas, separadas de las tareas operacionales de las empresas.

Mintzberg es también uno de los principales críticos de la Planificación Estratégica, considerando que la misma resta creatividad y acción a los empresarios, sometiéndolos a una camisa de fuerza formal que les merma la creatividad entre otros elementos, necesarios para el buen desarrollo y buena salud de las organizaciones.

Una primera preocupación se refiere al enfoque fundamental adoptado por el autor, que Henry Mintzberg (1997) lo presenta como de carácter prescriptivo o descriptivo, según el caso. Al respecto comenta lo siguiente: "Si bien muchas veces se tiende a desdeñar las teorías descriptivas, son las prescriptivas (o normativas) las que por lo general han constituido un problema en lugar de una solución en el campo de la administración. No existe una mejor forma de administración; ninguna prescripción funciona en todas las organizaciones" (Mintzberg en Troya, 2009: 33-34).

El cuestionamiento de Mintzberg está fundamentado en la posibilidad de que el establecimiento de prescripciones no funciona en las empresas, pero Planificar significa analizar un conjunto de variables tanto internas como externas, que permitan tener a los empresarios una idea clara de la ruta que deben seguir, basado en estrategias, con el objeto de alcanzar las metas propuestas. Pero estamos completamente de acuerdo con Mintzberg, en el sentido de que establecer recetas de Planificación comunes para todas las empresas, basado en metodologías pre-establecidas, no funciona, debido a las características particulares que tienen cada una de ellas, y de manera especial las *pymes*.

La planificación estratégica, tal como se ha practicado, ha sido realmente una *programación estratégica*, la articulación y elaboración de estrategias, o visiones, que ya existen. Cuando las empresas entienden la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico, pueden volver a lo que el proceso de elaboración de la estrategia debe ser: capturar aquello de lo que el administrador se entera en todas las

fuentes (tanto de conocimiento de su experiencia personal y las experiencias de los demás en toda la organización como los datos de una investigación de mercado) y, a continuación, la síntesis del aprendizaje que está dentro de una visión de la dirección que debe seguir la empresa (Mintzberg en Troya, 2009: 38).

Mintzberg enfoca el tema de la Planificación a partir de la recolección de información interna de la empresa y del entorno, así como el involucrar en el planteamiento de las estrategias el conocimiento y experiencia de los involucrados, elementos válidos en un proceso de Planificación, pero que este autor los diferencia etiquetándolos como pensamiento estratégico, pero que a nuestro entender, está estrechamente relacionado el concepto a Planificación Estratégica.

Los planificadores deben hacer su contribución en torno al proceso de construcción de la estrategia. Deben suministrar el análisis formal de datos que requiere el pensamiento estratégico, siempre y cuando lo hagan para ampliar el análisis de las situaciones en lugar de uno descubrir la respuesta correcta.....

Mediante la redefinición del plan de trabajo, las empresas reconocen la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico. La planificación ha tratado, siempre, sobre el análisis relacionado a cómo alcanzar un objetivo o un conjunto de intenciones medidas, la realización de esas medidas a fin de que puedan ser aplicadas casi automáticamente, y prevé la articulación de las consecuencias o los resultados de cada paso. Estoy a favor de un conjunto de técnicas analíticas para el desarrollo de la estrategia, escribió en "The Economist" Michael Porter, probablemente el escritor más leído acerca de la estrategia (Mintzberg en Troya, 2009: 38).

Mintzberg no deja de reconocer la planificación estratégica, pero cuestiona su proceso como excesivamente formal, y opina que el pensamiento estratégico es lo que orienta en los planificadores la elaboración de estrategias y por ende de planificación estratégica de manera adecuada.

Planificación formal y planificación intuitiva: un enfoque práctico

Muchos autores hasta la actualidad han tratado acerca de la planificación formal e informal. La planificación informal para efectos de nuestra investigación la asimilamos como la *planificación intuitiva* por sus características similares. Presentamos a continuación una caracterización general de los dos tipos de planificación que lo encontramos en la obra de Álvarez:

Tabla 1. Planeación Formal e Intuitiva, características principales

PLANEACION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTUITIVA	<ul style="list-style-type: none">• Rápida• Informal• De aparente bajo costo• Adecuada para negocios no complejos	<ul style="list-style-type: none">• No documentada• Es personal, de poca participación• Riesgo por cambios no previstos• Reacción más que creación• Trabajo bajo presión
FORMAL	<ul style="list-style-type: none">• Estructurada y documentada, permite el seguimiento• Propicia delegación• Permite participación• Activa, basada en análisis• Clarifica oportunidades y problemas• Obliga a fijar objetivos• Fomenta la comunicación• Desarrolla Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• Exige esfuerzo• Requiere disciplina• Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad• Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación - control

Fuente: Manual de Planeación Estratégica, Martín Álvarez Torres, 2006: 27

Estas caracterizaciones importantes para nuestra investigación, tratadas en este manual práctico, son parte de la descripción de Planificación Formal y Planificación Intuitiva, definidas desde los elementos relacionados a cada una de ellas.

La planificación y la dirección estratégica: conceptualización, relaciones y diferencias

En la investigación de Eduardo Bueno Campos, trata de los conceptos de Planificación y Dirección Estratégica, pasando por su caracterización, diferencias y semejanzas, se refiere en los siguientes términos a los conceptos de Planificación Estratégica y Dirección Estratégica:

Como se ha apuntado, de los setenta a los ochenta se ha pasado del sistema conocido por Planificación Estratégica al actual de Dirección Estratégica. El primero partía de un análisis de "impulsos" estructurados a largo plazo y que requería varios períodos económicos para ser llevado a la práctica. Representaba un sistema estructurado, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia.

En cambio, la Dirección Estratégica se configura como un "sistema de planificación", en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativo (Bueno/Dalmau/Renau, 1993: 144).

La Dirección Estratégica, desde el punto de vista conceptual asimila los procesos de Planificación Estratégica, madura y se desarrolla, haciendo diferencia entre la formulación y la implementación, considerando a la Planificación Estratégica como la primera parte, dejando a la Dirección Estratégica la parte de la implementación. A nuestro entender, la Planificación Estratégica es un proceso de mediano y largo plazo, muy estructurado, y que plantea estrategias que configuran la ruta a seguir de los diferentes proyectos y actividades; la Dirección Estratégica en cambio, es la parte de la implementación de las formulaciones previamente planteadas, y complementan en la segunda etapa la puesta en marcha de la formulación realizada.

Este artículo, bajo el mismo contexto, presenta la definición de tres autores diferentes, los mismos que son presentados a continuación, para permitir tener un enfoque variado de los mismos conceptos fundamentales para esta investigación.

La Dirección Estratégica según el investigador se estructura en tres partes netamente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos, de staff y de línea, los primeros irán perdiendo papel en dichas partes, en la medida que lo irán ganado los segundos. Estas son:

DEE = [Análisis Estratégico] + [Planificación Estratégica] + [Implantación y Control Estratégico] (Bueno/Dalmau/Renau, 1993: 145).

El primer autor que participa en la investigación (Bueno), bajo el mismo enfoque, presenta a las diferentes etapas, donde logra establecer la gran diferencia entre formulación y puesta en marcha de las estrategias, incluidas en los procesos de Planificación. La primera parte de Análisis

Estratégico, es la típica investigación encontrado en los análisis FODA. La segunda parte de Planificación Estratégica es la etapa de la formulación de estrategias, dejando en la tercera parte la gestión que permite la puesta en marcha de las estrategias formuladas previamente.

En la práctica, la Dirección Estratégica es un proceso de análisis y reflexión de hoy, que tiene como fin promover acciones que permitan alcanzar unos objetivos a medio y largo plazo. Este proceso puede ser muy formalizado, poco formalizado o, incluso, nada formalizado. Puede hacerse en equipo, con o sin ayuda de profesionales externos, o de un modo personalista por parte del empresario o gerente.

Toda empresa, lo sepa o no, tiene una estrategia pues compete de una manera determinada y la experiencia demuestra que un proceso formal y en equipo lleva a mejores resultados que los procesos informales y personalistas. La formalización es más necesaria a medida que aumenta el tamaño de las empresas (Bueno/Dalmau/Renau, 1993: 152-153).

El autor Dalmau plantea y ratifica la idea contenida en la hipótesis de esta investigación, que toda empresa plantea estrategias, formal o informalmente, para definir la ruta a seguir, que le permita alcanzar los objetivos planteados. En este contexto entran las *pymes* igualmente, a partir del planteamiento de que realizan procesos de Planificación Estratégica, formal o intuitivamente.

En cuanto a los cambios surgidos en relación con la implementación y el control de la estrategia, éstos se concretan en situar a ambos dentro de la Dirección Estratégica en el lugar que les corresponde. Esto es, en una primera etapa, la formulación merecía toda la atención, suponiéndose que una estrategia bien formulada debería, necesariamente, ser correctamente ejecutada, cuestión que está muy alejada de la realidad. La implementación de la estrategia, desde el momento que ha de ser llevada a cabo por las personas que forman parte de la empresa, exige la consideración de las actitudes, intereses, expectativas, etc. de estas, ya que cualquier modificación derivada de la implementación de la estrategia en alguno o algunos de estos elementos, puede provocar un rechazo que puede dar al traste con la estrategia elegida. En consecuencia, la implementación pasa a tener una importancia semejante a la de la formulación, por cuanto que una estrategia bien diseñada y correctamente seleccionada, puede ser mal implementada (Bueno/Dalmau/Renau, 1993: 157-158).

El autor Renau, haciendo la misma separación y diferencia entre formulación e implementación de estrategias, hace énfasis de que en la etapa de puesta en marcha de las estrategias, entran en consideración las actitudes de las personas involucradas, que en el caso de las *pymes* serían los dueños y/o directivos, elementos que se han tomado en consideración en el marco de esta investigación, y que serán reforzados con el análisis de los datos de campo que se obtendrán a partir de las encuestas a realizarse a la muestra que se seleccionará.

Desde la revisión de las conceptualizaciones anteriores de Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, se evidencia la importancia de estos procesos como fundamentales en el desarrollo empresarial, con el objeto de intentar llegar adecuadamente a los objetivos planteados. La etapa de Planificación Estratégica es de formulación con una visión de futuro, y la etapa de la Dirección Estratégica es el uso de las estrategias en su etapa de implementación, con características más flexibles y creativas, acomodándose a la subjetividad de los empresarios y a la dinámica de la organización y del entorno.

Se menciona claramente que el uso de la Dirección Estratégica, como herramienta de *Management*, que tiene inmerso el concepto de Planificación Estratégica, es fundamental para mirar hacia el futuro en el desarrollo de las empresas, y que el uso de éstas herramientas es independiente del tamaño de las empresas, por lo tanto incluye a las *pymes*.

Fortaleciendo el planteamiento inicial

Todos los conceptos aquí revisados en este primer capítulo, nos llevan a entender el nivel de importancia de que las empresas realicen Planificación Estratégica, y dentro de ellas, las *pymes*, considerando que el tamaño no es un elemento de exclusión y justificación para no analizar el entorno tanto interno como externo donde se desenvuelven las empresas, y todos los elementos necesarios, a efectos de dirigirse hacia un objetivo predeterminado.

Queda claro desde la revisión teórica de los diferentes autores, que la Planificación Estratégica está relacionada en términos positivos al desempeño y crecimiento de las empresas en el corto, mediano y largo plazo, y que esta herramienta de desarrollo empresarial permite a las empresas su permanencia a largo alcance.

A partir del análisis de Michael Porter, se puede determinar también que la Planificación Estratégica y el planteamiento de estrategias empresariales en general está ligada al término competitividad; y que el análisis del sector donde se desenvuelve y desarrolla una empresa, es un factor fundamental para conocer los elementos que permitan a los dueños y gerentes planificar la ruta a seguir con el objeto de alcanzar los objetivos futuros.

En el proceso de investigación y luego del levantamiento del marco teórico y conceptual en esta primera parte de la investigación, hemos entendido a partir de la teoría, que hay que asimilar el término Dirección Estratégica como parte del análisis, considerando que el mismo es más amplio, y tiene inmerso el término Planificación Estratégica en su definición, y que incluye además la implementación de las estrategias y deja abierta la posibilidad a la creatividad de los dueños o directivos de los negocios y considera la dinámica de las empresas como elemento fundamental en su establecimiento, crecimiento y desarrollo.

Planificación Estratégica, y ahora la Dirección Estratégica como elementos ejes de nuestro planteamiento, crecimiento, desarrollo, desempeño, competitividad, son términos que están estrechamente relacionados en el quehacer de las empresas en general y de las *pymes* en particular, de ahí que el planteamiento del tema de nuestra investigación: *La Planificación Estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las pymes en el Ecuador: caso Atuntaqui, 2002-2012*, con sus respectivos objetivos e hipótesis es considerado válido para su análisis y futuras conclusiones, basado en el marco teórico, conceptual y contexto en particular revisado hasta la presente fecha.

El contexto local

Atuntaqui: Datos históricos y generales del Cantón

Su historia: porqué actualmente es uno de los referentes en la industria textil

Es comprensible que hoy en día, Atuntaqui sea uno de los referentes más importantes en el Ecuador, en lo que a industria textil se refiere, su historia se remonta a la década de los veinte y precisamente a la parroquia de Andrade Marín que junto a Atuntaqui son las dos parroquias urbanas del cantón Antonio Ante.

La identidad del cantón se comienza a edificar a partir de un hecho histórico ocurrido el 6 de mayo de 1924, hito en el tiempo donde se inicia la pujanza al desarrollo comercial del cantón y la provincia, en aquella memorable jornada, se produce la colocación y bendición de la primera piedra de la fábrica textil *Imbabura*, hoy en día considerada *Patrimonio Cultural de la Nación*.



Fuente: "Revista Diario", 17 de febrero del 2009, artículo "ATUNTAQUI SU HISTORIA Para entender el porqué hoy en día"

La fábrica Imbabura ubicada en la parroquia urbana de Andrade Marín, se encontraba en un sector estratégico del Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura, debido a que fue construida junto a la estación de ferrocarril, circunstancia que ayudó en primer lugar, a la fácil transportación de la maquinaria procedente de Alemania e Inglaterra, traída vía marítima hasta el puerto de Guayaquil, para luego ser transportada vía férrea hasta la parroquia Imbabureña en

pequeñas piezas que poco a poco daban forma a las colosales maquinarias traídas desde el otro extremo del Atlántico. Esta ubicación estratégica también sirvió de manera fundamental a la fácil transportación de los productos de la fábrica, los cuales eran diversos como hilos, telas, cardas, etc., los cuales se convirtieron en los más cotizados a nivel de Ecuador y del sur de Colombia y todo esto con la ayuda de la *Gran Obra de Alfaro*, el *Ferrocarril Ecuatoriano*.



Fuente: "Revista Diario", 17 de febrero del 2009, artículo "ATUNTAQUI SU HISTORIA Para entender el porqué hoy en día"

Este momento histórico de arranque inicial, trajo aparejado un desarrollo comercial a gran escala, es así que desde el año 1926, la fábrica abre sus puertas para la elaboración de hilos y telas de algodón, convirtiéndose en el soporte económico del sector, pues, en ella trabajaban como empleados, habitantes de las parroquias de Atuntaqui, Andrade Marín, San Roque, Natabuela, Chaltura y de los cantones de Otavalo y Cotacachi. Adicionalmente, esta prosperidad textilera afincada en el sector, acarreó otros tipos de desarrollo económico en pequeñas fábricas familiares, sobre todo en la parroquia Marinense, y es así como empiezan diversas fábricas elaboradoras de refrescos (colas) de sabores embotellados, caramelos en envolturas plásticas, jabones para el lavado de ropa, etc. A partir de este importante punto de producción, en sus espacios de ingreso, se estableció el mercado popular los días sábados al mediodía y luego en la

tarde de los viernes a raíz de la disposición de trabajar cuarenta horas a la semana, día que los trabajadores realizaban su cobro semanal.

La fábrica Imbabura además construyó una gran cantidad de inmuebles, los mismos que se destinaban a las familias de los gerentes y técnicos para su convivencia, casas que hoy en día no existen; la fábrica fue la base primordial para el desarrollo de este cantón y porque no decirlo de la provincia y quizá de una buena parte del país. La provincia y el cantón, contaba con bosques que hasta hoy se conservan aunque en mal estado, vertiente de agua, pues se construyó un vía ducto especial desde una fuente de agua ubicada en el misma parroquia denominada “el ojo”, para que no faltara el preciado líquido, utilizado de manera cotidiana sobre todo para el sector de la tintorería; desarrollo que tuvo un trágico fin a mediados de la década de los sesenta, pues los trabajadores de la misma agobiados por el no pago de sus haberes deciden asesinar al técnico de la fábrica, hecho que termina con la detención de muchos de los trabajadores y una impresionante reducción de la producción, la misma que se siguió manteniendo hasta la década de los ochenta pero en un 10% de su capacidad operativa. A partir de entonces la fábrica cierra sus puertas.



La antigua fábrica Textil Imbabura será convertida en un museo que relata la historia de esta industria y fue el punto de partida de la actividad textil en Atuntaqui.

Fuente: Diario *El Tiempo*, 29 de abril del 2012, artículo *Hilos que cosieron la historia de una ciudad*

Es así como los habitantes de Atuntaqui, por historia y tradición son textileros, y es así como empieza a surgir la experticia de esta labor en esta tierra, aunque se haya destruido una de las más grandes y magníficas obras de la década de los veinte de nuestro país, sin embargo, enraizó su trabajo en sus habitantes, los mismos que luego de una década, lograron darse cuenta de su potencial y empezaron a explotarlo. Hoy en día la industria textil se alza grande en Atuntaqui y Andrade Marín, pero es Atuntaqui la que más glorias se lleva, pues, se ha convertido en una ciudad vitrina en la cual exponen su trabajo para los turistas nacionales y extranjeros y sus textiles son hoy por hoy muy cotizados a nivel nacional e internacional.

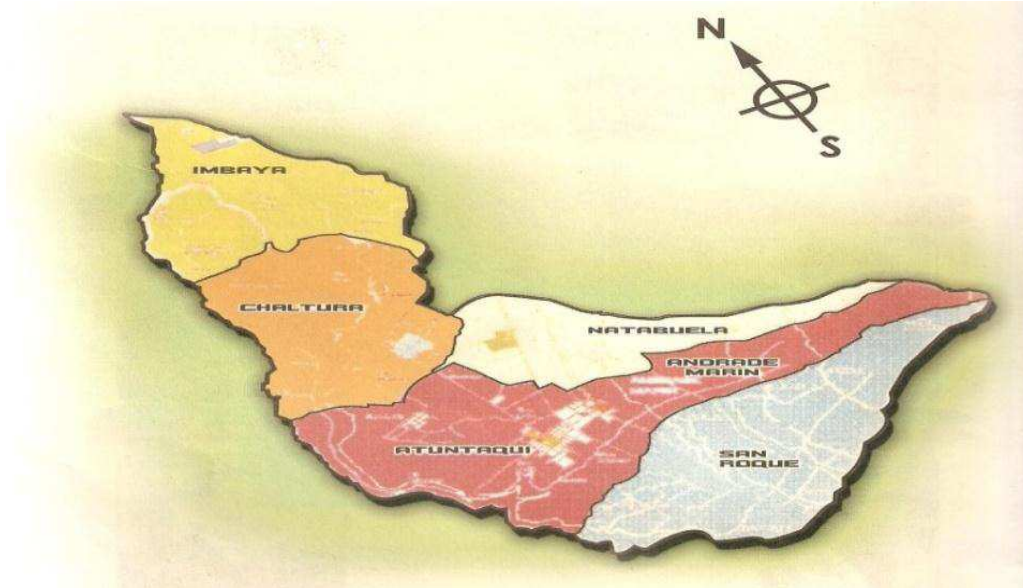
El contexto histórico permite configurar la especialización textilera de la provincia de Imbabura y en especial del cantón Atuntaqui. El desarrollo obtenido con el pasar de los años y sobre todo en la última década nos permite suponer que hubo detrás una Planificación Estratégica en el cantón, lo que enrutó a su vez la Planificación de las *pymes* del sector, asociado sus resultados al desempeño y crecimiento de las empresas de la zona, y por ende al desarrollo económico del cantón.

Información general del cantón

Provincia:	Imbabura
Cantón:	Antonio Ante
Cabecera Cantonal:	Atuntaqui
Ubicación:	Noreste de Imbabura
Límites:	Norte: Ibarra, Sur: Otavalo Este: volcán Imbabura, Oeste: Cotacachi y Urcuqui
Superficie:	78,26 Km ²
Parroquias:	Urbanas: Atuntaqui y Andrade Marín Rurales: San Roque, Chaltura, Natabuela e Imbaya
Población:	Urbana: 20.349 Rural: 21.039 Total: 41.388
Altitud media:	2.360 metros sobre el nivel del mar
Clima:	Templado
Relieve:	Larga llanura ubicada en la base occidental del volcán Imbabura
Idiomas:	Español y Kichwa
Grupos étnicos:	Mestizo e indígena

Fuente: Consultoría contratada por Municipio de Atuntaqui *Como generar empleo y crecimiento económico en los gobiernos locales: el papel de las alianzas público-privadas, caso sector textil de Atuntaqui, 2005-2014*

Ubicación geográfica



Fuente: *Estudio de factibilidad para la creación de un centro estético y de relajación física spa en la ciudad de Atuntaqui Cantón Antonio Ante provincia de Imbabura, 2011*

El cantón se encuentra ubicado a doce kilómetros del suroeste de Ibarra, y a 105 kilómetros del noroeste de Quito. Situado al noroccidente de la provincia de Imbabura, sobre las faldas del Imbabura, a una altitud de 2.360 m.s.n.m, posee clima templado, con temperatura media 15.4ª aproximadamente, el idioma utilizado en minoría es el Quichua y en mayoría el castellano. Sus límites son, al norte la quebrada de San Antonio que la separa del cantón Ibarra; al sur la quebrada Oscura, que colinda con Cotacachi y Otavalo; al este la cima del cerro Imbabura; y al oeste el río Ambí, es el cantón de menor extensión territorial, setenta y nueve kilómetros cuadrados, que significa el 1,8% de la provincia.

Población

- Urbana: 49%
- Rural: 51%
- Mestiza: 80,99%
- Indígena: 18,53%
- Afro-ecuatoriano: 0,48%

- 60% de la población tiene menos de 30 años
- Tasa de crecimiento poblacional es del 2,54 frente al 2,29 nacional
- Alta densidad poblacional : 456 habitantes por Km²

PEA: actividad manufacturera 26%

agricultura 19,81%

comercio con 15,14%

servicios con 14,54%, vinculado con sector textil

desempleo: menos del 3%

Fuente: Consultoría contratada por Municipio de Atuntaqui *Como generar empleo y crecimiento económico en los gobiernos locales: el papel de las alianzas público-privadas, caso sector textil de Atuntaqui, 2005-2014*

La distribución de la PEA permite ver la importancia del sector textilero para la economía de la zona.

Otros datos de Atuntaqui

SERVICIOS BÁSICOS:

Agua potable : cobertura 90 %, genera alta preocupación por cobertura horaria

Alcantarillado: 88 % - Sistema de tratamiento de aguas

Energía eléctrica: 98 %

Servicio telefónico fijo: 40 %

Recolección de basura: 95 %, Sistema de recolección y manejo de desechos

Fuente: Consultoría contratada por Municipio de Atuntaqui *Como generar empleo y crecimiento económico en los gobiernos locales: el papel de las alianzas público-privadas, caso sector textil de Atuntaqui, 2005-2014*

En el año 2010, el Gobierno Municipal de Atuntaqui realizó a través de una consultoría, un Plan Estratégico donde el sector textil y sus empresas fueron parte de los elementos investigados. La alta cobertura en infraestructura, agua potable, alcantarillado y recolección de basura permiten apreciar la importancia que le da la Alcaldía al sector y territorio, y por ende a sus empresas, como factores de base importantes para el desarrollo de la zona.

La Planificación Estratégica: Atuntaqui, pasos iniciales

En esta sección se describe una serie de información y datos encontrados en diversas investigaciones respecto al sector textil ecuatoriano y en particular de la producción de textiles del cantón Atuntaqui, sus inconvenientes y objetivos presentados. Se pretende establecer un panorama preliminar con el que se deduzcan elementos que podrían ser tratados en una Planificación Estratégica.

Atuntaqui, una marca

Los términos *City* y *Marketing* a la actualidad se usan en conjunto, para definir a una ciudad con imagen propia, es así como en Atuntaqui, estas dos palabras dejaron de usarse separadas, para constituirse en una herramienta estratégica que convertiría a la ciudad en una marca y así lograr promocionar y posicionarse en el país: *City Marketing*.

En épocas anteriores y hasta no hace mucho tiempo, la mayoría de ciudades únicamente tenían un nombre, bandera y escudo oficial, sin embargo, cada vez es más frecuente que tengan también una marca, logotipo, imagen corporativa, slogan e incluso *Merchandising* propio.

El *Marketing de Ciudades* (City Marketing) es un instrumento de la gestión estratégica local muy usado a la actualidad, que pretende “crear la imagen de la ciudad”, teniendo en cuenta los diferentes productos/servicios que se han desarrollado como un conjunto de atributos que dan valor a los recursos locales disponibles, con la finalidad de atender las demandas y satisfacer las necesidades de su público objetivo, interno y externo; actuales y potenciales.

Atuntaqui, el centro industrial de la moda

Notorio y apreciable es el progreso que han experimentado los habitantes de Atuntaqui, desde 1930, teniendo al presente, acceso a diversos servicios básicos, infraestructura moderna, vías de comunicación acordes a las necesidades y desarrollo de la actividad industrial, que le han permitido tener reconocimiento a nivel nacional como ciudad productiva, la cual tiene a las empresas como característica principal.

Y es que, la bien ganada imagen de la ciudad industrial tiene como soporte el trabajo de cientos de familias locales, que dedican sus esfuerzos cotidianos a la producción textil con exigentes innovaciones del mercado nacional e internacional.

Atuntaqui y la fiesta textil anual

Durante las fiestas de cantonización del doce de febrero al dos de marzo, y por su bien ganado prestigio de ciudad textil, cada año se realiza la *Moda Expo Atuntaqui*, en el feriado de Carnaval, como un espacio para fomentar negocios a nivel nacional e internacional. Además de los diferentes shows artísticos que llaman la atención de turistas y visitantes tanto nacionales como internacionales.

Análisis del Sector Textil Ecuatoriano

El sector textil, desde la época de la colonia ha sido muy representativo e importante para la economía ecuatoriana, dándole trabajo a muchas familias, y del cual, regiones como de la provincia de Imbabura, lo han tenido entre sus principales fuentes de subsistencia, pero en las dos últimas décadas ha sufrido un proceso de deterioro debido a la poca introducción de tecnología en los procesos de producción, y que no le ha permitido competir en términos homogéneos frente a países cuya producción está más tecnificada, y que han podido incidir a la baja sobre los costos de producción, hablamos sobre todo de los países asiáticos, y de países vecinos como Perú, Colombia, y en menor medida Brasil.

A la actualidad, el sector ha comenzado un proceso de transformación hacia una mayor industrialización, con el objeto de presentarse más competitivos frente a estos óptimos operadores que han aparecido en el mercado mundial, proceso que ha tocado sobre todo a las grandes empresas, quedando una deuda en este aspecto en las *pymes*. También ha entrado el sector en un proceso de diversificación, siendo los hilados y tejidos los principales en volumen de producción, sin dejar de lado las prendas de vestir. Siendo Atuntaqui, una región dentro del sector textil, que ha comenzado a entrar en estos procesos de industrialización y diversificación, sin alcanzar todavía los niveles de competitividad necesarios para introducirse en grandes volúmenes en procesos de exportación.

Las medidas arancelarias impuestas por el gobierno en los últimos años ha permitido el aumento de los productos importados, generando un doble efecto, positivo en cuanto a la disminución en la entrada de productos textiles extranjeros al país, y negativo en cuanto al aumento de los costos de producción, que le resta posibilidades de exportación de los productos.

Otro inconveniente existente en el sector, es la falta de técnicos calificados, que junto al incremento tecnológico en esta industria, le permitan producir variados productos y alcanzar mejores niveles de competitividad.

En términos de Balanza Comercial, el sector textil en el Ecuador tiene un balance deficitario, así se puede observar en la descripción de diferentes estudios.

Ecuador, ofrece también oportunidades para las empresas que quieran exportar sus productos de gama media-alta hacia este país. Pese a que el mercado no es muy grande, la mayoría de los productos fabricados localmente, son de calidad media y baja, y todavía la producción local no ha dado un giro hacia el diseño. Es por ello que el segmento de población con renta media-alta, no satisface sus necesidades de consumo con prendas locales y recurre en su mayor parte a prendas importadas, generando una oportunidad para la moda española que responda a los parámetros de diseño, calidad y precio.

En general se puede concluir, que pese a que actualmente no es el mejor momento para entrar al mercado ecuatoriano por la vía de la exportaciones o la inversión, principalmente por los aranceles introducidos y la salvaguardia, Ecuador puede ofrecer oportunidades de inversión y comercialización en un plazo relativamente corto, si el tipo de cambio euro dólar se mantiene en los valores actuales y las políticas proteccionistas comienzan a reducirse (Marco, 2010: 6).

El sector textil ecuatoriano todavía no se encuentra consolidado a la actualidad en términos de una producción de alta calidad, que le permita ser competitivos frente a productos de mejor calidad de otros países, e incluso con menores costos de producción, lo que les otorga a productos de los países competencia, la posibilidad de ofrecer mejores precios, a más de la mejor calidad. Hay que trabajar en el país todavía sobre algunos elementos para entrar en términos de competitividad en procesos de exportación.

El futuro de la industria textil y de prendas de vestir en Ecuador está pendiente de una consolidación, mejora de las facilidades existentes, reducción de costes, y mejora de la eficiencia, para poder volver a ganar cuota de mercado. Para poder continuar siendo competitivos en el mercado global, el sector textil necesita focalizarse en exportaciones de tejidos funcionales con características especiales, como libres de arrugas y antibacterias, prendas de vestir terminadas, como blusones y vestidos de novia. Además de realizar productos muchos más adaptados a la moda, e intentar innovar con nuevos productos. El principal problema con el que cuenta Ecuador, es la falta de tecnología para la fabricación más rápida y con nuevos diseños para poder competir con la competencia, principalmente de los países de alrededor (Marco, 2010: 39).

En procesos de exportación, la falta de acuerdos comerciales del Ecuador con otros países, mantiene al sector textil en términos de desventaja frente a países vecinos que son nuestra competencia, y frente a productos asiáticos, que pueden entrar con relativa facilidad con sus

productos en otros países, con ventaja arancelaria, donde Ecuador no cuenta con las mismas ventajas, perdiendo mercado.

El autor de la investigación del sector textil ecuatoriano, tiene su apreciación coincidente respecto a los temas de globalización y aranceles de este sector de la economía ecuatoriana.

Con respecto a la competencia más global, la reducción paulatina de los aranceles a nivel mundial, ha hecho que nuevos operadores entren en el mercado y los productos de gama baja, están siendo monopolizados por los países asiáticos, principalmente por los menores costes de mano de obra. Es por ello que necesita, modificar su planteamiento actual, y buscar la producción de productos más adaptados a las tendencias actuales, es decir, crear productos velozmente siguiendo los nuevos diseños. Es por ello, que si no utiliza el contexto actual de proteccionismo que ha establecido Correa, para fomentar el desarrollo de la industria local, el propio mercado global tenderá a ir reduciendo las políticas arancelarias y obligará a Ecuador a hacer lo mismo, ya que la demanda interna, en vista del nivel de importaciones, no está satisfecha por el mercado local (Marco, 2010: 39).

Otro de los elementos que se analizarán de manera general en la investigación, es el sector textil ecuatoriano, como uno de los elementos marco de nuestra investigación, y sus posibilidades de exportación, toda vez que la misma se dirige al sector textil, pero relacionado al caso Atuntaqui en la última década.

Cadena de Valor de las pequeñas empresas en Atuntaqui

En las encuestas serán investigados los problemas más frecuentes que enfrentan las *pymes* textiles en Atuntaqui, sean estos relacionados a la producción, comercialización, organización o financieros, con el objeto de conocer cuáles son los inconvenientes más frecuentes que enfrentan estos negocios en su desarrollo, de tal forma que podrían servir de base para tomar correctivos dentro de las mismas empresas, o a través de políticas del gobierno local o nacional, como apoyo hacia la superación de los mismos y crecimiento del sector textil en la zona.

En el resumen ejecutivo de la investigación se señala: "El mundo globalizado actual exige de manera inmediata la alta competitividad en el comercio de productos y servicios. Ecuador y fundamentalmente el cantón de Antonio Ante de la provincia de Imbabura caracterizado en el país por ser un Cantón muy conocido por la actividad textil y confecciones; con la nueva política de gobierno implementada para proteger la producción nacional, la producción textil local ya no abastece la demanda del mercado local, haciendo que muchas fábricas grandes inicien un proceso de asocio con la pequeñas, también existen módulos de producción familiares que por ser demasiado pequeñas siguen quedando rezagadas de esta dinámica.

Los confeccionistas, por lo general operan con tiempos estándar de fabricación del 40% en relación con los competidores locales y esto se debe principalmente a factores como: falta del uso de técnicas modernas de administración, en los diferentes niveles

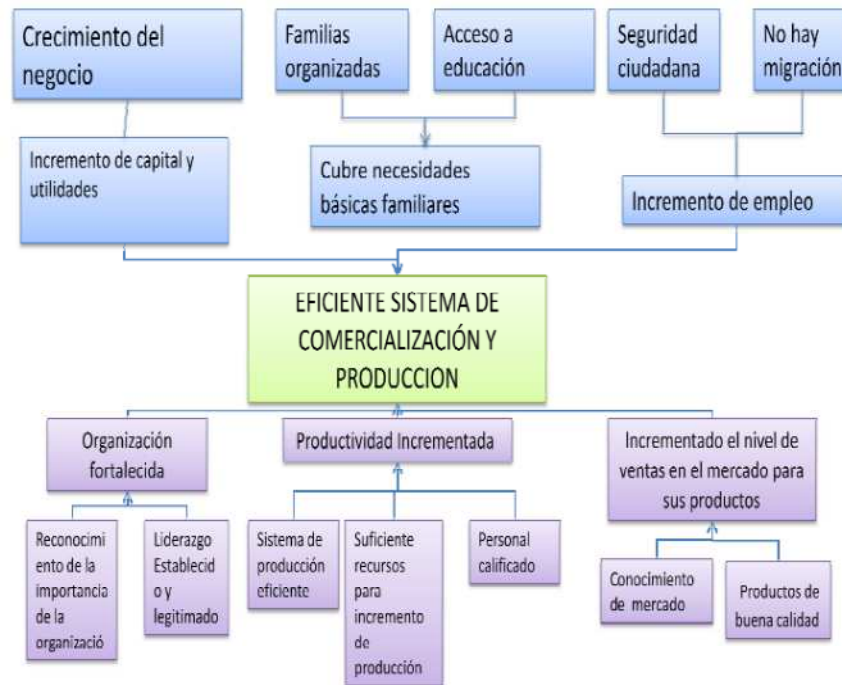
como el ejecutivo, técnico y sector productivo, deficiente organización de los procesos de producción, ausencia de criterios de ingeniería de la confección, mantenimientos de maquinaria y equipos textiles, deficientes controles en estándares de producción y calidad, balanceo de las líneas de producción, incremento de los desperdicios, recursos humanos, contabilidad, ingeniería económica, marketing, exposición de productos, exhibición en perchas, renovación de colecciones, gerencia, motivación y liderazgo por citar algunos factores (Cadena, s/r).

El "árbol de problemas" de la investigación de la cadena de valor presenta el siguiente cuadro:



Fuente: Investigación de Anita Cadena Villegas, *Cadena de Valor de los Pequeños Productores Textiles de Atuntaqui*, para su graduación en el Diplomado de Gestión y Evaluación de Proyectos en el IAEN.

El "árbol de objetivos" de la investigación de la cadena de valor presenta el siguiente cuadro:



Fuente: Investigación de Anita Cadena Villegas, *Cadena de Valor de los Pequeños Productores Textiles de Atuntaqui*, para su graduación en el Diplomado de Gestión y Evaluación de Proyectos en el IAEN.

Abordar los problemas de las *pymes* en general, y en especial del sector textil, que es el sector que estamos analizando en la ciudad de Atuntaqui, implica hablar de problemas de organización, productividad y comercialización. Superar los mencionados inconvenientes que trastocan la cadena de producción, y por ende los resultados, y merman la posibilidad de desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no es un tema fácil, sin embargo, durante la última década los textileros de Atuntaqui han superado en gran parte sus taras iniciales adquiridas, gracias a la asociatividad. Se han ido superando estos inconvenientes en el seno de las asociaciones, lo que ha permitido que se incrementen los niveles de organización de las empresas, pero es notorio que la calidad de los productos, aunque se ha logrado superar en mucho, distan mucho todavía para ser competitivos en los países del norte del continente o Europa por ejemplo, donde la exigencia a la calidad es rigurosamente mayor que en nuestros países.

El incremento de los niveles tecnológicos es un elemento que ayudaría de manera fundamental a superar los niveles de productividad, eficiencia y calidad de los productos, incidiendo incluso en los precios de los mismos, que los volvería mucho más competitivos en los mercados internacionales. Superando los estándares de calidad, se podría competir de manera adecuada manteniendo los precios reales de los productos, en función de la cantidad de mano de obra inmerso en los mismos.

Capacitación técnica para contar con mano de obra calificada para producir y capacitación en otras áreas como las administrativas y financieras, darían la posibilidad de contar con profesionales capacitados que apoyen y ayuden a superar los inconvenientes señalados.

Esta investigación da cuenta de la necesidad de elevar los niveles tecnológicos en la producción y de mejorar los niveles organizacionales de las empresas del sector textil ecuatoriano, lo que podría ser considerado como elementos de una Planificación Estratégica, tema de la actual investigación.

