

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN**  
**ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**  
**EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO SOCIO**  
**ECONÓMICO REGIONAL DE LA ZONA SUR**  
**DE MANABÍ**

**AUTOR:**

**Mgs. Jenny Elizabeth Parrales Reyes**

**ASESOR:**

**Dra. Lucero De los Remedios Uceda Dávila Mg. Sc.**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2014**

**Dra. Lucero De los Remedios Uceda Dávila Mg. Sc.** Docente del Doctorado en Administración que imparte la Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Centro de Estudios de Posgrado,

**CERTIFICA:**

Que la presente Tesis de Grado titulada, “MODELOS DE NEGOCIOS E INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE MANABI.”, ha sido exhaustivamente revisada en varias sesiones de trabajo, se encuentra lista para su presentación y apta para su defensa.

Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis de Grado son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: Ing. **JENNY ELIZABETH PARRALES REYES** Siendo De su exclusiva responsabilidad.

Trujillo, Octubre de 2014

**Dra. Lucero De los Remedios Uceda Dávila Mg. Sc**

**ASESOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, análisis, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta presentados en esta Tesis de doctorado, es exclusivamente de su autor.

Trujillo, Octubre de 2014

**Mgs. JENNY ELIZABETH PARRALES REYES**

**AUTORA**



**UNIVERSIDAD PARTICULAR ANTEOR ORREGO**

**Centro de Estudios de Posgrado**

**Doctorado en Administración**

Los miembros de Tribunal Examinador Aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **“MODELOS DE NEGOCIOS E INNOVACION TECNOLÓGICA EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE MANABI.”** del: ING. JENNY ELIZABETH PARRALES REYES del programa de Doctorado en Administración de Empresas.

Trujillo, Octubre 2014

.....  
**Dra. Margot Herbias Figueroa**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
**Jerry Hidalgo Lama**  
**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

.....  
**Juan Carlos Miranda Robles**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

**“Los hombres y pueblos en decadencia viven acordándose de dónde vienen; los hombres geniales y los pueblos fuertes sólo necesitan saber dónde van”**

Este trabajo lo dedico a mi Familia, quienes con su paciencia han sabido enseñarme que con constancia y honestidad se pueden alcanzar todos los objetivos y metas propuestos, en especial mi esposo Tito y a mi hija Jocelyne.

Es a ellos a quienes hoy, quiero dedicarles este trabajo y manifestarles lo mucho que me importan, y lo imprescindible que son en mi vida

**MG. JENNY ELIZABETH PARRALES REYES**

**AUTORA**

## RECONOCIMIENTO

**“Sin trabajo no se obtiene el descanso, como sin lucha no se consigue la victoria”**

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos

Al culminar otra etapa de mi vida, quiero dejar marcado mi eterna gratitud y agradecimiento a mis padres, a mi esposo e hija, a la Universidad Estatal del sur de Manabí y a todas las personas que de una u otra manera han sabido impulsarme y motivarme hacia la cima del éxito.

En especial un eterno agradecimiento al Dra. Lucero De los Remedios Uceda Dávila Mg. Sc, quien con su esmero, paciencia y dedicación ha sabido transmitir sus conocimientos de una manera acertada y objetiva.

**AUTORA**

**Jenny**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación, titulada: “MODELOS DE NEGOCIOS E INNOVACION TECNOLÓGICA EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO REGIONAL DE LA ZONA SUR DE MANABI.” Tuvo como objetivo “Analizar la incidencia de la administración de negocios e innovación tecnológica de las Pymes de la Zona sur de Manabí. El cambio es un proceso que implica la unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal. El tipo y el diseño de investigación empleado es el descriptivo, no experimental, los instrumentos y técnicas permitieron identificar la relación entre las variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo a la investigación de campo, “La implementación de la administración e innovación de negocios en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí”. Luego de la investigación de campo e institucional se llegó a la conclusión que La implementación de la administración e innovación de negocios en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí, esto justifica la ejecución de la propuesta, su impacto permitirá un mejor desarrollo de las micro empresas del sector.

Descriptores de tesis

Características de pequeñas empresas, estrategias competitivas, perspectiva de clientes, niveles de estrategias, administración empresarial

## EXECUTIVE SUMMARY

This research, entitled "BUSINESS MODELS AND TECHNOLOGICAL INNOVATION IN SMES FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT PARTNER ZONE SOUTH MANABI" Aimed to analyze the incidence of business management and technological innovation of SMEs in the area south of Manabí. Change is a process that involves the union of all processes and activities used to help an organization adapt or adopt new attitudes, technology, environment, structure and staffing. The type and research design is descriptive, not experimental, tools and techniques helped identify the relationship between the variables, which validates the hypothesis, according to field research, "The implementation of management and innovation business in PYMEs improve regional socio-economic development of the area south of Manabí." After field research and institutional was concluded that the implementation of the management and business innovation in PYMEs improve regional socio-economic development of the southern part of Manabí, this justifies the implementation of the proposal, its impact will allow better development of micro companies.

Descriptors thesis

Features small business, competitive strategies, customer perspective, levels of strategies, business administration



**INDICE GENERAL**

Aprobación del Tutor	i
Declaración de autoría	ii
Aprobación de la Tesis	iii
Dedicatorias	iv
Reconocimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Summary	viii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedente de la Investigación	3
Planteamiento del Problema	6
Justificación	7
Formulación Proposicional del Problema	9
OBJETIVOS	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
Formulación de Hipótesis	10
Marco Teórico	12
4.1.1. Dirección y administración de empresas	14
4.1.1.1 Desarrollo de una visión y de una misión	16

4.1.2. Elaboración de una visión estratégica	17
4.1.2.1. Determinación de objetivos	17
4.1.2.1.1. Objetivos	18
4.1.2.1.2. Financieros	18
4.1.2.1.3. Estratégicos	18
4.1.3. Concepto de estrategia	19
4.1.4. Formulación de una estrategia	20
4.2. Clasificación de las Pequeñas Empresas	24
4.2.1. Características de las Pequeñas Empresas	25
4.2.2. Estructura Organizacional	26
4.2.3. Cuadro de Mando Integral	27
4.2.3.1. Pilares de un Cuadro de Mando Integral.	30
4.2.3.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	31
4.2.4. Las Perspectivas Financieras	32
4.2.5. La Perspectiva del Cliente	33
4.2.6. La Perspectiva del Proceso Interno	34
4.2.7. La Perspectiva Formación y Crecimiento	35
4.3. La generación y difusión de conocimiento y la relevancia de las rutinas tecnológicas	37
4.3.1. Enfoques microeconómicos de la innovación en PyMES	38
4.3.2. El contexto de la innovación, la capacidad de absorción y las conductas innovativas de lasPyMES	41
4.3.3. La gestión tecnológica en la empresa	42

3. Material y Métodos	44
3.1. Material	45
3.1.1. Población	45
3.1.2. Muestra	45
3.1.3. Unidad de Análisis	47
3.2. Métodos	47
3.2.1. Tipo de Estudio	48
3.2.2. Diseño de la Investigación	48
3.2.3. Operativa de Variable	48
3.2.4. Instrumento de recolección de Datos	49
3.2.5. Procedimiento y análisis estadístico	49
Resultados	50
5. Discusión	71
6. Propuesta	74
6.1. Título de la Propuesta	75
Objetivo General	75
Objetivo Específico	75
Antecedentes	75
Definición	76
Basado en modelo de Ad. Calidad Total y los programas de mejoramiento Continuo	76
Fundamentación e importancia de la propuesta	78

Qué son los Objetivos	79
Importancia de los Objetivos	79
Ventajas y Administración de los Objetivos	80
Caracterización de la Empresa	80
Tipos de Estrategias	82
Estrategias Competitivas	83
Componentes de Estrategia	84
Formulación de Estrategia Competitiva	85
Análisis de los ambientes interno y externo del sector	86
El capital Intelectual	87
Aplicación de la propuesta en una empresa PYME de servicios	89
Enfoque Financiero	90
Enfoque Clientes	90
Enfoque Procesos	90
Renovación y Desarrollo	90
Enfoque Humano	90
Conclusiones	91
Recomendaciones	92
Referencias Bibliográficas	93
Anexo 1	
Anexo 2	

## INDICE CUADRO

Cuadro 1 ¿Las personas que laboran en la empresa tienen?	51
Cuadro 2 ¿Cómo se encuentra organizada?	52
Cuadro 3 ¿Realiza otra actividad además de la principal?	53
Cuadro 4 ¿Tiene la empresa una declaración escrita y visible de su Misión y Visión?	54
Cuadro 5 ¿Realiza algún tipo de planificación?	55
Cuadro 6 ¿Realiza la empresa investigaciones de la calidad de los servicios Ofrecidos por sus competidores para establecer estrategias o mejorarlas?	56
Cuadro 7 ¿Estudia los precios de los proveedores antes de realizar una compra?	57
Cuadro 8 ¿Qué facilidad o política de pago les brinda sus proveedores?	58
Cuadro 9 A su juicio ¿Cómo es la comunicación entre la empresa y los Clientes que acuden?	59
Cuadro 10 ¿Cuáles considera que serían las fortalezas más sobresalientes Frente a sus competidores?	60
Cuadro 11 ¿Cuáles considera que son las debilidades más sobresalientes Frente a sus competidores?	61
Cuadro 12 ¿Cuáles considera ud. que son los riesgos a los cuales se Enfrenta la empresa?	62
Cuadro 13 ¿Realiza la empresa estudios de rentabilidad para determinar los Costos de sus servicios?	63
Cuadro 14 ¿Cree usted que es importante mantener la satisfacción de los Clientes mediante un óptimo servicio	64

Cuadro 15	¿Cuáles son las características que hacen que el servicio prestado por la empresa sea diferente a los de la competencia?	65
Cuadro 16	¿Qué aspecto valoran prioritariamente sus clientes, respecto al servicio ofrecido por la empresa?	66
Cuadro 17	¿Cuenta la empresa con equipos y herramientas de trabajo Adecuados?	67
Cuadro 18	¿Cuenta la empresa con personal capacitado para la realización de los servicios?	68
Cuadro 19	¿Realiza la empresa programas de capacitación, seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores?	69
Cuadro 20	¿Qué modelo de administración se aplica en las microempresas?	70

**INDICE GRAFICO**

Gráfico 1	Años de labores del personal	51
Gráfico 2	Tipos de organización micro empresarial	52
Gráfico 3	Dedicación a otras actividades	53
Gráfico 4	Misión y Visión Empresarial	54
Gráfico 5	Conocimiento de Planificación Empresarial	55
Gráfico 6	Investigación de Servicios Ofrecidos	56
Gráfico 7	Estudio de Precio de Productos	57
Gráfico 8	Facilidad de Adquisición de Materia	58
Gráfico 9	Comunicación entre la Empresa y los Cliente	59
Gráfico 10	Fortalezas más Sobresalientes frente a sus Competidores	60
Gráfico 11	Debilidades frente a sus Competidores	61
Gráfico 12	Riesgos a los Cuales se Enfrenta la Empresa	62
Gráfico 13	Estudios de rentabilidad para determinar los costos de sus Servicios	63
Gráfico 14	Satisfacción de los Clientes	64
Gráfico 15	Características que hacen que el Servicio prestado por la Empresa Sea diferente	65
Gráfico 16	Aspecto que valoran sus clientes	66
Gráfico 17	Cuenta con Equipos y Herramientas de Trabajo	67
Gráfico 18	Cuenta la Empresa con Personal Capacitado	68
Gráfico 19	Realiza la Empresa Programas de Capacitación	69
Gráfico 20	Aplicación de los modelos de administración	70

# CAPITULO I



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo hallar en la realidad empresarial nuevas posibilidades, metodologías y alternativas de desarrollo estratégico que fortalezcan su competitividad. De igual manera se pretende validar, fortalecer, renovar y ajustar las teorías foráneas al medio ecuatoriano.

Es la fundamentación teórica y procedimental de instrumentos para el mejoramiento de la gestión de producción y logística, particularmente diseñados para pequeñas y medianas empresas.

Esta es una época de constantes cambios donde los mercados, los productos y los competidores se transforman tan rápido que las organizaciones ecuatorianas difícilmente responden a las nuevas circunstancias.

Es realmente complejo mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible como para garantizar una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrá en práctica tales estrategias, es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito. En este sentido, se presenta un modelo de administración de negocios e innovación tecnológica para los sistemas de operaciones de la Pymes. En él se destaca la gestión de producción con relación a la logística. Este trabajo es resultado de trabajar con un centenar de empresas de distinto tamaño bajo la modalidad de investigación descriptiva.

Hoy se han concretado y se están validando las herramientas que permiten la conversión de las Pymes naturales en Pymes innovadoras, capaces de enfrentar esta época.

En particular, el modelo de gestión de operaciones para Pymes es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual opera el modelo. Todas las empresas tienen que comprar,

transformar, vender y suministrar el bien o el servicio. Por lo tanto, plantear un modelo significa proponer un conjunto de requerimientos y acciones que permiten, de manera sistemática y repetitiva, alcanzar este objetivo

Actualmente las Pymes carecen de una cultura administrativa que no favorece en la búsqueda de la utilidad esperada en cada uno de los proyectos que desarrolla.

Olvidando la utilidad de implementar elementos administrativos que son fundamentales para el crecimiento, desarrollo y permanencia de las empresas. El futuro de las organizaciones será el de la flexibilidad y la optimización de los recursos logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua de herramientas administrativas como respuesta a entornos cambiantes. Por lo que se ven favorecidas las empresas del sector construcción a través de aplicar la guía para su mejoramiento desde el punto de vista profesional y empresarial tendientes a la mejora continua.

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Para sustentar esta investigación se consideraron algunos estudios encontrados y relacionados con el tema en estudio, los cuales ayudan a respaldar la información y a lograr los objetivos planteados.

Daboin B, Morella (2000). “Diseño Estratégico de Competitividad para el Diario de los Andes Edición Trujillo” Tesis de Grado Académico: Magíster Scientiarum en Administración de Empresas “Universidad Valle de Momboy”. Presenta su trabajo que tuvo como objetivo el diseño de una estrategia de competencia para el Diario los Andes edición Trujillo, para lograrlo se definieron objetivos específicos enmarcados en determinar los aspectos internos y externos, y establecer los factores críticos de éxito de la empresa y de su competencia directa.

El estudio reveló que el ambiente interno es débil y padece de condiciones que obstaculizan el desempeño de la organización, como son la falta de capital financiero, carencia de Gerentes con visión de administración gerencial, escasa política gubernamental de financiamiento y deficiencia en el flujo de información.

Al respecto, Passarrelli, P (2004). “Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara utilizando el Balanced Scorecard como Herramienta Gerencial y financiera para el manejo de indicadores” Tesis de Grado Académico: Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera en la Universidad Centro ccidental “Lisandro Alvarado”. El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura financiera en el área rectificadora automotriz, a partir del diagnostico de la situación de la gestión empresarial y la estructura financiera.

El estudio estuvo formado por 10 empresas independientes, a través de una investigación de campo de tipo descriptivo no experimental. Los resultados llevaron a la conclusión, que las rectificadoras no poseen los recursos financieros, ni una efectiva planificación aunado a la presión de la competencia y a la situación política-económica actual del país. Finalmente, se diseño una propuesta fundamentada en el enfoque del cuadro de mando integral como herramienta gerencial que permita planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico y lograr así la sobrevivencia ante el entorno económico nacional y, de ese modo, responder a la intensificación de la competencia en el mercado rectificador automotriz.

Autor: Douglas Mariano Bertrand Titulo: Gerencia De Recursos Humanos, Diseminar información, ideas innovadoras y conocimientos académicos es una función importante para Atlantic Internacional University su desarrollo se centra, que es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y los tipos apropiados de personas en los lugares adecuados y en el momento oportuno, que sean capaces de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas con las cuales ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Su conclusión. La administración estratégica de recursos humanos es importante porque diferentes estudios han concluido que los recursos humanos de una organización es decir, su gente pueden ser una fuente importante de ventajas competitivas. Para tener éxito competitivo basado en el personal, se requiere un cambio fundamental en el modo de pensar de los gerentes acerca de la fuerza de trabajo de la organización y su visión de las relaciones laborales. También significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios, no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

Autor: Gonzales Tasayco Víctor Joel (Perú - 1988): Estudiante de Administración de Negocios del Noveno ciclo "A" de la Universidad Privada San Juan Bautista, su trabajo fue, Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad el desarrollo del trabajo El recurso humano se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentran las empresas para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto su evaluando al recurso humano lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional, su conclusión fue Los trabajadores de la empresa no tienen referencia de lo que es su misión, visión y objetivos de la empresa y/u organización así como de lo que es productividad. El reconocimiento y logro de objetivos no son reconocidos por los superiores ya que cuentan con escasos nivel de preparación en consecuencia se ve el poco interés por parte de los trabajadores. No se cuenta con sistemas de capacitaciones para con los empleados en tal sentido la productividad de la empresa no es lo adecuado. Los trabajadores no se sienten a gusto con su labor que están desempeñando ya que solo trabajan por un salario para así poder mantener una familia.

