





**Gestión de Riesgos, Planeación,
Dirección y Control en las PYMES:
un estudio descriptivo**

Fecha de publicación: Diciembre de 2019

Autoridades

Ing. Saúl Lara – Canciller

Dr. Franklin Tapia – Rector

Jorge Cruz, PhD – Vicerrector

Ing. Diego Lara – Director institucional académico

Janio Jadán, PhD – Director institucional de investigación

©Autores: Andrés Palacio Fierro¹, Diego Mantilla Garcés²

¹ Facultad de Administración de Empresas. Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito-Ecuador.

² Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Central del Ecuador. Quito-Ecuador

ISBN: 978-9942-821-02-7

Pares revisores académicos:

Iván Gonzalo Freile Jaramillo, MSc, Universidad San Francisco de Quito.

Juan Carlos Aguirre Quezada, MSc, Universidad de Cuenca.

Editor: Ing. Hugo Arias Flores, MBA.

Editorial de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito – Ecuador.



Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático, sin autorización escrita del titular del Copyright, bajo las sanciones previstas por las leyes.

Cómo citar este libro:

Palacio, A. y Mantilla, D.,(2019), *La Gestión de Riesgos, Planeación, Dirección y Control en las PYMES: Un Estudio Descriptivo*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica.

**Gestión de Riesgos, Planeación,
Dirección y Control en las PYMES:
un estudio descriptivo**

Andrés Palacio Fierro / Diego Mantilla Garcés



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE RIESGOS	13
<i>Resumen</i>	<i>15</i>
<i>Marco Teórico</i>	<i>17</i>
<i>Resultados</i>	<i>24</i>
<i>Discusión y Conclusiones</i>	<i>31</i>
<i>Referencias</i>	<i>33</i>
CAPÍTULO II: LA PLANEACIÓN	37
<i>Resumen</i>	<i>39</i>
<i>Marco Teórico</i>	<i>41</i>
<i>Resultados</i>	<i>50</i>
<i>Discusión y Conclusiones</i>	<i>55</i>
<i>Referencias</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO III: LA DIRECCIÓN	59
<i>Resumen</i>	<i>61</i>
<i>Marco Teórico</i>	<i>63</i>
<i>Resultados</i>	<i>66</i>
<i>Discusión y Conclusiones</i>	<i>70</i>
<i>Referencias</i>	<i>71</i>
CAPÍTULO IV: EL CONTROL	73
<i>Resumen</i>	<i>75</i>
<i>Marco Teórico</i>	<i>77</i>
<i>Resultados</i>	<i>82</i>

<i>Discusión y Conclusiones</i>	87
<i>Referencias</i>	88
CONCLUSIÓN GENERAL	91
AGRADECIMIENTOS	97
AUTORES	101

INTRODUCCIÓN



La aplicación de la gestión de los riesgos empresariales y los elementos de la administración en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es un tema de relevancia en el mundo de los negocios y, en general, para la sociedad, dada la necesidad de las empresas de utilizar estrategias y herramientas para sobrevivir en un entorno donde la competencia no solo se ubica a unos pasos de su negocio, sino que se encuentra localizada en cualquier lugar. Este libro cuenta con cuatro capítulos para conocer con mayor profundidad a las PYMES ecuatorianas.

La estructura de cada capítulo contiene un resumen introductorio, seguido de un marco teórico, que expone los principales aportes de la comunidad científica, con el fin de que el lector, sea o no un experto en administración, tenga un panorama más claro de lo que una PYME debería tener en su organización. Por último, se exponen los resultados obtenidos del estudio con sus conclusiones.

El objetivo de esta obra es hacer una aproximación a la problemática administrativa de las PYMES ubicadas en Ecuador, las que han sido relativamente poco observadas. Este acercamiento se ha hecho a través de descripciones generales, razón por lo que el estudio realizado fue el exploratorio-descriptivo.

Se utilizó una metodología consistente de cuatro fases: en la primera, se escogió a la ciudad de Quito, por ser, según el INEC, la que más empresas aporta a Ecuador en número y volumen de ventas, con 1/5 de todas las empresas registradas (base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Quito).

En la segunda fase, se procedió a contabilizar el número total de empresas que operaban en la ciudad. El registro encontrado fue de 64 977. Luego, se las clasificó, tomando la variable de nivel

de ventas anuales, que es una de las principales mencionadas por la CAN (Comunidad Andina de Naciones), en la decisión 702, capítulo 3, que establece que las empresas pueden ser consideradas: a) micro, que no superen los USD 100 000; b) pequeñas, que se encuentren entre USD 100 001 y USD 1 000 000; c) medianas, entre USD 1 000 001 y USD 5 000 000; y d) grandes, cuyo nivel de ventas supere el de las anteriores.

De este grupo, como se aclaró anteriormente, solo fueron escogidas las pequeñas y las medianas, etiquetadas como PYMES, que representan 3,40 % del total de la base, es decir, 2 207 empresas. Se trata de un grupo de empresas que ya son lo suficientemente grandes para adoptar sistemas de gestión de riesgos y administrativos, pero aún no llegan al nivel de las grandes, que tienen mayor control del gobierno, como, por ejemplo, la obligatoriedad del uso de las NIIF, exigida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, mediante la Resolución No. 08.G.DSC.010.

En la tercera fase, se determinó la muestra utilizando 50/50 en lo referente a la probabilidad de éxito y de fracaso, por no existir investigaciones históricas y para alcanzar el mayor número de empresas, dentro de un margen de error de 5 % y un nivel de confianza de 95 %, lo que representó 267 encuestadas.

En la cuarta fase, se procedió a encuestarlas y posteriormente a interpretar y analizar la información obtenida.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE RIESGOS



Resumen

El primer capítulo muestra un panorama de la gestión de riesgos empresarial de las PYMES. La referida gestión engloba a todos los riesgos que podrían surgir dentro y fuera de las organizaciones, lo que significa que su implementación y uso deberían ser indispensables para la supervivencia.

Para conocer la problemática relacionada, este capítulo se centra en factores como el grado de utilización, las áreas donde ha sido aplicada, las razones para su uso, los beneficios recibidos y las matrices adoptadas.

Los resultados de la investigación de esta primera parte muestran que solamente un 49,2 % de las empresas han manejado algún sistema de gestión de riesgos, o uno relacionado en alguna área de su organización; de estas, 78 % se centraron en el área de seguridad y salud ocupacional, las únicas exigidas por el gobierno.

En conclusión, una gran mayoría de las PYMES no conoce el sistema de gestión de riesgos o lo confunden con actividades específicas dentro de la empresa, pues no logran dimensionar todo lo que involucra su concepto. Este hecho se evidencia en la aplicación de la gestión en una sola área y/o metodologías que apenas representan herramientas o pequeños elementos de una verdadera gestión integral de riesgos empresariales. Entre estos elementos se mencionaron indicadores, exámenes ocupacionales, cronogramas y reuniones.



Marco Teórico

Toda actividad de la organización conlleva un riesgo para el personal que la realiza. Y los riesgos pueden ser reducidos si se los lleva a cabo con las suficientes medidas de control. En la actualidad, varias empresas son conscientes de la importancia de la gestión del riesgo, y sus posibles consecuencias en caso de no administrarlos de manera adecuada, pasando de simples recomendaciones de prevención a incluirlos —mediante un completo sistema de gestión— en sus diferentes documentos y reglamentos internos (Fernández, 2007).

La concepción de la nueva empresa, propuesto por la Gestión del Riesgo Empresarial (GRE), le asigna un rol distinto al comúnmente desempeñado por el tipo de empresa tradicional.

La nueva empresa que adopta a la Gestión del Riesgo Empresarial, como pilar para su accionar, utiliza varias herramientas y técnicas integradas para mitigar los diferentes tipos de riesgos. Dentro de estas acciones se encuentran la modificación de sus operaciones internas, el ajuste de su estructura de capital y el empleo de instrumentos financieros específicos como parte de sus actividades cotidianas (Meulbroek, 2002).

El Comité de Organización de la Comisión Patrocinadora Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) define la gestión de riesgos empresariales como el establecimiento de estrategias a nivel de toda la organización, diseñadas con el fin de identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y que proporcionan una seguridad razonable en cuanto al logro de sus objetivos (Moeller, 2007).

La Sociedad Actuarial de Situaciones Riesgosas (CAS, por sus siglas en inglés) define la gestión de riesgos empresariales como un conjunto de disciplinas donde la organización, presente en una industria, evalúa, controla, explora, financia y monitorea todos los riesgos posibles con el propósito de incrementar el valor, a corto y largo plazo, de las partes interesadas de la empresa (Gordon, 2009).