El Comercio Exterior y el Sector de las Confecciones

En el capítulo El Comercio Exterior y el Sector de las Confecciones se describe lo siguiente: "El sector de las confecciones históricamente ha presentado un balance negativo en lo que respecta el comercio exterior ecuatoriano, es decir, las importaciones han sido mayores a las exportaciones".

Tabla 2. Balanza Comercial del sector textil ecuatoriano 2001-2012

BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO						
AÑO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		EXPORT-IMPORT	
	FOB US\$	TON	FOB US\$	TON	FOB US\$	TON
2001	73.568	30.705	224.005	85.136	-150.437	-54.430
2002	66.035	47.341	215.618	83.851	-149.584	-36.511
2003	77.878	34.147	231.536	82.921	-153.658	-48.774
2004	88.603	35.859	306.229	93.895	-217.626	-58.035
2005	84.251	40.048	350.944	101.647	-266.693	-61.598
2006	82.811	27.327	373.101	108.296	-290.290	-80.969
2007	93.989	28.209	448.906	121.500	-354.917	-93.291
2008	144.984	31.870	554.213	137.265	-409.229	-105.395
2009	179.261	28.853	415.008	114.597	-235.747	-85.744
2010	228.981	33.551	561.695	133.130	-332.714	-99.580
2011	181.315	32.627	736.604	136.771	-555.289	-104.144
2012	155.260	39.340	714.211	130.511	-558.951	-91.171
TOTAL	1'456.936	409.878	5'132.071	1'329.520	-3'675.135	-919.642

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el sector textil ecuatoriano presenta históricamente una balanza deficitaria, comportamiento que no ha cambiado la última década en el país, sin embargo en el año 2012 vemos un ligero descenso tanto de las exportaciones como de las importaciones, y a nuestro entender, esto se debe a las políticas de aranceles y salvaguardias implementadas por el gobierno nacional como medidas de protección al sector, por ejemplo, a las importaciones de manufacturas de algodón se le establecieron aranceles del 30% ad valorem y salvaguardias por un valor de US\$ 7 2 por unidad.

En recomendaciones generales para el sector, la investigación dice entre otras cosas: El sector textil y confección tiene una significancia relevante en la economía del país debido a que posee una compleja cadena productiva que va desde la producción agrícola de fibras naturales hasta la comercialización de confecciones. En la actualidad enfrenta grandes retos referentes a la competitividad y el control de la contaminación del medio ambiente.

Los confeccionistas deben crear una marca que les permita a sus empresas obtener una mayor presencia y brinde al cliente elementos adicionales para la elección de la compra. Un elemento fundamental para la comercialización de las prendas de vestir es la etiqueta, pues procura la captación de la atención del cliente, quien puede distinguir al producto respecto a los otros. Ciertamente, la etiqueta aporta valor agregado a la prenda, convirtiéndose en una inversión y no en un gasto para el micro, pequeño y mediano empresario (FLACSO, Boletín de Análisis Sectorial de *mipymes*, Sector Confecciones, s/r).

Claro está que las inversiones en tecnología y temas como el de la marca aquí tratados para posicionar los productos en la mente del cliente, son temas importantes que ayudan al incremento de la calidad del producto y la captación del mercado, respectivamente. Las posibilidades de captar mercados internacionales también consideran estos elementos señalados, entre otros. La asociatividad también es un elemento fundamental que debe ser considerado por los pequeños y medianos productores, como vía y mecanismo de enfrentar a la competencia y a los grandes productores y/o empresarios, dentro de esto, el gobierno nacional juega un rol importante a través de apoyo con políticas y financiamiento.

Parte de esta investigación fue incluida, considerando analizar los niveles tecnológicos, de asociatividad y otros en las *pymes* de Atuntaqui, y determinar si realizan o no exportación, teniendo en cuenta que la inserción en el comercio exterior es uno de los elementos que permiten crecer a las *pymes*, y medir a través de este elemento su desempeño y niveles de competitividad.

Preguntas de investigación

- a. ¿Cómo influye la Planificación Estratégica en el éxito de las *pymes*?
- b. ¿La Planificación Estratégica realizada de manera formal o intuitiva por las *pymes*, les permite su permanencia en el mercado a largo plazo?

NOTA: *Planificación Intuitiva* es aquella que en general es informal, rápida, basada en investigación sin metodología, personal, no documentada, generalmente usada para negocios no complejos, en contraposición a la *Planificación Formal*, que es estructurada, metodológica, requiere disciplina, esfuerzo y es documentada, se utiliza normalmente para negocios más complejos y de mayor tamaño.

Objetivos

Objetivo general

Investigar y analizar si las *pymes* realizan procesos de Planificación Estratégica formal o de manera intuitiva, y cómo los mismos influyen en el éxito y la permanencia de las empresas en el largo plazo.

Objetivos específicos

- a. Identificar los elementos de la Planificación Estratégica que de manera formal o intuitiva son incluidos en la planeación inicial, dirección y control de las *pymes* en su arranque y desarrollo.
- b. Determinar si la realización de la Planificación Estratégica, sea formal o intuitiva, incide sobre la *utilidad y años de permanencia en el mercado*, como medidas de éxito de las *pymes*.
- c. Determinar si la Planificación Estratégica en las *pymes* determina que éstas exporten.
- d. Determinar si sumados a la Planificación Estratégica, elementos como el nivel académico de los administradores, características personales de los empresarios, tamaño de la empresa, situación del sector textil y otros, inciden sobre la *utilidad y años de permanencia en el mercado*.
- e. Identificar si la Planificación Estratégica está relacionada con elementos como el nivel académico de los administradores, características personales de los empresarios, años de permanencia del negocio y situación del sector textil.

Determinación espacial y temporal de la investigación

La investigación se centrará en el cantón Atuntaqui, provincia de Imbabura, en el período comprendido entre el 2002 y 2012.

Hipótesis

- a. La Planificación Estratégica influye positivamente en las variables *utilidad* y *años de permanencia en el mercado* de las *pymes*, debido a que permite tener una idea de la misión, visión y objetivos del negocio.

- b. La Planificación Estratégica utilizada intuitivamente, es un proceso que incidirá en el desempeño y desarrollo positivo de las *pymes*, y sus posibilidades de exportación como factor de crecimiento.

Metodología

Técnicas cuantitativas: obtención de la muestra

El objetivo de esta primera fase de análisis estadístico es evaluar tres bases de datos recopiladas:

- Censo Económico (CENEC) 2010
- Base de datos del Municipio de Antonio Ante-Atuntaqui, de los productores y negocios de la zona, recibida de forma manuscrita, y que tiene datos generales de los mismos
- Base de datos de la Cámara de Comercio de Antonio Ante-Atuntaqui, de los productores y negocios de la zona, recibida de forma manuscrita, y que tiene datos generales de los mismos

Y a partir de su evaluación bajo parámetros a seleccionar de estos universos de datos, según la disponibilidad de la información obtenida, y del análisis comparativo, obtener la *muestra* que será la base de las empresas que se deberán encuestar, con la encuesta que se elaborará según lo señalado en la siguiente etapa del proceso de técnicas cualitativas.

Para obtener la muestra necesitaba, se planteará un modelo econométrico a partir de la Base de Datos del CENEC, que permita agrupar la información por tamaño, niveles de utilidad, ingresos, exportaciones, etc. y, luego elaborar una encuesta a aplicarse a las *pymes* de la muestra seleccionada. La validez de las empresas de la muestra será ratificada con la información obtenida en las Bases de Datos del Municipio y la Cámara de Comercio de Antonio Ante – Atuntaqui.

Cabe recalcar que esta parte de la investigación, el análisis cuantitativo, sólo nos servirá para determinar la muestra de las empresas que utilizaremos en el levantamiento de información, a las cuales le aplicaremos la encuesta, y dicha información nos servirá para el posterior análisis cuantitativo y respectivas conclusiones de la investigación.

Técnicas cualitativas: la encuesta

Esta segunda etapa del proceso de investigación cualitativa se refiere a la elaboración de la encuesta, y su aplicación a las *pymes* de la muestra obtenida en el proceso del modelo econométrico señalado en el numeral anterior.

Vamos a realizar un análisis de las *pymes* en el cantón Atuntaqui de la provincia de Imbabura, utilizando la técnica de encuestas. Realizar recopilación de datos y estadística descriptiva para el análisis e investigación correspondiente.

Un cuestionario cuyas preguntas serán una analogía referencial a los elementos de una Planificación Estratégica formal, considerando que las *pymes* como hipótesis, realizan en su mayoría Planificación Estratégica de manera intuitiva. Esta parte del análisis cualitativo servirá para determinar la presencia o no y el nivel de Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, como herramientas utilizadas por las *pymes*. En principio y como premisa que luego será revisada para mejorarla, si un negocio cubre al menos cinco elementos de Planificación y Dirección Estratégica, se considera que sí planificó y que utiliza estas herramientas de *Management*; los demás elementos son las dependientes, que servirán para medir el éxito del negocio. Así las variables resultado de esta investigación, servirán para nuestro el análisis. Un ejemplo preliminar del cuestionario está expuesto a continuación, que posteriormente será revisado y mejorado en el proceso de investigación:

Tabla 3. Elementos Formales de una Planificación Estratégica, Descripción

Elementos Formales de una Planificación (PE) y los factores de éxito (FEX)	Encuesta a los Propietarios para determinar si hay Planificación Intuitiva	Descripción de las Etapas Formales
Visión (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Porqué inició usted este negocio •Cuál fue su aspiración, sueño o deseo al iniciar su negocio 	Es el sueño al que aspira a llegar la empresa en el futuro
Misión (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Sabía usted exactamente a qué se dedicaría • Sabía y sabe usted qué necesidades de la gente cubriría y cubre ahora • Sabía y sabe usted cuál sería y es su mercado (clientes) 	Es la razón de ser de la empresa. Contesta a las preguntas ¿Para qué existe la empresa?, ¿En qué negocio debe estar la empresa?
Disciplina del Negocio (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Tenía y tiene idea del presupuesto para la operación de su negocio • Qué pensó y piensa de los productos que vende, cuál es la calidad de ellos • Pensó y piensa que clientes comprarán su producto 	Es el concepto por el cual quiere ser reconocida la organización en el mercado, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Menor Costo Total (eficiencia) • Mejor Producto (liderazgo/innovación) • Mejor Solución Total (fidelidad con el cliente)
Factores Claves de Éxito (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Pensó y piensa en cómo manejar y operar su empresa, y con quién trabajaría para tener excelencia: 	Son el conjunto de aspectos que harán que la organización siempre tenga éxito en su(s) mercado(s). Tienen que ver principalmente con

	<p>familiares, amigos, técnicos desconocidos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa usted las finanzas periódicamente, para chequear cómo va el negocio • Cada cuanto revisa usted la posibilidad de mejorar su producto y/o vender o producir productos adicionales • Chequea usted periódicamente la posibilidad de conseguir nuevos clientes 	<p>aspectos relacionados con el cliente, con las finanzas, con la innovación y con la excelencia de procesos internos de la organización</p>
Objetivos del Negocio (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa usted cada año cómo le ha ido en la operación • Revisa usted cada año si sus clientes están satisfechos. Los visita periódicamente y/o hace una reunión con ellos cada año 	<p>Son el conjunto de los resultados más importantes que año con año debe obtener la empresa para subsistir. Tienen que ver principalmente con la satisfacción del cliente, la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de los accionistas. Cada objetivo tiene cuando menos una meta anual perfectamente cuantificable.</p>
Estrategias del Negocio (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa periódicamente o cada año en cómo mejorar su negocio, sus ventas y/o ganancias, tomando como base la satisfacción de sus clientes 	<p>Son el conjunto de conceptos generales que le muestran a la empresa “COMO” alcanzar los objetivos del negocio. Las estrategias se complementan unas con otras para alcanzar los objetivos, y se diseñan de afuera hacia adentro. Para ganar se requiere de una filosofía de “como veo doy”.</p>
Objetivos Específicos (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa y revisa usted cada año la posibilidad de mejorar el próximo año. Si es si, ¿cómo lo hace? 	<p>Son el conjunto de resultados adicionales que espera alcanzar la organización el próximo año. Generalmente se van renovando año a año en función de la situación y las circunstancias específicas de la organización.</p>
Programas de Trabajo (PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúne periódicamente o cada año son su gente para chequear cómo se sienten y cómo van las cosas en el negocio. Evalúa usted los resultados de estas reuniones. 	<p>Son las estrategias y acciones específicas que serán desarrolladas el próximo año por los equipos de trabajo. Habrá tantos programas de trabajo como objetivos de negocio y objetivos específicos se hayan generado durante la Planeación Estratégica.</p>
Ingresos (FEX)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles fueron sus ingresos en el último período fiscal 	<p>Los ingresos es uno de los elementos que me permiten determinar las utilidades</p>
Gastos (FEX)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles fueron sus gastos en el último período fiscal 	<p>Los gastos es otro de los elementos que me permiten determinar las utilidades</p>
Permanencia en el mercado (FEX)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántos años tiene su negocio en el mercado 	<p>Para determinar el tiempo que tiene el negocio</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de ideas tomadas del Manual de Planeación Estratégica de Martín G. Álvarez Torres, capítulo 3: 35-36

Técnicas cuantitativas: otra vía de análisis de los datos de la encuesta

La metodología a utilizar para analizar la relación entre la Planificación Estratégica de las *pymes* y las variables consideradas como factor de éxito, está basada en la utilización de métodos cuantitativos, que permitan determinar si existe una relación entre ellas, considerando la

planificación estratégica como una variable para el éxito de los pequeños y medianos empresarios, y plantear la posibilidad de evitar el incremento de cierre de las *pymes* en los primeros años de vida.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \mu_i$$

Dónde:

Y_i : Variable dependiente o explicada

(Utilidad)

(Años de permanencia en el mercado)

X_i : Variable independiente o explicativa (planificación estratégica u otras)

μ_i : error aleatorio

Se estimará la probabilidad de que la empresa permanezca en el mercado más de cinco años y tenga éxito financiero, en función de, si hace planificación estratégica o no, sea esta formal o informal (intuitiva).

La variable independiente de interés es Planificación Estratégica, para determinar si una empresa realiza o no planificación, pero usaríamos también otras variables para el análisis, con el fin de evitar el sesgo en los resultados, variables independientes o explicativas encontradas en la Base de Datos como:

- Nivel Académico de los administradores
- Características personales del dueño o administrador
- Tamaño del negocio
- etc., según las variables que tengamos disponibles y consideradas válidas en los modelos

Fuentes de información y variables a ser utilizadas

La información a utilizar en el análisis cuantitativo de la primera parte, en lo relativo al modelo econométrico, corresponde al Censo Económico 2010 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, cantón Atuntaqui, INEC. También se utilizarán las bases de datos manuscritas de los productores de Antonio Ante-Atuntaqui, obtenidas del Municipio y de la Cámara de Comercio de la respectiva ciudad. Esta primera parte de análisis cuantitativo servirá

para obtener la muestra a la que se le aplicará la encuesta, base de nuestro análisis y conclusiones posteriores.

La segunda parte del análisis referente a lo cualitativo, se realizará en base a la encuesta que se elaborará, y que se realizará en las *pymes* resultantes de la muestra que se obtendrá en la primera parte cuando se ejecute un modelo econométrico.

También se estudiarán los datos de la encuesta a partir de un análisis cuantitativo que permita revisar las correlaciones y dependencias entre la variable independiente Planificación Estratégica y otras variables independientes a seleccionar, y las variables dependientes años de permanencia en el mercado, éxito financiero (utilidades).

Tomando en cuenta las variables contenidas en la base de datos del CENEC 2010, y las variables planteadas para el análisis de regresión, se hace necesario el establecer ciertos supuestos preliminares que luego podrán ser revisados con intenciones de mejorar la investigación, que se señalan a continuación para la primera parte del análisis cuantitativo:

Características de las pymes en el Ecuador

Según el SRI, se conoce como *pymes* al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Según la Superintendencia de Compañías, se clasifican como *pymes* aquellas empresas que cumplan, entre otras con la característica de tener menos de 200 trabajadores, y cumplan además con niveles de inversión en activos fijos y volúmenes de ventas:

- Monto de activos inferior a cuatro millones de dólares
- Valor Bruto en ventas anuales hasta cinco millones de dólares
- Que tengan menos de 200 trabajadores

Se considerarán como *pymes* para nuestro proceso aquellas empresas que cumplan con dos de tres de estas características. Se consideran dos de tres porque depende del tipo de empresas, por ejemplo las empresas que se dedican al comercio no tienen una inversión muy fuerte en Activos Fijos. Si la base de datos en algunos casos no contare con todos los datos mencionados, se considerará únicamente la variable número de trabajadores.

En cuanto al tamaño de la empresa, según la información obtenida en el Plan de Desarrollo de Senplades 2007-2010, la clasificación es la siguiente:

- Microempresas: de uno a nueve empleados
- Pequeñas empresas: de diez a cuarenta y nueve empleados
- Medianas empresas: de cincuenta a 199 empleados
- Grandes empresas: más de 200 empleados

Consideración de las empresas que operan con planificación estratégica

En el caso de que tengamos ausencia de una variable específica que nos señale si la empresa planifica o no estratégicamente, hemos planteado un supuesto tomando en consideración las variables disponibles en la base de datos del Censo Económico 2010 (CENEC), que nos otorgan

la posibilidad más cercana a un propietario y/o negocio que simula la realización de una Planificación Estratégica:

- Investigaciones o estudios de mercado
- Actividades de investigación y desarrollo
- Gastos en capacitación y formación, entre las más importantes

Si las empresas cumplen con al menos el 80% de los supuestos, es decir, si cumplen con el 80% de las variables planteadas en el modelo econométrico, consideramos que son empresas que realizan Planificación Estratégica y usan Dirección Estratégica como herramienta de *Management*, pero sólo en el caso de ausencia de una variable que señale directamente si las *pymes* realizan o no Planificación Estratégica.

Utilidad

Considero que si tienen utilidad (ingresos menos gastos), pertenecen a negocios que tienen un relativo éxito financiero, tomando en cuenta las variables de ingresos y gastos que se encuentran en la base de datos que estamos utilizando. Se clasificarán las empresas por rango de utilidad, y se analizarán por estratos en cuanto a esta variable, pero sin dejar de considerar aquellas que no tienen utilidad, toda vez que muchas *pymes* utilizan las utilidades de sus negocios para subsistencia familiar, sin dejar margen para la utilidad, y no por eso dejan de ser empresas que tienen éxito.

Años de permanencia en el mercado

Hay muchas referencias de los años de permanencia de las *pymes* en el mercado, tomaremos para este trabajo un artículo particular:

Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los diez años. Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.”

Esta afirmación me lleva a considerar que las *pymes* que tienen cinco años o más de permanencia en el mercado, tienen estabilidad y posibilidades de permanencia a largo plazo (Soriano, 2013: s/r).

CAPITULO II

SELECCIÓN de la muestra para la encuesta

Base de datos e información utilizada para la obtención de la muestra

Como primera fuente y considerando que podría ser el eje de los datos a partir del cual sería posible obtener la muestra de las empresas a ser encuestadas, con sus datos relacionados, obtuve la base de datos del CENEC-2010, provincia de Imbabura, censo económico a partir del cual se obtuvieron datos financieros y otros importantes de las empresas que nos podrían servir para el análisis propuesto.

Adicionalmente, con el objeto de obtener datos más recientes, que me permita actualizar la lista de las empresas relacionadas al sector textil en Atuntaqui, al año 2012; y así obtener una mejor muestra de las *pymes* a ser encuestadas, me acerqué a dos instituciones del cantón Atuntaqui: el Gobierno Municipal de Antonio Ante–Atuntaqui, y la Cámara de Comercio Antonio Ante–Atuntaqui.

La base de datos del CENEC/2010-Imbabura no fue posible utilizarla, debido que a pesar de que a partir de la encuesta habían obtenido el nombre y la razón social del establecimiento, en la información digital no se encontraba dicha información, y no fue posible obtenerla posteriormente, por cuanto el INEC, debido a los “acuerdos de confidencialidad”, está en la imposibilidad de entregar dicha información para temas de investigación. Seleccioné de la base de datos del CENEC/2010-Imbabura, las empresas pertenecientes al cantón Atuntaqui, y dentro de este cantón a las empresas dedicadas a labores relacionadas con los textiles, obteniendo un total de cincuenta y dos empresas, pero al no disponer del nombre y razón social de los establecimientos, se imposibilitaba la identificación de las empresas a las cuales encuestar.

Ante esta novedad decidí utilizar la información obtenida del Gobierno Municipal Antonio Ante-Atuntaqui y de la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui, la misma que me fue entregada, la primera a partir de un listado impreso, y la segunda a partir de una lista incluida en la *Guía Comercial 2013, Modaexpo, Atuntaqui 2013*. Los dos listados tenían sólo información general: nombre de la empresa, dirección y teléfonos del establecimiento; y en el caso del listado de la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui, en algunos casos el correo electrónico del propietario, y en muy pocos casos el nombre del sitio web del negocio.

El listado del Gobierno Municipal Antonio Ante-Atuntaqui contenía datos de todo tipo de empresas, incluidas las textiles, y por información recibida de la fuente de la Dirección de *Gestión del Desarrollo* del Municipio que me entregó los datos, los mismos estaban actualizados al 2010, y contenía el nombre de 88 empresas relacionadas a textiles. Con el departamento de *Sistemas y Tecnología* del Municipio no fue posible contactar, pero me indicaron en el despacho del Alcalde, que por temas de confidencialidad no podían entregar información. Me sugirieron en la Dirección de *Gestión del Desarrollo* Municipio, que la mejor fuente y más actualizada, la encontraría en la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui; adicionalmente este departamento me entregó información de un par de consultorías realizadas que me podrían servir para mi investigación, entre ellas, la consultoría del Plan Estratégico contratado por el Gobierno Municipal Antonio Ante-Atuntaqui.

Teniendo claro que la información actualizada al 2013 que me serviría de eje para obtener la muestra de las empresas a las cuales debía encuestar, sería la obtenida en la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui, comencé a codificar la información. Luego de codificar la misma, obtuve una lista de 144 empresas, clasificadas por el tipo de actividad textil a la que se dedicaban, y éste sería el universo de datos que me serviría para obtener la muestra necesaria de las empresas que debía encuestar, datos que me servirían posteriormente para el análisis respectivo en el marco de esta investigación.

De las ochenta y ocho empresas relacionadas a textiles obtenidas del listado del Gobierno Municipal Antonio Ante-Atuntaqui, sesenta y cinco estaban contenidas en el listado de la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui (74%), y veinte y tres no estaban contenidas (26%). Partiendo del supuesto de que el listado de la Cámara de Comercio era válido y totalmente depurado, podían haber dos razones por las cuales las empresas no estaban contenidas en este universo de datos, o habían desaparecido como empresas entre el 2010 y el 2013, o funcionaban pero por alguna razón no se habían inscrito en la Cámara de Comercio del Cantón.

Ante este escenario de datos, la propuesta fue trabajar con el universo de datos de la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui, y a partir de este universo comencé a trabajar con el objeto de obtener la muestra que anhelaba, de las empresas a las que debía encuestar.

Definición de la muestra: metodología de selección

La dificultad de la obtención de datos varió ligeramente el escenario inicial planteado para la obtención de la muestra, sin embargo, no impidió el avance de la investigación y obtención de la mencionada muestra, con un proceso en algo diferente, pero igualmente válido desde el punto de vista estadístico.

Al no tener datos de activos fijos, ventas y número de trabajadores de las empresas, y por consulta realizada en la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui, consideramos a todas las empresas de este universo de datos, *pymes*, datos a confirmar en el levantamiento de la información que se haría en la encuesta.

Los datos codificados de las 144 empresas de la Cámara de Comercio Antonio Ante-Atuntaqui contienen la siguiente información:

- Actividad a la que se dedica la empresa dentro del sector textil
 - Lencería
 - Lencería del hogar
 - Pijamas
 - Medias
 - Ropa Casual
 - Ropa Deportiva
 - Ropa Infantil
 - Ropa Interior
 - Sweaters
 - Varios
- Nombre de la Empresa
- Dirección
- Teléfono principal
- Tamaño de la empresa
 - ‘G’, grande, tres locales o más, incluida la fábrica o centro de producción si lo tuvieren
 - ‘M’ mediana, dos locales, incluida la fábrica o local de producción si lo tuvieren
 - ‘P’ pequeña, un sólo local comercial, o si tuviere sólo fábrica o local de producción

- ‘ ‘ otros, empresas a las cuáles no se les pudo identificar esta información
- Si tienen fábrica y/o local de producción o no lo tienen
 - ‘F’ si tuvieran fábrica o centro de producción
 - ‘ ‘ si no tuvieran fábrica o centro de producción, o si no se pudo identificar esta información
- Cantidad de locales que tienen, incluido los locales comerciales, fábricas o centros de producción, outlet, etc. En blanco si no se pudo identificar esta información

Este universo de datos fue sometido a un proceso de selección en el programa estadístico SPSS. Para la primera porción de la muestra, y basado en la información con la que contaba, se realizó una selección directa; y para la segunda porción de la muestra, se realizó una selección aleatoria. Se hizo esto con el objeto de obtener una muestra en total de sesenta empresas a ser encuestadas, correspondientes al 42% del universo de datos, cantidad que me pareció adecuada como muestra de las empresas a encuestar. Las empresas fueron seleccionadas con el siguiente criterio:

- La primera porción: aquellas empresas grandes, medianas o pequeñas a las cuáles se les pudo identificar información en el campo *tamaño de la empresa*, clasificadas como tales de acuerdo a si tienen fábrica o centro de producción y si tienen un local o más. Con este criterio se obtuvieron treinta y siete empresas, correspondiente al 26% del universo de datos,
- La segunda porción: de las 107 empresas restantes, se realizó una selección aleatoria de veinte y tres empresas, correspondiente al 16% del universo de datos, así hasta completar las sesenta empresas necesarias (42% del universo de datos) a obtenerse como muestra, y a las cuales se les aplicaría posteriormente la encuesta.

Encuesta para levantar información de la muestra

La encuesta elaborada trata de abarcar todos los elementos de una Planificación Estratégica, pero en lenguaje fácil de captar, con el fin de determinar si las *pymes* del sector textil en Atuntauqui utilizan esta herramienta, sea de manera formal o intuitiva. Incluye también un juego de preguntas relacionadas a levantar información de la Planificación Operativa Anual (POA), herramienta ligada a la Planificación Estratégica, y otro juego de preguntas relacionadas a obtener información financiera de las empresas, con el objeto de medir el impacto que ha tenido en las empresas la Planificación Estratégica y/o Operativa o la falta de ellas.

En el siguiente numeral se incluirá una guía que se utilizará como apoyo a las encuestas en el proceso de levantamiento de la información a la muestra de empresas seleccionadas, donde se definen de manera general cada uno de los elementos de una Planificación Estratégica incluidos en el instrumento.

El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 2, contenido en el capítulo V, de esta investigación.

Guía general del contenido de la encuesta

En esta sección, como ya señalamos, se incluye una guía con una breve explicación de todos los elementos contenidos en la encuesta, que son los rubros que se tratan normalmente en un proceso de Planificación Estratégica.

Datos de la Empresa

Este numeral sirve para levantar datos generales del negocio y sus condiciones actuales, entre otros:

- antigüedad
- número de trabajadores
- si usan el negocio sólo para subsistencia familiar o no
- tamaño del negocio
- están asociados o trabajan aislados de asociaciones
- tienen cobertura local o extra-local en cuanto al mercado
- estado general del negocio

Misión de la Empresa

El objetivo es conocer si los dueños del negocio y/o empleados directivos conocían la razón de ser del negocio cuando empezaron, cómo obtuvieron esa ruta y si tienen igualmente idea de su misión a la actualidad.

Visión de la Empresa

El objetivo es conocer si los dueños del negocio y/o empleados directivos conocían o soñaban de hacia dónde iría el negocio en el futuro.

Sobre los Valores que guían su empresa

El objetivo de esta pregunta es detectar cuál fue y cuál es la intención de los dueños y/o directivos del negocio en cuanto a los valores que guían el accionar de las empresas, toda vez que las intenciones de dichas personas son muy importantes en la ruta y giro que le otorguen a las *pymes*.

Disciplina de su negocio

El objetivo es tener una idea general acerca de los elementos principales a los que se les presta atención como elementos importantes del negocio:

- costos y precios de los productos,
- calidad de los productos,
- mercado al que se atiende,
- presupuesto para manejar el negocio.

Factores claves de éxito

El objetivo es obtener del dueño y/o directivos del negocio, información acerca de otros elementos que piensan son importantes para mantener o hacer crecer el negocio:

- capacitación,
- mejorar el o los productos para la venta,
- mejorar en precios,
- mejorar costos para apuntar a mejorar utilidades,
- mejorar los procedimientos de trabajo, etc.

Objetivos del Negocio

La idea es conocer y obtener información general de cada qué tiempo analizan los objetivos del negocio y cuáles relacionados a:

- las finanzas,
- el mercado del negocio,
- los productos que distribuye,
- los métodos de trabajo, etc.

Y si esos objetivos están relacionados a tratar de ser los mejores en precios, calidad, cobertura de mercado, exportación, etc.

Estrategias del Negocio

El objetivo es obtener información general de si cuentan con estrategias o las revisan periódicamente para apuntalar los objetivos. Estrategias relacionadas a las ventas, utilidades, mercado, posibilidades de exportación, etc.

Objetivos Específicos

El objetivo es levantar información cualitativa de cómo actúan o qué tareas realizan para implementar las estrategias en temas de ventas, utilidades, mercado, exportación, etc.

Programas de Trabajo

El objetivo es obtener información general sobre si realizan evaluaciones periódicas de los resultados del negocio en diferentes aspectos como finanzas, mercado, precios, productos, formas de trabajo, etc.

Acerca de la planificación: En relación al negocio propiamente dicho y/o características de sus propietarios

El objetivo es obtener información relacionada a la Planificación Estratégica, del conocimiento que tienen en el negocio acerca de herramientas de planificación, si las usan, si piensan que ayuda a mejorar o mantener el negocio, si son válidas en el escenario económico del Ecuador y el sector textil, quién ejecuta la planificación, cuando la empezaron a usarlas si se diere el caso, y porqué no la usan si fuera el otro caso.

Acerca de la planificación: En relación al entorno o ambiente, sector, país, leyes

El objetivo es obtener información relacionada a la Planificación Estratégica, acerca del conocimiento y evaluación que realizan del entorno en el que se desenvuelve el negocio en cuanto a la zona, la economía del país, el sector textil, leyes y reglamentos de gobierno. Averiguar aspectos relacionados a la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Acerca de la planificación: En cuanto al conocimiento de su mercado, competencia del sector, posibilidades de exportación y ciertas condiciones del negocio

El objetivo es conocer de manera general relacionada a la Planificación Estratégica, si analizan y están interesados en variables importantes que podrían afectar al negocio como sector económico al que venden sus productos, competencia, niveles tecnológicos y de cualificación de la mano de obra, exportaciones, inconvenientes en el negocio, ventajas de tener marca o no, etc.

Acerca de la planificación: Plan Operativo Anual

El objetivo de estas preguntas es conocer si las empresas realizan Planificación Operativa Anual, relacionada o no a la Planificación Estratégica, qué elementos incluye, y si tienen para su elaboración e implementación apoyo del Gobierno Nacional, Gobierno Local o de las Asociaciones a las que pertenecen si fuera el caso.

Acerca de la planificación: Datos financieros de las empresas

El objetivo de estas preguntas es obtener información financiera en algunos rubros, enmarcados en general en activos fijos, ventas, préstamos, pago de intereses y gastos varios, que nos permita medir el impacto que ha tenido la Planificación Estratégica y/o Operativa o la falta de ellas en el establecimiento y crecimiento de las *pymes* del sector textil en el cantón Atuntaqui.

CAPITULO III

LOS resultados de la encuesta

De las 60 empresas seleccionadas para la muestra, en el campo de trabajo, cincuenta y nueve accedieron a ser encuestadas. Significa que el tamaño de la muestra representó finalmente el 41% del universo de datos obtenidos de la Cámara de Comercio Antonio Ante – Atuntaqui, porcentaje que igualmente seguía siendo válido para nuestro trabajo de investigación.

Las empresas encuestadas contestaron las preguntas planteadas en los catorce primeros capítulos del instrumento, mientras el capítulo quince, correspondiente a los datos financieros, no contestaron bajo el argumento de que son datos reservados que no podían ser entregados.

Apenas 4 empresas contestaron los datos financieros de la encuesta, información no válida como soporte para realizar un análisis del comportamiento financiero de las empresas. Esta información fue solicitada también al Municipio de Antonio Ante – Atuntaqui, quienes dijeron que no cuentan con información financiera, y que la Cámara de Comercio adscrita a ellos tampoco dispone de esta información. El SRI tampoco dio respuesta al requerimiento.

Ante este escenario ya previsto, se utilizó para medir el éxito financiero de las empresas (utilidad), la pregunta 1.17, que es una analogía en términos cualitativos del éxito o no que tienen las *pymes* encuestadas a la actualidad (ver el Anexo 1, formato de la encuesta). En este contexto se evidenció igualmente la no posibilidad de usar datos financieros (variables continuas) en el modelo econométrico a evaluar.

Distribución de la muestra de los diferentes parámetros utilizados

El análisis de los datos de la encuesta se realizará a partir de tres ejes principales, donde los dos primeros de los señalados a continuación, fueron propuestos como fundamentales para medir el éxito de las *pymes* en el mercado:

- Años de permanencia en el mercado
- Situación actual del negocio, como analogía al éxito financiero de los mismos
- El tamaño de la empresa, determinado a partir del número de empleados

A partir de cada uno de estos tres ejes, se realizarán los análisis de cada uno de los elementos de la Planificación Estratégica, contenidos en el formato de la encuesta realizada a las *pymes*.

Adicionalmente y en los casos que se consideren necesarios, se analizarán ciertos elementos a partir de otros ejes como:

- Nivel académico de la persona que dirige el negocio
- Si pertenecen o no a alguna asociación en Atuntaqui o fuera de ella, y si están o no asociados a la Cámara de Comercio de Antonio Ante – Atuntaqui
- Quien dirige el negocio
- Si las empresas reciben ayuda gubernamental, municipal o de asociaciones

Estos ejes adicionales son muy importantes, debido a que son elementos que impactan en los procesos de Planificación Estratégica, por esta razón serán tomados en cuentas en ciertas etapas del análisis.

Tamaño de las empresas

Tabla 4. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS: Por número de Empleados		
Clasificación por Tamaño	Frecuencia	% Participación
Microempresas (1 - 9)	17	28,8
Pequeñas Empresas (10 - 49)	32	54,2
Medianas Empresas (> 49)	10	16,9
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Como señalamos antes, hemos utilizado la clasificación del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, para determinar el tamaño de las empresas según la cantidad de empleados que tienen, el cuadro que antecede responde a dicha clasificación.

Los datos de la muestra confirman el supuesto inicial de la información recibida de manera previa y verbal en la Cámara de Comercio de Antonio Ante – Atuntaqui, de que todas las empresas en el sector se encuentran en la clasificación de *pymes* determinada por el número de empleados existentes en cada una de ellas.

Los datos de campo confirman el buen direccionamiento de la investigación, cuya ruta de análisis está dirigida a *pymes*, y ahora según la información incluiremos a las microempresas, que también están contenidas en la muestra utilizada para el análisis.

Tiempo de permanencia de las empresas en el mercado

Tabla 5. AÑOS DE PERMANENCIA EN EL MERCADO		
Años de Funcionamiento	Frecuencia	% Participación
Menor o igual a 5 años	6	10,2
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	19	32,2
Mayor a 10 años	34	57,6
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Este escenario nos deja ver una alta estabilidad de las *pymes* en la ciudad de Atuntaqui. En total, el 89,8% tienen más de cinco años de permanencia en el mercado.

Situación de las empresas a la actualidad

Tabla 6. SITUACION ACTUAL DE SU EMPRESA		
Qué piensa de la situación actual de su empresa	Frecuencia	% Participación
Es igual que antes	7	11,9
Es peor que antes	6	10,2
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	22	37,3
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	24	40,7
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

En general los datos revelan, según la percepción de los empresarios, que el 89,9% de las empresas se encuentran en una situación financiera y de mercado estable a la actualidad, y de ellas el 78% ha experimentado una mejoría (poco o mucho) en los últimos cinco años.

Líneas de negocio en las que incursionan

Tabla 7. LINEAS DE NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO		
Producen, Comercian y/o Distribuyen	Frecuencia	% Participación
Productor, Comerciante y Distribuidor	29	49,2
Productor y Comerciante	9	15,3
Productor y Distribuidor	4	6,8
Productor solamente	14	23,7
Comerciante solamente	2	3,4
Distribuidor solamente	1	1,7
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

De las cincuenta y nueve empresas encuestadas, el 49,2% de ellas están en las tres líneas de negocio; el 22,1% están en dos líneas de negocios; y el 28,8% en una sola línea de negocios. Lo que quiere decir, que del total de empresas, el 95,0% están en el área de producción a más de comercializar y/o distribuir, es decir, Atuntaqui es una zona en esencia productora de los bienes que comercializa y/o distribuye, lo que le otorga la posibilidad de mejorar la calidad de sus productos por cuenta propia si así lo decidieren sus productores a través de algún proceso propio de incremento de la calidad de acuerdo a las exigencias locales e internacionales del mercado.

Cantidad de empresas que tienen sucursales, dentro o fuera de Atuntaqui

Tabla 8. EMPRESAS QUE TIENEN/NO TIENEN SUCURSALES		
Tienen o no Sucursales	Frecuencia	% Participación
SI TIENEN	31	52,5
NO TIENEN	28	47,5
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

El 47,5% de las pymes tiene un solo local, sea de producción, comercialización y/o distribución. Esto da cuentas, en relación a los datos anteriores de ser productores, de que muchas empresas, producen en el mismo local donde comercializan y/o distribuyen sus mercaderías, lo que da una idea y corrobora el hecho de que se trata de micro, pequeñas y medianas empresas.

