



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LAS PYMES DE  
SERVICIOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DURANTE EL PERÍODO  
2005 al 2015**

**AUTORAS:**

**Briones Triviño, María Teresa**  
**Mendoza Montenegro, Carla Patricia**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Bermúdez Gallegos, Christian Wladimir, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**9 de Septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Briones Triviño María Teresa y Mendoza Montenegro Carla Patricia** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

### **TUTOR**

---

**Bermúdez Gallegos, Christian Wladimir, Mgs.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 09 días del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Briones Triviño, María Teresa y**  
**Mendoza Montenegro, Carla Patricia**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 09 días del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Briones Triviño María Teresa**

**Mendoza Montenegro Carla Patricia**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Briones Triviño, María Teresa y**  
**Mendoza Montenegro, Carla Patricia**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 09 días del mes de septiembre del año 2016**

### **LAS AUTORAS**

---

**Briones Triviño, María Teresa**

---

**Mendoza Montenegro Carla Patricia**

## Reporte de Urkund

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://secure.arkund.com/view/21184164-402677-265410#q1bKLVayijY0MdAxND>. The page header displays the URKUND logo. The main content area is a table with the following information:

Documento	<a href="#">BRIONES TRIVIÑO Y MENDOZA MONTENEGRO-BERMÚDEZ GALLEGOS TUTOR.docx</a> (D21491918)
Presentado	2016-08-24 20:28 (-05:00)
Presentado por	mariateresabrtr@gmail.com
Recibido	christian.bermudez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	[TESIS] <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

Below the message, a yellow highlight indicates: **1%** de esta aprox. 35 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 1 fuentes.

The bottom of the interface features a navigation bar with icons for a bar chart, a search icon, a quote icon, a document icon, and navigation arrows.

TUTOR

---

Briones Triviño, María Teresa

---

Mendoza Montenegro, Carla Patricia

---

Bermúdez Gallegos, Christian  
Wladimir, Mgs.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios y a mi ángel especial, por cuidarme y guiarme desde el cielo; a mi padre por su apoyo y sus palabras de aliento en aquellos momentos que se tornaron difíciles; a mis tías y a mi querida abuela por el interés y preocupación que demostraron durante esta etapa de mi vida; a María Teresa, por ser mi cómplice y aliada durante esta aventura llamada universidad y finalmente, gracias a Emilio por su ayuda incondicional.

Carla Patricia Mendoza Montenegro

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir uno de mis objetivos de vida; a mi madre por su esfuerzo, enseñanzas y consejos que me ayudaron a jamás darme por vencida; a mi padre por su apoyo y preocupación; a mis hermanos que me guiaron durante mi carrera universitaria y finalmente a Carlita Mendoza, mi mejor compañía, quien hizo que esta etapa sea una experiencia única y llena de momentos inolvidables.

María Teresa Briones Triviño

## **DEDICATORIA**

Dedicada a mi madre, que es mi mayor fuente de inspiración y fortaleza y que desde el cielo sigue guiando cada uno de mis pasos; a mi padre, que hasta ahora es el ser humano más noble y generoso que he conocido, y a Emilio, un excelente amigo, de quien he aprendido tanto.

Carla Patricia Mendoza Montenegro



## **DEDICATORIA**

Dedicada a mi mamá, Teresa, por no dejarme vencer, apoyándome cada día y ayudándome a superar los obstáculos que se presentaban, convirtiéndose en una persona incondicional en mi vida. A mi papá Javier y a mis hermanos Juan José y Javier Alberto, porque con su ejemplo, compañía y consejos pude culminar una etapa más de mi vida.

María Teresa Briones Triviño



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Bermúdez Gallegos, Christian Wladimir, Mgs.**

TUTOR

---

**Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

---

**Murillo Delgado, Erick Paul, Mgs**

COORDINADOR DE ÁREA

Guayaquil, 30 de Agosto de 2016

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Mendoza Montenegro Carla Patricia**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**Factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015**, somos el Tutor **Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**, la Srta. **Mendoza Montenegro Carla Patricia** y la Srta. **Briones Triviño María Teresa** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.  
Atentamente,

**Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Mendoza Montenegro Carla Patricia**

AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Guayaquil, 30 de Agosto de 2016

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Briones Triviño María Teresa**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A -2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015**, somos el Tutor **Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**, la Srta. **Mendoza Montenegro Carla Patricia** y la Srta. **Briones Triviño María Teresa** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.  
Atentamente,

**Christian Wladimir Bermúdez Gallegos**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Briones Triviño María Teresa**

AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

## Índice General

Índice de Tablas.....	XV
Índice de Figuras .....	XVI
Resumen .....	17
Abstract .....	18
Introducción .....	19
Introducción al tema de investigación .....	20
Antecedentes .....	20
Definición del problema .....	23
Delimitación .....	23
Limitación.....	24
Objetivos .....	24
Objetivo General .....	24
Objetivos específicos .....	24
Justificación.....	24
Preguntas de investigación .....	25
Hipótesis .....	26
Capítulo 1: Marcos De Investigación.....	26
1.1. Marco Conceptual.....	26
1.2. Marco Teórico .....	27
1.2.1. Éxito en las Pymes.....	30
1.2.2. Factores de éxito para las Pymes.....	31
1.2.3. Investigación y desarrollo en las Pymes.....	40
1.2.4. Principales problemas de las pymes.....	41
1.2.5. Internacionalización de las Pymes.....	44
1.2.6. Definición de los cinco factores críticos que determinan el éxito .....	48
1.3. Marco Referencial.....	58
1.4. Marco Legal .....	65
1.4.1. Código Tributario .....	65
1.4.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).....	66
1.4.3. Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RALORTI) 73	
1.4.4. Código de trabajo.....	75
Capítulo 2: Análisis de la situación actual de las Pymes en el Ecuador.....	80
2.1. Clasificación de empresas según su tamaño .....	80

2.2.	Número de empresas por provincia y participación nacional .....	82
2.3.	Estructura de empresas por sectores económicos micro, pequeñas, medianas y grandes empresas .....	85
2.4.	Participación en ventas según sector económico .....	89
2.5.	Porcentaje de empresas según su rama.....	94
Capítulo 3: Metodología.....		96
3.1.	Enfoques de la investigación .....	97
3.2.	Técnicas de Investigación .....	98
3.3.	Fases y objetivos de la Investigación .....	99
3.4.	Método de recolección de datos .....	101
3.5.	Determinación de la muestra .....	105
3.6.	Validación del cuestionario .....	106
3.7.	Método de análisis de datos .....	106
Capítulo 4: Análisis Descriptivo .....		107
4.1.	Ubicación o zona geográfica .....	107
Conclusiones .....		123
Recomendaciones .....		124
Referencias.....		125

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Importancia de las MiPymes (Micro, pequeña y mediana empresa) en la producción y empleo</i> .....	21
Tabla 2. <i>Rango del personal ocupado y Valor Bruto de Ventas Anuales</i> .....	26
Tabla 3. <i>Importancia de las MiPyMes en la producción y el empleo</i> .....	29
Tabla 4. <i>Indicadores de medida del éxito competitivo</i> .....	31
Tabla 5. <i>Variables consideradas para determinar los FCE</i> .....	35
Tabla 6. <i>Variables de enfoque para FCE</i> .....	36
Tabla 7. <i>Grupos de factores de éxito</i> .....	37
Tabla 8. <i>Factores Críticos de Éxito según diferentes autores</i> .....	39
Tabla 9. <i>Matriz resumen Factores críticos de éxito</i> .....	48
Tabla 10. <i>Tipos de flexibilidad del trabajo</i> .....	56
Tabla 11. <i>Cuadro resumen estudios de factores de éxito</i> .....	64
Tabla 12. <i>Etapas de la investigación histórica</i> .....	96
Tabla 13. <i>Ubicación o zona geográfica</i> .....	107
Tabla 14. <i>Número de trabajadores</i> .....	108
Tabla 15. <i>Tipo de control de las Pymes</i> .....	109
Tabla 16. <i>Tipo de estrategia</i> .....	109
Tabla 17. <i>Innovación y tecnología</i> .....	110
Tabla 18. <i>Calidad</i> .....	111
Tabla 19. <i>Recurso Humano</i> .....	112
Tabla 20. <i>Financiamiento</i> .....	112
Tabla 21. <i>Flexibilidad organizacional</i> .....	113
Tabla 22. <i>Posición tecnológica</i> .....	114
Tabla 23. <i>Áreas de Innovación</i> .....	115
Tabla 24. <i>Herramientas tecnológicas</i> .....	116
Tabla 25. <i>Certificación de calidad</i> .....	117
Tabla 26. <i>Procesos de Recursos humanos</i> .....	118
Tabla 27. <i>Formación académica de los gerentes</i> .....	119
Tabla 28. <i>Capacidades financieras</i> .....	120
Tabla 29. <i>Tipos de flexibilidad implementados</i> .....	121
Tabla 30. <i>Flexibilidad por áreas</i> .....	122

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Empresas con préstamos bancarios o líneas de crédito (2010) .....	22
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de pequeñas empresas que acceden a préstamos bancarios (2010) .....	43
<i>Figura 3.</i> Ciclo de Deming .....	52
<i>Figura 4.</i> Factores de éxito para la gestión de la calidad total (Yusof & Aspinwall, 2000) ..	60
<i>Figura 5.</i> Modelo de factores que inciden en el éxito competitivo de las Pymes (Rubio & Aragón, 2008) .....	62
<i>Figura 6.</i> Clasificación de empresas según su tamaño, año 2012 .....	81
<i>Figura 7.</i> Clasificación de empresas según su tamaño, año 2013 .....	82
<i>Figura 8.</i> Clasificación de empresas según su tamaño, año 2014 .....	82
<i>Figura 9.</i> Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2012 .....	83
<i>Figura 10.</i> Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2013 .....	84
<i>Figura 11.</i> Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2014 .....	85
<i>Figura 12.</i> Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2012.....	86
<i>Figura 13.</i> Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2013.....	87
<i>Figura 14.</i> Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2014.....	88
<i>Figura 15.</i> Resumen sector económico servicios por año.....	89
<i>Figura 16.</i> Participación de ventas según sector económico, año 2012.....	90
<i>Figura 17.</i> Participación de ventas según sector económico, año 2013.....	91
<i>Figura 18.</i> Participación de ventas según sector económico, año 2014.....	92
<i>Figura 19.</i> Resumen participación en ventas sector servicios .....	93
<i>Figura 20.</i> Porcentaje de empresas según su rama, periodo 2005-2015 .....	94
<i>Figura 21.</i> Aspectos clave para definir los objetivos de la investigación .....	99



## **Resumen**

El presente trabajo está enfocado en el estudio de los factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el período 2005 al 2015, centrándose en el sector de alimentos. La investigación está dividida en cuatro capítulos: (a) Marcos de la investigación, describe el marco conceptual, el marco teórico, el marco referencial y el marco legal; (b) Situación actual de las Pymes en Ecuador, trata sobre la influencia de las Pymes en el desarrollo del sistema productivo nacional y cómo van generando mejoras en la economía del país; (c) Metodología, se realizó una encuesta a 162 gerentes que pertenecen a la Micro, Pequeña, Mediana Empresa “A” y Mediana Empresa “B” y (d) Análisis descriptivo, mediante los resultados del instrumento de análisis se pudo confirmar que la innovación y la tecnología, la calidad, el recurso humano, el financiamiento y la flexibilidad organizacional son los factores con mayor influencia al momento de alcanzar el éxito empresarial.

**Palabras Claves:** factores / éxito / Micro Empresa / Pequeña Empresa / Mediana Empresa “A”/ Mediana Empresa “B”/ servicios.

## **Abstract**

This paper is focused on the study of factors that determine the success of SMEs services of Guayaquil during the period 2005-2015, focusing on the food sector. The research is divided into four chapters: (a) Research frames, this chapter describes the conceptual frame, the theoretical frame, the framework and the legal frame; (b) Current situation of SMEs in Ecuador, this chapter discusses the influence of SMEs in the development of the national productive system and how they generate improvements in the country's economy; (c) Methodology, in this chapter a survey was realized to 162 managers who belong to the Micro, Small, Medium Enterprises "A" and Medium Enterprises "B" (d) Descriptive Analysis by the results of the analytical tool it was confirmed that innovation and technology, quality, human resources, funding and organizational flexibility are the most influential factors at the moment of business success.

Keywords: factors / success / Micro enterprise / Small enterprise / Medium enterprise "A" / Medium enterprises "B" / services.

## Introducción

En las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido el centro de debido a su capacidad generadora de empleo en la sociedad a nivel mundial. De acuerdo a varios autores en un gran número de países de América Latina estas, cada vez se muestran más competitivas y generan mayor valor agregado a la economía. Actualmente en Ecuador, las empresas se enfocan en la producción de bienes y servicios, coadyuvando en el desarrollo económico y social, elaborando productos o añadiendo valor agregado, por lo que fomentan la riqueza y el empleo motivando incluso a consumir insumos nacionales. Un gran porcentaje de Pymes se concentra en las ciudades que evidencian un mejor nivel de desarrollo: Quito y Guayaquil.

Las Pymes constituyen un porcentaje representativo dentro del entorno empresarial ecuatoriano; de acuerdo al último Censo Nacional Económico de 2010, aproximadamente 99 de cada 100 establecimientos se conocen como Pymes. Esto indica que su contribución en el proceso de desarrollo del sistema productivo nacional es altamente significativa realizando así mejoras a la economía del país.

Estas empresas se clasifican en diversas ramas tales como: Comercio, servicios, agricultura, silvicultura y pesca, construcción, bienes inmuebles, industrias manufactureras, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, entre otras. Las Pymes presentan características propias, que hacen de ellas un ejemplo a seguir, normalmente no necesitan elevadas sumas de capital para poder crearse, no necesitan de altos grupos de personas, actualmente el gobierno impulsa su crecimiento implementando sistemas que les permitan desarrollarse de manera más fácil en el mercado, requieren de pocas exigencias técnicas, de calidad y legales, poseen alto potencial para crecer, son flexibles y se adaptan a los cambios.

A pesar de eso, las Pymes generalmente son altamente vulnerables; entre sus principales debilidades se encuentra la dificultad para obtener financiamiento, su bajo nivel de capacitación, bajos niveles tecnológicos, escasos conocimientos administrativos, desaparecen súbitamente del mercado, la inestabilidad política, altos costos por desperdicios en materias primas, entre otros. Un grupo de factores que ayuden en el desarrollo de las Pymes influirá en la mejora de la situación actual de las mismas eliminando obstáculos, barreras, dificultades que muchas veces intervienen en la trayectoria de alcanzar el éxito organizacional.

## **Introducción al tema de investigación**

Se procederá a describir los antecedentes, el planteamiento, definición y justificación del problema. Se formularán las preguntas que permitirán definir los objetivos del presente estudio como también se definirá la hipótesis principal de la investigación.

## **Antecedentes**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido el centro de atención de muchos académicos durante los últimos años por su capacidad generadora de empleo en la sociedad a nivel mundial. Según el Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRI, 2016) se definen a las Pymes como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”

De acuerdo a Orlandi (2006) estas empresas constituyen una de las principales fuerzas dentro del desarrollo económico de los países en vías de desarrollo y realizan varias aportaciones a los mismos, tales como:

- Estimulan el sector privado.
- Promueven el espíritu emprendedor.
- Son altamente flexibles, por lo tanto, pueden adaptarse a la variabilidad de la demanda y la oferta.
- Generan plazas de trabajo.
- Diversifican la actividad económica.
- Aportan a las exportaciones y al comercio nacional e internacional.

Según el autor en la mayor parte de los países de América Latina el empleo generado por estas empresas supera el 50%, por lo tanto, cada vez se muestran más competitivas y generan mayor valor agregado por ocupado. En la tabla número uno se presenta los países de Latinoamérica y su contribución al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) expresada en porcentajes.

Tabla 1.

*Importancia de las MiPymes (Micro, pequeña y mediana empresa) en la producción y empleo*

Países	Participación de las MiPymes en el empleo formal	Contribución de las MiPymes al PBI (Producto Interno Bruto)
Argentina	70.2%	53.7%
Brasil	59.8%	34.3%
Chile	63.0%	20.4%
Colombia	67.2%	38.7%
Ecuador	55.00%	20.0%
México	75.00%	62.0%
Paraguay	77.00%	-
Perú	67.9%	55.5%
Uruguay	68.5%	-
Venezuela	38.1%	-
Argentina	66.3%	50.2%

CNE2004

*Nota:* Adaptado de: Cohen, M., & Baralla, G. (2012). La situación de las PyMEs en América Latina (IADB). *Inter-American Development Bank*, 1-25.

Como se observa en la tabla 1 el aporte de las Pymes en la economía de los países latinoamericanos y en la sociedad es significativo; sin embargo, es común que enfrenten obstáculos que impiden su crecimiento y desarrollo. De acuerdo a Orlandi (2006) los principales obstáculos o barreras que se les presentan a las Pymes son: falta de legislación, promoción e infraestructura insuficiente, dificultad para obtener medios de financiación y falta de instrumentos de capacitación a medida de sus requerimientos; son factores identificados como barreras los que no permiten a las pequeñas y medianas empresas en América Latina alcanzar un alto grado de crecimiento y potenciar aún más la economía nacional.

Uno de los obstáculos más frecuentes reconocido por las Pymes es la dificultad para obtener un crédito bancario, de acuerdo a Vyas, Raitini, Roy y Jain (2015) los bancos evitan dar préstamos por el alto nivel de riesgo asociado con la pequeña y mediana empresa que podría afectar el retorno de la inversión; sin embargo, pueden convertirse en clientes potenciales de los bancos pues, presentan una gran demanda insatisfecha. La accesibilidad para

conseguir un crédito que brindan los bancos a las empresas varía según el tamaño de las mismas y la zona geográfica en que se encuentren ubicadas, esta investigación se concentrará en América Latina. En la figura uno se muestra en porcentajes la accesibilidad a un crédito o préstamo bancario de las pequeñas, medianas y grandes empresas en los países latinoamericanos.

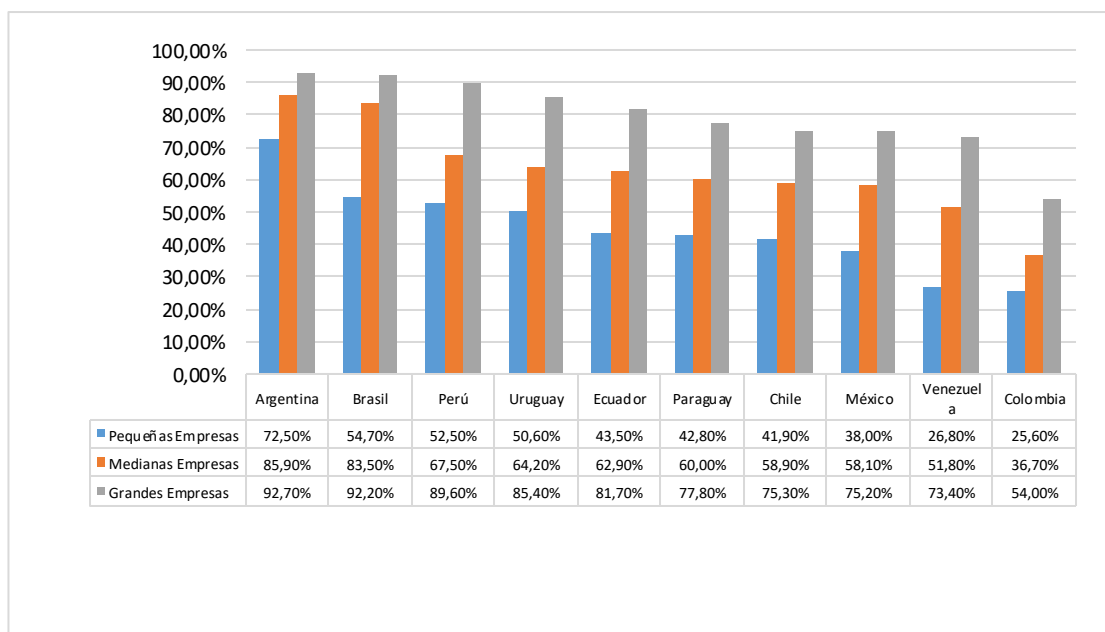


Figura 1. Empresas con préstamos bancarios o líneas de crédito (2010)

Nota: Adaptado de: Arazi, M. C., y Baralla, G. (2012). La situación de las Pymes en América Latina. *Inter-American Development Bank (IADB)*.

Como se observa en la figura uno, mientras menor es el tamaño de la empresa es menor su acceso a un préstamo bancario. Además, se destacan los países que brindan mayor oportunidad de financiamiento a las Pymes los cuales son Argentina, Brasil, Perú y Uruguay, en orden descendente, seguido por Ecuador que es el país objeto de estudio.

Es necesario resaltar que, así como las Pymes atraviesan por ciertos obstáculos existen factores críticos condicionantes para su éxito, dentro de la literatura mundial se encuentra una variedad de estudios realizados sobre el tema. De acuerdo a Yusof (2000), los factores críticos de éxito en una empresa son: dirección empresarial, mejora continua, retroalimentación, desarrollo de recursos humanos, optimización de recursos, capacitación y cultura; sin embargo, otro estudio realizado por Kwan y García (2014) indica que los factores son: cambio organizacional,

estrategia del comercio electrónico, apoyo de alta gerencia, proyectos de gestión y análisis de los costos y los beneficios.

Esta Investigación busca demostrar la incidencia de los factores de éxito identificados por distintos autores a lo largo de la literatura empresarial en las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil. Se prevé que gracias al mismo las empresas contarán con material relevante para fomentar su crecimiento en el mercado ecuatoriano.

### **Definición del problema**

La presente investigación se basa en determinar los factores que inciden en el éxito de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil e identificar cuáles son los más representativos que les han permitido mantenerse en el mercado, por esto el estudio considera a la Micro, Pequeña, Mediana Empresa “A” y Mediana Empresa “B”.

De acuerdo a la literatura analizada, estos factores se estudian con dos propósitos: en primer lugar, establecer qué significa el éxito y a su vez encontrar elementos que permitan medirlo y en segundo lugar, definir qué lo ocasiona. Esta información se recolectará por medio de encuestas a los propietarios de Pymes de servicio exitosas del sector alimentos de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015.

Según la Organización Internacional del Trabajo, las Pymes generan la mayor cantidad de empleo en América Latina y el Caribe, a pesar de las dificultades para establecerse (El Universo, 2015); sin embargo, la tasa de exportación es de 0,4% afectando su capacidad de llegar a mercados extranjeros perteneciendo al sector de menor rentabilidad (2,59%) (Ekos Negocios, 2013). Este sector representa el 10,6% del 99,5% de Pymes en el Ecuador (INEC, 2014).

### **Delimitación**

Para el análisis se contará con el soporte de los propietarios o administradores de las Pymes de servicio exitosas de la ciudad de Guayaquil. Para la investigación se considerarán los estratos de acuerdo al decreto 702, artículo 3 del CAN (Comunidad Andina). Se realizarán las encuestas a los propietarios y/o administradores de las Pymes de servicios exitosas del sector alimentos en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015, escogiendo específicamente a las empresas que se encuentren dentro del área de Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas.

## **Limitación**

La investigación del proyecto se limita por falta de recursos, lo cual no permite desarrollar un análisis más profundo que englobe otros aspectos importantes sobre el tema a tratar; a su vez el estudio abarca una fuerte inversión de recursos económicos para obtener cifras de todo el país las mismas que contribuirían a la obtención de resultados más reales.

Por otra parte, las encuestas también representan una limitación para la investigación dado que la población es numerosa y no es posible abarcarla en su totalidad, de igual modo al no existir estudios relacionados en la ciudad de Guayaquil no se pueden realizar análisis comparativos de los resultados.

## **Objetivos**

A continuación, se describe el objetivo general del estudio y sus objetivos específicos.

### **Objetivo General**

Conocer los factores que inciden en el éxito de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son:

- Definir cuáles son las barreras que impiden el crecimiento de las Pymes de servicios y los factores críticos de éxito.
- Determinar las características de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015.
- Analizar los datos obtenidos a través de estadística descriptiva.

## **Justificación**

Acorde con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la justificación debe fundamentarse en cinco criterios relevantes: conveniencia, implicaciones prácticas, valor teórico, relevancia social, y utilidad metodológica.

El estudio se realiza en las pequeñas y medianas empresas de servicios exitosas del sector alimentos de la ciudad de Guayaquil, teniendo en cuenta que



según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2010) el sector servicios es uno de los más predominantes, este representa el 40,8%.

En Ecuador el porcentaje de Pymes corresponde al 99,5%, a pesar de eso el índice de empresas que logran triunfar es muy bajo siendo este del 2,3% puesto que tienen un limitado número de recursos que no faculta realizar las inversiones necesarias para crecer a nivel internacional (INEC, 2014) es por ello que esta investigación tiene como objetivo determinar qué factores inciden en el éxito de las Pymes de servicios del sector alimentos.

Con la información adquirida se busca realizar un análisis comparativo del efecto que ocasiona el éxito y el fracaso en las personas con la finalidad de obtener conclusiones satisfactorias y aportar en el desarrollo de futuros emprendedores. De esta manera se contribuye desde el punto de vista teórico a la carrera de Administración de Empresas en conjunto con los pequeños y medianos empresarios, para lograr efectos positivos enfocándose en los factores que según los resultados obtenidos influyan en el éxito.

Finalmente, los resultados que arroje la investigación serán los factores que inciden en el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015 mismos que serán extraídos a través de un estudio de mercado para su posterior aportación en la creación de nuevas plazas de trabajo.

## **Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación son:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el éxito de las Pymes de servicios del sector alimentos en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden el crecimiento de las Pymes de servicios y cuáles son los factores críticos de éxito?
- ¿Cuáles son las características de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015?
- ¿Qué datos se analizarán a través de estadística descriptiva?

## Hipótesis

Los factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015 son: innovación y tecnología, calidad, recurso humano, financiamiento y flexibilidad organizacional.

## Capítulo 1: Marcos De Investigación

En el siguiente capítulo se desarrollarán los marcos de la investigación del estudio, están considerados: (a) marco conceptual, donde se esclarecerán los principales términos a utilizar en la investigación; (b) marco teórico, éste contempla la literatura de diversos autores, referente a las Pymes en general; (c) marco referencial, contempla los estudios tomados como pauta para desarrollar el presente trabajo y (d) marco legal, que incluye las leyes que rigen al sector de empresas y su entorno.

### 1.1. Marco Conceptual

En el presente marco se definirán los principales términos a utilizar en el trabajo, para de esta manera facilitar la comprensión de la investigación.

Pymes: “la PYME comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3” (CAN, 2007).

Tabla 2.

*Rango del personal ocupado y Valor Bruto de Ventas Anuales*

<b>Variabes</b>	<b>Estrato I</b>	<b>Estrato II</b>	<b>Estrato III</b>	<b>Estrato IV</b>
Personal ocupado	1 - 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

*Nota:* Tomado de: CAN. (2007). Comunidad Andina. Lima.

Éxito: “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de sus competidores” (Aragón & Rubio, 2005).

Factores de éxito: Los factores claves del éxito (FCE) son aquellas cosas que una organización necesita para obtener éxito con sus grupos de interés clave, es decir, sus clientes, proveedores, empleados, propietarios y cualquier otra organización, unidad de negocio o individuo. Los factores están relacionados con el modelo de negocio, la flexibilidad de la organización y apoyo de la alta dirección (Vyas, Raitani, & Jain, 2015).

Pymes de éxito: “Una PyME de éxito es aquella empresa que mediante su capacidad de gestión y correctas prácticas empresariales supera a las demás, se posiciona en el mercado y logra consolidarse competitivamente manteniendo su posición con el paso del tiempo” (Álvarez, 2012).

Riesgo: probabilidad que tiene una empresa de no responder a las situaciones o cambios inherentes a su actividad. En la literatura se definen tres tipos de riesgos: (a) riesgo operativo, financiero y total; (b) riesgo sobre el comportamiento de la rentabilidad y (c) riesgo del entorno o riesgo-país (Figuroa, 2013).

## **1.2. Marco Teórico**

El presente trabajo consiste en una investigación realizada a las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) dedicadas a la prestación de servicios en la ciudad de Guayaquil, considerando como periodo de análisis los años correspondientes desde 2005 a 2015, y teniendo como principal objetivo la identificación de los factores que conducen a estas empresas al éxito para lo cual se ha realizado una extensa investigación de la literatura empresarial y económica.

Diversos autores identificaron cuatro características cualitativas propias de una pequeña y mediana empresa para que puedan ser consideradas como tales, mismas que se detallan a continuación:

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.

- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector (Suárez, 2003; Curran & Blackburn, 2001).

Este grupo de empresas presentan ciertas ventajas y desventajas características de su naturaleza. Según Castellanos (2003) gracias a su tamaño tienen una capacidad rápida de respuesta y una fácil integración, además se presentan como proveedores eficientes de bienes y servicios intermedios o en esquemas de subcontratación que pueden servir a grandes empresas. Sin embargo, para las Pymes hay ciertas situaciones que se presentan como desventajas, tienen un alto grado de vulnerabilidad a los ciclos recesivos y de desaceleración de la economía nacional y mundial, no pueden superar o imponer con facilidad barreras en el sector en que se desenvuelven y en muchas Pymes los bienes que se ofrecen no presentan valor agregado.