Además, la Organización Internacional de Normalización, (ISO, por sus siglas en inglés) creó la familia ISO 31000 para la administración y la gestión del riesgo dentro de una organización.

La norma ISO 31000 proporciona directrices y principios genéricos sobre la gestión de riesgos de una organización y no es específica para ninguna industria o sector, por lo que puede ser utilizada por cualquier empresa, asociación o grupo de individuos. No fue creada con fines de certificación, y puede aplicarse a una amplia gama de actividades, incluidas estrategias y toma de decisiones.

El diseño y la implementación de los planes y los marcos de la gestión de riesgos, utilizando la norma ISO 3100, deberá tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos, y prácticas específicas empleadas por ella (ISO, 2009).

Complementando, Makomaski (2008) define la gestión de riesgos empresariales como una disciplina de toma de decisiones que aborda la variación en las metas de la empresa.

Otros autores conciben a la gestión de riesgos empresariales como un procedimiento holístico, es decir, un sistema instaurado a nivel de toda la compañía. Centraliza la información de acuerdo con las exposiciones de riesgo a las que hace frente la organización. Para ello, utiliza el término “universo de riesgo”, que es el riesgo que podría afectar el flujo de caja futuro, la rentabilidad y la existencia futura de una empresa.

Una vez identificado el universo de riesgo, el siguiente paso es tomar una acción apropiada, a través del mapeo de riesgos, la asignación de una probabilidad de ocurrencia y las acciones posibles para limitar el riesgo y el impacto, de acuerdo con los objetivos de la organización (Alviunessen y Jankensgård, 2009).

Desde un punto de vista integral, la gestión del riesgo empresarial considera todos los tipos de riesgo que enfrenta una organización. La filosofía fundamental de este documento fue concebir a la gestión de riesgos de manera integral y no de forma individual, mediante el aseguramiento individual de los bienes de la organización, logrando con ello maximizar la eficiencia productiva de la empresa (Mehr y Hedges, 1963).

Un hilo común de la gestión de riesgos de la empresa es que los riesgos de la organización se gestionan en conjunto, y no de manera independiente. Bajo esta concepción, el nivel de toma de decisiones en la gestión de riesgos empresariales se desplaza, desde el gestor de riesgo de seguros —que generalmente busca controlarlo— al director ejecutivo o consejo de administración —que está dispuesto a adoptar acciones para eliminarlo (Kawamoto, 2001).

Por tal motivo, la gestión empresarial de riesgo se puede definir como un enfoque sistémico que integra y coordina todos los tipos de riesgos posibles en la organización, y que le permitan alcanzar su objetivo de maximizar y crear valor para sus grupos de interés (Walker, 2003).

Clasificación de los tipos de riesgo

El Casualty Actuarial Society (CAS) clasifica los tipos de riesgos sujetos a la gestión del riesgo empresarial como riesgos puros, riesgos financieros, riesgos operativos y riesgos estratégicos (Mahler y Dean, 2001).

Riesgos puros

La gestión del riesgo empresarial fue desarrollada, por primera vez, en la década de 1950 por un grupo de profesores de seguros. El primer texto, titulado “Risk Management in the Business Enterprise”, fue publicado en 1963, tras seis años de desarrollo, por Robert I. Mehr y Bob Hedges.

En la década de los cincuenta del siglo anterior, las empresas concebían al riesgo únicamente como aquellos eventos fueran del control de la organización, relacionados con sucesos imprevistos, como incendios, tormentas, terremotos y demás fenómenos naturales, es decir, inicialmente el proceso de gestión de riesgos se centró en lo que se ha denominado “riesgos puros”.

Los riesgos puros han sido tradicionalmente abordados por las aseguradoras. Estos incluyen incendios, robos, tormentas de viento, responsabilidad, interrupción de negocios, contaminación, salud y pensiones. Los estados de resultados posibles en una situación de riesgo puro no permiten ningún resultado más favorable que la posición actual (Mehr y Hedges, 1963).

Riesgos financieros

La importancia de la gestión de un riesgo financiero tuvo sus orígenes en un período donde las tasas de interés se mantenían estables, los tipos de cambio se encontraban dentro de bandas estrechas y la inflación no era un problema a tomar en cuenta para la mayoría de las empresas.

A partir de los años setenta del siglo pasado, el riesgo financiero se convirtió en una importante fuente de incertidumbre para las empresas y, poco después, se desarrollaron herramientas para manejarlo. Estas permitieron que se lo gestionara de manera similar a como se habían gestionado los riesgos puros durante décadas (Markowitz, 1952).

En los años 1980, la volatilidad de los tipos de cambio, la variabilidad en los precios y la creciente volatilidad de las tasas de

interés hicieron que el riesgo financiero se convirtiera en una preocupación para las organizaciones.

A pesar de ello, las empresas no aplicaron todavía las herramientas y las técnicas estándar de la gestión del riesgo, ya que los riesgos financieros no constituían un problema importante para la mayoría. De hecho, el campo de las finanzas era principalmente institucional en ese momento (D'Arcy, 1999).

Los riesgos financieros cubren pérdidas potenciales, debido a cambios en los mercados financieros, incluyendo tasas de interés, tipos de cambio, precios de materias primas, riesgos de liquidez y riesgo de crédito. Las herramientas básicas de la gestión del riesgo financiero son los contratos a plazo, los futuros, los swaps y las opciones (Smithson, 1998).

Riesgos operativos

El riesgo operacional es considerado como uno de los principales riesgos en todas las organizaciones. Los riesgos operativos se definen como el riesgo de detrimentos por consecuencia de la inexactitud en el ajuste o las carencias en los procesos internos, el proceder del personal, los sistemas o aquellos que resulten de sucesos externos (Servaes, 2009).

Por lo tanto, el riesgo operacional se relaciona a errores humanos, problemas en los sistemas y carencia de procedimientos y controles adecuados. Así, incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional (Coleman y Cruz, 1999).

Riesgos estratégicos

Los riesgos estratégicos incluyen factores como las preferencias de los clientes, la innovación tecnológica y los obstáculos normativos o políticos (Razali y Tahir, 2011).

En la tabla 1 se muestran los principales componentes del proceso de gestión del riesgo empresarial, desde la perspectiva de Sociedad Actuarial de Situaciones Riesgosas, El Comité de

Organización de la Comisión Patrocinadora Treadway (COSO) y la Organización Internacional de Normalización (ISO 31000, 2009; Secretariat of ISO TMB WG, 2007; CAS, 2006).

Tabla 1

Gestión del riesgo empresarial: principales componentes del proceso

Sociedad Actuarial de Situaciones Riesgosas	Comité de Organización de la Comisión Patrocinadora Treadway (COSO)	Organización Internacional de Normalización, ISO 31000
Establecer contexto	Ambiente interno	Mandato y compromiso
Identificar riesgos	Ajuste objetivo	Diseño del marco para la gestión del riesgo
Analizar riesgos	Identificación del evento	Implementación de la gestión de riesgos
Integrar riesgos	Evaluación de riesgos	Proceso de gestión del riesgo
Evaluar-priorizar los riesgos	Respuesta al riesgo	Comunicación y consulta

Sociedad Actuarial de Situaciones Riesgosas	Comité de Organización de la Comisión Patrocinadora Treadway (COSO)	Organización Internacional de Normalización, ISO 31000
Tratar/explotar los riesgos	Actividades de control	Establecimiento del contexto
Monitorear y revisar	Información y comunicación	Evaluación de riesgos: identificación de riesgo, análisis de riesgo, evaluación de riesgo
	Supervisión	Tratamiento de riesgos
		Seguimiento y revisión
		Seguimiento y revisión del marco
		Mejora continua del marco

Fuente: Deloitte & Touche LLP, R. L. Kimbrougha y P. J. Componation
 Elaborado por: Autores.

Resultados

Factor 1. Conocimiento de los empresarios sobre la gestión de riesgos

En el Figura 1 se observa que casi 70 % de las empresas mencionan que SÍ conocen sobre la gestión de riesgos empresariales; sin embargo, a pesar de que es un porcentaje alto, hay que considerar que 30 % de las empresas la desconocen y no contemplan utilizarla en sus estrategias y tomas de decisiones, quedando indefensas ante los problemas que puedan aparecer. No observar y analizar los riesgos internos y externos, inherentes a una empresa, podría llevarlas a tener pérdidas y a la posibilidad de quebrar.