De igual manera, Hernández, Q (2005). "Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como Herramienta Gerencial para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud" Tesis de Grado Académico: Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial en la Universidad Centro occidental "Lisandro Alvarado". Presenta su trabajo que tuvo como objetivo analizar el Cuadro de Mando representaron las amenazas; y entre las oportunidades se evidenciaron la red Internet y el crecimiento del mercado Integral (Balanced Scorecard) como herramienta gerencial para caracterizar la eficiencia en estas instituciones, específicamente identificando los factores claves del éxito definido a través de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Este estudio, fue de tipo descriptivo con base documental, enmarcado en la modalidad de investigación de campo. El análisis de los resultados se organizó de acuerdo al esquema de distribución de los datos presentes en los instrumentos de recolección de los datos.

En este orden de ideas, los trabajos utilizados de antecedentes de la investigación fueron seleccionados por los aportes que proporcionan, aspectos de suma importancia con el tema de estudio, en el que se perciben el tipo de investigación, que al igual que esta es de tipo descriptiva.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Todo país, dentro del marco del desarrollo económico, debe plantear una visión de largo plazo que promueva las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la región en favor del bienestar social y calidad de vida de su comunidad.

Hoy en día cuándo las economías desarrolladas como Japón, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Taiwán, Hong Kong y China demuestran que parte de su crecimiento económico se debe al alto índice de Pymes, los gobiernos de los países emergentes cambian su percepción y empiezan a tomar medidas para fortalecer este sector productivo e impulsarlo hacia un modelo de negocio más productivo y formal. Ejemplos de otras latitudes y la misma era postindustrial, traen consigo una nueva percepción del mundo que exige que las empresas modifiquen su estructura organizacional y abandonen aquellas viejas prácticas en donde la codificación de conocimientos se limitaba solamente a un conjunto de procedimientos y rutinas que operaban como recetas y estaban desprovistas de creatividad e innovación. Este nuevo enfoque empresarial convierte la producción del conocimiento en el camino esencial para avanzar hacia un modelo empresarial más competitivo.

En la actualidad no se habla de empresas para producir eficientemente, sino de empresas organizadas para generar conocimiento y aplicarlo en beneficio de la sociedad. Porter avizoró este nuevo paradigma y vaticinó cómo “la gestión empresarial del siglo XXI impulsaría el incremento de la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento, cuyo escenario para el aprendizaje es la misma empresa”

En Ecuador, del mismo modo que en los países asiáticos, el sector de las Pymes representa un 96.4% del parque empresarial nacional y se reconocen por ser las principales propulsoras de la economía nacional. De igual forma, el Banco Mundial las define como la columna vertebral de la economía.

No obstante, estos resultados tan positivos en las economías emergentes exigen que las Pymes orienten su modelo de negocio hacia la competitividad y para lograrlo necesariamente deben crear alianzas estratégicas con el gobierno y el sector productivo y educativo, esto con el fin de responder a las exigencias del nuevo entorno económico.

Bajo esta perspectiva, el Gobierno Nacional reconoce que debe integrar a las Pymes en el nuevo contexto global, y para ello ha formulado un Plan Social diseñado como un Proyecto de Estado en donde se plantea la necesidad de incrementar el patrón de crecimiento desde una nueva perspectiva económica en donde las Pymes se conviertan en las propulsoras del crecimiento. Y en consecuencia, define unas metas entre las que se destacan: “El desarrollo de un modelo empresarial competitivo, científico y tecnológico”, en el cual se identifican algunos retos de grandes magnitudes que debe enfrentar el Gobierno Nacional, tales como la infraestructura, el desarrollo de tecnologías de punta, la mano de obra calificada, las restricciones crediticias para el pequeño empresario y los trámites burocráticos para poder emprender las acciones que las conduciría hacia las nuevas demandas empresariales.

La mayor parte de las microempresas pertenecen al sector del comercio, a la empresa de servicios, y la manufactura, en esta en el campo de compra y venta de productos ya elaborados, entre las principales dificultades que tienen las microempresas, además de la innovación, es la escasa posibilidad de financiamiento por que la mayoría de quienes están involucradas en este negocio son de bajos recursos económicos, unido a que su formación académica es de segundo nivel, es decir personas que han terminado su bachillerato

### **1.1. Justificación**

Elevar la calidad en las micro empresas requiere evidentemente medidas radicales en todos los sentidos, y el rediseño de los procesos. La aplicación de la administración de

negocios e innovación tecnológica es un buen medio para lograr cambios radicales a cualquier organización ya sea de tipo industrial o de servicios, permitiendo en gran medida incrementar los Índices de productividad y calidad que nos comprometan a ser más competitivos

Lo que permite poner en marcha estrategias que permitan aumentar la eficiencia de los empleados y sistematizar los procesos productivos, así como orienta las actividades, fases y funciones que permitan llevar a cabo la integración, conformación y transformación de la infraestructura, para proporcionar elementos que puedan sentar las bases en actividades permanentes y se puedan tomar decisiones en los diferentes niveles, así como retroalimentar la planeación de toda la organización.

#### **1.4. Enunciado y Formulación del Problema**

Es notable la falta de administración moderna de las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) en la actualidad ecuatoriana, empresas relativamente pequeñas como las ferreterías, locales de repuestos automotrices, clínicas, entre otros, son el grupo de compañías que no se han aprovechado en el uso eficiente de la tecnología para optimizar sus procesos y para ofrecer mejores servicios al cliente.

Dentro de los principales síntomas que se manifiestan en las PYMES actualmente son:

- a) Deficiente atención al cliente.
- b) Procesos lentos y desordenados.
- c) No se tiene información actualizada.
- d) No se tiene un inventario controlado sistemáticamente.
- e) Errores consecutivos en manejo de información,
- f) Falta de visiones gerenciales a partir de datos actuales.

- g) No existe un seguimiento post-venta para los clientes en base de análisis de datos obtenidos. Empresarial en el desarrollo de sus actividades de servicios en atención al cliente

Teniendo como problema central la dificultad que supone lanzar nuevos productos, servicios, negocios o formas de hacer al mercado, es fundamental que las estructuras y prácticas de negocios e innovación tecnológicas de las PYMEs auspicien la generación de un flujo constante de posibilidades que redunde en el mercado, por lo tanto mejorar el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí.

#### **1.4.2. Formulación Proposicional del Problema**

Con la finalidad de entender en forma más específica los componentes de la investigación, se debe plantear ciertos interrogantes antes de una formulación del problema, los temas pendientes por resolver son la alternativa tecnológica, la suficiente demanda de servicios, la rentabilidad del negocio, y ciertas indagaciones como los asuntos legales. Una vez establecidas los puntos clave y aspectos fundamentales de la investigación para determinar la solución de preguntas formuladas, se realiza la propuesta final como la siguiente:

¿Es factible desde punto de vista comercial y financiero implementar un modelo de administración e innovación de negocios en las PYMES, para el desarrollo socio económico regional de la zona Sur de Manabí?

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Implementar modelos de negocios e innovación tecnológica en las Pymes para mejorar el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí.

#### **1.5.2. Objetivo Específicos**

1. Conocer los procesos de gestión administrativos que se aplican en la Pymes de la zona sur de Manabí.



2. Determinar la eficiencia y eficacia el rendimiento del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí.
3. Verificar el conocimiento de los procesos informáticos administrativos que se emplean en el accionar y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de la zona sur de Manabí
4. Diseñar una propuesta alternativa para solucionar el problema planteado.

## **1.6. Formulación de la Hipótesis**

### **1.6.1. General**

La implementación de negocios e innovación tecnológica en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- a. Con la aplicación de un plan de reingeniería de gestión en las Pymes se ayudará al crecimiento del sector emergente del desarrollo socio económico de la zona sur de Manabí.
- b. Mediante la administración gerencial se mejorará el rendimiento del talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la zona sur de Manabí.
- c. La aplicación de conocimientos tecnológicos mejorará el accionar y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de la zona sur de Manabí

## **1.7. Operacionalidad de Variables**

- Interacción de las variables:
- Con relación a las hipótesis.

Conoce que es reingeniería de gestión de negocios

- Con relación al título de la investigación.

Cree usted que un Modelo de administración de negocios en las pymes ayuda al desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí

- **Con relación a los objetivos.**

Que beneficio cree usted que brinda la gestión administrativa

Conoce las ventajas de la eficiencia y eficacia del recurso humano en la administración

Considera usted que la aplicación de un sistema tecnológico ayuda al desarrollo de las PYMES

Porque piensa usted que las PYMES no han desarrollado según las expectativas planteadas

- **Con relación al modelo de investigación.**

Con que conocimiento implemento este negocio

- **Con relación al procesamiento de datos.**

Considera que los dueños de las PYMES deberían capacitarse sobre modelos de administración

- **Con relación a la problemática.**

Que estrategias considera usted que debería implantarse para el desarrollo integral del sector que conforman las PYMES

- **Con la contrastación**

Considera usted que el modelo de administración e innovación de negocios, aportado significativamente en el desarrollo socio económico de la Zona Sur de Manabí

- **Con los resultados.**

Le gustaría implementar un modelo de administración e innovación de negocios en su pequeña empresa

## **II MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

La creciente demanda en sectores administrativos especialmente en áreas tecnológicas en las empresas hace que existan cada vez más estudios y enseñanzas en varios tópicos relacionados con la nueva administración empresarial y las innovaciones tecnológicas, tales que estos temas se han vuelto casi indispensable para la planeación de negocios y para lograr el éxito de los mismos.

En un centro de servidores como la infraestructura de Call Centers que ofrece servicios tercerizados mensuales, que no solamente ofrece el uso de los equipos computacionales, sino también de los programas de administración empresarial como ERP, SRM, etc. Y la fuerza operacional o laboral para manejo de toda documentación de los clientes, de modo que la información del resultado obtenido sea enviado al cliente en forma independiente e instantáneo, el medio de transmisión de la información como resultado de manejos y procesamientos de inteligencia, podría ser desde un teléfono fijo, un fax, hasta herramientas y tecnologías como Wi-Fi, WAP, entre otros.

El beneficiario o el cliente podrá tener datos de información específico en forma rápida sin tener que implementar una infraestructura física de red de servidores, ni comprar paquetes de software para el manejo de información, tampoco requeriría de recursos para la capacitación del personal para la operación del sistema, y posteriormente no tendría que preocuparse por las obligaciones laborales para la fuerza operaria de estos sistemas

La Adecuación Tecnológica Industrial es el aspecto que permite la integración entre el desarrollo económico y social, pues al mismo tiempo que es un requisito indispensable para la productividad en el sector industrial, motor del desarrollo económico del país, también permite capacitar a las personas para mejorar su nivel de vida e indicar la conducta social necesaria para la continuidad de nuestro modelo de desarrollo.

Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna medicina ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta.

Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua"<sup>1</sup>

“El uso de las tecnologías de información y comunicación entre los habitantes de una población, ayuda a disminuir la brecha digital existente en dicha localidad, ya que aumentaría el conglomerado de usuarios que utilizan las TICS como medio tecnológico para el desarrollo de sus actividades y por eso se reduce el conjunto de personas que no las utilizan”<sup>2</sup>

## **CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **4.1.1. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Una buena dirección debe estar íntimamente ligada al nivel de eficiencia con la que directivos o gerentes, desarrollan y ponen en práctica sus estrategias. Los gerentes no pueden ser buenos directivos si sus estrategias son buenas, pero no pueden ser aplicadas; una implantación frágil no permite que la empresa sea explotada en su verdadera dimensión. Del mismo modo, una estrategia deficiente muy bien ejecutada tampoco podrá indicar si un gerente es bueno o malo. Sin embargo si una excelente estrategia es aplicada fuertemente, los resultados son exitosos. Por consiguiente, si una organización está bien dirigida es porque se ha formulado una estrategia combinada y adecuada, que ha sido puesta en práctica. Cuanto mejor esté ideada la estrategia de una organización, y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que la empresa se convierta en líder. A pesar de esto, la implantación de una buena estrategia y su excelente ejecución no aseguran el éxito. En algunos casos organizaciones bien dirigidas pueden fracasar porque exceden la capacidad de reacción o de dirección de la empresa.

Por otro lado la deficiencia tampoco puede continuarse año tras año, echando la culpa a la “mala suerte”. Es responsabilidad de la dirección ajustarse a las condiciones

---

<sup>1</sup> Annan K, Secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, “Discurso inaugural de la primera fase de la WSIS”, Ginebra 2003.

<sup>2</sup> Paliwala A, “Consultado” 30-12-2010.

negativas creando defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad.

Consecuentemente “la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado éxito, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos”<sup>3</sup> (1995 pag 3)

Según Thompson y Strickland, hay cinco componentes que relacionados entre sí, permiten que los directivos puedan formular estrategias:

- 1) “Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. Con esto lo que se quiere es dar a la organización una finalidad, una dirección a largo plazo y establecer una misión.
- 2) Transformar la misión en objetivos específicos da resultado
- 3) Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado
- 4) Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz
- 5) Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.”<sup>4</sup>

Estos cinco componentes son los que definen a la “dirección estratégica”. Una misión bien analizada logra que la empresa esté preparada para afrontar el futuro; ella establece su dirección a largo plazo y define una posición específica. Este es el principio de una dirección estratégica. Igualmente los objetivos sirven como guías que ayudan a continuar y vigilar el rendimiento y avance de una organización.

---

<sup>3</sup> Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwin, 1995. p.3

<sup>4</sup> Ibidem

#### 4.1.1.1 Desarrollo de una visión y de una misión

Lo primero que debemos hacer para saber cuál es el camino de nuestra empresa, es preguntarnos cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser. La respuesta debe ser pensada y desarrollada con mucho detenimiento, porque lo primero que hay que diseñar es una dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. Generalmente, la visión que tiene la dirección del futuro de la organización es la misión. La aceptación de la misión entonces va a determinar la evolución y los perfiles futuros de la organización: quiénes somos, qué hacemos y adónde queremos llegar.

“La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos.

Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una “visión”.<sup>5</sup> (1994,pag 183)

Al margen de que se le denomine visión, meta general, misión o agenda, o propósito fundamental, o cualquier otro término semejante, los líderes eficaces admiten su importancia. Todo lo que un líder hace debe concordar con su visión y tiene que apoyarla. La función fundamental de un líder es formular una visión para la organización y comunicarles ésta a los seguidores.

Locke, cita a varios autores que tratan de definir sobre la visión, y quienes manifiestan: “¿Qué es exactamente la visión? Kouzer y Posner la definen como una imagen ideal y única del futuro (1987, pág. 85). Hickman y Silva la describen como excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales (1984, pág. 1521).

Pero Bennis y Nanus al parecer reflejan mejor el sentido del término visión con sus palabras: Para elegir una dirección, es necesario ante todo que el líder haya elaborado una imagen mental del estado futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen, que denominaremos visión, puede ser tan imprecisa como un sueño o tan exacta como una meta o el enunciado de una misión. El hecho fundamental es que una visión

---

<sup>5</sup> Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.183

estructura una imagen de un futuro realista, verosímil y atractivo de la organización, una condición que en ciertos aspectos importantes es mejor que lo que ahora existe. Una visión es una meta atractiva<sup>6</sup> (1985, pág.89)”.

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una empresa formula su visión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. No se debe confundir la misión con la responsabilidad social de la empresa”<sup>7</sup> (1994.p. 184).

#### **4.1.2. Elaboración de una visión estratégica**

Alcanzar una visión exige planificación. Una visión estratégica es un plan general para alcanzar una meta general. Es el “impulso estratégico” de una organización y representa una meta medianamente amplia y estable.

##### **4.1.2.1. Determinación de objetivos**

“El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización”<sup>8</sup> (1994. p. 184).

Establecer objetivos implica reto, la decisión de tener resultados que van a requerir de esfuerzos conjuntos y disciplinados. Acortar el resultado real y el deseo lleva a la organización a ser más creativa, a mejorar su resultado financiero y a mejorar su posición como empresa; a emprender acciones específicas de acuerdo a sus intenciones.

---

<sup>6</sup> Locke, Edwin A. Sea un Gran Líder. Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1980. p.96

<sup>7</sup> Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p. 184

<sup>8</sup> Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995. p.4



Establecer objetivos agresivos pero viable ayuda a proteger a la organización contra las desviaciones, la confusión interna, lo primero que se debe hacer y lo que se quiere lograr. “Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo empujan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar la fortaleza y resultado de la organización”<sup>9</sup>

Todos los gerentes y directivos deben establecer objetivos. Todas las dependencias de una organización requieren de objetivos claros, que puedan medir los resultados y que estén contribuyendo al desarrollo de los objetivos propuestos. Estos objetivos se separan a nivel de toda la organización, en metas específicas para cada dependencia. Cada parte involucrada se esfuerza para lograrlas, conduciéndolos en la dirección proyectada. Para lograr un buen resultado se requieren dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos

#### **4.1.2.1.1. Objetivos**

#### **4.1.2.1.2. Financieros**

Son necesarios porque conservan la viabilidad y bienestar de la empresa. El resultado financiero debe ser aceptable.

En el caso de unidades de información, éstas no pueden tener resultados financieros tangibles debido a que siempre tienen un balance en contra, mayores egresos que ingresos; no es posible medir el costo o rentabilidad de una información específica utilizada en un determinado contexto o persona.

#### **4.1.2.1.3. Estratégicos**

Son necesarios para proporcionar una dirección consistente que pueda fortalecer a la empresa. Estos objetivos se relacionan más directamente con la situación de competencia del mercado, e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio y aumentar la participación en el mercado, que en este caso, serían los usuarios. Superar a otros centros por medio de la calidad en la información y

---

<sup>9</sup> Ibidem

en los servicios al usuario. Lograr costos menores para los mismos y mejorar la imagen de la institución. Ser líderes y obtener una posición más sólida en el medio desarrollando oportunidades atractivas de crecimiento.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

#### **4.1.3. Concepto de estrategia**

La estrategia, concepto básico e íntimamente ligado al proceso de dirección estratégica, es a la vez un término polémico. En efecto, su adecuada definición ha motivado grandes debates que no vienen sino a simbolizar la juventud de su estudio.