Las Pymes en la actualidad son un motor central que permite el desarrollo de la economía nacional y mundial. Según Orlandi (2006) los principales beneficios proporcionados por la Pequeña y Mediana Empresa son: estimulan el sector privado, promueven el espíritu emprendedor, su flexibilidad, generan nuevas plazas de empleo, permiten una mayor diversificación en la actividad económica y aportan a las exportaciones e importaciones. Genera mucho interés para los gobiernos la capacidad que muestran las Pymes para crear empleos, se prevé que es un porcentaje mayor al de grandes empresas.

Actualmente las Pymes representan una fuente de empleo indispensable dentro de la sociedad. De acuerdo a Garza (2000) los altos niveles de desempleo se dan por dos motivos primordiales: las oportunidades de empleo disminuyen cuando los trabajadores no se encuentran lo suficientemente calificados y la desigualdad que existe entre los sueldos de los empleados calificados y los no calificados; es ahí donde radica la importancia de las pequeñas y medianas empresas, en la generación de nuevas ofertas de trabajo dentro del mercado laboral.

Romero (2006) considera que las Pymes contribuyen en gran medida a la economía nacional, impulsan el crecimiento de la economía, promueven el empleo y

por lo tanto reducen la pobreza. Este grupo de empresas contribuyen también al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), representando en gran parte de los países del mundo la sexta parte de la producción nacional. Para el autor existen cuatro escalas que una empresa normalmente recorre, siendo un ciclo de evolución empresarial: (a) Empresa familiar, (b) Pequeña empresa, (c) Mediana empresa, (d) Grande empresa.

Se presenta la tabla tres que muestra la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el empleo formal y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB):

Tabla 3.

*Importancia de las MiPyMes en la producción y el empleo*

Países	Participación de las MiPyMes en el empleo formal	Contribución de las MiPyMes al PIB
Argentina	70,2%	53,7%
Brasil	59,8%	34,3%
Chile	63,0%	20,4%
Colombia	67,2%	38,7%
Ecuador	55,0%	20,0%
México	75,0%	62,0%
Paraguay	77,0%	-
Perú	67,9%	55,5%
Uruguay	68,5%	-
Venezuela	38,1%	-
Argentina CNE2004	66,3%	50,2%

*Nota:* Adaptado de: Arazi, M. C., y Baralla, G. (2012). La situación de las Pymes en América Latina. *Inter-American Development Bank (IADB)*.

Se observa que Paraguay es el país donde las Pymes generan una mayor aportación al empleo nacional 77,0%, seguido de México 75,0% y Argentina 70,2%, por otra parte, es en México donde las Pymes realizan una mayor contribución al PIB 62,0%, seguido por Perú 55,5% y Argentina 50,2%.

Ese grupo de empresas pese a sus aportaciones a escala nacional son altamente vulnerables debido a los desarrollos tecnológicos y el proceso de globalización que se torna en una lucha constante entre fuertes y débiles. Coucke y

Leo (2008) llegaron a la conclusión de que la mejor defensa contra los efectos negativos de la globalización se centra en la adopción de estrategias ofensivas y explotación de nuevas posibilidades en las industrias de globalización.

### **1.2.1. Éxito en las Pymes**

Según Álvarez (2012) “una Pyme de éxito es aquella empresa que mediante su capacidad de gestión y correctas prácticas empresariales supera a las demás, se posiciona en el mercado y logra consolidarse competitivamente manteniendo su posición con el paso del tiempo”. (p. 66)

En base a lo expuesto por Boyer, Creech, y Paas (2008) el método más común utilizado por todas las empresas para medir el éxito es el valor financiero; aunque establecen que hay otras alternativas como el crecimiento económico y la viabilidad financiera que son igual de importantes, pero menos utilizadas. Al centrarse en las Pymes el principal causante de éxito para estos autores es la ampliación de escala que requiere de una estrategia clara y consistente. Existen también otras variables que hacen posible dicha ampliación: el liderazgo y la buena gestión, que se considera la clave para llevar una organización a escala; el conocimiento y la información de mercado y la comercialización de los productos y servicios, que es un elemento activo y proactivo de una exitosa ampliación.

Chittithaworn, Islam, Keawchana, y Muhd (2011) consideraron que una forma efectiva de medir el éxito de una Pymes es en base a su rendimiento, es decir, según la capacidad que muestra la empresa para alcanzar sus resultados y mostrar comportamientos aceptables. Estos autores definen al éxito empresarial como la consecución de metas y objetivos dentro de una organización. Son ocho los factores que influyen, según sus estudios, en el éxito de una Pyme.

Según Aragón y Rubio (2005) las empresas deben mostrarse altamente competitivas en el entorno y así posicionarse por encima de sus competidores demostrando un mejor desempeño. Normalmente el éxito competitivo de una empresa se mide a través de la rentabilidad económica; sin embargo, hay otras formas, quizás más convenientes, de medirlo. A continuación, se presenta la tabla cuatro, donde se muestran las diferentes formas, cualitativas y cuantitativas, que se utilizan para medir el éxito competitivo.

Tabla 4.

*Indicadores de medida del éxito competitivo*

Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos
Indicadores económicos	Capacidad de innovación
Indicadores financieros	Satisfacción de empleados
Indicadores de crecimiento	Satisfacción de clientes
	Contribución socioeconómica
	Satisfacción del propietario de la empresa con los empleados
	Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento en ventas
	Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento del número de empleados
	Posición competitiva de la empresa

Nota: Adaptado de: Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, (p.36-69).

Se recomienda utilizar una combinación de los indicadores para medir el éxito competitivo, de esta manera se asegurará, según los autores, mayor precisión. Conforme a Viedma (1992) las empresas exitosas pueden tener factores comunes independientemente del país o cultura al que pertenezcan, a pesar de eso existen otros elementos que si están establecidos por el país y serán específicos de las empresas que se encuentren en ese entorno. La perspectiva del autor es muy acertada, puesto que los factores que favorecen el éxito de las Pymes son similares en cualquier empresa, independientemente del país de origen, industria o mercado, u otras condiciones económicas.

### **1.2.2. Factores de éxito para las Pymes**

Toda pequeña y mediana empresa se constituye partiendo de un emprendimiento; por lo tanto, es importante analizar cuáles son los factores internos y externos que le permiten a un emprendimiento convertirse en una Pymes a través

del tiempo. Los factores claves del éxito (FCE) son aquellas cosas que una organización necesita para obtener éxito con sus grupos de interés clave, es decir, sus clientes, proveedores, empleados, propietarios y cualquier otra organización, unidad de negocio o individuo. Estos factores se relacionan con el modelo de negocio, la flexibilidad de la organización y apoyo de la alta dirección (Vyas, Raitani, & Jain, 2015). Según Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado y Amón (2011) “los factores internos y externos que pueden promover y a la vez limitar el emprendimiento son: el financiamiento, las condiciones del mercado, el marco legal, el nivel educativo, el comportamiento empresarial y la motivación” (p. 27).

De acuerdo a Cascella (2001) los FCE son todas las características que un producto o servicio deben tener para influir en la decisión de compra. Los factores generadores del éxito son todos los recursos y capacidades que sirven de soporte para desarrollar una plataforma financiera, técnica y administrativa que ayude a diseñar, producir y mercadear un producto o servicio creando ventaja competitiva. El autor ha identificado los siguientes: tecnología e innovación, calidad, tiempos de entrega, soporte técnico, precio, marca, servicio al cliente, organización de ventas y capacidad de producción.

Por otra parte, Fong (2016) sostuvo que los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella que pueden ser utilizadas por los gestores para obtener una ventaja competitiva.

Otros autores, como Kwan y García (2014), establecieron, resulta conveniente clasificar los FCE en tres categorías: (a) Contexto Organizativo: Cambio organizacional, estrategia del comercio electrónico, apoyo a la alta gerencia, gestión de proyectos y análisis de costos-beneficios; (b) Contexto Tecnológico: expertos de la Tecnología de Información (TI) e infraestructura, problemas técnicos e interoperabilidad del sistema y (c) Contexto del entorno: aspectos legales y dudas y temores.

Los factores críticos de éxito según González y Rodenes (2007) se definen como aquellas variables que influyen en mayor medida en la capacidad de los miembros del sector para prosperar dentro del mercado. Estos factores varían de



acuerdo a la ubicación geográfica y al tipo de empresa que sea objeto de estudio, por lo tanto, se ven altamente condicionados por el país. Han identificado además cuatro FCE considerados fundamentales en toda compañía que desee posicionarse como líder: apoyo del gobierno, capital humano, marketing y calidad de innovación.

Rubio y Aragón (2008) explicaron la importancia que tiene “la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio y la dirección de los recursos humanos en el éxito competitivo de las Pymes” (p. 103). Si se utilizan correctamente los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de las máquinas, los procesos productivos, los sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos. Además, aumenta la capacidad de producción, disminuyen los costes, facilita la adaptación a las necesidades de los clientes mejorando, con ello, el desempeño de la empresa (Price Waterhouse, 1995; Donovan, 1996).

Por esto los mismos autores sostienen la importancia de que la mayoría de los FCE se centren en los activos intangibles de la empresa. La gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las alianzas y acuerdos de cooperación son los factores que tienen mayor incidencia.

Además, consideran que existen tres posturas respecto a la naturaleza de los factores de éxito: la primera establece que los FCE son los mismos indistintamente la zona geográfica en que se encuentre ubicada la empresa o el tamaño de esta, la segunda postura determina que los factores a intervenir en el éxito de una compañía ubicada en un país no necesariamente darán resultado en la igual medida en otra, dado que no hay un modelo establecido y la tercera posición propone que hay factores que pueden funcionar en igual medida en todas las empresas sin importar el país en que se encuentren, así como hay otros que deben variar de acuerdo a la situación específica de cada una.

Por parte de Mohd y Aspinwall (2000) se resaltaron 11 factores críticos del éxito para la implementación de la Calidad Total siendo los cinco más relevantes: liderazgo y apoyo de la alta dirección, proporcionar capacitación eficaz y adecuada a los empleados, medición de resultados y rendimientos, mejora continua y adopción de un sistema de verificación de calidad.

Según Yusuf (1995) la clasificación apropiada para los factores críticos de éxito es la que se detalla a continuación: (a) buena gestión administrativa: capacidad de desarrollar y efectuar buenos planes de negocios para obtener y emplear los recursos de manera eficaz y así mantener el control de las finanzas; (b) apoyo del gobierno: servicios de información, incentivos fiscales y protección contra las grandes empresas; (c) factores de marketing: ubicación, mercado, tamaño de la demanda y habilidades de promoción de ventas; (d) exposiciones en el exterior, (e) nivel de educación y formación, (h) acceso a las finanzas y el nivel de inversión inicial, (i) cualidades personales como: confianza en uno mismo, carisma, perseverancia, reputación local y la honradez, (j) experiencia previa en el negocio y (k) afiliación política.

El mismo autor pudo concluir que los empresarios creen que los factores internos como la posesión de ciertas habilidades y buen carácter; y los factores externos como el apoyo del gobierno, afiliación política son elementos críticos para el éxito de la pequeña empresa.

Para Gadenne (1998) ciertos factores como: liderazgo innovador, generación de nuevos empleos, estabilidad y crecimiento empresarial y las características consideradas indispensables en el empresario como: liderazgo, creatividad, asunción de riesgos, independencia, ambición y persistencia; son variables que contribuyen al éxito de las Pymes y que se han reportado a lo largo de la literatura empresarial. Otras variables incluyen factores demográficos tales como el tamaño, la edad, la forma y el tipo de negocio, lugares de comercialización, número de empleados, el compromiso con la formación del personal, y la edad del propietario, la titulación académica entre otras.

Bhawarkar y Dhamande (2012) basaron su investigación en una lista de variables que evalúan los factores críticos más importantes que influyen en el éxito empresarial:

Tabla 5.

*Variables consideradas para determinar los FCE*

<b>Lista de variables consideradas para determinar los FCE</b>
Apoyo de la alta dirección
Uso de consultores
Herramientas que faciliten los proveedores
Asociación de proveedores
Cultura y comunicación
Personalización
Reingeniería de procesos
Capacitación sobre nuevos procesos de negocio
Formación de usuarios
Comité Directivo
Análisis de datos y conversión
Cooperación interdepartamental
Apoyo de proveedores
Manejo de expectativas
Comunicación interdepartamental
Gestión de proyectos
Metas y objetivos

*Nota:* Adaptado de: Bhawarkar, R., &Dhamande, L. (2012).Development of an Instrument for Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs).International Journal of ComputerApplications.

Finalmente se identificaron cuatro factores críticos de éxito: cultura y comunicación, gestión de proyectos, visión y alcance, objetivos e infraestructura. Estos FCE apoyan la alta dirección y permiten implementar un sistema de Planificación de Recursos Empresariales en la organización.

Gupta, Aye, Balakrishnan, Rajagopal, y Nguwi (2014) consideran que la implementación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales garantiza a toda organización el éxito, mediante una estrategia de expansión, que le permita alcanzar el crecimiento. Los beneficios que representa para la empresa la adquisición de este software se reflejan en el desarrollo de la industria y a la vez en el desarrollo económico de la nación. Sin embargo, tan solo el 33% de las Pymes en los países emergentes logran implementar con éxito este sistema; pues, en el camino se

presentan dificultades como: problemas culturales, económicos y falta de infraestructura.

Vyas, Raitani y Jain (2015) sostienen que son otras las variables para analizar y evaluar los factores que conllevan a una empresa a alcanzar el éxito:

Tabla 6.

*Variables de enfoque para FCE*

Variables
Apoyo de la alta dirección
Promoción del comercio electrónico electrónica dentro de la organización
Procesos de negocio
La expansión de los mercados actuales
Gestión de riesgos
Disponibilidad de recursos
Estructura organizacional flexible
Respuesta rápida en servicio al cliente
Disponibilidad de servicios
Información al consumidor (comportamiento de compra)
Información sobre clientes
Incentivos para clientes
Sitio web fácil de usar
Modelo de negocio
Personalización de servicios
Sitio web seguro

*Nota:* Adaptado de: Vyas, V., Raitani, S., & Jain, P. (2015). Vyas, V., Raitani, S., Roy, A. Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 106-123.

Según el autor los servicios son considerados como el factor más crítico para el éxito. En la india las Pyess son las principales impulsoras de la innovación y sirven como incubadoras de nuevas tecnologías y prácticas.

De acuerdo a Feng y Hoegler (2015) un factor de éxito es un elemento que tiene un efecto sostenible y positivo en el éxito de una empresa generando ventaja competitiva. El autor separo los factores en tres grupos:

Tabla 7.

*Grupos de factores de éxito*

Grupo 1	Subconjunto de factores críticos de éxito endógenos que pueden ser controlados directamente por el negocio.
Grupo 2	Factores críticos exógenos que no son directamente manejables.
Grupo 3	Clase de variables moderadoras que tienen la tarea de mediar entre los factores de éxito "reales" y los valores de éxito.

*Nota:* Adaptado de: Feng, H., & Hoegler, T. (2015). Exploring the Critical Success Factors for Mobile Commerce. *Institute of Applied Informatics and Formal Description Methods*.

Gómez, Rialp y Llonch (2008) plantearon que los factores claves de éxito de las Pymes son: la orientación al mercado, orientación empresarial y capacidad de innovación, las acciones que contemplan los factores citados encaminan a toda empresa a alcanzar la competitividad. La orientación empresarial les permitirá a las organizaciones entrar con éxito a nuevos mercados y realizar acciones que aseguren su estabilidad en ellos; por otra parte, la orientación al mercado se concentrará en captar la información de todas las fuentes necesarias y distribuirla por las distintas áreas de la compañía con el único objetivo de mejorar las expectativas de los clientes hacia los productos o servicios que brinda la empresa.

Si el presente trabajo toma un enfoque contable se puede considerar el estudio realizado por Agustín, Sánchez y Vélez (2008), definieron que establecer un Sistema de Contabilidad de Gestión (SCG) ocasionará un impacto positivo en la confianza de las Pymes. Para los autores la confianza genera beneficios a largo plazo dentro de las empresas, tales como: incremento del compromiso y refuerzo de la longevidad de los centros de distribución, en el caso de Pymes productoras. A un nivel más profundo de análisis, se consideran tres aspectos favorables que trae consigo la implementación de un SCG: les permite a los gerentes una mejora en la toma de decisiones, alcanzar el control organizativo dentro de la empresa y aumentar la eficacia.

Según Pino, García y Piattini (2006) una de las claves para que las Pymes puedan asegurar su éxito dentro del mercado es realizar mejoras continuas en sus procesos. Una óptima mejora de procesos debe basarse en cuatro puntos claves: infraestructura, actividades, ciclo de vida y consideraciones prácticas, que ocasionarán un aumento de la productividad y reducción de tiempos innecesarios, así como una mejor calidad de los productos o servicios que se ofrecen. La evolución de los procesos dentro de una empresa será causante de la madurez y el crecimiento de la misma.

Para Saavedra y Tapia (2011) la productividad y la competitividad en las Pymes son esenciales si quieren sobrevivir en los mercados en que se desenvuelven. En el entorno competitivo, donde participan las empresas actualmente, la mejora de la competitividad juega un rol primordial, ya que tiene como principal premisa la planificación estratégica de los procesos y recursos; considerando dos puntos claves: las necesidades de sus clientes y del mercado en general y las fortalezas y ventajas que muestra la empresa frente a sus competidores. Debido a esto los autores consideran que un benchmarking de procesos es indispensable si se desea alcanzar el éxito en una compañía.

Tabla 8. Factores Críticos de Éxito según diferentes autores

Martin (1976)	Locke (1984)	Cleland and King (1983)	Sayles & Chandler (1971)	Baker, Murphy & Fisher (1983)	Pinto & Slevin (1989)	Morris & Hough (1987)
Definir metas	Difundir los compromisos del proyecto	Resumen del proyecto	Competencia del director	Definir metas	Soporte de la administración	Objetivos
Selección de una filosofía organizacional	Liderazgo gerencial	Concepto Operacional	Horarios	Metas compartidas con el equipo	Consultas a clientes	Técnicas e innovación
Soporte de la administración	Designar a un administrador competente	Soporte de la administración	Control de sistemas y responsabilidad	Instalaciones del jefe	Selección de personal	Políticas
Delegar autoridad	Reestructuración de las comunicaciones y procedimientos	Soporte financiero	Monitoreo y retroalimentación	Adecuada capacidad del equipo	Tareas técnicas	Participación de la comunidad
Selección de equipos	Configuración de mecanismos de control y horarios	Requerimientos logísticos	Implicación continua en el proyecto	Financiación adecuada	Aceptación de los clientes	Duración de los horarios
Asignar suficientes recursos	Reuniones de avance	Inteligencia de mercado			Monitoreo y retroalimentación	
Prever mecanismos de control e información		Cronograma de proyectos		Minimizar las dificultades	Comunicación	
Planeación y revisión		Desarrollo ejecutivo y entrenamiento		Planear y controlar las técnicas	Solución de problemas	
		Mano de obra y organización		Tareas	Características de los líderes del equipo	
		Canales de comunicación		Eliminar la burocracia	Poder y políticas	

Nota: Adaptado de: Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of projectmanagement*, 14(3), p.141-151.

### **1.2.3. Investigación y desarrollo en las Pymes**

Las subvenciones juegan un papel clave en las empresas, pues hacen posible que se inviertan grandes sumas de dinero en la innovación, que es considerada como uno de los factores críticos de éxito de varias organizaciones. De acuerdo a Madrid y García (2008) innovar se traduce en crecimiento económico para las empresas implicadas lo cual permite mejorar su rentabilidad, es ahí donde recae el interés cada vez más creciente por invertir en Investigación y Desarrollo (I+D). La probabilidad de las Pymes de acceder a subvenciones aumenta cuando: parte de su capital es público, cuenta con años de antigüedad dentro del mercado, pertenece al sector farmacéutico o químico y tiene experiencias en actividades de I+D.

Shatat (2015) explica que un ERP (Enterprise Resource Planning) es una infraestructura tecnológica que puede ayudar a la compañía integrando información de todos los departamentos de la misma. Permite que la información sea compartida entre los diferentes socios y que fluya desde los proveedores y clientes hasta la empresa, mejorando así la eficacia de la gestión de la cadena de suministros y el flujo de la información. Los factores que hacen posible para las empresas implementar un sistema ERP se conocen como Factores Críticos de Éxito (FCE) y juegan un papel crucial en la decisión de adquirir un ERP en las Pymes.

Según Roo y Boscán (2012) es importante que las Pymes comiencen a implementar Sistemas de Inteligencia de Negocios (BI) dado que mejoraría su desempeño dentro del mercado actual altamente globalizado. La literatura abarca una serie de factores de éxito que se deben considerar para la implementación de los sistemas, los mismos que están basados en la industria; la estrategia competitiva, la posición de la industria y los factores geográficos, factores ambientales y factores temporales. A continuación, se muestra una tabla que sintetiza los principales FCE considerados a lo largo de los años por diferentes autores.

Rodríguez, Boly, Morel, Camargo y Forradellas (2012) establecen que existe una fuerte relación entre la innovación y el crecimiento de una Pyme, sus estudios comprueban que una fuerte relación en I+D se traduce en crecimiento empresarial de la organización. Para ello analizan la innovación desde dos posturas: como motor de crecimiento de la empresa y como base para la estrategia de la empresa. Así mismo señalan como responsables del crecimiento a tres factores claves: inversión en



innovación, aumento de la rentabilidad de nuevos productos comercializados y el comportamiento de la rentabilidad en función al tiempo de cada empresa en particular.

Según Arbussá, Bikfalvi y Valls (2004) hay dos variables que motivan a las impresas a realizar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos, estos son: el crecimiento y el tamaño de las empresas. Surge en este estudio el concepto de condiciones de apropiabilidad, el cual contempla que los conocimientos pueden ser copiados a otras empresas a un precio relativamente bajo. Los autores sugieren que se debe copiar o imitar a la empresa líder en la industria.

Para Milesi y Aggio (2008) se debe distinguir la innovación de la tecnología, ya que es un término que contempla nuevos y mejorados procesos y productos que permitan aumentar la productividad y competitividad de la empresa. La innovación incluye inversión en I+D, establecer nuevas estructuras organizativas y de comercialización y mejoras en procesos y productos. Es necesario determinar que hay tres elementos considerados primordiales para garantizar la innovación dentro de una compañía: (a) la ingeniería y desarrollo, (b) las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y (c) la capacitación del personal y consultoría.

#### **1.2.4. Principales problemas de las pymes**

Las Pymes constituyen un grupo de empresas altamente vulnerables dentro del mercado. Velásquez (2004) identificó como sus principales debilidades la tendencia a desaparecer súbitamente del mercado, su dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, los presupuestos destinados a la capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo son mínimos y cuentan con problemas dentro del proceso de selección de proveedores. También se identifica como un punto vulnerable la situación de vivir el día a día que atraviesan, motivo por la cual obvian ciertas mejoras que podrían implementarse en sus procesos.

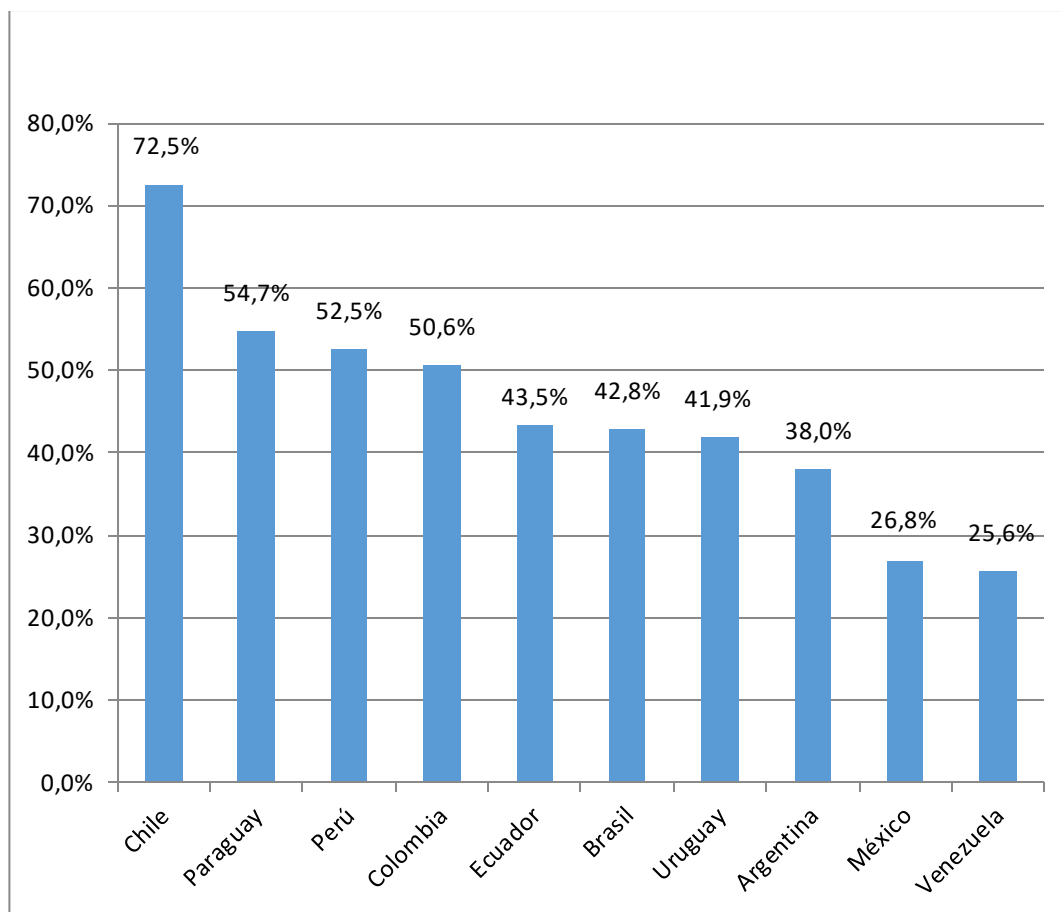
Según aportaciones realizadas por González (2005) son diversas las problemáticas que atraviesan las Pymes en la actualidad y afectan su desempeño dentro del entorno competitivo. Muchas empresas cuentan con una estructura organizacional inapropiada, además de carencia de políticas y supervisión de sus operaciones. Existen también dificultades relacionadas a la falta de análisis de su industria, no identificando de manera correcta sus competidores principales y las

técnicas y estrategias a utilizar para dar a conocer sus productos y servicios. Finalmente, otro punto relevante es la innovación, se sigue utilizando tecnología anticuada y no se realizan reingenierías de procesos que permitan mejorar el rendimiento operativo.

Las pequeñas y medianas empresas son una pieza central de la economía tienen un nivel de solvencia generalmente bajo y su acceso a instrumentos del mercado financiero es más limitado, a diferencia de las grandes empresas que se benefician de operaciones más elaboradas, economías de escala y el acceso a los mercados de valores. Estas limitaciones para las Pymes pueden interferir seriamente en su potencial de expansión, la innovación y la Investigación y desarrollo (I + D) (Balling, Bernet, &Gnan, 2009). Vyas, Raitani, Roy, y Jain (2015) demostraron gracias a sus estudios realizados en la India que los bancos han evitado servir a las pequeñas y medianas empresas, debido al riesgo asociado a ellas. Con el tiempo, a pesar de los varios retos que plantea el segmento de empresas, bancos hindúes han descubierto apetito por el sector a pesar del alto riesgo asociado.

De acuerdo a Nava (2013) uno de los factores determinantes para el crecimiento y éxito de las Pymes es el económico. Las fuentes de financiamiento que pueden ser de dos tipos, recursos propios o recursos de terceros, les permiten a las empresas contar con la facilidad de realizar inversiones que se traduzcan en un triunfo dentro de su entorno competitivo. Sin embargo, es necesario esclarecer que hay ciertas dificultades al momento de acceder a fuentes de financiamiento ajenas, como es el caso de préstamos bancarios; tales dificultades son: altas tasas de interés, exceso de trámites, lo que se conoce como burocracia bancaria, y requisitos de garantía.

Las Pymes se caracterizan por tener poco acceso al crédito bancario, en la dos se muestra el porcentaje de pequeñas empresas en América Latina que tienen acceso a préstamos bancarios:



*Figura 2.* Porcentaje de pequeñas empresas que acceden a préstamos bancarios (2010)

*Nota:* Adaptado de: Arazi, M. C., & Baralla, G. (2012). La situación de las PyMEs en América Latina. Inter-American Development Bank (IADB).

En Chile, Paraguay y Perú los bancos otorgan con mayor facilidad préstamos a la pequeña y mediana empresa; mientras que, en Venezuela es donde se otorgan con menor frecuencia. Ecuador por otro lado se encuentra en un nivel intermedio, 43,5% empresas acceden en promedio a préstamos bancarios.