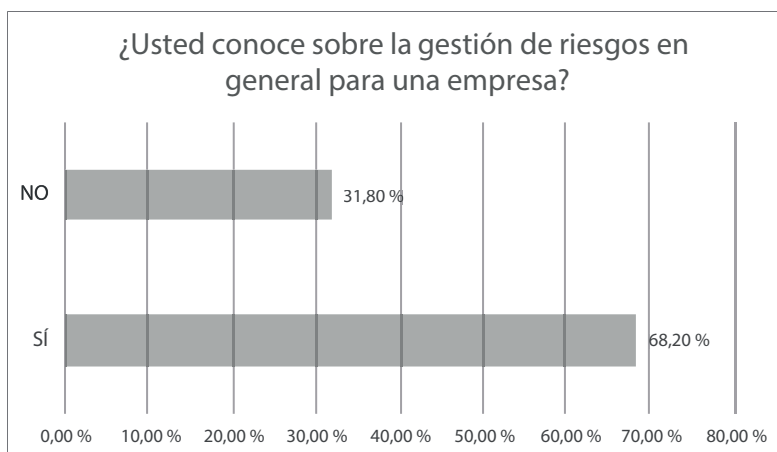


Figura 1: Resultado sobre el factor conocimiento.

Elaborado por: Autores.

Factor 2. Utilización de esta gestión

Casi todas las empresas, que conocían sobre la gestión de riesgos, mencionan que de alguna forma la aplican. Así, los porcentajes de la Figura 2 son similares a los de la Figura 1.

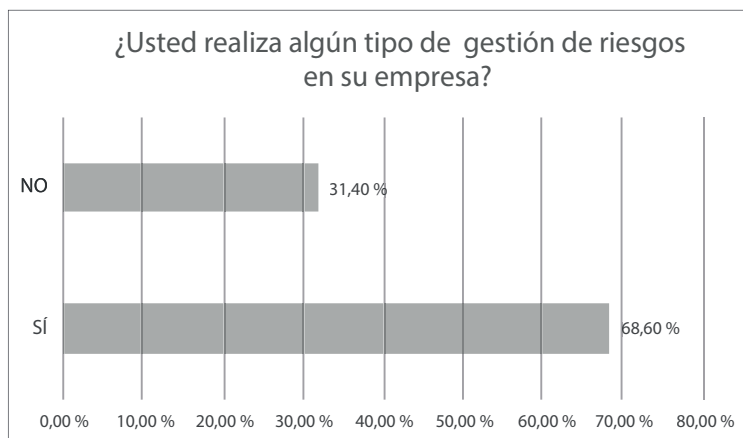


Figura 2: Resultado sobre el factor utilización.
Elaborado por: Autores.

Factor 3. Áreas en dónde las empresas la están aplicando

La Figura 3 muestra las áreas donde, las empresas que las utilizan, se encuentran aplicando la gestión de riesgos. En general, el ámbito laboral es el que sobresale, y representa 77,6 %; seguido, muy de lejos, por el aplicado en el área de la gestión administrativa, que alcanzó solamente 9 %.

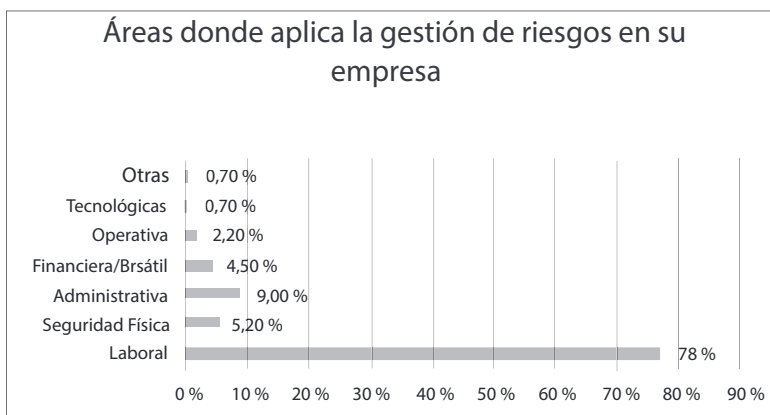


Figura 3: Resultado sobre el factor localización de su utilización
Elaborado por: Autores.

Factor 4. Razones para utilizarla

Este factor se relaciona con el análisis anterior, pues da a conocer lo que realmente impulsó a las empresas a utilizar el sistema de gestión de riesgos y en qué áreas. Los resultados son elocuentes.

La Figura 4 señala que la obligatoriedad, por parte del Estado, fue el principal determinante en 50 % de los encuestados para utilizar un sistema de gestión de riesgo. Sin embargo, aunque esta obligación fue, por un lado, positiva para el área de seguridad laboral y para tener una noción de riesgos por parte de las PYMES, por otro lado, llevó a algunas empresas a pensar que la gestión de riesgos solo se refiere al área laboral.

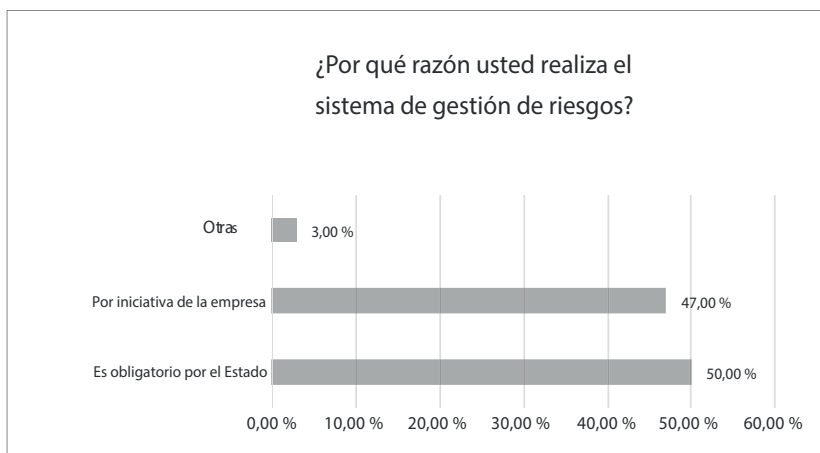


Figura 4: Resultado sobre el factor razón de su utilización.
Elaborado por: Autores.

Factor 5. Beneficios recibidos en las empresas que la han utilizado

Comparando todos los factores, el resultado exhibido en la Figura 5 fue el más contundente, así, 96,30 % de las empresas que utilizan alguna gestión de riesgos sí se han beneficiado, de una u otra forma, de la aplicación realizada.

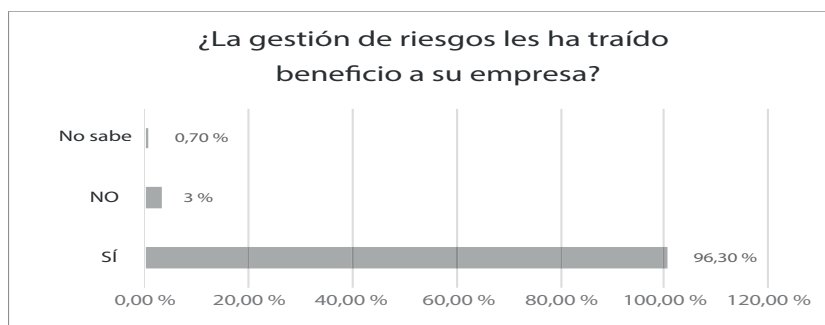


Figura 5: Resultado sobre el factor y beneficios de su utilización.
Elaborado por: Autores.

Los principales beneficios que las empresas han recibido se pueden apreciar en la Tabla 2, que indica que una gran parte de ellos están relacionados al área laboral, en especial a la seguridad ocupacional.

Tabla 2

Beneficios recibidos de la gestión del riesgo empresarial

Beneficios	Porcentaje
Analizar riesgo presente en el trabajo	3 %
Seguridad laboral	41 %
Mejor desempeño operativo	5 %
Reducción de costos	3%
Rentabilidad	2 %
Minimización de problemas	3 %
Actualización de leyes	4 %
Control de actividades o la gestión	2 %
Minimizar las pérdidas	2 %
Otros	34 %

Elaborado por. Autores

Factor 6. Matriz y/o metodología utilizada(s) en su implementación

La Tabla 3 muestra las matrices y/o metodologías utilizadas e indica una amplitud de métodos a través de los cuales las empresas han estado trabajando e implementando la gestión de riesgos. El método más usado fue la matriz emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, 11,6 %, lo que confirma la gran influencia que tuvieron las políticas del Estado en las empresas.