Pertenecen a alguna asociación en Atuntaqui o fuera de Atuntaqui

Tabla 9. PERTENECEN A ALGUNA ASOCIACION EN ATUNTAQUI		
Pertenecen / No Pertenecen	Frecuencia	% Participación
SI PERTENECEN	37	62,7
NO PERTENECEN	22	37,3
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Tabla 10. PERTENECEN A ALGUNA ASOCIACION FUERA DE ATUNTAQUI		
Pertenecen / No Pertenecen	Frecuencia	% Participación
SI PERTENECEN	4	6,8
NO PERTENECEN	55	93,2
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Hay cuatro empresas últimas que pertenecen al mismo tiempo a Asociaciones en Atuntaqui y fuera de ellas. Esto demuestra que seis empresas de cada diez están asociadas, lo que determina que cuatro de cada diez de ellas trabajan sin apoyo de ninguna asociación.

Pertenecen a la Cámara de Comercio de Atuntaqui

Tabla 11. PERTENECEN A LA CAMARA DE COMERCIO DE ATUNTAQUI		
Pertenecen / No Pertenecen	Frecuencia	% Participación
SI PERTENECEN	54	91,5
NO PERTENECEN	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Hay más empresas asociadas a la Cámara de Comercio que a otras Asociaciones, lo que determina la validez por alguna o varias razones que las empresas le otorgan a esta organización más que a las Asociaciones.

El 8,5% de empresas no pertenecen a ninguna Asociación dentro o fuera de Atuntaqui, ni a la Cámara. El resto, el 91,5%, pertenecen a alguna asociación o a la Cámara.

Persona que dirige la empresa

Tabla 12. PERSONA QUE DIRIGE LA EMPRESA		
Quien dirige la Empresa	Frecuencia	% Participación
El Dueño	55	93,2
Un familiar del dueño sin salario	1	1,7
Un familiar del dueño con salario	1	1,7
Un empleado asalariado	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

El escenario del cuadro anterior, define una de las más importantes características de las *pymes* en Atuntaqui, que las empresas son en su mayoría dirigidas por el dueño o un familiar, suponemos que es por el tema confianza.

Lugares/zonas donde venden los productos

Tabla 13. DONDE VENDEN LOS PRODUCTOS		
Zonas de venta	Frecuencia	% Participación
Sólo en Atuntaqui	9	15,3
Provincia de Imbabura	5	8,5
Ecuador, nivel nacional	44	74,6
Exporta a otros países	0	0,0
No contesta	1	1,6
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Según los datos, ninguna de ellas exporta. Esto da cuentas del crecimiento y alcance de las empresas textiles en Atuntaqui, donde el 83,1% de ellas ha logrado salir de sus fronteras locales de la ciudad, para tener cobertura provincial y/o nacional.

Nivel académico de la persona que dirige la empresa

Tabla 14. NIVEL ACADÉMICO DEL QUE DIRIGE LA EMPRESA		
Nivel de los Estudios	Frecuencia	% Participación
Post-grado (4to. Nivel)	10	16,9
Universitario (3er. Nivel)	30	50,8
Secundario	15	25,4
Primario	2	3,4
Artesanal en la línea del negocio	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

En resumen, el 67,7% tienen personas que administran los negocios que tienen formación universitaria, lo que les otorga la posibilidad desde el punto de vista de la formación, de poder dirigir, realizar o entender la importancia de la planificación en los negocios.

Análisis desde diferentes perspectivas

En las preguntas relacionadas a los temas que vienen a continuación, en algunos casos, las personas encuestadas no conocían las respuestas por el hecho de no ser los dueños, no ser las personas que empezaron el negocio o simplemente no conocían las respuestas, pero son cantidades no significativas que no alteran la validez de la investigación.

Cada uno de los elementos a analizarse tienen en algunos casos más de una pregunta en las encuestas, y se analizarán cada una de las preguntas a partir de los tres ejes que habíamos señalado: tamaño de la empresa, años de permanencia del negocio en el mercado y situación actual del negocio, que como habíamos indicado, este último eje análogamente reemplaza en términos cualitativos a la situación financiera del negocio, datos que no se pudieron obtener de ninguna de las tres fuentes de información consultadas.

En algunos casos, las preguntas tienen multirespuestas, por lo que no coincide exactamente el número de respuestas con el número total de empresas encuestadas, ni en valores absolutos ni en porcentajes, en estos casos hay empresas que contestan más de una respuesta en determinadas preguntas. Hay empresas también que no contestan determinadas preguntas. Estas observaciones son fundamentales para dar lectura al documento.

Misión de la empresa

Cuando inició su negocio, usted sabía exactamente a qué se dedicaría

TABLA 15. Misión/al inicio del negocio vs Tamaño de la empresa				
	Cuando inició su negocio, usted sabía exactamente a que se dedicaría	Alguien le sugirió que productos debía vender, y con esos empezó	Observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó	Otros
Microempresas	82,4%	0,0%	5,9%	11,8%
Pequeñas Empresas	75,0%	9,4%	3,1%	9,4%
Medianas Empresas	70,0%	20,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Lo más notorio que se puede apreciar, es que sobre el 70% de las empresas, sus dueños sabían exactamente a qué se dedicarían de manera previa al inicio de sus negocios.

Con relación al tamaño de las empresas, entre el 88% y 90 % tenían clara su misión en referencia a qué productos venderían desde el arranque de su negocio, averiguaron antes de instalarse sobre la mejor línea de ventas en la que querían incursionar.

TABLA 16. Misión/al inicio del negocio vs Años en el mercado				
	Usted pensó y planificó que productos vendería y con esos empezó	Alguien le sugirió que productos debía vender, y con esos empezó	Observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó	Otras razones: Heredó el negocio / Analizó el mercado
Menor o igual a 5 años	83,3%	0,0%	16,7%	0,0%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	78,9%	5,3%	5,3%	10,5%
Mayor a 10 años	73,5%	11,8%	0,0%	8,8%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Sobre el 85% de las empresas en cada categoría en relación a este escenario, escogieron los productos con los que empezaron el negocio, por una de las razones expuestas en el análisis.

En relación a los años de permanencia en el mercado, entre las empresas que tienen menos de cinco años en el mercado, todas ellas (100%), a través de alguna de las razones mencionadas, planificaron dentro de su misión qué productos vender. Y en las otras clasificaciones, entre cinco y diez años, y mayor a 10 años, aproximadamente entre el 85% y el 90%, considerando una de las tres primeras razones, planificó qué productos vender.

TABLA 17. Misión/al inicio del negocio vs Situación actual				
	Usted pensó y planificó que productos vendería y con esos empezó	Alguien le sugirió que productos debía vender, y con esos empezó	Observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó	Otras razones: Heredó el negocio entre otras
Es igual que antes	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Es peor que antes	66,7%	0,0%	16,7%	0,0%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	77,3%	13,6%	0,0%	9,1%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	70,8%	8,3%	4,2%	12,5%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

En general, sin importar la situación actual en cuanto al negocio, aproximadamente el 90% de las empresas dice haber planificado y/o pensado en su línea de productos antes de iniciar el negocio.

Los productos que vende actualmente son

TABLA 18. Misión/productos que vende vs Tamaño de la empresa				
	Son los mismos con los que empezó su negocio	Ha adicionado nuevos productos a su línea de negocios	Ha eliminado productos de su línea de negocios inicial	Ha cambiado de línea de negocios
Microempresas	52,9%	41,2%	5,9%	11,8%
Pequeñas Empresas	37,5%	68,8%	6,3%	9,4%
Medianas Empresas	20,0%	90,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En el marco de las microempresas y medianas empresas, sólo una de cada diez aproximadamente ha cambiado de línea de negocios desde su aparición al mercado, las demás se mantienen con los productos iniciales, aunque en algunos caso han adicionado o eliminado productos de su línea de ventas; y en el caso de las medianas empresas, ninguna de ellas ha cambiado de línea de negocios, más bien, una de ellas ha adicionado productos a su línea de productos inicial.

El análisis en términos generales, en relación al tamaño de las empresas, da cuenta de la correcta visualización de la misión en relación a la línea de productos en los que incursionarían al iniciar las empresas, independientemente de su tamaño. Aproximadamente el 90% de las empresas se mantienen con la misma línea de productos que fue parte del análisis de la misión inicial al arranque.

TABLA 19. Misión/productos que vende vs Años en el mercado				
	Son los mismos con los que empezó su negocio	Ha adicionado nuevos productos a su línea de negocios	Ha eliminado productos de su línea de megocios inicial	Ha cambiado de línea de negocios
Menor o igual a 5 años	33,3%	66,7%	16,7%	16,7%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	52,6%	47,4%	0,0%	5,3%
Mayor a 10 años	32,4%	73,5%	5,9%	8,8%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En relación a los años de permanencia en el mercado, la tendencia es parecida al análisis relacionado al tamaño de las empresas, ellas indican en su mayoría que se mantienen en la misma línea inicial, e incluso manifiestan haber adicionado nuevos productos a su línea de negocios inicial, y una de ellas a eliminado ciertos productos.

En general, independiente de la cantidad de años que tengan en el mercado, más del 90% de las empresas se mantiene con su línea de productos inicial, en algunos casos han adicionado o eliminado productos para fortalecer su permanencia en el mercado.

TABLA 20. Misión/productos que vende actualmente vs Situación actual				
	Son los mismos con los que empezó su negocio	Ha adicionado nuevos productos a su línea de negocios	Ha eliminado productos de su línea de megocios inicial	Ha cambiado de línea de negocios
Es igual que antes	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%
Es peor que antes	33,3%	50,0%	16,7%	33,3%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	40,9%	68,2%	4,5%	13,6%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	37,5%	66,7%	4,2%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En esta línea de análisis, lo más destacado es que en el marco de las empresas que manifiestan que su situación es peor que antes, el 33,3% de ellas ha cambiado de línea de negocios a la actualidad; de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, la tendencia se mantiene; y en las otras dos categorías, ninguna ha cambiado de línea de negocios.

En general, sin importar la situación del negocio, más del 90% de ellos se mantiene con la misma línea de negocios con las que empezaron, adicionando o eliminando productos a la línea en algunos casos, pero manteniendo en su línea actual, parte de los productos con los que iniciaron.

Visión de la empresa

Cuando inició su negocio, tenía un sueño para mediano o largo plazo

TABLA 21. Visión/al inicio del negocio vs Tamaño de la empresa						
	Usted quería tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia	Usted quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia	Usted quería ser el mejor en la línea de negocios que empezaría	Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y vender en el mercado solo del Ecuador	Usted quería ser el mejor en su línea de negocios y también exportar	Otros
Microempresas	23,5%	5,9%	23,5%	5,9%	70,6%	0,0%
Pequeñas Empresas	21,9%	9,4%	46,9%	12,5%	18,8%	3,1%
Medianas Empresas	0,0%	30,0%	20,0%	20,0%	50,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En el contexto de las microempresas, lo que más destaca es que el 70,6% tenían el sueño de ser las mejores en su línea de negocios y también exportar; en el marco de las pequeñas empresas, lo más destacable es que el 46,9% tenían el sueño de ser las mejores en la línea de negocios que empezaron, y el 21,9% de ellas iniciaron el negocio solamente como un medio de subsistencia familiar; y en dentro de las medianas empresas, el 50% de ellas querían ser cuando iniciaron, las mejores en la línea de negocios y también exportar.

Sobre el 95% de empresas en relación al tamaño de la organización, se puede apreciar, que tenían su visión clara al empezar su negocio, y uno de ellas clasificada como pequeña empresa, iniciaron otro negocio adicional al que ya tenían.

TABLA 22. Visión/al inicio del negocio vs Años en el mercado						
	Usted quería tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia	Usted quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia	Usted quería ser el mejor en la línea de negocios que empezaría	Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y vender sólo en el mercado del Ecuador	Usted quería ser el mejor en su línea de negocios y también exportar	Otras razones
Menor o igual a 5 años	16,7%	16,7%	83,3%	16,7%	16,7%	0,0%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	15,8%	21,1%	31,6%	10,5%	36,8%	0,0%
Mayor a 10 años	20,6%	5,9%	29,4%	11,8%	44,1%	2,9%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En relación a los años de permanencia en el mercado, en las que tienen hasta cinco años, lo más destacable es que el 83,3% de ellas tenía la visión de ser las mejores en la línea de negocios que empezaron, y una de ellas de ese porcentaje, quería vender en el mercado nacional y también exportar, adicionalmente otra (16,7%) de las seis encuestadas tuvo la visión de tener un negocio sólo para subsistencia familiar ; de entre las empresas que tienen de cinco a diez años en el mercado, lo que más se destaca es que el 36,8% de ellas querían ser los mejores en la línea de negocios y también exportar, en el contexto de las que tienen más de diez años, lo más destacable es que el 44,1% de ellas tuvieron el sueño de ser las mejores en la línea de negocios y también exportar.

En general, queda claro que, independiente de la cantidad de años que las empresas tengan en el mercado, que cerca del total de ellas (sobre el 95%) tenían clara su visión antes de empezar el negocio.

TABLA 23. Visión/al inicio del negocio vs Situación actual						
	Usted quería tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia	Usted quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia	Usted quería ser el mejor en la línea de negocios que empezaría	Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y vender sólo en el mercado del Ecuador	Usted quería ser el mejor en su línea de negocios y también exportar	Otras razones
Es igual que antes	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	28,6%	0,0%
Es peor que antes	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	16,7%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	18,2%	9,1%	36,4%	22,7%	27,3%	0,0%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	20,8%	16,7%	29,2%	4,2%	50,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Queda claro que casi todas las empresas (sobre el 95%) tuvieron un sueño, con diferentes razones como motor para iniciar sus empresas.

Sobre los valores que guían la empresa

Usted inició su negocio y lo mantiene con las ideas de

TABLA 24. Valores/inicio del negocio y actualmente vs Tamaño de la empresa				
	Sólo para ganar dinero para sostener la economía familiar	Generar empleos a coterráneos de la localidad	Constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona	Estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio
Microempresas	5,9%	41,2%	23,5%	58,8%
Pequeñas Empresas	25,0%	37,5%	34,4%	40,6%
Medianas Empresas	0,0%	20,0%	30,0%	80,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Los valores que predominan tanto en las microempresas, pequeñas y medianas empresas son aquellos que tienen relación con la comunidad, el desarrollo local y la competitividad, es así que

dentro de las microempresas, sólo el 5,9% indica que mantiene la empresa con la idea de subsistencia, las restantes se guían de uno o varios valores relacionados con la generación de empleo, ser un referente en el desarrollo local y/o estar entre las mejores empresas en términos de competitividad; dentro de las pequeñas empresas, el 25,0% indican que sólo desean ganar dinero para sostener a la familia, las restantes tienen la misma tendencia que las microempresas; entre las medianas empresas, ninguna permanece con la idea de subsistencia, y el 100% de ellas tiene como guía los otros valores señalados de generación de empleo, referente de desarrollo local y/o constituirse en un ejemplo en términos de competitividad.

En términos generales, aproximadamente el 90 % de las empresas sin importar su tamaño están guiadas por valores que no son la subsistencia familiar.

TABLA 25. Valores/inicio del negocio y actualmente vs Años en el mercado				
	Sólo para ganar dinero para sostener la economía familiar	Generar empleos a coterráneos en la localidad	Constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona	Estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio
Menor o igual a 5 años	16,7%	66,7%	50,0%	33,3%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	5,3%	21,1%	42,1%	47,4%
Mayor a 10 años	20,6%	38,2%	20,6%	58,8%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En general y en relación a los años de permanencia en el mercado, aproximadamente el 90 % y más de las empresas se mantiene en el mercado guiado por valores que no son la subsistencia familiar.

TABLA 26. Valores/inicio del negocio y actualmente vs Situación actual				
	Sólo para ganar dinero para sostener la economía familiar	Generar empleos a coterráneos en la localidad	Constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona	Estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio
Es igual que antes	0,0%	71,4%	28,6%	42,9%
Es peor que antes	0,0%	50,0%	33,3%	66,7%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	22,7%	22,7%	40,9%	50,0%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	16,7%	33,3%	20,8%	54,2%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En relación a la situación de la empresa, dentro de aquellas que declaran que su situación es igual o peor que antes, ninguna dice estar guiada por temas de subsistencia solamente; otros datos destacados, sin importar su situación actual de las empresas, es que la mayoría de ellas desean constituirse en un referente de desarrollo local en la zona, en generar empleos en la localidad y/o estar entre los mejores en términos de competitividad.

En general, sobre el 90% de las empresas, sin importar su situación empresarial actual, están guiadas por valores diferentes a los de subsistencia familiar.

Disciplina de la empresa

Para el manejo de su negocio, usted tiene idea de su presupuesto

TABLA 27. Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Tamaño de la empresa				
	Cuando empezó su negocio usted presupuestó el manejo del mismo	Cada año o cada período usted revisa su presupuesto de operación del negocio	Usted no presupuesta, y maneja las operaciones basado en su experiencia	Otros
Microempresas	41,2%	58,8%	5,9%	0,0%
Pequeñas Empresas	34,4%	56,3%	9,4%	3,1%
Medianas Empresas	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Existe una muy baja cantidad de empresas que no maneja presupuestos, y basa sus operaciones en la experiencia; esto es, existe una microempresa (5,9%) y tres pequeñas empresas (9,4%) que declaran no revisar los presupuestos de manejo del negocio.

En general, más del 90% de las empresas, entre micro, pequeñas y medianas declaran haber preparado su presupuesto antes de empezar el negocio y/o revisarlo periódicamente, aunque sólo el 58% de ellas declara hacerle seguimiento y revisión periódica al presupuesto.

TABLA 28. Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Años en el mercado				
	Cuando empezó su negocio usted presupuestó el manejo del mismo	Cada año o cada período usted revisa su presupuesto de operación del negocio	Usted no presupuesta, y maneja las operaciones basado en su experiencia	Otras razones
Menor o igual a 5 años	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	36,8%	63,2%	5,3%	0,0%
Mayor a 10 años	38,2%	55,9%	5,9%	2,9%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

En general, más del 90% de las empresas, sin importar la cantidad de años de permanencia en el mercado, elaboraron su presupuesto al iniciar el negocio, o lo elaboraron en el camino y ahora lo revisan periódicamente. La novedad es que sólo y en aproximadamente el 58% de ellas declara revisarlo periódicamente.

TABLA 29. Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Situación actual				
	Cuando empezó su negocio usted presupuestó el manejo del mismo	Cada año o cada período usted revisa su presupuesto de operación del negocio	Usted no presupuesta, y maneja las operaciones basadas en su experiencia	Otras razones
Es igual que antes	42,9%	57,1%	14,3%	0,0%
Es peor que antes	33,3%	50,0%	16,7%	16,7%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	31,8%	63,6%	4,5%	0,0%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	41,7%	54,2%	4,2%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Sólo una empresa de las que dice que su situación es peor que antes, que realiza y revisa su presupuesto de forma mensual; luego hay cuatro empresas (6,8%) en relación al total de las encuestadas, una en cada categoría que dice no revisar los presupuestos y manejar los negocios de acuerdo a su experiencia; el resto (93,0% aproximadamente), declara haber elaborado sus presupuestos al iniciar el negocio y/o revisarlos periódicamente.

En general, más del 90% de las empresas, sin importar su situación actual, declaran haber elaborado el presupuesto al iniciar el negocio y/o revisarlos periódicamente. Lo novedoso es que

luego de su elaboración inicial, sólo y en aproximadamente el 58% declara revisarlos periódicamente.

Objetivos de la empresa

Cada qué tiempo analiza usted cómo le va en su negocio para incrementar su mercado, ventas y/o utilidades del mismo

TABLA 30. Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Tamaño de la empresa				
	Anualmente	Semestralmente	Nunca	Otros
Microempresas	11,8%	76,5%	0,0%	5,9%
Pequeñas Empresas	18,8%	71,9%	3,1%	6,3%
Medianas Empresas	10,0%	80,0%	0,0%	10,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

Sólo existe una pequeña empresa del total de ellas (3,1%) que dice no analizar nunca el estado de su negocio. Dentro de las microempresas, hay una que no contesta la pregunta. Lo más notorio es que los análisis semestrales predominan, seguidos de los anuales y luego mensuales.

Adicionalmente, en las microempresas, el 58,8 % de ellas realiza un análisis periódico de sus comportamientos financieros, el 52,9% de ellas realiza un análisis periódico de su cartera de clientes, el 70,6% analiza periódicamente sus productos, y el 23,5% analiza sus métodos de trabajo. En el marco de las pequeñas empresas, el 71,9 % de ellas realiza un análisis periódico de sus comportamientos financieros, el 40,6% de ellas realiza un análisis periódico de sus clientes, el 75,0% analiza periódicamente sus productos, y el 46,9% analiza sus métodos de trabajo. En el contexto de las medianas empresas, el 60,0% de ellas realiza un análisis periódico de sus comportamientos financieros, el 60,0% de ellas realiza un análisis periódico de sus clientes, el 80,0% analiza periódicamente sus productos, y el 40,0% analiza sus métodos de trabajo.

En general, más del 95% de las empresas, sin importar su tamaño, realiza análisis periódicos de sus negocios, con el objeto de incrementar sus ventas, negocios y/o utilidades, siendo estas revisiones anuales, semestrales, trimestrales y mensuales en algunos casos. Todas las empresas en general realizan una revisión periódica de sus diferentes elementos, priorizándolos en el orden de productos, finanzas, clientes y al final métodos de trabajo.

Además, aproximadamente el 30% de las empresas, sin importar su tamaño realizan revisiones periódicas de sus negocios con el objetivo de serlo mejores en precios, entre el 60-65% relacionados al liderazgo en calidad, aproximadamente el 30% en promedio buscando mantenerse o vender a nivel nacional, y en aproximadamente el 35% con miras a exportar sus productos.

TABLA 31. Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Años en el mercado				
	Anualmente	Semestralmente	Nunca	Otras razones
Menor o igual a 5 años	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	10,5%	78,9%	5,3%	5,3%
Mayor a 10 años	14,7%	73,5%	0,0%	8,8%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

El comportamiento de los análisis de los negocios continúa en la misma dirección que la revisada en cuanto al tamaño de las empresas, destacando los chequeos semestrales, seguido por los anuales y mensuales.

Todas las microempresas (100,0%) analizan periódicamente, uno o varios de los cuatro elementos señalados, la parte financiera, sus clientes, sus productos y/o sus métodos de trabajo. De las que tienen de seis a diez años, el 57,9 % analizan la parte financiera en forma periódica, el 42,1% sus clientes, el 73,7% sus productos, y el 47,4% analiza sus métodos de trabajo. De las empresas que permanecen más de 10 años en el mercado, el 70,6% analizan la parte financiera en forma periódica, el 47,0% sus clientes, el 76,5% sus productos, y el 38,2% analiza sus métodos de trabajo.

En general y en relación a la cantidad de años en el mercado, salvo una pequeña empresa, todas realizan análisis periódico de sus negocios, con el objetivo de incrementar mercado, sus ventas y/o utilidades, la mayoría de ellas, entre el 70% y 85% realizan los análisis semestralmente; en forma anual en un promedio aproximado de un 20%, seguido por las empresas que hacen revisiones en forma trimestral o mensual. Pero aproximadamente el 98,0% de ellas realiza análisis de sus negocios en algún momento del año.

Además, todas las empresas, sin importar su tiempo de permanencia en el mercado, analizan periódicamente su negocio, dándole prioridad a sus productos, seguido de la parte financiera, para luego revisar sus clientes y métodos de trabajo.

Por otro lado, y en relación a este mismo eje de la cantidad de años en el mercado, el objetivo más analizado periódicamente por las empresas, con un promedio aproximado del 67%, es ser los mejores en calidad; seguido de manera muy pareja por los objetivos de ser los mejores en precios, ser los mejores en calidad, vender a nivel nacional y exportar los productos. En definitiva, todas las empresas analizan estos objetivos periódicamente, sea uno o una combinación de ellos.

TABLA 32. Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Situación actual				
	Anualmente	Semestralmente	Nunca	Otras razones
Es igual que antes	0,0%	85,7%	14,3%	0,0%
Es peor que antes	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	18,2%	77,3%	0,0%	4,5%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	20,8%	70,8%	0,0%	4,2%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis

En cuanto a la situación actual de los negocios, el comportamiento de análisis periódico de los mismos es similar a los dos ejes anteriores.

De las empresas que dicen estar igual que antes, todas ellas realizan análisis sólo o combinado de diferentes elementos del negocio en forma periódica, el 57,1% de ellas realiza un análisis de la parte financiera de su negocio, el 57,1% analiza sus clientes, el 85,7% analiza sus productos, y el 42,9% analiza sus métodos de trabajo. De las que dicen estar peor que antes, igualmente, todas ellas realizan análisis sólo o combinado de diferentes elementos del negocio en forma periódica, el 66,7% de ellas realiza un análisis de la parte financiera de su negocio, el 66,7% analiza sus clientes, el 100,0% analiza sus productos, y el 16,7% analiza sus métodos de trabajo. De las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, el 72,7% de ellas realiza un análisis de la parte financiera de su negocio, el 50,0% analiza sus clientes, el 72,7% analiza sus productos, y el 36,4% analiza sus métodos de trabajo. De las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años el 62,5% de ellas realiza un análisis de la parte financiera de su negocio, el 37,5% analiza sus clientes, el 66,7% analiza sus productos, y el 45,8% analiza sus métodos de trabajo.

En definitiva, en aproximadamente un promedio simple de un 75%, la mayoría de las empresas, sin importar la situación en la que se encuentran, realizan análisis semestrales; y en un

promedio simple aproximado de un 20%, realizan análisis anuales; y el resto los realizan trimestrales o mensuales, todo esto con el objetivo de investigar cómo avanza el negocio con miras a incrementar mercado, ventas y/o utilidades.

Todas las empresas, sin importar la situación empresarial en la que se encuentran, analizan todos los elementos mencionados, con énfasis en los productos y en la parte financiera, seguido por el análisis de clientes y luego de los métodos de trabajo. El comportamiento de las empresas a partir del análisis de este eje guarda relación con los análisis realizados a partir de los ejes anteriores, y las conclusiones son similares.

En la revisión de los objetivos en forma periódica y en relación a la situación actual del negocio, lo que se destaca es que las empresas le dan prioridad a la posibilidad de ser los mejores en calidad, seguido por la posibilidad de ser exportadores de sus productos, para luego ponerle atención a las ventas a nivel nacional, posteriormente a lograr el objetivo de ser los mejores en precios y finalmente a consolidar sus ventas solamente en Atuntaqui.

Estrategias de la empresa

Si usted piensa cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, las ideas o estrategias que usted tiene están orientadas a aumentar las:

TABLA 33. Estrategias/orientación de las mismas vs Tamaño de la empresa				
	Ventas	Ganancias y/o Utilidades	Cartera de clientes	Exportar su producto
Microempresas	76,5%	41,2%	5,9%	35,3%
Pequeñas Empresas	78,1%	59,4%	25,0%	34,4%
Medianas Empresas	70,0%	50,0%	20,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Queda claro, según el cuadro, sin importar si son micro, pequeñas o medianas empresas, que la principal preocupación de ellas al plantear estrategias, son las ventas, seguido por las ganancias y/o utilidades, luego exportaciones y por último el fortalecimiento de la cartera de clientes.

TABLA 34. Estrategias/orientación de las mismas vs Años en el negocio				
	Ventas	Ganancias y/o Utilidades	Cartera de Clientes	Exportar su producto
Menor o igual a 5 años	83,3%	66,7%	16,7%	16,7%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	63,2%	57,9%	21,1%	47,4%
Mayor a 10 años	82,4%	47,1%	17,6%	20,6%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Al igual que en la óptica anterior, en cuanto a la cantidad de años de permanencia de las empresas en el mercado, queda claro también, que la principal preocupación de las empresas al plantear estrategias, son las ventas, seguido por las ganancias y/o utilidades, luego exportaciones y por último el fortalecimiento de la cartera de clientes.

TABLA 35. Estrategias/orientación de las mismas vs Situación actual				
	Ventas	Ganancias y/o Utilidades	Cartera de Clientes	Exportar su producto
Es igual que antes	100,0%	42,9%	28,6%	28,6%
Es peor que antes	100,0%	33,3%	16,7%	33,3%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	63,6%	59,1%	18,2%	27,3%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	75,0%	54,2%	16,7%	29,2%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

El análisis relacionado a la situación actual del negocio, al igual que en los ejes anteriores, ratifica el comportamiento de las empresas en cuanto a las estrategias, que la principal preocupación de las empresas al plantear las mismas, sin importar la situación en la que se encuentran a la actualidad en el mercado, son las ventas, seguido por las ganancias y/o utilidades, luego exportaciones y por último el fortalecimiento de la cartera de clientes.

Objetivos específicos de la empresa

Si usted piensa cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, explique qué piensa o cómo lo quiere hacer para aumentar sus

TABLA 36. Objetivos Específicos/qué hacer vs Tamaño de la empresa						
	Competir por precios, bajar los precios de sus productos	Aumentar la calidad de sus productos que actualmente vende	Diversificar la línea de sus productos con la idea de aumentar las ventas	Cambiar su línea de productos, con la idea de aumentar las ventas	Incrementar ventas con su misma línea de producción	Mejorar los costos y gastos, encontrando proveedores más baratos
Microempresa	17,6%	70,6%	11,8%	5,9%	29,4%	17,6%
Pequeñas Empresas	18,8%	43,8%	56,3%	6,3%	18,8%	3,1%
Medianas Empresas	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	20,0%	30,0%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Según los datos que anteceden, el objetivo específico mayor de las microempresas es aumentar la calidad de sus productos, seguido por el aumento de las ventas con su misma línea de productos y el deseo de competir por precios; en el caso de las pequeñas empresas, el objetivo mayor es diversificar la línea de sus productos, luego el aumento de la calidad de sus productos, seguido por el aumento de sus ventas en la línea existente y la competencia por precios; en cambio las medianas empresas tienen como objetivos mayores el aumentar la calidad de sus productos y diversificarlos, para luego pensar en el manejo de costos y gastos y el aumento de las ventas.

En las microempresas, el orden de los objetivos específicos que quieren afrontar y en este orden es el siguiente, 58,8% aumentar la cartera de clientes a nivel nacional, 29,4% exportar su producto, 23,5% encontrar nichos de mercado en el Ecuador, 11,8% encontrar nichos de mercado en su localidad, un 11,8% aumentar su cartera de clientes en Atuntaqui, y el 5,9% señala no tener objetivos específicos en este marco. En las pequeñas empresas, el orden de los objetivos específicos que quieren afrontar y en este orden es el siguiente, 46,9% aumentar la cartera de clientes a nivel nacional, 40,6% encontrar nichos de mercado a nivel nacional, el 25,0% exportar su producto, el 21,9% encontrar nichos de mercado en Atuntaqui, y el 9,4% aumentar la cartera de clientes en su localidad. En las medianas empresas, el 60,0% de ellas tiene dentro de sus objetivos específicos en estos temas aumentar la cartera de clientes a nivel nacional, 30,0% encontrar nichos de mercado en el Ecuador, 10,0% aumentar su cartera de clientes en Atuntaqui, y un 10,0% exportar sus productos.

Queda claro también que para las micro y pequeñas empresas, sus objetivos específicos mayores son aumentar la cartera de clientes en el Ecuador, encontrar nichos de mercado a nivel nacional y exportar sus productos, y luego aumentar su cartera de clientes en Atuntaqui y encontrar nichos de mercado en su localidad. En cambio para las medianas empresas sus mayores objetivos específicos en cuanto a clientes y exportaciones están relacionadas a la búsqueda de clientes y nichos de mercado a nivel nacional, seguido por el aumento de su cartera de clientes en Atuntaqui y la exportación de sus productos.

TABLA 37. Objetivos Específicos/qué hacer vs Años en el mercado						
	Competir por precios, bajar los precios de sus productos	Aumentar la calidad de sus productos que actualmente vende	Diversificar la línea de sus productos con la idea de aumentar las ventas	Cambiar su línea de productos, con la idea de aumentar las ventas	Incrementar ventas con su misma línea de producción	Mejorar los costos y gastos, encontrando proveedores más baratos
Menor o igual a 5 años	16,7%	66,7%	66,7%	16,7%	33,3%	16,7%
Mayor que 5 y Menor o igual a 10 años	10,5%	42,1%	36,8%	5,3%	36,8%	15,8%
Mayor a 10 años	17,6%	58,8%	38,2%	2,9%	11,8%	8,8%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

Sin importar la cantidad de años que tengan en el mercado, tienen como objetivos específicos principales prioritarios el aumentar la calidad de sus productos y diversificar la línea de los mismos con el fin de incrementar sus negocios, incrementar sus ventas y competir por precios son los siguientes objetivos específicos, y su menor preocupación son los temas de costos y gastos y competencia por precios en el mercado.

En el caso de los objetivos específicos relacionados a los clientes y exportaciones, sin importar la cantidad de años que las empresas tengan en el mercado, todas tienen en las diferentes clasificaciones objetivos similares, todas quieren enfrentar con más fuerza y prioridad el aumento de su cartera de clientes a nivel nacional, el encontrar nichos de mercado a nivel nacional igualmente, posteriormente están alineadas a la búsqueda de mercado en el exterior, seguido también el encontrar nichos de mercado en sus localidades, y finalmente aumentar su cartera de clientes en la localidad donde tienen los negocios, es decir, Atuntaqui.

TABLA 38. Objetivos Específicos/qué hacer vs Situación actual						
	Competir por precios, bajar los precios de sus productos	Aumentar la calidad de sus productos que actualmente vende	Diversificar la línea de sus productos con la idea de aumentar las ventas	Cambiar su línea de productos, con la idea de aumentar las ventas	Incrementar ventas con su misma línea de producción	Mejorar los costos y gastos, encontrando proveedores más baratos
Es igual que antes	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	42,9%	0,0%
Es peor que antes	33,3%	50,0%	50,0%	0,0%	33,3%	16,7%
Ha mejorado un poco en los 5 últimos años	18,2%	50,0%	59,1%	4,5%	13,6%	9,1%
Ha mejorado mucho en los 5 últimos años	8,3%	58,3%	25,0%	8,3%	20,8%	16,7%

Fuente: Elaboración del autor de la tesis (multirespuesta)

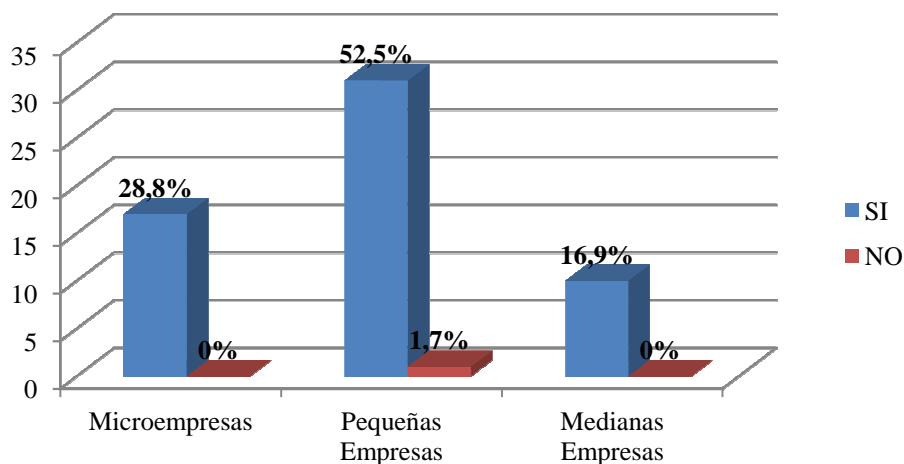
De todas las empresas, sin importar la situación actual del negocio, sus principales prioridades están centradas en aumentar la calidad de sus productos, seguida por la diversificación de la línea de productos, luego piensan en aumentar sus ventas con su misma línea de productos, para posteriormente tener como objetivos en orden de prioridad el mejorar sus costos y gastos y competir por precios en el mercado, y finalmente como objetivo último el cambiar la línea de productos. Todos estos objetivos específicos alineados al incremento de los negocios.

En cuanto a la situación de las empresas a la actualidad y sus objetivos relacionados a clientes y exportaciones, la prioridad en general en todas las empresas es aumentar su cartera de clientes a nivel nacional, seguido por la posibilidad de encontrar nichos de mercado a nivel nacional también, luego pensar en exportar sus productos a otros países, encontrar nichos de mercado en la localidad, y también y finalmente preocuparse por aumentar la cartera de clientes en la localidad. Hay sus excepciones como en el caso de las empresas que dicen estar peor que antes, donde ninguna empresa manifiesta el deseo de encontrar nichos de mercado en su localidad, y tampoco de aumentar su cartera de clientes en la localidad.