Podemos hablar sin embargo -en el caso de empresas que parecen impotentes frente a la competencia que se pueden dar dos tipos de estrategias: una de concentración y otra, que podemos denominar de eficiencia.

La primera trata de reescribir las reglas del juego, introduciendo cambios estructurales en el sector de modo que sea posible la obtención de ventajas competitivas sostenibles, favoreciendo así la concentración del mismo.

Cuando se llega a la conclusión de que ello no es posible, porque se observa que cualquier mejora a introducir no es defendible frente a la competencia, hay que optar por la estrategia de eficiencia. Esta consiste, en primer lugar, en no cometer errores estratégicos, pretendiendo introducir ventajas competitivas no sostenibles”<sup>10</sup>.

“Por bien elaborada que sea, toda estrategia es, en fin de cuentas, una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista. Y, ¿cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, política?

Las técnicas de previsión siguen dos procesos intelectuales posibles: la preferencia y la prospectiva. En un enfoque de preferencia se afirma que el futuro es la continuación del

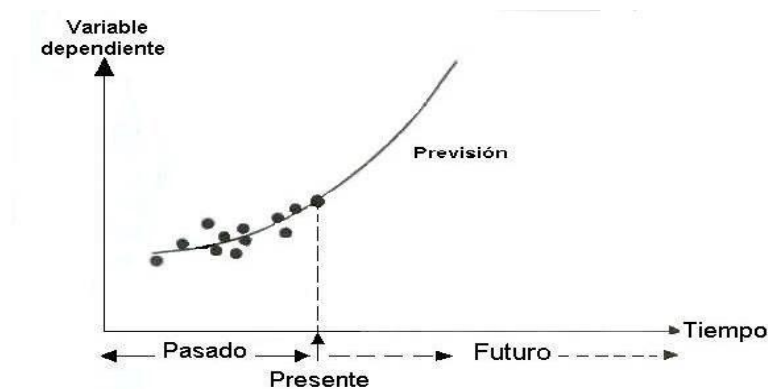
---

<sup>10</sup> Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p. 150

presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado. Se perciben los acontecimientos como pertenecientes a una cadena continua de la cual el presente no es sino un eslabón.

No obstante, todos sabemos que el futuro es incierto. Algunos acontecimientos son más probables que otros. La noción de probabilidad puede introducirse en la previsión, de dos maneras: asignando a los acontecimientos probabilidades de transición (análisis markoviano), es decir, incorporando la noción de la probabilidad al enfoque de preferencia.

El enfoque de prospectiva se opone al de preferencia. En aquél se otorga preeminencia a lo incierto. El futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. Existen discontinuidades”<sup>11</sup> ( 1994. p.193-194).



#### 4.1.4. Formulación de una estrategia

El concepto de estrategia ha sido usado y abusado abundantemente en los últimos años. Son tantas las definiciones que se han dado y, en la mayoría de los casos, tan poco operativas, que no es conveniente perder el tiempo en describirla. Según Jarillo “es el modo como la empresa pretende ganar dinero a largo plazo.”<sup>12</sup> ( 1991. p.35)

Evidentemente puede conseguirse siempre y cuando aprovechemos los errores de la competencia estén activos o no. Jarillo considera por eso a la estrategia competitiva “...

<sup>11</sup> Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.193-194

<sup>12</sup> Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p.35

como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible”<sup>13</sup>

Lograr una ventaja competitiva no es fácil porque debe mantener beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos también están a la búsqueda de su ventaja competitiva. Esto obviamente sucede siempre y cuando el sector es favorable y cada uno de los competidores tienen un espacio para él solo que permite el ingreso de otro, algo difícil de conseguir.

“El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, “Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional” (De Bordeje Morencos) o en el orden interno.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada<sup>14</sup> ( 1988 pag 105).

“Silenciosamente y con un mínimo de discusión, las principales compañías japonesas están adoptando nuevas estrategias mercantiles. Tienen una teoría radicalmente nueva realmente una herejía, según la cual, realizar en el Japón trabajo manual de manufactura constituye una asignación totalmente equivocada de recursos y debilita tanto a la

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Paz Parra, Jorge Ignacio.( 1988) "Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana" . Revista EAFIT (105)

compañía como a la economía nacional. Otra teoría suya igualmente nueva e igualmente radical es que en el mundo desarrollado el liderazgo ya no descansa en el control financiero ni en las tradicionales ventajas de costos, sino en el control del poder intelectual. Estas compañías están reestructurando rápidamente su organización sobre el supuesto de que la ganadora en una economía mundial competitiva será la empresa que acorte más eficazmente la vida útil de sus productos; es decir, la que organice mejor el abandono sistemático de sus propios productos. Y se están alejando de Deming, y de la administración total de calidad para inclinarse a una administración de cero defectos, basada en principios y métodos totalmente distintos.”<sup>15</sup>

Según Thompson, en realidad “la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos.”<sup>16</sup>

El planteamiento de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados que se han planificado con relación a la situación que se mantiene y a las expectativas de la organización. Los fines son los objetivos y el medio es la estrategia para alcanzarlos

Empezar a formular una estrategia se inicia con un análisis de la situación interna y externa de la empresa u organización. Cuando esto se ha realizado, el gerente ya es capaz de idear una estrategia que logre los fines perseguidos. Una vez que el estratega corporativo ha identificado las debilidades y fortalezas de la empresa o compañía, entonces ya se puede idear un plan de acción que puede considerar:

- 1) Colocar a la institución proporcionando una buena defensa contra la fuerza competitiva;
- 2) Influir en el equilibrio de fuerzas con medidas estratégicas para mejorar la posición de la institución;

---

<sup>15</sup> Drucker, Peter. Gerencia para el Futuro. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.171

<sup>16</sup> Thompson, Arthur A. .Ob cit. p.7

3) Anticiparse a los cambios que se den en estas fuerzas y responder a ellos, esperando explotar el cambio seleccionando una estrategia apropiada para el nuevo equilibrio competitivo antes de que los opositores se den cuenta de lo que sucede.

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para lograr que funcione, la habilidad se encuentra en saber lograr los resultados. Implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que investiga muchos asuntos internos.

Para ejecutar una estrategia, un directivo debe considerar lo siguiente:

- a) Crear una organización que permita conseguir que la estrategia a implantarse tenga éxito.
- b) Realizar presupuestos y recursos que permitan atender actividades internas cruciales para el éxito de la estrategia.
- c) Estimular al personal para que se involucre en los objetivos de la institución con energía, con el fin de que se adapte a las exigencias que se requieren para ejecutar con éxito la estrategia.
- d) Establecer recompensas vs. el logro de los resultados obtenidos.
- e) Crear un entorno laboral que permita la implantación de la estrategia con éxito.
- f) Desarrollar un sistema de información y de realización de informes que permita verificar el avance y resultado de la estrategia.
- g) Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- h) Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la estrategia, sus mejoras y su ejecución.

El fin de la dirección se encuentra en ir ajustando las formas en que se van haciendo las cosas, a mayor ajuste mejor ejecución de la estrategia. Los ajustes más importantes se dan entre:

- a) estrategia y capacidad de la organización

- b) estrategia y estructura de recompensas
- c) estrategia y políticas y procedimientos internos
- d) estrategia y la cultura de la organización

## 4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas son más comunes en algunas industrias que en otras. La clasificación de las pequeñas empresas resulta difícil y compleja. Primero, porque es muy diversa y se vuelve en extremo difícil tratar de utilizar criterios uniformes para todos los casos. En término genérico comprende una gran diversidad de tipos de empresas; sus definiciones varían entre Países y, dentro de cada país, dependen de la institución que las atiende.

El criterio de clasificación más común de las pequeñas empresas en países desarrollados y en desarrollo, incluidos los de América Latina, es el número de trabajadores que emplean y las actividades que realizan.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001), los parámetros y las características en cuanto a personal y facturación que deben tomarse en cuenta para clasificar el tamaño de las empresas.

Mediana empresa	Plantilla de personal entre	cincuenta (50) y ciento cincuenta (150) empleados.
	Facturación anual entre	cien mil (100.000) y ciento cincuenta mil (150.000)u.t
Microempresa	Plantilla de personal no superior a	cinco (5) empleados.
	Facturación anual entre	quinientas (500) y diez mil (10.000) u.t
Pequeña empresa	Plantilla de personal entre	cinco (5) y cincuenta (50) empleados
	Facturación anual entre	

**FuElaborado por la Autora Tesis Doctoral 2013**

Los principales tipos de pequeñas empresas son:

<b>Pequeña Empresa de Servicios</b>
Requieren relativamente pocos recursos, constituyen el segmento más grande de crecimiento de la pequeña empresa y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, empresas de mantenimiento, consejería matrimonial, transporte, asesoría contable, mantenimiento, etc.
<b>Pequeña Empresa Detallista</b>
Venden directamente a los consumidores los productos fabricados por otras empresas. Estos incluyen pequeñas tiendas de automóviles, pequeñas tiendas departamentales, pequeños supermercados, etc.
<b>Pequeñas Empresas de Ventas al Mayoreo</b>
Estas compran productos de fabricantes u otros productores y luego los venden a los detallistas, también dan servicios a clientes que suelen ordenar relativamente grandes volúmenes de bienes. Por ejemplo, pequeños almacenes de comercialización y distribución de productos (distribuidoras).
<b>Pequeñas Empresas del Sector Agrícola</b>
Aquellas que se dedican a la producción y distribución de productos agrícolas. Por ejemplo, las pequeñas granjas productoras y comercializadoras de pollos para el consumo.
<b>Pequeñas Empresas de Fabricación</b>
Estos se especializan en productos cuyo éxito depende de su habilidad para colocarlos en el mercado que de la oferta manufacturera. Por ejemplo, un centro de costura o un taller de herrería.

**Fuente: Elaborado por la Autora Tesis Doctoral 2013.**

#### **4.2.1. Características de las Pequeñas Empresas**

Entre las características que presentan las pequeñas empresas de servicios, para Anzola, S. (2002), están:

- a) El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- b) Es típicamente familiar
- c) La administración de la empresa es independiente, generalmente los gerentes son los propietarios del negocio.
- d) Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.



- e) El ritmo lento con el que van creciendo.
- f) El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- g) El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.
- h) Flexibilidad al tamaño del mercado.
- i) La selección del personal se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa.

#### **4.2.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizativa de las empresas, comprende todas las formas en que se divide el trabajo, es decir, en tareas distintas consiguiendo la coordinación de las mismas.

Al respecto, Sáez, A. y otros, indican que “las empresas a partir de cierta dimensión, tienden a organizarse de acuerdo con la delimitación de sus ámbitos de decisión. Los ámbitos de decisión y sus relaciones aparecen delimitados en el organigrama” <sup>17</sup> (2004:169).

Por esto, la estructura de la organización debe definir cada vez con más nitidez la autoridad, las obligaciones y la capacidad de decisión de las diferentes personas que intervienen en la gestión a diversos niveles. Donde, estas estructuras presentan las siguientes características:

- a. Clara división del trabajo
- b. Jerarquías
- c. Reglas y Procedimientos explícitos.

---

<sup>17</sup> Sáez, A. y otros (2004:169).

Para toda organización es importante, un diseño organizacional para el desarrollo de las funciones, teniendo en consideración que cada organización es diferente. En este sentido, organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezcan responsabilidades por áreas de trabajo.

Es importante también señalar, que los organigramas son las representaciones gráficas de las estructuras de las empresas y en lo que a la departamentalización concierne se puede decir, que es agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que permita la especialización de los responsables.

Ahora bien, las áreas de trabajo de una empresa se conocen como áreas básicas; las más destacables son:

Finanzas

Producción u operaciones

Comercialización o distribución

Administración del factor humano o de recursos humanos

Una vez que la organización establece sus grandes áreas y los niveles jerárquicos, se requiere definir las funciones de cada puesto, el cual es la unidad básica de trabajo. Ésta es genérica, cuando señala en forma general lo que se hace en el puesto, o analítica, cuando describe con más detalle las responsabilidades, los procesos y la autoridad.

En el caso de las organizaciones pequeñas, ellas poseen gran centralización administrativa porque es normalmente el propietario el que dirige de forma directa todos los procesos de dirección, planificación, control y toma de decisiones.

#### **4.2.3. Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral fue originalmente desarrollado, por el Profesor Robert Kaplan y el Consultor David Norton, como un sistema de evaluación del desempeño

empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico, donde las empresas innovadoras lo están empleando como el enfoque de medición para sus procesos de gestión decisivos. Esta herramienta, metodología o enfoque es conocido internacionalmente como el Balanced scorecard, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos, Tablero de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.

Es importante señalar, que la creciente exigencia que hoy viven las empresas de obtener información sobre el desempeño financiero y no financiero, son una consecuencia de un ambiente cada vez más competitivo. Y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, les proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Donde, este debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

De esta manera, se hace necesario dar la definición de lo que es un Cuadro de Mando Integral desde el punto de vista de sus creadores y desde las diversas definiciones que se encuentran en la literatura. En este orden de ideas, Kaplan y Norton<sup>18</sup> (1999), lo definen “como una herramienta gerencial que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos”.

Según Pacheco J. y otros<sup>19</sup> (2002), el cuadro de mando es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad.

Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro

---

<sup>18</sup> Kaplan, R. S. y Norton, D. S. (1999). The balanced scorecard: translating strategic into action. Harvard Business School Press.

<sup>19</sup> Pacheco, Juan y Otros (2002). Indicadores Integrales de Gestión (Balanced Scorecard). Mc Graw Hill. Colombia.

perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia

En cuanto a, las características y objetivos principales que presenta:

- a) Define los componentes de la visión, misión y valores corporativos.
- b) Analiza la cadena de valor en el cual se identifican las fortalezas y debilidades.
- c) Declara los objetivos financieros.
- d) Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas; la financiera, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento.
- e) Es una herramienta eficaz para la construcción de mapas estratégicos, necesario para que la gerencia estudie las diferentes áreas de la empresa.

### Objetivos

Motivar hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia.

Crear entendimiento compartido sobre visión futura.

Crear modelo integral que permite que todos perciban cual es su contribución al éxito de la empresa.

Permite enfocar esfuerzos de cambio.

En lo que respecta, a los benéficos del Cuadro de Mando Integral se tiene que:

Permite el diseño de la estrategia comercial que apunta hacia la misión de la empresa.

Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia en indicadores coherentes.

Comunica e implementa la estrategia operacional que integra objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

Esta dirigido a empresas de servicio y comercio que buscan resultados verificables para mejorar la estrategia comercial y operacional, con base a la gestión del cuadro de mando.

#### **4.2.3.1. Pilares de un Cuadro de Mando Integral.**

En cuanto a su aspecto formal, Pacheco y otros (2002), dicen que el hecho de ser un informe para la alta gerencia, el cuadro de mando tiene unas características especiales en cuanto a su forma y a su contenido. Debe ser sumamente sintético, en un reducido número de páginas, contiene un diagnóstico cuantitativo completo centrado en indicadores que miden aspectos significativos de la organización. La información se presenta en forma de gráficos bastante expresivos y de fácil interpretación.

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que ayudan a lograr los objetivos que se han propuesto. De esta manera la concepción del Cuadro de Mando Integral parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de eso objetivos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los procesos internos. Por último, el logro unificado de todos estos objetivos

pasa lógicamente por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

#### 4.2.3.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas del cuadro de mando para Kaplan y Norton <sup>20</sup> (2000:39), permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

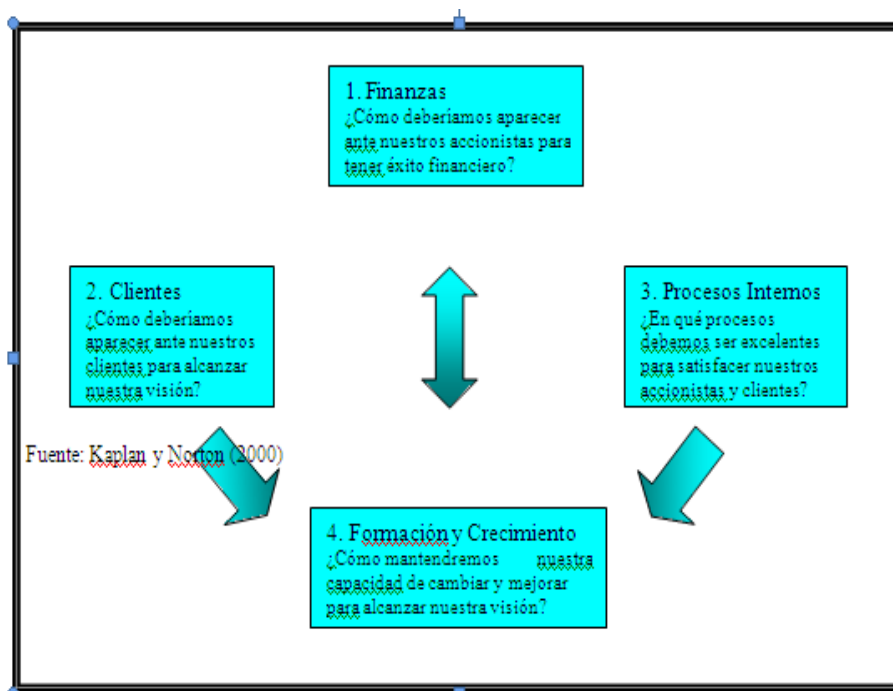
La ventaja primordial de la metodología del Cuadro de Mando, es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino considera todas simultáneamente, identificando las relaciones ente ellas. Como lo muestra la figura siguiente:



Fuente: Adaptado de López, V. (2003)

Tal como se ha señalado con anterioridad, las perspectivas que debemos tener presentes en el diseño y posterior implantación de un Cuadro de Mando Integral, son las siguientes: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y la de aprendizaje y crecimiento, las cuales se pueden observar en el cuadro siguiente:

<sup>20</sup> Kaplan, Robert y Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral "The Balanced Scorecard". Gestión 2000. Barcelona. España



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

#### 4.2.4. Las Perspectivas Financieras

Esta perspectiva informará a los accionistas o dueños, la habilidad y capacidad que tiene la empresa, industria o comercio, para lograr convertir en ganancias los objetivos que ellos han acordado, es decir “como nos ven los accionistas”. También, Kaplan y Norton, señalan que esta perspectiva aporta las medidas de actuación financiera indican como la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la misma. Cada una de las medidas seleccionadas deberá formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina con la mejora de la actuación financiera<sup>21</sup> (2000:39).