Tabla 3**Matrices o metodologías utilizadas**

Matriz o metodología utilizada	Porcentaje
Matriz de riesgo por puesto de trabajo	6,30 %
Valoración de riesgos por seguridad y salud ocupacional	2,10 %
Matriz de riesgo causa efecto	8,40 %
Matriz emitida por Ministerio de Relaciones Laborales	11,60 %
Manual de Procedimientos	8,40 %
ISO 9001	5,30 %

Matriz o metodología utilizada	Porcentaje
Matriz de ponderación	4,20 %
Matriz valorativa	2,10 %
FODA	2,10 %
Manual o matriz de gestión de riesgos	6,30 %
Exámenes médicos ocupacionales anuales	2,10 %
Capacitación innovadora	2,10 %
Modelo COSO	2,10 %
Control interno	5,30 %
Otros	31,60 %

Elaborado por: Autores.

Factor 7. Tiempo e intervalos para actualizar los potenciales riesgos

Por último, la Figura 6 indica cuál es el tiempo promedio que las empresas utilizan para actualizar los riesgos y su importancia. En la Tabla se observa que 79,7 % de las empresas lo hacen en el lapso de hasta 1 año, lo que en general implica un buen grado de involucramiento de las PYMES en lo concerniente a revisar nuevos y potenciales riesgos.

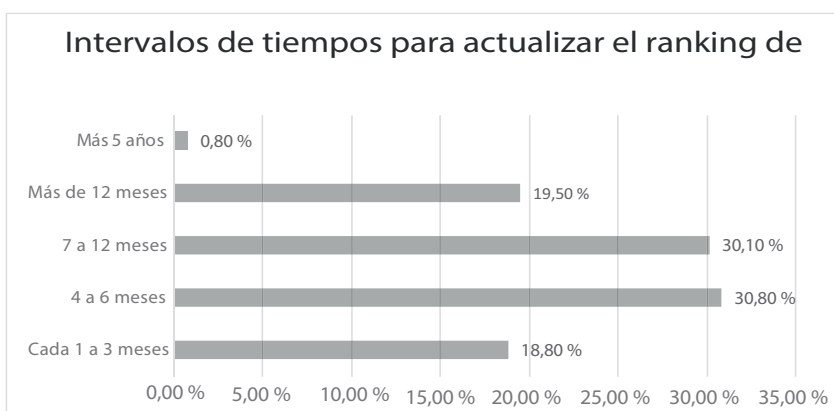


Figura 6: Resultado sobre el factor de actualización de riesgos.
Elaborado por: Autores.

Discusión y Conclusiones

En el Distrito Metropolitano de Quito, 50,2 % de las PYMES se encuentran utilizando, en alguna forma y/o área, lo que ellas consideran un sistema de gestión de riesgos empresarial. Sin embargo, en los resultados del factor 6, sobre las metodologías y herramientas, se observa que pocas realmente entienden el alcance de un sistema de estas características, que no solo involucra al área de seguridad y salud ocupacional, sino a todas las áreas de una empresa o al menos a las principales, a pesar de que el aspecto laboral haya sido obligatorio y el más difundido o aplicado.

Además, existe una confusión en las empresas entre gestión de riesgos y gestión de calidad. Aunque la segunda ciertamente pueda prevenir ciertos riesgos, las dos no son iguales en su metodología y finalidad, pero sí complementarias. La diferencia entre ambas se evidencia inclusive a nivel internacional, como se puede constatar con la creación de la ISO 31000 para la gestión de riesgos y de la ISO 9000 para la gestión de la calidad.

Existen otros ejemplos de la errada concepción que tienen las empresas sobre la gestión de riesgos, referente tanto a lo laboral como también a la calidad, el control y la administración, tal como se puede evidenciar en las respuestas entregadas por las empresas. Estas mencionan, por ejemplo, que las principales herramientas para gestionar el riesgo empresarial son OSAS 18001, ISO 9001, Norma Técnica 5254:2004, FODA, Cronogramas, Control Interno, SART, Calidad del manejo de materias primas e inventarios, Auditoría por Procesos, etc.; herramientas que no constituyen sistemas de gestión de riesgos empresariales.

Sin embargo, una minoría de empresas utiliza métodos que son directamente aplicables a la gestión de riesgos, como el modelo COSO y los modificados por el PMI (Project Management Institute), entre los principales. Así, se llega a la conclusión de que lo que se entiende como gestión de riesgos es manejado por cada empresa de forma diferente, sin el adecuado entendimiento de su aplicación, debido a que se mezclan conceptos o se particulariza a un área todo un sistema empresarial. La gestión de riesgos es más inclusiva y amplia de lo que está expuesto por la mayoría de las PYMES.

Con lo analizado, no se puede considerar que las empresas estén actualmente aplicando la gestión estudiada, pero sí se puede afirmar que al menos 50 % de las PYMES están implementando y utilizando una variedad de herramientas administrativas, de cierta forma relacionadas a la referida gestión.

A pesar de este menoscabo, los métodos utilizados por las empresas para prevenir algunos riesgos fueron de utilidad, puesto que 96,30 % de las que los aprovecharon mencionaron que sí han obtenido beneficios de esta gestión.

Referencias

Alviniussen, A., y Jankensgard, H. (2009). Enterprise risk budgeting: bringing risk management into the financial planning process. *Journal of Applied Finance (Formerly Financial Practice and Education)*, 19(1&2).

Boa, J. M., Underwood, A. M., y Wilkins, W. R. (2006). Casualty Actuarial Society. *Encyclopedia of Actuarial Science*.

Casualty Actuarial Society. (20 de enero de 2006) "Final Report of the Advisory Committee on Enterprise Risk Management". Recuperado de <http://www.casact.org/research/erm/report.pdf>.

Coleman, R., y Cruz, M. (1999). Operational risk measurement and pricing. *Derivatives Week*, 8(30), 5-6.

D'Arcy, S. P. (1999). Don't Focus on the Tail: Study the Whole Dog! *Risk Management and Insurance Review*, 2(2), iv-xiv.

Fernández-Laviada, A. (Ed.). (2007). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación* (Vol. 4). Ed. Universidad de Cantabria.

Gordon, L. A., Loeb, M. P., y Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.

ISO, I. (2009). 31000:2009 Risk management-Principles and guidelines. *International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland*.

Kawamoto, B. (2001). Issues in Enterprise Risk Management: From Theory to Application. In *Casualty Actuarial Society Spring Meeting*.

Lam, J. (2000). Enterprise-wide risk management and the role of the chief risk officer. *White paper, ERisk.com, March, 25*.

Mahler, H. C., y Dean, C. G. (2001). Foundations of Casualty Actuarial Science. In *Casualty Actuarial Society*.

Makomaski, J. (2008). So what exactly is ERM? *Risk Management*, 55(4), 80.

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The journal of finance*, 7(1), 77-91.

Mehr, R. I., y Hedges, B. A. (1963). *Risk management in the business enterprise*. RD Irwin.

Mehr, R. I., y Hedges, B. A. (1974). *Risk management: Concepts and applications*. McGraw-Hill/Irwin.

Meulbroek, L. K. (2002). Integrated risk management for the firm: a senior manager's guide. Available at SSRN 301331.

Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.

Palacio-Fierro, A., Guadalupe-Lanas, J., Mantilla, D., Revelo-Oña, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Cienciamérica*, vol. 7, núm. 1, pp. 84-97.

PricewaterhouseCoopers LLP. (2004). Enterprise Risk Management—Integrated Framework: Executive Summary and Framework, AICPA.

Razali, A. R., y Tahir, I. M. (2011). Review of the literature on enterprise risk management. *Business management dynamics*, 1(5), 8-16.

Secretariat of ISO TMB WG on Risk Management (15 de junio de 2007). Committee Draft of ISO 31000 'Risk Management—Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management'.

Servaes, H., Tamayo, A., y Tufano, P. (2009). The theory and practice of corporate risk management. *Journal of applied corporate finance*, 21(4), 60-78.

Smithson, C. W. (1998). *Managing financial risk: A Guide to Derivative Products, Financial Engineering, and Value Maximization*. Third Edition. McGraw-Hill.

Walker, P. L., Shenkir, W. G., y Barton, T. L. (2003). ERM in practice: examples of auditing's role in enterprise risk management efforts at five leading companies shed light on how this new paradigm is impacting audit practitioners. *Internal Auditor*, 60(4), 51-55.



CAPÍTULO II

LA PLANEACIÓN



Resumen

La planeación estratégica es, sin duda, una herramienta ampliamente conocida y utilizada por las empresas, y eso lo demuestran los resultados de la presente investigación, en la que se evidencia que 95 % de las PYMES, ubicadas en la ciudad de Quito, la han incluido en sus estructuras organizativas por escrito. Sin embargo, ya en la práctica, la ejecución de esta planeación, en la mayoría de las actividades de cada empresa, es un tema olvidado por el 40 % de las PYMES investigadas.