Otra dificultad constante que atraviesan las PyMEs son las barreras que se les presentan en el proceso de exportación. No quieren exportar, ya sea porque no tienen los recursos necesarios, porque no tienen esa ambición, o el empresario no desea asumir los riesgos involucrados en la internacionalización. Las empresas que realicen exportaciones se enfrentan a varios obstáculos que obstruyen dicho proceso. Westhead, Wright y Ucbasaran (2004) indicaron cuatro tipos:

- Obstáculos estratégicos
- Obstáculos operacionales y logísticos
- Obstáculos informativos

- Obstáculos a base de procesos

Leonidou (2004) explicó que el impacto de estas barreras depende de los antecedentes de gestión y organización ambiental de la empresa, ciertas barreras parecen tener un efecto de obstrucción sistemática fuerte en el comportamiento de las exportaciones. Las barreras como las ineficiencias de información, competitividad de los precios, los hábitos de los clientes extranjeros, y los obstáculos económicos políticos parecen afectar a todas las pequeñas y medianas empresas independientemente de su idiosincrasia.

El mismo autor identificó cuatro barreras externas originadas en el país del cual pertenecen las organizaciones: (a) barreras procesales, aspectos operativos de las transacciones con los clientes extranjeros; (b) barreras gubernamentales, son de dos tipos: por un lado, incluyen un apoyo limitado y los incentivos para los exportadores actuales y potenciales. Otra forma de barreras gubernamentales son marcos regulatorios restrictivos y medidas proteccionistas, como las barreras arancelarias y no arancelarias; (c) barreras de tareas, se refieren a los clientes y competidores de la empresa en los mercados extranjeros; (d) barreras ambientales, se centran en el entorno económico, político, jurídico y socio-culturales del mercado exterior.

### **1.2.5. Internacionalización de las Pymes**

La expansión internacional se basa en la capacidad de una empresa para explotar las ventajas locales en los mercados extranjeros. Sin embargo, en el caso de pequeñas y medianas empresas la falta de recursos estratégicos, la incertidumbre y la complejidad del proceso de expansión resulta ser difícil (Fernández & Nieto, 2005).

Las alianzas con socios en el mercado exterior constituyen una estrategia eficaz que les permitirá superar las deficiencias, como la falta de recursos o conocimientos al entrar en mercados internacionales Lu y Beamish (2001).

Oviatt y McDougall (2005) afirmaron que las redes ayudan a los empresarios a identificar oportunidades internacionales, establecer la credibilidad, y a menudo conducen a alianzas estratégicas. Orengo (2012) sostuvo que las redes de empresas o relaciones de cooperación permiten a las Pymes resolver problemas de exportación e iniciar actividades en el mercado extranjero.

Varios estudios internacionales han indicado que la internacionalización suele ir acompañada de un mejor rendimiento y la competitividad de las Pymes, las oportunidades para internacionalizarse surgen mediante la cooperación de las grandes empresas.

Independientemente de los motivos, los mercados extranjeros proporcionan a las empresas la oportunidad de mejorar la productividad y aumentar sus posibilidades de supervivencia a pesar de eso los riesgos y costos involucrados en el proceso son sustanciales. Las empresas más pequeñas tienen dificultades para superar los desafíos, y sufren a menudo de su tamaño y recursos limitados. Sin embargo, los avances en las telecomunicaciones y otras tecnologías han reducido considerablemente los costos y los riesgos. Esto hace posible que un número creciente de empresas puedan aprovechar las nuevas oportunidades (Onkelinx & Sleuwaegen, 2010).

Las medidas políticas deben enfocarse a reducir las barreras de entrada y bajar el costo de la expansión internacional, tales como la protección de los derechos de propiedad y los costos de transacción. Otras barreras son las regulaciones y la burocracia. Por lo tanto, las medidas de política deben orientarse a reducir estas barreras, en lugar de aumentar aún más la carga administrativa, la falta de información y la búsqueda de socios fiables también afecta su crecimiento (Onkelinx & Sleuwaegen, 2010).

Actualmente la mayoría de los países ofrecen servicios estándares de información y promoción, como el apoyo para la participación en ferias comerciales. Una medida de apoyo más eficaz sería un apoyo más personalizado, tales como el asesoramiento individual. Esto puede incluir asesoramiento sobre el desarrollo de las exportaciones, el establecimiento de filiales en el exterior, el desarrollo de competencias, la identificación de los socios entre otros.

Cavusgil y Nevin (1981) clasificaron los determinantes internos de comportamiento de las exportaciones en cuatro categorías:

- Ventajas diferenciales: se derivan de la naturaleza de los productos de la empresa, los mercados, la orientación tecnológica y recursos. Estos factores son importantes en la preparación de la empresa y en la motivación de su gestión, pero no suficiente para iniciar la exportación.
- La fuerza de las aspiraciones de gestión para diferentes objetivos de negocio, tales como el crecimiento, beneficios, y el desarrollo del mercado.
- Las expectativas de la administración sobre los efectos de la exportación de los objetivos de negocio reflejan el conocimiento del experto, las percepciones de los posibles riesgos y la rentabilidad de la exportación. Estas expectativas también son influenciadas por factores externos, tales como pedidos no solicitados de los compradores y las fluctuaciones en los tipos de cambio extranjeros.

- El nivel de compromiso de la organización para exportar indica la voluntad de dedicar recursos suficientes a las actividades relacionadas con la exportación. Implica muchas tareas nuevas, requiere el compromiso de los recursos financieros y de gestión, este es un factor crítico para una estrategia de internacionalización efectiva.

Leonidou (2004) afirmó que las empresas jóvenes son más sensibles a las barreras a la exportación. Las empresas más pequeñas también son más vulnerables a las barreras asociadas a las limitaciones de recursos, operando dificultades y restricciones comerciales.

Las Pymes necesitan aprovechar sus capacidades específicas y competencias distintivas con la finalidad de asegurar éxito competitivo. Una manera efectiva de hacerlo es mediante el establecimiento y gestión de las relaciones con los socios en el país y en el extranjero (Etemad, 2004). A menudo tienen un conocimiento insuficiente y los recursos para superar las barreras asociadas no son suficientes. Las empresas con ventajas competitivas complementarias pueden aprovechar sus propias ventajas específicas y así beneficiar no sólo a la propia empresa, sino también la asociación. Esta forma de colaboración permite a la empresa posicionarse rápidamente en los mercados extranjeros, basándose en los conocimientos y las fortalezas complementarias de otras empresas locales.

Las empresas multinacionales son el resultado de una toma de decisiones por parte de sus directivos, que ha tenido como principal enfoque su internacionalización. Generalmente se perciben como compañías exitosas y de gran tamaño; sin embargo, según el tamaño no es un detonante a la hora de convertirse en multinacional. Los factores de éxito de estas empresas son: estrategias y objetivos claros, enfocarse en su ventaja competitiva, reducción de niveles jerárquicos, equipos multidisciplinarios, eliminar tareas, fijar objetivos de rentabilidad por procesos, proporcionar autoridad, información y medios a su talento humano y fijar los beneficios de los empleados en función a la satisfacción de los clientes.

Las multinacionales latinoamericanas ocupan cada vez una mejor posición a nivel mundial. De acuerdo a Giacalone (2008) esto se debe a que las empresas multinacionales se valen de cuatro posturas que les permiten competir en un mundo altamente globalizado. En la primera postura se encuentran aquellas compañías que comenzaron siendo familiares y a lo largo del camino tomaron la decisión de internacionalizarse. En el segundo grupo aparecen las multinacionales que deciden establecer relaciones cercanas con los gobiernos de turno. En la tercera postura se

encuentran las empresas que deciden crear alianzas estratégicas como una fuente para acceder más fácilmente al financiamiento. Y, finalmente se encuentran aquellas multinacionales que consideran que su éxito se da por su concentración en industrias básicas, actividades manufactureras de consumo masivo y servicios.

Para Aragón y Monreal (2008) la internacionalización de las Pymes garantiza un crecimiento a largo plazo y establecen que pese a los paradigmas en el mercado global al relacionar la internacionalización como un privilegio único de las grandes empresas, esta no se ve limitada por el tamaño de la organización. Es necesario aclarar que los autores definen el proceso de internacionalización como cualquier actividad de la cadena de valor de la empresa que no se realice en el país de origen. Existen tres teorías sobre la internacionalización de las Pymes: Perspectiva económica, basada en los beneficios económicos que persigue el proceso; perspectiva del proceso, enfocada en los conocimientos y experiencias que se acumulan con la internacionalización y enfoque estratégico, basado en un modelo teleológico.

De acuerdo a Martínez (2000) el proceso de internacionalización de las empresas se debe manejar como un proceso gradual, donde lo óptimo es partir con una menor inversión para que exista un menor riesgo y de preferencia en los países que presenten cierta similitud cultural o geográfica con el país de origen. La autora también expone que hay dos inversiones posibles que pueden hacerse en el extranjero: inversiones defensivas directas e inversiones ofensivas directas. Las inversiones defensivas directas establecen seguir las estrategias de los competidores y de esta forma ganar ventaja competitiva; mientras que, la inversión directa ofensiva se enfoca en poder captar la mayor cantidad de cuota de mercado mediante un acercamiento a la demanda.

### 1.2.6. Definición de los cinco factores críticos que determinan el éxito

Durante la revisión de la literatura se pudo identificar cinco factores significativos mediante la siguiente matriz resumen que se presenta:

Tabla 9.

*Matriz resumen Factores críticos de éxito*

Autores	Calidad	Capital humano	Financiamiento	Flexibilidad organizativa	Tecnología e innovación
Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado y Amón (2011)			√		
Casella (2001)	√				√
Kwan y García (2014)				√	√
González y Rodenes (2007)		√			√
Rubio y Aragón (2008)	√	√			√
Donovan (1996)	√	√	√	√	√
Mohd y Aspinwall (2000)	√	√			
Yusuf (1995)			√		
Gadne (1998)					√
Bhawarkar y Dhamande (2012)					
Gómez, Llonchy Rialp (2008)					√
López y Antelo (2010)				√	√
Frecuencia de estudio	4	4	3	3	8

Como se observa en la tabla nueve, los factores más frecuentes son calidad, capital humano, financiamiento, flexibilidad de la estructura organizativa y tecnología e innovación, en su mayoría son mencionados por los autores en sus estudios. Una vez obtenida esta información se procede a describir cada uno de los cinco factores más relevantes.



**Innovación.** Los Altos niveles de globalización llevan a las empresas a preocuparse en aplicar estrategias que fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico, de acuerdo a Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea (2004) la finalidad de estas medidas es aumentar la competitividad e integración en el mercado, ya que éste es un factor determinante para la posición corporativa de una empresa. La innovación debe visualizarse como un proceso integrador en el cuál interactúen varios componentes y donde se fortalezcan las experiencias y conocimientos. Los autores identificaron dos variables claves dentro del proceso innovador: (a) la importancia de las redes empresariales y (b) capital humano adecuado, que pueda usar de forma dinámica la tecnología e información a su disposición.

Según Corona (2002) en realidad no existe una correlación directa entre la innovación y la competitividad de una empresa pues, lo que determina que una empresa sea o no competitiva son sus sistemas productivos; y por ende, los procesos que forman parte de ellos y la innovación pese a ser un factor importante puede ser interno o externo a la empresa. Sin embargo, el autor reconoció que el objetivo principal de la innovación es el incremento de la competitividad empresarial que se logra a través de: (a) la formación empresarial e (b) impulsar la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico dentro de la empresa.

La innovación para Escorsa y Valls (2008) se define como el conjunto de nuevas ideas que son llevadas con éxito a la práctica; en el contexto empresarial; por lo general, se traduce en un objeto o servicio que será comercializado. A través de este factor las empresas buscan generar cambios que permitan mejorar continuamente los productos ofrecidos en el mercado para lograr la satisfacción plena de los clientes. La innovación se refleja en las siguientes situaciones:

- La introducción de un nuevo bien o servicio al mercado.
- Una nueva forma de producción; es decir, la implementación de procesos nunca antes utilizados dentro de la industria.
- La apertura de un nuevo mercado en un país.
- La utilización de una nueva fuente de materia prima.
- La implementación de una nueva estructura de mercado.

Para García, Serrano y Blasco (2005) una empresa es innovadora si:

- Realiza inversiones en Investigación y Desarrollo, que abarca: (1) investigación básica, está enfocada en obtener conocimientos científicos nuevos, sin necesidad de aplicarlos a un fin específico; (2) investigación aplicada, igual que la anterior se encamina a adquirir conocimientos científicos, sin embargo busca aplicarlos a un fin determinado; y (3) desarrollo tecnológico, utilizando los conocimientos científicos para la producción de nuevos materiales, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios.
- Diseño industrial, se refiere a los planos y dibujos que tienen como finalidad definir nuevos procesos para la producción y posterior comercialización de bienes y servicios.
- Adquisición y configuración de maquinarias y herramientas de producción.
- Lanzamiento de la fabricación, que se refiere a las modificaciones de nuevos productos y servicios.
- Comercialización de nuevos productos y servicios.
- Adquisición de tecnologías inmateriales.
- Adquisición de tecnologías materiales.

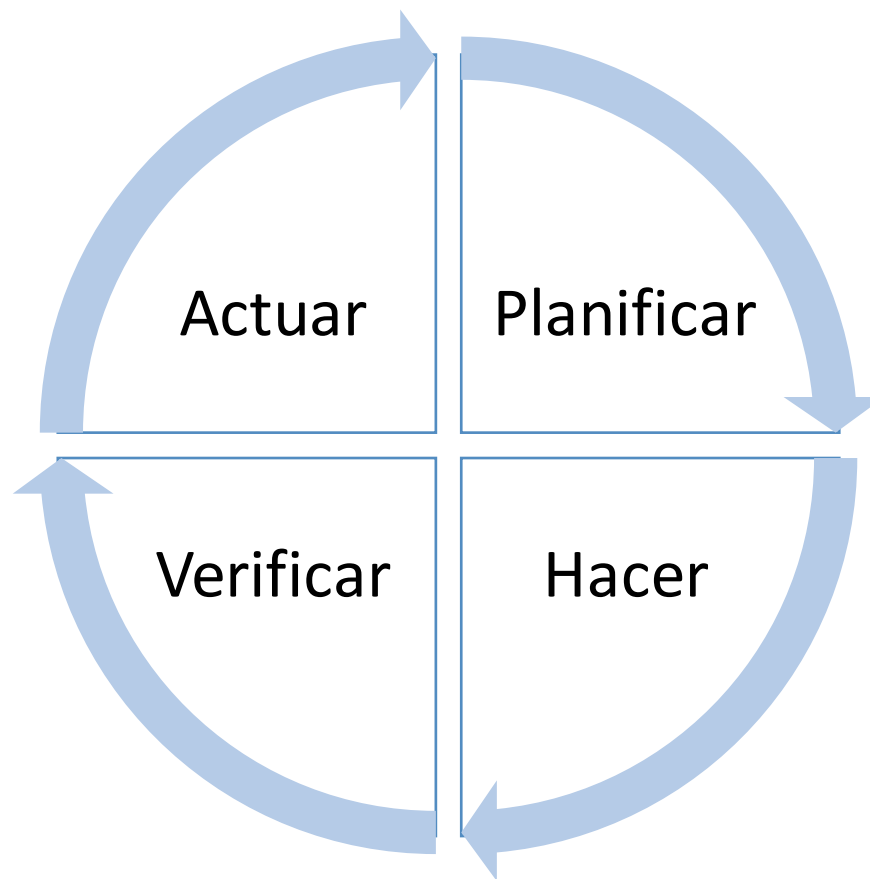
En conclusión, las distintas posiciones de los autores citados coinciden en la importancia de la innovación para que una empresa pueda obtener éxito, llevando a cabo nuevas ideas y de esta forma alcanzar la competitividad empresarial teniendo como principal fin la satisfacción del cliente; sin embargo, este factor no representa nada sin la compañía de un capital humano apto para explotar la tecnología e innovación implementada por la empresa.

**Calidad.** De acuerdo a un estudio realizado por Setó (2004) el primer paso que permite alcanzar la calidad de un servicio es diferenciarlo correctamente de un bien, se debe tener claro que los servicios pueden recaer en equipos o en personas y que algunos requieren su presencia mientras se llevan a cabo. Normalmente el proceso de un servicio se divide en dos etapas: (a) cuando es adquirido y (b) momento en que es producido y consumido simultáneamente. A través de estas determinaciones se puede definir claramente la calidad, la cual es considerada como una herramienta clave es toda empresa que desee permanecer en el mercado y obtener una ventaja competitiva. La calidad persigue tres objetivos fundamentales: (a) satisfacción de los clientes, (b) fidelización de los clientes y (c) beneficios de la empresa.

Según Rosader (1992) para que la calidad de los servicios se haga efectiva las personas que trabajan dentro de la empresa, indistintamente el departamento o área al que pertenezcan, deben cooperar implementando un programa continuo de calidad y las claves que lo harán efectivo son: (a) la cooperación, (b) comprensión y (c) comunicación entre sus diferentes participantes. Además, deberá realizarse en toda organización un estudio intensivo de las operaciones de servicio que permitirá identificar los problemas y realizar la medición del progreso.

La calidad podría definirse como un proceso donde intervienen diferentes actividades mutuamente relacionadas, que interactúan entre sí para poder transformar las entradas en salidas y así alcanzar de forma eficiente los objetivos y metas propuestos por la empresa, que están relacionados con la fidelización del cliente. García, Quispe y Ráez (2003) establecen ocho principios de la gestión de calidad: (a) organización enfocada al cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal, (d) enfoque a los procesos, (e) sistema enfocado hacia la gestión, (f) mejora continua, (g) toma de decisiones basada en hechos y (h) relación mutuamente benéfica con los proveedores.

Estos autores además hacen referencia al ciclo de la calidad de Deming, que la define como un proceso en el cuál se interrelacionan diferentes actividades, mismas que pueden partir siendo de naturaleza simple hasta convertirse en complejas. A continuación, se ilustra el modelo propuesto por el autor:



*Figura 3.* Ciclo de Deming

*Nota:* Adaptado de: García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la calidad de procesos. Notas Científicas, 89-94.

Actualmente existen evaluaciones que miden la calidad de los productos o servicios que brinda una empresa, las cuales por lo general se basan en normas nacionales, regionales e internacionales. La finalidad es que se conviertan en un instrumento de uso común en los diferentes grupos de interés de la compañía: proveedores, productores, comercializadores y clientes; es así, que surgen las normas ISO 9000, 9001 y 9004, los que llevan una adecuada gestión y control de la calidad y alcanzar: la mejora del desempeño, la eficacia y la eficiencia global de la organización.

Para Campos, da Costa, Silva, y do Valle (2014) la cultura de la calidad total es clave en el éxito de las diferentes empresas puesto que logra la satisfacción de todos los interesados dentro de la misma y permite que alcancen un óptimo nivel de competitividad en un entorno altamente exigente e incierto. La calidad total (TQM) busca que las organizaciones alcancen la perfección y mejora continua de sus procesos y así fortalecer las relaciones con sus clientes. Los elementos que se

consideran claves en la aplicación de este concepto son: el liderazgo, los conocimientos de los hechos de la cultura actual de la calidad que tenga la empresa y la gestión de los factores críticos de éxito.

“La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador” (PriceWaterhouse, 1995). Sun y Cheng (2002) en su estudio concluyeron que las pequeñas empresas se caracterizan por implementar sistemas de calidad, estas se ven motivadas por las exigencias del entorno dado que, tras la certificación ISO, los productos tienen mayor aceptación por parte de los clientes.

En definitiva, la calidad es una herramienta clave en toda empresa que desea mantenerse en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Normalmente lo que busca es la satisfacción y fidelización de los clientes que a su vez le permitirán a la organización aumentar sus beneficios, para ellos es necesario que todo su personal coopere y promueva una comunicación fluida que permita identificar los puntos que requieren mejoras.

***Recurso Humano.*** A través de la historia los economistas neoclásicos han percibido al trabajo como una mercancía; sin embargo, de acuerdo a Bowles y Gintis (2014) se debe considerar al trabajo como un medio de producción que depende directamente de las fuerzas económicas del entorno. Además, rechazaron el supuesto del trabajo simplista que tiene como principal premisa a la diferenciación de la población activa. Para estos autores la producción es un proceso tanto social como técnico y depende de los trabajadores cualificados con que cuente la empresa. Por lo tanto, se resalta que la fuerza laboral no se considera como una mercancía, sino como un agente activo dentro de la organización, que tiene como fin principal generar beneficios.

Para Sen (1998) es importante esclarecer la diferenciación entre capital humano y capacidad humana. El capital humano hace mayor referencia al crecimiento económico y se enfoca en: las habilidades, los conocimientos y esfuerzos, que se encaminan a aumentar las posibilidades de producción y maximizar los beneficios de la empresa, mientras que la capacidad humana da mayor énfasis a la libertad del ser humano, por lo tanto, tiene un sentido personal. Los determinantes de

la producción son la educación y la división del trabajo, la cual a su vez genera beneficios a los empleados, proporcionándoles aprendizaje por experiencia y formación técnica.

Dada la importancia de la calidad de la fuerza laboral con que cuenta la empresa Perla (2007) establece que es esencial la inversión en capacitación de personal, exponiendo como argumento que el crecimiento de la organización tiene relación directa con el crecimiento personal; así se mejorará la mano de obra y se podrán desarrollar sus competencias y asegurar la realización idónea de sus actividades. La capacitación tiene como consecuencia la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes y su contribución está encaminada a tres grupos de interés: (a) desarrollo de la empresa, (b) desarrollo del empleado o funcionario y (c) desarrollo del país.

Por otro lado, Coronel (2010) establece que hay ciertos riesgos relacionados con la capacitación del personal, el primero que no refleje los resultados esperados, es decir, no hayan mejoras en la competencia, desempeño y resultados de la persona capacitada y el segundo que el personal capacitado decida marcharse de la empresa porque tienen otras propuestas de trabajo, exigen una mayor remuneración, buscan nuevas oportunidades de desarrollo o exigen un mayor nivel de participación en responsabilidad y decisión.

En resumen, el trabajo es un medio de producción que está estrechamente relacionado con la situación económica del entorno donde se encuentra la Pymes y que además dependerá de la calidad de personal con la que cuenta. Un personal altamente cualificado se traducirá en altos beneficios para la empresa, contará con habilidades, conocimientos y esfuerzos que conducirán a una mayor productividad. Una de las filosofías a promover dentro de toda organización es transmitir a su talento humano que el crecimiento de la misma los llevará a un crecimiento personal y profesional, así se aumentará el compromiso y sentido de pertinencia.

**Financiamiento.** El financiamiento es un factor fundamental dentro de toda organización, para García, Galo, Villafuerte y Marcelo (2015) las Pymes atraviesan varias dificultades al momento de acceder a fuentes de financiamiento externas, uno de los principales motivos es el planteamiento incorrecto de la documentación. Según los autores el 60,13 % de las empresas exponen las siguientes

dificultades: (a) excesivo número de documentos, (b) elevados costos de elaboración de la documentación y (c) el tiempo invertido en elaborar y conseguir los documentos. Además, también se establece que entre las principales preferencias de financiamiento de las Pymes están: (a) bancos, (b) bolsa de valores, (c) cooperativas, (d) mutualistas y (e) propia empresa.

Ferraro y Goldstein (2011) sostuvieron, igual que los autores anteriores, que las Pymes tienen problemas en acceder a financiamiento por los extensos trámites para presentación de la solicitud, la elaboración de los proyectos y el desconocimiento de los productos disponibles dentro del mercado financiero; sin embargo, establecen ciertas acciones encaminadas a mejorar la situación:

- Brindar más información acerca de las herramientas de financiación disponibles.
- Realizar capacitaciones a los bancos para adaptar las ofertas de crédito a empresas de menor tamaño.
- Fortalecer las cooperativas de crédito para las Pymes ya que, ofrecen un menor costo.
- Brindar apoyo a instituciones de microfinanzas, especialmente por aquellas micro y pequeñas empresas que se hayan fuera del sistema financiero.

Ferraro, Goldstein, Zuleta, y Garrido (2011) la participación de las Mipymes en el sector financiero es reducida por lo cual el gobierno debe de implementar medidas dedicadas a facilitar su acceso al crédito. Los programas implementados para conseguir dicho fin son: (a) líneas de financiamiento, (b) garantías, (c) programas de capital y (d) servicios complementarios. Otra recomendación de los autores es dividir a la empresa en tres estratos: firmas dinámicas, empresas tradicionales y start up; de esta manera se propondrían medidas y políticas más personalizadas en lo concerniente a financiamiento externo.

El financiamiento es clave para toda Pyme, pues sus recursos tan limitados en la mayoría de los casos, tendrían solución al encontrar una fuente externa que pueda solventarlos; sin embargo, todos los autores coinciden en que la mayoría de las organizaciones presentan dificultad al momento de acceder a cualquier tipo de

préstamo de una entidad financiera principalmente por los excesivos trámites y desconocimiento de los productos que se les podría ofrecer dentro del mercado.

**Flexibilidad.** Actualmente la flexibilidad representa un concepto que ha ganado campo en muchas empresas a nivel mundial. Para Martínez, Vela, de Luis y Pérez (2006) la flexibilidad es un concepto complejo y multidimensional que surge de la necesidad de responder rápidamente a las situaciones de un entorno dinámico. Los autores lo definen como la capacidad de la empresa para satisfacer la alta variedad de expectativas que tienen los clientes sin elevar los costes, retrasos, interrupciones organizacionales y pérdidas de resultados; además, bajo esta filosofía la compañía debe readecuar con rapidez sus recursos y procesos.

A continuación, la tabla diez elaborada por los mismos autores donde se muestran los diferentes tipos de flexibilidad.

Tabla 10.

*Tipos de flexibilidad del trabajo*

Tipos de Flexibilidad	Enfoque estratégico	
	Externo	Interno
Volumen de trabajo	“Flexibilidad numérica” Ej. Despidos y contrataciones	“Flexibilidad del tiempo de trabajo” Ej. Horarios flexibles, contratos a tiempo parcial.
Organización del trabajo	“Externalización” Ej. Subcontratación	“Flexibilidad funcional” Ej. Equipos polivalentes

---

*Nota:* Adaptado de: Martínez, Á., Vela, M., de Luis, P., & Pérez, M. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la innovación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 66-88.

Según Alcover y Gil (1999) los entornos dinámicos, turbulentos e impredecibles en los que las empresas se desarrollan hoy en día requieren de una capacidad rápida de adaptación como respuesta a estas situaciones. Definen como organizaciones flexibles a aquellas que aplican la flexibilidad funcional, entendiéndose como tal al empleo de mecanismos y procesos organizacionales e innovaciones, relacionadas con la aplicación de nuevas tecnologías, métodos de ampliación de tareas, implantación de equipos de trabajo y círculos de calidad. La



flexibilidad productiva abarca tres dimensiones: (a) flexibilidad del producto, (b) flexibilidad del volumen y (c) flexibilidad de la línea de producción.

Para Cervantes (2005) la situación actual del entorno económico de incertidumbre exige a las empresas el cambio continuo, el cual está dado por la remodelación de sus procesos y la redefinición del uso de la tecnología y las infraestructuras. La flexibilidad permitirá a las empresas ser efectivas y eficaces alcanzando una ventaja competitiva frente a otras, el autor la define como la respuesta rápida de la empresa a las necesidades individuales que presentan sus empleados y clientes a la vez.

Además, establece cinco principios de la flexibilidad: (a) reconocer las diferencias en la compañía con la finalidad de que todos los empleados tengan la oportunidades de aportar, tener éxito y diferenciarse; (b) la valoración de un empleado se relaciona directamente a su rendimiento y a las aportaciones que realice a la empresa; (c) el director será quien apruebe o no la propuesta de flexibilidad que realice un empleado; (d) las propuestas de flexibilidad serán utilizadas de acuerdo a la prioridad de atender a los compromisos de un cliente; (e) utilizar las opciones de flexibilidad no perjudican al desarrollo de la cadena profesional.

Díaz (1996) hace referencia a la importancia de la flexibilidad de los sistemas productivos debido a la presente incertidumbre en los mercados de bienes, capital y trabajo; y resaltando que la flexibilidad es un factor indispensable que permitirá a las empresas ser competitivas. Este autor identifica tres políticas públicas que afectan la flexibilidad: (a) las políticas orientadas a favorecer la flexibilidad productiva y laboral a través de reformas que buscan erradicar los sistemas rígidos; (b) las que generan mayor número de incentivos para favorecer procesos de flexibilización y (c) políticas orientadas a aumentar los procesos de mejora de la productividad a través de nuevas tecnologías que incrementen los grados de flexibilidad de la empresa.

En síntesis, la flexibilidad le permitirá a las empresas responder rápidamente a las situaciones de un entorno que se encuentra atravesando cambios constantes, además podrán satisfacer las altas expectativas que presentan sus clientes sin que represente un aumento significativo de sus costes. Gracias a este factor la organización podrá ser efectiva y eficaz logrando una ventaja competitiva frente a sus principales rivales.