Acerca de la planificación: en relación al negocio propiamente dicho y/o características de sus propietarios

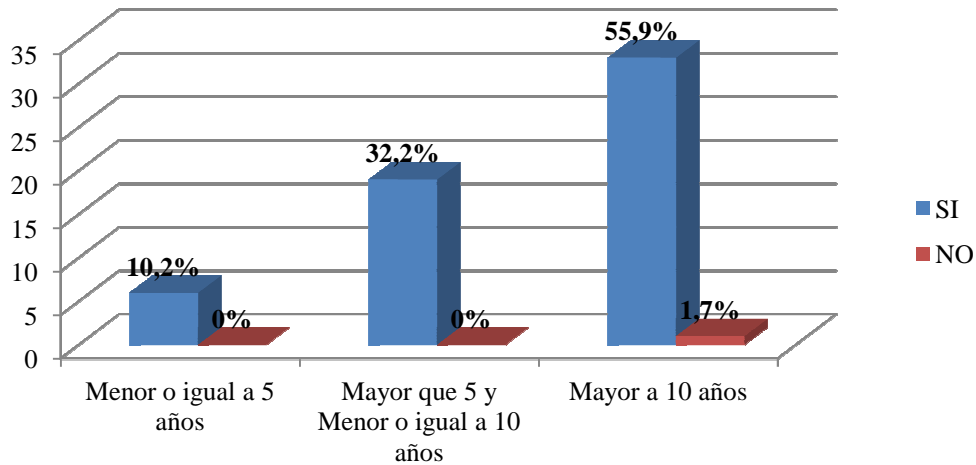
Le interesa la planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio

Gráfico 1. Planificación/le interesa vs Tamaño de la empresa



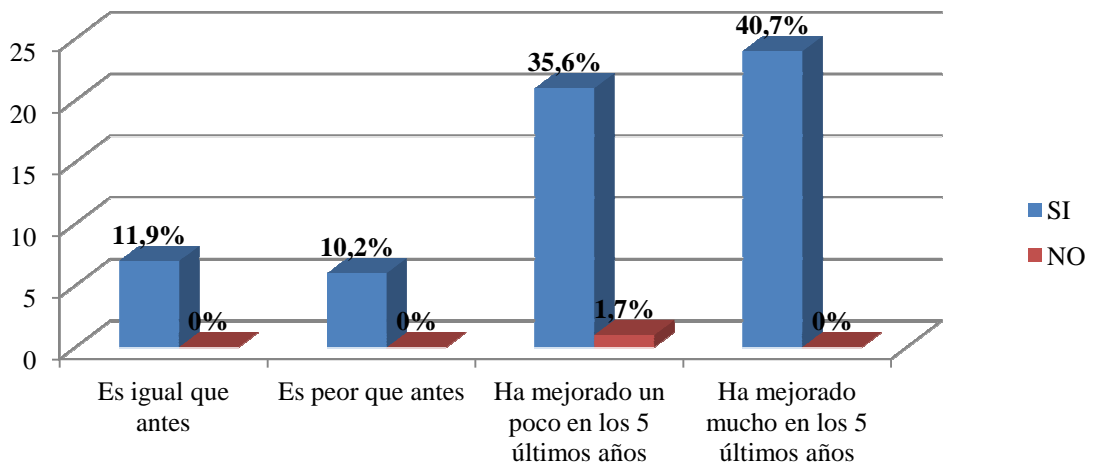
Queda claro en relación al tamaño de los negocios, que salvo una pequeña empresa que manifiesta no interesarla la Planificación, el 98,2% de las empresas restantes, sin importar su tamaño, ven en la Planificación una herramienta de ayuda para incrementar el nivel de sus negocios.

Gráfico 2. Planificación/le interesa vs Años en el mercado



En relación a la cantidad de años que las empresas permanecen en el mercado, el análisis es el mismo, y lo que se aclara es que la empresa que manifiesta no interesarle la Planificación, tiene más de diez años de permanencia en el mercado.

Gráfico 3. Planificación/le interesa vs Situación actual

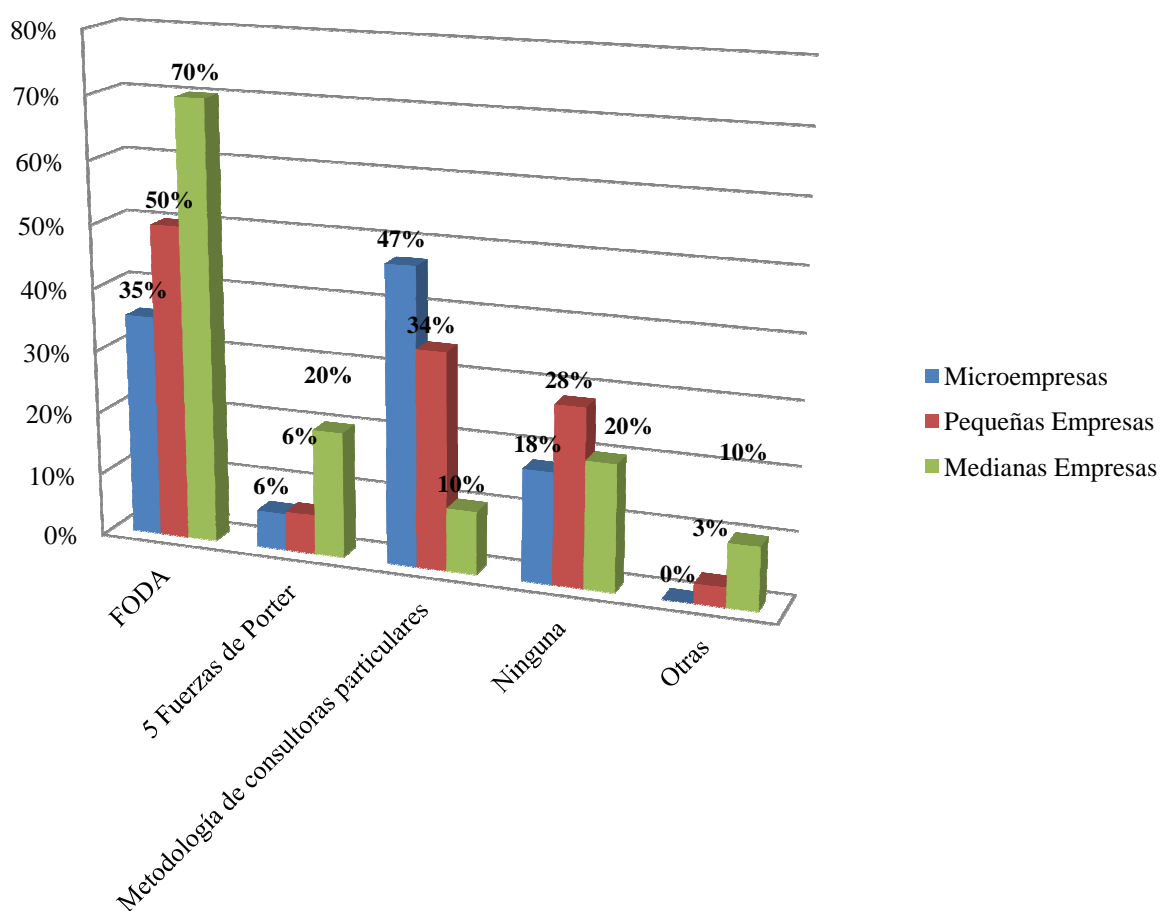


En cuanto al análisis desde la situación en la que se encuentran las empresas, los resultados no varían, toda vez que las respuestas a esta pregunta son excluyentes, pero lo que se puede apreciar

adicionalmente es que la empresa que manifiesta un desinterés por la Planificación, al mismo tiempo dice que su situación empresarial ha mejorado un poco los últimos cinco años.

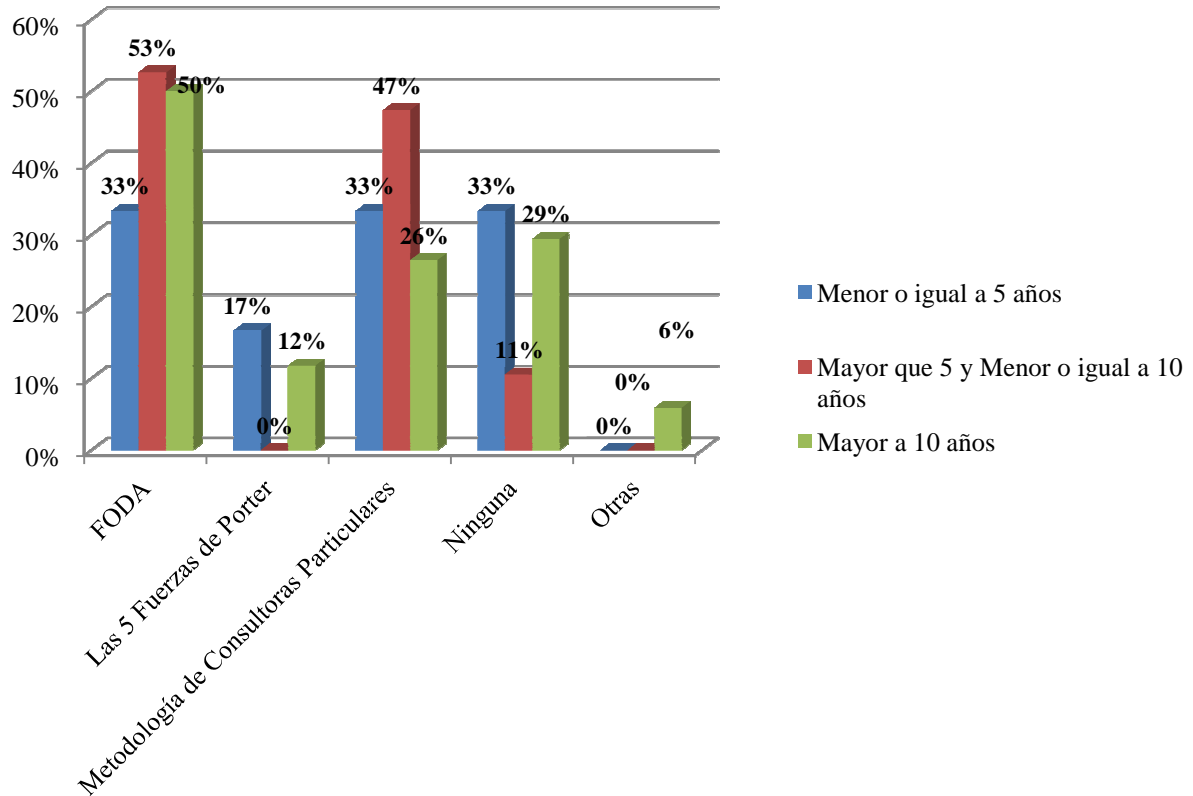
Conocen de herramientas de planificación en su negocio

Gráfico 4. Planificación/conoce de herramientas vs Tamaño de la empresa



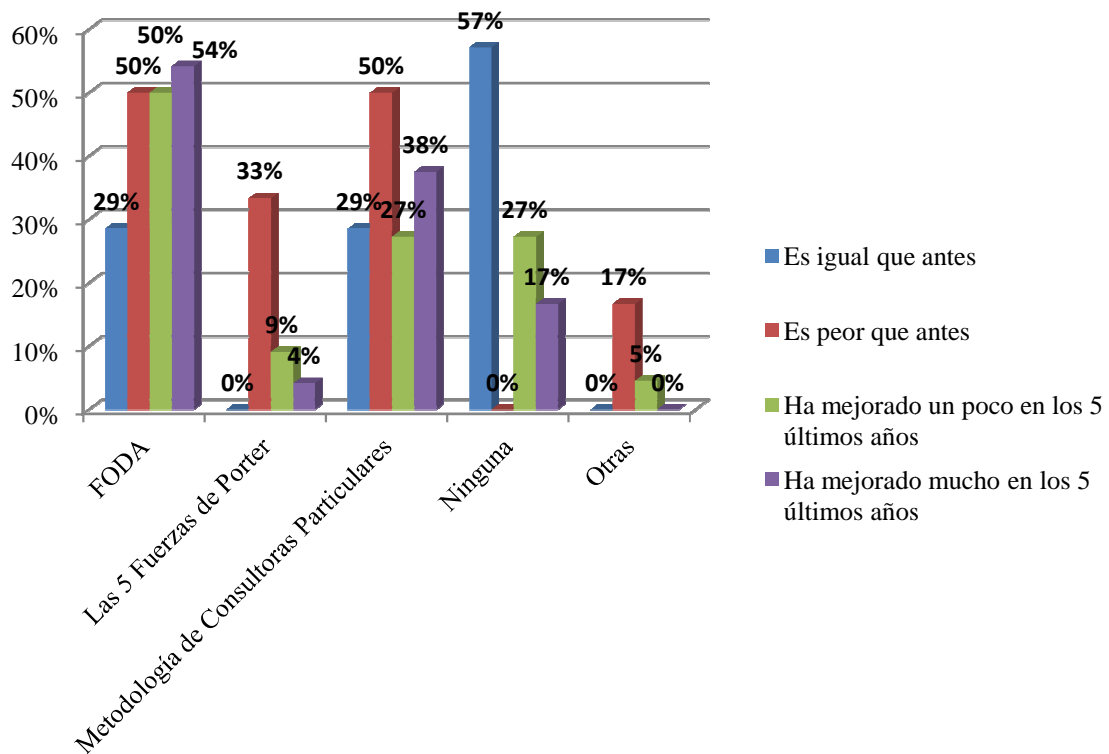
En resumen, del total de microempresas, un 82,4% de ellas si conoce de herramientas de Planificación; del total de pequeñas empresas, un 71,9% si conoce de estas herramientas; y en las medianas empresas, un 80% si conoce de estas herramientas.

Gráfico 5. Planificación/conoce de herramientas vs Años en el mercado (multirespuesta)



En resumen, de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, el 66,7% de ellas dice conocer alguna herramienta de Planificación; entre las que tienen entre seis y diez años en el mercado, el 89,5% indica conocer alguna herramienta de Planificación; y entre las empresas que tienen más de diez años en el mercado, el 70,6% manifiesta conocer alguna herramienta de Planificación.

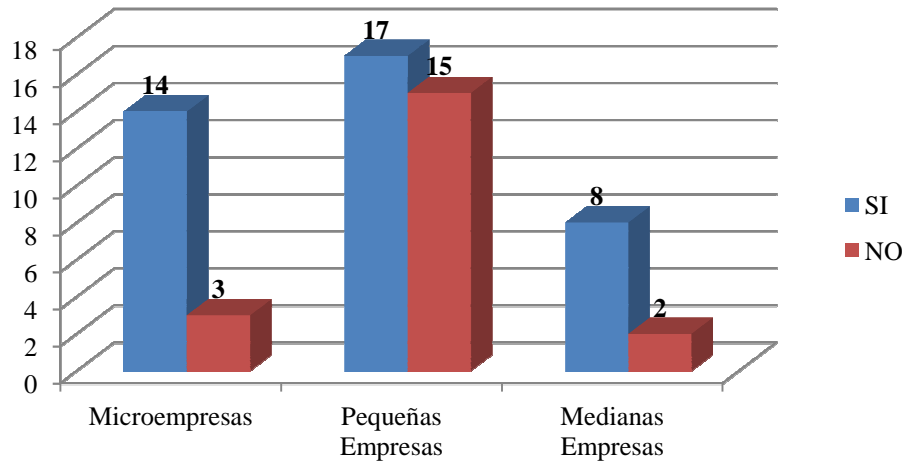
Gráfico 6. Planificación/conoce de herramientas vs Años en el mercado (multirespuesta)



En resumen, el 42,9% de las empresas que indican tener una situación igual que antes, manifiestan conocer alguna herramienta de Planificación; de entre las que están peor que antes, el 100% de ellas indica conocer de herramientas de Planificación; de entre las que han mejorado un poco los últimos cinco años, un 72,7% indica conocer alguna herramienta de este tipo; y de entre las empresas que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, un 83,3% manifiesta conocer alguna herramienta de Planificación.

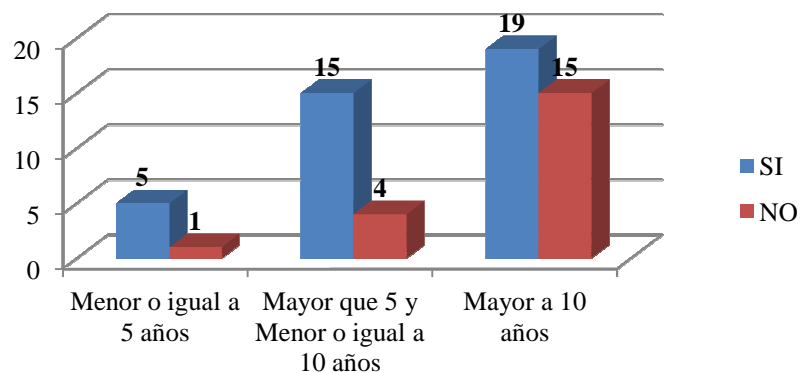
Ha aplicado herramientas de planificación en su negocio

Gráfico 7. Planificación/ha aplicado herramientas vs Tamaño de la empresa



El 82,4% de las microempresas (catorce pymes), el 53,1% de las pequeñas empresas (diecisiete pymes) y el 80,0% de las medianas empresas (ocho pymes) dicen haber aplicado las herramientas de Planificación en su negocio en algún momento. Pero en relación al total de empresas encuestadas, el 66,1% del total de ellas manifiesta haber aplicado herramientas de Planificación en su negocio.

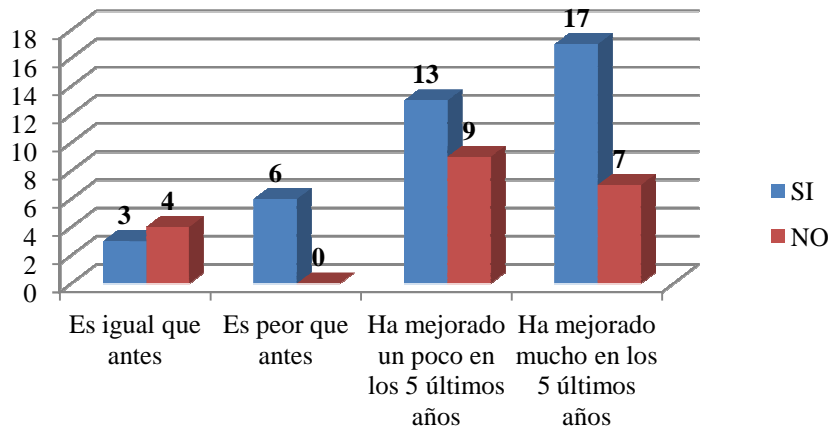
Gráfico 8. Planificación/ha aplicado herramientas vs Años en el mercado



El 83,3% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (cinco empresas), el 78,9% de las que están entre seis y diez años en el mercado (quince pymes), y el 55,9% de las que

tienen más de diez años (diecinueve pymes) dicen haber aplicado las herramientas de Planificación en su negocio en algún momento de su vida empresarial.

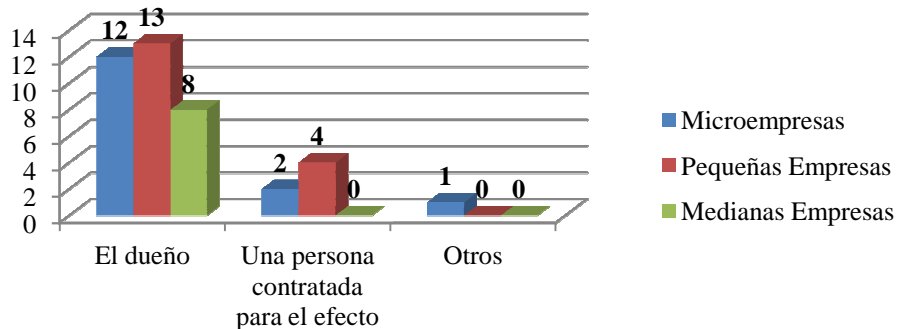
Gráfico 9. Planificación/ha aplicado herramientas vs Situación actual



El 42,9% de las empresas que indican que su situación es igual que antes (tres pymes), el 100% de las que dicen que su situación es peor que antes (seis pymes), el 59,1% de las que indican haber mejorado un poco los últimos cinco años (trece pymes), y el 70,8% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (diecisiete pymes) manifiestan haber aplicado herramientas de planificación en su negocio en algún momento de su vida empresarial.

Quien ha aplicado herramientas de planificación en su negocio

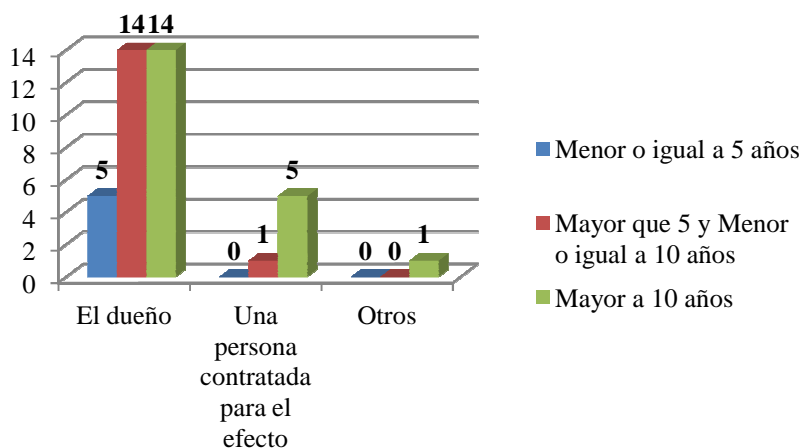
Gráfico 10. Planificación/quié aplicó las herramientas vs Tamaño de la empresa (multirespuesta)



De las catorce microempresas que dicen haber aplicado las herramientas de Planificación en sus negocios, el 78,7% de ellas indica que es el dueño el que aplicó o está aplicando las herramientas de Planificación en las empresas, el 7,1% indica que es una persona contratada para el efecto, un 7,1% también, indica que las aplicó el dueño junto con una persona contratada para tales fines, y un 7,1% indica que las aplicó el hijo del dueño. De las diecisiete pequeñas empresas que dicen haber aplicado herramientas de Planificación, el 76,5% de ellas indica que es el dueño quien ha aplicado las herramientas de Planificación, y el 23,5% indica que fue una persona contratada para el efecto. De las ocho medianas empresas que dicen haber aplicado herramientas de Planificación en sus negocios, el 100% de ellas indica que fue el dueño quien aplicó las herramientas referidas en sus negocios.

Gran parte de las veces, entre el 76% y el 100%, dependiendo del tamaño de la empresa, es el dueño quien aplicó las herramientas de Planificación en el negocio; y en algunos casos, sólo o cambiando con el dueño, lo hizo una persona contratada para el efecto.

Gráfico 11. Planificación/quién aplicó las herramientas vs Años en el mercado (multirespuesta)

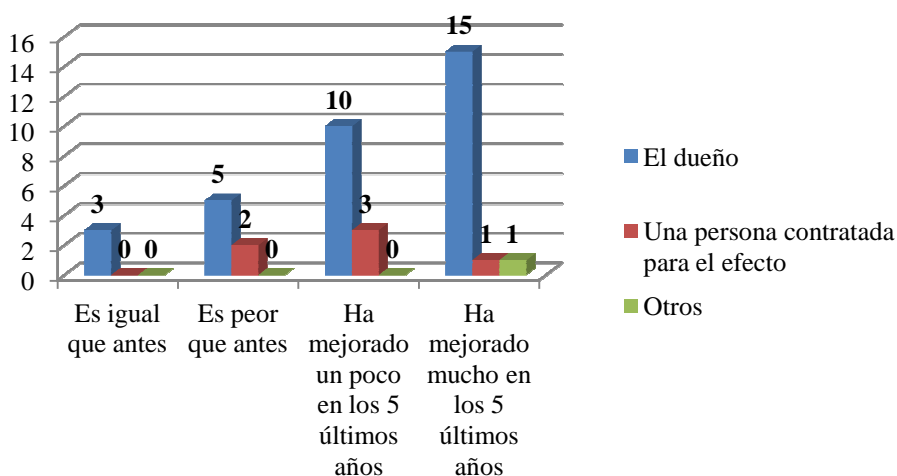


De las cinco empresas que tienen hasta cinco años en el mercado y que aplicaron herramientas de Planificación, el 100% de ellas declara que las aplicó el dueño del negocio. De las quince empresas que tienen hasta diez años en el mercado y que dicen haber aplicado herramientas de Planificación, el 93,3% de ellas declara que es el dueño quien las aplicó, y el 6,7% de ellas una persona contratada para el efecto. De las diecinueve empresas que tienen más de diez años en el mercado y que dicen haber aplicado herramientas de Planificación, el 68,4% de ellas declara haberlas aplicado el dueño del negocio, 21,1% indica que lo hizo una persona contratada para el

efecto, el 5,3% de ellas indica que las aplicó el dueño y una persona contratada para el efecto de manera conjunta, y el 5,3% manifiesta que fue el hijo del dueño quien las aplicó.

En general, entre el 70% y el 100%, dependiendo del tipo de empresa en esta clasificación de cantidad de años en el mercado, manifiestan que es el dueño quien aplicó las herramientas de Planificación; seguido en un porcentaje bajo por una persona contratada para el efecto, sola o en combinación con el dueño de la empresa.

Gráfico 12. Planificación/quien aplicó las herramientas vs Situación actual (multirespuesta)

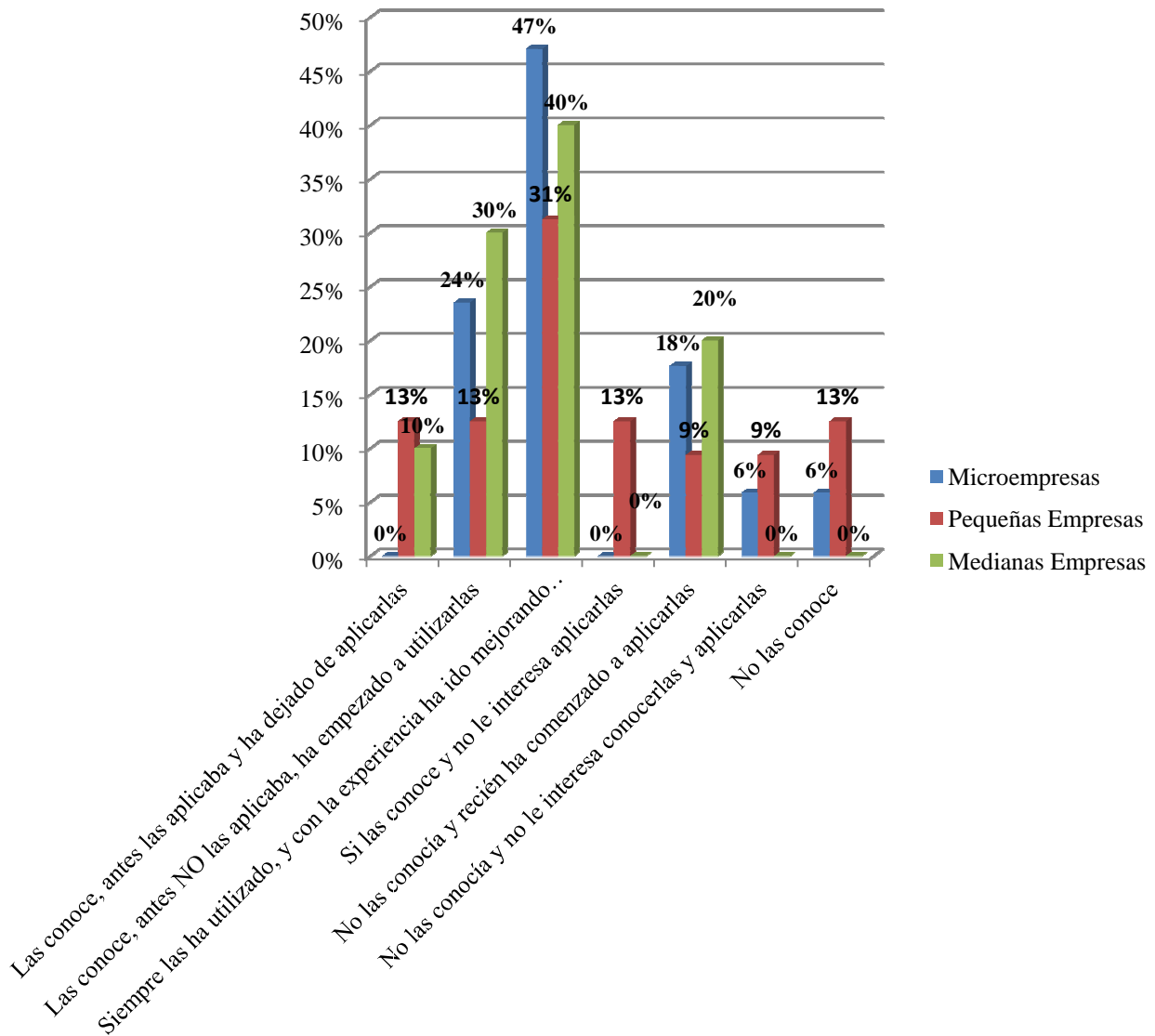


De las tres empresas que declaran estar igual que antes y que aplicaron herramientas de Planificación en sus negocios, el 100% de ellas manifiestan que fue el dueño quien las aplicó. De las seis empresas que indican estar peor que antes, el 66,7% dice que es el dueño quien aplicó y/o aplica las herramientas de Planificación, el 16,7% dice que fue una persona contratada para el efecto, y un 16,7% dice que fue una combinación de una persona contratada y el dueño conjuntamente quienes aplicaron las herramientas de Planificación. De las trece empresas que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años y que han aplicado herramientas de Planificación, el 76,9% declara que fue el dueño quien las aplicó, y el 23,1% declara que fue una persona contratada para el efecto. De las empresas que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años y que han aplicado herramientas de Planificación, el 88,2% indica que fue el dueño quien las aplicó, el 5,9% indica que fue una persona contratada para el efecto, y un 5,9% indica que fue el hijo del dueño.

En este escenario de la situación actual del negocio, igualmente entre el 66% y el 100%, dependiendo de la clasificación de las empresas, manifiesta que fue el dueño quien aplicó las herramientas de Planificación en el negocio, seguido por un porcentaje mucho más bajo de una persona contratada para el efecto.

Acerca del conocimiento y aplicación de herramientas de planificación

Gráfico 13. Planificación/conocimiento y aplicación vs Tamaño de la empresa



En esta respuesta, algunas empresas manifiestan haber comenzado a utilizar las herramientas de Planificación, pero eso no significa que ya hayan hecho Planificación con ellas, es por eso que la

cantidad de respuestas positivas y/o negativas, no coinciden matemáticamente con la cantidad de empresas que en la pregunta 11.4 (encuesta) manifestaron haber hecho o no haber hecho Planificación.

En general, en el caso de las microempresas, sólo el 11,8% de ellas ratifica que no le interesa aplicarlas, o que dice simplemente no conocerlas sin otorgar ninguna explicación; en el caso de las pequeñas empresas, el 34,4% de ellas ratifica que no le interesa aplicarlas, o que dice simplemente no conocerlas sin otorgar ninguna explicación; en el caso de las medianas empresas, no hay ninguna que manifieste una negativa radical.

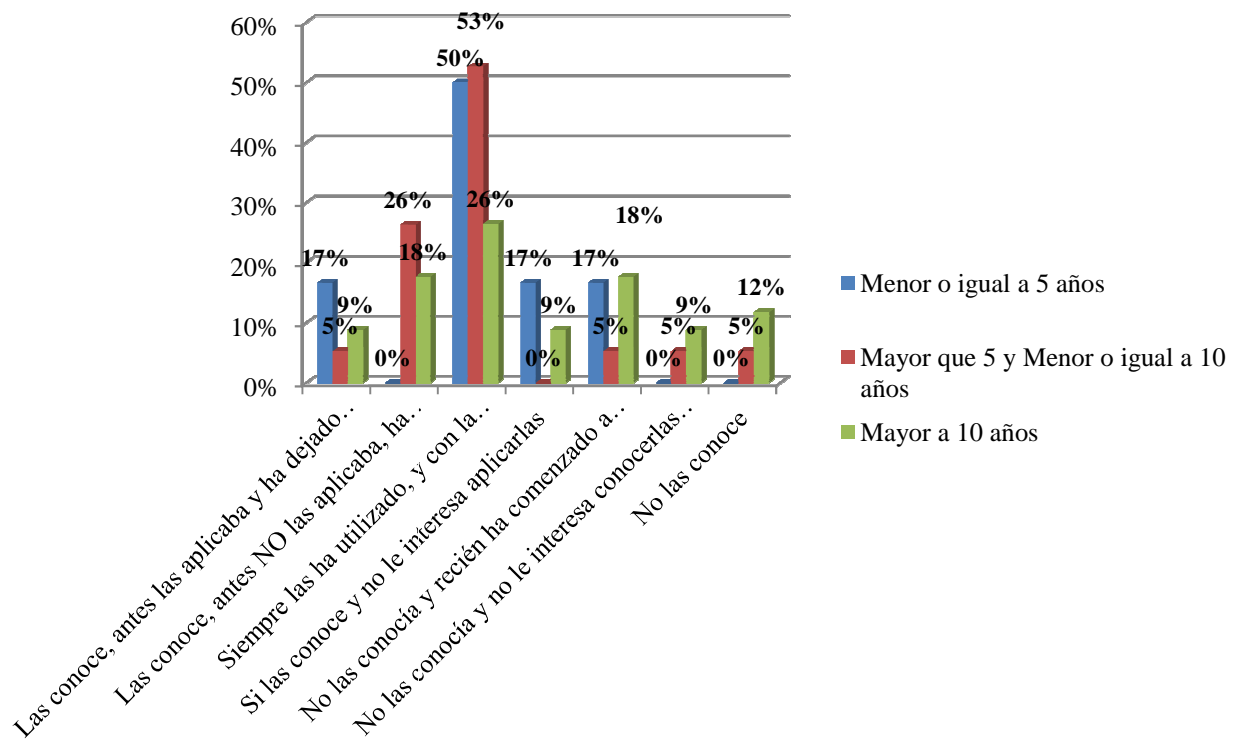
En el caso de las microempresas, de las tres que dicen no haber aplicado las herramientas de Planificación en sus negocios, de entre las razones que otorgan para no haberlo realizado, están las siguientes, el 33,3% piensa que sus negocios no las necesitan; un 33,3% igualmente piensa que nadie o la mayoría en el sector no las aplica y que por lo tanto consideran que no son necesarias; y otro 33,3% no otorga explicaciones para su no aplicación.

En el caso de las pequeñas empresas, de las quince que indican no haber aplicado herramientas de Planificación en sus negocios, las razones que indican por no haberlas aplicado son, el 6,7% piensa que no les ayudará a incrementar el nivel de sus negocios; el 20% piensa que es un proceso muy costoso y que no podrán asumirlo; el 13,3% piensa que su negocio no lo necesita; un 6,7% piensa que no tiene personal capacitado para enfrentar un proceso de Planificación; un 26,7% piensa que la mayoría en el sector aplica estos procesos y que no es necesario aplicarlos; el 13,3% no lo hecho porque el dueño no se los ha solicitado; y un 13,3% finalmente dice que porque no las conoce y no perciben sus beneficios.

En el caso de las medianas empresas, las dos que indican no haber usado herramientas de Planificación en sus negocios, dicen no haberlas aplicado porque piensan que nos les ayudará a elevar el nivel de sus negocios.

En resumen, sin importar el tamaño de las empresas, el 25% de ellas piensan que porque la mayoría en el sector no las usa, no es necesario aplicarlas; el 15% piensa que no les ayudará a elevar el nivel de sus negocios; otro 15% no lo hace por temas de costos; un 15% piensa que el negocio no las necesita; un 5% por no tener personal capacitado; un 10% porque el dueño no le ha solicitado a alguien hacerlo; y otro 15% porque no conoce las herramientas y tampoco les percibe beneficio al usarlas.

Gráfico 14. Planificación/conocimiento y aplicación vs Años en el mercado



En breve, en el caso de las que tienen hasta cinco años en el mercado, sólo el 16,7% de ellas ratifica conocer herramientas de Planificación, pero que no les interesa aplicarlas; en el caso de las que tienen entre seis y diez años, el 10,5% de ellas ratifica que no las conocía y no les interesa aplicarlas, o que dice simplemente no conocerlas sin otorgar ninguna explicación; en el caso de las de más de diez años, el 29,4% manifiesta conociéndolas o no, que no les interesa aplicarlas, o simplemente dice no conocerlas sin otorgar explicación adicional.

Para la sola empresa que tiene hasta cinco años en el mercado en esta clasificación, piensa que no ha usado herramientas de Planificación hasta la actualidad es porque su negocio no las necesita.

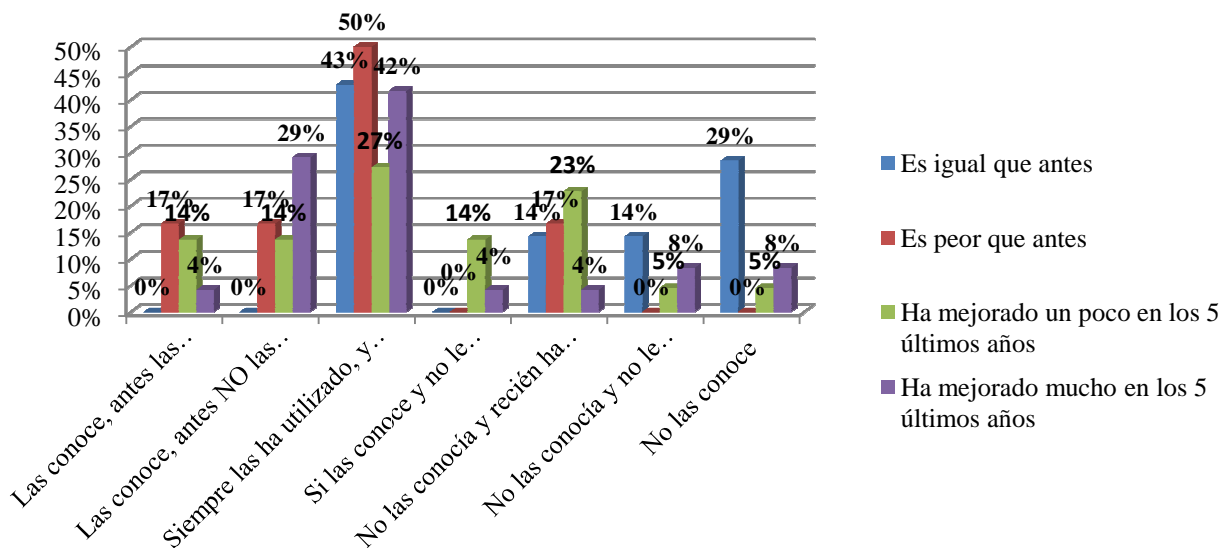
Para las cuatro empresas que tienen entre seis y diez años en el mercado, y que declararon no haber nunca utilizado herramientas de Planificación, hay diferentes razones para no haberlas aplicado, entre ellas, el 25% es porque piensan que no le ayudarán a incrementar el nivel de sus negocios; otro 25% dice no haberlo hecho debido a que es un tema muy costoso; un

25% porque dice no tener personal capacitado para hacerlo; y un 25% porque el dueño no le ha pedido a nadie utilizar las herramientas en mención.