En este segundo capítulo se pretende aportar con nuevos elementos a la discusión empresarial, contribuyendo desde la óptica de la aplicación en las empresas, pues lo complicado no es redactar en el papel la planeación estratégica sino realizar una pertinente implementación.



Marco Teórico

Desde sus inicios, la humanidad realizó de manera informal actividades de planificación; muestra de ello son las grandes obras arquitectónicas de varias culturas y civilizaciones que se conservan hasta el día de hoy como legados de una coordinación precisa entre actividades y metas a corto y largo plazo (George Jr, 1968).

Distintos enfoques han tratado de explicar la administración, desde diferentes puntos y perspectivas. A continuación, se mencionan la filosofía de cada enfoque y sus principales exponentes.

Enfoque clásico

La historia reciente de la administración inicia con la Revolución industrial, donde el uso de las máquinas en los procesos productivos modificó los modelos de organización del trabajo. La producción en serie y en grandes volúmenes convirtieron a los campesinos y artesanos en trabajadores asalariados, quienes realizaban sus actividades principalmente en fábricas (Cardona y Salazar, 2016).

Este cambio social supuso un reto para varios investigadores, quienes trataron de encontrar una teoría que permitiese a los trabajadores y los dueños de las fábricas ser más eficaces y productivos (Rodríguez Carrasco, 2014).

Enfoque general

Henry Fayol enfocó sus estudios no tanto en el papel del trabajador sino en la organización, entendida como una unidad productivo-

ra de bienes y servicios. Fayol fue el pionero en postular a la gestión como un conjunto de funciones bajo la concepción de la universalidad de la administración. Formuló 14 principios generales para mantener la armonía y la disciplina en la organización (Chávez, Macluf, y Beltrán, 2016).

Para Fayol, todos los gerentes realizan cinco tipos de funciones bien definidas. Estas son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad, la gran mayoría de textos unen las funciones de dirigir y coordinar dentro de la dirección, reconociendo las cuatro actividades básicas, planificar, organizar, dirigir y controlar (Robbins y Decenzo, 2003).

Otro de los enfoques generales de la administración es del sociólogo alemán Max Weber, quien postuló una teoría general unificada de las organizaciones y sus relaciones de autoridad. Describió una organización ideal a la que la denominó “burocracia” y la contextualizó alrededor de seis principios base para su funcionamiento. Estos principios se han convertido en una fuente de debate y controversia, por entre los actuales investigadores sociales, en varios ámbitos, sean organizacionales, políticos y legales (Pamplona, 2017).

Enfoque cuantitativo

Frederick Taylor fue el pionero en formular una teoría desde el punto de vista cuantitativo, y determinó para ese tiempo una de las mejores maneras en que un trabajador podría realizar su trabajo a través de la aplicación del método científico. En 1911, publicó su libro “Principios de la administración científica” y con ello el nacimiento de la administración moderna (Taylor, 1914).

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth, contratistas y constructores, realizaron varios trabajos de investigación aplicando los principios desarrollados por Taylor en el estudio de tiempos y movimientos en el sector de la construcción, a la que denomi-

naron “economía de movimientos”. Conceptualizaron 17 movimientos básicos, a los que nombraron “therbligs”. Con ellos, consiguieron disminuir las actividades efectuadas por los albañiles en la construcción de paredes utilizando ladrillos, de 18 a 4 (Paolini, Denda y Tirachini, 2016).

Enfoque conductual

Otro de los enfoques para estudiar la administración en las organizaciones constituye el del comportamiento organizacional. Las organizaciones están compuestas por personas que poseen fines comunes y trabajan de manera conjunta para alcanzarlos. El comportamiento organizacional es la rama de la administración que estudia la conducta de las personas de manera individual y colectiva dentro de las organizaciones. Los principales estudios de comportamiento organizacional se deben a las aportaciones de Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard (Pérez, 2016).

Enfoque contemporáneo

A pesar del amplio desarrollo teórico y práctico realizado a través de los enfoques clásico, general, cuantitativo y conductual, las organizaciones continuaban fundamentando la consecución de sus objetivos únicamente en el corto plazo, y con acciones muy concretas y operativas. Las organizaciones necesitan contar con herramientas que les permitan proyectarse en escenarios futuros más largos y complejos. Se hizo por tanto necesario el desarrollar un plan estratégico en entornos discontinuos y caóticos (Alarcón, Carrillo y Tapia, 2017).

Estos esfuerzos se concretaron a través del desarrollo de la planificación estratégica. La planificación estratégica es relativamente reciente; tuvo sus inicios en la adaptación y el traslado de

las teorías de la estrategia empresarial a la dirección empresarial (Schelling, 1980).

En 1944, los autores Von Neuman y Mongester plasmaron aquella teoría en su conocida obra “Teoría de juegos y comportamiento económico”, cuya aplicabilidad en el campo microeconómico, militar y político ha tenido gran impacto y trascendencia en los últimos años (Von Neumann y Morgenstern, 2007).

Mas, a pesar de la repercusión y la trascendencia que tuvo, su aplicación al campo de la estrategia empresarial ha sido decepcionante. Es a inicios de los años cincuenta del siglo pasado, cuando realmente se despierta un interés concreto en el desarrollo de una verdadera teoría de la estrategia empresarial, como respuesta a una necesidad creciente de coordinar las decisiones individuales y mantener el control general de toda la organización (Grant, 1998).

La planificación estratégica formal se introdujo por primera vez en Estados Unidos a mediados de los años 1950. Este tipo de planificación tiene como fundamento el involucrar a toda la organización en acciones estratégicas concretas en períodos de tiempo largos. Desde entonces, los sistemas de planificación estratégica se han ido perfeccionando cada vez más y, en la actualidad, forman parte de un extenso número de compañías grandes y medianas alrededor del mundo (Mintzberg y Quinn, 2007).

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, la posguerra fue una etapa de gran crecimiento económico y social, que condujo a un período de expansión y estabilidad económica sin precedentes, en los años 1960. Esta estabilidad permitió a las organizaciones mirar el futuro sin grandes cambios.

La planificación a largo plazo tuvo como reto la coordinación y el control de las actividades previstas en esos períodos de tiempo. Como consecuencia de esta dinámica, el desarrollo de presupuestos financieros anuales tuvo auge y aceptación en los gerentes de la época. Los flujos de caja per-

mitieron un control adecuado de los recursos en todas las actividades vinculadas en el plan estratégico.

En esta época, las empresas buscaron la administración adecuada del crecimiento y la minimización del riesgo, a través de actividades como la producción a escala eficiente, el marketing masivo, la integración vertical, la inversión en tecnología, etc. (Grant, 2006).

Los departamentos de planificación estratégica al interior de las grandes empresas tuvieron un rápido auge y crecimiento, de acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Cornell y el Instituto de Investigación de Stanford (Gilmore, 1970).

La estabilidad económica de los años 1960 y principios de los años 1970 incentivó el desarrollo de instrumentos para administrar la planificación y la dirección del crecimiento, como las matrices de planificación de cartera, y la asignación de recursos en las organizaciones diversificadas, entre otras. Las preocupaciones de los gerentes de la época eran la selección de los artículos que debía producir la empresa y los mercados a los cuales debería llegar el producto (Ansoff, 1985).

Los años setenta del siglo anterior tuvieron como protagonista la primera crisis del petróleo, suceso que evidenció que el entorno económico no era tan estable como el de los años pasados. Se inició entonces un período de inestabilidad y turbulencia a escala mundial, lo que obligó a las organizaciones a abandonar sus planes corporativos a largo plazo por otros más flexibles a mediano plazo.

En los años 1980, se desarrollaron conceptos como el análisis sectorial y la competencia, cuyo principal exponente y defensor fue Michael Porter (Porter y Kramer, 2006).

En los años 1990, el centro de análisis se desplazó a la parte interna de la organización, es decir, al aprovechamiento y la explotación adecuada de sus recursos y las capacidades internas.

Las principales filosofías desarrolladas en estos años fueron concepción de la empresa basada en los recursos, y competencias y capacidades organizativas. Estas filosofías se centran en fomentar el desarrollo de competencias que no sean fácilmente copiables ni transferibles a otras organizaciones, y que son concebidas como las verdaderas fuentes de ventaja competitiva (Cardona, 2011).