Aquí, los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por los ingresos, los rendimientos del capital empleado o más recientemente por el valor añadido económico. Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha”.

<sup>21</sup> Kaplan, Robert y Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral “The Balanced Scorecard”. Gestión 2000. Barcelona. España

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Y por lo general su objetivo financiero consiste el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados. Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento atraen inversiones pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad.

En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

#### **4.2.5. La Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva informará como se han identificado los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la misma. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados.

Para Kaplan y Norton <sup>22</sup>(Ob cit), en esta perspectiva, deben traducirse las declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Es decir, “como nos ven los clientes”, pues ellos son los que van a generar el dinero que esperan recibir los accionistas.

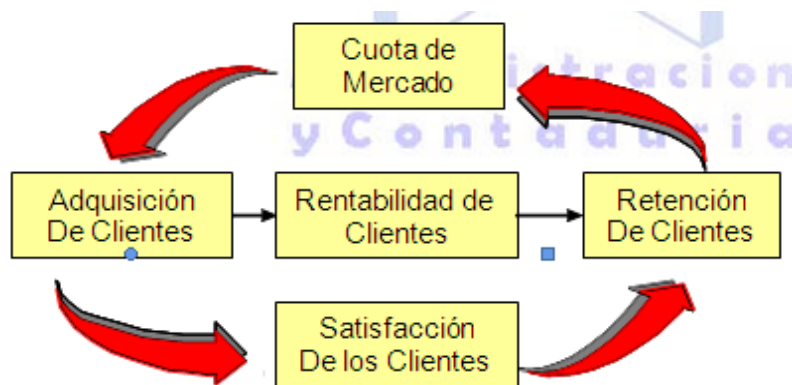
Además, esta perspectiva incluye indicadores, como la satisfacción del cliente, la retención, incremento de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y

---

<sup>22</sup> Obcit



rentabilidad. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver figura 5)



**Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2000)**

- a) Satisfacción del Cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- b) Retención de Clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- c) Incremento de Clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- d) Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.
- e) Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza la empresa.

#### **4.2.6. La Perspectiva del Proceso Interno**

Esta perspectiva, está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo,

cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas. Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000:130), el Cuadro de Mando Integral, permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Además, en esta perspectiva se emplean medidas de costo, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales, que permitirán entregar productos y servicios superiores

#### **4.2.7. La Perspectiva Formación y Crecimiento**

Esta última perspectiva, para Pacheco y otros (2002), desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En esta perspectiva se pueden destacar tres categorías principales de variables: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En tal sentido, el Cuadro de Mando Integral, visto como una herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones Causa-Efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa de actuar en cualquiera de ellas. Por lo que, cada empresa debe buscar los indicadores que mejor refuercen sus estrategias, pero para esto debe existir una clara definición de las directrices al momento de analizar el contexto en que se desenvuelven.

Al hablar del Cuadro de Mando Integral se debe tener en cuenta los factores clave de éxito y los procesos críticos de la organización, que pueden resultar de gran ayuda para

favorecer la reingeniería y la mejora continua de las entidades. Donde los factores claves del éxito, son aquellas capacidades controladas por la empresa en las que debe destacar para que la unidad estratégica de negocios adquiriera una ventaja sostenible a largo plazo, con un nivel de rentabilidad superior a la medida de la industria (Asociación Española de Contadores y Administradores de Empresas, AECA 2001; documento 23 CPCG).

A medida que se disponga de datos relativos a cada uno de los factores claves, se puede comprobar el comportamiento de cada uno de ellos en función de lo que permite resaltar los que son decisivos para que la organización alcance sus objetivos.

Es por esto, que hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Por lo que, el Cuadro de Mando Integral como herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo, ha sido exitosamente utilizado tanto en compañías con ánimo de lucro como bancos, aseguradoras, como en entidades sin ánimo de lucro como en el Gobierno, asociaciones. Igualmente en entidades de servicios, como también en manufactureras, a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, ya que les ha permitido al comunicar la estrategia de manera efectiva, ser la más competitiva en el mercado.

En virtud, de lo señalado, se puede precisar que tanto para las empresas grandes, medianas, como para las pequeñas, es imperativo fomentar y desarrollar fuerzas creativas que conduzcan los esfuerzos por un camino de constante crecimiento, aprendizaje y capacitación siendo prioritaria la mejora continua en cada uno de sus procesos, así como la asimilación de nuevas tecnologías para que le sea posible adaptarse a su medio ambiente cambiante, lograr la competitividad y el éxito deseado y el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta valiosa que se puede adaptar de

una manera eficiente para analizar o determinar qué estrategia debe seguir las organizaciones para que sean competitivas.

#### **4.3. La generación y difusión de conocimiento y la relevancia de las rutinas tecnológicas**

En los últimos años, los diferentes aportes teóricos sobre el conocimiento, se ha concentrado en describir los procesos de creación de competencias, las diferencias entre conocimiento tácito y codificado, en el estudio de los mecanismos de aprendizaje, en la generación de ventajas competitivas tanto en la firma como en el contexto y sistemas en que se desarrolla<sup>23</sup> (Erbes et al, 2.006).

Nonaka y Takeuchi <sup>24</sup>(1.995), realizaron una síntesis de los autores que varios años antes habían realizado aportes epistemológicos del conocimiento. Así consideran a Polanyi (1966), el cual diferencia al conocimiento tácito (personal y de contexto específico, difícil de formalizar y comunicar) y el conocimiento explícito o codificado (aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático). Adicionalmente, destacan a los modelos mentales tácitos de Johnson-Laird (1983), los cuales ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo y su enunciación a través de proceso de movilización, el cual es un factor clave para la creación de nuevo conocimiento.

En los procesos de aprendizaje interactivo predomina, no tanto la racionalidad instrumental sino la racionalidad comunicativa (referida a situaciones donde las partes interactúan a partir de una comprensión común del mundo, en lugar de perseguir sus propios intereses individuales). Esto implica que el aprendizaje y por ende el cambio económico- son fenómenos enraizados socialmente (socially embedded), que no pueden entenderse fuera del contexto cultural e institucional en que se desarrollan.

---

<sup>23</sup> Erbes A., Robert V., Yoguel G., Borello J. y Lebedinsky V. (2.006), “Regímenes tecnológico, de conocimiento y competencia en diferentes formas organizacionales: la dinámica entre difusión y apropiación”. En Desarrollo Económico – Revista de Ciencias Sociales, Buenos Aires vol. 46 N° 181, Junio 2.006, pp. 33-61.

<sup>24</sup> Nonaka S. y Takeuchi N. (1.995). “La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Oxford University Press. Traducido al español e impreso en México, Marzo de 1.999.

El proceso de adquisición de conocimientos tanto en los aspectos científicos, técnicos y de organización, para utilizar eficientemente las tecnologías disponibles; es riesgoso e impredecible. Este proceso implica esfuerzos de aprendizaje en el proceso de producción que se definen como el aprender haciendo (learning by doing), en la comercialización y contacto con los clientes, llamado aprender utilizando (learning by using), y en el trayecto de búsqueda de nuevas soluciones técnicas a necesidades relevadas, denominado aprender buscando (learning by searching). Asimismo, las principales actividades desarrolladas durante estas etapas del proceso, implican interacciones con proveedores nacionales y extranjeros, los institutos tecnológicos, las universidades, clientes y proveedores que se vinculan al aprender interactuando (learning by interacting). Constituye por lo tanto, un proceso de aprendizaje colectivo que si bien presenta sus raíces en lo local, interactúa con lo global<sup>25</sup> (Chudnovsky, 1.999)

El énfasis en la naturaleza, generación, asimilación y difusión de la innovación, lleva a concebir el fenómeno desde una mirada localizada o nacional en contraposición a los enfoques basados en el tecno globalismo. Esta comprensión de la innovación como un fenómeno localizado, bajo un contexto social específico y determinado proceso implica, por ejemplo, que la adquisición de tecnología en el extranjero no es un sustituto de los esfuerzos locales. Por el contrario, se necesita una gran cantidad de conocimientos para poder interpretar información, seleccionar y comprar (o copiar), transformar y asimilar la tecnología.

#### **4.3.1.- Enfoques microeconómicos de la innovación en PyMES**

El mejor o peor desempeño de las firmas de menor tamaño relativo se encuentra, en gran forma, determinado por las actividades que llevan a cabo y los resultados obtenidos en términos de innovación. Acs y Audretsch (1987), afirman que una mayor intensidad en actividades innovativas de las firmas pequeñas respecto a las grandes,

---

<sup>25</sup> Chudnovsky D. (1.999). "Science and technology policy and the National Innovation System in Argentina". CEPAL – Review N° 67, abril 1.999. Versión electrónica publicada en CEPAL: 30 años de labor. Publicaciones en texto completo 1974-2.004.

afecta positivamente la participación de las primeras en la industria<sup>26</sup>. Es decir, las firmas pequeñas pueden compensar su desventaja de tamaño, por ejemplo, intensificando sus actividades en investigación y desarrollo (I+D).

Enfoques teóricos que parten de un conjunto de micro fundamentos bien diferenciados de los planteados en el pensamiento neoclásico parecen ajustarse mejor al análisis de las conductas de las PyMES, si se sigue las conclusiones de autores que rescataron la teoría evolutiva y especialmente la microeconomía de la innovación (Nelson; 1.991; Kogut y Zander, 1.993; Nooteboom; 1.994; Andriani, 2.000; Pavitt; 2.002)<sup>27</sup>.

A diferencia de la escuela neoclásica, que considera que no existen diferencias entre las empresas, la teoría evolucionista plantea no sólo que esas diferencias están presentes, sino que también son importantes. Siguiendo a Dosi y Soete (1.990), se resumen a continuación los principales aportes de la teoría evolucionista:

Producción y Aprendizaje	La tecnología es un resultado más del propio proceso productivo. El ritmo y la dirección de la innovación y difusión tecnológicas se encuentran determinados por el contexto socio económico. El conocimiento tecnológico no se agrega a la función de producción, como un insumo más, sino que constituye un conjunto más sutil de saberes que se desarrollan en forma paralela a la producción.
Mercados, competencia y contexto institucional	Las diferentes empresas serán por regla general heterogéneas dentro de cada país y, aún más, entre países, ya que incorporarán diferentes habilidades para resolver problemas, diferentes conocimientos de producción y mercadotecnia y, en último lugar, diferentes resultados económicos. Los mercados actúan como importantes mecanismos de selección que conceden premios y castigos económicos (en términos de cambios en las rentabilidades y en las cuotas de mercado) en función de la competitividad específicamente empresarial.

Fuente: Dosi y Soete 1990

<sup>26</sup> Acs Z. y Audretsch D. (1987). "Innovation, Market Structure, and Firm Size". The Review of Economics and Statistics. The MIT Press - Vol. 69, No. 4 (Nov., 1987), pp. 567-574.

<sup>27</sup> Pavitt K. (2.002). "Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record". Science and Technology Policy Research (SPRU). Working Paper N° 83

Pavitt (1984) propone una taxonomía que distingue diferentes categorías de empresas innovadoras sobre la base de sus características estructurales y organización de las actividades de innovación<sup>28</sup>: i) de base científica (se caracterizan por tener un alto gasto en investigación y desarrollo y por desarrollar tecnologías que benefician a todas las actividades), ii) proveedores especializados (definidas por la alta diversificación de la oferta y la gran capacidad de innovación), iii) proveedores dominados (son las más tradicionales, con procesos de innovación que provienen de otros sectores mediante la compra de materiales y bienes de capital) e iv) intensivas en escala (típicas industrias oligopolistas altamente intensivas en capital, con elevadas economías de escala y gran complejidad técnica y empresarial).

Un elemento esencial de la taxonomía es identificar el origen del cambio tecnológico. Así, en las empresas intensivas en escala el cambio tecnológico viene de otras industrias en donde se genera nuevo equipamiento. Se trata de una metodología pionera y una de las más utilizadas, en tanto posee una gran utilidad en el terreno de las políticas de innovación, ya que clasifica a las industrias a partir de varios criterios que definen el comportamiento.

No obstante en la misma línea de argumentación, Rizzoni (1.994) propone una taxonomía PyME, que releva con buen empeño las características asociadas a la interacción con el entorno, diferentes estrategias, estructuras organizacionales, base tecnológica, grado de especialización, capacidades de innovación y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse, de manera virtuosa, en los nuevos escenarios<sup>29</sup>.

El marco evolutivo de la búsqueda y selección, hace que la naturaleza del conocimiento y las inversiones de las empresas sean un factor central para explicar el tamaño, la estructura y la dinámica industrial. Ello obligaría en principio a considerar desde el ámbito público, acciones de política que actúen sobre las restricciones endógenas que

---

<sup>28</sup> Pavitt K. (1984). "Sectoral patterns of technical change: towards taxonomy and a theory". Research Policy nº 13 v. 6, pp. 343-373, 1984.

<sup>29</sup> Rizzoni, A. (1.994). "Technology and Organization in Small Firms: An Interpretative

terminan obstaculizando el desempeño del sector industrial e inhiben las posibilidades de las PyMES de participación industrial en escenarios futuros (Benavidez, 2.004)<sup>30</sup>.

#### **4.3.2.- El contexto de la innovación, la capacidad de absorción y las conductas innovativas de lasPyMES**

La gestión de la innovación en consecuencia incluye cuatro esferas de análisis bien diferenciadas: i) la gestión de los recursos humanos, (ii) administración de las nuevas ideas y su potencial de mercado, (iii) gestión estructural de las relaciones intrafirma y extrafirma, y (iv) el plano estratégico de liderazgo institucional (Van de Ven, 1986)<sup>31</sup>.

Si bien la innovación es más probable que ocurra cuando existe una necesidad y un medio para resolver esa necesidad que se reconozca al mismo tiempo, también se destaca la importancia de la actitud de la dirección hacia la innovación y la receptividad de la organización hacia el cambio (Zmud, 1984)<sup>32</sup>.

Tidd (2.001)<sup>33</sup> se centra, en las relaciones entre el medio ambiente, la organización y el rendimiento, reconociendo que es poco probable identificar mejores prácticas universales de gestionar la innovación, debido principalmente a las diferencias entre las firmas y los sectores en cuanto a fuentes de innovación, la tecnología, oportunidades de mercado y las especificidades y características que asumen las firmas.

En buena medida los estudios sobre Sistemas Nacionales y Locales de Innovación, hacen hincapié en la infraestructura del conocimiento y la organización de redes entre las empresas y las instituciones basadas en el conocimiento, proveedores, clientes y otras entidades. De ese modo, las firmas se incluyen inmersas en el medio ambiente, produciéndose en efecto, aprendizajes interactivos, creación de conocimiento, el uso

---

<sup>30</sup> Benavides, O. (2.004) “La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva.” Cuad. Econ. vol.23, no.41, p.49-70

<sup>31</sup> Van de Ven A. (1986). “Central problems in the management of innovation”. Management Science Vol. 32, n° 5, Mayo 1986.

<sup>32</sup> Zmud R. (1984). “An examination of ‘Push-Pull’ theory applied to process innovation in knowledge work”. Management Science Vol. 30 n° 6, Junio 1984.

<sup>33</sup> Tidd J. (2.001). “Innovation management in context: environment, organization and performance”. International Journal of Management Reviews Volume 3 Issue 3 pp. 169–183



práctico de los conocimientos y la distribución de los conocimientos (Johannessen et al, 2.001)<sup>34</sup>.

La Teoría de la Contingencia ofrece la posibilidad de comprender mejor cómo el contexto afecta a la gestión de la innovación. El concepto central es que una estructura organizativa única es ineficaz bajo todas las circunstancias, y que en cambio existe una estructura organizativa óptima que mejor se ajusta a una determinada contingencia, tales como el tamaño, la estrategia, la incertidumbre en el desarrollo de tareas o la utilización de cierta tecnología (Donaldson, 2.001)<sup>35</sup>.