De las quince empresas que tienen más de diez años en el mercado, y que indican no haber utilizado las herramientas de Planificación, entre sus razones están, el 13,3% piensa que estas herramientas no le ayudarán a elevar el nivel de sus negocios; un 13,3% piensa que por temas de costos no pueden asumir este tipo de procesos; otro 13,3% piensa que su negocio no lo necesita; un 33,3% piensa que la mayoría en el sector no usa estas herramientas y que por lo tanto no es necesario utilizarlas; un 6,7% es porque el dueño no le ha pedido a nadie ejecutar este tipo de procesos; y un 20% da otras razones alineadas a la no percepción de los beneficios de este tipo de procesos.

Del total de empresas que respondieron no haber realizado procesos de planificación, sin importar la cantidad de años que tengan en el mercado, el 25% de ellas piensa que la mayoría en el sector no usa estas herramientas y que no es necesario utilizarlas; el 15% dice que estas herramientas no le ayudarían a elevar el nivel de su negocio; otro 15% no lo hacen porque indican que es un proceso muy costoso; otro 15% porque define que sus negocios no los necesitan; un 10% porque es decisión del dueño hacerlo; un 5% porque no tiene personal capacitado para hacerlo; y finalmente un 15% no utiliza las razones específicas, pero no le ve beneficios al uso de este tipo de herramientas.

Gráfico 15. Planificación/conocimiento y aplicación vs Situación actual



En este escenario, en el caso de las empresas cuya situación es igual que antes, un 42,9% manifiesta alguna negativa que deja ver el no interés en aplicar herramientas de Planificación; en el caso de las empresas con una situación peor que antes, ninguna manifiesta nunca haber utilizado las herramientas o una falta de interés en su utilización; en el caso de las empresas que dicen haber mejorado un poco en los últimos cinco años, hay un 22,7% de ellas que manifiestan una negativa ante el uso de herramientas de Planificación o dicen no conocerlas simplemente sin dar explicación adicional alguna; y en el caso de las empresas que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, un 20,8% manifiesta una negativa ante el uso de herramientas de Planificación o dicen no conocerlas simplemente sin dar explicación adicional alguna.

De entre las cuatro empresas que indicaron no haber realizado procesos de Planificación, y que manifiestan que su situación es igual que antes, el 50% de ellas dice no haberlo hecho porque no le ayudarán a incrementar el nivel de sus negocios; el 25% porque la mayoría en el sector no usa estas herramientas y que por lo tanto no es necesario utilizarlas; y otro 25% no da razones específicas.

En la clasificación de las empresas que dicen estar peor que antes, no hay ninguna que declare no haber realizado procesos de Planificación.

De las nueve empresas que indicaron haber mejorado un poco los últimos cinco años, y que manifiestan no haber realizado Planificación, el 11,1% es porque piensa que no les ayudará a elevar el nivel de sus negocios; el 33,3% porque piensa que son procesos costosos que no los pueden asumir; el 22,2% piensa que el negocio no los necesita; otro 22,2% porque la mayoría en el sector no ha realizado estos procesos y que por lo tanto no es necesario aplicarlos; y el 11,1% no da razones específicas para no haber realizado estos procesos.

De las siete empresas que indicaron haber mejorado mucho los últimos cinco años, y que manifiestan no haber realizado Planificación, el 14,3% piensan que sus negocios no necesitan este tipo de procesos; otro 14,3 piensa que no tiene personal capacitado para hacerlo; un 28,6% indica que la mayoría en el sector no lo hace y que por eso piensan que no son necesarios este tipo de procesos en los negocios de Atuntaqui; un 28,6% porque el dueño no le ha solicitado a nadie realizarlos; y un 14,3% no da razones específicas por no haber realizado este tipo de procesos.

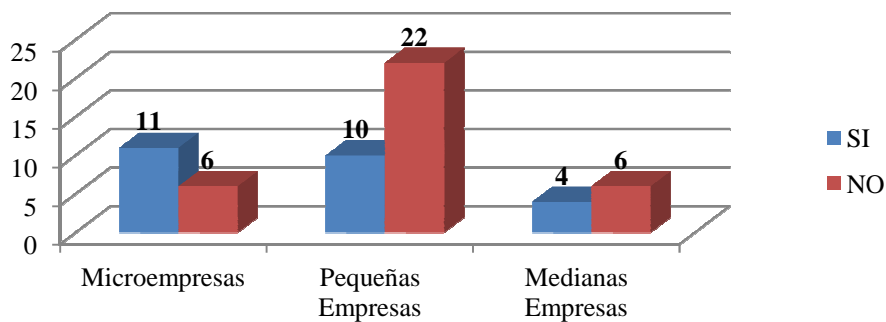
Adicionalmente, sin importar la situación de las empresas, de todas las que respondieron no haber realizado nunca un proceso de Planificación, el 25% de ellas es porque la mayoría en el

sector no las aplica y piensa que son procesos no necesarios; el 15% porque piensan que no le ayudarán a elevar el nivel de sus negocios; otro 15% porque es un proceso muy costoso; otro 15% porque dice no necesitar este tipo de procesos en sus negocios; un 15% no da razones específicas; un 10% porque el dueño del negocio no ha decidido hacerlo; y un 5% porque piensa que no tiene personal capacitado para hacerlo.

Acerca de la Planificación: En relación al negocio propiamente dicho y/o características de sus propietarios

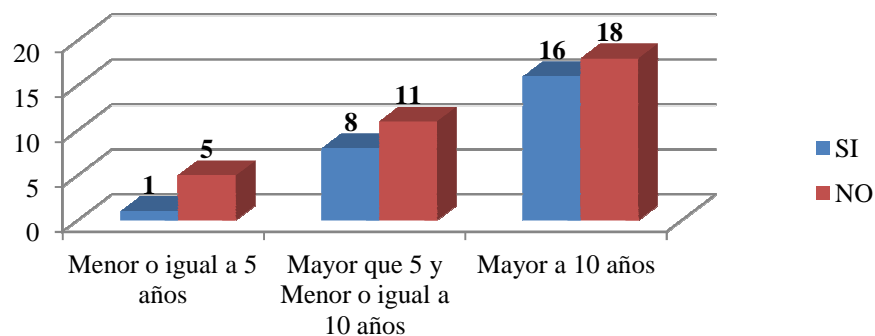
Analiza los aspectos económicos sociales o ambientales del país

Gráfico 16. Planificación/averigua sobre el país vs Tamaño de la empresa



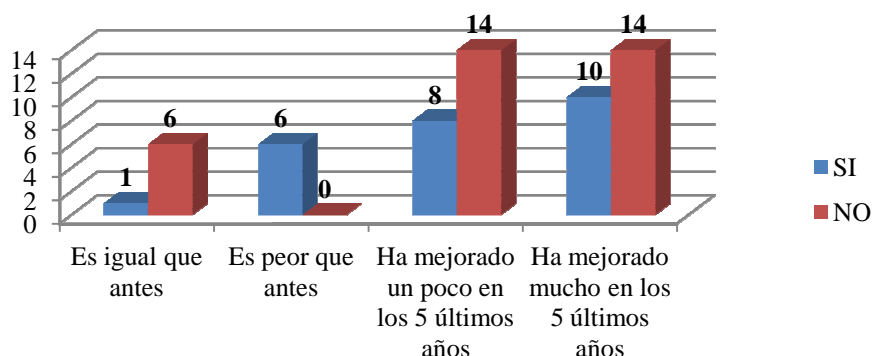
El 64,7% de las microempresas (once pymes), el 31,3% de las pequeñas empresas (diez pymes) y el 40% de las medianas empresas (cuatro pymes) averiguan sobre aspectos económicos, sociales o ambientales que puedan afectar la marcha de sus negocios.

Gráfico 17. Planificación/averigua sobre el país vs Años en el mercado



El 16,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (una pymes), el 42,1% de las que tienen hasta diez años (ocho pymes) y el 47,1 % de las que tienen más de diez años (dieciséis pymes), dicen averiguar sobre aspectos económicos, sociales o ambientales que podrían o pueden afectar la marcha de sus negocios.

Gráfico 18. Planificación/averigua sobre el país vs Situación actual

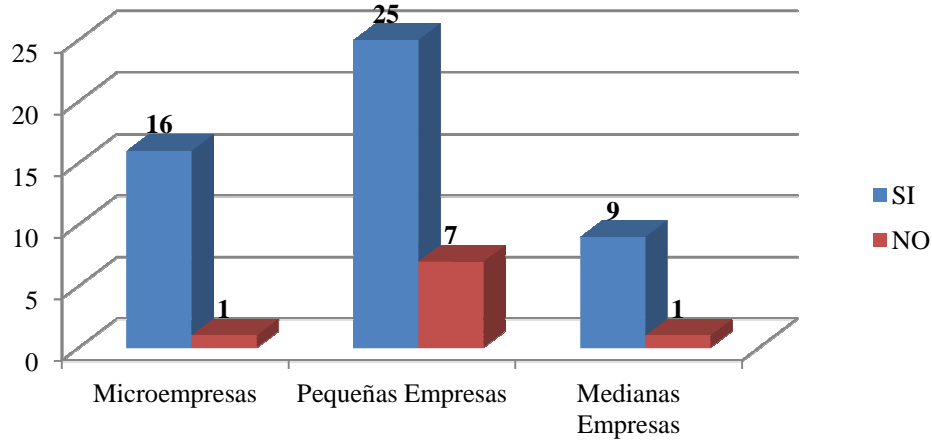


El 14,3% de las empresas que manifiestan estar igual que antes (una pymes), el 100% de las que dicen estar peor que antes (seis pymes), el 36,4% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (ocho pymes) y el 41,7% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (diez pymes), indican que averiguan sobre aspectos económicos, sociales o ambientales que podrían afectar la marcha de sus negocios.

En general, sin importar el tamaño de las empresas, la cantidad de años que permanezcan en el mercado o la situación actual empresarial en la que se encuentran, sólo el 42,4% de ellas manifiesta averiguar sobre aspectos económicos, sociales o ambientales que podrían afectar la marcha de sus negocios. Un dato destacable en esta pregunta, es que el 100% de las empresas que indican que su situación empresarial es peor que antes, averiguan sobre los aspectos señalados como factores de afectación a la marcha de sus empresas.

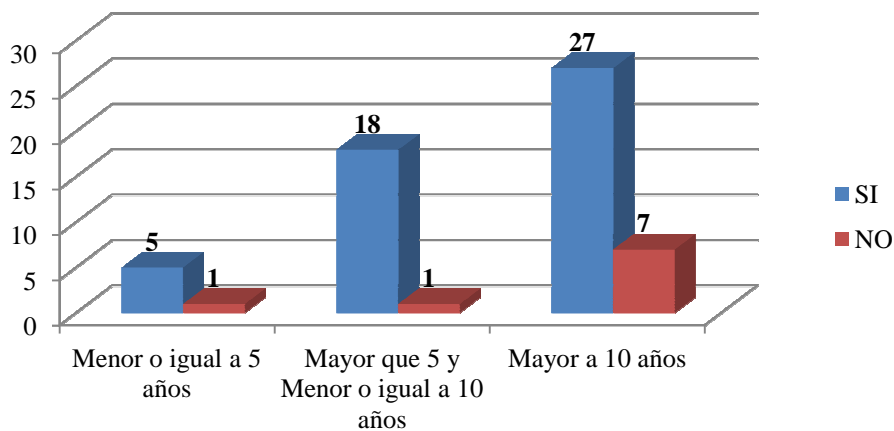
Analiza el sector textil del país y/o de Atuntaqui

Gráfico 19. Planificación/analiza el sector textil vs Tamaño de la empresa



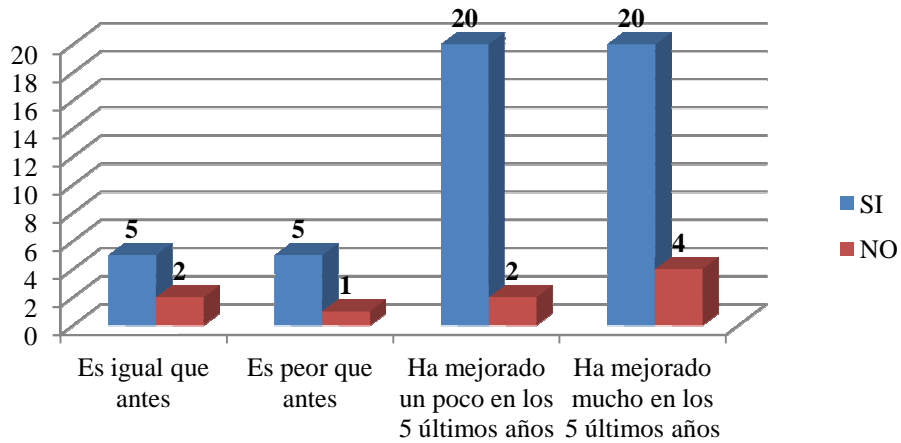
El 94,1% de las microempresas (dieciseis pymes), el 78,1% de las pequeñas empresas (veinticinco pymes) y el 90% de las medianas empresas (nueve pymes) averiguan lo que pasa en el sector textil de Atuntaqui o del país para estar atento a los cambios o estabilidad de sus negocios.

Gráfico 20. Planificación/analiza el sector textil vs Años en el mercado



El 83,3% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (cinco pymes), el 94,7% de las que tienen hasta diez años (dieciocho pymes), y el 79,4% de las que tienen más de diez años (veintisiete pymes) averiguan lo que pasa en el sector textil de Atuntaqui o del país para estar atento a los cambios o estabilidad de sus negocios.

Gráfico 21. Planificación/analiza el sector textil vs Situación actual

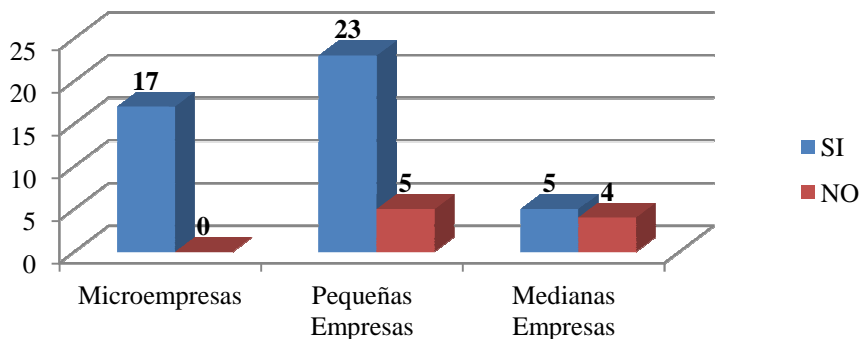


El 71,4% de las empresas que manifiestan estar igual que antes (cinco pymes), el 83,3% de las que dicen estar igual que antes (cinco pymes), el 90,9% de las que indican haber mejorado un poco los últimos cinco años (veinte pymes) y el 83,3% de las que señalan haber mejorado mucho los últimos cinco años (veinte pymes), averiguan lo que pasa en el sector textil de Atuntaqui o del país para estar atento a los cambios o estabilidad de sus negocios.

En general, las empresas, sin importar su tamaño, cantidad de años que permanecen en el mercado y estado de la situación actual empresarial, el 84,7% de ellas manifiesta averiguar sobre lo que pasa en el sector textil de Atuntaqui o del país para estar atento a los cambios o estabilidad en sus negocios.

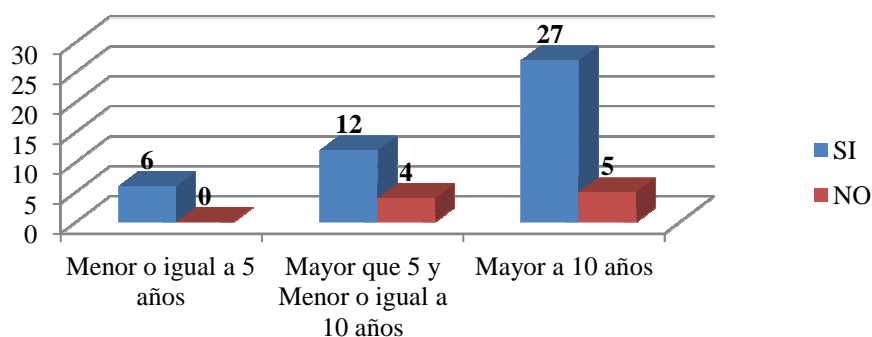
La ha ayudado la planificación para la venta fuera de Atuntaqui

Gráfico 22. Planificación/le ha ayudado a la venta vs Tamaño de la empresa



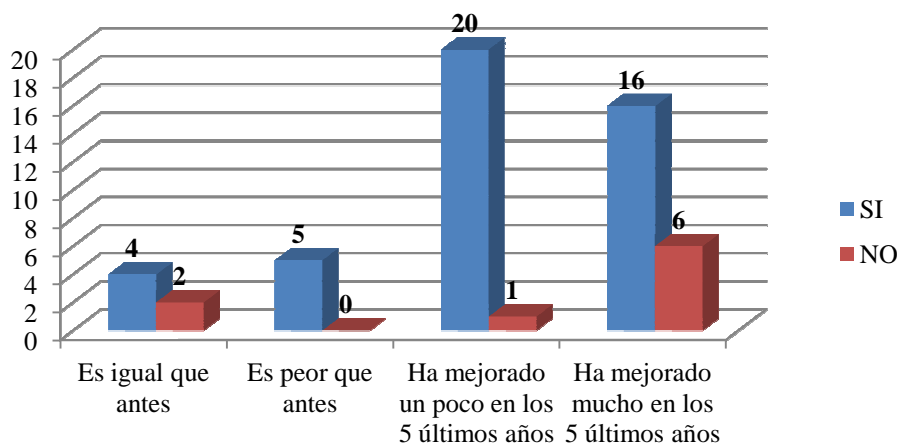
El 100% de las microempresas (diecisiete pymes), el 71,9% de las pequeñas empresas (veintitres pymes), y el 50% de las medianas empresas (cinco pymes), piensan que la Planificación les ha ayudado a orientar sus procesos de venta, según la pregunta, sea a nivel nacional o para procesos de exportación.

Gráfico 23. Planificación/le ha ayudado a la venta vs Años en el mercado



El 100% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (seis pymes), el 63,2% de las que han permanecido hasta diez años en el mercado (doce pymes), y el 79,4% de las que están más de diez años en el mercado (veintisiete pymes), piensan que la Planificación es un procedimiento que les ha ayudado en sus procesos de venta, según la pregunta, sea a nivel nacional como para exportar.

Gráfico 24. Planificación/le ha ayudado a la venta vs Situación actual



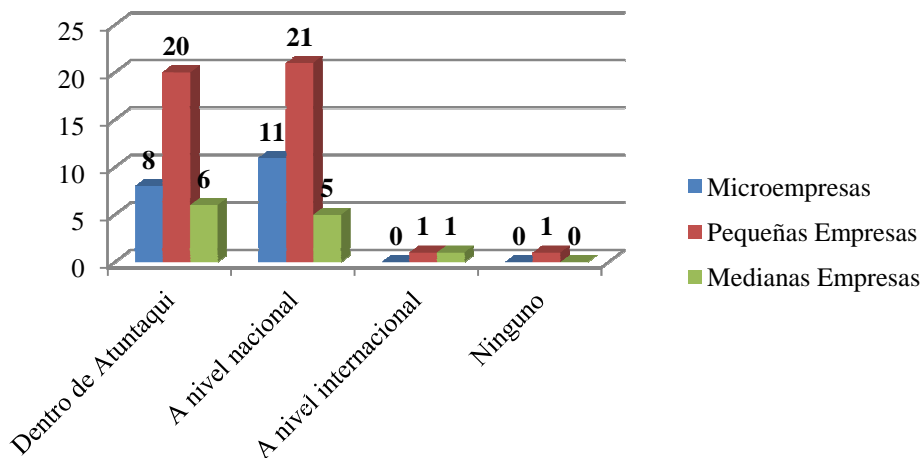
El 57,1% de las empresas que dicen estar igual que antes (cuatro pymes), el 83,3% de las que dicen estar peor que antes (cinco pymes), el 90,9% de las que indican que han mejorado un poco los últimos cinco años (veinte pymes), y el 66,7% de las que indican que han mejorado mucho los últimos cinco años (dieciseis pymes), señalan que la Planificación es un procedimiento que les ha ayudado en sus procesos de venta, según la pregunta, sea a nivel nacional como para exportar.

Se puede apreciar, que en un porcentaje alto en relación al total de empresas encuestadas, sin importar el tamaño, años de permanencia en el mercado o situación del negocio, en aproximadamente un 78%, piensan que la Planificación les ha ayudado a orientar sus procesos de venta, sea a nivel nacional o con miras a la exportación.

Acerca de la planificación: en cuanto al conocimiento de su mercado, competencia del sector, posibilidades de exportación y ciertas condiciones del negocio

Conoce usted o averigua sobre la competencia de su negocio, cada año o periódicamente, en qué contextos

Gráfico25. Planificación/conoce su competencia vs Tamaño de la empresa (multirespuesta)

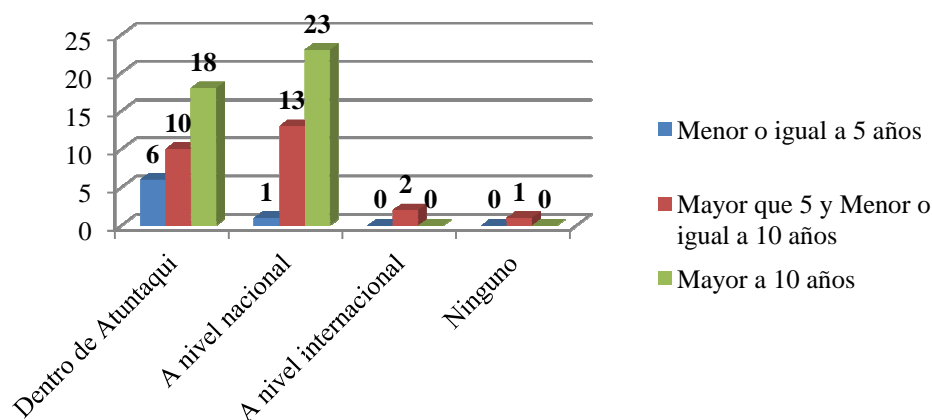


El 47,1% de las microempresas (ocho pymes), el 62,5% de las pequeñas empresas (veinte pymes) y el 60% de las medianas empresas (seis pymes) dicen averiguar sobre la competencia de su negocio sólo dentro de Atuntaqui. El 64,7% de las microempresas (once pymes), el 65,6% de las pequeñas empresas (veintiun pymes) y el 50% de las medianas empresas (cinco pymes) dicen

averiguar sobre el comportamiento de sus competencias a nivel nacional. Sólo el 3,1% de las pequeñas empresas (una pymes), y el 10% de las medianas empresas (una pymes) dicen averiguar sobre la competencia a nivel internacional, ninguna microempresa analiza el contexto internacional de las competencias. El 3,1% de las pequeñas empresas (una pymes) manifiesta no averiguar nada sobre ningún contexto.

Como dato destacado es que entre el 50% y 60% aproximadamente, las empresas averiguan sobre su competencia en los contextos locales y nacionales; y sólo entre el 3% y el 10%, dependiendo de la clasificación de tamaño, averiguan sobre la competencia en el contexto internacional.

Gráfico 26. Planificación/conoce su competencia vs Años en el mercado (multirespuesta)

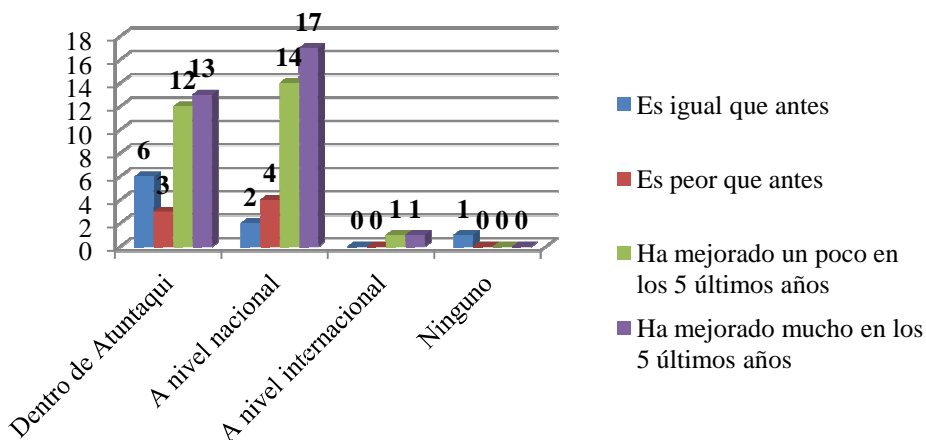


El 100% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (seis pymes), el 52,6% de las que tienen hasta diez años en el mercado (diez pymes), y el 52,9% de las que tienen más de diez años (dieciocho pymes), manifiestan averiguar sobre la competencia sólo en el mercado local de Atuntaqui. El 16,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (una pymes), el 68,4% de las que tienen hasta diez años en el mercado (trece pymes), y el 67,6% de las que tienen más de diez años (veintitrés pymes) manifiestan averiguar sobre la competencia en el mercado nacional. Solamente las pequeñas empresas, en un porcentaje del 10,5% (dos pymes) manifiesta averiguar sobre la competencia en el contexto internacional. Y sólo el 5,3% de las pequeñas empresas (una pymes) manifiesta no averiguar nada en este aspecto.

En resumen, las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado empresarial, se preocupan más de averiguar sobre la competencia en el mercado local; y las que tienen más de

cinco años y hasta diez, se preocupan de la competencia en los dos contextos, local y nacional; y un porcentaje muy bajo, aproximado al 10% sólo de las pequeñas empresas, se preocupa de averiguar sobre la competencia en el mercado internacional.

Gráfico 27. Planificación/conoce su competencia vs Situación actual (multirespuesta)



El 85,7% de las empresas que dicen estar igual que antes (seis pymes), el 50% de las que dicen estar peor que antes (tres pymes), el 54,5% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (doce pymes), y el 54,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (trece pymes), indican averiguar sobre la competencia de sus negocios cada año o periódicamente, pero sólo a nivel de Atuntaqui.

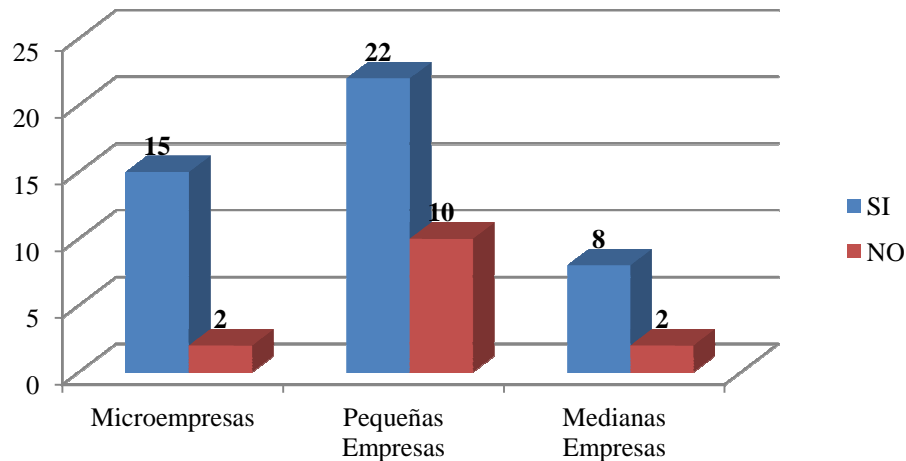
En cambio, el 28,6% de las empresas que dicen estar igual que antes (dos pymes), el 66,7% de las que dicen estar peor que antes (cuatro pymes), el 63,6% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (catorce pymes), y el 70,8% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (diecisiete pymes), manifiestan averiguar sobre la competencia de sus negocios cada año o periódicamente, pero a nivel nacional.

Sólo el 4,5% de las empresas que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (una pymes), y el 4,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (una pymes), indican averiguar cada año o periódicamente sobre la competencia a nivel internacional.

En general, y en relación a la situación del negocio en el mercado, las empresas le ponen énfasis al análisis de la competencia a nivel local y nacional, y poco o casi nada a averiguar sobre la competencia a nivel internacional.

Si usted no exporta, le gustaría o piensa que tiene posibilidades de exportar

Gráfico 28. Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Tamaño de la empresa



Al 88,2% de las microempresas (quince pymes), 68,8% de las pequeñas empresas (veintidos pymes), y 80% de las medianas empresas (ocho pymes) les gustaría o piensan que tienen posibilidades de exportar.

Ante la pregunta de sobre qué basan sus posibilidades de exportación, de todas las empresas que indicaron en cada clasificación que les gustaría o creen tener posibilidades de exportar sus productos, ellas entregan en algunos casos respuestas con un solo elemento, en otros casos entregan multirespuestas.

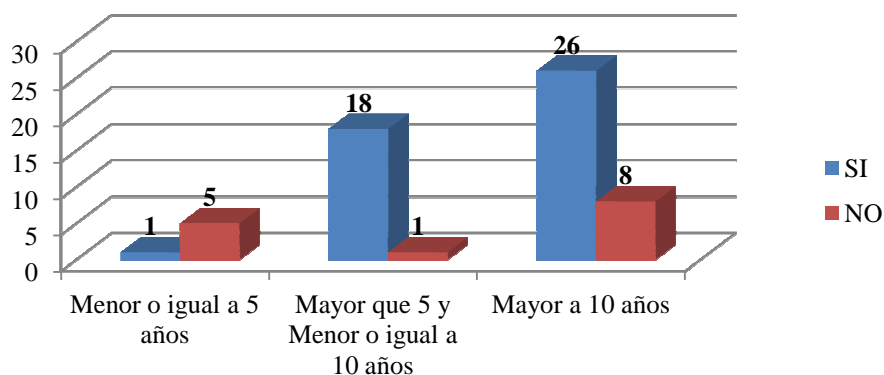
El 47,1% de las microempresas, y el 25% de las pequeñas empresas, manifiestan que sus posibilidades de exportación están basadas en los precios competitivos que tienen sus productos. En cambio, el 58,8% de las microempresas, el 53,1% de las pequeñas empresas, y el 60% de las medianas empresas, manifiestan que sus posibilidades de exportación se deben a que poseen productos de calidad internacional para ser competitivos. El 11,8% de las microempresas, y el 3,1% de las pequeñas empresas, manifiesta que son los acuerdos comerciales con otros países los que les favorecerían la exportación de sus productos.

En general, y sin importar el tamaño de las empresas, al 76,3% de ellas les gustaría o piensan que tienen posibilidades de exportar sus productos. Además, entre el 25% y 47% aproximadamente piensa en los precios como elemento de competitividad en posibles procesos de exportación; entre el 53% y 60% aproximadamente piensa que la calidad de sus productos son

la base de la competitividad para exportar; y muy pocos, entre el 3% y 11% aproximadamente piensa que los acuerdos comerciales son los que favorecen las posibilidades de exportación de los productos al mercado internacional.

El 88,2% de las microempresas, el 90,6% de las pequeñas empresas, y 70% de las medianas empresas, piensan que la exportación de sus productos les ayudaría a crecer y mejorar sus negocios. Sin importar el tamaño de las empresas, entre el 70% y 90% de ellas aproximadamente manifiesta que la exportación les ayudaría a hacer crecer y mejorar sus negocios.

Gráfico 29. Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Años en el mercado



Al 16,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (una pymes), 94,7% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado (dieciocho pymes), y el 76,5% de las que tienen más de diez años (veintiseis pymes), les gustaría o piensan que tienen posibilidades de exportar.

El 16,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, el 36,9% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado, y el 23,5% de las que tienen más de diez años en el mercado, manifiestan que sus posibilidades de exportación están basadas en los precios competitivos que tienen sus productos. El 73,7% de las empresas que tienen entre seis y diez años en el mercado, y el 55,9% de las que tienen más de diez años en el mercado, manifiestan que sus posibilidades de exportación están basadas en la calidad internacional de sus productos para competir en el mercado internacional. Sólo el 8,8% de las empresas que tienen más de diez años en el mercado, y no las otras clasificaciones, manifiestan que son los acuerdos comerciales

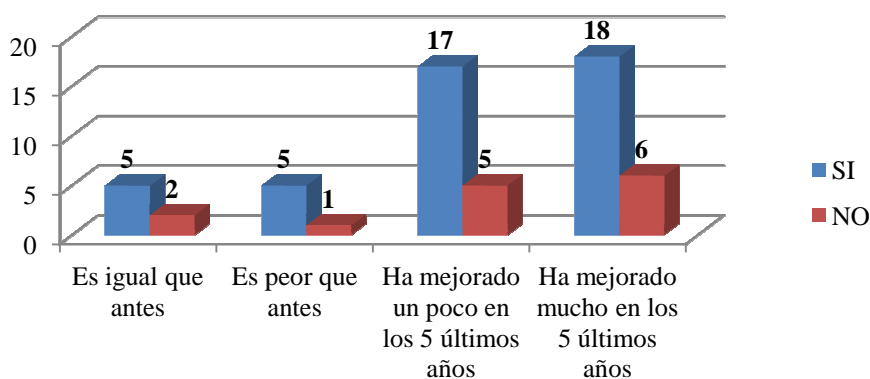
del gobierno con otros países lo que les brindan el espacio necesario para poder exportar sus productos al mercado internacional.

Lo más destacable es que sobre el 75% de las empresas que tienen más de cinco años en el mercado, le gustaría o piensan que tienen posibilidades de exportar sus productos al mercado internacional; y en esa clasificación, un porcentaje muy alto aproximado al 95% de las empresas que tienen entre seis y diez años en el mercado, piensan lo mismo.

Adicionalmente, la mayoría de las empresas que tienen más de cinco años en el mercado, entre el 55% y el 73% aproximadamente, indican que es la calidad de sus productos la base de la competencia para acceder a los mercados internacionales con sus productos; entre el 16% y el 36% aproximadamente, sin importar la clasificación, piensa que son los precios los que les permitirán moverse en este contexto; y sólo el 8,8% de las que tienen más de diez años en el mercado piensan que son los acuerdos comerciales los que les permitirán exportar a otros países.

El 83,3% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, el 84,2% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado, y el 88,2% de las que tienen más de diez años en el mercado, piensan que la exportación les podría ayudar a crecer y mejorar sus negocios. En general, sin importar la cantidad de años en el mercado, sobre el 83% de las empresas piensan que la exportación les ayudaría a hacer crecer y mejorar sus negocios.

Gráfico 30. Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Situación actual



El 71,4% de las empresas que dicen estar igual que antes (cinco pymes), el 83,3% de las que dicen estar peor que antes (cinco pymes), el 77,3% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (diecisiete pymes), y el 75% de las que dicen haber mejorado muchos los

últimos cinco años (dieciocho pymes), manifiestan que les gustaría o que tienen posibilidades de exportar.

El 42,9% de las empresas que están igual que antes, el 33,3% de las que están peor que antes, el 18,2% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 29,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, manifiestan que sus posibilidades de exportación se basan en los precios competitivos que tienen. El 42,9% de las empresas que dicen estar igual que antes, el 50% de las que dicen estar peor que antes, el 68,2% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 50% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, manifiestan que la razón de su competitividad para exportar se basan en los productos de calidad internacional que poseen. El 16,7 % de las empresas que dicen estar peor que antes, y el 8,3% de las que dicen haber mejorado mucho en relación a los últimos cinco años, manifiestan que las posibilidades de exportación de sus productos están basadas en los acuerdos comerciales que el gobierno ha implementado con otros países.

Sin importar su situación, sobre el 70% en cada clasificación dicen que les gustaría o piensan que tienen posibilidades de exportar. Adicionalmente y considerando la situación actual de los negocios; la calidad internacional de sus productos, y los precios en menor proporción, son las razones por las cuales las empresas piensan que tienen posibilidades de exportar; y apenas entre el 8% y el 16% aproximadamente de las empresas, sin importar su clasificación, piensan que son los acuerdos comerciales del gobierno con otros países, la llave fundamental para iniciar procesos de exportación.

El 100% de las empresas que dicen estar igual que antes, el 100% de las que dicen estar peor que antes, el 77,3% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 87,5% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, manifiestan que la exportación les podría ayudar a hacer crecer y mejorar sus negocios. En general, sin importar la situación empresarial de los negocios a la actualidad, sobre el 77% de ellas y hasta el 100%, manifiestan que la exportación les podría ayudar a crecer y mejorar sus negocios.

Piensa usted que los negocios textiles en Atuntaqui tienen ciertos problemas como los señalados

El 52,9% de las microempresas, el 56,3% de las pequeñas empresas, y el 30% de las medianas empresas, piensan que los negocios en Atuntaqui tienen problemas de organizacionales. El 29,4% de las microempresas, el 18,8% de las pequeñas empresas y el 30% de las medianas empresas piensan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas en los procesos de producción. El 23,5% de las microempresas, el 21,9% de las pequeñas empresas y el 40% de las medianas empresas piensan que los negocios en Atuntaqui tienen problemas en los procesos de comercialización. El 23,5% de las microempresas, el 15,6 % de las pequeñas empresas y el 20% de las medianas empresas piensan que los negocios en Atuntaqui tienen problemas en tecnología para el manejo de los negocios y la producción. En cambio, el 5,9% de las microempresas, el 21,9 de las pequeñas empresas y el 20% de las medianas empresas piensan que los negocios en Atuntaqui no tienen ninguno de estos problemas.

Lo destacable es que sin importar el tamaño de las empresas, el elemento que más destaca entre los problemas que reconocen las empresas en Atuntaqui, es de los inconvenientes organizacionales; seguido por el de los procesos de producción, comercialización y tecnología en proporciones similares. Y las pequeñas y medianas empresas, en un 20% aproximadamente, no reconocen ninguno de los inconvenientes mencionados en las preguntas.