### **1.3. Marco Referencial**

Las Pymes son empresas típicamente familiares conformadas por capital aportado principalmente por el dueño, quien realiza todo en persona, que contrata personal y sólo delega tareas operativas, que no administra profesionalmente, solo opera en lo que sabe, que no genera alternativas en sus decisiones, porque carece de conocimientos; crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares, existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño-fundador, quien no es sujeto de crédito en instituciones públicas ni privadas, o muchas de las veces ignora de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que operan (Álvarez, 2012).

De acuerdo al autor, los verdaderos promotores del éxito en las Pymes son los factores internos, los cuales están relacionados directamente con la empresa. A su vez menciona que el éxito individual de una empresa tiene un efecto dominó en la economía, pues favorece el nivel de empleo, incrementa la tasa de crecimiento económico e inclusive el bienestar de los habitantes. Los factores externos no se consideran puesto que no pueden ser controlados por la empresa, no dependen de la misma y las pymes necesitan variables puedan ajustarse a sus necesidades y características.

Yusof y Aspinwall (2000) realizaron un estudio en Malasia el cual se enfocaba en los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión de la calidad total, centrados en las experiencias y percepciones de las grandes empresas en lugar de pequeñas y medianas empresas.

Los autores basaron su estudio en un cuestionario el cual consistía en tres secciones principales:

- Antecedentes de la empresa
- Nivel de conocimiento de la gestión de la calidad total
- Factores críticos de éxito

La primera sección pretendía identificar los problemas principales, los tipos de productos fabricados, si poseían un sistema de calidad certificado, y también la confirmación de que la compañía no era una Pyme.

La sección sobre el nivel de conocimiento de la gestión de la calidad total consistió en quince aspectos generales sobre el tema. Para ello pidieron a los

encuestados que calificaran dichos aspectos de acuerdo a su nivel de aceptación en una escala Likert de cinco puntos, siendo 1 punto (*en desacuerdo*) y 5 puntos (*muy de acuerdo*), siendo el medio indicado como "neutral". Se esperaba que esto diera una indicación del nivel de conocimiento y la comprensión de la gestión de la calidad total.

La mayor parte del cuestionario comprendía la sección de los factores críticos de éxito. Los nuevos factores fueron introducidos con el propósito de reflejar la situación de las Pymes, y propusieron diez factores cruciales. Cada uno de los factores formularon una serie de elementos y pidieron evaluar dos aspectos. La primera fue el nivel de importancia, y la segunda el grado de implementación actual en la organización.

En la sección de importancia, las escalas oscilaban entre 1 punto (*nada importante*) y 5 puntos (*muy importante*). La calificación de acuerdo el grado de implementación actual en la organización fue de 1 punto (*muy bajo*) y 5 puntos (*muy alto*). Además, se proporcionó una escala de 0 puntos que permite a los encuestados referirse a algo que no conocían o no estaban seguros de la respuesta.

En la última sección se pidió a los encuestados dar su opinión sobre los cinco factores críticos que ellos consideraban durante la implementación de la gestión de la calidad total. Esto daría una idea general de cuáles creían que eran los más importantes desde el punto de vista de una Pyme. La mayoría de los encuestados mencionaron que la alta gerencia y los directores de la gestión de la calidad, debido a que se encuentran directamente involucrados en el proceso y tienen conocimiento de primera mano de la implementación en las pequeñas empresas.

Por último los resultados mostraron que los principales factores de éxito en la gestión de la calidad total son:

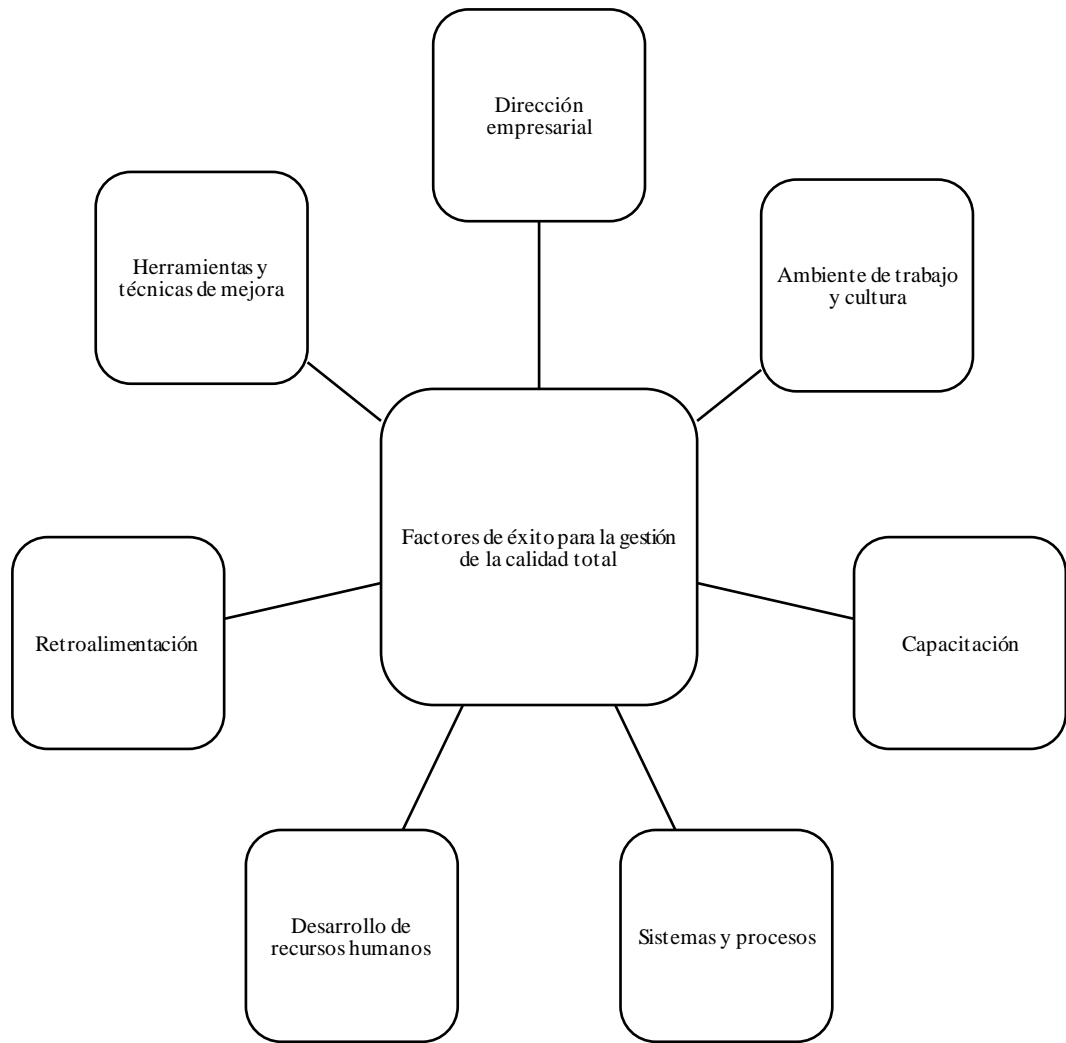


Figura 4. Factores de éxito para la gestión de la calidad total (Yusof & Aspinwall, 2000)

Rubio y Aragón (2008) realizaron un estudio en Murcia acerca de “las decisiones que permiten desarrollar e implantar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores” (p. 103), seleccionaron siete variables dependientes en una escala multi ítem para medir el éxito competitivo.

- Aumento de cuota de mercado
- Productividad de la mano de obra
- Solvencia (capacidad para hacer frente a los pagos)
- Reputación de la empresa
- Satisfacción de los clientes
- Satisfacción de los empleados
- Posición competitiva general (en precios, calidad e innovación)

A su vez seleccionaron cinco variables independientes:

- Innovación
- Recursos comerciales
- Dirección de recursos humanos
- Capacidades directivas
- Cultura

Cada uno de los ítems fue medido en una escala tipo Likert que va desde 1 punto (*total desacuerdo*) hasta 5 puntos (*total acuerdo*).

También escogieron dos variables de control para evitar posibles problemas de interpretación de los resultados, las cuales explican el éxito competitivo de la empresa, que son tamaño y antigüedad de la empresa.

Los autores mencionaron que la competitividad se asocia positivamente al tamaño de la empresa por los beneficios que representan en las empresas de mayor tamaño las economías de escala, el mayor poder de negociación frente a los agentes externos, la mayor solidez de las estructuras financieras o la mayor facilidad de acceso a los mercados internacionales, entre otras cuestiones.

Rubio y Aragón (2008) realizaron un análisis factorial confirmatorio para comprobar la fiabilidad y validez de las variables dependientes e independientes en su modelo. El resto de variables como la calidad, la posición tecnológica y el tipo de control, al ser medidas con un solo indicador ítem global no se realizó el análisis de fiabilidad.

Finalmente como resultado de su investigación llegaron a la conclusión de que la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio y la dirección de los recursos humanos son factores críticos influyentes en el éxito competitivo de las pymes.

La figura cinco presenta un esquema gráfico del modelo de factores críticos de éxito obtenidos por los autores.

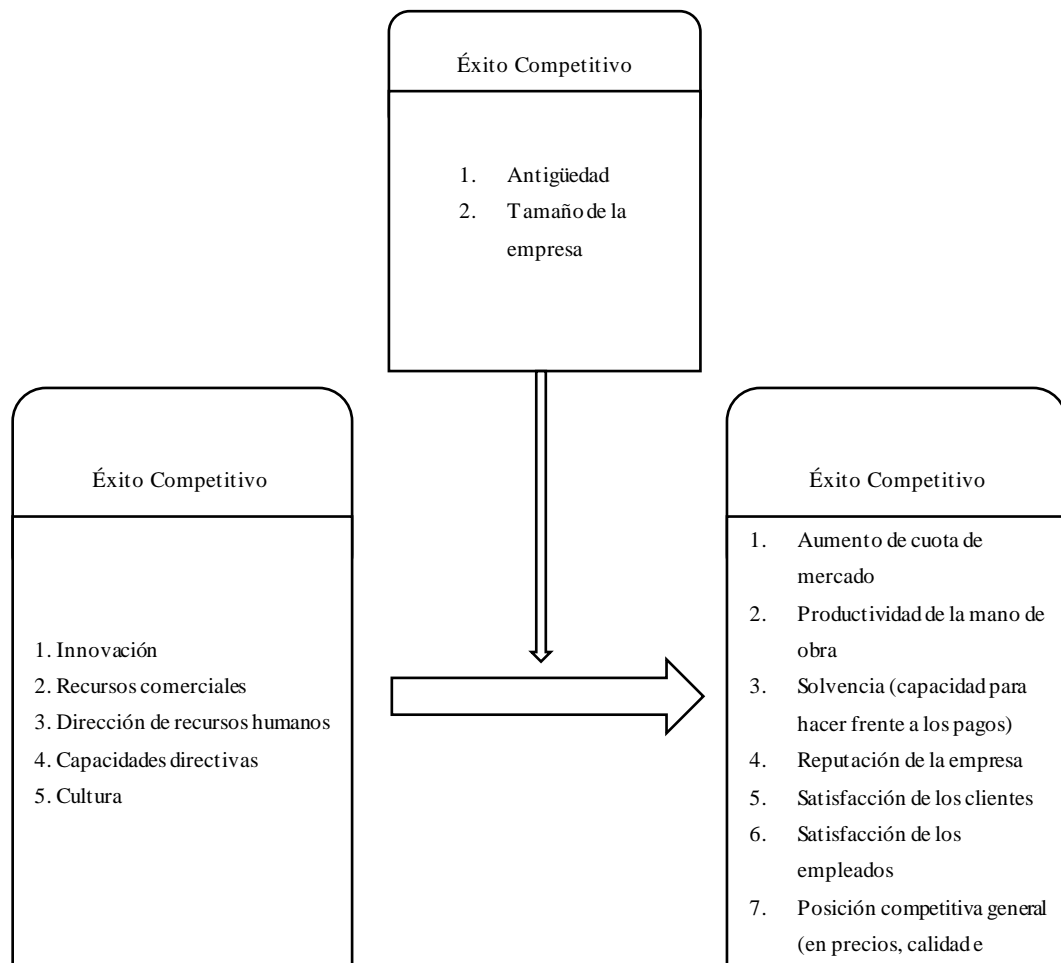


Figura 5. Modelo de factores que inciden en el éxito competitivo de las Pymes (Rubio & Aragón, 2008)

Por otro lado, Olszak y Ziemia (2012) realizaron una investigación acerca de los factores críticos de éxito para la aplicación de Sistemas Inteligentes de Negocios (SIN) en las pequeñas y medianas empresas. Ellos buscaban definir:

- La demanda de sistemas inteligentes de negocios en las Pymes
- Barreras a la implementación del SIN en las Pymes
- Factores críticos de éxito para la implementación del SIN en las Pymes

Separaron el estudio en dos etapas. La primera etapa del estudio comprendió una entrevista a profundidad realizada en 20 Pymes y un análisis de la demanda de SIN en las Pymes. Los resultados obtenidos mostraron que las empresas reconocen la necesidad de implementar SIN en sus organizaciones. La segunda y tercera etapa comprendió identificar los factores determinantes y barreras de implementación de SIN en las Pymes. También fue a través de entrevistas en profundidad.

En conclusión, los autores identificaron que una de las barreras para el desarrollo de las Pymes es la aplicación y el uso de las tecnologías de información y que los principales factores de éxito son:

- Estrategia competitiva
- Posición de la industria
- Factores geográficos
- Factores ambientales
- Factores temporales

Tabla 11.

*Cuadro resumen estudios de factores de éxito*

Autores	Realizado en	Tema de Investigación	Enfoque de estudio	Conclusiones
Yusof & Aspinwall (2000)	Malasia	Estudio de los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión de la calidad total centrados en las experiencias y percepciones de las grandes empresas en lugar de pequeñas y medianas empresas.	Cuestionario: Antecedentes de la empresa, nivel de conocimiento de la gestión total de la calidad y los factores críticos de éxito y análisis de regresión lineal.	Los principales factores de éxito son: Dirección empresarial Mejora continua Retroalimentación Herramientas y técnicas de mejora Proveedor de control de calidad Desarrollo de recursos humanos Sistemas y procesos Recursos Capacitación Ambiente de trabajo y cultura
Rubio & Aragón (2008)	España	Estudio de las decisiones que permiten desarrollar e implantar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores	Encuesta personal (cuestionario auto administrado) Entrevista a gerente de empresa y análisis factorial confirmatorio.	La tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio y la dirección de los recursos humanos como factores críticos influyentes en el éxito competitivo.
Olszak & Ziemba (2012)	Polonia	Estudio de Factores críticos de éxito (CSF) para la aplicación de Sistemas Inteligentes de Negocios en las pequeñas y medianas empresas (PYME)	Entrevista a fondo Pensamiento crítico Razonamiento inductivo y análisis de componentes principales.	Una de las barreras para el desarrollo de las Pymes es la aplicación y el uso de las TI. Los principales factores de éxito son : Estrategia competitiva Posición de la industria Factores geográficos Factores ambientales Factores temporales



## **1.4. Marco Legal**

Todas las empresas legalmente constituidas en Ecuador deberán regirse por las leyes vigentes en el mismo; para que las Pymes puedan desarrollar sus operaciones sin ninguna contrariedad es necesario que esté informada de las leyes que la afectarán directamente tanto a ella como a sus recursos.

### **1.4.1. Código Tributario**

Art. 12.- Plazos. – Los plazos a los que se refieren las normas tributarias se considerarán de la siguiente manera:

1. Los plazos en años y meses serán continuos y se vencerán el día perteneciente al año o al mes que corresponda.
2. Los plazos establecidos se establecerán siempre en días hábiles y en caso que venzan en un día inhábil habrá una prórroga hasta el primer día hábil siguiente (C.T., 2009).

Art. 15, art. 16.- Concepto, hecho generador y calificación del hecho generador. – La obligación tributaria surge cuando los contribuyentes o responsables deben pagar realizar un pago en dinero al Estado al verificarse el hecho generador, entendiéndose como tal al presupuesto fijado por la Ley para calcular cada tributo (C.T., 2009).

Art. 19.- Exigibilidad. – Una obligación tributaria es exigible a partir de la fecha en que se reconoce, sin embargo, en caso de no estar definida dicha fecha surgen las siguientes normas:

1. En caso de que la liquidación deba ser realizada por el contribuyente o el responsable, desde la fecha del vencimiento del plazo para la presentación de la declaración.
2. Cuando sea la administración tributaria la encargada de realizar la liquidación y definir la obligación, a partir del día siguiente de la notificación.

Art. 21.- Intereses a cargo del sujeto pasivo. – Si la obligación tributaria no es satisfecha durante los plazos correspondientes se generará interés a favor del sujeto activo, dicho interés corresponde a 1.5 veces la tasa efectiva referencial para noventa

días establecida por el Banco Central, desde la fecha de su exigibilidad hasta la fecha de su extinción (C.T., 2009).

Art. 23, art. 24.- Sujeto activo, sujeto pasivo. – Se entiende como sujeto activo al que recauda el tributo; mientras que, el sujeto pasivo es la persona natural o jurídica que debe cumplir con el pago de la obligación tributario según lo establecido en la ley y que puede ser contribuyente o responsable (C.T., 2009).

Art. 25, art. 26.- Contribuyente, responsable. – Es la persona natural o jurídica a quien se impone la obligación tributaria y no perderá su condición, aunque sea otra persona la que efectúe el pago de sus obligaciones; mientras que, el responsable es la persona que sin ser contribuyente realiza el pago de las mismas (C.T., 2009).

Art. 38, art. 40.- Por quién debe hacerse el pago, a quién debe hacerse el pago. – El pago se debe realizar por los contribuyentes o los responsables y se deberá efectuar a la persona que labore en la entidad recaudatoria pertinente y que goce la facultad de recaudación, retención o percepción (C.T., 2009).

Art. 41.- Cuándo debe hacerse el pago. – Se deberá pagar en el plago que estipule la Ley tributaria, en la fecha en que hubiera nacido la obligación o en los plazos determinados en los convenios de pago según la Ley (C.T., 2009).

Art. 42, art. 43.- Dónde debe hacerse el pago, cómo debe hacerse el pago. – El pago se realizará en los lugares que determine la Ley o en las oficinas que correspondan a los organismos recaudadores. El mismo se realizará en efectivo, en moneda en curso legas, a través de cheques, débitos bancarios, libranzas o giros bancarios a nombre del recaudador (C.T., 2009).

#### **1.4.2. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)**

Art. 2.- Concepto de renta. – Según esta Ley se considera como renta:

1. A todos los ingresos que provengas de una fuente ecuatoriana y que provengan tanto del trabajo como del capital independientemente si está representado en dinero u otras especies.

2. Los ingresos que se hayan generado en el exterior ya sea por personas o sociedades nacionales (LORTI, 2014).

Art. 3, art. 4.- Sujeto activo, sujeto pasivo. – El sujeto activo según la presente Ley es el Estado Ecuatoriano y recaudará los impuestos a través del Servicio de Rentas Internas (SRI); mientras que, los sujetos pasivos son las personas nacionales, las sucesiones indivisas, y las sociedades ya sean estas nacionales o extranjeras, que generen los ingresos que esta Ley determina que generarán una obligación tributaria (LORTI, 2014).

Art. 7. – Ejercicio Impositivo. – Es anual y está comprendido desde el 12° de enero al 31 de diciembre. Además, el ejercicio impositivo cerrará siempre el 31 de enero, así se hayan iniciado las operaciones en otra fecha del año que no sea el 1° de enero (LORTI, 2014).

Art. 8.- Ingresos de la fuente ecuatoriana. – Se consideran como ingresos de fuente ecuatoriana los siguientes casos:

- 3.1. Las utilidades percibidas por las sociedades que tengan su lugar de domicilio en el Ecuador o fuera de éste y las personas naturales, ecuatorianas o extranjeras, ya sea que residan o no en el país, que provengan de actividades que involucren capital; de sociedades o establecimientos permanentes en Ecuador.

4. Los ingresos obtenidos por los derechos de autor, la propiedad intelectual como: patentes, marcas, modelos industriales, nombres comerciales y la transferencia tecnológica.

5. Las utilidades y dividendos repartidos por las sociedades formadas o que tengan su domicilio en el país.

6. Los ingresos provenientes de exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, ya sean nacionales o extranjeras, con domicilio permanente en el Ecuador, independientemente si su dinero se realiza directamente o mediante otros agentes.

7. Son considerados como ingresos el interés y demás rendimientos financieros pagados por personas naturales o por sociedades, nacionales o extranjeras, que se encuentren domiciliadas en el Ecuador.

Art. 9.- Exenciones.- Están exonerados del impuesto a la renta los siguientes ingresos:

Art. 9.1.- Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas. – Las empresas que se constituyen según lo dispuesto en el Código de la Producción y las sociedades nuevas formadas por otras que se encuentren ya vigentes, que tengan el objetivo de fomentar inversiones nuevas y productivas, serán exoneradas del impuesto a la renta durante cinco años desde que se generen los ingresos; sin embargo las mismas se deberán encontrar en sectores urbanos que no sean Guayaquil ni Quito y se dedicarán a las siguientes actividades:

- a. Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados;
- b. Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados;
- c. Metalmecánica;
- d. Petroquímica;
- e. Farmacéutica;
- f. Turismo;
- g. Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa;
- h. Servicios Logísticos de comercio exterior;
- i. Biotecnología y Software aplicados; y,
- j. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.

Art. 10.- Deduciones. – Serán deducibles los gastos destinados a obtener, mantener y mejorar los ingresos de la empresa que no se encuentren exentos:

1. Los costos y gastos que se encuentren destinados generar los ingresos que se encuentren con documentos de soporte.
2. Los intereses de deudas que estén destinadas a mejoras del negocio, los gastos relacionados con actividades de constitución, renovación o cancelación de las mismas. Tampoco serán deducibles los intereses si exceden a los fijados por el Directorio del Banco Central del Ecuador y los intereses correspondientes a créditos no registrados en el Banco Central.

Serán deducibles los costos y gastos concernientes a contratos de arrendamiento mercantil o leasing, pero esto no aplicará en el caso cuando se aplique a propiedades que pertenecen al mismo sujeto pasivo o de personas que tengan relaciones con él, su cónyuge o familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni en el caso de que el contrato sea inferior a la vida útil del bien arrendado.

Serán deducibles los intereses generados por créditos externos dados por las partes relacionadas, solo en el caso de no exceder el 300% del patrimonio, en el caso de tratarse de sociedades.

4. Las primas de seguro sobre la seguridad de los trabajadores y los activos que hacen posible la actividad económica, siempre que éstos se encuentren con documentos de respaldo.
5. Las pérdidas que se registren como caso fortuito y que afecten la generación del ingreso de la empresa, siempre que no haya contado con ningún tipo de indemnización o seguro.
6. Los viajes realizados por el personal de la compañía y que hayan tenido como objetivo la generación del ingreso, los cuales se deben encontrar debidamente respaldados y no podrán exceder el 3% del ingreso gravado del ejercicio; los gastos indirectos que desde el exterior se relacionen con empresas con domicilio en Ecuador, hasta un máximo de 5% de Base Imponible del Impuesto a la Renta más el valor de dichos actos. En el caso de las empresas que se encuentren en la etapa preoperativa, estos gastos no podrán exceder el 5% del total de los activos, sin perjuicio en la fuente que corresponda.
7. Las Pymes tendrán derecho a la deducción del 100% de sus gastos en el caso que los mismos se hayan destinado a:

1. Capacitaciones de diferente índole que tengan como finalidad un aumento en la productividad de la empresa, y cuyo beneficio no supere el 1% de los gastos correspondientes a sueldos y salarios de ese año.

2. Los gastos que tengan por objetivo el aumento de la productividad y correspondan a las siguientes áreas: desarrollo de productos a través de investigaciones, análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica para el diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, diseño de empaques, desarrollo de software, entre otros que sean determinados en la presente Ley y si sus beneficios no superen el 1%.

17. Son deducibles los gastos que se relacionen a la adquisición o uso de un vehículo que se utilice durante las actividades que generen ingresos, ésta ley contempla:

1. Depreciación o amortización.
3. Intereses de préstamos que se hayan utilizado para su adquisición.
4. Tributos a la propiedad del vehículo (LORTI, 2014).

Art. 11.- Pérdidas. – Las empresas obligadas a llevar contabilidad pueden compensar las pérdidas sufridas durante el ejercicio impositivo con las utilidades gravables que se obtendrán dentro de los cinco años siguientes, con el condicionante de no exceder el 25% de cada periodo. En el caso de liquidación de la empresa el saldo correspondiente a su pérdida acumulada durante sus cinco últimos años de operación, será totalmente deducible (LORTI, 2014).

No se podrán deducir pérdidas por enajenación directa o indirecta de activos y derechos representativos de capital, de empresas con domicilio en el Ecuador, cuando la transacción se realice entre partes relacionadas o entre la sociedad y el socio, su cónyuge, sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o entre el sujeto pasivo y su cónyuge o sus parientes que se encuentren dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Está prohibido por esta Ley que los socios compensen las pérdidas con su dinero propio.

Las rentas del trabajo en relación de dependencia no se verán afectadas por las pérdidas.

Art. 12.- Amortización. – Serán deducibles las amortizaciones correspondientes a activos durante más de un año fiscal y se utilizarán dentro de las actividades del negocio. En el caso de activos intangibles la amortización se calculará en el plazo indicado en el contrato o, en caso contrario en un periodo no mayor a 30 años (LORTI, 2014).

Art. 16.- Base imponible. – Ésta ley define como base imponible a la suma de todos los ingresos ordinarios y extraordinarios, gravados con el impuesto a la renta, menos las devoluciones, descuentos, costos y gastos, que afecten a esos ingresos (LORTI, 2014).

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. – Serán obligadas a llevar contabilidad las sociedades en su totalidad y las personas naturales que al empezar el año fiscal tengan ingresos brutos o gastos superiores al límite establecido por la Ley (LORTI, 2014).

Art. 21.- Estados financieros. – Sobre los estados financieros se declararán los impuestos y éstos deberán presentarse a la Superintendencia de Bancos y Seguros (LORTI, 2014).

Art 37.- Los ingresos gravables que hayan sido obtenidos por empresas que tengan su domicilio en el Ecuador, o por empresas extranjeras domiciliadas dentro del país. Las tarifas serán del 22% sobre la base imponible a dichas empresas, 25% cuando las empresas tengan accionistas, socios, partícipes, constituyentes, beneficiarios o similares que residan en paraísos fiscales o países donde se graven impuestos menores, también pagará el 25% toda sociedad que no informe sobre la participación de sus accionistas, socios, partícipes constituyentes, beneficiarios o similares (LORTI, 2014).

Art. 40.- Plazos para la declaración. – La declaración del Impuesto a la Renta se realizará anualmente por los sujetos pasivos en las fechas determinadas la Ley. Si la empresa cierra sus operaciones antes de culminar el año de ejercicio deberá presentar un anticipo de impuesto a la renta (LORTI, 2014).

Art. 41.- Pago del impuesto. – Los sujetos pasivos deberán pagar el impuesto gravado el año anterior dentro de los plazos que determine la Ley (LORTI, 2014).

Art. 45.- Otras retenciones en la fuente. – Toda persona jurídica y empresas obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten cualquier otro ingreso que esté representado como una renta gravada para el beneficiario del mismo, actuará como agente de retención y este porcentaje deberá ser inferior al 10 % de lo pagado(LORTI, 2014).

Art. 46.- Crédito tributario. - Los valores que se hayan obtenido según lo dispuesto en los artículos de ésta ley, se considerarán crédito tributario para la determinación del impuesto a la renta del contribuyente (LORTI, 2014).

Art. 47.- Crédito tributario y devolución. – Si el impuesto a la renta resulta ser mayor que el impuesto causado o no haya impuesto, el contribuyente puede solicitar pago en exceso, y así mismo podrá ser usado como crédito tributario desde esa fecha hasta los tres años posteriores. Art. 50.- Obligaciones de los agentes de retención. – La retención se debe hacer al momento de pago Y se deberá entregar siempre un documento de respaldo llamado comprobante de retención, en un plazo no mayor a 15 de venta.

En el caso que no se realicen las respectivas retenciones se aplicarán las siguientes sanciones:

1. Si no se presenta la retención o se realiza de forma parcial, el agente de retención será sancionado con una multa de total de las retenciones que debía realizar más los intereses respectivos.
2. Su atraso será sancionado con la multa correspondiente según ésta Ley.
3. Si el comprobante de retención no se entrega al contribuyente se realizará una sanción correspondiente al 5% del valor total de la retención.

Art. 52.- Objeto del impuesto. – Se establecen en este artículo el Impuesto al Valor Agregado (IVA), los derechos de autor, de propiedad intelectual y derechos conexos y el valor de los servicios prestados, según lo determinado por ésta ley (LORTI, 2014).