Lam (2.004)<sup>36</sup>, se plantea interrogantes respecto a la relación de la empresa con el entorno y al respecto recomienda analizar si las organizaciones pueden superar la inercia y adaptarse ante los cambios radicales del entorno y especialmente, a los cambios tecnológicos. Al respecto, afirma que la innovación organizativa puede ser un requisito necesario para la innovación tecnológica, y, por lo tanto, es importante tener más en cuenta el papel de los esfuerzos de organización endógenos como la capacidad para asimilar, aprender y adaptar las la transformación organizacional y los cambios tecnológicos

En los esquemas propuestos, la estrategia innovativa de la firma está supeditada a las características del sector del cual participa y es entonces a nivel de éste último donde deben buscarse los patrones de conducta innovativa.

#### **4.3.3.- La gestión tecnológica en la empresa**

La innovación se entiende como un proceso, el conocimiento es el contenido que fluye y es transformado por este proceso y la tecnología puede observarse a su vez como el conjunto de mecanismos (duros o blandos) que lo soportan. De otra parte, la tecnología también puede ser percibida como el resultado del proceso de innovación en la forma de nuevos productos y servicios o nuevos conceptos de negocio. La gestión de la

---

<sup>34</sup>Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G. (2.001). "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?" European Journal of Innovation Management Vol. 4 n° 1 2.001 pp. 20-31

<sup>35</sup> Donaldson L. (2.001). "The contingency theory of organizations". Foundations for Organizational Science

<sup>36</sup> Lam A. (2.004). "Organizational Innovation". Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper n° 1

tecnología queda subsumida de este modo en la gestión del proceso de innovación (Castellanos, 2.003)<sup>37</sup>.

El mayor o menor énfasis en cierto tipo de actividad de innovación en la empresa y la frecuencia con que ésta se realiza, son elementos importantes en la definición de su estrategia tecnológica. A la innovación se la vincula a un proceso dinámico a través del cual se obtienen resultados y se da lugar a los aspectos de gestión empresarial basados en la gestión de recursos humanos, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos (Jasso, 2.004)<sup>38</sup>.

En este sentido, la innovación deja de ser exclusivamente investigación y desarrollo, en su concepción más clásica, involucrando en cambio un abanico muy amplio de actividades de mejora en temas relacionados con: la productividad, los consumos, los costos, la seguridad, el impacto ambiental, los ciclos de tiempo, etc., tanto en producción como en las áreas de soporte y servicio (Formento, 2.005)<sup>39</sup>.

La gestión de la tecnología intenta mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa mediante la utilización de la tecnología. Se puede definir como la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos.

---

37 Castellanos J. (2.003). En Revista EAN n° 47: De PyMEs de sobrevivencia a PyMEs innovadoras, Bogotá, 2.003

38 Jasso, J. (2.004). "Relevancia de la innovación y las redes institucionales". Revista de la FUEBUAP, Año VIII, N° 25 abril 2.004

39 Formento H. (2.005). "Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su efectiva implementación." Proyecto Final Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento, 2.005

## **III MATERIAL Y METODOS**

### 3. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material:

##### 3.1.1. Población

La población está dada por el número de personas que conforman las PYMES, en la Zona Sur de Manabí

El universo de la presente investigación comprende todas las probabilidades de dominio de las variables

##### 3.1.2. MUESTRA

La formula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra referente a los informantes es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

La proyección de microempresarios indica 800, los mismos que operan en un total de 800 negocios distintos, según datos oficiales del INEC, censo 2010, la mayoría se dedican a los comercios varios, con esto coincide el Ministerio de industrias y productividad

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

- El universo de Autoridades del cantón ( 4 )
- El Universo total ( 800 )

#### MUESTREO DE ESTUDIANTES.

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 507

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,95

e= 0,05

n=?

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{(1.95)^2(0.5)(0.5)(800)}{(1.95)^2(0.5)(0.5) + 800(0.05)^2}$$

$$n = \frac{760.5}{0.9506 + 2}$$

$$n = \frac{760.5}{2.95}$$

$$n = 257.79$$

$$n = 258$$

### 3.1.3. Unidad de Análisis.

**Cliente Interno Entrevistas.-** Realizada a funcionarios del Cantón, en la acción de desarrollar una charla con una o más personas que laboran en ella con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado.

**Cliente Externo Encuestas.-** En la encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

Para esta investigación se realizaron preguntas las mismas que fueron de tipo concreto con alternativas precisas, enfocando la direccionalidad de respuestas de cada una.

## 3.2. Métodos

### 3.2.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- Según su finalidad

Investigación Aplicada

- Según el alcance temporal

Transversal

- Según su carácter

Cuantitativa - Cualitativa

- Según su profundidad

Básico

- Régimen de la Investigación

Libre

### 3.2.2. Diseño de la Investigación

Para un correcto desarrollo de la investigación y en aras de abarcar la mayor parte de la población se consideró necesario realizar todas las encuestas y de esta manera evitar que la información obtenida sea sesgada en alguna forma.

Otro ítem a tomar en cuenta aparte de las fuentes anteriormente mencionadas y tomando en las hipótesis formuladas, se empleo la totalidad de la información disponible referente al problema con el objeto de lograr comprensión total del mismo y asegurar un enfoque adecuado del problema. A partir del seguimiento de las hipótesis planteadas y de las fuentes evaluadas, se pudo establecer prioridades para una investigación posterior y más profunda del tema.

### 3.2.3. Operativa de Variable

CONCEPTUALIZADO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
Desarrollo e Innovación de negocios La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar  Autor Michael Porter	Procesos Internos       Aprendizaje y Crecimiento	La organización si cuenta con equipos y herramientas adecuadas    El gerente de la empresa algunas veces, participa al personal para tomar decisiones.	Cuenta la empresa con equipos y herramientas de trabajo adecuadas?.   Toma decisiones participando al personal de la empresa	Entrevista      Encuestas

<p>PYMES</p> <p>Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado</p> <p>(Andersen, 1999)</p>	<p>Clientes</p>	<p>la calidad del servicio y la entrega a tiempo, son los aspectos que valoran sus clientes.</p> <p>conoce cuál es la participación que tiene en el mercado.</p>	<p>Que aspecto valoran prioritariamente sus clientes, respecto al servicio ofrecido por la empresa?.</p> <p>Sabe Ud. cuál es la participación que tiene la empresa en el mercado.</p>	<p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>
--	-----------------	--	---	-----------------------------------

### 3.2.4. Instrumento de recolección de datos.

Para obtener los datos de esas variables las técnicas e instrumentos que se utilizo fue:

- a) La técnica de análisis documental.- Teniendo como fuente principal libros, folletos y revistas especializadas en innovación de negocios de PYMES
- b) La técnica de la encuesta.- Se aplica a la población que está inmersa en las PYMES
- c) La técnica de la entrevista.- Se recurrió a la información e interpretación de los funcionarios de instituciones inmersas en el desarrollo de las PYMES
- d) La técnica de campo.- La investigación de campo permitirá recopilar información directa de los involucrados en el problema planteado, para lo cual se aplicarán encuestas y entrevistas.

### 3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico

Los datos obtenidos se procesaron en el paquete OFFICE, programa MS EXCEL, esta información es procesada con los resultados obtenidos a través de cuadros estadísticos y gráficos, entre otros, que evidencian la realidad de la investigación y sirve para contrastar la hipótesis. Las conclusiones y apreciaciones resultantes del análisis de los resultados en porcentajes fundamentan la Propuesta.



## IV RESULTADOS

## EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

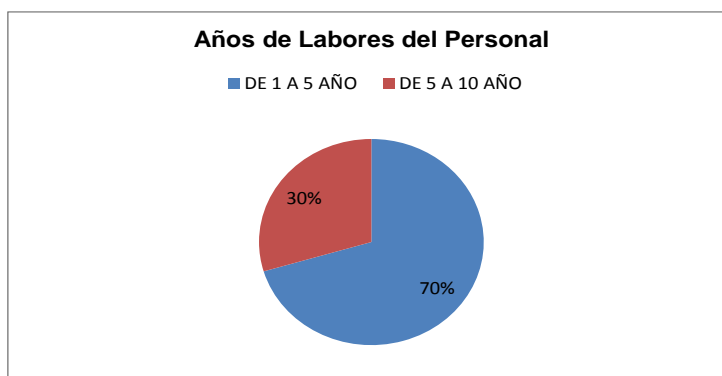
Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de fortalecimiento de la institución consiste en perfeccionar un modelo, el cual sirva para evaluar los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados.

### ¿Las personas que laboran en la empresa tienen?

**CUADRO N° 1**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
DE 1 A 5 AÑO	226	87
DE 5 A 10 AÑO	95	13
Total	258	100%

**GRÁFICO 1**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### Análisis e Interpretación de Resultados

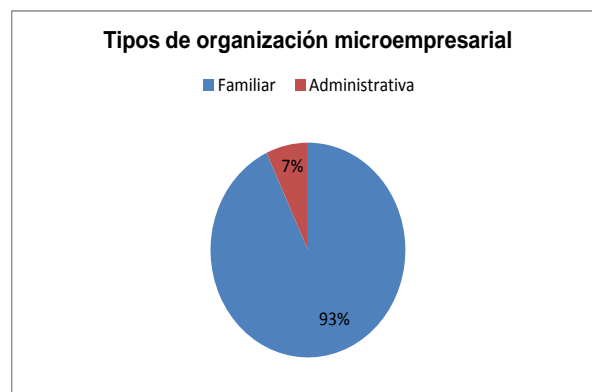
En la respuesta a esta pregunta por los 258 personas encuestadas, el 87% indica que el personal que actualmente labora en su mayoría tiene apenas 5 años y el 13% enfatizo que su personal labora en lo comprendido de 5 a 10 años. La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que desarrollan los empleados es un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso.

## ¿Cómo se encuentra organizada?

**CUADRO 2**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Familiar	240	93
Administrativa	18	7
Total	258	100%

**GRÁFICO 2**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

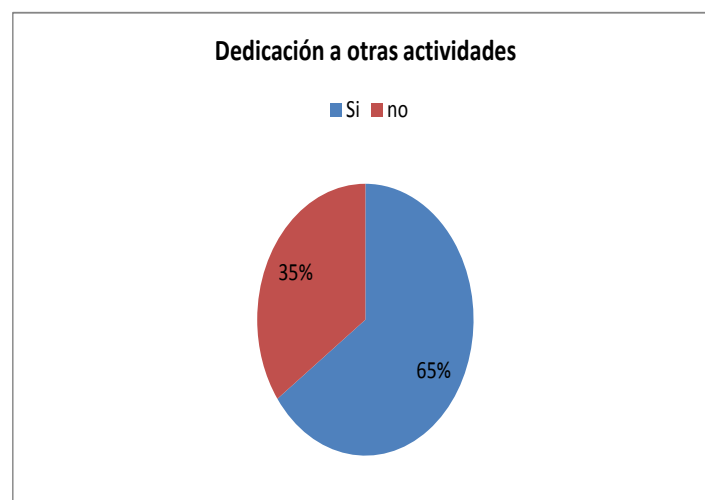
A través de la pregunta sobre ¿Cómo se encuentra organizada la empresa?, en las cuales indican que el 93% de ellas esta integrada por la familia y el 7% es manejada en forma administrativa, es decir se constituyen por familiares esposas hijos entre otros, dentro de este resultado es importante indicar que para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

### ¿Realiza otra actividad además de la principal?

**CUADRO 3**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	168	65
no	90	25
Total	258	100%

**GRÁFICO 3**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

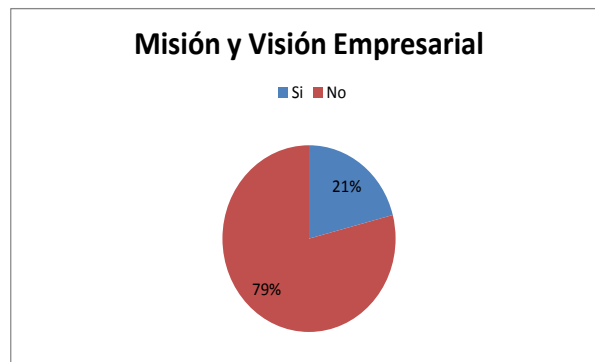
De la contestación obtenida en la pregunta ¿Realiza otra actividad además de la principal?, el 65% contestó que si y el 25% respondió que no. Es ahí donde es necesario inculcar a los integrantes de las PYMES que el mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen las precauciones, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente y constante.

**¿Tiene la empresa una declaración escrita y visible de su Misión y Visión?**

**CUADRO 4**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	54	21
No	204	79
Total	258	100%

**GRÁFICO 4**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

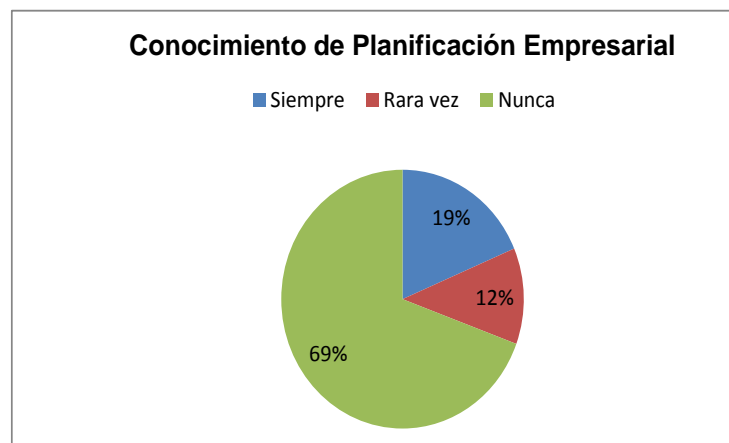
En lo referente a la contestación a la pregunta ¿Tiene la empresa una declaración escrita y visible de su Misión y Visión? El 79% indicó que no y solo el 21% si lo tiene, las empresas que susciten en el mundo tienen claro que La misión y visión definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

### ¿Realiza algún tipo de planificación?

**CUADRO 5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	48	17
Rara vez	31	12
Nunca	179	71
Total	258	100%

**GRÁFICO 5**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### Análisis e Interpretación de Resultados

Al analizar las contestaciones que dieron a esta pregunta los 258 de población encuestadas el 71% indica que nunca realizan una planificación completa, el 17% indicó que siempre trabajan con una planificación realizada y el 12% rara vez la realiza. La planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas que incluyen

**¿Realiza la empresa investigaciones de la calidad de los servicios ofrecidos por sus competidores, para establecer estrategias o mejorarlas?**

**CUADRO 6**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	103	40
No	155	60
Total	258	100%

**GRÁFICO 6**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

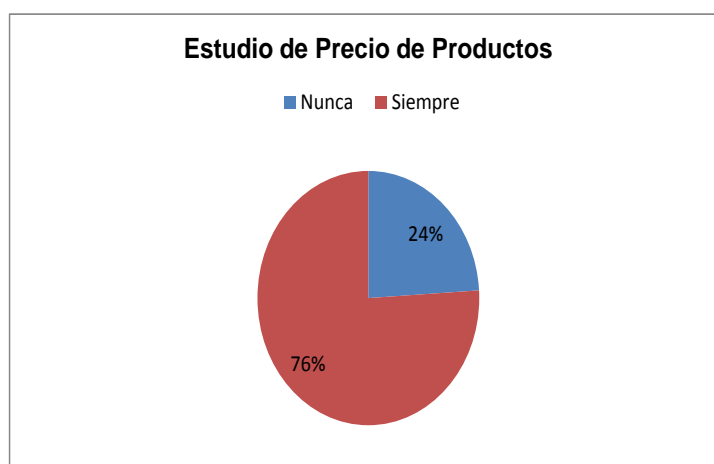
La repuesta de los 258 personas de esta investigación a la pregunta ¿Realiza la empresa investigaciones de la calidad de los servicios ofrecidos por sus competidores, para establecer estrategias o mejorarlas?, el 60% respondió que no pregunta sobre los servicios que ofrece a los cliente y el 40% menciona que si. Los dueños de las PYMES deben entender que tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas

## 7 ¿Estudia los precios de los proveedores antes de realizar una compra?

**CUADRO 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Nunca	62	24
Siempre	196	76
Total	258	100%

**GRÁFICO 7**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

En lo referente a esta pregunta los propietarios señalaron que solo el 76% lo hace siempre y el 24% no presta importancia, esto se cree que es debido a la escasa tecnificación y profesionalismo de esta actividad. La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosos de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa y disminuir sus ingresos.