El 66,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, el 57,9% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado, y el 44,1% de las que tienen más de diez años, manifiestan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas organizacionales. El 33,3% de las que tienen hasta cinco años en el mercado, el 15,8% de las que tienen entre seis y diez años y el 26,5% de las que tienen más de diez años, manifiestan problemas en los procesos de producción en las empresas en Atuntaqui. El 26,3% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado, y el 52,6% de las que tienen más de diez años, dicen que las empresas de Atuntaqui tienen problemas de comercialización. El 16,7% de las que tienen hasta cinco años, el 10,5 de las que tienen hasta diez años, y el 23,6% de las que tienen más de diez años, dicen que las empresas tienen inconvenientes en los niveles de tecnología para manejar el negocio y/o producir. En cambio el 16,7% de las que tienen hasta cinco años, el 10,5% de las que tienen hasta diez años, y el 20,6% de las que tienen más de diez años manifiestan no visualizar ningún problema de los mencionados en la pregunta.

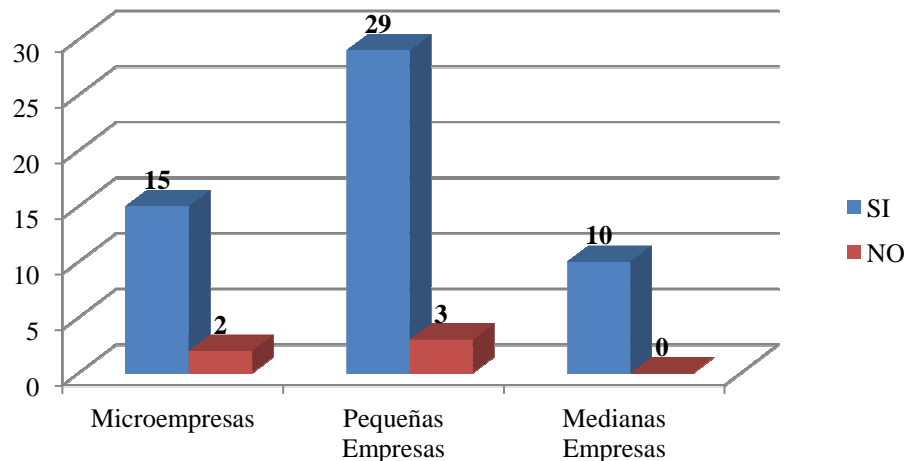
En general, las empresas, sin importar la cantidad de años en el mercado, señalan los problemas organizacionales como el principal en los negocios de Atuntaqui; seguido por los de producción comercialización y los de tecnología para manejar el negocio y producir, en proporciones similares, como los inconvenientes principales de los negocios en Atuntaqui.

El 42,9% de las empresas que están igual que antes, el 33,3% de las que dicen estar peor que antes, el 54,5% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 54,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, opinan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas organizacionales en las empresas. El 33,3% de las que dicen estar peor que antes, el 22,7% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 29,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, opinan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas en los procesos de producción. El 50% de las que dicen estar peor que antes, el 18,2% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 33,3% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, opinan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas en los procesos de comercialización. El 14,3% de las empresas que dicen estar igual que antes, el 50% de las que dicen estar peor que antes, el 4,5% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 25% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, opinan que las empresas en Atuntaqui tienen problemas en los niveles de tecnología para manejar el negocio y/o producir. El 57,1% de las empresas que dicen estar igual que antes, el 22,7% de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, y el 4,2% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años, no identifican ninguno de los problemas señalados en la pregunta en las empresas en Atuntaqui.

En general, las empresas que dicen estar igual que antes sólo señalan problemas organizacionales y tecnológicos en las empresas, los primeros en una proporción de tres a uno en relación a los segundos; las que dicen estar peor que antes, en un 33,3% señalan inconvenientes organizacionales y de producción, y en un 50% inconvenientes de organización y tecnología en las empresas; las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años señalan con prioridad los inconvenientes organizacionales y de producción frente a los de comercialización y tecnológicos; lo propio con las empresas que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años. Aproximadamente la mitad de las empresas que dicen estar igual que antes, y aproximadamente la quinta parte de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años, no reconocen ninguno de los inconvenientes presentados.

Tiene usted una marca propia para sus productos

Gráfico 31. Planificación/tiene marca propia vs Tamaño de la empresa



El 88,2% de las microempresas (quince pymes), el 90,6% de las pequeñas empresas (veintinueve pymes) y el 100% de las medianas empresas (diez pymes) dice tener una marca propia para los productos que comercializa. En general y en relación al tamaño de las empresas, el 91,5% del total de las encuestadas dice tener una marca propia para sus productos.

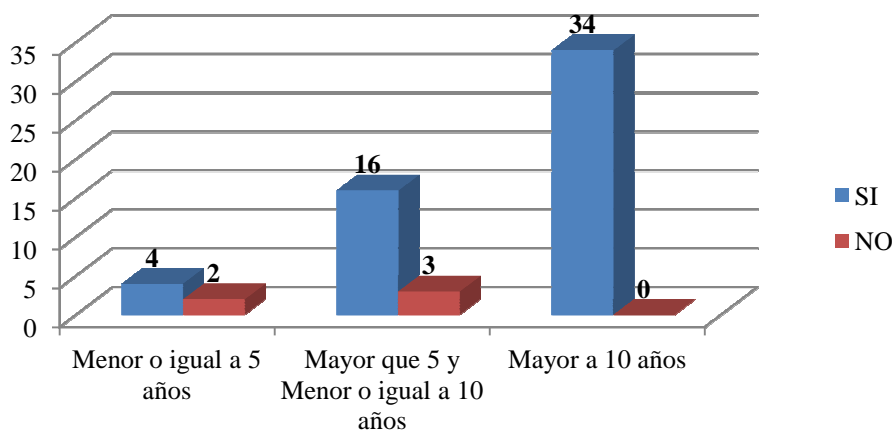
De las dos microempresas que dicen no tener marca propia, el 50% de ellas manifiesta que el tener marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos; y el 50% manifiesta que la marca le ayudaría sólo a exportar su producto.

Del total de las tres pequeñas empresas que dicen no tener marca propia, el 66,7% de ellas manifiesta que el tener marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos; y el otro 33,3% manifiesta que la marca le ayudaría sólo a exportar su producto.

Las medianas empresas no contestan esta pregunta, porque todas ellas tienen marca propia.

En general, el 80% de las empresas en esta clasificación de tamaño, y que dicen no tener marca propia, manifiestan que el tener marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos; y el otro 40% manifiesta que la marca le ayudaría sólo a exportar su producto.

Gráfico 32. Planificación/tiene marca propia vs Años en el mercado



El 66,7% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado (cuatro pymes), el 84,2% de las que tienen entre seis y diez años en el mercado (dieciseis pymes), y el 100% de las que tienen más de diez años en el mercado (treinta y cuatro pymes), que manifiestan tener una marca propia en sus productos, los cuales comercializan.

El mayor porcentaje de empresas que manifiesta tener marca propia para sus productos, son las que tienen más de cinco años en el mercado, esto en relación a la cantidad de años en el mercado.

De las dos empresas que tienen hasta cinco años en el mercado y que dicen no tener marca propia, el 50% de ellas manifiesta que una marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y su negocio en general, y el 50% de ellas manifiesta que el tener marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos.

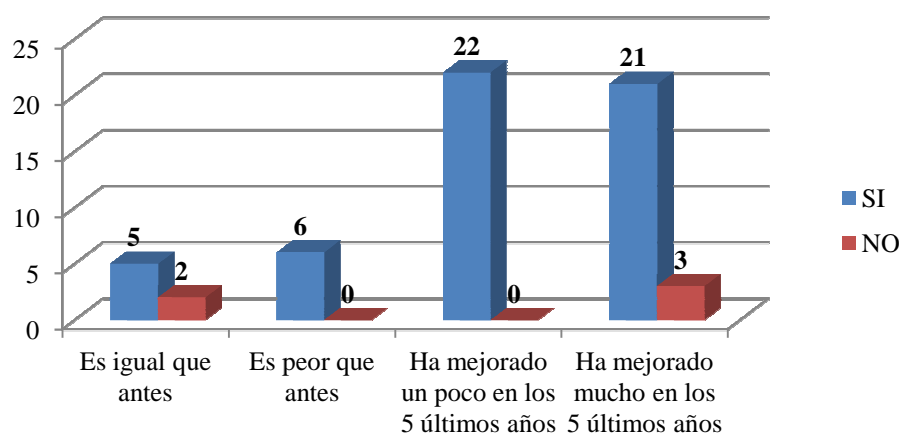
De las tres empresas que tienen entre seis y diez años en el mercado y que indican no tener marca propia, el 100% de ellas manifiesta que el tener una marca les ayudaría sólo a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y no a exportar sus productos.

De las empresas que tienen más de diez años en el mercado, ninguna de ellas responde esta pregunta, porque todas ellas manifiestan tener marca propia.

En general, el 80% de las empresas en esta clasificación de años de permanencia en el mercado, que dicen no tener marca propia, manifiestan que el tener marca propia les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos; y

el otro 40% manifiesta que la marca le ayudaría sólo a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general.

Gráfico 33. Planificación/tiene marca propia vs Situación actual



El 71,4% de las empresas que dicen estar igual que antes (cinco pymes), el 100% de las que dicen estar peor que antes (seis pymes), el 100% igualmente de las que dicen haber mejorado un poco los últimos cinco años (veintidos pymes), y el 87,5% de las que dicen haber mejorado mucho los últimos cinco años (veintiuno pymes), manifiestan tener una marca propia para sus productos.

En general, sin importar la situación actual de los negocios, más del 70% manifiestan tener marca propia para los productos que comercializan.

De las dos empresas que dicen estar igual que antes, el 50% de ellas manifiesta que el tener una marca propia le ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y su negocio en general; y el otro 50% manifiesta que una marca propia le ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos.

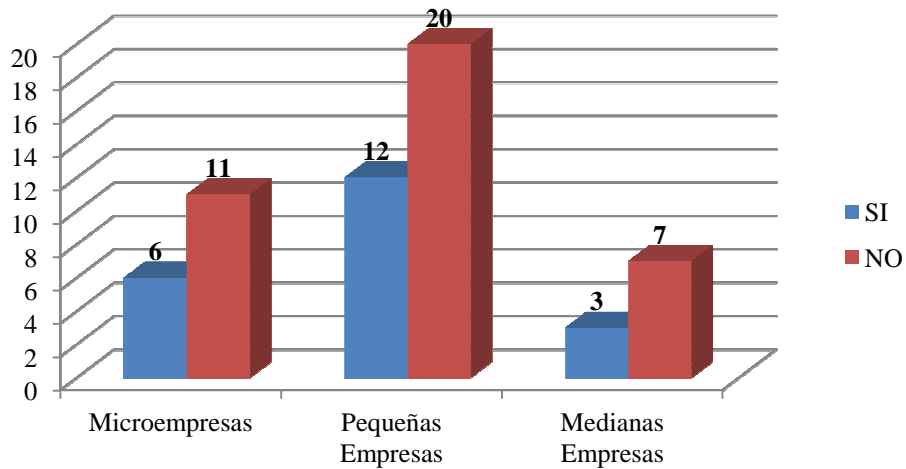
De las tres empresas que dicen haber mejorado mucho en los últimos cinco años, el 100% de ellas manifiestan que la marca propia les ayudaría sólo a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general.

En general, el 60% de las empresas que dicen estar igual que antes, manifiesta que la marca en sus productos les ayudaría a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general, y también a exportar sus productos. Y un 60% manifiesta que les ayudaría sólo a incrementar sus ventas, utilidades y el negocio en general.

Acerca de la planificación: plan operativo anual

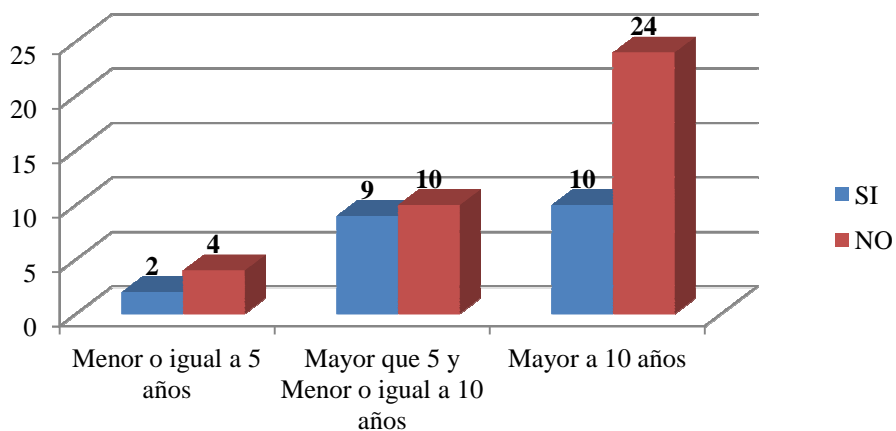
Basado o no en su planificación, elabora usted planes operativos anuales (POA's)

Gráfico 34. Planificación/elabora usted POA's vs Tamaño de la empresa



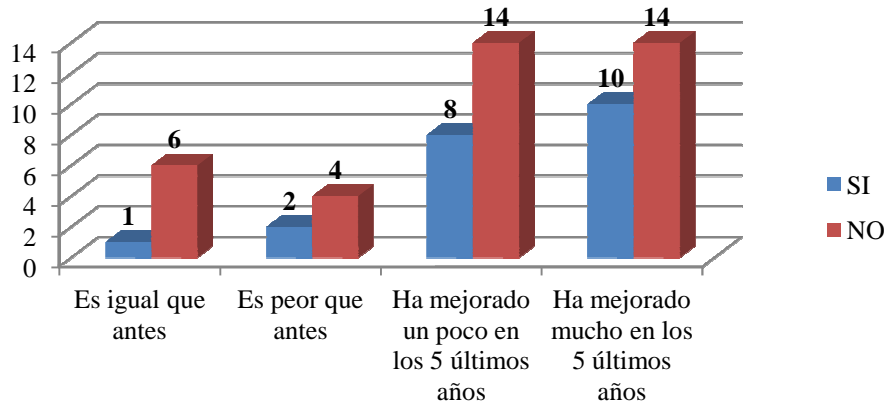
Sin importar el tamaño de las empresas, la mayoría de ellas incluye en los POA's temas presupuestarios, seguido por proyectos y tareas con costos, seguido por la inclusión de responsables en cada uno de los proyectos y en menor proporción otros temas.

Gráfico 35. Planificación/elabora usted POA's vs Años en el mercado



En cuanto a la cantidad de años que las empresas tienen en el mercado, el comportamiento es el mismo que el observado en la clasificación de las empresas por tamaño.

Gráfico 36. Planificación/elabora usted POA's vs Situación actual

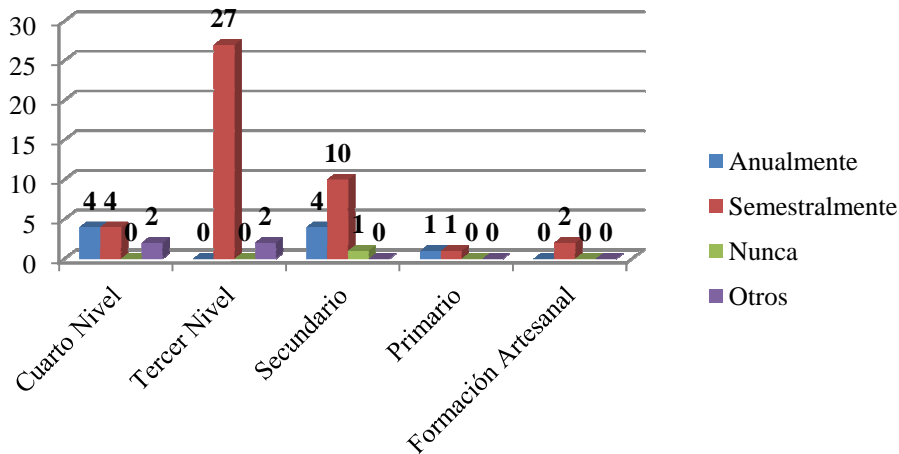


La tendencia de elaboración de POA's en cuanto a la situación de las empresas en el mercado, es la misma que en las clasificaciones anteriores.

Nivel Académico del que dirige el negocio

Cada qué tiempo analiza cómo le va a usted en su negocio para incrementar su mercado, ventas y/o utilidades del mismo

Gráfico 37. Planificación/cada qué tiempo analiza su negocio vs Nivel Académico



De los diez administradores de los negocios que tienen cuarto nivel de educación universitaria, el 40% de ellos analiza anualmente su negocio para tratar de incrementar su mercado, ventas y/o utilidades, otro 40% realiza análisis semestrales, y un 20% realiza análisis en otros períodos, sean estos trimestrales o mensuales.

De los veintinueve administradores de los negocios que tienen tercer nivel de educación universitaria, el 90% de ellos realiza análisis semestrales de los negocios, y el 6,7% de ellos los realizan en otros períodos, sean trimestrales o mensuales.

De los quince administradores que tienen nivel de instrucción secundaria, el 26,7% de ellos realizan análisis con periodicidad anual de sus negocios, el 66,7% los realizan en períodos semestrales, y el 6,7% nunca realizan análisis de sus negocios.

De los dos administradores que tienen nivel de instrucción primaria, el 50% de ellos realiza análisis anuales de sus negocios, y el otro 50% los realiza con periodicidad mensual.

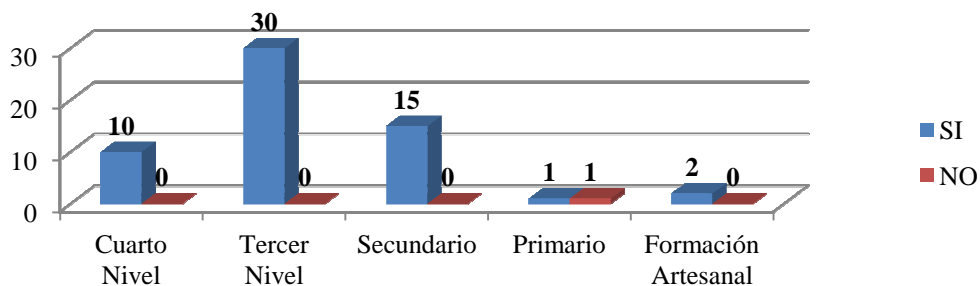
De los dos administradores que tienen instrucción artesanal en la rama del negocio, el 100% de ellos realizan análisis semestrales de sus negocios.

Sin importar el nivel de instrucción de los administradores de los negocios, el 74,6% de ellos realizan análisis semestrales de los negocios, el 15,3% realiza análisis anuales, el 6,8% los realizan con periodicidad trimestral o mensual, y un 1,7% dice no realizarlos nunca; existe un 1,7% que omite su respuesta.

Con la sola excepción de un administrador de negocios con nivel de instrucción secundario, que indica nunca analizar el negocio, el resto analizan sus negocios con algún tipo de periodicidad.

Piensa usted o le interesa la planificación como ayuda para incrementar el nivel de su negocio

Gráfico 38. Planificación/le interesa para incrementar su negocio vs Nivel Académico

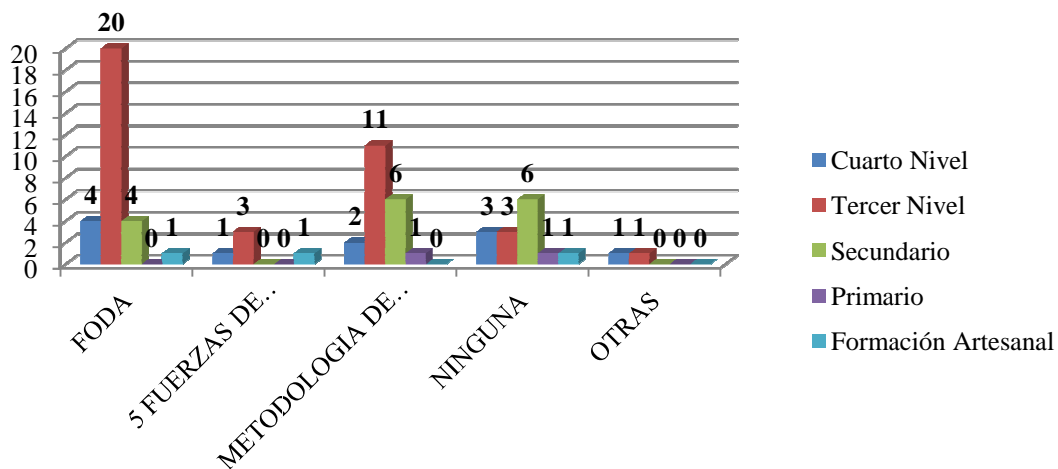


De los diez administradores de las empresas que tienen cuarto nivel de instrucción universitaria, el 100% de ellos piensa que la Planificación les ayudaría a incrementar el nivel de los negocios. De los treinta administradores que tienen instrucción de tercer nivel universitario, el 100% de ellos piensa que la Planificación les ayudaría a incrementar el nivel de sus negocios. De los quince administradores de nivel; secundario, igualmente el 100% de ellos piensa lo mismo, igualmente el 100% de los administradores que tienen formación artesanal en la línea del negocio. La única diferencia existe en los administradores con nivel de instrucción primario, donde sólo el 50% de ellos piensa que la Planificación les ayudaría a incrementar el nivel de sus negocios.

En resumen, el 98,3% de los administradores, sin importar el nivel de instrucción que tengan, piensan que la Planificación les ayudaría a incrementar el nivel de sus negocios.

Conoce usted o alguien de su negocio de herramientas de Planificación, una o varias de ellas

Gráfico 39. Planificación/conoce de las herramientas vs Nivel Académico (multirespuesta)



De los diez administradores que indican tener instrucción universitaria de cuarto nivel, el 40% de ellos manifiesta conocer FODA como herramienta de Planificación, el 10% *las cinco fuerzas de Porter*, el 20% metodologías de consultoras particulares, el 10% dice conocer otro tipo de metodologías como *Balance Scorecard*, y un 30% dice no conocer ningún tipo de metodología en este aspecto.

De los treinta administradores que indican tener instrucción de tercer nivel universitario, el 66,7% manifiesta conocer FODA como herramienta de Planificación, el 10% dice conocer *las cinco fuerzas de Porter*, el 36,7% metodologías de consultoras particulares, el 3,3% otro tipo de herramientas y/o metodologías, y el 30% dice no conocer ninguna herramienta al respecto.

De los quince administradores que indican tener instrucción de nivel secundario, el 26,7% manifiesta conocer FODA como herramienta de Planificación, el 40% conoce metodologías de consultoras particulares, y 40% dice no conocer ninguna herramienta al respecto.

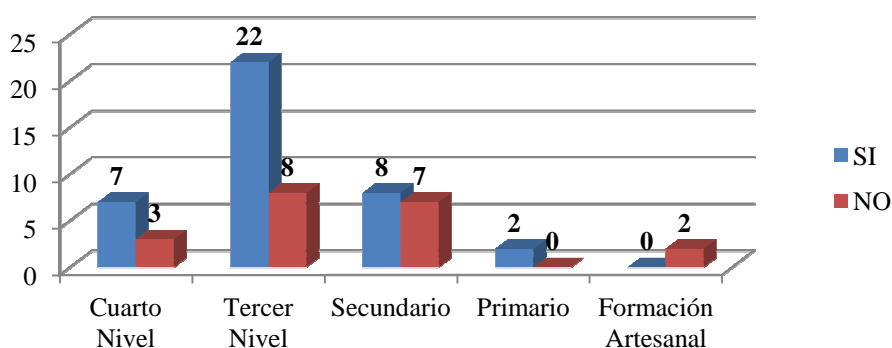
De los dos administradores que indican tener instrucción de nivel primario, el 50% indica conocer metodologías de Consultoras particulares, y el otro 50% manifiesta no conocer metodologías y/o herramientas de Planificación.

De los dos administradores que indican tener instrucción de nivel artesanal en la línea del negocio, el 50% indica conocer FODA y *las cinco fuerzas de Porter*, y el otro 50% manifiesta no conocer metodologías y/o herramientas de Planificación.

El resumen de los administradores que dicen no conocer de herramientas o metodologías de Planificación es, el 30% de los que tienen instrucción de cuarto nivel universitario; el 10% de los que tienen instrucción de tercer nivel universitario; el 40% de los que tienen instrucción de nivel secundario; el 50% de los que tienen instrucción de nivel primario; y el 50% de los que tienen instrucción artesanal en la línea del negocio.

Si conocen de herramientas de Planificación, ha aplicado usted estas herramientas en su negocio

Gráfico 40. Planificación/ha aplicado herramientas en su negocio vs Nivel Académico



De los siete administradores que indican tener instrucción de Postgrado a nivel universitario, y además conocer de herramientas y/o metodologías de Planificación, el 85,7% de ellos “si” aplica Planificación en sus negocios, a través de ellos o de alguna tercera persona. De los tres administradores que indican tener instrucción de Postgrado a nivel universitario y además dicen no conocer de herramientas de Planificación, el 33,3% de ellos “si” aplica Planificación en los negocios, a través de ellos o de alguna tercera persona.

De los veintisiete administradores que indican tener instrucción de tercer nivel universitario, y que además conocen de herramientas y/o metodologías de Planificación, el 81,5% de ellas *si* aplica Planificación en los negocios, a través de ellos o de alguna tercera persona. De los tres administradores que indican tener instrucción de tercer nivel universitario y además dicen no conocer de herramientas de Planificación, ninguno de ellos aplica herramientas de Planificación en los negocios.

De los nueve administradores que indican tener nivel de instrucción secundario, y además conocer de herramientas y/o metodologías de Planificación, el 77,8% de ellos *si* aplica Planificación en sus negocios, a través de ellos o de alguna tercera persona. De los seis administradores que indican tener instrucción de nivel secundario, y además dicen no conocer de herramientas de Planificación, el 16,7% de ellos *si* aplica Planificación en los negocios, a través de ellos o de alguna tercera persona.

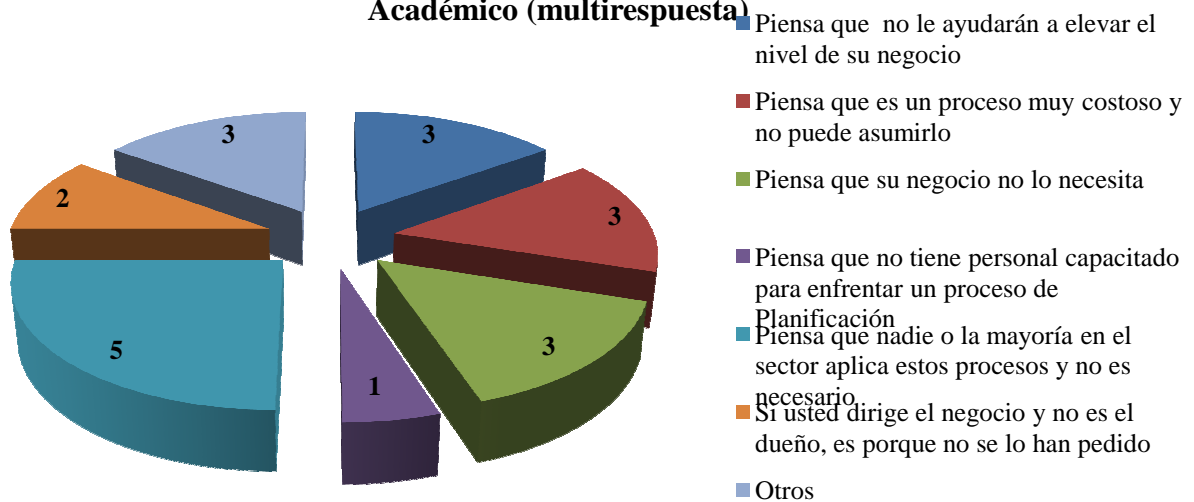
De los dos administradores con instrucción primaria, el 100% de ellos aplica Planificación en sus negocios a través de ellos o terceras personas, aún cuando el 50% de ellos dice no conocer de herramientas y/o metodologías de Planificación.

De los dos administradores con nivel de instrucción artesanal, ninguno de ellos aplica Planificación en sus negocios.

En general, el 70% de los administradores con instrucción de cuarto nivel, el 73,3% de tercer nivel, el 53,3% que tienen instrucción secundaria, el 100% con instrucción primaria, “si” aplican herramientas de Planificación en sus negocios, las conozcan o no, a través de ellos o de terceras personas. De los que tienen instrucción artesanal, ninguno de ellos aplica herramientas de Planificación en sus negocios.

Si no ha aplicado las herramientas de Planificación, porqué no las ha aplicado

Gráfico 41. Planificación/porqué no ha aplicado herramientas vs Nivel Académico (multirespuesta)



De las veinte empresas que no realizan Planificación en sus negocios, sin importar ni su tamaño, ni la cantidad de años en el mercado, ni la situación actual del negocio, ni el nivel de instrucción de los administradores de los mismos, hay diferentes razones que señalan el porqué no realizan Planificación, el 15% de ellas piensa que no les ayudará a elevar el nivel de sus negocios; otro 15% piensa que es un proceso muy costoso y que no pueden asumirlo; otro 15% piensa que su negocio no lo necesita; un 5% piensa que no tiene personal capacitado para hacerlo; un 25% piensa que nadie o la mayoría en el sector aplica estos procesos y que por lo tanto no son necesarios; un 10% porque el dueño no ha decidido realizarlos; y un 15% da otras razones fuera de las específicamente aquí señaladas.

La mayoría piensa que la mayoría en el sector no aplica Planificación, y que por lo tanto no es necesario; seguidos por los que piensan que son procesos costosos, que no les ayudará a elevar el nivel de sus negocios, o que sus negocios no lo necesitan, o por otras razones varias; y finalmente porque el dueño no ha decidido hasta la actualidad hacerlo. Los costos de un proceso de Planificación no son la razón más importante por la cual los negocios no han iniciado procesos de Planificación.

Modelos de Regresión y análisis de resultados

Características de los Modelos

Se utilizaron modelos de regresión *logit*, debido a que las variables dependientes son dicotómicas. Se evaluaron varios modelos en el programa STATA, contruidos con cada una de las variables dependientes planteadas y su relación con un conjunto de variables independientes. De entre ellos se consideraron para el análisis los modelos que tuvieron validez luego de la revisión de los resultados.

A continuación se presenta un cuadro de las variables, tanto dependientes como independientes que se utilizaron para las diferentes pruebas, en la que medida que los modelos aceptaron su incorporación, y a continuación en los siguientes numerales se presentarán los resultados e interpretaciones de un par de modelos que resultaron válidos luego de las respectivas ejecuciones en el STATA.

VARIABLES DEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
SITUACION_DEL_NEGOCIO	0 = NO HA MEJORADO 1 = SI HA MEJORADO
ANIOS_MERCADO	0 = HASTA CINCO AÑOS 1 = MAYOR A CINCO AÑOS
VENTA_EXTERIOR	0 = SI VENDE AL EXTERIOR 1 = NO VENDE AL EXTERIOR

VARIABLES INDEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
INSTRUCCION_ACADEMICA	0 = NIVEL UNIVERSITARIO 1 = HASTA NIVEL SECUNDARIO
QUIEN_DIRIGE_NEGOCIO	0 = DUEÑO o FAMILIAR 1 = EMPLEADOS
RECIBE_AYUDA_GOB_MUNIC_ASOC	0 = SI 1 = NO
ECONOMIA_DEL_ECUADOR	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
SECTOR_TEXTIL	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
TIENE_MARCA	0 = SI TIENE MARCA 1 = NO TIENE MARCA
NUM_EMPLEADOS	VARIABLE DISCRETA
NUM_ANIOS	VARIABLE DISCRETA

“Situación del negocio” como variable dependiente

Este primer modelo se utilizó para evaluar y visualizar las variables que influyen en la situación actual de los negocios en las *pymes* de Atuntaqui, uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

A continuación y en cada uno de los tres modelos que se describirán, se presentará un cuadro con las variables utilizadas en los mismos, los resultados producto de la ejecución en el STATA, su interpretación y un análisis de las relaciones entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes a partir de la información de las encuestas. En este escenario, al final del numeral de cada modelo, se presentará una breve conclusión, comparando las interpretaciones y la información de las encuestas, determinando la validez o no del modelo y la incidencia de las variables dependientes sobre la variable dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE

SITUACION_DEL_NEGOCIO	0 = NO HA MEJORADO 1 = SI HA MEJORADO
------------------------------	--

VARIABLES INDEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
ANIOS_MERCADO	CUANTITATIVA (discreta)
NUM_EMPLEADOS (TAMAÑO)	CUANTITATIVA (discreta)

Evaluación del modelo, en el proceso de iteraciones

- *Prob > chi2*: Esta probabilidad es de 23,56%, y en terminos teóricos, si no es menor al 0,05%, el modelo en su conjunto no es adecuado para los propósitos de investigación
- *Coefficientes*: Por su signo, todas las variables tienen una relación positiva y directamente proporcional con la variable dependiente, sin embargo, ninguna de las variables es significativa, es decir, no se puede determinar que la probabilidad de mejora negocio esté influenciada por que hayan hecho planificación o no, por los años de permanencia en el mercado y/o por el tamaño de la empresa en función del número de empleados

Evaluación del modelo a partir de los datos obtenidos con el comando “estat class”

- El modelo prevee el 77,97% de las observaciones correctamente, lo que indica que el modelo tiene un buen nivel de ajuste a las variables del mismo, es decir, que globalmente se podría indicar que es bueno, pero entra en contradicción con la irrelevancia de las variables, por lo que el modelo no resulta válido

```
. logit situacion_del_negocio ha_aplicado_planif num_anios num_trabaj
Iteration 0: log likelihood = -31.112863
Iteration 1: log likelihood = -29.119246
Iteration 2: log likelihood = -28.988061
Iteration 3: log likelihood = -28.987386
Iteration 4: log likelihood = -28.987386

Logistic regression                               Number of obs   =       59
                                                    LR chi2(3)      =        4.25
                                                    Prob > chi2     =       0.2356
Log likelihood = -28.987386                       Pseudo R2      =       0.0683
```

situacion~o	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
ha_aplicad-f	.0480262	.7096644	0.07	0.946	-1.34289	1.438943
num_anios	.0448008	.037691	1.19	0.235	-.0290722	.1186739
num_trabaj	.0236512	.0193552	1.22	0.222	-.0142844	.0615868
_cons	.0615606	1.050677	0.06	0.953	-1.997729	2.12085

```
. estat class
Logistic model for situacion_del_negocio
```

Classified	True		Total
	D	~D	
+	46	13	59
-	0	0	0
Total	46	13	59

```
Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as situacion_del_negocio != 0
```

Sensitivity	Pr(+ D)	100.00%
Specificity	Pr(- ~D)	0.00%
Positive predictive value	Pr(D +)	77.97%
Negative predictive value	Pr(~D -)	0.00%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	100.00%
False - rate for true D	Pr(- D)	0.00%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	22.03%
False - rate for classified -	Pr(D -)	0.00%
Correctly classified		77.97%

```
. mfx
Marginal effects after logit
y = Pr(situacion_del_negocio) (predict)
= .80667279
```

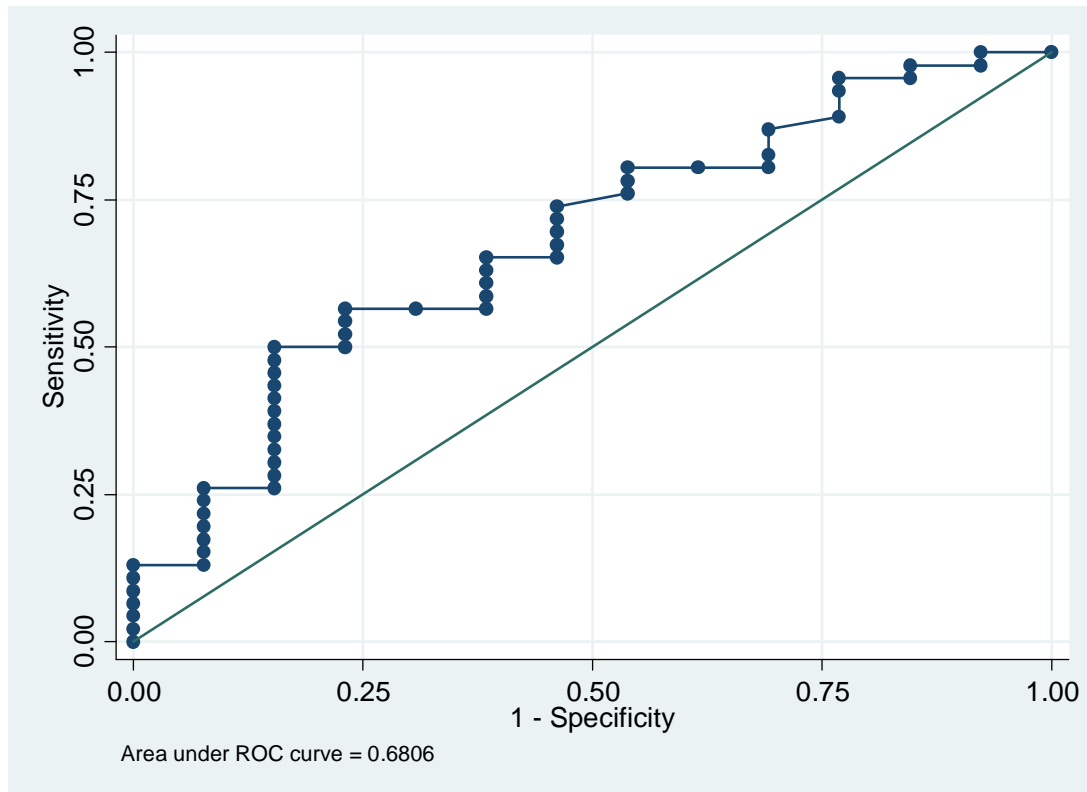
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		x
ha_apl~f	.0074898	.11079	0.07	0.946	-.209647	.224627	1.33898
num_an~s	.0069868	.00568	1.23	0.219	-.004147	.01812	16.4068
num_tr~j	.0036885	.00281	1.31	0.189	-.001814	.009191	24

```
. lroc
Logistic model for situacion_del_negocio
```

```
number of observations = 59
area under ROC curve = 0.6806
```

Evaluación del modelo, según el gráfico ROC que mide la sensibilidad y especificidad de los datos de la muestra

- Todos los datos están encima de la diagonal, lo que según la teoría, representa una buena clasificación de los datos utilizados en la prueba, es decir, los datos de la muestra. Según el índice *área bajo la curva*, existe el 68,06% de probabilidad de que la prueba realizada con el modelo sea correcta para el diagnóstico realizado



Fuente: Programa Estadístico STATA, versión 11

Evaluación del efecto marginal (luego de ejecutar el comando “mfx”)

Si el modelo fuera válido, se podría hacer una evaluación como la referida:

- Hay un 80,66% de probabilidad en promedio, de que las pymes *mejoren el negocio* (referente a todas las variables independientes en su conjunto). Es un promedio respecto a todos los datos de la muestra
- Si las pymes planifican, la probabilidad de que *mejoren el negocio* aumenta en el 0,74%

- Si los años de permanencia en el mercado aumenta en 1, la probabilidad de las pymes de *mejorar el negocio* aumenta en el 0,69%
- Si se aumenta en 1 el número de trabajadores (tamaño de la empresa), la probabilidad de las pymes de *mejorar el negocio* aumenta en el 0,36%

Explicacion de las relaciones con las variables del modelo, a partir de los datos de las encuestas

Situacion_del_negocio vs ha_aplicado_planificacion

- El 65,2% de las empresas que manifiesta haber mejorado en el negocio, y el 69,2% de las que dicen no haber mejorado, indican haber aplicado herramientas de planificación en sus negocios

Situacion_del_negocio vs num_anios

- El 50% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, y el 81,1% de las que tienen más de cinco años, manifiestan haber mejorado su situación empresarial en los negocios

Situacion_del_negocio vs num_empleados

- En cuanto al número de empleados, el 64,7% de las consideradas microempresas, el 81,3% de las pequeñas empresas, y el 90% de las medianas empresas, manifiestan haber mejorado su situación empresarial en los negocios

Conclusiones respecto al modelo

- Los resultados de la evaluación indican que las variables independientes no son significativas para explicar los cambios en la variable dependiente del modelo, y los resultados de la encuesta en estas mismas relaciones permiten apreciar la misma línea de análisis, que las variables independientes indicadas, no tienen incidencia significativa en la explicación o cambios de la variable dependiente *situacion_del_negocio*. Sin embargo, y según las interpretaciones, al no resultar un modelo válido para explicar los cambios de la variable dependiente, en las conclusiones posteriores, no utilizaremos estos resultados para los análisis finales.