Art. 54.- Transferencias que no son objeto del impuesto. – No se gravará IVA en los siguientes casos:



1. Aportes en especie a sociedades;
2. Adjudicaciones por herencia o por liquidación de sociedades, incluyendo la sociedad conyugal;
3. Ventas de negocios donde se transfiera el activo y el pasivo;
4. Fusiones, escisiones y transformaciones de sociedades;
5. Donaciones a entidades y organismos del sector público, inclusive empresas públicas; y, a instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento;
6. Cesión de acciones, participaciones sociales y demás títulos valores.
7. Las cuotas o aportes que realicen los condóminos para el mantenimiento de los condominios dentro del régimen de propiedad horizontal, así como las cuotas para el financiamiento de gastos comunes en urbanizaciones. (LORTI, 2014).

### **1.4.3. Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RALORTI)**

Art. 32.- Depuración de los ingresos por arrendamiento de inmuebles, percibidos por personas naturales y sucesiones indivisas.- Los ingresos que reciban las personas naturales y las sucesiones indivisas, que provengan del alquiler de bienes inmuebles, estarán determinados según lo pactado en el contrato entre arrendador y arrendatario (RALORTI, 2014).

Art. 56.- En este impuesto los sujetos pasivos son los herederos, legatarios, donatarios que reciban un acrecimiento patrimonial a título gratuito (RALORTI, 2014).

Art. 58.- Criterios de Valoración. – La valoración de los bienes se realizará según:

1. A los bienes se les definirá el avalúo comercial que se declare por los beneficiarios y si se tratase de una persona obligada a llevar contabilidad se tomará en cuenta su valor residual.

2. Para los bienes inmuebles su valoración no podrá ser menor al valor asignado por los peritos dentro del juicio de inventario ni al avalúo comercial que se haya registrado en el catastro del municipio.
5. A los derechos de las sociedades de hecho se les asignará el valor según lo estipulado en el Balance de situación del último año o de lo que haya determinado la Administración Tributaria.
6. A todos los vehículos que posea la empresa se les asignará el valor que conste en la Base Nacional de Datos de Vehículos (RALORTI, 2014).

Art. 67.- Determinación por la Administración. – La Administración Tributaria se encargará de ejercer la facultad determinadora con la finalidad de verificar las declaraciones realizadas por los contribuyentes y responsables y determinar el tributo que corresponda (RALORTI, 2014).

Art. 74.- Declaración anticipada de impuesto a la renta. – Si la empresa detiene sus actividades comerciales antes del término del ejercicio económico, podrá realizar una declaración anticipada en un plazo dentro máximo de 30 días desde que se suspenden las operaciones comerciales.

También se debe presentar una declaración anticipada en el caso de las empresas que: terminen sus actividades antes o de escisión, fusión, absorción u otra forma de transformación de sociedades, siempre que se realice antes del cierre del ejercicio.

Una vez realizada la declaración se debe proceder a su inscripción y pago (RALORTI, 2014).

Art. 95.- Momento de la retención. – La retención en la fuente se debe realizar al momento del pago y en un periodo de cinco días desde que se ha generado el comprobante de venta. El agente de retención depositará lo recaudado en una entidad autorizada para que se generen los tributos (RALORTI, 2014).

Art. 126.- Retención por dividendos anticipados u otros beneficios. – En el caso de que la empresa reparta los dividendos u otros beneficios correspondientes a los socios o accionistas antes que se termine el ejercicio fiscal, deberá ejecutarse una retención de la tarifa general del impuesto a la renta establecida para sociedades, con

excepción de aquellos casos donde sus beneficiarios residan en un paraíso fiscal (RALORTI, 2014).

La retención que se genere debe ser declarada en el mes siguiente y pagado en el periodo que estipule la Ley.

Art. 199.- Precio de Venta al Público sugerido.- Se entiende como precio de venta al público sugerido aquel que el fabricante o importador del bien y prestador del servicio, creen que deberán pagar sus consumidores finales para poder acceder a los bienes y servicios que ofrecen. No puede ser menor al incremento del 25% de margen mínimo presuntivo al precio fábrica o ex aduana (RALORTI, 2014).

#### **1.4.4. Código de trabajo**

Art. 8.- Contrato individual. - Un contrato de trabajo es un tipo de convenio que representa el compromiso de una persona con otra, para prestar sus servicios lícitos y personales, a cambio de recibir una remuneración según lo acordado por ambas partes y establecido en la Ley (Código de Trabajo, 2015).

Art. 9.- Concepto de trabajador. - También recibe el nombre de empleado u obrero, es la persona a la cual se obliga a realizar el servicio u obra (Código de Trabajo, 2015).

Art.10.- Concepto de empleador. - Es la persona o entidad que da la orden de ejecutar la obra o prestar el servicio. En el sector privado podrán ser los empresarios y en el sector público El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas (Código de Trabajo, 2015).

Art. 11.- Clasificación. - Los contratos de trabajo pueden ser:

- a. Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b. A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c. Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d. Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e. Individual, de grupo o por equipo (Código de Trabajo, 2015).

Art. 12.- Contratos expreso y tácito. - En este tipo de contrato el empleador y el empleado llegan a acuerdos ya sean verbales o por escrito, por lo tanto, se considera tácita toda relación de trabajo entre el empleado y el empleador (Código de Trabajo, 2015).

Art. 13.- Formas de remuneración. - Según esta Ley, existen tres formas de remuneración:

- Sueldo y jornal: esta remuneración se calcula en base a la unidad de tiempo.
- Participación: el empleado tiene derecho a recibir parte de las utilidades de los negocios del empleador como parte de su remuneración.
- La remuneración mixta: Es una combinación de los tipos de remuneración anteriores, es decir, además de su salario el empleado recibe parte de las ganancias del negocio del empleador.

Art. 15.- Período de prueba. - Los contratos del siguiente tipo:

- a. Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b. Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c. Los de aprendizaje; y,
- d. Los demás que determine la ley (Código de Trabajo, 2015).

Si se celebran por primera vez, se pueden celebrar con un periodo de prueba de noventa días como máximo, al cumplirse este periodo el trabajador podrá laborar de forma estable en la compañía por lo que resta del año. Durante el plazo de prueba cualquiera de las partes lo puede dar por terminado sin causar repercusión legal alguna (Código de Trabajo, 2015).

Art.16.- En este artículo intervienen tres tipos de contrato: (1) por obra cierta, (2) por tarea y (3) a destajo.

- Por obra cierta: Cuando el empleado o trabajador recibe el pago al completar toda la obra o tarea encomendada, sin importar el tiempo que requiera la misma.

- Por tarea: El empleado realizará el trabajo por la jornada o el periodo de tiempo que se haya establecido con anterioridad y se entenderá concluido al cumplirse con dicho periodo.
- A destajo: Se refiere a los trabajos que se realizan en unidades de obra y la remuneración del mismo está relacionada con la elaboración de estas partes sin considerar el tiempo invertido por el empleado.(Código de Trabajo, 2015)

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada. - Los contratos eventuales son los que se celebran solo cuando el empleador atraviesa ciertas circunstancias que pueden ser por ejemplo reemplazo de personal que se encuentra ausente debido a vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y demás situaciones. Para la celebración de este tipo de contrato se debe especificar por qué circunstancia se hará el reemplazo, el nombre del reemplazado y el tiempo exacto en que se llevará a cabo (Código de Trabajo, 2015).

Otro motivo por el cual se suelen celebrar este tipo de contratos es un aumento de la demanda o producción de los bienes o servicios que ofrece la empresa, y para este caso no podrá tener una duración mayor a 180 días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días (Código de Trabajo, 2015).

Esta modalidad de contrato tiene un incremento del 35% del valor hora del salario básico del vigente que debería recibir el trabajador (Código de Trabajo, 2015).

Por otra parte, los contratos ocasionales nacen para cumplir con actividades emergentes o extraordinarias, que no guardan relación con la actividad que ejerce el empleador y no deben exceder 30 días en un año, según lo dispuesto en la presente Ley. Así mismo, en cuanto a la remuneración, tendrán un incremento del 35% del valor hora del salario básico que le corresponda al empleado (Código de Trabajo, 2015).

Y finalmente, los contratos de temporada, son aquellos que se celebran cuando se desea realizar trabajos cíclicos o periódicos. Pueden celebrarse entre la empresa y el empleador o un grupo de trabajadores. Los beneficios de este tipo de contrato son la estabilidad y la garantía que en caso de no cumplirlo se entenderá como un despido intempestivo (Código de Trabajo, 2015).

Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo según lo dispuesto en este artículo es de ocho horas diarias y 40 semanales (Código de Trabajo, 2015).

Art. 48.- Jornada especial. - Existen ciertas industrias donde no es permitido exigir el cumplimiento de la jornada de trabajo completa, esto lo determina las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo y serán estas quienes fijen el número de horas a trabajar.

Los adolescentes no deberán trabajar por más de seis horas diarias durante cinco días de la semana (Código de Trabajo, 2015).

Art. 49.- Jornada nocturna. - Se considera como jornada nocturna a todo trabajo que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, debe remunerarse de igual forma que la diurna, pero con un aumento del 25% cada hora laborada (Código de Trabajo, 2015).

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos. - Las jornadas de trabajo no podrán exceder de cinco días en la semana, 40 horas en total. Normalmente los días de descanso obligatorio serán sábado o domingo; sin embargo, por acuerdo entre el empleado y empleador el descanso podrá llevarse a cabo en otros días siempre que sean consecutivos (Código de Trabajo, 2015).

Art. 51.- Duración del descanso. - Los empleados pueden tomar el descanso todos a la vez o por turnos, según el tipo de trabajo que realicen y deberá tener una duración de 48 horas seguidas (Código de Trabajo, 2015).

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias. - En el caso de excederse la jornada ordinaria máxima de trabajo se realiza las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no excederán cuatro en un día, ni doce en una semana (Código de Trabajo, 2015).
2. Si las horas se encuentran comprendidas durante el día o hasta las 24H00, el empleador deberá pagar al trabajador el valor de cada una de las horas laboradas más un recargo de 50%. Si estas horas se encuentran entre las 24H00 y las 06H00, el empleado tendrá derecho a recibir un 100% de recargo

por cada hora trabajada, calculado en base a su salario (Código de Trabajo, 2015).

3. Para los contratos a destajo se aplicará la misma disposición anterior, con la diferenciación que el cálculo no se hará sobre las horas laboradas, sino sobre la remuneración que recibiría el empleado por cada unidad fabricada fuera de las ocho horas de trabajo ordinarias (Código de Trabajo, 2015).

4. Todo trabajo que se ejecute durante los días de descanso del empleado debe ser remunerado con un 100% de recargo (Código de Trabajo, 2015).

Art. 60.- Recuperación de horas de trabajo.- Por causas imprevistas es posible que se dé la suspensión involuntaria de la jornada ordinaria de trabajo, el empleador remunerará la misma de forma normal, pudiendo aplicar las siguientes prescripciones:

1. Podrá recuperar el tiempo perdido aumentando hasta por tres horas las jornadas de los días siguientes, sin estar obligado a pagar un recargo (Código de Trabajo, 2015).

2. Esta recuperación tendrá duración hasta que se recupere en su totalidad las horas perdidas (Código de Trabajo, 2015).

3. Sin embargo, si el empleador tiene a los trabajadores en el lugar de trabajo durante la interrupción, perderá el derecho a la recuperación de las horas; a menos que se las remunere según lo establecido en el artículo 55 (Código de Trabajo, 2015).

4. El trabajador que no pueda recuperar el tiempo perdido deberá devolver al empleador el valor correspondiente a dichas horas (Código de Trabajo, 2015).

5. La recuperación de las horas solo se podrá ejecutar con autorización del inspector de trabajo. Ante el cual el empleador presentará una solicitud donde se detalle la fecha y la causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario y el número y determinación de las personas a quienes se deba aplicar el recargo de tiempo (Código de Trabajo, 2015).

Art. 69.- Vacaciones anuales. - Los trabajadores tendrán derecho a gozar de 15 días ininterrumpidos de vacaciones, que incluyen los días no laborables. Aquellos

empleados que hubieren trabajado para la empresa por un periodo de más de cinco años tendrán derecho a gozar de un día de descanso adicional por cada año laborado o, recibirán el dinero equivalente a aquellos días excedentes como parte de su remuneración (Código de Trabajo, 2015).

Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables. - Las vacaciones anuales de los empleados constituyen un derecho irrenunciable que no podrá ser compensado con dinero, los contratos no podrán darse por terminado sin que el empleado haya gozado de sus vacaciones, a excepción de lo dispuesto en el artículo 74 del presente Código (Código de Trabajo, 2015).

Art. 74.- En el caso que el trabajador deba dejar de laborar en la empresa y no haya gozado de sus respectivas vacaciones, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las vacaciones no gozadas (Código de Trabajo, 2015).

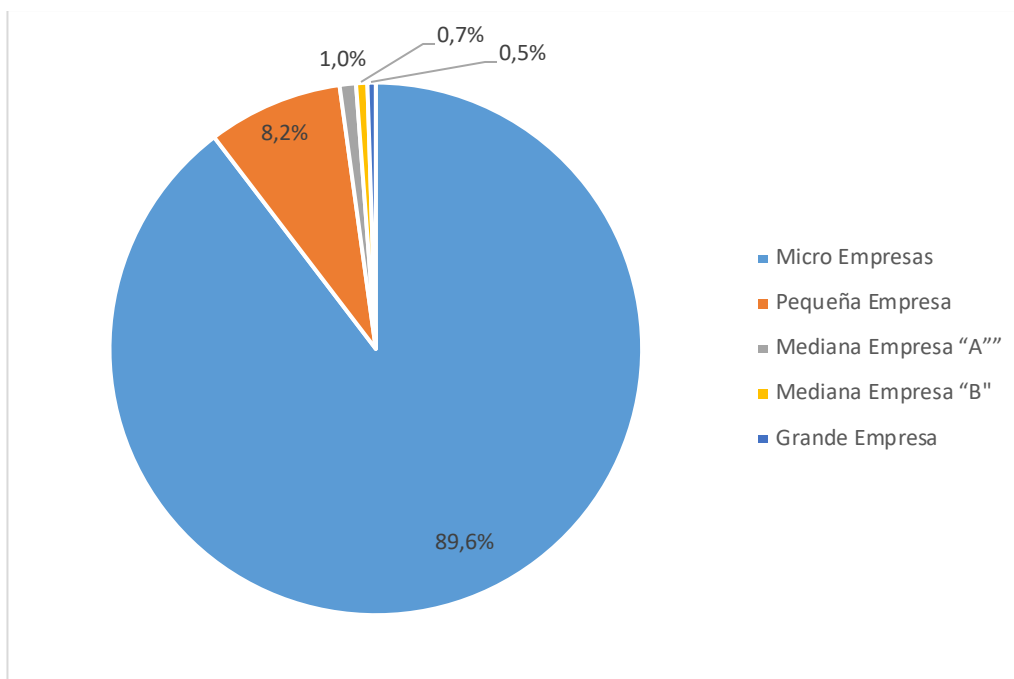
## **Capítulo 2: Análisis de la situación actual de las Pymes en el Ecuador**

Las Pymes constituyen un porcentaje representativo dentro del entorno empresarial ecuatoriano; de acuerdo al último Censo Nacional Económico del 2010, aproximadamente 99 de cada 100 establecimientos son consideradas Pymes. Esto indica que su contribución en el proceso de desarrollo del sistema productivo nacional es altamente significativa realizando así mejoras a la economía del Ecuador.

### **2.1. Clasificación de empresas según su tamaño**

Para conocer a profundidad la situación actual de las Pymes en Ecuador se tomará como punto de partida los años 2012, 2013 y 2014, el primer punto a analizar será la clasificación de las empresas por su tamaño.



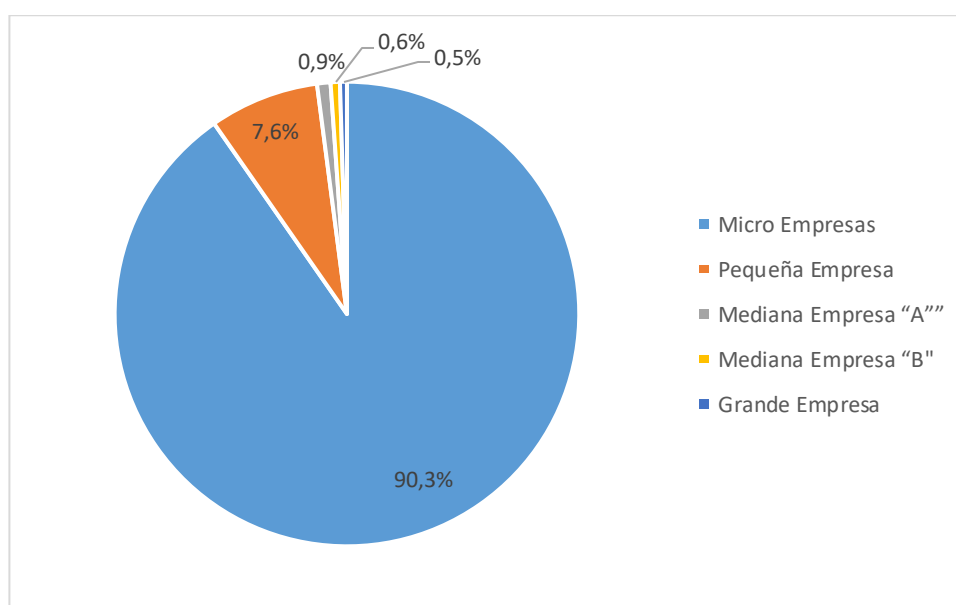


**Figura 6.** Clasificación de empresas según su tamaño, año 2012

Fuente: INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)

Durante el 2012 89.9% de las empresas constituidas en Ecuador correspondía al grupo de las Micro Empresa, siendo solo el 9.9% restante pequeñas y medianas.

Para el 2013, los datos mantuvieron similitud a los del año anterior, como se muestra en la figura siete.

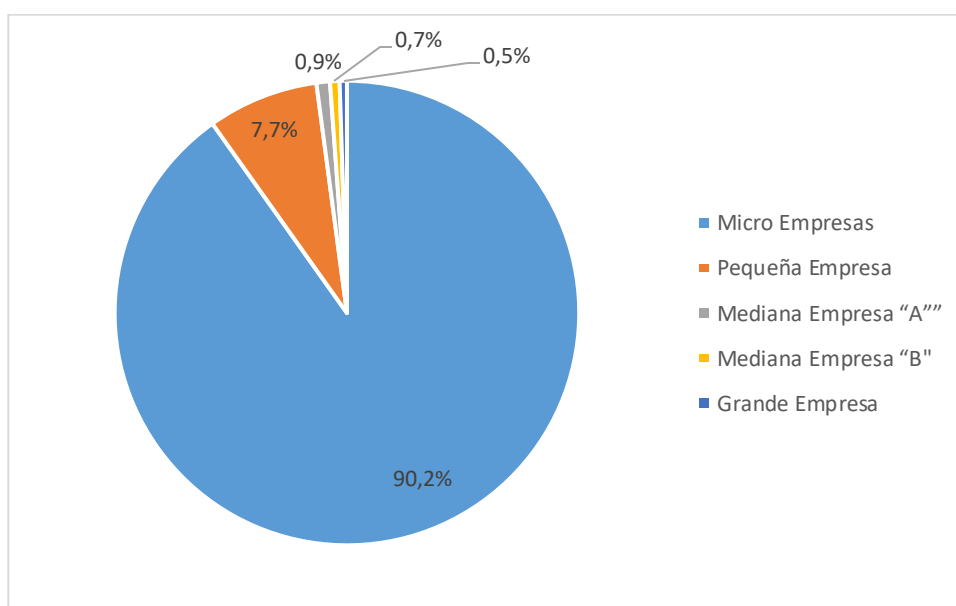


**Figura 7.** Clasificación de empresas según su tamaño, año 2013

Fuente: INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)

Sin embargo, aunque las micro empresas siguen encabezando la lista, su porcentaje aumentó a 90.3%.

Para el 2014 los datos mantienen similitud con los años anteriores, especialmente con el 2013.



**Figura 8.** Clasificación de empresas según su tamaño, año 2014

Fuente: INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

En 2014 nuevamente ascendió, llegando a las mismas cifras del punto de partida, con 99,5% de participación total de las Pymes; observando así la predominancia de la micro, pequeña y mediana empresa.

## **2.2. Número de empresas por provincia y participación nacional**

En cuanto a la distribución de las empresas según la provincia durante los tres años correspondientes al presente estudio, se tiene:

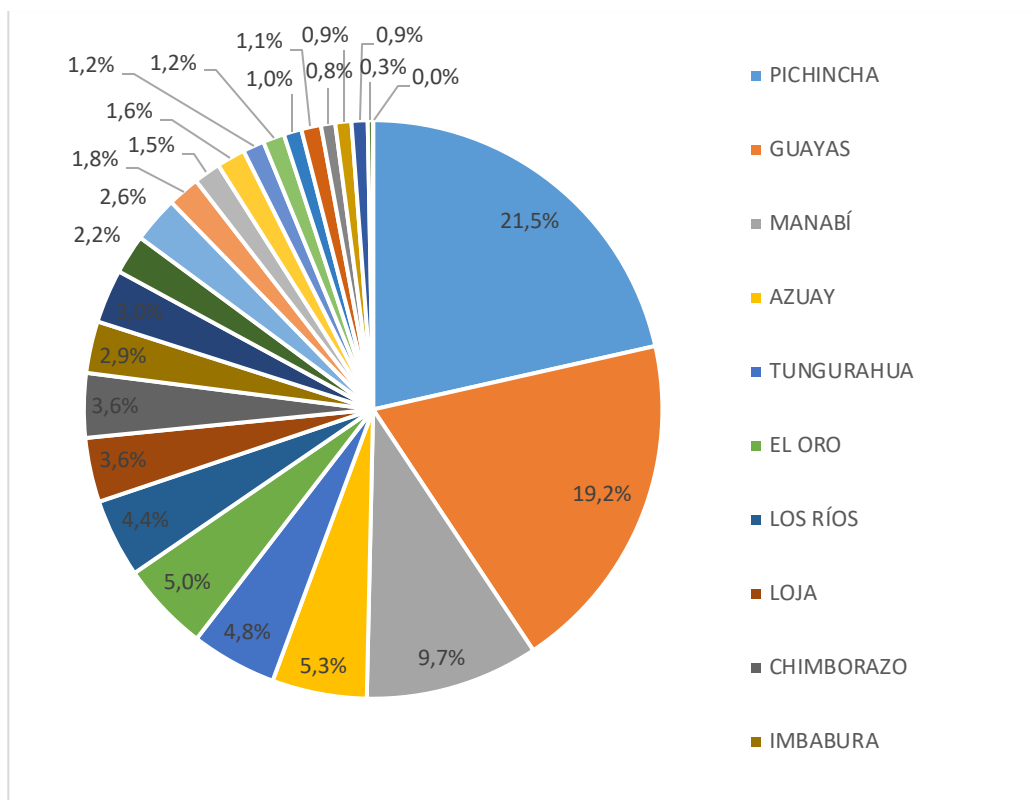


Figura 9. Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2012

Fuente: Fuente: INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)

Durante el 2012 la provincia Pichincha es la que presenta mayor número de Pymes que corresponden al 21.5%, seguida por Guayas con un porcentaje igual a 19,2% y Manabí 9.7%. Entonces, se concluye que durante este año Pichincha, Guayas y Manabí poseen el 50.4% total de las empresas de Ecuador.

En el 2013, se procede a realizar el mismo análisis, según la figura diez, tomada del INEC.

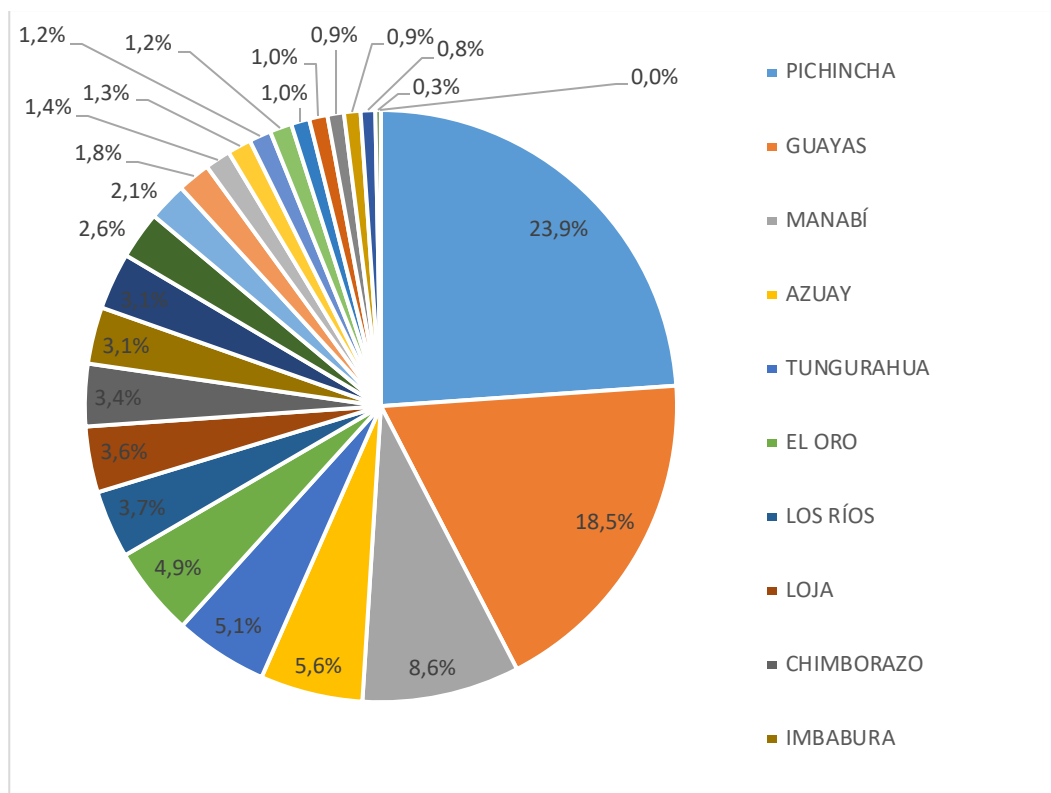


Figura 10. Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2013

Fuente: INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)

Este año la concentración de las empresas se mantiene en las mismas provincias, sin embargo ahora representan 51% de la población total en Ecuador.