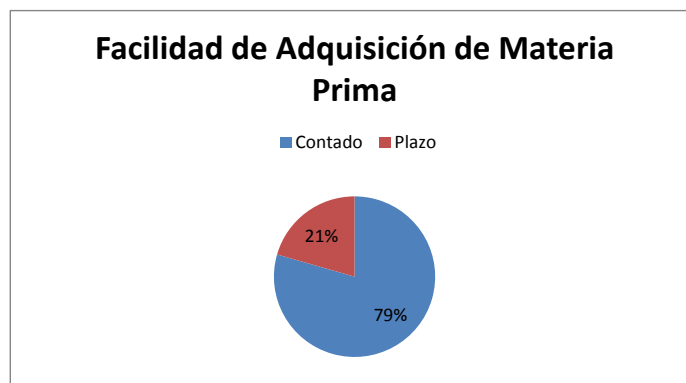


## 8. ¿Qué facilidad o política de pago les brinda sus proveedores?

**CUADRO 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Contado	205	79
Plazo	53	21
Total	258	100%

**GRÁFICO 8**



Fuente: Población micro empresarial

Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

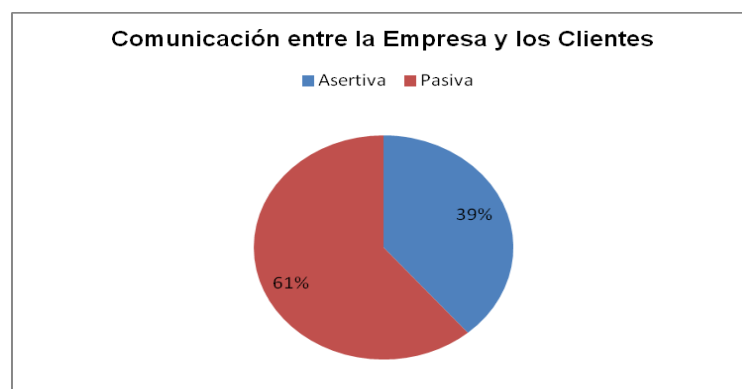
La población muestral de 258 dueños indico en la contabilización de sus repuestas que el 79% vende sus productos al contado y solo el 21% realiza sus ventas con opción de crédito. Esto demuestra que la mayoría de los dueñas de las PYMES, trabaja con capital propio lo que no permite entregar créditos. Esto puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa

**9. A su juicio ¿Cómo es la comunicación entre la empresa y los clientes que acuden a sus servicios?**

**CUADRO 9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Asertiva	100	39
Pasiva	158	61
Total	258	100%

**GRÁFICO 9**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

**Análisis e Interpretación de Resultados**

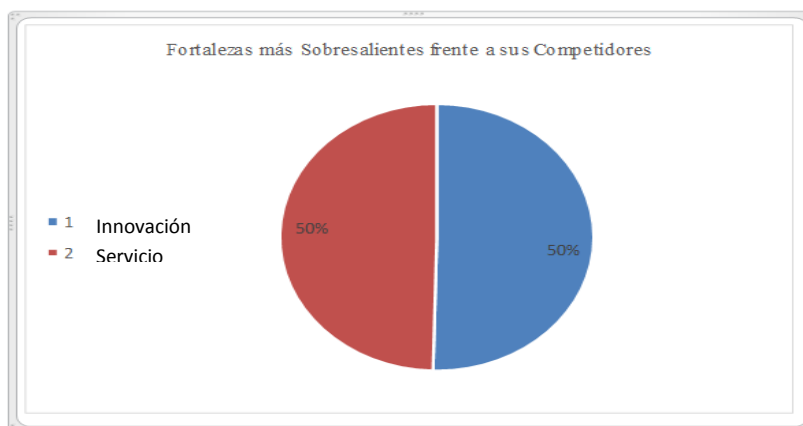
En cuanto al resultado a la pregunta A su juicio ¿Cómo es la comunicación entre la empresa y los clientes que acuden a sus servicios?, el 61% contestó que es pasiva y solo el 39% valora la comunicación constante. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, debe ser recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha del negocio, una comunicación en doble vía posibilita un mejor entendimiento y trabajo en grupo

**10. ¿Cuáles considera que serian las fortalezas más sobresalientes frente a sus competidores?**

**CUADRO 10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Innovaciones	130	50
Servicio de calidad	128	50
Total	258	100%

**GRÁFICO 10**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

**Análisis e Interpretación de Resultados**

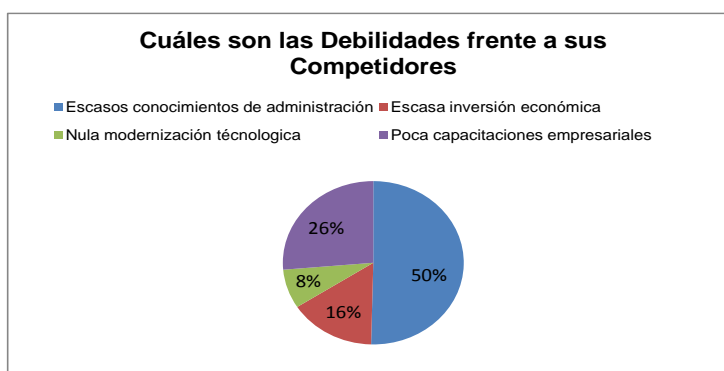
En lo referente a la pregunta ¿Cuáles considera que serian las fortalezas más sobresalientes frente a sus competidores?, de los 258 dueños el 50% respondió que la innovación es una fortaleza para su empresa y el otro 50% restante señala que la calidad de productos deben ser las fortalezas de las PYMES. Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado a través de una administración de negocios modernos.

**11. ¿Cuáles considera que son las debilidades más sobresalientes frente a sus competidores?**

**CUADRO 11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Escasos conocimientos de administración	130	50
Escasa inversión económica	40	16
Nula modernización tecnológica	20	8
Poca capacitaciones empresariales	68	26
Total	258	100%

**GRÁFICO 11**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

**Análisis e Interpretación de Resultados**

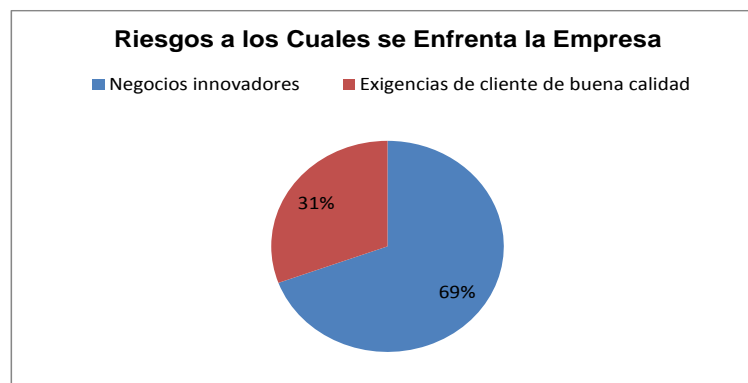
El análisis de esta pregunta dado en sus respuestas fueron 50% señalan que es debido a la escasos conocimientos de administración, el 26% indica que es por falta de capacitación, el 16% señala que es la escasa inversión y el 8% a la nula modernización de sus empresas, si este resultado se agrupa en dos puntos estos empresarios reconocen que ayudará mucho la implementación de un modelo de administración e innovación de negocios para las PYMES, que le permita seguir adelante y no fracasar en su empresa.

## 12. ¿Cuáles considera ud. que son los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa?

**CUADRO 12**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Negocios innovadores	179	69
Exigencias de cliente de buena calidad	79	31
Total	258	100%

**GRÁFICO 12**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

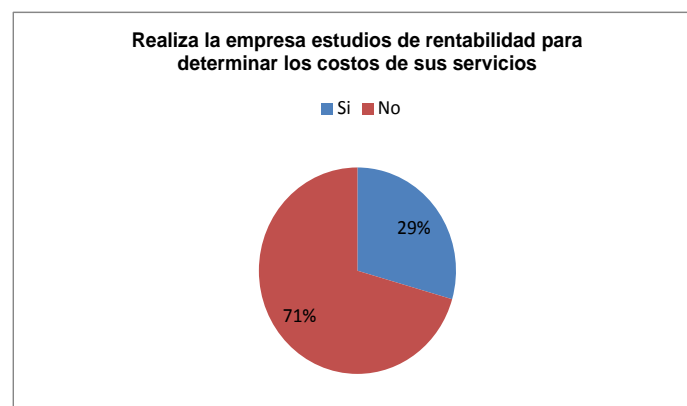
La respuesta que se obtuvieron a esta pregunta fueron tabuladas dando un resultado que el 69% considera a los negocios innovadores como un riesgos respecto a lo que están implementados y solo el 31% indica que la exigencia de cliente cada día es mas. Este resultado analizado conjuntamente con anteriores repuestas congruentes nos indican que es importante estar en constante innovación en los negocios y su administración moderna permite superar obstáculo de competidores

**13 ¿Realiza la empresa estudios de rentabilidad para determinar los costos de sus servicios?**

**CUADRO 13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	76	29
No	182	71
Total	258	100%

**GRÁFICO 13**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny PARRALES

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Dentro del resultado a la pregunta ¿Realiza la empresa estudios de rentabilidad para determinar los costos de sus servicios?, el 71% contestó que no y solo el 29% respondió que si. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros

**14. ¿Cree usted que es importante mantener la satisfacción de los clientes mediante un óptimo servicio?**

**CUADRO 14**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	197	76
No	61	24
Total	258	100%

**GRÁFICO 14**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

**Análisis e Interpretación de Resultados**

La contestación de los 258 dueños de pequeñas empresas, el 76% indica que si es importante un servicio óptimo y solo el 24% señala que no, cabe indicar que la mayoría de empresarios no tienen una buena educación y escasa capacitación empresarial, ellos están en este negocio como una forma de subsistir y salir adelante con su familia.

**15. ¿Cuáles son las características que hacen que el servicio prestado por la empresa sea diferente a los de la competencia?**

**CUADRO 15**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Innovaciones tecnológicas	164	64
Estrategias de comercialización	33	13
Administración profesional	61	23
Total	258	100%

**GRÁFICO 15**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El resultado de la pregunta ¿Cuáles son las características que hacen que el servicio prestado por la empresa sea diferente a los de la competencia?, el 64% indica innovación tecnológica, el 23% contestó administración profesional y solo el 13% indicó que es estrategia de comercialización, esta respuesta va de la mano con el análisis realizado a la pregunta número 12. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con otras empresas



**16. ¿Qué aspecto valoran prioritariamente sus clientes, respecto al servicio ofrecido por la empresa?**

**CUADRO 16**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Desempeño de los trabajadores	208	81
Cumplimiento de pedidos	20	19
Total	258	100%

**GRÁFICO 16**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

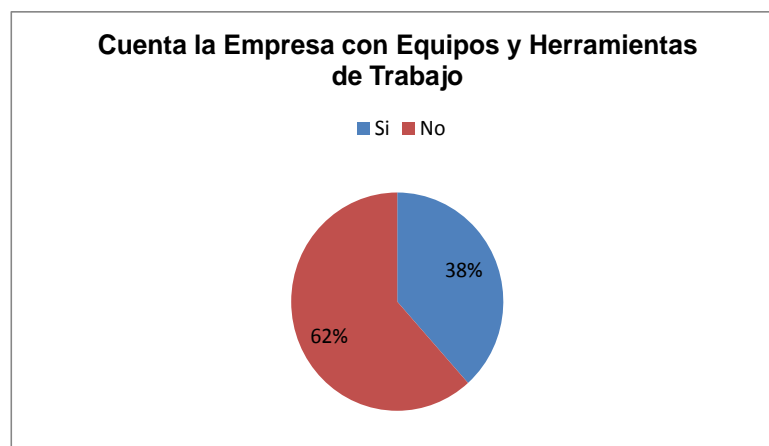
En la relación a este análisis el 81% respondió que los clientes valoran el desempeño de los trabajadores y el 19% dijo que los clientes se inclinan por el cumplimiento de los pedidos. Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién tiene éxito por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

## 17 ¿Cuenta la empresa con equipos y herramientas de trabajo adecuados?

**CUADRO 17**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	99	38
No	159	62
Total	258	100%

**GRÁFICO 17**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

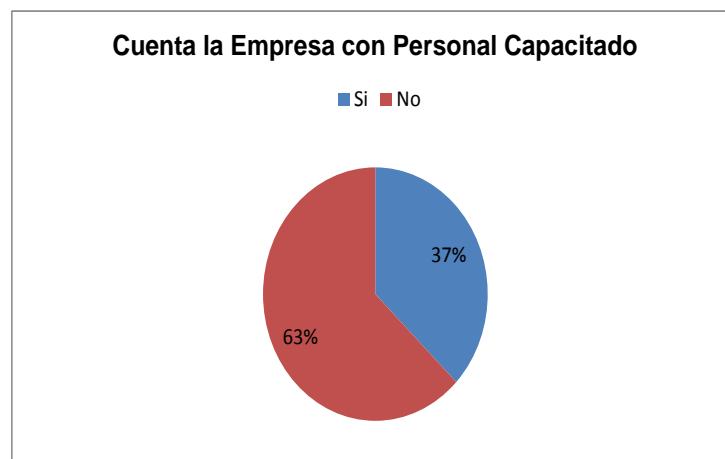
De los 258 dueños de pequeñas empresas el 62% respondió que su empresa no cuenta con equipos ni herramientas adecuados para su trabajo frente al 38% que si lo tiene. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático y tecnológico para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe pensar una gran mayoría de los propietarios de empresas.

**18. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para la realización de los servicios?**

**CUADRO 18**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	96	37
No	162	63
Total	258	100%

**GRÁFICO 18**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

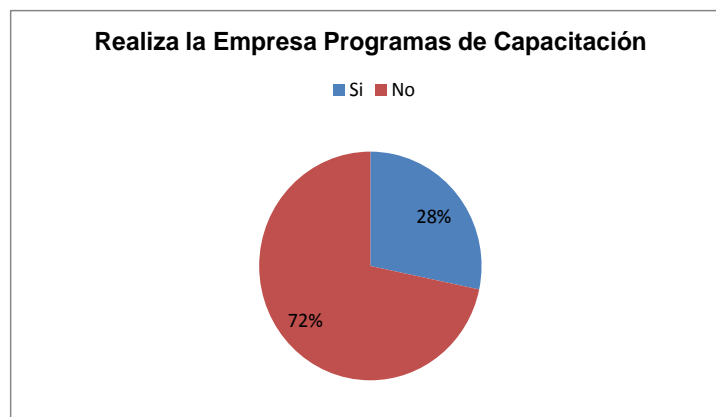
En relación a la pregunta planteada ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para la realización de los servicios?, el 63% indica que no tiene capacitación permanente a sus empleados y el 37% si da importancia a la capacitación. La capacitación fomenta el desarrollo de los conocimientos, los gerentes tratan de prever los posibles factores de riesgo y elaborar planes de capacitación para hacer frente a la competencia. El ritmo de cambio en los negocios es rápido y las organizaciones deben ser capaces de adaptar velozmente sus estrategias a estas condiciones cambiantes.

**19. ¿Realiza la empresa programas de capacitación, seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores?**

**CUADRO 19**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	73	28
No	185	72
Total	258	100%

**GRÁFICO 19**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

**Análisis e Interpretación de Resultados**

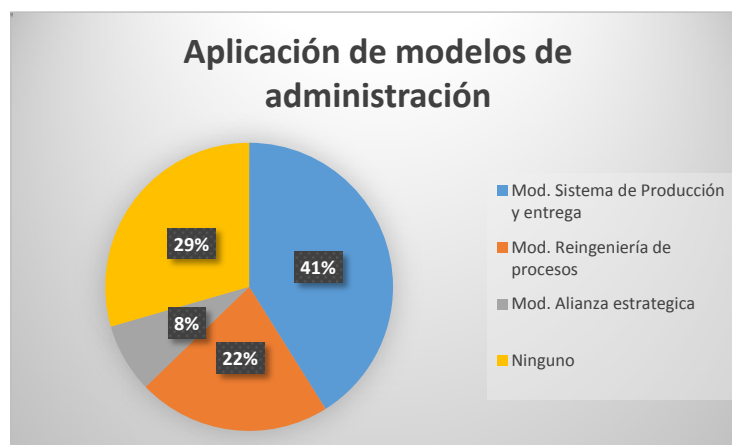
El resultado obtenido de las repuestas de los 258 empresarios se dedujo que el 72% no tiene planes de capacitación y el 28% si da importancia a la capacitación. Los planes de capacitación ayudan a las organizaciones a obtener mayor fortalezas en relación con los principales competidores. El equipo directivo debe observar las áreas donde los competidores pueden ser vulnerables y luego elaboran planes de capacitaciones para tomar ventaja.

## 20. ¿Qué modelo de Administración se aplica en la microempresa?

**CUADRO 20**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mod. Sistema de Producción y entrega	106	41
Mod. Reingeniería de procesos	56	22
Mod. Alianza estrategica	20	8
Ninguno	76	29
Total	258	100%

**GRÁFICO 20**



Fuente: Población micro empresarial  
Elaborado: Ing. Jenny Parrales

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a la pregunta. ¿Qué modelo de Administración se aplica en la microempresa?, del total de 258 microempresarios, el 41% respondió que ellos trabajan de acuerdo a los pedidos recibidos, el 22% a través de reingeniería de procesos que ellos la aplican con la maximización de los recursos que poseen, el 8% dicen que lo que producen lo entregan a comercios establecidos para que sean ellos quienes procedan a la venta al público y el 29% contestaron que ellos trabajan sin un modelo específico

## V DISCUSIÓN

## 1. DISCUSIÓN

Una vez terminado de analizar cada uno de los capítulos tomando como base la información entregada por los propietarios de PYMES, y el alcance de las interpretaciones graficas de las encuestas se puede analizar los siguiente.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que son una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

**1.-** El análisis de las pymes, Año tras año se ha registrado un incremento en las PYMES, tanto como generadoras de empleo como también en su contribución al desarrollo de la economía nacional, registrando un 14% del PIB (Producto Interno Bruto) se pudo conocer que las mismas presentan fortalezas y debilidades como toda organización, a pesar de que son pequeñas. La áreas de mayor importancia y básicamente la base de estas empresa son las de ventas y producción; ya que de ellas depende el proceso de elaboración y colocación del producto o servicio, y la satisfacción que éste genere en el cliente.