“Años en el mercado” como variable dependiente

Este segundo modelo nos servirá para evaluar y visualizar las variables que influyen en la *años de permanencia en el mercado* de las *pymes* de Atuntaqui investigadas.

VARIABLE DEPENDIENTE

ANIOS_MERCADO	0 = HASTA 5 AÑOS 1 = MAYOR A 5 AÑOS
----------------------	--

VARIABLES INDEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
NUM_EMPLEADOS (TAMANO)	CUANTITATIVA (discreta)
SECTOR_TEXTIL	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN

Evaluación del modelo, en el proceso de iteraciones

- *Prob > chi2*: Esta probabilidad es de 17,96%, y en terminos teóricos, si no es menor al 0,05%, el modelo en su conjunto no es adecuado para los propósitos de investigación
- *Coefficientes*: Por su signo, todas las variables tienen una relación positiva y directamente proporcional con la variable dependiente, sin embargo, ninguna de las variables es significativa, es decir, no se puede determinar que la probabilidad de años de permanencia del negocio en el mercado, esté influenciada por que hayan hecho planificación o no, por el tamaño de la empresa en función del número de empleados o por la estabilidad del sector textil

Evaluación del modelo a partir de los datos obtenidos con el comando “estat class”

- El modelo prevee el 89,83% de las observaciones correctamente, lo que indica que el modelo tiene un buen nivel de ajuste a las variables del mismo, es decir, que globalmente se podría indicar que es bueno, pero entra en contradicción con la irrelevancia de las variables, por lo que el modelo no resulta válido

```

. logit anios_mercado ha_aplicado_planif num_trabaj sector_textil

Iteration 0: log likelihood = -19.398681
Iteration 1: log likelihood = -17.417619
Iteration 2: log likelihood = -16.981026
Iteration 3: log likelihood = -16.951322
Iteration 4: log likelihood = -16.951104
Iteration 5: log likelihood = -16.951104

Logistic regression              Number of obs   =      59
                                LR chi2(3)       =       4.90
                                Prob > chi2        =     0.1796
Log likelihood = -16.951104      Pseudo R2       =     0.1262

```

anios_merc~o	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
ha_aplicad~f	.764058	1.183088	0.65	0.518	-1.554752	3.082868
num_trabaj	.050904	.0451888	1.13	0.260	-.0376645	.1394724
sector_tex~l	.5310769	.4882425	1.09	0.277	-.4258608	1.488015
_cons	-.0845434	1.47568	-0.06	0.954	-2.976823	2.807737

```

. estat class

Logistic model for anios_mercado

```

Classified	True		Total
	D	~D	
+	53	6	59
-	0	0	0
Total	53	6	59

```

Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as anios_mercado != 0

```

Sensitivity	Pr(+ D)	100.00%
Specificity	Pr(- ~D)	0.00%
Positive predictive value	Pr(D +)	89.83%
Negative predictive value	Pr(~D -)	.%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	100.00%
False - rate for true D	Pr(- D)	0.00%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	10.17%
False - rate for classified -	Pr(D -)	.%
Correctly classified		89.83%

```

. mfx

Marginal effects after logit
y = Pr(anios_mercado) (predict)
= .94015566

```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		x
ha_apl~f	.0429882	.0709	0.61	0.544	-.09598	.181957	1.33898
num_tr~j	.002864	.00173	1.66	0.098	-.000523	.006251	24
sector~l	.02988	.02879	1.04	0.299	-.026544	.086304	1.11864

```

. lroc

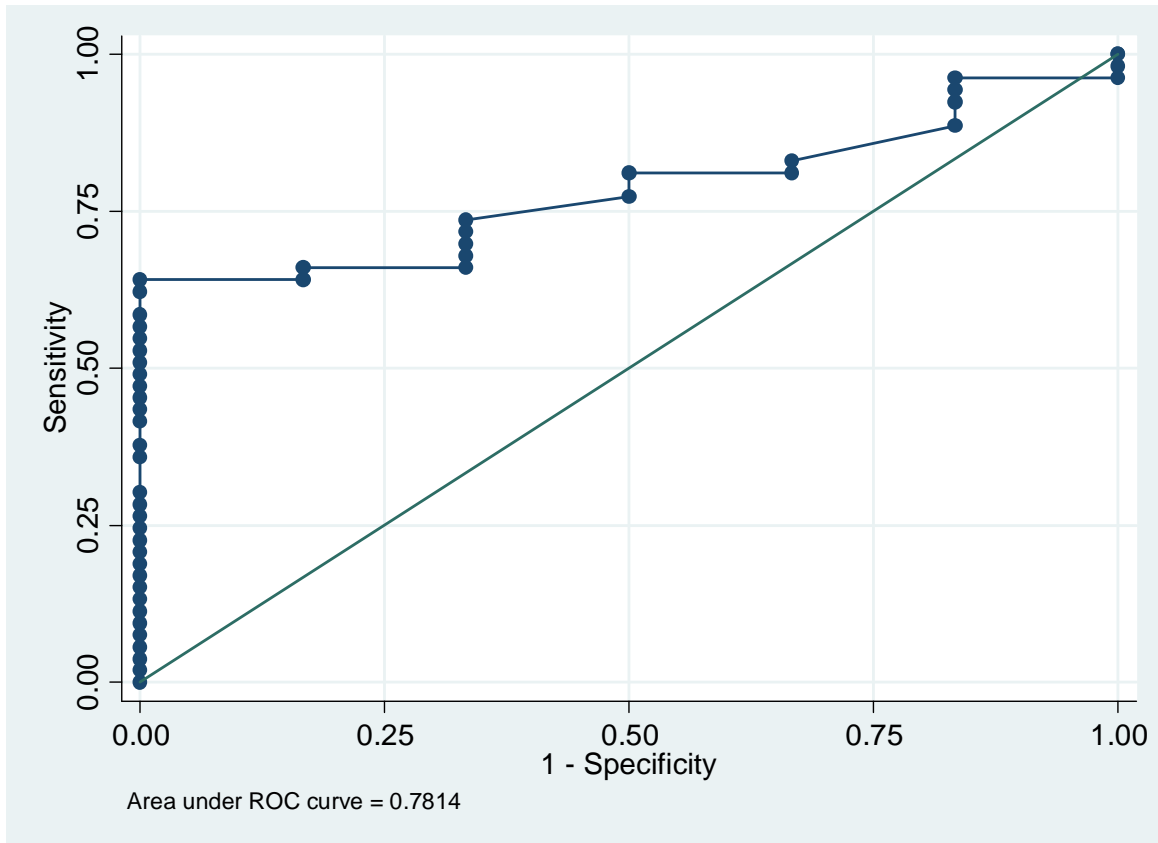
Logistic model for anios_mercado

number of observations =      59
area under ROC curve   =  0.7814

```

Evaluación del modelo, según el gráfico ROC que mide la sensibilidad y especificidad de los datos de la muestra

- Todos los datos están encima de la diagonal, lo que según la teoría, representa una buena clasificación de los datos utilizados en la prueba, es decir, los datos de la muestra. Según el índice *área bajo la curva*, existe el 78,14% de probabilidad de que la prueba realizada con el modelo sea correcta para el diagnóstico realizado



Fuente: Programa Estadístico STATA, versión 11

Evaluación del efecto marginal (luego de ejecutar el comando “mfx”)

Si el modelo fuera válido, se podría hacer una evaluación como la referida:

- Hay un 94,01% de probabilidad en promedio, de que las pymes *permanezcan más de cinco años en el mercado* (referente a todas las variables independientes en su conjunto). Es un promedio respecto a todos los datos de la muestra
- Si las empresas realizaren planificación, la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 4,29%
- Si aumenta en 1 el número de trabajadores (tamaño de la empresa), la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 0,28%
- Si el sector textil de Atuntaqui permaneciera estable, la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 2,98%

Explicacion de las relaciones con las variables del modelo, a partir de los datos de las encuestas Anios_Mercado vs ha_aplicado_planificacion

- El 83,3% de las empresas que tienen hasta cinco años en el mercado, y el 64,2% de las que tienen más de cinco años, indican haber aplicado herramientas de planificación en sus negocios

Anios_Mercado vs num_empleados

- En cuanto al número de empleados, el 88,2% de las clasificadas como microempresas, el 87,5% de las pequeñas empresas, y el 100% de las medianas empresas, tienen más de 5 años de permanencia en el mercado textil de Atuntaqui

Anios_Mercado vs sector_textil

- El 83,3% de las *pymes* que indican que el mercado textil de Atuntaqui es estable, el 100% de las que lo consideran inestable, y el 93,6% de las que no contestan esta pregunta, tienen más de cinco años de presencia en el mercado textil de Atuntaqui

Conclusiones respecto al modelo

- Los resultados de la evaluación indican que las variables independientes no son significativas para explicar los cambios en la variable independiente del modelo, y los resultados de la encuesta en estas mismas relaciones permiten apreciar la misma línea de análisis, que las variables independientes indicadas, no tienen incidencia significativa en la explicación o cambios de la variable dependiente *anios_mercado*. Sin embargo, y según las interpretaciones, al no resultar un modelo válido para explicar los cambios de la variable dependiente, en las conclusiones posteriores, no utilizaremos estos resultados para los análisis finales.

“Venta al exterior” como variable dependiente

En el caso de la variable mencionada *venta_al_exterior*, ninguna ejecución de diferentes modelos resultó válida, es decir, ningún modelo de los evaluados indicaba la existencia de alguna variable independiente que incida sobre la situación actual de los negocios y su permanencia en el largo plazo en el mercado, esto es debido a que ninguna empresa de las encuestadas exporta sus productos, por lo tanto, el 100% de las respuestas de esta variable dependiente es de un solo tipo *no exportan*. Esta es la razón por la que no se presenta un modelo con esta variable dependiente.

Conclusiones acerca de los modelos

Se estimaron 40 modelos de regresión *logit* con las variables señaladas anteriormente, con diferentes combinaciones de variables dependientes e independientes, algunas veces utilizando diferentes arreglos de variables independientes, y otras veces utilizando las mismas variables independientes, pero cambiando las ubicaciones de las mismas, y, todos los resultados sin excepción, indicaban que las variables independientes no tenían incidencia significativa sobre las variables dependientes, resultados que están alineados a los análisis de los datos realizados a partir de las encuestas realizadas a las *pymes* en Atuntaqui.

En el Anexo 7 se presentan dos modelos adicionales evaluados que ratifican la conclusión aquí indicada, con siete y con cinco variables independientes.

Hay que señalar que por la no disponibilidad de datos de variables cuantitativas, discretas y continuas, debido a que no se pudo obtener la base de datos del CENEC por las razones referidas antes, los modelos incluyen en su mayoría variables independientes categóricas y dicotómicas, lo que le resta fortaleza a los mismos en los procesos de evaluación. Se incluyeron en las evaluaciones de los modelos, dos variables discretas, *num_anios*, referida a la cantidad de años de las *pymes* en el mercado, y *num_trabaj*, referida al tamaño de las *pymes* en relación al número de trabajadores que tienen, lo que le otorgó a los modelos una mejor consistencia.

El tipo de información disponible no permite correr modelos que sean válidos, pues lamentablemente, las *pymes* objeto de entrevista, fueron bastante reservadas para facilitar información sobre todo de tipo cuantitativo con relación a variables como ventas, utilidades, gastos, costos, etc., pese a que el equipo que recolectó la información tenía amplia experiencia, pues son encuestadores del INEC, los administradores y/o dueños de los negocios, piensan que

los datos se pueden utilizar con fines tributarios para imponer multas o aspectos que no permiten que entreguen la información con libertad.

En general, los resultados de las evaluaciones de los modelos con las variables que se consideraron las más adecuadas para efectos de esta investigación, están alineados a los resultados de los análisis cualitativos realizados a partir de la información de las encuestas.

Sin embargo, y dado que los modelos no tienen validez, no se los puede utilizar para hacer inferencias o predicciones. En este sentido, las conclusiones se pueden determinar únicamente con base en los análisis de estadística descriptiva realizados a partir de los datos de las encuestas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Las hipótesis planteadas están dirigidas a motivar la investigación sobre si la Planificación Estratégica influye positivamente en el desempeño de las *pymes* en Atuntaqui, y de manera específica en las variables utilidad (o su análoga cualitativa *situación del negocio*), años de permanencia en el mercado y las posibilidades de exportación como factor de crecimiento.

Cobijados bajo esta hipótesis se encuentra el objetivo general y otros específicos, de investigar si estas *pymes* realizan Planificación Estratégica formal o intuitiva, y si lo hicieran, a qué elementos de esta herramienta le dan cobertura; adicionalmente investigar y analizar si existen otros elementos, que sumados a la planificación influyen para el éxito de estas empresas.

Uno de los objetivos específicos es también averiguar si existen elementos o variables que inciden positivamente sobre la posibilidad de realizar o no Planificación Estratégica.

Bajo este escenario vamos a emitir conclusiones sobre los resultados obtenidos a partir de la información analizada en las encuestas realizadas a cincuenta y nueve *pymes* en Atuntaqui, y los resultados obtenidos a partir de los modelos regresión evaluados con diferentes combinaciones de variables.

Se confirma el planteamiento inicial de que las *pymes* si realizan Planificación de manera intuitiva, no formal, y es considerada estratégica desde la óptica que cubren los elementos metodológicos de esta herramienta, aunque no tengan elaborados documentos escritos sobre la misma, así lo ratifican el 70% de las empresas encuestadas, o sea, siete de cada diez empresas aproximadamente. La planificación intuitiva que realizan abarca con una cobertura muy alta, todos los elementos de una planificación formal: misión , visión, valores, disciplina, factores claves de éxito, objetivos generales, objetivos específicos, estrategias y programas de trabajo.

Los resultados de las encuestas en unos casos, nos ratifican que el tamaño de las empresas, su antigüedad, nivel de instrucción de los administradores, situación económica del país y situación del sector textil en Atuntaqui, no inciden de manera significativa sobre el hecho de que las *pymes* realicen o no planificación estratégica de manera intuitiva en sus negocios, los dueños o administradores realizan planificación independiente de estos elementos.

Por otro lado, los datos de los análisis cualitativos confirman que la planificación estratégica intuitiva realizada por gran parte de las *pymes*, no es un elemento que influya de manera significativa sobre el desempeño de los negocios en Atuntaqui, los mismos que

mantienen una buena salud financiera y se mantienen por años en el mercado textil, independiente de la realización o no de planificación y uso de esta herramienta dentro de los procesos de negocios.

Otras variables analizadas y evaluadas en los modelos, como antigüedad de los negocios, cantidad de personal que tienen y situación del sector textil, sin importar las características empresas, no inciden de manera significativa en las variables situación del negocio y años de permanencia en el mercado.

Adicionalmente, ninguna de las *pymes* investigadas, a pesar de manifestar su deseo de exportar sus productos y de tener capacidad para lograrlo, ninguna de ellas tiene relación con el comercio internacional, por lo que es obvio que ninguno de los elementos investigados y variables analizadas, influyen en la posibilidad de exportación, y por ende, este elemento como canal hacia el mundo exterior, no es considerado a la actualidad por las *pymes* como un factor de éxito de sus negocios y su permanencia a largo plazo en el mercado textil.

Los análisis determinan que aproximadamente el 12% de las microempresas y el 35% de las pequeñas empresas dice no conocer de herramientas de planificación o no estar interesadas en aplicarlas hasta la actualidad, y también deja visualizar que un alto porcentaje de empresas manifiesta su adhesión al uso de herramientas de planificación, y que la mayoría se manifiesta de manera positiva a usarlas en el futuro, y muy pocas de ellas con una posición negativa a no utilizarlas posteriormente.

La conclusión final es que aunque un alto porcentaje de *pymes* en Atuntaqui realiza planificación estratégica de manera informal o intuitiva, esta variable y sus elementos relacionados no inciden de manera importante y definitiva sobre el éxito y desempeño de los negocios y su permanencia en el largo plazo en el mercado donde se desarrollan, en este caso de nuestra investigación, el mercado textil.

Las otras variables estudiadas como tamaño de los negocios, instrucción académica de los administradores, la posibilidad de recibir ayuda o no del gobierno nacional o local, u otras instituciones, la situación de la economía del país y la situación del sector textil, inciden, pero no de manera significativa en las variables dependientes analizadas.

Se podría entender que debido a todo el proceso histórico textilero de la zona, que ha permitido a los negocios insertarse en los procesos de especialización regional, y que por ello

han ido acumulando conocimiento y experiencia a lo largo de décadas dentro de su historia textilera, ha sido y es el principal elemento de éxito empresarial de las *pymes* en Atuntaqui.

Un dato que llama mucho la atención en las encuestas, y que los micro, pequeños y medianos empresarios del sector textil de Atuntaqui lo consideran como un factor que podría afectar positivamente al crecimiento de sus empresas, es la posibilidad de exportación basada en la calidad de sus productos manifestada por la mayoría de ellas, que les permitiría competir sin problemas en el comercio internacional.

La producción textil de Atuntaqui y sus posibilidades de exportación podría entonces ser un tema de investigación que a futuro podría ser abordado, considerando en el análisis elementos de base relacionados como la capacidad y calidad de producción de la zona, y el estudio de los mercados a los que se podría acceder. Si se toma en cuenta el crecimiento de la calidad de los productos textiles de países vecinos en la región, y el mundo globalizado en el se desarrollan actualmente los países, este tema planteado para una investigación futura debería considerarse como prioritario.

Relacionado al tema de investigación de la presente tesis, y considerando la imposibilidad enfrentada de obtener información cuantitativa por restricciones legales y de temor de los empresarios y comerciantes encuestados, se podría en el futuro ampliar esta investigación con estudios cualitativos como *focus group* y/o entrevistas a profundidad, que permitan tener una visión más amplia de los resultados y que por ende ayuden a mejorar las conclusiones y recomendaciones.

BIBLIOGRAFIA

Referente al Marco Teórico y Marco Conceptual

- a. Alvarez Torres, Martin G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica, la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México: Impresiones Alfa
- b. Araque Jaramillo, Wilson (2009). *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*. Ecuador: Corporación Editora Nacional / Universidad Andina Simón Bolívar
- c. Bueno Campos, Eduardo (catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid), Juan Ignacio Dalmau Porta (Catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia) y Juan J. Renau Piqueras (Catedrático de la Universidad de Valencia) (1993). "Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica". España: *Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País*. Visita 16 de mayo del 2012 en http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf
- d. De la Fuente Fernández, Santiago (2011). "Regresión Logística". España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNAM-Universidad Autónoma de Madrid
- e. Gallardo Velásquez, Anahí (1994). de la: "Repensando la Planificación Estratégica parte 1: riesgos y falacias", traducción del artículo de Henry Mintzberg "Rethinking Strategic Planning". Visita 16 de mayo del 2012 en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>
- f. Guajarati, Damodar N. y Dawn C. Porter (2009). *Econometría, Qunta Edición*, Capítulo 15. México: McGraw Hill
- g. Hernández Romero, Yasmin y Raúl Vicente Galindo Sosa (1999-2003). Resumen del libro Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Garnica. Visita 16 de mayo del 2012 en http://paraninfouniversitario.com/doc/20/Resenas/Resena_p96.pdf
- h. López Salazar, Alejandra (2005). "La Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica - Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara". *EconoQuantum (Revista de Economía y Negocios) vol. 2, num 1*: páginas 141-164
- i. Mintzberg , Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Gran Bretaña: Prentice Hall Europe
- j. Mungaray Lagarda, Alejandro y Martin Ramírez Urquidy (2004). *Lecciones de Microeconomía para Microempresas*. México: Departamento de Editorial Universitaria Av. Reforma 1375, Universidad Autónoma de Baja California
- k. Porter, Michael E. (2009, 2012). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.)

- l. Troya Jaramillo, Alfonso (2009). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Ecuador: Corporación Editora Nacional / Universidad Andina Simón Bolívar

Referente al Contexto Local

- m. Cadena Villegas, Anita, "Cadena de Valor de los Pequeños Productores Textiles de Atuntaqui" (2010). Graduación en el Diplomado de Gestión y Evaluación de Proyectos, IAEN
- n. Gobierno Municipal de Antonio Ante Atuntaqui, período del Alcalde Richard Calderón Saltos, 2005-2014 (9 septiembre 2009). "Como generar empleo y crecimiento económico en los gobiernos locales: el papel de las alianzas público-privadas, caso sector textil de Atuntaqui"
- o. Gobierno Municipal de Antonio Ante-Atuntaqui, sitio web (2012). Visita 10 de abril del 2012 en http://www.antonioante.gob.ec/web/?page_id=9
- p. Guía Comercial de la Cámara de Comercio de Atuntaqui (2013). "Listado de las empresas relacionadas al sector textil en Atuntaqui"
- q. Marco, Pablo (Junio 2010), "El Sector Textil Ecuatoriano". Supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Ecuador: ICEX Instituto Español de Comercio Exterior
- r. Naranjo, Marco y Sebastián Burgos, coordinado por Hugo Jácome (Mayo 2010). "Boletín de Análisis Sectorial de MIPYME, Sector Confecciones". Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas, Programa de Economía, FLACSO-Sede Ecuador
- s. Revista digital "Revista Diario" (17 de febrero del 2009). "ATUNTAQUI SU HISTORIA Para entender el porqué hoy en día....". Visita 10 de abril del 2012 en <http://talent.paperblog.com/atuntaqui-su-historia-para-entender-el-por-que-hoy-en-dia-256087/>
- t. Ruiz González, Lucía y Carlos Recalde Torres (2011), "Estudio de factibilidad para la creación de un centro estético y de relajación física spa en la ciudad de Atuntaqui Cantón Antonio Ante provincia de Imbabura". Obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica del Norte
- u. Soriano, Claudio (22 abril/2013), "El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?", Pequeñas y medianas empresas PyME. Visita 10 de abril del 2012 en <http://www.gestipolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la Encuesta

ENCUESTA para proyecto de Investigación en FLACSO-ECUADOR
INVESTIGACION: La Planificación Estratégica como factor de éxito en desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador: caso Atuntaqui 2002-2012

1. Datos de la Empresa

- 1.1** Nombre de la Empresa: _____
- 1.2** Cuántos años tiene su negocio o en qué año comenzó su negocio: _____
- 1.3** Tiene RUC su negocio: () SI () NO
- 1.4** Usted es productor, comerciante y/o distribuidor
(puede ser los tres, dos o uno de ellos): () Productor
() Comerciante
() Distribuidor
- 1.5** Cuántas personas trabajan en su negocio, incluido el dueño: _____
- 1.6** De ellos, cuántos son familiares, incluido el dueño: _____
- 1.7** De ellos, cuántos son empleados: _____
- 1.8** Cuántos son asalariados: _____
- 1.9** Tiene sucursales: () SI () NO
Si es SI, cuántas sucursales tiene: _____
Si es SI, dónde se encuentran sus sucursales: () Atuntaqui () Fuera de Atuntaqui
- 1.10** Pertenece a alguna Asociación en Atuntaqui: () SI () NO, pase a la sgte.
- 1.11** Pertenece a otra Asociación fuera de Atuntaqui: () SI () NO
Indique el nombre de la(s) organización(es) (si pertenece): _____
- 1.12** Pertenece a la Cámara de Comercio de Atuntaqui: () SI () NO
- 1.13** El que dirige el negocio es:
() El dueño
() Un familiar del dueño sin salario
() Un familiar del dueño con salario
() Un empleado asalariado
() Otros, indique:
- 1.14** Los productos se venden en:
() Sólo en Atuntaqui
() En toda la provincia de Imbabura
() En el Ecuador, a nivel nacional
() Exporta a otros países
- 1.15** El encuestado es:
() El que dirige el negocio
() Otros, indique:
- 1.16** Cuál es el nivel académico del que dirige el negocio (dueño o administrador):
() Universitario cuarto nivel-Postgrado () Graduado () No graduado
() Universitario tercer nivel () Maestría () Especialista
() Secundario () Graduado () No graduado
() Primario
() Formación Artesanal en la línea del negocio

1.17 La situación actual de su negocio, usted piensa que:

- Es igual que antes
- Es peor que antes
- Ha mejorado un poco en relación a los 5 años anteriores o en relación al inicio de su negocio
- Ha mejorado mucho en relación a los 5 años anteriores o en relación al inicio de su negocio

2. Misión de la Empresa

2.1 Cuando inició su negocio, usted sabía exactamente a que se dedicaría:

- Usted pensó y planificó que productos vendería y con esos empezó
- Alguien le sugirió que productos debía vender, y con esos empezó
- Observó que a sus amigos y vecinos les iba bien, y con esos productos empezó
- La asociación a la que usted pertenece le indicó que productos debía vender
- Otros, indique:

2.2 Los productos que vende actualmente:

- Son los mismos con los que empezó su negocio
- Ha adicionado nuevos productos a su línea de negocios
- Ha eliminado productos de su línea de negocios inicial
- Ha cambiado de línea de negocios
- Otros, indique:

2.3Cuál es la razón para mantenerse en su línea de negocios, o variar si fuera el caso:

- Porque le va bien en el negocio
- Porque analiza el mercado y sus consecuencias y determina que está en la línea correcta
- Porque no le va bien, pero le resulta complicado planificar un cambio de línea de productos
- Porque no le va bien, pero las finanzas no le permiten planificar un cambio de línea de productos
- Porque no le va bien, pero técnicamente es difícil cambiar de línea de productos
- Otros, indique:

3. Visión de la Empresa

3.1 Cuando inició su negocio, tenía un sueño para mediano o largo plazo:

- Usted quería tener un negocio solamente para subsistir y mantener a su familia
- Usted quería tener un negocio para subsistir y darle trabajo a su familia
- Usted quería ser el mejor en la línea de negocio que empezaría
- Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y vender en el mercado sólo del Ecuador
- Usted quería ser el mejor en su línea de negocio y también exportar
- Ninguno
- Otros, indique:

4. Sobre los Valores que guían su empresa

4.1 Usted inició su negocio y lo mantiene con las ideas de:

- Sólo ganar dinero para sostener la economía familiar
- Generar empleo a coterráneos en la localidad
- Constituirse en un referente en el desarrollo local de la zona
- Estar entre los mejores en términos de competitividad en la línea de su negocio
- Otros, especifique:

5. Disciplina de su negocio

5.1 Cuando usted piensa en sus productos y en su venta o producción, a la actualidad:

- Piensa en los costos, para competir por el precio
- Piensa en la calidad, para competir por tener los mejores productos
- Piensa en sus clientes, darles la mejor atención, incluido precio y calidad
- Ninguna de las anteriores
- Otros, indique:

5.2 Para el manejo de su negocio, usted tiene idea de su presupuesto:

- Cuando empezó su negocio usted presupuestó el manejo del mismo
- Cada año o cada periodo usted revisa su presupuesto de operación del negocio
- Usted no presupuesta y maneja las operaciones basadas en su experiencia
- Otros, indique:

6. Factores claves de éxito

6.1 “Si usted planifica” cada año o cada cierto período de tiempo para mantener el nivel de su negocio y/o hacerlo crecer, piensa en:

- Capacitación para usted y/o el personal de su negocio
- Aumentar la calidad de su producto para la venta para ganar mercado y/o aumentar sus utilidades
- Disminuir sus precios para ganar mercado y/o aumentar sus utilidades
- Disminuir sus costos con el objetivo de aumentar sus utilidades
- Hacer más eficiente los procedimientos de su negocio para ganar mercado y/o aumentar sus utilidades
- No Planifica
- En alguna otra alternativa, explique:

7. Objetivos del Negocio

7.1 Cada qué tiempo analiza usted cómo le va en su negocio para incrementar su mercado, ventas y/o utilidades el mismo:

- Anualmente
- Semestralmente
- Nunca
- Otros, indique:

7.2 “Si usted realiza” un análisis periódico de su negocio, qué analiza:

- La parte financiera
- Sus clientes
- Sus productos
- Sus métodos de trabajo
- Nunca analiza
- Otros, indique:

7.3 En su negocio, anual o periódicamente “si usted revisa” los objetivos del mismo para:

- Ser el mejor en precios
- Ser el mejor en calidad
- Vender sólo en Atuntaqui
- Vender a nivel nacional
- Exportar su producto a otros países
- Nunca revisa objetivos
- Otros, indique:

8. Estrategias del Negocio

8.1 “*Si usted piensa*” cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, las ideas o estrategias que usted tiene están orientadas a aumentar las:

- Ventas
- Ganancias y/o Utilidades
- Cartera de clientes
- Exportar su producto
- Nunca piensa en estrategias
- Otros, explique:

9. Objetivos Específicos

9.1 “*Si usted piensa*” cada año o cada cierto período de tiempo en incrementar el nivel de su negocio, explique qué piensa o cómo lo quiere hacer para aumentar sus:

Ventas y Utilidades

- Competir por precios, bajar los precios de sus productos
- Aumentar la calidad de sus productos que actualmente vende
- Diversificar la línea de sus productos con la idea de aumentar las ventas
- Cambiar su línea de productos, con la idea de aumentar las ventas
- Incrementar ventas con su misma línea de productos
- Mejorar los costos y gastos, encontrando proveedores más baratos
- Mejorar los costos y gastos, contratando personal a más bajos salarios
- Ninguno
- Otros, especifique:

9.2 Clientes y Exportaciones

- Aumentar su cartera de clientes en su localidad
- Aumentar su cartera de clientes a nivel nacional
- Encontrar nichos de mercado en su localidad
- Encontrar nichos de mercado a nivel nacional
- Exportar su producto a otros países, a través de mercados amplios o a través de nichos
- Ninguno
- Otros, especifique:

10. Programas de Trabajo

10.1 “*Si usted se reúne*” periódicamente con su personal y/o accionistas (socios) de su negocio si los tuviere, sean estos familiares o no, para evaluar cómo va avanzando el negocio:

- Evalúa presupuesto: ingresos, costos y gastos
- Evalúa su mercado actual y potencial
- Evalúa precios de sus productos
- Evalúa la posibilidad de vender otros productos, cambiarlos o disminuirlos en función del mercado
- Evalúa usted la forma de trabajo de su negocio para mejorar
- No evalúa ningún elemento
- Otros, explique:

11. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN: En relación al negocio propiamente dicho y/o características de sus propietarios

11.1 Piensa usted o le interesa la "Planificación" como ayuda para incrementar el nivel de su negocio:

- SI
- NO

11.2 Conoce usted o alguien de su negocio de herramientas de Planificación, una o varias de ellas, por ejemplo:

- FODA, Fortalezas, Utilidades, Debilidades y Amenazas
- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- Metodologías de empresas o consultoras particulares
- Ninguna
- Otras, indique cuál o cuáles:

11.3 “Piensa usted” que las herramientas de Planificación como las señaladas, las use o no, ayudan a incrementar los negocios, o podrían ayudarle a mejorar el nivel de su negocio, porque:

- La economía del Ecuador es INESTABLE y su negocio necesita orientarse
- La economía del Ecuador es ESTABLE pero igual le ayudará a mejorar el negocio
- El sector textil en Atuntaqui es INESTABLE y su negocio necesita orientarse
- El sector textil en Atuntaqui es ESTABLE pero igual le ayudará a mejorar el negocio
- Si usted es empleado o familiar que dirige el negocio, porque el dueño piensa que es adecuado
- Otros, indique:

11.4 “Si conocen” de herramientas de Planificación. Ha aplicado usted estas herramientas de Planificación en su negocio:

- SI
- NO

11.5 “Si conocen” de herramientas de Planificación, si las aplicó o las está aplicando en su negocio, quien lo hizo:

- El dueño
- Una persona contratada para el efecto
- Una persona asignada de la Asociación a la que pertenece
- Otros, indique:

11.6 En cuanto a las herramientas de Planificación en su negocio, las haya aplicado o no:

- Las conoce, antes las aplicaba y ha dejado de aplicarlas
- Las conoce, antes NO las aplicaba, ha empezado a utilizarlas
- Siempre las ha utilizado, y con la experiencia ha ido mejorando cada año
- Si las conoce y no le interesa aplicarlas
- No las conocía y recién ha comenzado a aplicarlas
- No las conocía y no le interesa conocerlas y aplicarlas

11.7 “Si conocen” de herramientas de Planificación, y NO las ha aplicado en su negocio es porque:

- Piensa que no le ayudarán a elevar el nivel del negocio
- Piensa que es un proceso muy costoso y no puede asumirlo
- Piensa que su negocio no lo necesita
- Piensa que no tiene personal capacitado para enfrentar un proceso de Planificación
- Piensa que nadie o la mayoría en el sector aplica estos procesos y no es necesario
- Piensa que por la economía de nuestro país, no es importante invertir en estos temas
- Si usted dirige el negocio y no es el dueño, es porque no se lo han pedido
- Otros, indique:

12. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN: En relación al entorno o ambiente, sector, país, leyes

12.1 Conoce usted que el Municipio de Atuntaqui desarrolló un proceso de "Planificación Estratégica":

- SI, si esta es su respuesta pase a la siguiente
- NO

12.2 Piensa usted que esta Planificación Estratégica del cantón, le ayudó o le ayudaría en algo para orientar y/o mejorar el nivel de su negocio:

- SI
- NO

12.3 Averigua usted siempre o de vez en cuando sobre aspectos económicos, sociales o ambientales en el país, para estar atento a los cambios, mejoras o estabilidad de su negocio:

- () SI, si esta es su respuesta, conteste la siguiente pregunta
() NO

12.4 Qué aspectos económicos, sociales o ambientales que ocurren en el país afectan a su negocio, señale:
Económicos:

Sociales: _____

Ambientales: _____

12.5 “Usted averigua” siempre o de vez en cuando sobre lo que pasa en el sector textil del país y/o de Atuntaqui para estar atento a los cambios, mejoras o estabilidad de su negocio. Factores como costos de los productos, mano de obra, competencia en el sector, importaciones de textiles de otros países, etc.:

- () SI
() NO

12.6 “Si usted exporta” sus productos o los vende en el mercado nacional, y además usted planifica las tareas de su negocio, piensa que este proceso le ha ayudado en la venta fuera de Atuntaqui:

- () SI
() NO

12.7 Conoce usted las reglas de gobierno en temas de aranceles, exportación y otros:

- () SI
() NO

12.8 Piensa usted que las leyes y/o reglamentos actuales le han ayudado o perjudicado a su negocio. En cualquier caso en este escenario, piensa que deberá planificar para enfrentar las nuevas reglas:

- () SI
() NO

12.9 Qué leyes le han ayudado y/o perjudicado

- | | | |
|---|-------------|-----------------|
| () Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () <i>Ley de Régimen Tributario Interno:</i> | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Ley de Seguridad Social: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Ley Orgánica para la defensa de los Derechos Laborales: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado: | () Ayudado | () Perjudicado |
| () Otras, indique: | | |

13. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN: En cuanto al conocimiento de su mercado, competencia del sector, posibilidades de exportación y ciertas condiciones del negocio

13.1 Por la calidad y precios de sus productos, usted piensa que atiende a:

- () Personas de clase baja
() Personas de clase media-baja
() Personas de clase media-alta
() Personas de clase alta