Por otra parte, durante el año 2014, la situación no mostró cambios significativos; teniendo como resultados:

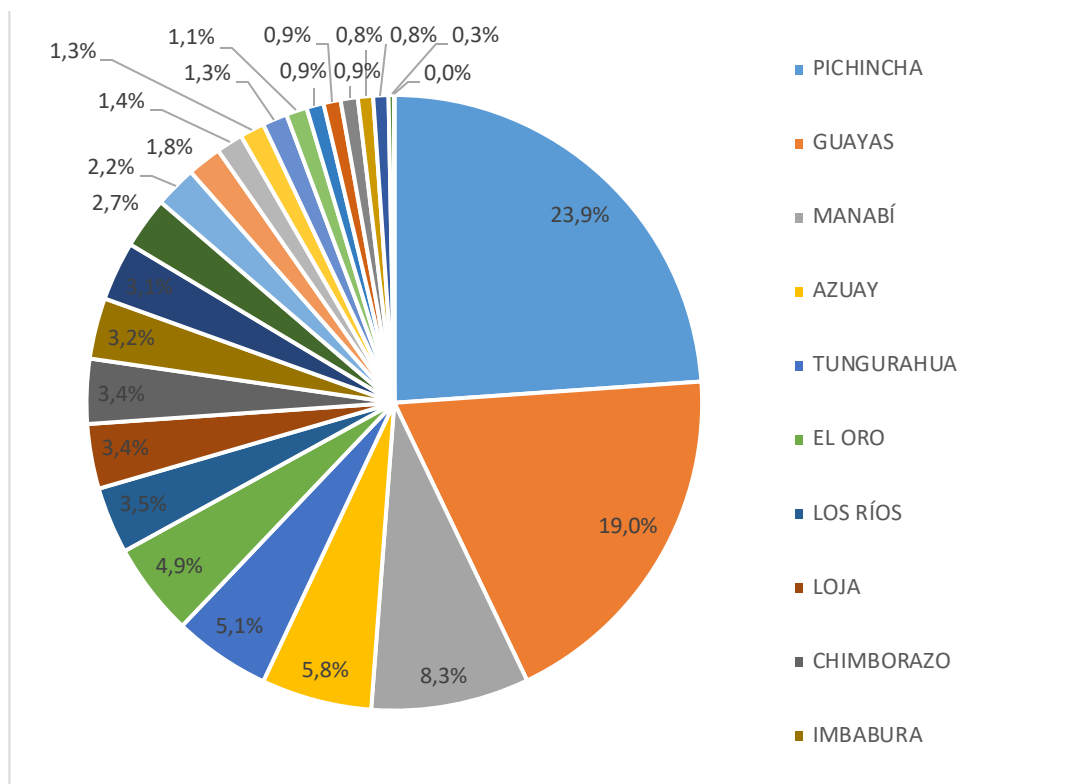


Figura 11. Número de empresas por provincia y participación nacional, año 2014

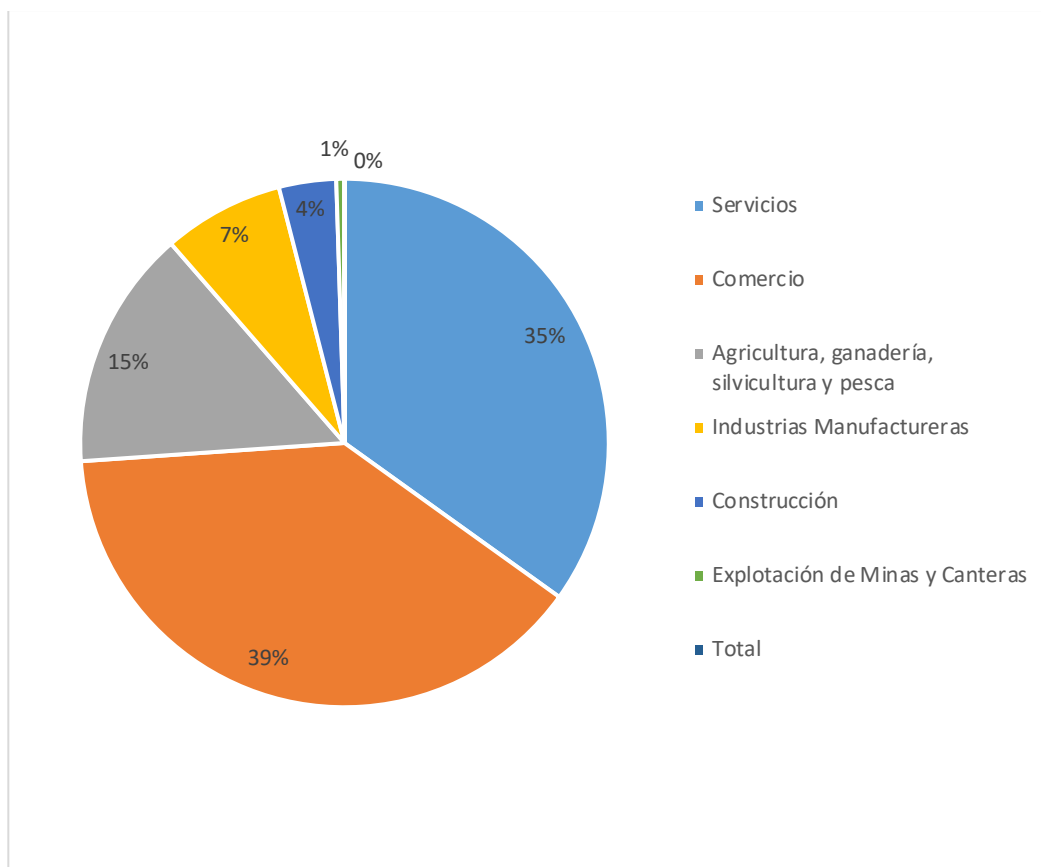
Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos 2014

Pichincha sigue encabezando la lista, abarcando 23.9% de las empresas en Ecuador, un porcentaje similar le corresponde a Guayas con 19% y nuevamente aparece dentro de este grupo Manabí, con 8.3%. Durante este año, las tres provincias representan 51.2% de la población total.

Entonces, Las Pymes en el Ecuador en el año 2012 se encuentran concentradas en su mayoría en tres provincias: Pichincha, Guayas y Manabí, teniendo una totalidad de 50,35%. Durante el año 2013 y 2014 se mantuvieron concentradas en esas tres provincias, sin embargo, su participación ascendió a 51% y 51.2% respectivamente.

### 2.3. Estructura de empresas por sectores económicos micro, pequeñas, medianas y grandes empresas

A continuación, se detalla la distribución de las Pymes según los sectores económicos a los cuales se dedican para así contar con un indicador que permita determinar cuántas empresas hay en cada uno de los ellos.

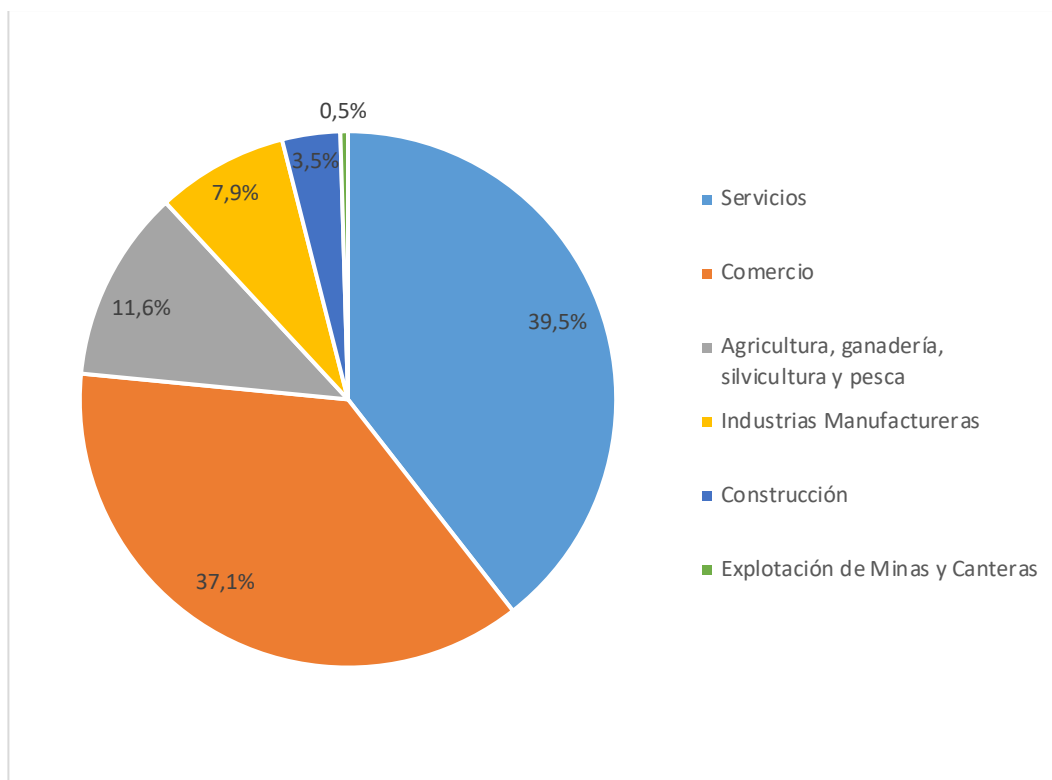


*Figura 12. Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2012*

*Fuente:* Fuente: INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)

Durante el 2012 el sector comercio se encuentra posicionado en el primer lugar, con un porcentaje equivalente a 39%; seguido de servicios, que equivale a 35% de las Pymes tomadas como población.

Para el 2013 las posiciones invierten; sin embargo, los porcentajes equivalentes a estas tienen algunas alteraciones mínimas.

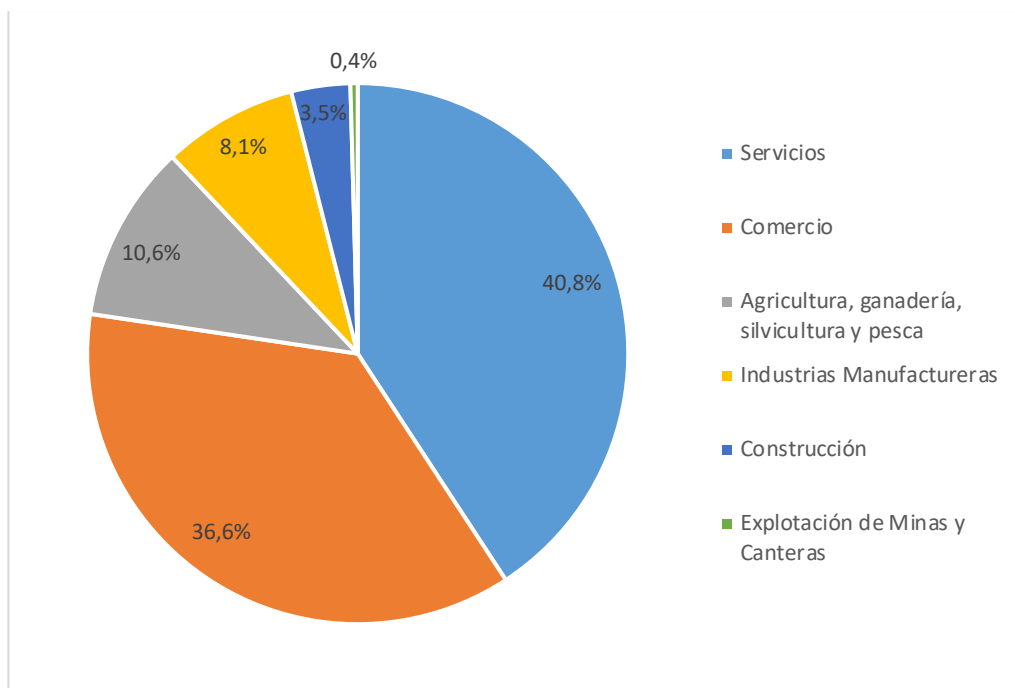


**Figura 13.** Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2013

*Fuente:* INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)

Las empresas dedicadas a los servicios representan ahora el 39.5% de la población total, mientras que, aquellas dedicadas al comercio equivalen al 37.1%.

Durante el 2014 el listado de empresas por sectores no sufre de alteraciones en cuanto a orden, pero los porcentajes se modifican en pequeñas proporciones, como se demuestra en la figura 14.



*Figura 14.* Estructura de Empresas por sectores económicos Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, año 2014

*Fuente:* INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)Las

Las empresas dedicadas a servicios, ahora corresponden al 40.8% de la población total y las del sector comercio al 36.6%.

Según las anteriores figuras los sectores servicios y comercio son los de mayor impacto durante tres años consecutivos. En 2012 el comercio representaba la mayor proporción con 39%, seguido por el sector de servicios 35%. En 2013 los papeles se invirtieron, y fue el sector servicios quien encabezó la lista con 39,5% y en 2014 la situación se mantuvo, incluso aumentando su proporción un 1.3%.



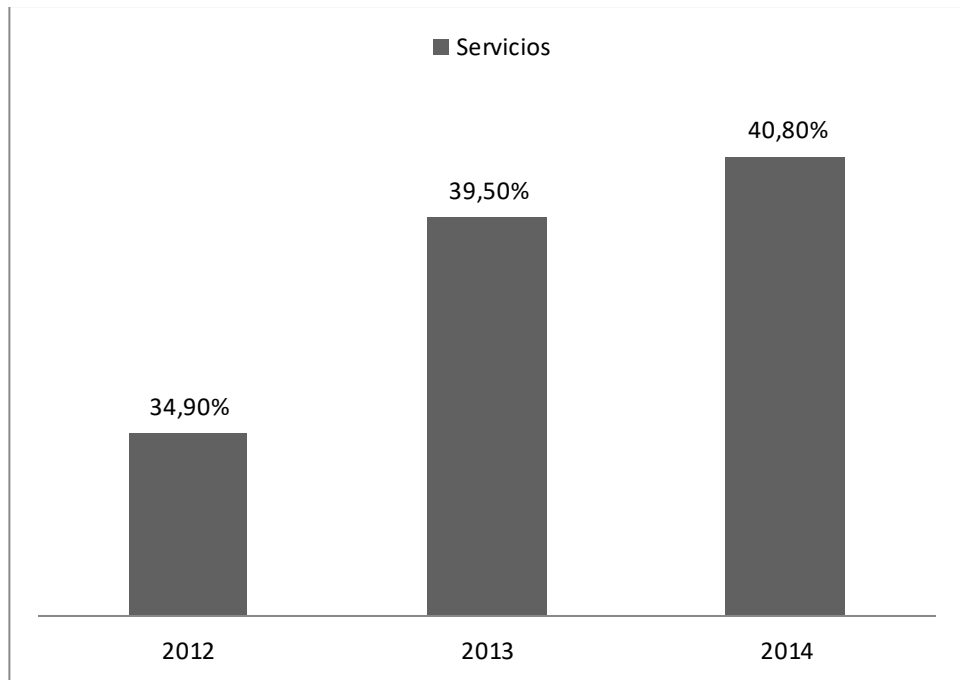


Figura 15. Resumen sector económico servicios por año

*Fuente:* INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)

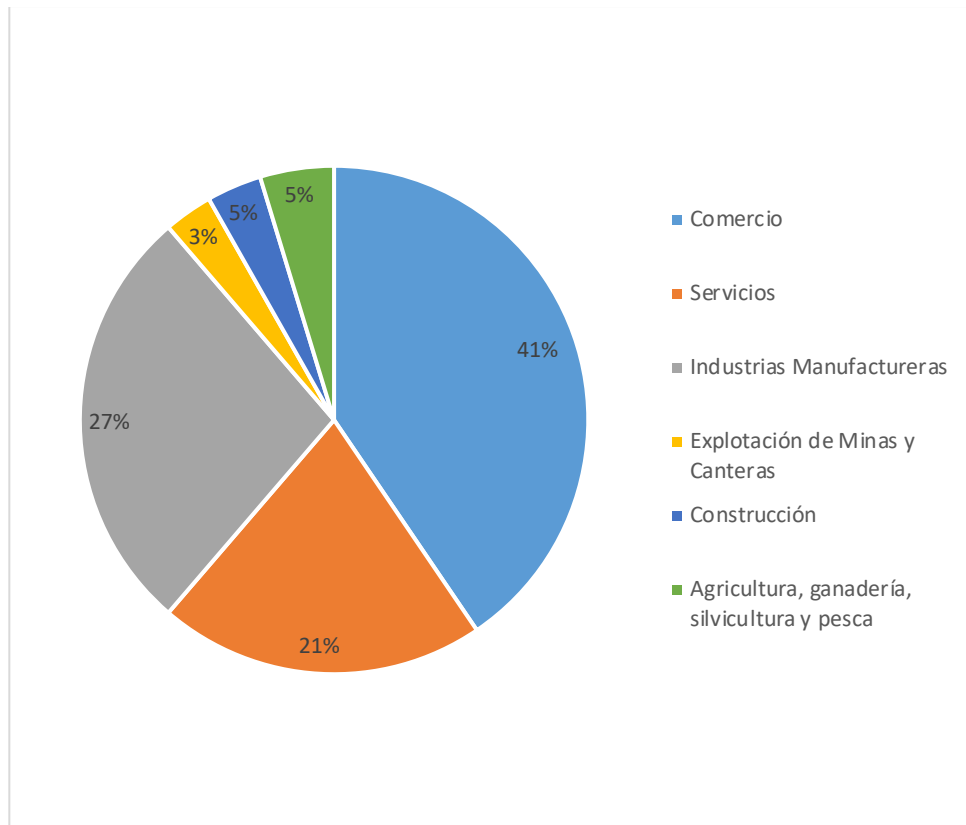
*Fuente:* INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)

*Fuente:* INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

Como se muestra en la figura 15, el sector servicios aumentó su proporción desde 2012 hasta 2014 un 5.9%, se deduce que esto se debe a que Guayaquil es uno de los puertos principales en Ecuador; y por lo tanto, presenta un gran movimiento en éstas áreas.

## 2.4. Participación en ventas según sector económico

En la figura 16, 17 y 18 también se dividen las empresas según los sectores económicos, sin embargo, en este caso se toma como variable principal las ventas.

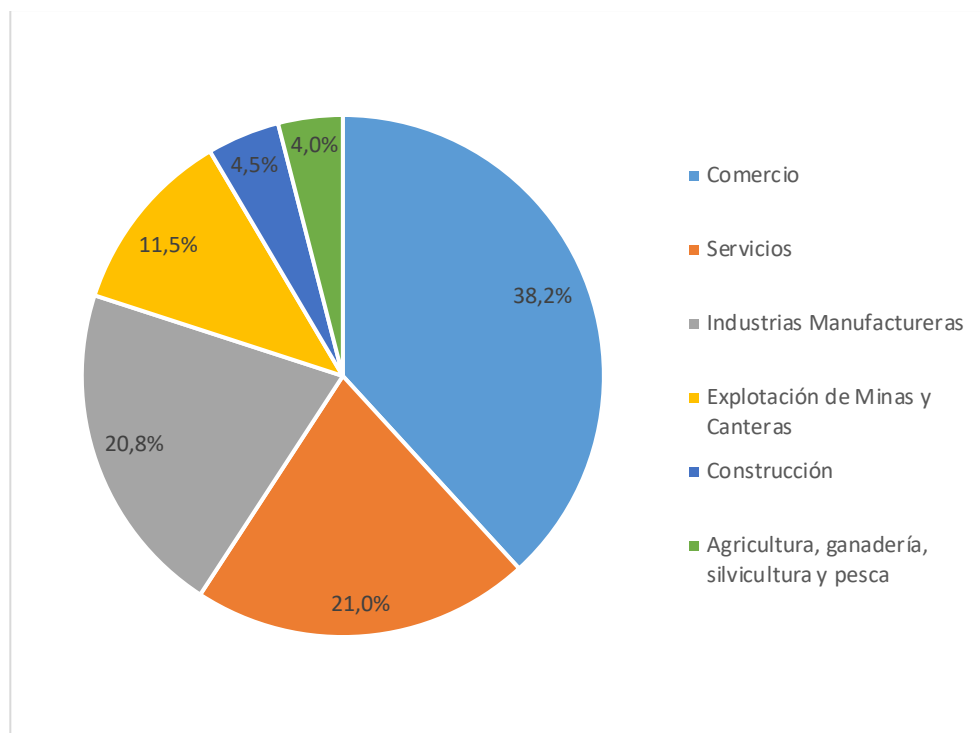


*Figura 16. Participación de ventas según sector económico, año 2012*

*Fuente:* INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)

Para el 2012 el 41% de las ventas totales correspondía a las Pymes dedicadas al comercio; mientras que, el 21% pertenecía al grupo de servicios.

Durante el 2013 las ventas muestran algunas alteraciones, en especial para las empresas ubicadas en el sector Comercio.

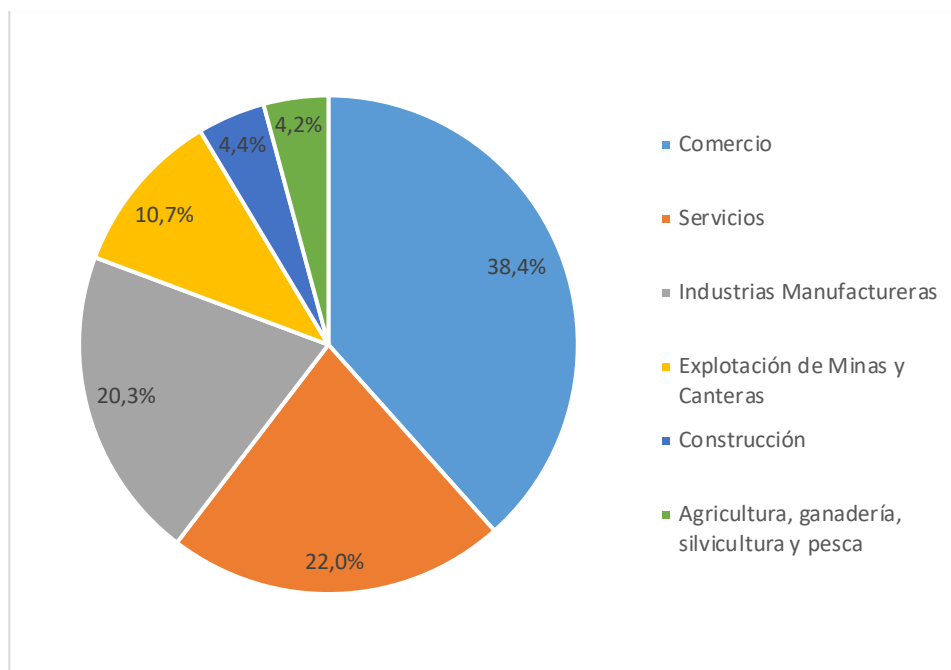


*Figura 17. Participación de ventas según sector económico, año 2013*

*Fuente:* INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)

En total las ventas del sector servicios y comercio representan el 59.2% durante este año, correspondiendo el 38.2% a Comercio y 21% a Servicios.

En la figura 18, los datos reflejan mínimas alteraciones, que permiten a los porcentajes más representativos mantenerse en su posición.



*Figura 18.* Participación de ventas según sector económico, año 2014

*Fuente:* INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

Durante los tres años tomados como referencia el sector comercio es el que toma el liderazgo. En 2012 abarca una proporción de 40% de la población total, siendo secundado por servicios 21% y comprendiendo entre los dos 61%. En 2013, 59,2% de la población correspondía a estos dos sectores y en 2014 hubo un ligero aumento dando un total de 60,4%.

En resumen el sector servicios incrementó desde 2012 hasta 2016 un 1,2% como se muestra en la figura 19.

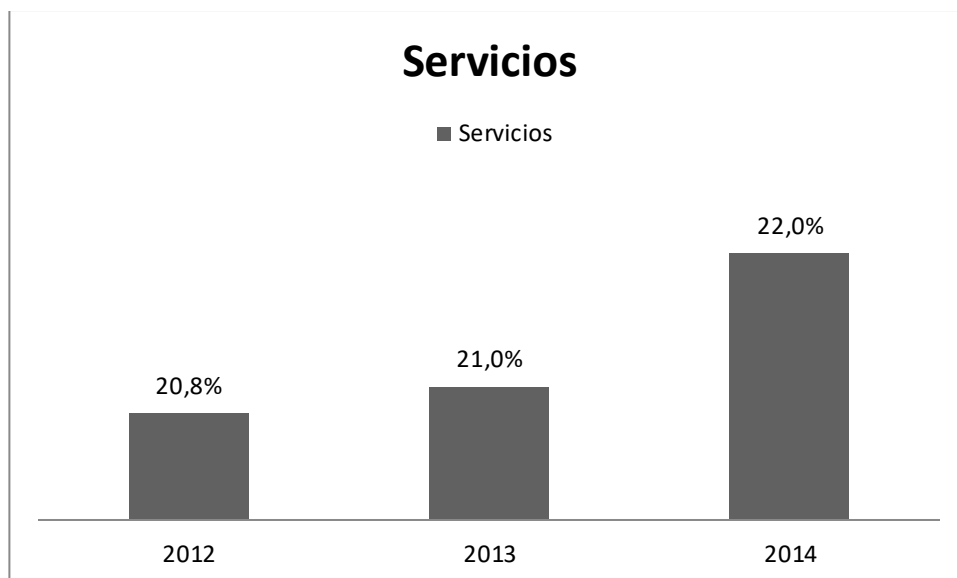


Figura 19. Resumen participación en ventas sector servicios

*Fuente:* INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

Por otro lado, durante el periodo de análisis escogido, que comprende desde 2005 hasta 2015, hay 17.505 empresas en Guayaquil que se encuentran activas de acuerdo a la base de datos de la Superintendencia de Compañías. En la figura 20 se muestra la distribución del total de compañías según el ramo al que se dedican.

## 2.5. Porcentaje de empresas según su rama

En la figura 20 se observa el total de empresas de Ecuador distribuidas según la rama a la que pertenecen.

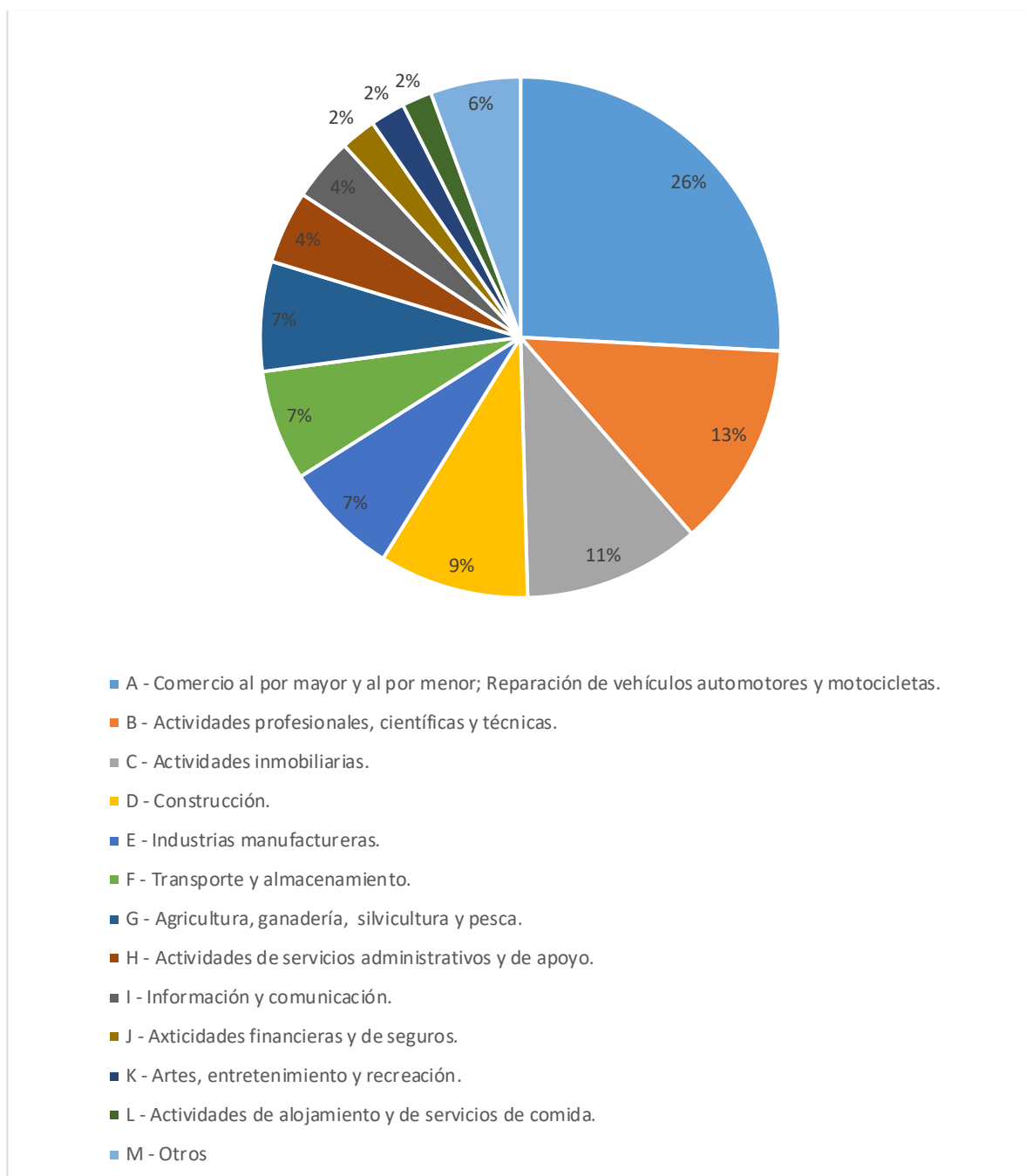


Figura 20. Porcentaje de empresas según su rama, periodo 2005-2015

Fuente: INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

La mayor parte de las empresas se encuentra localizada en el ramo agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; sin embargo, hay otros ramos

representativos dentro de la ciudad. Si se toma los tres sectores más amplios: (a) comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; (b) actividades profesionales, científicas y técnicas; y (c) Actividades inmobiliarias, se observa que representan el 50% del total de la población de Pymes en Guayaquil durante el periodo de análisis.

En síntesis, la situación actual de las Pymes en Ecuador, demuestra que representan un grupo de empresas numerosas y es por ese motivo precisamente que son el motor de la economía nacional, además uno de los sectores predominantes de la población son los servicios, por lo tanto se convierten en el centro y objeto de interés del presente estudio.

### Capítulo 3: Metodología

La metodología permite alcanzar de manera específica el objetivo de la investigación. De acuerdo a Quezada (2010) existen tres tipos de investigación: Histórica, descriptiva y experimental.

“La investigación histórica se sustenta sobre acontecimientos pasados. Tiene diversas etapas mismas que se detallan a continuación:

Tabla 12.

#### *Etapas de la investigación histórica*

Formas y tipos de investigación
Enunciación del problema
Recolección de información
Interpretación e informe
Formulación de hipótesis
Crítica de datos y fuentes

*Nota:* Adaptado de: Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación*. Lima: Empresa Editora Macro.

Según lo expuesto por el autor (Quezada, 2010) llegó a la conclusión que:

La investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (p. 26). Presenta ocho etapas:

- Descripción del problema
- Definición y formulación de hipótesis
- Supuestos en los que se basa la hipótesis
- Marco teórico
- Selección de técnicas de recolección de datos
- Categorías de datos



- Verificación de validez del instrumento
- Descripción, análisis e interpretación de datos

Para la investigación experimental el autor menciona que este tipo de investigación se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, con el fin de describir por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. Presenta siete etapas:

- Problema
- Identificación y definición del problema
- Definición de hipótesis y variables
- Diseño del plan experimental
- Prueba de confiabilidad de datos
- Realización de experimento
- Tratamiento de datos

Según estos conceptos el presente trabajo se estructura mediante el tipo de investigación descriptiva, primero se describe el problema, luego se realiza una revisión al marco teórico para obtener estudios referenciales y las técnicas de recolección de datos. La técnica a usar será el cuestionario o encuesta. La verificación y validez del instrumento se llevará a cabo mediante métodos estadísticos. Y finalmente se analizará e interpretará los resultados consiguiendo los factores principales de éxito en las Pymes de servicio de la ciudad de Guayaquil.