Es importante la capacitación tanto a nivel gerencial como en el caso de la mano de obra, ya que esto contribuye al desarrollo y mejor desempeño de la microempresa

**2.-** En lo relacionado con la administración; el dueño de la empresa es quien está al frente de la misma; no cuenta con áreas definidas como ventas, administración, producción y recursos humanos. La falta de planes de programas de capacitación, también es una debilidad, esta puede ser las características más resaltantes del personal que de alguna manera puede dificultar la eficiencia en sus labores al no sentirse motivados y esto puede traer baja productividad al realizar sus operaciones

Una fuerte presencia de los procesos de transferencia ciencia-tecnología, motivada por las aún incipientes pero ya considerables relaciones de colaboración universidades-

centros tecnológicos-empresas ayuda a fortalecer a las PYMES y por consiguiente al desarrollo de la zona.

Es claro que la implementación de procesos tecnológicos e innovaciones son factores claves para el desarrollo de una microempresa, ya que este aspecto limita la competitividad de la misma.

**3.-** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el emprendimiento de las futuras empresa.

En el ámbito de las políticas públicas, es importante que se establezcan espacios institucionales de coordinación que permitan emprender y diversificar acciones dirigidas a mejorar el desarrollo productivo de las microempresas.

**4.-** De acuerdo a la investigación realizada se pudo constar que la hipótesis planteada confirma que la IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DE NEGOCIOS EN LAS PYMES MEJORA EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO, REGIONAL DE LA ZONA SUR DE MANABÍ.



## **VI PROPUESTA**

## **6. LA PROPUESTA**

### **6.1.- TITULO DE LA PROPUESTA**

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, REGIONAL DE LA ZONA SUR DE MANABÍ

#### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un Modelo de administración de negocios e innovación tecnológica en las pymes para el desarrollo socio económico, regional de la zona sur de Manabí

#### **OBJETIVOS ESPEFICOS**

- 1.- Definir los procedimientos y estrategias de posicionamiento solido y flexible para lograr metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento tanto de las fuerzas internas como externas
- 2.- Aprovechar la tecnología informática y de comunicaciones para aprovechar las nuevas capacidades de los miembros de la empresa, y perder terreno frente a los competidores más veloces.
- 3.- Mejorar continuamente la calidad y la eficiencia de producción a fin de lograr un producto competitivo y expandir los negocios

#### **ANTECEDENTES.**

La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

## **DEFINICION**

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

## **BASADO EN EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN CALIDAD TOTAL Y LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y esta basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de los siguientes criterios<sup>40</sup> (Horizonte Empresarial/No.2067):

### **El cliente exige calidad.**

El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente

---

<sup>40</sup> Gálcano, Alberto. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, Feb 1996

sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

**La calidad es rentable.**

La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.

**La calidad total mejora la moral del personal.**

Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

En la actualidad a las características de los programas de calidad total de la primera generación se le añaden nuevas capacidades (Horizonte Empresarial/No.2067):

1. La eficacia realizativa, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
2. La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la empresa, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.
3. Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.

El modelo de calidad total incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad.
- Recursos humanos.
- Planificación estrategia.

- Efectos en el entorno.
- Resultados.

## **FUNDAMENTACION E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Hacia fines del siglo XX los sectores de producción y comercio experimentaban transformaciones sustanciales a partir del impulso tecnológico de los países más desarrollados; mientras la manufactura exhibía escalas de producción inéditas, el ferrocarril y el telégrafo abrían mercados en todos los países.

De acuerdo con la estructura productiva y comercial, el poder de las empresas estaba determinado por la magnitud de sus operaciones, el tamaño de sus plantas productivas, el alcance de sus redes de distribución y la cuantía de sus recursos financieros. En ese marco, y hasta mediados del siglo XX, se consideraba que la función del empresario consistía en gestionar un conjunto de indicadores de ventas, gastos, activos y pasivos esencialmente tangibles.

Como las referidas tendencias, entre otras, elevaron el nivel, el ritmo y la agresividad de la competencia, la atención de las empresas se fue dirigiendo a identificar, valorar y fortalecer los factores determinantes del desempeño competitivo. Ello implicó, tanto para las grandes empresas como para las pymes, una particular consideración de la importancia estratégica de los recursos y competencias intangibles, que en general por resultar de peculiaridades propias de cada organización en el tiempo- son difíciles de emular.

Entre los activos y competencias intangibles, pueden citarse, por ejemplo: a) la aptitud para innovar, para lanzar nuevos productos y servicios; b) la adaptabilidad para adecuarse a las dinámicas condiciones de mercado, c) la cultura para retener, motivar, desarrollar, estimular y comprometer al personal con crecientes desafíos, d) el branding para el desarrollo y fortalecimiento de una marca prestigiosa, e) el prestigio asociado al desarrollo y preservación de una reputación irrefutable; f) la disponibilidad de sistemas - de información, de producción, de prestación de servicios- que puedan proporcionar a

los clientes lo que deseen, cuando lo deseen y en las mejores condiciones. La crisis económica que el mundo transita en la actualidad no parece alterar la consideración de los intangibles como un elemento clave en la generación de valor.

### **Qué son los objetivos**

- Es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.
- Es cuantificado, difícil, relevante y compatible.
- Es una declaración escrita, enunciado, frase.
- Es un conjunto de números que orientan al desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados.

### **Importancia de los Objetivos**

- Los objetivos proporcionan a la organización con una directriz precisa en el sentido de una finalidad.
- Trabajo en equipo.
- Sirve de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a la omisión.
- Previsión del futuro.
- Ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

La APO es el proceso administrativo por el cual el personal, en colaboración con sus superiores establece objetivos susceptibles de ser medidos para ser alcanzados en un período específico.

- Es un sistema de administración participativo.
- Está orientado a obtener resultados.

- Relaciona los objetivos de cada persona con los de la empresa.
- Los objetivos son susceptibles de ser medidos.
- Los objetivos se cumplen dentro de un período establecido.

### **Ventajas de la Administración por objetivos**

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección.

### **Caracterización de las empresas**

Las empresas, son organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio destinado a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad, que mediante una serie de actividades son capaces de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados. Las mismas, presentan las siguientes características:

En las organizaciones de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes en lugar de procesos.

Normalmente la materia prima no representa porcentaje significativo dentro del costo total como en las empresas manufactureras.

El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano.

Como también, se puede indicar que de acuerdo con la clasificación, las empresas de servicios del ramo de mantenimiento de equipos de aire acondicionado, quedan englobadas dentro del sector terciario donde por la actividad u objeto, estas organizaciones que con ánimo de lucro, se crean para dotar a la sociedad que las rodea de servicios varios

y/o especializados. Estos servicios obligan a estas empresas, a organizarse de forma que se adapten a las necesidades del mercado, es decir, de los clientes potenciales que van a atender.

Para Ogliastri, E., durante las últimas tres décadas el área de estrategia ha crecido y evolucionado en diversas direcciones. Los conceptos de estrategia han recibido unánime aceptación para la dirección de las empresas y las decisiones clave sobre mercadeo, finanzas, recursos humanos y tecnología<sup>41</sup> (2003 pag 7).

También se han concentrado en el elemento competitivo de la estrategia, donde el análisis de sectores y de la posición estratégica de las empresas ha estado dominado por las contribuciones de Porter. Se ha continuado analizando el atractivo y la fortaleza de los sectores, y el tipo de posicionamiento que permite el liderazgo competitivo de una empresa, el cual se integra con las dimensiones del entorno que hace competitivo a un país o región.

Es evidente, los rápidos cambios en el mundo industrial que hacen necesario el que los directivos no sólo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en las empresa, sino que además desarrollen con rapidez estrategias que le permitan obtener el mayor éxito en el mercado.

---

<sup>41</sup> Ogliastri, Enrique (2003). Estrategia. Debates IESA. Volumen VIII. Número 4.



Desde una perspectiva general, en cuanto a Estrategias se refiere, no hay ninguna definición universalmente aceptada, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores. Por lo cual, se presenta una serie de aspectos referentes a la estrategia y su concepción desde varios puntos de vista.

Porter, (1995) definió la estrategia como el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector en que se desenvuelve o buscar una posición dentro o fuera de ese sector para obtener una mejor rentabilidad.

Por su parte, Thompson, la define como el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización<sup>42</sup> (2004 pag. 3).

Según, Bateman<sup>43</sup> (2004pag. 134), señala que “la estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización”. Donde la estrategia que implante una empresa es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, algunas empresas pueden implementar estrategias que modifiquen o influyen en el ambiente externo.

### **Tipos de Estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad se presentan una variedad de estrategias

---

<sup>42</sup> Thompson, Arthur y Otros. (2004). Administración Estratégica. Décima Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.

<sup>43</sup> Bateman, Thomas y Otros (2004). Administración una Ventaja Competitiva. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México

Estrategias de Integración
Incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical, estas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
Estrategias Intensivas
Incluyen la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto
Estrategias de Diversificación
Hay tres tipos: Concéntrica, horizontal y conglomerada.
Estrategias Defensivas
Las empresas pueden recurrir al riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
Estrategia funcional
Tienden a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

Fuente: Elaborado por la Autora. Adaptado de Thompson, A. (2004)

### **Estrategias Competitivas**

Thompson, dice que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado”<sup>44</sup> (2004pag152).

De ahí que, la estrategia, es cada vez más efectiva a medida que proporcione una buena defensa, donde transforme las presiones competitivas a favor de la empresa y ayuda a crear una ventaja competitiva sostenible.

Por su parte, Porter (1995:16), dice que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

---

<sup>44</sup> Thompson, Arthur y Otros. (2004). Administración Estratégica. Décima Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2004pag152

Así mismo, Porter (1995:24), señala que el objetivo de la misma, para una empresa en un sector, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o puedan inclinarse a su favor, donde el estado de la competencia en una empresa es una combinación de las cinco fuerzas competitivas.

1. El antagonismo entre vendedores rivales.
2. El ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
4. Las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.
5. Las presiones competitivas que surgen de la colaboración entre vendedores y compradores.

Por tanto, dependerá de estas estrategias el que la organización pueda lograr o no esa ventaja competitiva. También, dependerá la forma y la combinación de estrategias, el que se pueda lograr un efecto de sinergia, es decir, que el resultado conjunto de un grupo de estrategias provoque un efecto más fuerte que el que se pudiera obtener con la suma de cada estrategia individual.

### **Componentes de la Estrategia**

La importancia de la estrategia es su capacidad para orientar la empresa hacia el futuro.

Ahora de lo que se trata es de definir propuestas de misión, visión y valores que nos permitan tener un punto de partida, y sea el eje que nos sirve de "puente articulador" para llevar a cabo la gestión de la filosofía de la empresa. Para Azkoul, N. (2004), los componentes son:

El ámbito o Campo de actividad: Donde lo importante es saber qué clase de producto o servicio, para qué mercado y con qué tecnología se va a competir.

Las Capacidades Distintivas: Crear, combinar los recursos, habilidades y conocimientos que generen valor y potencialidad

La Sinergia: Resalta la búsqueda de los aspectos positivos entre las distintas tareas o actuaciones que constituyen el campo de actividad de la empresa.

Las Ventajas Competitivas: Puede definirse como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir.

### **Formulación de la Estrategia Competitiva**

Según David, F (1997), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

#### Fortalezas Internas

Se refiere a los aspectos internos de la organización que se llevan con excelencia. Es por ello, por lo que es preciso examinar áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo para determinar sus fortalezas y desarrollar estrategias que le ayuden a beneficiarse de éstas.

#### Debilidades Internas

Son aquellas actividades de la gerencia, mercadeo, finanzas que limitan el éxito de una organización. De allí, la importancia de focalizar los puntos débiles de las áreas funcionales de la empresa para dar paso a la puesta en marcha de estrategias que logren minimizarlas.

#### Oportunidades Externas

Uno de los propósitos más importantes de la explotación del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito que la empresa tendrá con cada una de estas.

## Amenazas Externas

Se interpretan como las fuerzas claves del macro ambiente (demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales) que pueden afectar el negocio así como los actores micro ambientales importantes (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores), que también influyen en la capacidad para obtener utilidades en el mercado. Las organizaciones exitosas cada vez más están ejecutando estrategias que contrarresten el impacto de las amenazas del entorno evaluadas brevemente.

Además, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en las cuales compete.

## ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL SECTOR



Fuente: Elaborado por la Autora

Porque para la realización y la selección de estrategias, se debe tener en cuenta los cursos alternativos de acción que permitan a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

## **EL CAPITAL INTELECTUAL**

Hoy se asigna a los recursos intelectuales una relevancia análoga, si no superior, a las de los demás activos de una empresa; al punto que hay quienes consideran al saber como el recurso esencial que es limitado por los demás recursos<sup>45</sup>.

Según Low y Kohen Kalafut<sup>46</sup> el conocimiento puede manifestarse en un ente a través de alguno de los siguientes factores intangibles:

- Liderazgo
- Diseño y ejecución de la estrategia
- Comunicación y transparencia
- Valor de la marca
- Reputación
- Redes y alianzas
- Tecnología y procesos
- Capital humano
- Organización y cultura del trabajo
- Innovación
- Adaptabilidad

La denominada gestión del conocimiento, a través de esquemas de interacción, conversión y transferencia de conocimiento, constituye una evidencia de una ansiosa búsqueda de enfoques y tecnologías que contribuyan a adquirir algún control sobre el

---

<sup>45</sup> Stewart, Thomas, “La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual”, Granica, Buenos Aires, 1998.

<sup>46</sup> Low Jonathan y Kohen Kalafut Pam, La ventaja invisible, Ediciones Urano, Barcelona, 2004.

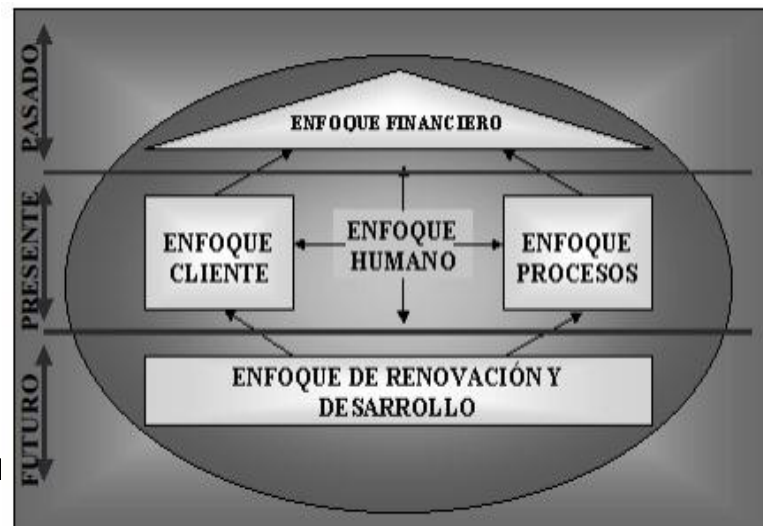
“patrimonio intelectual”, para viabilizar la gobernabilidad de los procesos de innovación y de los propios entes.

La idea de Edvinsson descansa sobre tres pilares fundamentales:

a) el capital intelectual es información complementaria de la información financiera, no información subordinada.

b) el capital intelectual representa la brecha escondida entre el valor de mercado y el valor en libros.

c) el capital intelectual es una partida del pasivo/patrimonio neto. La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal han sido esquematizados en el modelo



fuente  
: El  
capital intelectual –Edvinsson y Malone

## APLICACIÓN DE LA PROPUESTA EN UNA EMPRESA PYME DE SERVICIOS

<b>Empresa:</b> Laboratorio bioquímico
<b>Actividad:</b> Análisis Químicos
<b>Servicios Prestados:</b> Análisis Clínicos de Personas Análisis Veterinarios Análisis de aguas y alimentos
<b>Áreas:</b> Hematología Inmunología Microbiología Endocrinología Calidad de consumo
<b>Misión:</b> Prestar servicios de calidad a través de una organización que colabore en mejorar la calidad de vida de los seres vivos y el funcionamiento de las empresas
<b>Compromiso asumido:</b> Capacitación permanente de los componentes de la organización Calidad de productos y servicios Mejora continua de los procesos Incorporación de tecnología Generar compromiso interno y externo con el cambio

### ENFOQUE FINANCIERO

Ingresos por nuevos clientes  
 Ing. Nuevos Clientes / Ing. Total  
 Variación de ingresos  
 Utilidad de nuevos productos  
 Utilidad /Activos totales

### ENFOQUE CLIENTES

Calificación de clientes  
 Cantidad de clientes atendidos  
 Clientes sin atender en una semana  
 Gastos en servicios / Clientes  
 Índice de satisfacción cliente  
 Participación de mercado



**ENFOQUE PROCESOS**

Variación de inv tecnológico

Variación de inv tecnológico Vs Cant Servicios

Variación de inv tecnológico Vs Inv tecnológico anterior

**RENOVACIÓN Y DESARROLLO**

Gastos de Marketing / Clientes

Gstos entrenamientos / empleados

Proporción empleados menor 40 años

Ing. Nuevos productos / Ingresos totales

**ENFOQUE HUMANO**

Índice de liderazgo

Índice de motivación

Números de empleados

Promedio de años de servicios

Personal de formación técnica

Personal de formación Universitaria

Personal de formación Post grado

## CONCLUSIONES

La tendencia manifestada en los últimos tiempos a incluir al conocimiento como un recurso económico, refleja una realidad cada vez más tangible que caracteriza a nuestra era. Hoy no se concibe ningún emprendimiento sin una fuerte consideración, cada vez más explícita, del factor inteligencia o conocimiento.