13.2 Conoce usted o averigua sobre la competencia de su negocio, cada año o periódicamente:

- () Dentro de Atuntaqui
() A nivel nacional
() A nivel internacional
() Ninguno

13.3 Sea usted comerciante, distribuidor y/o productor, pero sobre todo este último, piensa usted:

- Que la tecnología le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio
- Que la mano de obra calificada le ayudará a mantener o incrementar el nivel de su negocio
- Que productos importados como los chinos han deteriorado su negocio dentro o fuera del país
- Ninguno
- Otros, indique:

13.4 Si usted no exporta, le gustaría o piensa que tiene posibilidades de exportar:

- SI, si es esta la respuesta pase a la siguiente pregunta
- NO

13.5 Si tiene posibilidades de exportar, usted piensa que se debe a:

- Que tiene precios competitivos
- Que tiene productos de calidad internacional para competir
- Que los acuerdos comerciales del gobierno con otros países le favorecen
- Otros, especifique:

13.6 Piensa usted que los negocios textiles en Atuntaqui tienen problemas de:

- Organización en las empresas
- En los procesos de producción
- En los procesos de comercialización
- En los niveles de tecnología para manejar el negocio y/o producir
- Ninguno
- Otros, indique:

13.7 Tiene usted una marca propia para sus productos:

- SI
- NO, si es esta la respuesta, pase a la siguiente pregunta

13.8 Si no tiene marca propia, piensa usted que una marca propia le ayudaría a:

- Incrementar sus ventas, utilidades y su negocio en general
- Exportar su producto
- Otros, indique:

13.9 Si usted no exporta, piensa que la exportación le podría ayudar a hacer crecer y mejorar su negocio:

- SI
- NO

14. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN: Plan Operativo Anual

14.1 Basado o no en su Planificación, elabora usted Planes Operativos Anuales (POA):

- SI, si esta es su respuesta, pase a las siguientes preguntas
- NO

14.2 Ha tenido ayuda del Gobierno, Municipio y/o Asociaciones para la elaboración de los Planes Estratégicos y/o POA's

- SI, si esta es su respuesta, señale de quienes en la siguiente pregunta
- NO

14.3 De quienes:

- Gobierno Nacional
- Gobierno Municipal de Antonio Ante-Atuntaqui
- Asociaciones
- Ninguno

14.4 Sus Planes Operativos Anuales (POA's), se basan en una Planificación Estratégica:

- () SI, si esta es su respuesta, pase a las siguientes preguntas
() NO

14.5 Sus Planes Operativos Anuales (POA), incluye temas como:

- () Presupuesto Anual
() Proyectos y/o tareas a realizarse con costo de cada una de ellas
() Responsables por cada una de los proyectos y/o tareas
() Otros, indique:

15. ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN: Datos financieros de la empresa

Favor indicar valores de ciertos datos financieros importantes para el análisis

15.1 Inventario de Mercadería, materias primas y/o productos en proceso al 1ro. Enero/2012: _____

15.2 Inventario de Mercadería, materias primas y/o productos en proceso al 31 Dic./2012: _____

15.3 Activos Fijos (incluye construcciones, equipos, etc.) al 31 de Diciembre del 2012,

- Construcciones: _____
- Equipos: _____
- Otros, indique: _____

15.4 Valores prestados a instituciones financieras PRIVADAS, al 31 de Dic./2012: _____

15.5 Intereses anuales pagados a instituciones financieras PRIVADAS, al 31 de Dic./2012: _____

15.6 Valores prestados a instituciones financieras del ESTADO, al 31 de Dic./2012: _____

15.7 Intereses anuales pagados a instituciones financieras del ESTADO, al 31 de Dic./2012: _____

15.8 Gastos anuales durante el 2012, los que el caso amerite, en:

- Salarios: _____
- Internet: _____
- Teléfono: _____
- Correo: _____
- Municipio (tasas, contribuciones, etc.): _____
- Estados (impuestos y otros): _____
- Asociaciones: _____
- Capacitación: _____
- Investigación de Mercado: _____
- Materia Prima: _____
- Repuestos y Accesorios: _____
- Envases y Embalajes: _____
- Mercadería para comercializar: _____
- Otros, indique: _____

Nombre y firma/Encuestador

Nombre del Propietario/Administrador de la Empresa
(de preferencia tomar la firma también)

Fecha

Anexo 2: Listado de las pymes encuestadas

1. Confecciones TOYTEX
2. Confecciones BEBELAND
3. PROTEXTIL
4. CARMITEX
5. MEGAMODAS
6. MARCOTEX
7. C&M FASHIONTEX
8. TELCOT
9. UNA IDEA
10. EZFIR
11. COMPANDAES S.A.
12. Confecciones WALLY
13. MS SPORT
14. GORTEX
15. CONFFEL
16. CHICHO'S
17. Confecciones MARIBEL
18. ELTEX
19. FASHEL Confecciones
20. CONFECCIONES D'LUI
21. LORENA GRIJALVA
22. MONNY Creaciones
23. INDUTEXMA Textiles
24. Confecciones LOREN'S
25. DIANA CAROLINA (Tejidos)
26. TAVY SPORT
27. Confecciones ANY
28. PUNTA BLANCA
29. ARULLO
30. WOMACTIVE
31. OBEJOOS
32. MEDIAS GARDENIA Y ALGO MAS
33. CIZOT
34. Confecciones PATRICIA
35. Creaciones MARLON
36. Tejidos KARITEX
37. JIRETEX
38. Confecciones MARY
39. Corporación Textil MISHELL
40. KAREN'S Creaciones
41. Creación Textil SARAHI
42. JC CAPTOOS Confecciones
43. Confecciones Margarita
44. Tejidos KATTY
45. PLAYATEX
46. ELAN
47. SANTE
48. ESTRELLITA
49. XIOMAC FASHION
50. CONGA
51. Dávila Martínez Cía. Ltda. (ANITEX)
52. FAMA
53. SOMMY
54. WALLY Confecciones
55. SANTE KIDS
56. D'KARLO
57. KARMAN
58. PA'NAM
59. TANGA CLICK

Anexo 3: Listado de tablas

Tabla #	Descripción	Pág.
1	Planeación Formal e Intuitiva, características principales.....	28
2	Balanza Comercial del sector textil ecuatoriano 2001-2012.....	47
3	Elementos Formales de una Planificación Estratégica, Descripción.....	53
4	Tamaño de las empresas/Por número de Empleados.....	68
5	Años de permanencia en el mercado.....	69
6	Situación actual de su empresa.....	69
7	Líneas de negocio en funcionamiento.....	69
8	Empresas que tienen/no tienen sucursales.....	70
9	Pertencen a alguna Asociación en Atuntaqui.....	70
10	Pertencen a alguna Asociación fuera de Atuntaqui.....	70
11	Pertencen a la Cámara de Comercio de Atuntaqui.....	71
12	Persona que dirige la empresa.....	71
13	Donde venden los productos.....	72
14	Nivel Académico del que dirige la empresa.....	72
15	Misión/al inicio del negocio vs Tamaño de la empresa.....	73
16	Misión/al inicio del negocio vs Años en el mercado.....	74
17	Misión/al inicio del negocio vs Situación actual.....	74
18	Misión/productos que vende vs Tamaño de la empresa.....	75
19	Misión/productos que vende vs Años en el mercado.....	75
20	Misión/productos que vende actualmente vs Situación actual.....	76
21	Visión/al inicio del negocio vs Tamaño de la empresa.....	76
22	Visión/al inicio del negocio vs Años en el mercado.....	77
23	Visión/al inicio del negocio vs Situación actual.....	78
24	Valores/inicio del negocio y actualmente vs Tamaño de la empresa.....	78
25	Valores/inicio del negocio y actualmente vs Años en el mercado.....	79
26	Valores/inicio del negocio y actualmente vs Situación actual.....	79
27	Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Tamaño de la empresa	80
28	Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Años en el mercado...	81
29	Disciplina/presupuesto en manejo de su negocio vs Situación actual.....	81
30	Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Tamaño de la empresa...	82
31	Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Años en el mercado.....	83
32	Objetivos/cada qué tiempo analiza su negocio vs Situación actual.....	84
33	Estrategias/orientación de las mismas vs Tamaño de la empresa.....	85
34	Estrategias/orientación de las mismas vs Años en el negocio.....	85
35	Estrategias/orientación de las mismas vs Situación actual.....	86
36	Objetivos Específicos/qué hacer vs Tamaño de la empresa.....	86
37	Objetivos Específicos/qué hacer vs Años en el mercado.....	88
38	Objetivos Específicos/qué hacer vs Situación actual.....	88

Anexo 4: Listado de gráficos

Gráfico #	Descripción	Pág.
1	Planificación/le interesa vs Tamaño de la empresa.....	89
2	Planificación/le interesa vs Años en el mercado.....	90
3	Planificación/le interesa vs Situación actual.....	90
4	Planificación/conoce de herramientas vs Tamaño de la empresa.....	91
5	Planificación/conoce de herramientas vs Años en el mercado.....	92
6	Planificación/conoce de herramientas vs Situación actual.....	93
7	Planificación/ha aplicado herramientas vs Tamaño de la empresa.....	94
8	Planificación/ha aplicado herramientas vs Años en el mercado.....	94
9	Planificación/ha aplicado herramientas vs Situación actual.....	95
10	Planificación/quién aplicó las herramientas vs Tamaño de la empresa.....	95
11	Planificación/quién aplicó las herramientas vs Años en el mercado.....	96
12	Planificación/quien aplicó las herramientas vs Situación actual.....	97
13	Planificación/conocimiento y aplicación vs Tamaño de la empresa.....	98
14	Planificación/conocimiento y aplicación vs Años en el mercado.....	100
15	Planificación/conocimiento y aplicación vs Situación actual.....	101
16	Planificación/averigua sobre el país vs Tamaño de la empresa.....	103
17	Planificación/averigua sobre el país vs Años en el mercado.....	103
18	Planificación/averigua sobre el país vs Situación actual.....	104
19	Planificación/analiza el sector textil vs Tamaño de la empresa.....	105
20	Planificación/analiza el sector textil vs Años en el mercado.....	105
21	Planificación/analiza el sector textil vs Situación actual.....	106
22	Planificación/le ha ayudado a la venta vs Tamaño de la empresa.....	106
23	Planificación/le ha ayudado a la venta vs Años en el mercado.....	107
24	Planificación/le ha ayudado a la venta vs Situación actual.....	107
25	Planificación/conoce su competencia vs Tamaño de la empresa.....	108
26	Planificación/conoce su competencia vs Años en el mercado.....	109
27	Planificación/conoce su competencia vs Situación actual.....	110
28	Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Tamaño de la empresa...	111
29	Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Años en el mercado	112
30	Planificación/tiene posibilidades de exportar vs Situación actual.....	113
31	Planificación/tiene marca propia vs Tamaño de la empresa.....	117
32	Planificación/tiene marca propia vs Años en el mercado.....	118
33	Planificación/tiene marca propia vs Situación actual.....	119
34	Planificación/elabora usted POA's vs Tamaño de la empresa.....	120
35	Planificación/elabora usted POA's vs Años en el mercado.....	120
36	Planificación/elabora usted POA's vs Situación actual.....	121
37	Planificación/cada qué tiempo analiza su negocio vs Nivel Académico...	121
38	Planificación/le interesa para incrementar su negocio vs Nivel Académico.....	122
39	Planificación/conoce de las herramientas vs Nivel Académico.....	123
40	Planificación/ha aplicado herramientas en su negocio vs Nivel Académico.....	124
41	Planificación/porqué no ha aplicado herramientas vs Nivel Académico...	126

Anexo 5: Principales aportaciones de un estudio relacionado

A continuación se describen algunas de las aportaciones de López, que están relacionadas con la presente investigación, y que dan soporte a mi hipótesis de que las *pymes* que realizan Planificación Estratégica se ven afectadas positivamente en su desempeño.

Robinson y Pearce (1983)

- El énfasis que ponen los planeadores formales e informales en el proceso de toma de decisiones estratégica es el mismo, de aquí que tengan los mismos resultados de desempeño

Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon (1984)

- El impacto de la planeación en el desempeño de las pequeñas empresas resultó positivo en las tres etapas de desarrollo de la empresa
- La intensidad de la PE tiene una fuerte influencia en el desempeño y esta influencia es distinta en cada una de las etapas de desarrollo
- Cualquier actividad mínima de planeación produce un desempeño favorable

Orpen (1985)

- Los resultados mostraron que no existe una relación entre la planeación de largo plazo y el desempeño financiero de las empresas
- No existen diferencias en el tiempo que dedican a la planeación de largo plazo entre empresas de bajo y alto desempeño
- Las empresas de alto desempeño utilizan un proceso de planeación más formal que las de bajo rendimiento
- La actitud hacia la planeación tiene un efecto en el desempeño de las empresas

Sexton y Van Auken (1985)

- La planeación estratégica ayuda a que las empresas sobrevivan en un ambiente competitivo
- Las empresas no tienden a adoptar una postura estratégica con el transcurso del tiempo

Bracker y Pearson (1986)

- Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación
- Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño

Bracken, Keats y Pearson (1988)

- Las empresas que emplean una planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada)
- No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero
- Las grandes empresas superan a las pequeñas, tomando en cuenta las variables de utilidad neta y compensaciones del ceo
- No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación

Shrader, Mulford y Blackburn (1989)

- La incidencia de la *planificación estratégica* no es diferente entre sectores
- La planeación operativa es más común que la estratégica en las *pymes*
- La *planificación estratégica* está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados
- La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros)

Lyles, Baird, Orris y Kuratko (1993)

- El proceso de *planificación estratégica* está asociado con un mejor desempeño medido por el crecimiento en ventas
- Las empresas con *planificación estratégica* tienen más empleados, mayores ventas promedio y mayores tasas de crecimiento en ventas
- El énfasis puesto en cada elemento del proceso de toma de decisiones es mayor para los planeadores formales que para los informales
- Los planeadores formales emplean mayor variedad de estrategias que los no formales

Rue e Ibrahim (1998)

- Una mayor sofisticación de la planeación está asociada con un mayor crecimiento en las ventas
- Las empresas que no planeaban tuvieron un menor crecimiento en las ventas que las empresas con planeación sofisticada.

Perry (2001)

- La *planificación estratégica* es una actividad poco común en las *pymes*
- La existencia de *planificación estratégica* reduce la probabilidad de fracasar
- Las empresas con una *planificación estratégica* informal experimentan un crecimiento menor que aquéllas con una planeación más sofisticada

French, Kelly y Harrison (2004)

- Las empresas que llevan a cabo una *planificación estratégica* informal tienen un mayor crecimiento en sus utilidades que aquellas que no utilizan *planificación estratégica*
- Los planeadores informales tienen un mejor desempeño que las empresas que no planean

Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera (2004)

- Existe una relación significativa entre la sofisticación de la *planificación estratégica* y el incremento en ventas
- La *planificación estratégica* contribuye al desempeño de las *pymes*, a pesar del desarrollo económico del país en el que se lleva a cabo el estudio
- Las empresas que llevan a cabo un control sofisticado del proceso de planeación logran un mejor desempeño, medido por medio del volumen en ventas (López, 2005: 162 - 164).

Anexo 6: Escuelas de planificación estratégica

La *escuela de diseño* define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr la concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización, conocido como modelo VFOA, cuyas siglas indican sus componentes; Virtudes y Flaquezas de la organización, y Amenazas y Oportunidades del entorno. El intento de articulación entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización es una de las principales contribuciones de esta escuela.

Por otra parte, concibe al proceso de formulación de la estrategia como un proceso lineal que se reduce a los siguientes pasos: 1) evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, 2) definición de la estrategia y, finalmente, 3) especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo. En este sentido, sólo reconoce la existencia de estrategias formuladas mediante un pensamiento consciente, no así de las estrategias emergentes.

Para la *escuela de planificación*, la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos, que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa. La planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la organización, de tal manera que se realiza en torno a categorías que ya existen en la misma organización, lo que puede resultar incompatible con cambios impredecibles, o con la incertidumbre, latente en toda organización. Esta escuela no sólo deja de lado el carácter dinámico de la organización, sino que deja fuera el proceso mismo de generación de la estrategia.

La *escuela de posicionamiento*, surgida de la economía, introdujo la parte sustancial de la estrategia al centrarse en el contenido de la misma. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa. La escuela de posicionamiento creó instrumentos analíticos, a partir de los cuales el analista podía identificar las relaciones concretas y elegir la estrategia óptima. De acuerdo con Porter (1985), para que las empresas puedan ganar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes estrategias: *Liderazgo de costos, Diferenciación o Concentración*.

Es de advertirse que, dentro de esta escuela, la estrategia no se diseña, sino que es seleccionada con base en un cálculo analítico, lo que elimina la noción de la estrategia como un proceso abierto y creativo. Además de que, para definir la estrategia, se enfoca en las condiciones externas y descuida las capacidades internas de la empresa.

La *escuela empresarial* también surge en la economía. Esta escuela es considerada como una escuela de descripción en tanto busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se despliega. Al igual que la escuela de diseño, la escuela empresarial arraigó la creación de estrategias en los procesos mentales del principal directivo. Sin embargo, mientras que la escuela de diseño evitó los elementos subjetivos del liderazgo, la escuela empresarial ha hecho lo contrario al enfatizar en la intuición, el criterio, talento, capacidad y percepción del líder. El eje central de esta escuela lo constituye el concepto de *visión*. La visión consiste en una idea orientadora

creada en la mente del líder, lo que es muy distinto a la idea de un plan completamente articulado y de carácter constrictivo.

El problema de esta escuela radica en que asume a la estrategia únicamente desde una perspectiva personal. Con ello, deja fuera el ámbito social o cultural que acompaña a la estrategia, tanto en la planeación como en la implementación de la misma.

La *escuela cognoscitiva* introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los *managers* generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia. De esta manera, las estrategias surgen como perspectivas - bajo la forma de conceptos, esquemas y mapas- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

Al interno de esta escuela se han generado dos perspectivas para comprender la estrategia, una conocida como objetiva y otra como subjetiva. La perspectiva objetiva procura comprender el conocimiento como cierta clase de re-creación del mundo; la subjetiva considera que el conocimiento crea el mundo, es decir, que lo que se encuentra dentro de la mente humana no es una reproducción del mundo externo, sino que la mente impone cierta interpretación sobre el medio a partir de la cual se construye el mundo. El potencial de esta escuela y su metodología, en la época en que se publicó el libro, aún estaba por explorarse.

Para la *escuela de aprendizaje*, la estrategia es concebida como un proceso en el cual pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten. El papel del líder no es tanto el preconcebir una estrategia sino, más bien, administrar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual tiene lugar durante la confrontación de pensamiento y acción, lo que estimula el pensamiento retrospectivo del líder sobre sus propias conductas. En este caso, la estrategia es el resultado de un comportamiento decisorio real. Esta escuela tiene su desquite a partir de la idea del incrementalismo lógico de Quinn, el cual consiste en el aprender haciendo; es decir, en probar las cosas, ver las consecuencias, explicarlas y seguir adelante. Este mecanismo resulta necesario debido a la naturaleza compleja e imprevisible del entorno de las organizaciones dentro del cual se encuentran las acciones del gobierno y grupos externos.

La escuela de aprendizaje rompe con la concepción de la estrategia como un proceso lineal, en el cual el pensamiento debe finalizar antes que empiece la acción. En otras palabras, no sigue el proceso de primero se formula y luego se aplica.

La *escuela de poder* reconoce expresamente la existencia de éste dentro de la organización, aún cuando en la práctica el poder nunca haya estado ausente de la misma, ni tampoco del proceso de creación de la estrategia. Para esta escuela, el poder no se ciñe a las relaciones que se generan al interno de la organización. Las relaciones de poder pueden darse a nivel micro y a nivel macro.

En el nivel micro, las relaciones de poder tienen lugar al interior de la organización, y se originan por la coexistencia de individuos y grupos con intereses y percepciones distintas, lo que hace que el conflicto se encuentre latente, propiciando diversos juegos políticos. El reconocimiento del poder implica un alejamiento de la idea tradicional de que el director define la estrategia y todos la adoptan. Así, la existencia de intereses

distintos supone a la estrategia como un proceso político. A nivel macro, las relaciones de poder reflejan la interdependencia de una organización con su entorno.

Para la *escuela cultural*, la creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. La cultura es entendida como una dimensión que da cohesión y estabilidad al interior de la organización y en ese sentido presupone una relación congruente entre cultura y estrategias. Empero, una crítica que se puede hacer es a la noción de cultura que esta escuela presupone, la cual se asume como fuente de cohesión y consenso, dejando sin explorar elementos de contradicción y disenso.

Para la *escuela ambiental*, la estrategia es ante todo un proceso reactivo. Con ello se contraponen a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan sólo como un factor, al considerarlo el actor principal. De esta manera, la organización completa se vuelve un ente pasivo que sólo reacciona ante los movimientos del entorno, el cual es tratado como un conjunto de fuerzas vagas “allá afuera”.

Las principales limitaciones de esta escuela son que las dimensiones del entorno son vagas y agregadas, lo que la hace la menos útil para la formación de la estrategia. De la misma manera, niega opciones de estrategias factibles para las organizaciones al convertirlas sólo en entes reactivos.

La *escuela de la configuración* busca la reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como *configuraciones*, y al proceso de creación de estrategia como *transformación*. Para esta escuela, “la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable... Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación... la clave del *management* estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización... el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.”

La escuela de la configuración, de acuerdo con los autores, tampoco es completa, ya que si se describe la realidad usando configuraciones, se estará torciendo a la realidad para explicarla. Esto es, no hay un número limitado de configuraciones válidas y estables. Es evidente que la preocupación de esta escuela está en el papel del *management* estratégico durante el proceso de transformación más que en la conceptualización de la estrategia. Sin embargo, no deja de ser importante el reconocimiento que hace del poder, la cultura, la interacción social y del entorno, como elementos que se conjugan en la definición de la estrategia (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel, 1999 citado en Hernández y Galindo, 2003: 96-98).

Anexo 7: Dos modelos adicionales de regresión LOGIT evaluados

Primer modelo evaluado (con 7 variables independientes)

VARIABLE DEPENDIENTE

SITUACION_DEL_NEGOCIO	0 = NO HA MEJORADO 1 = SI HA MEJORADO
-----------------------	--

VARIABLES INDEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
ANIOS_MERCADO	CUANTITATIVA (discreta)
NUM_EMPLEADOS (TAMANO)	CUANTITATIVA (discreta)
INSTRUCCION_ACADEMICA	0 = NIVEL UNIVERSITARIO 1 = HASTA NIVEL SECUNDARIO
QUIEN_DIRIGE_NEGOCIO	0 = DUEÑO o FAMILIAR 1 = EMPLEADOS
ECONOMIA_DEL_ECUADOR	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
SECTOR_TEXTIL	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
TIENE_MARCA	0 = SI TIENE MARCA 1 = NO TIENE MARCA

Evaluación del modelo, en el proceso de iteraciones

- *Prob > chi2*: Esta probabilidad es de 17,97%, y en terminos teóricos, si no es menor al 0,05%, el modelo en su conjunto no es adecuado para los propósitos de investigación
- *Coefficientes*: Por su signo, hay cuatro variables independientes que tienen una relación positiva y directamente proporcional con la variable dependiente, y tres que tienen relación inversa con la mencionada variable dependiente; sin embargo ninguna de las variables es significativa, es decir, que no se puede determinar que la probabilidad de mejora de la situación del negocio esté influenciada por las variables independientes del modelo

Evaluación del modelo a partir de los datos obtenidos con el comando “estat class”

- El modelo prevee el 77,66% de las observaciones correctamente, lo que indica que el modelo tiene un buen nivel de ajuste a las variables del mismo, es decir, que globalmente se podría indicar que es bueno, pero entra en contradicción con la irrelevancia de las variables por lo que el modelo no es válido


```
. logit situacion_del_negocio ha_aplicado_planif num_trabaj instruccion_academica quien_dirige_negocio economia_del_ecuador sector_
> textil tiene_marca
```

```
Iteration 0: log likelihood = -31.112863
Iteration 1: log likelihood = -26.643644
Iteration 2: log likelihood = -26.043307
Iteration 3: log likelihood = -26.03291
Iteration 4: log likelihood = -26.032893
Iteration 5: log likelihood = -26.032893
```

```
Logistic regression                Number of obs   =      59
                                LR chi2(7)       =     10.16
                                Prob > chi2        =     0.1797
Log likelihood = -26.032893       pseudo R2      =     0.1633
```

situacion_~o	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
ha_aplicad~f	.0965104	.7911117	0.12	0.903	-1.45404 1.647061
num_trabaj	.0110046	.0197818	0.56	0.578	-.0277671 .0497763
instruccion~a	.1583061	.7490402	0.21	0.833	-1.309786 1.626398
quien_diri~o	.0518971	1.24585	0.04	0.967	-2.389923 2.493717
economia_d~r	-1.62546	.7359724	-2.21	0.027	-3.067939 -.1829801
sector_tex~l	-.9278461	.5166936	-1.80	0.073	-1.940547 .0848548
tiene_marca	-1.164355	1.173472	-0.99	0.321	-3.464319 1.135609
_cons	5.491272	2.78115	1.97	0.048	.0403181 10.94223

```
. estat class
```

```
Logistic model for situacion_del_negocio
```

Classified	True		Total
	D	~D	
+	44	10	54
-	2	3	5
Total	46	13	59

```
Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as situacion_del_negocio != 0
```

Sensitivity	Pr(+ D)	95.65%
Specificity	Pr(- ~D)	23.08%
Positive predictive value	Pr(D +)	81.48%
Negative predictive value	Pr(~D -)	60.00%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	76.92%
False - rate for true D	Pr(- D)	4.35%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	18.52%
False - rate for classified -	Pr(D -)	40.00%
Correctly classified		79.66%

```
. mfx
```

```
Marginal effects after logit
y = Pr(situacion_del_negocio) (predict)
= .84318071
```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]	x
ha_apl~f	.0127613	.10493	0.12	0.903	-.1929 .218422	1.33898
num_tr~j	.0014551	.00257	0.57	0.571	-.003579 .006489	24
instru~a*	.0205341	.0954	0.22	0.830	-.166445 .207513	.322034
quien~o*	.0067571	.15984	0.04	0.966	-.30652 .320034	.067797
econom~r	-.2149296	.08457	-2.54	0.011	-.380689 -.04917	1.20339
sector~l	-.1226863	.06351	-1.93	0.053	-.247159 .001786	1.11864
tiene~a	-.1539592	.15299	-1.01	0.314	-.453813 .145895	1.08475

(*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1

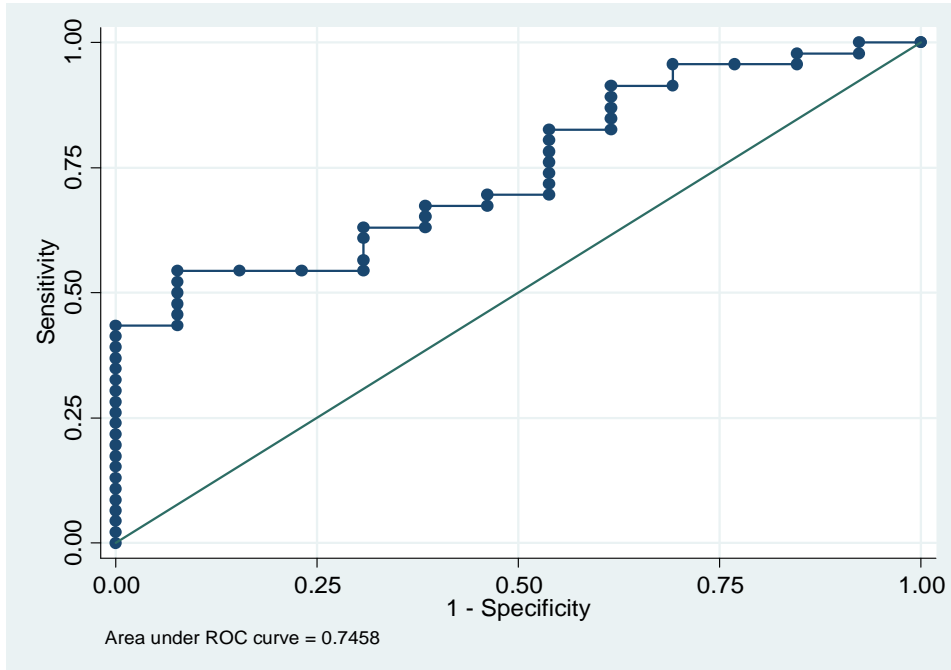
```
. lroc
```

```
Logistic model for situacion_del_negocio
```

```
number of observations =      59
area under ROC curve   =   0.7458
```

Evaluación del modelo, según el gráfico ROC que mide la sensibilidad y especificidad de los datos de la muestra

- Todos los datos están encima de la diagonal, lo que según la teoría, representa una buena clasificación de los datos utilizados en la prueba, es decir, los datos de la muestra. Según el índice *área bajo la curva*, existe el 74,58% de probabilidad de que la prueba realizada con el modelo sea correcta para el diagnóstico realizado



Fuente: Programa Estadístico STATA, versión 11

Evaluación del efecto marginal (luego de ejecutar el commando “mfx”)

Si el modelo fuera válido, se podría hacer una interpretación como la referida:

- Hay un 84,31% de probabilidad en promedio, de que las pymes *mejoren el negocio* (referente a todas las variables independientes en su conjunto). Es un promedio respecto a todos los datos de la muestra
- Si las empresas realizaren planificación, la probabilidad de las pymes de *mejorar el negocio* aumenta en el 1,27%
- Si aumenta en 1 el número de años de permanencia en el mercado, la probabilidad de las pymes de *mejorar el negocio* aumenta en el 0,14%
- Si el nivel de instrucción académica de los administradores de las pymes pasara a nivel universitario, la probabilidad de las pymes de *mejorar en el negocio* aumenta en el 2,05%
- Si la dirección del negocio cambiara a manos de los dueños, la probabilidad de las pymes de *mejorar en el negocio* aumenta en el 0,67%
- Las demás variables *economía_del_ecuador*, *sector_textil* y *tiene_marca*, están excluidas de la evaluación, por cuanto presentan una relación negativa en relación a la variable dependiente

Segundo modelo evaluado (con 5 variables independientes)

VARIABLE DEPENDIENTE

ANIOS_MERCADO	0 = HASTA CINCO AÑOS 1 = MAYOR A CINCO AÑOS
---------------	--

VARIABLES INDEPENDIENTES

HA_APLICADO_PLANIFICACION	0 = SI HA PLANIFICADO 1 = NO HA PLANIFICADO
NUM_EMPLEADOS (TAMANO)	CUANTITATIVA (discreta)
ECONOMIA_DEL_ECUADOR	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
SECTOR_TEXTIL	0 = ESTABLE 1 = INESTABLE 2 = NO CONTESTAN
TIENE_MARCA	0 = SI TIENE MARCA 1 = NO TIENE MARCA

Evaluación del modelo, en el proceso de iteraciones

- *Prob > chi2*: Esta probabilidad es de 23,41%, y en terminos teóricos, si no es menor al 0,05%, el modelo en su conjunto no es adecuado para los propósitos de investigación
- *Coefficientes*: Por su signo, hay tres variables independientes que tienen una relación positiva y directamente proporcional con la variable dependiente, y dos que tienen relación inversa con la mencionada variable dependiente; sin embargo ninguna de las variables es significativa, es decir, que no se puede determinar que la probabilidad de años de permanencia en el mercado del negocio, esté influenciada por las variables independientes del modelo

Evaluación del modelo a partir de los datos obtenidos con el comando "estat class"

- El modelo prevee el 91,53% de las observaciones correctamente, lo que indica que el modelo tiene un buen nivel de ajuste a las variables del mismo, es decir, que globalmente se podría indicar que es bueno, pero entra en contradicción con la irrelevancia de las variables por lo que el modelo no es válido

```

. logit anios_mercado ha_aplicado_plani num_trabaj economia_del_ecuador sector_textil tiene_marca

Iteration 0: log likelihood = -19.398681
Iteration 1: log likelihood = -17.710198
Iteration 2: log likelihood = -16.135053
Iteration 3: log likelihood = -15.991005
Iteration 4: log likelihood = -15.986646
Iteration 5: log likelihood = -15.986638
Iteration 6: log likelihood = -15.986638

Logistic regression          Number of obs   =       59
                             LR chi2(5)           =        6.82
                             Prob > chi2          =       0.2341
                             Pseudo R2           =       0.1759

Log likelihood = -15.986638

```

anios_merc~o	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
ha_aplicad~f	.5341829	1.231836	0.43	0.665	-1.880171 2.948537
num_trabaj	.0412226	.0489596	0.84	0.400	-.0547365 .1371816
economia_d~r	-.6011081	.8310946	-0.72	0.470	-2.230023 1.027807
sector_tex~l	.1841698	.6068974	0.30	0.762	-1.005327 1.373667
tiene_marca	-1.360608	1.176283	-1.16	0.247	-3.666081 .9448648
_cons	3.128326	3.001185	1.04	0.297	-2.753889 9.010541

```

. estat class

Logistic model for anios_mercado

```

Classified	True		Total
	D	~D	
+	53	5	58
-	0	1	1
Total	53	6	59

```

Classified + if predicted Pr(D) >= .5
True D defined as anios_mercado != 0

```

Sensitivity	Pr(+ D)	100.00%
Specificity	Pr(- ~D)	16.67%
Positive predictive value	Pr(D +)	91.38%
Negative predictive value	Pr(~D -)	100.00%
False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	83.33%
False - rate for true D	Pr(- D)	0.00%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	8.62%
False - rate for classified -	Pr(D -)	0.00%
Correctly classified		91.53%

```

. mfx

Marginal effects after logit
y = Pr(anios_mercado) (predict)
= .9447822

```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]	x
ha_apl~f	.0278677	.06703	0.42	0.678	-.103513 .159249	1.33898
num_tr~j	.0021505	.00185	1.17	0.244	-.001466 .005767	24
econom~r	-.0313591	.04402	-0.71	0.476	-.117638 .05492	1.20339
sector~l	.0096079	.03193	0.30	0.764	-.05298 .072196	1.11864
tiene~a	-.0709813	.07638	-0.93	0.353	-.220682 .07872	1.08475

```

. lroc

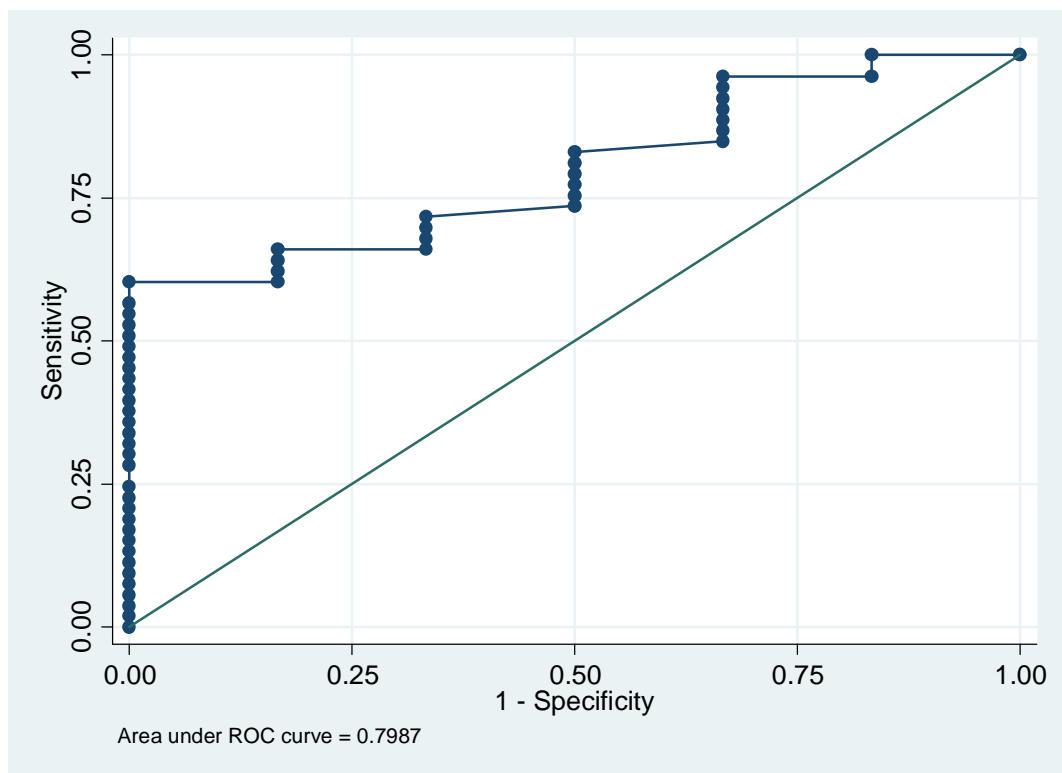
Logistic model for anios_mercado

number of observations = 59
area under ROC curve = 0.7987

```

Evaluación del modelo, según el gráfico ROC que mide la sensibilidad y especificidad de los datos de la muestra

- Todos los datos están encima de la diagonal, lo que según la teoría, representa una buena clasificación de los datos utilizados en la prueba, es decir, los datos de la muestra. Según el índice *área bajo la curva*, existe el 79,87% de probabilidad de que la prueba realizada con el modelo sea correcta para el diagnóstico realizado



Fuente: Programa Estadístico STATA, versión 11

Evaluación del efecto marginal (luego de ejecutar el comando “mfx”)

Si el modelo fuera válido, se podría hacer una interpretación como la referida:

- Hay un 94,47% de probabilidad en promedio, de que las pymes *permanezcan más de cinco años en el mercado* (referente a todas las variables independientes en su conjunto). Es un promedio respecto a todos los datos de la muestra
- Si las empresas realizaren planificación, la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 2,78%
- Si aumenta en uno el número de trabajadores (tamaño de la empresa), la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 0,21%
- Si el sector textil de Atuntaqui permaneciera estable, la probabilidad de las pymes de *permanecer más de cinco años en el mercado* aumenta en el 0,96%
- Las demás variables *economía_del_ecuador* y *tiene_marca*, están excluidas de la evaluación, por cuanto presentan una relación negativa en relación a la variable dependiente