### **3.1. Enfoques de la investigación**

Hernández et al. (2006) menciona que de acuerdo al nivel de medición y análisis de información la investigación descriptiva presenta dos enfoques:

- Cuantitativo: Recopila datos para comprobar la hipótesis, en base a la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- Cualitativo: Recopila datos sin medición numérica para revelar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En el caso de esta investigación se aplicará la metodología cuantitativa porque se recopilan datos mediante un cuestionario adaptado al contexto de las pymes que medirá de manera numérica la percepción del éxito de los gerentes,

propietarios o administradores de las pymes de servicio de la ciudad de Guayaquil. Luego se analizará mediante estadística descriptiva los datos recopilados.

### **3.2. Técnicas de Investigación**

Así mismo Quezada (2010) muestra que la investigación científica estudia dos formas generales: Técnica documental y técnica de campo.

Técnica Documental: El autor menciona que el objetivo de la técnica es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Con el propósito de elegir los instrumentos y recopilar la información es conveniente referirse a las fuentes de información, estas pueden ser:

- Fuentes primarias de información (libros, informes, tesis, etc.)
- Fuentes secundarias de información (depósitos de información, organización bibliotecaria...)
- Instrumentos para investigación documental (ficha bibliográfica, hemerográfica, etc.).

Técnica de campo: Para esta técnica el instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio.

- Objetivos de observación
- Requisitos al observar
- Tipos de observación
- Instrumentos para investigación de campo (observación simple y sistemática).

El presente trabajo se utilizará la técnica de campo, debido a que permitirá compilar información mediante encuestas a los administradores, propietarios, jefes, asistentes, entre otros. de Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil. La estructura sistemática que llevará el estudio será de carácter científico para comprobar la hipótesis planteada y dar respuesta a las interrogantes antes mencionadas.

En resumen, el diseño de la presente investigación será científica aplicable, el plan de investigación será de campo, el tipo de estudio descriptivo, debido a que las Pymes de servicios no cuentan con suficiente información acerca de sus barreras, factores de éxito, entre otros. De esta manera se contribuirá en el desarrollo de las mismas.

### 3.3. Fases y objetivos de la Investigación

De acuerdo a Bernal (2010) los objetivos representan los propósitos de todo estudio y por lo tanto es importante que se expresen de forma clara y precisa, todas las actividades que se realicen dentro del proceso de investigación deben estar encaminadas al cumplimiento de dichos objetivos.

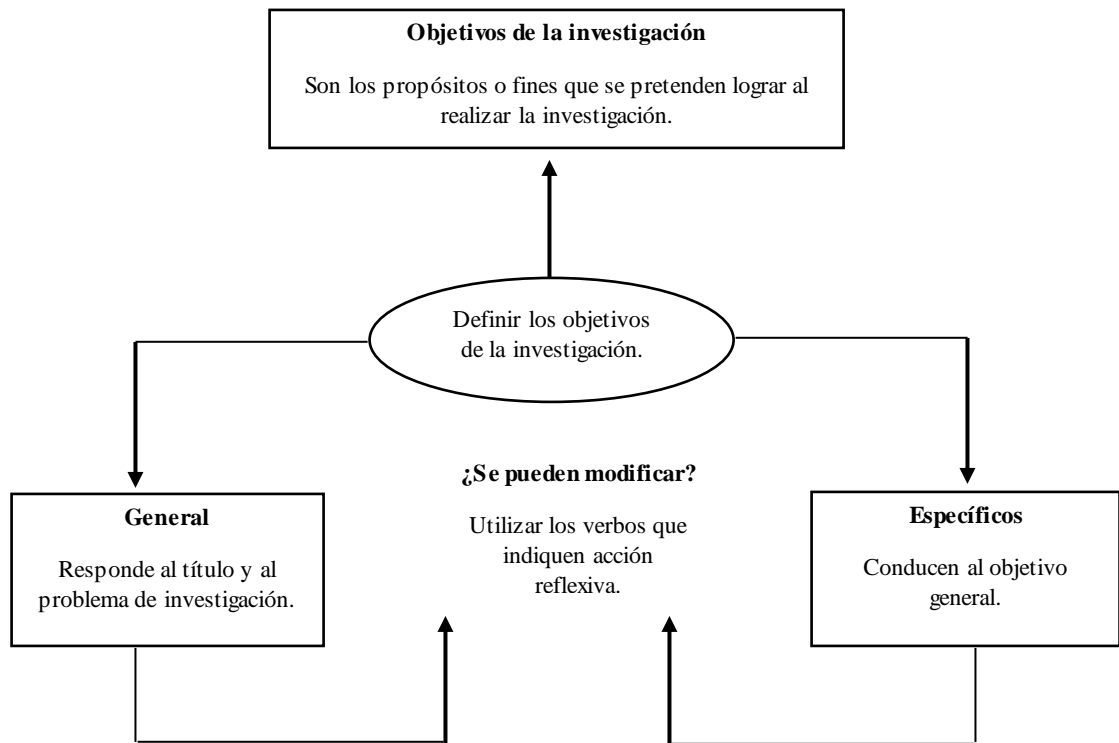


Figura 21. Aspectos clave para definir los objetivos de la investigación

Nota: Adaptado de: Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

En la figura 21 se detallan los aspectos más relevantes, que permitirán definir los objetivos de todo proyecto. En base a esto se estableció el objetivo principal de la presente investigación: Conocer los factores que inciden en el éxito de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015.

Los objetivos específicos por otra parte serán los encargados de establecer las etapas de la investigación:

- Fase 1: Definir cuáles son las barreras que impiden el crecimiento de las Pymes de servicios y los factores críticos de éxito; para cumplir con este objetivo se procedió a realizar una revisión intensiva de la literatura económica y empresarial, detallando lo más relevante en el marco teórico. Además, se realizó una matriz de los autores cuyas obras fueron tomadas como fuente de la investigación, permitiendo detallar la postura de cada uno. Finalmente, se realizó una matriz resumen, donde consta la frecuencia con la cual los autores consideran que un factor contribuye al éxito de las Pymes.
- Fase 2: Determinar las características de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015. Para ello se desarrolla el capítulo titulado Situación actual de las Pymes en Guayaquil, se tomaron datos del Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de los años 2012, 2013 y 2014, además se utilizó el Directorio de empresas de la Superintendencia de Compañías de 2016. Dentro de la primera parte que comprende el cuestionario se encuentran preguntas dirigidas a clasificar a las Pymes según sus características específicas.
- Fase 3: Analizar los datos obtenidos a través de estadística descriptiva y análisis de covarianzas entre las variables, se tabulan las encuestas en Excel, se procede utilizar el programa SPSS con las respectivas tablas y gráficos y posteriormente se realiza el análisis de los mismos para elaborar conclusiones que permitan dar respuesta a la investigación.

### 3.4. Método de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación será el cuestionario o encuesta, se ha dividido en dos partes, la primera se elaboró con la finalidad de definir las características principales de la muestra a la cual se realizará la encuesta, comprende desde la pregunta 1 hasta la pregunta 4. La segunda parte, comprendida desde la pregunta 5 hasta la pregunta 14, se orienta a definir cuáles son los factores que inciden en mayor o menor grado en el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil.

A continuación, se presenta cada una de las preguntas que conforman el cuestionario con una breve explicación.

1. Pregunta 1, ¿En qué sector o zona geográfica de la ciudad está ubicada su empresa?, los encuestados debían elegir cualquiera de las tres opciones que se presentaban como posibles respuestas: norte, centro o sur de la ciudad.
2. Pregunta 2, ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?, por ser un cuestionario dirigido únicamente a Pymes el número máximo no podía exceder de 199 empleados. Las opciones a escoger van desde:
  - 1 - 9 trabajadores, microempresa.
  - 10 – 49 trabajadores, pequeña empresa.
  - 50 – 99 trabajadores, mediana empresa A
  - 100 – 199 trabajadores, mediana empresa B
3. Pregunta 3, El tipo de control mayoritario de la empresa es: presentando como posibles respuestas: Familiar y No familiar, esta pregunta se orienta a determinar el porcentaje de Pymes Familiares en la ciudad de Guayaquil.
4. Pregunta 4, El tipo de estrategia adoptado por la empresa dentro de su entorno competitivo es: teniendo como respuestas a elegir: (4.1) Estrategias de Integración, (4.2) Estrategias Intensivas, (4.3) Estrategias de Diversificación, (4.4) Estrategias Defensivas, (4.5) Estrategias Funcionales; su finalidad es

determinar qué tipo de estrategia es mayormente utilizada por las Pymes en la ciudad.

5. Pregunta 5, Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio, dando los cinco factores extraídos de la literatura como opciones: (a) Innovación y tecnología, (b) Calidad, (c) Recursos Humanos, (d) Financiamiento y (e) Flexibilidad. Esta pregunta tiene la finalidad de concluir cuál es el factor más incidente en el éxito de la mayor parte de Pymes en Guayaquil.
6. Pregunta 6, En cuanto a tecnología, ¿cuál cree usted que sería la posición que mejor describe a su empresa?, presentando tres opciones como respuesta:
  - Desarrollo interno de la tecnología que se utiliza con el fin de lograr mejores resultados que la competencia, posición tecnológica fuerte.
  - La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia, posición tecnológica media.
  - Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra, posición tecnológica débil.
7. Pregunta 7, Desde que inició sus operaciones, ¿En cuál de las siguientes áreas se han implementado innovaciones en su empresa? (Puede escoger más de una opción), presentando siete posibles opciones de respuesta: (7.1) Marketing, (7.2) Legal, (7.3) Contabilidad y Finanzas, (7.4) Recursos Humanos, (7.5) Operaciones, (7.6) Ventas y (7.7) Otras. Los encuestados que escogen de una a tres opciones tendrán poca innovación en su empresa, aquellos que eligen de cuatro a cinco opciones habrán implementado con una intensidad media este factor y finalmente aquellos que escogen de seis a siete factores han realizado una alta implementación de innovación.
8. Pregunta 8, ¿Cuál de las siguientes herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación es usada por su empresa? (Puede escoger más de una opción), dando diez alternativas a ser escogidas: (8.1) Correo electrónico (e-mail), (8.2) Página web, (8.3) Mantenimiento de relaciones con los proveedores a través de internet, (8.4) Relación de acciones de mercadotecnia a través de internet,

(8.5) Línea telefónica básica, (8.6) Líneas de Infovía, internet, (8.7) Fax, (8.8) Videotex/ibertex, (8.9) Módem y (8.10) Ordenadores en red. Esta pregunta se dirige a evaluar la implementación tecnológica de las Pymes para mejorar la comunicación entre empleados, siendo las escalas:

- Si el encuestado elige de una a tres opciones, baja.
- Si el encuestado elige de cuatro a seis opciones, media.
- Si el encuestado elige de siete a diez opciones, alta.

9. Pregunta 9, Actualmente, ¿su empresa dispone o se encuentra en proceso de adquirir una certificación de calidad (ISO de la serie 9000 o equivalente)?, las tres tentativas respuestas de esta pregunta son: (9.1) La empresa actualmente dispone de la certificación, (9.2) La empresa se encuentra en proceso de adquirir la certificación mencionada y (9.3) La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.

10. Pregunta 10, ¿Cuáles son los procesos de Recursos Humanos que habitualmente se aplican en su empresa? (Puede escoger más de una opción), presentando como posibles respuestas: (10.1) Reclutamiento y selección, (10.2) Valoración del rendimiento/desempeño, (10.3) Formación, (10.4) Promoción del personal, (10.5) Implantación de sistemas de pago variable. En el caso de elegir dos opciones solamente la empresa no le da un gran nivel de importancia al Recurso Humano, eligiendo tres opciones el nivel de importancia será medio y de cuatro a cinco opciones habrá un alto nivel de importancia al área de Recursos Humanos de la empresa.

11. Pregunta 11, ¿Cuál es su formación académica actual?, esta pregunta va dirigida especialmente a los gerentes de las Pymes y se enfoca en determinar cuál es la proporción de la muestra de gerentes que ha logrado obtener un título de tercer nivel. Las opciones de respuestas son: (11.1) Estudios primarios o de grado medio, (11.2) Nivel técnico o tecnológico superior, (11.3) Tercer nivel, de grado y (11.4) Cuarto nivel, de postgrado.

12. Pregunta 12, En cuanto a la mejora continua de sus capacidades financieras, ¿cuál de las siguientes prácticas usted adopta en su empresa? (Puede escoger

más de una opción), dando las siguientes alternativas como respuesta: (12.1) La implantación y control de un sistema de contabilidad de costos, (12.2) El establecimiento de presupuestos de ingreso y gasto anual, (12.3) El análisis de la situación económico financiera y (12.4) Otras. Al categorizarlas se define lo siguiente:

- Si se elige solo una opción la empresa tiene poco interés en el área financiera.
- Si se eligen dos opciones la empresa presenta un nivel de interés medio en ésta área.
- Si se eligen tres o cuatro opciones se demuestra un nivel alto de interés.

13. Pregunta 13, ¿Cuál de los siguientes tipos de flexibilidad es implementado normalmente por su empresa? (Puede escoger más de una opción), presentando cinco alternativas a ser escogidas: (13.1) Flexibilidad numérica, (13.2) Flexibilidad del tiempo de trabajo, (13.3) Externalización, (13.4) Flexibilidad funcional y (13.5) Ninguna de las anteriores.

- Si el encuestado escoge solo una opción la Pyme se considerará con bajo nivel de flexibilidad.
- Si se escogen dos opciones el nivel de flexibilidad será medio.
- Así mismo, si el encuestado elige de tres a cuatro opciones, la Pyme tendrá un nivel alto de flexibilidad.
- Si se escoge la opción cinco la empresa no aplica flexibilidad.

14. Pregunta 14, ¿En cuál de las siguientes áreas ha aplicado con mayor intensidad la flexibilidad?, esta pregunta se orienta a identificar el sector específico en el cuál se aplica mayormente la flexibilidad, las tentativas respuestas son: (14.1) Flexibilidad en el producto, (14.2) Flexibilidad en el volumen, (14.3) Flexibilidad en la línea de producción y (14.4) Ninguna de las anteriores.



### 3.5. Determinación de la muestra

Según Bernal (2012) la población es el conjunto de elementos a los cuales va dirigida la investigación y se debe determinar a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. El presente estudio está orientado a las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil desde 2005 al 2015, centrándose específicamente en el sector de alimentos. Al expresarse según los términos expuestos por el autor se obtiene:

- Alcance: ciudad de Guayaquil
- Tiempo: 2005-2015
- Elemento: Pymes de servicios
- Unidades de muestreo: Pymes de servicios del sector de alimentos ubicadas en la ciudad de Guayaquil

El mismo autor sostiene que se debe cumplir con cinco etapas para obtener una muestra representativa de población:

- A. Definir la población, que en este caso son todas las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil constituidas durante el periodo 2005-2015.
- B. Identificar el marco muestral, para este estudio se utiliza la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías del año 2016.
- C. Determinar el tamaño de la muestra, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

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

Obteniendo una muestra de 176 empresas.

- D. Elegir un procedimiento de muestreo, que en este caso es el muestreo aleatorio simple.
- E. Se selecciona la muestra.

### **3.6. Validación del cuestionario**

La validación del cuestionario se realizó a través de una prueba piloto, realizando la encuesta personalmente a cinco personas identificadas como expertos en éstas áreas, ya que son gerentes de las Pymes elegidas como parte de la muestra. Se procedió a interactuar con ellos para conocer el grado de complejidad de cada pregunta y a calcular el tiempo promedio para responderlas, por lo que se concluyó que el cuestionario tiene una duración de 5 minutos aproximadamente.

### **3.7. Método de análisis de datos**

De acuerdo a Bernal (2010) el primer paso que se debe hacer para realizar el análisis de datos es obtener la información de la muestra que se ha definido como objeto de la investigación, que en este caso serían las 176 Pymes obtenidas al aplicar la fórmula de muestreo.

Una vez recopilada la información se procede a tabular las encuestas utilizando el programa estadístico SPSS y realizando el correspondiente análisis descriptivo, que permitirán validar la hipótesis y cumplir con los objetivos de la investigación.

## Capítulo 4: Análisis Descriptivo

En este capítulo se realizará la tabulación de las encuestas y se procederá a analizar los datos mediante estadística descriptiva utilizando el programa IBM SPSS Statistics. El cuestionario se divide en dos etapas: la primera etapa que corresponde a las preguntas 1, 2, 3 y 4, orientadas a definir cuáles son las características propias de la mayoría de las Pymes en Ecuador; la segunda etapa tiene como fin analizar los cinco factores que según la literatura determinan el éxito en la pequeña y mediana empresa.

### 4.1. Ubicación o zona geográfica

Para esta pregunta se presentó como respuesta tres opciones: 1. Norte, 2. Centro, 3. Sur. De todos los encuestados, 56 empresas se encuentran ubicadas en el norte de la ciudad que corresponde al 34.6% de la muestra, en el centro de la ciudad se encuentran 67 empresas; es decir que el 75.9% se encuentran distribuidas entre el norte y el centro de Guayaquil. Finalmente, 39 Pymes están establecidas en el sur correspondiendo solamente al 24.1% del total.

Tabla 13.

#### *Ubicación o zona geográfica*

1. ¿En qué sector o zona geográfica de la ciudad está ubicada su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Norte	56	34.4	34.6	34.6
	Centro	67	41.1	41.4	75.9
	Sur	39	23.9	24.1	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Entonces, la mayor parte de las empresas se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, seguidas por el sector norte y finalmente el sur, como se demuestra en la tabla 13.

#### 4.1. Número de trabajadores

En esta pregunta hay tres opciones de respuesta planteadas, en forma de rangos, las cuales son: 1. 1-9 trabajadores, 2. 10-49 trabajadores, 3. 50-99 trabajadores y 4. 100-199 trabajadores.

La mayor parte de las Pymes, que corresponde a 83 empresas, tiene de 1 a 9 trabajadores representando el 51.2%, seguida por aquellas que emplean de 10 a 49 personas dando como resultado un porcentaje acumulado de 75.3%; es decir que tres cuartas partes de las Pymes en Guayaquil poseen entre 1 a 49 empleados y tan solo un cuarto restante brinda empleo de 50 a 199 personas.

Tabla 14.

*Número de trabajadores*

2. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-9 Trabajadores	83	50.9	51.2	51.2
	10-49 Trabajadores	39	23.9	24.1	75.3
	50-99 Trabajadores	24	14.7	14.8	90.1
	100-199 Trabajadores	16	9.8	9.9	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Finalmente, tal como se representa en la tabla 14 la mayor parte de las Pymes de servicios del sector alimentos de Guayaquil se encuentra dentro del primer rango.

#### 4.2. Tipo de control de las Pymes

La razón de ser de esta pregunta es conocer qué tipo de control aplican la mayoría de las empresas en Guayaquil, planteando como respuesta el control familiar y no familiar; así se obtuvo que de una muestra de 162 Pymes, 128 pertenecen al grupo de empresas familiares en la ciudad, representando el 79% y el restante correspondiente a 21% son empresas no familiares.

Tabla 15.

*Tipo de control de las Pymes*

**3. El tipo de control mayoritario de la empresa es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Familiar	128	78.5	79.0	79.0
	No Familiar	34	20.9	21.0	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Se concluye que la mayor parte de empresas en Ecuador muestra un control familiar, por lo tanto, su dirección y administración está sectorizada y limitada a un grupo selecto de personas.

**4.3. Tipo de estrategia**

De una muestra de 162 empresas 58 de ellas aplican la estrategia de diversificación y 45 aplican las estrategias funcionales, es decir el 63.6% del total se encuentra en esta categoría; mientras que el 36.4% aplica las estrategias de integración, intensivas y defensivas en Guayaquil.

Tabla 16.

*Tipo de estrategia*

**4. El tipo de estrategia adoptado por la empresa dentro de su entorno competitivo es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estrategias de Integración	9	5.5	5.6	5.6
	Estrategias Intensivas	19	11.7	11.7	17.3
	Estrategias de Diversificación	58	35.6	35.8	53.1
	Estrategias Defensivas	31	19.0	19.1	72.2
	Estrategias Funcionales	45	27.6	27.8	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

La estrategia de diversificación es la que encabeza esta lista dado que la mayor parte de Pymes las implementa, seguida por las estrategias funcionales, estrategias defensivas, intensivas y de integración en el orden en el cual han sido nombradas.

#### 4.4. Orden de los factores que determinan el éxito según su importancia

##### 4.5.1 Innovación y tecnología

Más del 57.7% de las empresas tomadas como muestra en este estudio, concuerdan que la innovación y la tecnología es el factor más importante para alcanzar el éxito. Como segunda opinión se encuentran los gerentes que lo consideran importante al momento de alcanzar sus objetivos con una representación de 16.6%, finalmente 25.10% de las Pymes presenta como postura un nivel medio importante, poco importante o nada importante en este factor.

Tabla 17.

##### *Innovación y tecnología*

##### 5. 1. Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio. (Innovación y tecnología)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	.6	.6	.6
Muy Importante	94	57.7	57.7	58.3
Importante	27	16.6	16.6	74.8
Medio Importante	20	12.3	12.3	87.1
Poco Importante	3	1.8	1.8	89.0
Nada Importante	18	11.0	11.0	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Para la mayoría de los gerentes encuestados el factor innovación y tecnología es considerado muy importante de acuerdo a las escalas de medición.

##### 4.5.2. Calidad

Del total de empresas consideradas, el 55.6% indicaron que la calidad es importante para su gestión; es decir, 90 gerentes concuerdan que la calidad es un

factor relevante cuando se trata de obtener los resultados esperados. Sin embargo, 61 empresas ubicaron este factor como medio importante, poco importante y nada importante, representando el 37,7% de la muestra.

Tabla 18.

*Calidad*

**5.2 Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio. (Calidad)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	11	6.7	6.8	6.8
	Importante	90	55.2	55.6	62.3
	Medio Importante	17	10.4	10.5	72.8
	Poco Importante	27	16.6	16.7	89.5
	Nada Importante	17	10.4	10.5	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

En pocas palabras, según los parámetros de medición el factor calidad es considerado importante en las operaciones administrativas de las empresas encuestadas.

**4.5.3. Recurso humano**

El 30,9% de las empresas tomadas como muestra en este estudio, concuerdan que el recurso humano es un factor medio importante para alcanzar el éxito. Como segunda opinión se encuentran los gerentes que lo consideran poco importante en la realización de sus objetivos con una representación de 21%, finalmente 24.10% de las Pymes mencionan un nivel nada importante.

Tabla 19.

*Recurso Humano*

**5.3 Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio. (Recurso Humano)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	17	10.4	10.5	10.5
	Importante	22	13.5	13.6	24.1
	Medio Importante	50	30.7	30.9	54.9
	Poco Importante	34	20.9	21.0	75.9
	Nada Importante	39	23.9	24.1	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Este factor de acuerdo a los resultados obtenidos ocupa un nivel medio importante en las percepciones de los gerentes que participaron en el cuestionario.

**4.5.4. Financiamiento**

Del total de empresas, el 42% es decir 68 Pymes, concuerdan que el financiamiento es un factor poco importante para alcanzar el éxito; el 58% restante consideraron este factor como muy importante, importante, medio importante y nada importante.

Tabla 20.

*Financiamiento*

**5.4 Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio. (Financiamiento)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	20	12.3	12.3	12.3
	Importante	12	7.4	7.4	19.8
	Medio Importante	33	20.2	20.4	40.1
	Poco Importante	68	41.7	42.0	82.1
	Nada Importante	29	17.8	17.9	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		



En resumen, el financiamiento es un factor poco importante para el éxito de las Pymes en Guayaquil.

#### 4.5.5. Flexibilidad organizacional

En cuanto a la flexibilidad organizacional, 36.4% de las empresas tomadas como muestra en el estudio; es decir, 59 Pymes concuerdan que este factor es el que tiene menor importancia al momento de alcanzar el éxito, sin embargo, el 27.2% ubicó lo factor como medio importante y tan solo 19 empresas de 162 lo señalaron como muy importante.

Tabla 21.

#### *Flexibilidad organizacional*

**5.5 Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio. (Flexibilidad Organizacional)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	19	11.7	11.7	11.7
	Importante	10	6.1	6.2	17.9
	Medio Importante	44	27.0	27.2	45.1
	Poco Importante	30	18.4	18.5	63.6
	Nada Importante	59	36.2	36.4	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Como se mencionó anteriormente, la flexibilidad organizacional es el factor menos importante para alcanzar el éxito de acuerdo a los resultados obtenidos.

#### 4.6. Posición tecnológica

Para realizar el análisis de esta pregunta se procedió a categorizar las opciones que había como respuesta de la siguiente forma: 1. Desarrollo interno de la tecnología que se utiliza con el fin de lograr mejores resultados que la competencia. (Posición Tecnológica fuerte), 2. La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia. (Posición Tecnológica media) y 3. Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra. (Posición Tecnológica débil).

Se obtuvo que 97 Pymes de la muestra de 162, que representan una proporción de 59.9%, se encuentran en una posición tecnológica fuerte, mientras que

45, es decir el 27.8% tienen una posición tecnológica media y finalmente tan solo el 12.3% correspondiente a 20 firmas, tienen una posición tecnológica débil. Lo que demuestra que la mayoría de las empresas poseen altos niveles tecnológicos mismos que influyen de manera positiva en el desarrollo de sus actividades permitiendo superar a la competencia.

Tabla 22.

*Posición tecnológica*

**6. En cuanto a tecnología ¿cuál cree usted que sería la posición que mejor describe a su empresa?:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrollo interno de la tecnología que se utiliza con el fin de lograr mejores resultados que la competencia.	97	59.5	59.9	59.9
	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia	45	27.6	27.8	87.7
	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.	20	12.3	12.3	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Entonces, las Pymes en Guayaquil si poseen un alto nivel tecnológico, puesto que más del 50% utiliza la tecnología para lograr mejores resultados que la competencia.

**4.7. Áreas de innovación**

El objetivo de esta pregunta es determinar la posición de las Pymes de servicio en Guayaquil frente al factor innovación, se presentó siete opciones de respuesta: 1. Marketing, 2. Legal, 3. Contabilidad y Finanzas, 4. Recurso Humano, 5. Operaciones, 6. Ventas y 7. Otras. Para el respectivo análisis se consideró: 1-3 opciones (débil), 4-5 opciones (medio), 6-7 opciones (fuerte).

De la muestra de 162 empresas un total de 78; es decir 48.1%, se encuentra en el nivel fuerte, seguida por el 32.1% y 19.8% de las empresas que corresponden a un nivel débil y medio respectivamente. Se deduce que las Pymes mejoran sus procesos debido al elevado nivel de innovación.

Tabla 23.

### *Áreas de Innovación*

**7. Desde que inició sus operaciones, ¿En cuál de las siguientes áreas se han implementado innovaciones en su empresa? (Puede escoger más de una opción)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-3 Opciones (Débil)	52	31.5	32.1	32.1
	4 - 5 Opciones (Medio)	32	19.4	19.8	51.9
	6 - 7 Opciones (Fuerte)	78	47.3	48.1	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.8		
Total		165	100.0		

Como se demuestra en la figura, las Pymes presentan un nivel fuerte de innovación implementados en diferentes áreas de la empresa.

### **4.8. Herramientas tecnológicas**

El objetivo de esta pregunta es determinar la posición de las Pymes en Guayaquil frente al factor tecnología, se presentó diez opciones de respuesta: 1. Correo electrónico (e-mail), 2. Página web, 3. Mantenimiento de relaciones con los proveedores a través de internet, 4. Relación de acciones de mercadotecnia a través de internet, 5. Línea telefónica básica, 6. Líneas de Infovía, internet, 7. Fax, 8. Videotex/ibertex, 9. Módem, 10. Ordenadores en red.

Para el respectivo análisis se consideró: 1-3 opciones (débil), 4-6 opciones (medio), 7-10 opciones (fuerte).

De la muestra de 162 empresas un total de 69, es decir 42,6%, se encuentra en el nivel fuerte, seguida por el 35.8% y 21.6% de las empresas que corresponden a un nivel débil y medio respectivamente. Se deduce que las Pymes implementan herramientas tecnológicas que permitan superar a sus competidores.

Tabla 24.

*Herramientas tecnológicas*

**8. ¿Cuál de las siguientes herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación es usada por su empresa? (puede escoger más de una opción)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-3 Opciones (Débil)	58	35.2	35.8	35.8
	4 - 6 Opciones (Medio)	35	21.2	21.6	57.4
	7 - 10 Opciones (Fuerte)	69	41.8	42.6	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.8		
Total		165	100.0		

La mayor parte de los encuestados ha realizado implementación de herramientas tecnológicas, se deduce que estas herramientas influyen en el desarrollo de nuevos productos y mejoras en el servicio que ofrecen.