A mediados de los años 1990 y principios del nuevo siglo, se generó una fuerte tendencia entre los académicos y científicos sociales a dar importancia al conocimiento, como recurso clave e inagotable en el interior de las organizaciones. Peter Drucker, en su libro “La sociedad post-capitalista”, destacó la necesidad de generar una teoría económica que situara al conocimiento como eje de la producción de riqueza en una sociedad. Puntualizó que para alcanzar la riqueza no era indispensable la cantidad de conocimiento generado sino la productividad, es decir, la calidad de este conocimiento (Drucker, 1994).

En la Tabla 4 se indican los principales enfoques de la administración, sus principios rectores y principales exponentes.

Tabla 4

Principales enfoques de la administración, principios rectores y principales exponentes

Enfoque	Principios	Principales exponentes
Clásico	Cambio social iniciado a través de la Revolución industrial	Adam Smith
General	Principios rectores de todo tipo de organización, sus relaciones de autoridad y funcionamiento	Henry Fayol Max Weber

Enfoque	Principios	Principales exponentes
Cuantitativo	Aplicación del método científico que explica el funcionamiento de las organizaciones	Frederick Taylor Frank y Lillian Gilbretch
Conductual	Concepción del talento humano como eje central del comportamiento organizacional	Robert Owen Hugo Munsterberg Mary Parker Follett Chester Barnard
Contemporáneo	Teoría de Juegos Desarrollo de la planificación estratégica y los enfoques Teoría de los recursos y capacidades internas Gestión del conocimiento	Von Neuman y Mongester Michael Porter Peter Drucker

Elaborado por: Autores.

Administración estratégica

La administración estratégica es el conjunto de toma de decisiones que debe hacer una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. El proceso de planificación estratégica comprende la realización de un análisis situacional, tanto externo como interno, el diseño del plan estratégico a largo plazo y la implementación y la evaluación de la estrategia. Para ello, se hace indispensable la evaluación de oportunidades y amenazas del entorno, así como de las fortalezas y las debilidades de la organización (Wheelen y Hunger, 2007).

Las principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial según Tarzijan (2013) son las siguientes.

- Etapa 1. Formulación de la misión y visión estratégica
 - Análisis de la industria y el entorno regulatorio e institucional
 - Análisis de los recursos, las capacidades y las actividades internas

- Análisis competitivo dinámico
- Análisis de ámbito vertical, horizontal, conglomerado y geográfico
- Etapa 2. Elección de los caminos de acción para alcanzar la misión y visión estratégica
 - Selección de actividades, inversiones y procedimientos que debe llevar a cabo la organización para alcanzar los objetivos planteados
- Etapa 3. Resultados
 - Exposición de los resultados de las acciones de la estrategia empresarial, en términos de medidas de desempeño concretas, generalmente en parámetros económicos-financieros.

A continuación, se muestra la concepción expuesta por Grant (1998) de las etapas del proceso de administración estratégica.

- Misión y visión
- Objetivos
- Análisis externo e interno
- Alternativas estratégicas y selección
- Resultados

La primera tarea de un proceso de administración estratégica es la determinación de la misión y visión de la organización. La misión explica la razón de ser de la empresa. La visión es el deseo de la posición futura de la organización.

Los objetivos deben ser concretos y coherentes con los valores empresariales, sus recursos internos y la estructura de la organización.

El entorno de la empresa es complejo y toma en cuenta todas las influencias externas en las decisiones y los resultados de la empresa. Estos factores son económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

Las decisiones estratégicas comprometen recursos a largo plazo. La demanda debe ser coherente con la accesibilidad a los mismos, tanto en cantidad como tipo de recursos.

La selección de las alternativas de acción estratégica debe considerar los escenarios futuros por los que la organización pudiera atravesar. La toma de decisiones dependerá de tres condiciones que enfrenten los gerentes en el momento: certeza, riesgo e incertidumbre.

Finalmente, los resultados son la medida de la consecución o no de los objetivos propuestos; estos se miden a través de indicadores de gestión y estratégicos.

Resultados

En los siguientes cuestionarios se emplearon escalas para medir el grado de utilización de los elementos integrantes de un plan estratégico. El grado de utilización se refiere a la relación de los elementos con el total de actividades empresariales que se realizan en una PYME, plasmadas en las medidas: alto, medio-alto, medio, bajo y nulo, según corresponda.

Si el grado de utilización se encuentra entre 81 % y 100 %, se considera alto; de 61 % a 80 %, como medio-alto; de 41 % a 60 %, como medio; de 1 % a 40 %, como bajo. El nulo significa que, a pesar de que los elementos se encuentran en un plan estratégico, no existe ninguna utilización. Además, para el análisis de los resultados correspondientes al grado de utilización de los elementos de la planeación, se separó al factor estratégico (1) del factor operacional (2).

(1). Utilización del factor estratégico

Los elementos analizados del factor estratégico que se midieron en las PYMES fueron: visión, misión y objetivos con sus estrategias (Ver Figuras 7, 8 y 9).

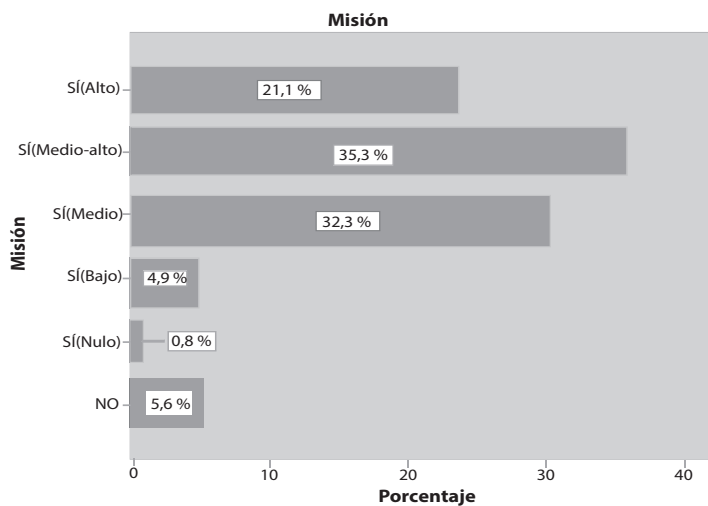


Figura 7: Utilización de la visión.
Elaborado por: Autores.

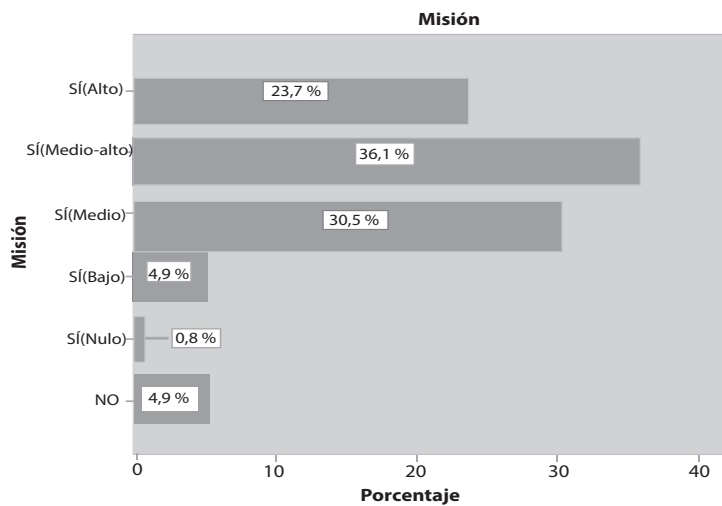


Figura 8: Utilización de la misión.
Elaborado por: Autores.

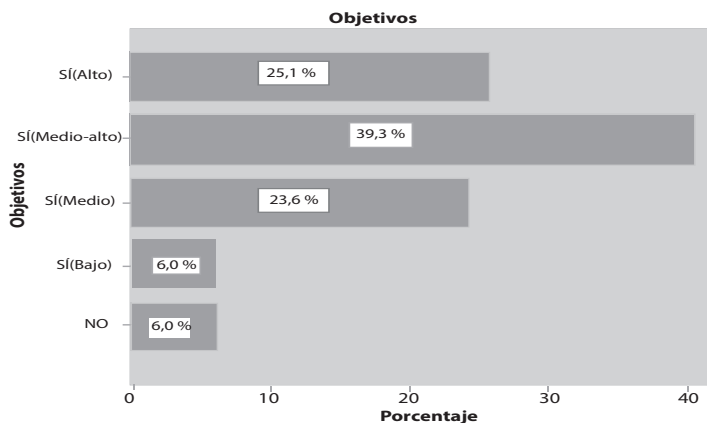


Figura 9: Utilización de objetivos-estrategias.
Elaborado por: Autores.