Los modelos de gestión, que analizan su variada tipología, sus interacciones y sus distintas manifestaciones, resultan una clara muestra de una búsqueda de enfoques y tecnologías que contribuyan a adquirir algún control sobre el patrimonio intelectual, para viabilizar la gobernabilidad de los procesos de innovación y de las propias organizaciones.

La oportuna detección y atinada gestión de estos activos implica un desafío para los niveles gerenciales y directivos, dado que su desempeño determina o condiciona –de manera crucial la viabilidad, el desarrollo y preservación de ventajas competitivas, el posicionamiento y el crecimiento sustentable de las organizaciones, más allá de la actual crisis económica que no parece alterar la consideración de los intangibles como un elemento clave en la generación de valor.

Se verificó empíricamente la viabilidad de aplicar diversos modelos en empresas pyme con vocación innovadora, donde los beneficios obtenidos de la aplicación de los modelos, en términos de análisis, reflexión y aprendizaje estratégico, superan holgadamente a los costos originados.

## **RECOMENDACIONES**

Utilizar al menos un indicador de cada uno de las categorías de capitales que contempla el modelo elegido;

Los indicadores seleccionados deben ser aptos para reflejar lo que la empresa considera importante gestionar y controlar;

Debería hacer referencia a los recursos intangibles con que cuenta la organización y las actividades que lleva a cabo para incrementar su valor

La falta de correlación directa entre indicadores de capital intelectual y los resultados financieros puede llevar a cierta discrecionalidad que podrá ser acotada mediante la contrastación empírica.

Dada la limitación de recursos que caracteriza a las pymes es necesario acotar la cantidad de indicadores por utilizar, ya que caso contrario su implementación resultaría impracticable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acs Z. y Audretsch D. (1987). "Innovation, Market Structure, and Firm Size". The Review of Economics and Statistics. The MIT Press - Vol. 69, No. 4 (Nov., 1987), pp. 567-574.

Annan K, Secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, "Discurso inaugural de la primera fase de la WSIS", Ginebra 2003.

Bateman, Thomas y Otros (2004). Administración una Ventaja Competitiva. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México

Benavides, O. (2.004) "La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva." Cuad. Econ. vol.23, no.41, p.49-70

Castellanos J. (2.003). En Revista EAN n° 47: De PyMEs de sobrevivencia a PyMEsinnovadoras, Bogotá, 2.003

Chudnovsky D. (1.999). "Science and technology policy and the National Innovation System in Argentina". CEPAL – Review N° 67, abril 1.999. Versión electrónica publicada en CEPAL: 30 años de labor. Publicaciones en texto completo 1974-2.004.

Donaldson L. (2.001). "The contingency theory of organizations". Foundations for Organizational Science

Drucker, Peter. Gerencia para el Futuro. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.171

Erbes A., Robert V., Yoguel G., Borello J. y Lebedinsky V. (2.006), "Regímenes tecnológico, de conocimiento y competencia en diferentes formas organizacionales: la dinámica entre difusión y apropiación". En Desarrollo Económico – Revista de Ciencias Sociales, Buenos Aires vol. 46 N° 181, Junio 2.006, pp. 33-61.

Formento H. (2.005). "Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su

efectiva implementación.” Proyecto Final Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento, 2.005

Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p. 150

Jarillo, José Carlos. Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p.35

Jasso, J. (2.004). “Relevancia de la innovación y las redes institucionales”. Revista de la FUEBUAP, Año VIII, N° 25 abril 2.004

Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G. (2.001). “Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?” European Journal of Innovation Management Vol. 4 n° 1 2.001 pp. 20-31

Kaplan, R. S. y Norton, D. S. (1999). The balanced scorecard: translating strategic into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert y Norton (2000). El Cuadro de Mando Integral “The Balanced Scorecard”. Gestión 2000. Barcelona. España

Lam A. (2.004). “Organizational Innovation”. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Working Paper n° 1

Locke, Edwin A. Sea un Gran Líder. Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1980. p.96

Low Jonathan y Kohen Kalafut Pam, La ventaja invisible, Ediciones Urano, Barcelona, 2004.

Nonaka S. y Takeuchi N. (1.995). “La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Oxford University Press. Traducido al español e impreso en México, Marzo de 1.999.

Ogliastri, Enrique (2003). Estrategia. Debates IESA. Volumen VIII. Número 4.

Pacheco, Juan y Otros (2002). Indicadores Integrales de Gestión (Balanced Scorecard). Mc Graw Hill. Colombia.

Paliwala A, "Consultado" 30-12-2010.

Pavitt K. (2002). "Knowledge about knowledge since Nelson & Winter: a mixed record". Science and Technology Policy Research (SPRU). Working Paper N° 83

Pavitt K. (1984). "Sectoral patterns of technical change: towards taxonomy and a theory". Research Policy n° 13 v. 6, pp. 343-373, 1984.

Paz Parra, Jorge Ignacio. "Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana". Revista EAFIT\_1988 (105)

Rizzoni, A. (1994). "Technology and Organization in Small Firms: An Interpretative Framework". Review d'Economie Industrielle, N° 67, 1° trimestre 1994

Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994.  
p.183

Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994.  
p. 184

Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994.  
p.193-194

Sáez, A. y otros (2004:169).

Stewart, Thomas, "La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual", Granica, Buenos Aires, 1998.

Tidd J. (2001). "Innovation management in context: environment, organization and performance". International Journal of Management Reviews Volume 3 Issue 3 pp. 169–183

Van de Ven A. (1986). "Central problems in the management of innovation". Management Science Vol. 32, n° 5, Mayo 1986.

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwin, 1995.  
p.3

Thompson, Arthur A. Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995.  
p.4

Thompson, Arthur A. .Ob cit. p.7

Thompson, Arthur y Otros. (2004). Administración Estratégica. Décima Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2004pag152

Zmud R. (1984). "An examination of 'Push-Pull' theory applied to process innovation in knowledge work". Management Science Vol. 30 n° 6, Junio 1984.

# ANEXOS



Anexo 1



## **UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

### **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

MODELOS DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES  
PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO, REGIONAL DE LA ZONA SUR  
DE MANABÍ

### **ENCUESTAS**

"Dirigida a Dueños de la PYMES"

#### **INDICACIONES:**

- a) Agradecemos su valiosa colaboración por proporcionarnos su ilustrado criterio.
- b) Le rogamos responder con toda sinceridad, marcando con una en el Paréntesis respectivo.
- c) Esta encuesta tiene como objetivo Determinar que la implementación de la administración de negocios e innovación tecnológica en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí.

#### **ENCUESTAS**

1. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

1-5 Años

5-10 Años

2¿Cómo se encuentra organizada?

Familiar

Administrativa

3¿Realiza otra actividad además de la principal?

Si

No

4¿Tiene la empresa una declaración escrita y visible de su Misión y Visión?

Si

No

5¿Realiza algún tipo de planificación?

Siempre

Nunca

Rara vez

6¿Realiza la empresa investigaciones de la calidad de los servicios ofrecidos por sus competidores, para establecer estrategias o mejorarlas?

Si

No

7 ¿Estudia los precios de los proveedores antes de realizar una compra?

Nunca

Siempre

8. ¿Qué facilidad o política de pago les brinda sus proveedores?

Contado

Plazo

8. A su juicio ¿Cómo es la comunicación entre la empresa y los clientes que acuden a sus servicios?

Acertiva

Pasiva

10. ¿Cuáles considera que son las fortalezas más sobresalientes frente a sus competidores?

Innovaciones

Servicio de calidad

11. ¿Cuáles considera que son las debilidades más sobresalientes frente a sus competidores?

Escasos conocimientos de administración

Escasa inversión económica

Nula modernización tecnológica

Poca capacitaciones empresariales

Escaso apoyo financiero

12. ¿Cuáles considera ud. que son los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa?

Negocios innovadores

Exigencias de cliente de buena calidad

13 ¿Realiza la empresa estudios de rentabilidad para determinar los costos de sus servicios?

Si

No

14. ¿Cree usted que es importante mantener la satisfacción de los clientes mediante un óptimo servicio?

Si

No

15. ¿Cuáles son las características que hacen que el servicio prestado por la empresa sea diferente a los de la competencia?

Innovaciones tecnológicas

Estrategias de comercialización

Administración profesional

16. ¿Qué aspecto valoran prioritariamente sus clientes, respecto al servicio ofrecido por la empresa?

Desempeño de los trabajadores

Cumplimiento de pedidos

17 ¿Cuenta la empresa con equipos y herramientas de trabajo adecuados?

Si

No

18. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para la realización de los servicios?

Si

No

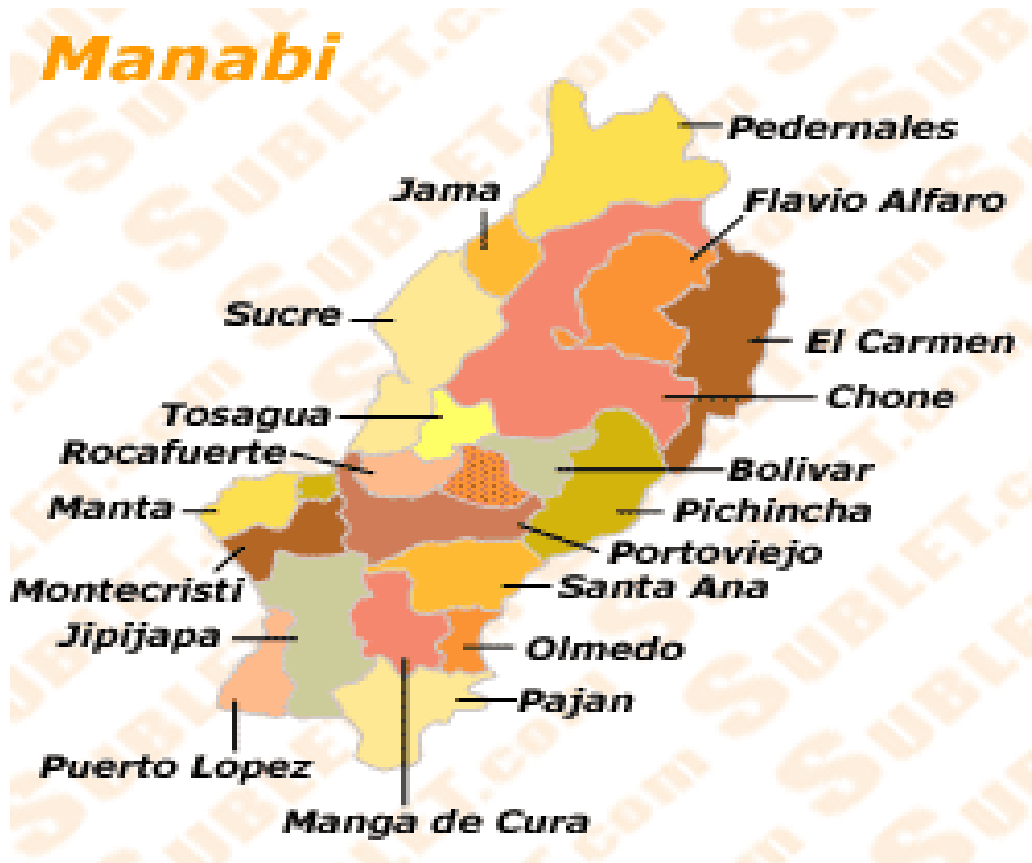
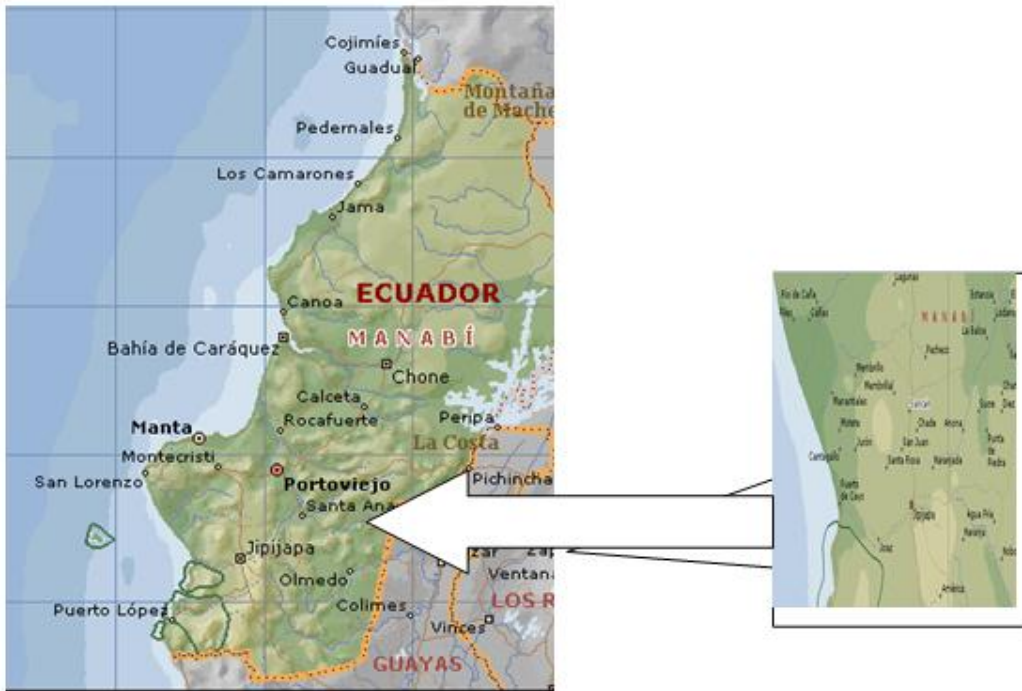
19. ¿Realiza la empresa programas de capacitación, seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores?

Si

No

ANEXO N° 2

**LA ZONA SUR DE MANABÍ, CONFORMADA POR LOS CANTONES: JIPIJAPA, PTO. DANIEL LÓPEZ Y PAJÁN.**



## **Cantón Jipijapa**

Conocido como “La Sultana del Café”, por la gran producción de este producto y en lo que basa la economía su población.

Entre sus recursos turísticos tiene las playas de Puerto Cayo. También están los pozos de aguas termales, ubicadas en el sitio Andil; Choconchá y joá, estos dos últimos considerados como lugares históricos. Estos pozos tienen forma de caracol.

De su variada gastronomía son muy reconocidas las tortillas de maíz y yuca del sitio Sancán; el greñoso y ceviche con maní.

Está ubicado al sur de Manabí y es conocido también como “La Sultana del Café”, por ser el principal productor de café en el Ecuador. Su nombre se debe a que antiguamente estuvo poblada por la tribu indígena Xipixapa, aunque se especula que también los Mayas se extendieron por esta región. Lo que si es seguro es que las parcialidades indígenas que habitaron lo que hoy es Jipijapa fueron víctimas de saqueos, incendios y otros atropellos de conquistadores y piratas.

La principal actividad de este cantón es la producción y exportación de café, además del comercio en sus diferentes formas y la artesanía.

Como recursos turísticos cuenta con las playas de Puerto Cayo, Centro Cultural Municipal, aguas termales en Andil, Choconchá y Joá, estos últimos constituidos en lugares históricos y se presume que fueron construidos por los indios Mayas, que a su paso por la región dejaron sus huellas.

Entre los aspectos culturales, históricos y folclóricos se destacan la iglesia de San Lorenzo y las manifestaciones religiosas que se dan en torno a la Virgen de Agua Santa.

Entre los platos típicos de este cantón están el greñoso, el bollo, tortillas de maíz.

## **Xipixapas y Mayas**

En el siglo XV, los territorios que hoy corresponden al cantón Jipijapa estuvieron habitados por la tribu Xipixapa, aunque también se especula que la cultura Maya hizo su asentamiento en el lugar.

Sobre esto último existen evidencias, como los pozos en Choconchá, Andil y Chade, que se dice fueron cavados por estos indios, cuyo jefe se llamaba Tepichinche.

También se dice que Jipijapa tuvo influencia de las culturas Valdivia, Machalilla, Chorrera, Manteño-Huancavilca, y restos de esas culturas se conservan en el Parque Nacional Machalilla.

#### Cantón Pto. Daniel López

Cuenta con 135 atractivos turísticos, que van desde el bosque tropical húmedo y seco, arrecifes coralinos, islotes e islas como La Plata, alrededor de la cual se pueden observar las ballenas jorobadas, entre junio y septiembre de cada año.

Entre sus atractivo están la playa de Los Frailes, el Museo de Agua Blanca, el Bosque Nuboso de San Sebastián el Museo Arqueológico en Salango y la Isla de La Plata.

Su gastronomía se basa en mariscos, se elaboran platos a base de la ostra (concha spondylus) considerado un molusco sagrado.

#### Cantón Paján

Tiene lugares maravillosos y apropiados para desarrollar turismo de aventura y excursión gracias a sus grandes montañas donde existen cuevas, cascadas, y plantaciones.

En la comunidad Procel, de la parroquia Campozano, existe una cascada de 20 m. de altura, y en Las Cruces, que son verdaderos atractivos turísticos. Las aguas azufradas en el sitio Guayabito; aguas saladas en El Piojo.

La agricultura y la ganadería es el principal rubro económico de su población. Su gastronomía se caracteriza en platos típicos como tortillas de yuca, empanadas, seco de gallina y carne de cerdo.