**4.9. Certificaciones de calidad**

El objetivo de esta pregunta es determinar la posición de las Pymes en Guayaquil frente al factor calidad, se presentaron tres opciones de respuesta: 1. La empresa actualmente dispone de la Certificación (Nivel alto de implementación de calidad), 2. La empresa se encuentra en proceso de adquirirla (Nivel medio de implementación de calidad) y 3. La empresa no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad (Nivel bajo de implementación de calidad).

De la muestra de 162 empresas un total de 73; es decir 45.1%, se encuentra en el nivel medio, pues está en proceso de adquirir una certificación de calidad, seguida por el 28.4% y 26.5% de las empresas que corresponden a un nivel bajo y alto respectivamente.

Tabla 25.

*Certificación de calidad*

**9. ¿Actualmente su empresa dispone o se encuentra en proceso de adquirir una certificación de calidad (ISO de la serie 9000 o equivalente)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	La empresa actualmente dispone de la Certificación	43	26.4	26.5	26.5
	La empresa se encuentra en proceso de adquirir la Certificación mencionada.	73	44.8	45.1	71.6
	La empresa no cuenta con ningún tipo de Certificación de calidad	46	28.2	28.4	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Entonces, las Pymes en Guayaquil si demuestran un alto nivel de preocupación por el factor calidad, ya que 71.6% dispone o está en proceso de adquirir una certificación de calidad, corroborando así lo que determina la literatura.

**4.10. Procesos de recursos humanos**

Esta pregunta busca determinar cuál es realmente el grado de importancia que las empresas le otorgan al factor recurso humano, así, se define que si se eligen de entre una a dos opciones tiene una posición débil ante el mencionado factor; 3 opciones representa una posición media y de cuatro a 5 se identificará como fuerte.

Se obtuvo como resultado que el 54.3% de las Pymes escogieron de cuatro a cinco opciones, siendo en total 88 empresas las cuales realizan una fuerte implementación de procesos de recursos humanos. El 45.7% restante se encuentra distribuido entre una implementación media y débil.

Tabla 26.

*Procesos de Recursos humanos*

**10. ¿Cuáles son los procesos de Recursos Humanos que habitualmente se aplican en su empresa? (Puede escoger más de una opción)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 - 2 Opciones (Débil)	59	36.2	36.4	36.4
	3 Opciones (Medio)	15	9.2	9.3	45.7
	4 - 5 Opciones (Fuerte)	88	54.0	54.3	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

En base a los datos obtenidos se concluye que las Pymes en Guayaquil sí consideran al recurso humano como un factor significativo al momento de contribuir en su éxito, dado que se preocupan por realizar constantes implementaciones de procesos de recurso humano que seguramente estarán dirigidos a mejorar a su personal.

**4.11. Formación académica de los gerentes**

Para la presente pregunta se le plantea a los gerentes cuatro opciones de respuesta: 1. Estudios primarios o de grado medio, 2. Nivel técnico o tecnológico superior, 3. Tercer nivel, de grado y 4. Cuarto nivel, de postgrado; con el objetivo de obtener el porcentaje de gerentes que posee un título universitario. Esta pregunta se relaciona con el factor recurso humano, permitirá determinar el interés de los gerentes por mejorar su perfil como profesionales.

Se obtuvo que 153 gerentes de la muestra se encuentran en las categorías Nivel técnico o tecnológico superior y Tercer nivel, de grado, es decir, 94.5%.

Tabla 27.

*Formación académica de los gerentes*

11. ¿Cuál es su formación académica actual?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estudios primarios o de grado medio	8	4.9	4.9	4.9
	Nivel técnico o tecnológico superior	80	49.1	49.4	54.3
	Tercer nivel, de grado	73	44.8	45.1	99.4
	Cuarto nivel, de postgrado	1	.6	.6	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Entonces, se demuestra que la mayoría de los gerentes de las Pymes se ha preocupado por mejorar su perfil profesional y estudiar una carrera universitaria, que le permita posiblemente mejorar las condiciones de su empresa.

#### 4.12. Capacidades financieras

Esta pregunta busca determinar cuál es el grado de importancia que las empresas le otorgan al factor Financiamiento, así, se define que si se eligen una opción tiene una posición débil ante el mencionado factor; dos opciones representa una posición media y de tres a cuatro se identificará como fuerte. Las opciones de respuesta a considerar eran: 1. la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos, 2. el establecimiento de presupuestos de ingreso y gasto anual, 3. el análisis de la situación económico financiera y 4. otras.

Se obtuvo como resultado que el 53.1% de las Pymes escogieron solo una de las tres opciones, siendo en total 86 empresas las cuales tienen una práctica débil de financiamiento en la empresa. El 46.9% restante se encuentra distribuido entre una implementación media y fuerte.

Tabla 28.

*Capacidades financieras*

**12. En cuanto a la mejora continua de sus capacidades financieras, ¿cuál de las siguientes prácticas usted adopta en su empresa? (Puede escoger más de una opción)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Opción (Débil)	86	52.1	53.1	53.1
	2 Opciones (Medio)	35	21.2	21.6	74.7
	3 - 4 Opciones (Fuerte)	41	24.8	25.3	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.8		
Total		165	100.0		

Se concluye que en su mayoría las empresas en Guayaquil no adoptan capacidades financieras, por lo tanto, es un factor que los gerentes no consideran fundamental al momento de alcanzar el éxito. A pesar de eso el 25.3% de las Pymes, si poseen capacidades financieras altas.

**4.13. Tipos de flexibilidad implementados**

En esta pregunta se plantean cuatro posiciones que toman las empresas frente a la flexibilidad: si se elige una sola opción tendrá una posición débil, dos opciones determinarán una posición media y de tres a cuatro opciones identificarán a las Pymes con una posición fuerte, ya que son aquellas que han implementado en mayor cantidad los tipos flexibilidad.

Los datos tabulados expresan que 47.5% de las Pymes en Guayaquil tienen una postura débil y el restante 52.4% se encuentra entre aquellas con un nivel medio y fuerte.



Tabla 29.

*Tipos de flexibilidad implementados*

**13. ¿Cuál de los siguientes tipos de flexibilidad es implementado normalmente por su empresa? (Puede escoger más de una opción)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Opción (Débil)	77	47.2	47.5	47.5
	2 Opciones (Medio)	66	40.5	40.7	88.3
	3 - 4 Opciones (Fuerte)	19	11.7	11.7	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

Se concluye que en su mayoría las empresas en Guayaquil no realizan un gran número de implementaciones en cuanto a la flexibilidad, por lo tanto, es un factor que no llama la atención de los gerentes al momento de alcanzar el éxito. Es un porcentaje mínimo, solo 11.7% de las Pymes, las cuales demuestran alto nivel de interés en ésta área.

**4.14. Flexibilidad por áreas**

El objetivo de la pregunta es identificar cuál es el área en el cual las empresas aplican con mayor intensidad este factor, en base a los datos se destaca que suelen ser más flexibles en cuanto al producto se trata; 124 empresas, que representan 76.5% de la muestra, la escogió como respuesta. De los encuestados, 10.5% expresó que implementan flexibilidad en su línea de producción, 6.8% lo hace en el volumen de producción y 6.2% no aplica el factor en ninguna de estas áreas.

Tabla 30.

*Flexibilidad por áreas*

**14. ¿En cuál de las siguientes áreas ha aplicado con mayor intensidad la flexibilidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Flexibilidad en el producto	124	76.1	76.5	76.5
	Flexibilidad en el volumen	11	6.7	6.8	83.3
	Flexibilidad en la línea de producción	17	10.4	10.5	93.8
	Ninguna de las anteriores	10	6.1	6.2	100.0
	Total	162	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		163	100.0		

La mayor parte de los encuestados han realizado implementación de la flexibilidad en los productos que sus Pymes ofrecen en el mercado, esto probablemente se deba a que una mejora del producto está directamente relacionado a un aumento en sus ventas.

## Conclusiones

Los factores claves del éxito (FCE) es lo que una organización necesita para obtener éxito con sus clientes, proveedores, empleados, propietarios u otra organización. Las Pymes promueven el desarrollo económico del país, puesto que estimulan el sector privado, fomentan el emprendimiento, son altamente flexibles, se adaptan a la variabilidad de la demanda y la oferta, generan empleo y sobre todo diversifican la actividad económica. .

Las principales barreras de las Pymes son la tendencia a desaparecer súbitamente del mercado, su dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, el desarrollo de su equipo de trabajo es mínimo y cuentan con problemas dentro del proceso de selección de proveedores.

De acuerdo a los resultados, la mayoría de las Pymes poseen un control familiar, están ubicadas en el centro de la ciudad y pertenecen a las micro empresas. Luego de validar los resultados del análisis de la literatura se concluye que los cinco factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil son: innovación y tecnología, calidad, recurso humano, financiamiento.

## **Recomendaciones**

- Dados los acontecimientos del día 16 de abril del 2016, se recomienda realizar un análisis sobre los efectos que ocasionó el terremoto en las Pymes Ecuador.
- Fomentar el desarrollo de las Pymes en Ecuador, pues generan nuevas plazas de empleo, ayudan en el crecimiento de la economía y son altamente competitivas.
- Analizar por qué disminuyó el porcentaje de Pymes de servicios de 2012 al 2014.
- Elaborar un análisis comparativo del efecto que ocasiona el éxito y el fracaso en las personas.

## Referencias

- Agustín, C., Sánchez, J., & Vélez, M. (2008). Efectos del establecimiento unilateral de sistemas de contabilidad de gestión en la confianza inter-organizativa de los canales de distribución externalizados: un estudio con Pymes. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 67-81.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 7-8.
- Alcover, C., & Gil, F. (1999). Influencias de las nuevas formas de Flexibilidad Organizacional sobre los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 177-201.
- Álvarez, X. (2012). Factores de éxito de las pymes "caso comparativo entre seimalsa y calzado confort". *Res Non Verba*, 62-90.
- Aragón, A., & Monreal, J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española. *Revista internacional de la pequeña y mediana empresa*, 20-45.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, 36-69.
- Arbussá, A., Bikfalvi, A., & Valls, J. (2004). La I+ D en las pymes: Intensidad y estrategia. *Universia Business Review*, 41-46.
- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 263-294.
- Balling, M., Bernet, B., & Gnan, E. (2009). Financing SMEs in Europe. *The European Money and Finance Forum*.
- Belassi, W., & Icmeli, O. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 41-151.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

- Bhawarkar, R., & Dhamande, L. (2012). Development of an Instrument for Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Journal of Computer Applications*.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2014). El problema de la Teoría del Capital Humano: Una Crítica Marxista. *Revista económica crítica*, 220-228.
- Boyer, D., Creech, H., & Paas, L. (2008). Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises. *Report for SEED Initiative Research Programme*, 115-139.
- Campos, C., da Costa, J., Silva, J., & do Valle, P. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model. *Tourism & Management Studies*, 7-15.
- CAN. (2007). *La Comunidad Andina una apuesta por nuestro futuro*. Perú: Gráfica Santa Fe S.A.
- Cascella, V. (2001). Three Keys for Translating Strategy Into Action. *Journal of Organizational Excellence*, 65-71.
- Castellanos, J. (2003). PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 10-33.
- Cavusgil, S., & Nevin, J. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 114-119.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, 112-120.
- Chittithaworn, C., Islam, A., Keawchana, K., & Muhd, D. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 180-190.
- Cohen, M., & Baralla, G. (2012). La situación de las PyMEs en América Latina (IADB). *Inter-American Development Bank*, 1-25.
- Cordero, J., Astudillo, S., Carpio, X., Delgado, J., & Amón, O. (2011). Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *MASKANA*, 27-37.
- Corona, L. (2002). Innovación y Competitividad empresarial. *Aportes*, 55-65.

- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo. *Eureka*, 71-76.
- Coucke, K., & Leo, S. (2008). Offshoring as a Survival Strategy in Globalizing Industries: New Evidence from Belgian Manufacturing. *Journal of International Business Studies*, 1261-1277.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). *Researching the small enterprise*. Londres: SAGE Publications.
- Díaz, A. (1996). Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa. *Boletín Cintenfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 31-60.
- Donovan, W. (1996). Can Technology Really Help Small Business? *Small Business Forum*, 77-78.
- Ekos Negocios. (2013). PYMES: Contribución clave en la economía. *Ekos Negocios*, 87.
- El Universo. (08 de Septiembre de 2015). Micro y pequeñas empresas son las que generan más empleo en Latinoamérica, según la OIT. *Diario El Universo*, pág. 1.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2008). *Tecnología e innovación en la empresa*. Catalunya: Univ. Politèc. de Catalunya.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-21.
- Feng, H., & Hoegler, T. (2015). Exploring the Critical Success Factors for Mobile Commerce. *Institute of Applied Informatics and Formal Description Methods*.
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 77-89.
- Ferraro, C., & Goldstein, E. (2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Documento de Proyecto*, 1-41.
- Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L., & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las Pymes en América Latina.

- Fong, C. (16 de Junio de 2016). *La importancia de la PyMe como objeto de investigación científica*.  
Obtenido de ResearchGate: <https://www.researchgate.net/>
- Gadanne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison.  
*International Small Business Journal*, 36.
- García T., G. H., & Villafuerte O., M. F. (2015). Las restricciones al financiamiento de las Pymes del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad Contable FACES*, 49-73.
- García, E., Serrano, C., & Blasco, B. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de Economía Aplicada*, 559-581.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la calidad de procesos. *Notas Científicas*, 89-94.
- Garza, R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 54-58.
- Giocalone, R. (2008). Gigantes en acción: las multinacionales latinas en el nuevo siglo. *Nueva Sociedad*, 14-23.
- Gómez, J., Rialp, J., & Llonch, J. (2008). INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA FUNCIÓN EMPRESARIAL: SU IMPACTO EN LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y EN LOS RESULTADOS DE LA PYME ESPAÑOLA. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 46-67.
- González, D., & Rodenes, M. (2007). FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE Y SU RELACIÓN CON LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO: UN ESTUDIO EMPÍRICO-EXPLORATORIO. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 47-70.
- Gupta, H., Aye, K., Balakrishnan, K., Rajagopal, S., & Nguwi, Y. (2014). A Study of Key Critical Success Factors (CSFs) for Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *International Journal of Computer and Information Technology*, 813-818.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.



- INEC. (06 de Junio de 2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2012/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2012.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2012/Principales_Resultados_DIEE_2012.pdf)
- INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2013/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Principales_Resultados_DIEE_2013.pdf)
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadístico y Censos. (2011). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo*.  
Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/infografia.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/infografia.pdf)
- Kwan, C., & García, R. (2014). Factores críticos de éxitos en busca de la ventaja competitiva dentro del comercio electrónico: un estudio empírico en las empresas Paraguayas. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 36.
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 279-302.
- López, V., & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES . *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 87-106.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*.

- Madrid, A., & García, D. (2008). Las ayudas financieras a la innovación a la pyme: sesgo de motivación y de selección administrativa. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1-19.
- Martínez, Á., Vela, M., de Luis, P., & Pérez, M. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la innovación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 66-88.
- Martínez, C. (2000). Determinantes en la internacionalización de las pymes: casos de estudio en Alicante. *Economía industrial*, 149-162.
- Milesi, D., & Aggio, C. (2008). Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas. *FUNDES/BID*.
- Mohd, S., & Aspinwall, E. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises: survey results. *Total Quality Management*, 10.
- Nava, A. (2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares. *International Journal of Good Conscience*, 11-22.
- Olszak, C., & Ziemba, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 129-150.
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization strategy and performance of small and medium sized enterprises. *National Bank of Belgium*.
- Orengo, K. (2012). Internacionalización y orientación empresarial. Una perspectiva de redes: cuatro casos de pymes puertorriqueñas. *AD-minister*, 55-69.
- Orlandi, P. (2006). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. *White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX*, 1-15.
- Oviatt, B., & McDougall, K. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 537-554.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.
- Perla, P. (2007). El retorno de la teoría del Capital Humano. *Fundamentos en humanidades*, 9-26.

- Pino, F., García, F., & Piattini, M. (2006). Revisión sistemática de mejora de procesos software en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 6-23.
- PriceWaterhouse. (1995). *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*. Madrid: Fundación A. Martín Escudero.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación*. Lima: Empresa Editora Macro.
- Rodríguez, R., Boly, V., Morel, L., Camargo, M., & Forradellas, L. (2012). Innovation and growth in Argentinian SMEs: A key factors review. *Ciencia y Técnica Administrativa*.
- Romero, I. (2006). LAS PYME EN LA ECONOMÍA GLOBAL. HACIA UNA ESTRATEGIA DE FOMENTO EMPRESARIAL. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 31-50.
- Roo, A., & Boscán, N. (2012). Inteligencia de negocios en la banca nacional: Un enfoque basado en herramientas analíticas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59).
- Rosander, A. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 107-112.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, 11-36.
- Schuh, G., Riesener, M., & Amoscht, J. (2012). Critical Success Factors in Medium-sized Pharmaceutical Enterprises. *The 5th ISPIM Innovation Symposium - Stimulating Innovation: Challenges for Management, Science & Technology*, 1-15.
- SCPM. (2016). Transparencia y abuso del poder de mercado. *12vo Taller Internacional* (pág. 40). Quito: Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Sen, A. (1998). Capital humano y Capacidad humana. *Cuadernos de economía*, 67-72.
- Setó, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.

- Shatat, A. (2015). Critical Success Factors in Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: An Exploratory Study in Oman. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 18(1).
- Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y Organizaciones*, 15-25.
- Viedma, J. (1992). *La excelencia empresarial: Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Madrid: McGraw- Hill.
- Vyas, V., Raitani, S., & Jain, P. (2015). Vyas, V., Raitani, S., Roy, A. Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 106-123.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional*, 501-522.
- Yusof, S., & Aspinwall, E. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises survey results. *Total Quality Management*, 448-462.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of south pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 68-73.

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Carta de autorización y confidencialidad



Guayaquil, agosto del 2016.

Estimado Señor(a).

Permítame expresar nuestra gratitud por su participación respondiendo al cuestionario adjunto, el cual es parte de un trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y que tiene como título "Factores que inciden en el éxito de las Pymes de servicios en Guayaquil durante el periodo 2005-2015". El propósito de esta investigación es proponer un conjunto simple de factores que sirvan a las PyMES de servicio como modelo para alcanzar al éxito. El cuestionario consta de 14 preguntas con un tiempo estimado de 10 minutos.

Los resultados del estudio serán publicados sin mencionar su nombre o razón social, y manteniendo la estricta confidencialidad y seguridad de los datos. Si usted tiene alguna consulta acerca del cuestionario o está interesado en los resultados de esta investigación, por favor hágamelo saber al correo christian.bermudez@cu.ucsg.edu.ec. La encuesta será recogida por la misma vía que fue entregada luego de una semana de la fecha de entrega.

Agradecemos su participación confirmando que con su respuesta nos brinda el consentimiento de utilizar la confidencialidad de su información para esta investigación.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Christian Bermúdez G.", enclosed in a blue oval.

Ing. Christian Bermúdez G., Mgs  
Docente Tutor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Georgina Balladares", enclosed in a blue oval.

Ing. Georgina Balladares, Mgs.  
Directora de la Carrera de  
Administración de Empresas

## Apéndice 2. Modelos de la encuesta

### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

#### ENCUESTA FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE GUAYAQUIL DURANTE EL PERIODO 2005 AL 2015

Encuesta No. \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

#### INTRUCCIONES:

La presente encuesta tiene como finalidad identificar los Factores Críticos que inciden en el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015.

1. ¿En qué sector o zona geográfica de la ciudad está ubicada su empresa?

Norte   
Centro   
Sur

2. ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su empresa?

2.1 1 - 9 trabajadores   
2.2 10 - 49 trabajadores   
2.3 50 - 99 trabajadores   
2.4 100 - 199 trabajadores

3. El tipo de control mayoritario de la empresa es:

3.1 Familiar   
3.2 No familiar

4. El tipo de estrategia adoptado por la empresa dentro de su entorno competitivo es:

4.1 Estrategias de Integración	<input type="checkbox"/>	Permitirán que la empresa controle a los proveedores, distribuidores y competencia.
4.2 Estrategias Intensivas	<input type="checkbox"/>	Contempla la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto,
4.3 Estrategias de Diversificación	<input type="checkbox"/>	Amplitud de productos que ofrece la empresa
4.3 Estrategias Defensivas	<input type="checkbox"/>	Protegen y cuidan los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores.
4.4 Estrategias Funcionales	<input type="checkbox"/>	Mejoran la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía

5. Según usted ¿cuál de los siguientes factores ha tenido mayor y menor impacto en el éxito de su empresa? Ordénelos según su criterio.

5.1 Innovación y tecnología   
5.2 Calidad   
5.3 Recursos Humanos   
5.4 Financiamiento   
5.5 Flexibilidad

6. En cuanto a tecnología ¿cuál cree usted que sería la posición que mejor describe a su empresa?:

6.1. Desarrollo interno de la tecnología que se utiliza con el fin de lograr mejores resultados que la competencia.

6.2. La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia

6.3. Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

7. Desde que inició sus operaciones, ¿En cuál de las siguientes áreas se han implementado innovaciones en su empresa? (Puede escoger más de una opción)

7.1 Marketing	<input type="checkbox"/>	7.4 Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	7.7 Otras	<input type="checkbox"/>
7.2 Legal	<input type="checkbox"/>	7.5 Operaciones	<input type="checkbox"/>		
7.3 Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/>	7.6 Ventas	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Cuál de las siguientes herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación es usada por su empresa? (puede escoger más de una opción)

8.1 Correo electrónico (e-mail)	<input type="checkbox"/>
8.2 Página web	<input type="checkbox"/>
8.3 Mantenimiento de relaciones con los proveedores a través de internet	<input type="checkbox"/>
8.4 Relación de acciones de mercadotecnia a través de internet	<input type="checkbox"/>
8.5 Línea telefónica básica	<input type="checkbox"/>
8.6 Líneas de Infovía, internet	<input type="checkbox"/>
8.7 Fax	<input type="checkbox"/>
8.8 Videotex/ibertex	<input type="checkbox"/>
8.9 Módem	<input type="checkbox"/>
8.10 Ordenadores en red	<input type="checkbox"/>

9. Actualmente su empresa dispone o se encuentra en proceso de adquirir una certificación de calidad (ISO de la serie 9000 o equivalente)?

9.1 La empresa actualmente dispone de la Certificación	<input type="checkbox"/>
9.2 La empresa se encuentra en proceso de adquirir la Certificación mencionada.	<input type="checkbox"/>
9.3 La empresa no cuenta con ningún tipo de Certificación de calidad.	<input type="checkbox"/>

**10. ¿Cuáles son los procesos de Recursos Humanos que habitualmente se aplican en su empresa?**

- 10.1 Reclutamiento y selección
- 10.2 Valoración del rendimiento/desempeño
- 10.3 Formación
- 10.4 Promoción del personal
- 10.5 Implantación de sistemas de pago variable


**11. ¿Cuál es su formación académica actual?**

- 11.1 Estudios primarios o de grado medio
- 11.2 Nivel técnico o tecnológico superior
- 11.3 Tercer nivel, de grado
- 11.4 Cuarto nivel, de postgrado


**12. En cuanto a la mejora continua de sus capacidades financieras, ¿cuál de las siguientes prácticas usted adopta en su empresa? (puede escoger más de una opción)**

- 12.1 La implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.
- 12.2 El establecimiento de presupuestos de ingreso y gasto anual.
- 12.3 El análisis de la situación económico financiera.
- 12.4 Otras


**13. ¿Cuál de los siguientes tipos de flexibilidad es implementado normalmente por su empresa?**

- 13.1 Flexibilidad numérica  (Despidos y contrataciones)
- 13.2 Flexibilidad del tiempo de trabajo  (Horarios flexibles, contratos a tiempo parcial)
- 13.3 Externalización  (Subcontratación)
- 13.4 Flexibilidad funcional  (Equipos polivalentes)
- 13.5 Ninguna de las anteriores

**14. ¿En cuál de las siguientes áreas ha aplicado con mayor intensidad la flexibilidad?**

- 14.1 Flexibilidad en el producto
- 14.2 Flexibilidad en el volumen
- 14.3 Flexibilidad en la línea de producción
- 14.4 Ninguna de las anteriores




### Apéndice 3. Matriz completa de Factores de Éxito

	Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado y Amón (2011)	Cascella (2001)	Kwan y García (2014)	Bañales y Adam (2007)	Rubio y Aragón (2008)	Donovan (1996)	Mohd y Aspinwall (2000)	Yusuf (1995)	Gadne (1998)	Bhawarkar y Dhamande (2012)	Villanueva, Criado y Andreu (2008)	López y Antelo (2010)	
Adaptación a las situaciones												√	1
Alianzas y acuerdos de cooperación						√						√	2
Análisis costo/beneficios			√										1
Antigüedad en el mercado								√				√	2
Apoyo de la alta gerencia			√				√						2
Apoyo del gobierno				√				√					2
Calidad		√			√	√	√						4
Capacidad de producción		√										√	2
Capital humano				√	√	√	√						4
Características del empresario								√	√				2
Comportamiento empresarial	√												1
Condiciones del mercado	√												1
Cultura y comunicación	√									√			2
Estabilidad y crecimiento empresarial									√				1
Exposiciones en el exterior								√					1
Financiamiento	√					√		√					3
Flexibilidad de la estructura organizativa			√			√						√	3
Generación de nuevos empleos									√				1
Gestión administrativa			√					√					2
Gestión de Proyectos			√							√			2
Infraestructura										√			1

	Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado y Amón (2011)	Cascella (2001)	Kwan y García (2014)	Bañales y Adam (2007)	Rubio y Aragón (2008)	Donovan (1996)	Mohd y Aspinwall (2000)	Yusuf (1995)	Gadne (1998)	Bhawarkar y Dhamande (2012)	Villanueva, Criado y Andreu (2008)	López y Antelo (2010)	
Inversión en I+D												√	1
Liderazgo							√		√				2
Marca		√											1
Marco legal	√		√										2
Marketing				√				√					2
Medición de resultados y rendimientos							√						1
Mejora continua							√						1
Motivación	√												1
Nivel de educación y formación	√							√					2
Objetivos										√			1
Organización de ventas		√											1
Orientación al mercado											√		1
Orientación empresarial											√		1
Precio		√											1
Rapidez de respuesta		√										√	2
Recursos comerciales					√								1
Servicio al cliente		√											1
Soporte técnico		√											1
Tecnología e innovación		√	√	√	√	√			√		√	√	8
Tiempos de entrega		√											1
Visión y alcance										√			1

#### Apéndice 4. Determinación de la muestra

### CÁLCULO DE MUESTRA

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

### POBLACIÓN

324 EMPRESAS

### MUESTRA

176 EMPRESAS

### DATOS:

k	1.96 (95% nivel de confianza)
p	0.5
q	0.5
N	324
e	5%



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Briones Triviño María Teresa** con C.C: # 0926584939 autora del trabajo de titulación: **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 09 de Septiembre de 2016

---

Nombre: **Briones Triviño María Teresa**

C.C: **0926584939**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mendoza Montenegro Carla Patricia**, con C.C: # 0926584939 autora del trabajo de titulación: **Factores que determinan el éxito de las pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005-2015**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 09 de Septiembre de 2016

---

Nombre: **Mendoza Montenegro Carla Patricia**

C.C: **0803757228**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2005 al 2015		
<b>AUTORES</b>	Briones Triviño, María Teresa/ Mendoza Montenegro, Carla Patricia		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Econ. Guillén Franco, Erwin José, Mgs. / Ing. Bermúdez Gallegos, Christian Wladimir, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	09 de Septiembre de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>141</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Económicas, Financieras, Administrativas, Empresarial		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Factores, éxito, Pymes, servicio, barreras		
<b>RESUMEN (157):</b>	<p>El presente trabajo está enfocado en el estudio de los factores que determinan el éxito de las Pymes de servicios de la ciudad de Guayaquil durante el período 2005 al 2015, centrándose en el sector de alimentos. La investigación está dividida en cuatro capítulos: (a) Marcos de la investigación, describe el marco conceptual, el marco teórico, el marco referencial y el marco legal; (b) Situación actual de las Pymes en Ecuador, trata sobre la influencia de las Pymes en el desarrollo del sistema productivo nacional y cómo van generando mejoras en la economía del país; (c) Metodología, se realizó una encuesta a 162 gerentes que pertenecen a la Micro, Pequeña, Mediana Empresa "A" y Mediana Empresa "B" y (d) Análisis descriptivo, mediante los resultados del instrumento de análisis se pudo confirmar que la innovación y la tecnología, la calidad, el recurso humano, el financiamiento y la flexibilidad organizacional son los factores con mayor influencia al momento de alcanzar el éxito empresarial.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-983320008 +593-995671895	E-mail: <a href="mailto:mariateresabrtr@gmail.com">mariateresabrtr@gmail.com</a> <a href="mailto:carlamendozabc@gmail.com">carlamendozabc@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	<b>Teléfono:</b> +593-987209949		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			