Los resultados muestran que, de los tres elementos analizados, solamente entre 4,9 % y 6 % de las empresas NO tienen por escrito un plan estratégico. Lo que quiere decir, analizándolo desde otra óptica, que alrededor de 94 % y 95 % de las empresas encuestadas SÍ tienen un plan con estos elementos incluidos, además que, supuestamente, en alguna medida los tienen relacionados con sus actividades diarias de negocio.

Dentro de la presencia de estos elementos de la planeación en las actividades operacionales de cada compañía, se determinó como resultado que, en un nivel alto de utilización, el porcentaje de empresas en este grado fue visión con 21,1 %, misión con 23,7 %, objetivos-estrategias con 25,1 %.

En un nivel medio-alto de utilización, para la visión, 35,3 %; la misión, 36,1 %; los objetivos y las estrategias, 39,3 %.

En estos dos primeros niveles ya se observa que entre 60 % y 70 % de las PYMES realizan sus actividades operacionales siguiendo las pautas de los elementos de un plan estratégico.

Para el nivel medio, la visión obtuvo 32,3 %; la misión, 30,5 %; los objetivos-estrategias, 23,6 %. En el nivel bajo, la visión tuvo 4,9 %; la misión, 4,1 %; los objetivos-estrategias, 6,0 %.

En estos dos últimos niveles ya se aprecia que la eficacia de las PYMES para tomar en cuenta todos los elementos estratégicos es de regular a mala. Cabe resaltar que estas compañías todavía representan alrededor de la tercera parte de las PYMES.

(2). Utilización del factor operativo

Para el elemento del factor “operativo” se midió únicamente, en las PYMES, la ejecución de las políticas empresariales (Ver Figura 10).

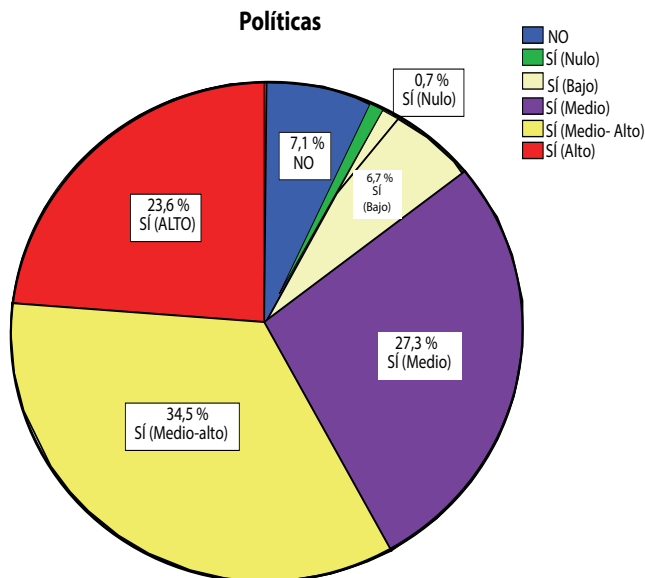


Figura 10: Utilización de las políticas.
Elaborado por: Autores.

La metodología para este factor fue la misma utilizada para el factor anterior. Para las políticas en el nivel alto se obtuvo 23,6 %; en el nivel medio-alto, 34,5 %. En el nivel medio de utilización, para las políticas, 27,3 %. Y en el nivel bajo, se tuvo 6,7 %.

Discusión y Conclusiones

El principal punto positivo dentro de este estudio es el relacionado con la elaboración del plan estratégico, que es realizado por 95 % de las PYMES. Sin embargo, en lo referente a la aplicación de los principales elementos del plan (visión, misión, objetivos, estrategias y políticas), por un lado, se ejecuta de forma casi integral en 30 % de las empresas. Por otro lado, 40 % de las PYMES manifiestan que el grado de aplicación es mínimo o nulo. Esto se corrobora con los planteamientos de Sainz de Vicuña (2015), que recomienda tener un plan estratégico lo suficientemente flexible para evitar estos desajustes y poder adaptarse a los mercados cambiantes.

Adicionalmente, otros resultados muestran que el elemento operativo (política) es menos usado en las actividades diarias que los estratégicos (visión, misión objetivos, estrategias).

Resultado que concuerda con los hallazgos de Codina (2010), quien también manifiesta que lo anterior es perjudicial para la empresa debido a que esta fase operativa es esencial para que los empleados de una organización realicen sus actividades en concordancia con la fase estratégica.

Para las empresas, el cumplimiento de ambas fases es fundamental para una correcta elaboración del plan, sin olvidar una primera etapa de estudio, que se refiere tanto al análisis de la situación externa e interna de la empresa como al diagnóstico resultante de estos análisis.

Todo esto considerando que las siguientes etapas, como la creación de los elementos integrantes del plan, se nutrirán con los supuestos provenientes de la primera; supuestos que a futu-

ro deberán tener relación con el entorno. Si estos no se dieran o estuviesen mal planteados, no se podría tampoco aplicar los elementos estratégicos planificados en las venideras actividades de la empresa.

Referencias

Alarcón, J. C., Carrillo, J. I., y Tapia, M. L. (2017). La planificación Estratégica en el Desarrollo Empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-30.

Ansoff, I. (1985). *Corporate Strategy*. Londres: Penguin.

Cardona, C. R., y Salazar, M. D. (2016). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.

Cardona, R. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades: criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Medellín-Colombia: Universidad EAFIT.

Chávez, R., Macluf, J., y Beltrán, L. (2016). Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.

Codina, A.J. 2010. El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24):213-224.

Drucker, P. (1994). *La sociedad Post Capitalista*. Primera edición. México: Editorial Norma.

George Jr, C. (1968). *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs: NJ: PrenticeHall.

Gilmore, F. (1970). *Formulation and Advocacy of Business Policy*. Nueva York: Cornell University Press: Ithaca.

Grant, R. (1998). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid-España: Civitas.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Civitas.

Mintzberg, H., y Quinn, J. (2007). *Planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Palacio-Fierro, A. (2018). Estudio exploratorio sobre el elemento dirección en la gestión gerencial en las PYMES de Quito. *CIIC*, pp.39-46.

Pamplona, F. (2017). Legitimidad, Dominación y Racionalidad en Max Weber. *Economía y Sociedad*, (8), 187-200.

Paolini, N., Denda, E., y Tirachini, B. (2016). Tres Mujeres en la Administración: Lillian Moller Gilbreth, Mary Parker Follett y Joan Woodward. *Ciencias Administrativas*, (7) 57-65.

Pérez, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 1-13.

Porter, M., y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.

Robbins, S., y Decenzo, D. (2003). *Fundamentos de Administración*. Tercera edición. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez Carrasco, J. M. (2014). *El origen y significado de los principios de la dirección científica de Frederick W. Taylor y su adopción en Europa en el primer tercio del Siglo XX*. Tesis doctoral: UNED.

Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Cuarta edición. Madrid: ESIC.

Schelling, T. (1980). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press.

Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Cuarta edición actualizada. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. Harper.

Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.

Wheelen, T., y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson

CAPÍTULO III

LA DIRECCIÓN



Resumen

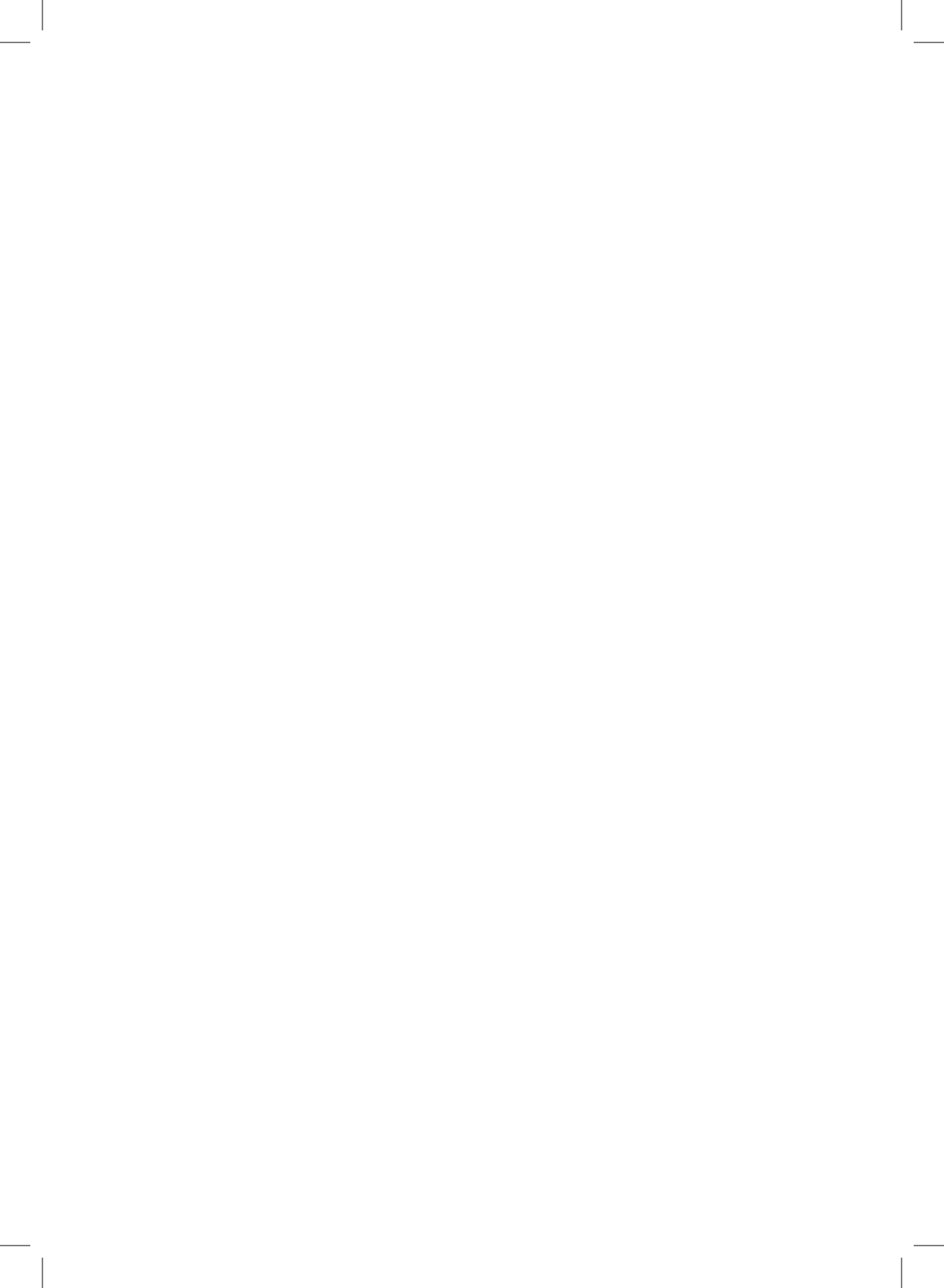
La dirección, como uno de los cuatro elementos básicos de la administración, tiene gran relevancia en el mundo empresarial. A pesar de aquello, poca literatura se encuentra sobre su uso en las PYMES de Quito. Este último capítulo se plantea como una primera aproximación a la dirección en las PYMES.

Los puntos principales analizados se refieren al liderazgo, canales de comunicación internos, motivación y toma de decisiones.

Los resultados obtenidos son ambivalentes. Los positivos se relacionan a que 81 % de estas empresas conocen el tipo de liderazgo que utilizan, y 83 % han establecido claramente sus canales de comunicación internos, circunstancia que se confirma cuando solamente 18 % de sus empleados se queja sobre ese aspecto.

En cuanto al principal punto negativo, 41 % de sus empleados se identifican con las formas para motivar usados por las empresas.

En conclusión, se aprecia que la gran mayoría de los directivos de las PYMES tienen claros los componentes de la dirección, sin embargo, no todas las empresas logran motivar a sus empleados con sus estrategias.



Marco Teórico

En la actualidad, las organizaciones, sean públicas o privadas, están presentes en casi todas las actividades humanas, desde la clínica en donde nacimos y las instituciones donde nos educamos hasta las empresas donde trabajamos (Boland et al, 2007).

Es decir, estas son parte fundamental de nuestra vida. Y también necesitan ser guiadas para alcanzar su misión social sin perder su compromiso empresarial. Por esta razón, es ineludible aplicar la dirección, que se ejerce a través del liderazgo mediante una apropiada comunicación, motivación y verificación, pero también de una adecuada toma de decisiones (González, 2014; Palacio-Fierro et al, 2017).

De tal forma, si la dirección es empleada en una organización se podría esperar en aquella una mejora, pero, si es aplicada para un conjunto de empresas —como las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que en el año 2016 aportaron 27,86 % del PIB (EKOS, 2108)—, podría alcanzarse un beneficio colectivo.

Pocos estudios existen sobre este tema, aplicado a las PYMES en Ecuador. Consecuentemente, el presente trabajo busca tener una primera aproximación a los principales elementos que conforman la dirección entre estas empresas. Estos aspectos son explicados de forma sucinta a continuación.

Liderazgo

Existe una gran cantidad de tipos de liderazgo así como estudios sobre este tema; no obstante, para poder enfocar este

estudio, se han tomado dos clases de liderazgo que se aplican primordialmente en una organización.

El primero es el liderazgo transaccional, concebido esencialmente para el control de las actividades habituales de una empresa, como el cumplir con una agenda o realizar seguimiento a los empleados (Vásquez Alatorre, 2013).

El segundo es el liderazgo transformacional, que traspasa el *statu quo* para crear una visión diferente; circunstancia que no se logra si la persona que utiliza este liderazgo no aplica una gran cantidad de tiempo para que su perspectiva sea adecuadamente compartida. Así, esta clase de líder requiere persistencia para mantener el ánimo requerido por todos sus colaboradores (Vásquez Alatorre, 2013).

Sin embargo, ninguna es mejor que otra. Ambas formas de liderazgo son indispensables y deberían ser alternadas para lograr un balance en las gestiones de sus líderes (Bassy Avolio, 1990).

Comunicación en la empresa

Una competencia comunicativa se fundamenta en la propia gestión organizacional, pues esta permite el desarrollo integral de quienes ahí laboran, gracias a que apresura la manifestación de ideas, valores y sentimientos (Reyes, 2004).

Pero a diferencia de otras actividades empresariales, la comunicación trasciende el seguir solamente una secuencia sistémica, porque el proceso de comunicación en sí mismo es holístico (Argueta y Martel, 2014).

Motivación en la empresa

El compromiso hacia una empresa por parte de sus colaboradores no es un tema nuevo; ya Steers recomendó tres clases de variables que afectan a ese vínculo: 1) la motivación y la educa-

ción; 2) las experiencias que se obtienen en el lugar de trabajo; 3) las características del trabajo (Steers, 1977).

Además, Michaels y Spector llegaron a la conclusión de que existe una asociación positiva entre la motivación con el compromiso y la satisfacción (Michaels y Spector, 1982).

Por todo aquello, la motivación, que es parte esencial de la dirección, es importante para alcanzar los objetivos de una organización.

Toma de decisiones

En nuestros días, las organizaciones suelen moverse dentro de estructuras en incesante cambio; así, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan tener la habilidad de ser adaptativas.

Además, deben tener la capacidad de resolver sus problemas para crear conocimiento e instaurar nuevos mecanismos que contribuyan a la resolución de estos (Aular y Pereira, 2007).

De tal manera, la toma de decisiones no solamente estará estructurada en situaciones ya previstas, sino en situaciones complejas y de incertidumbre, a través de una toma de decisiones no estructuradas.

Resultados

La dirección está íntimamente relacionada al liderazgo y depende de este para lograr los objetivos organizacionales. Al respecto, se busca conocer si por lo menos los gerentes o las autoridades de las PYMES utilizan alguna forma de liderazgo, lo que implicaría que, a la vez, se ejecuta algún tipo de direccionamiento.

El resultado (ver Figura 11) arroja que 80,5 % de los funcionarios de alto rango sí conocen sobre la existencia de alguna clase de liderazgo en la organización, punto positivo para las PYMES.

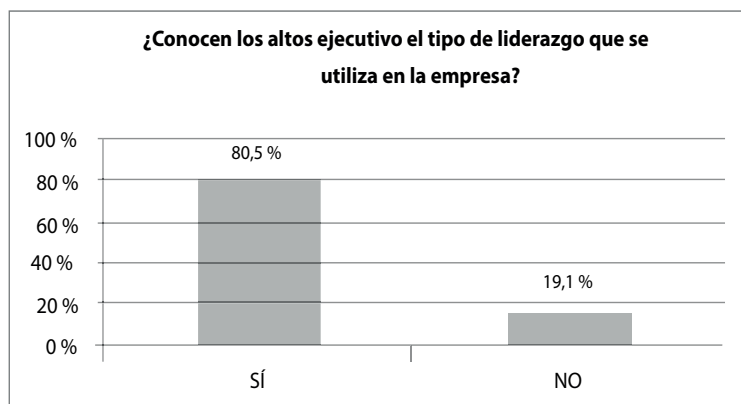


Figura 11: Conocimiento del liderazgo utilizado en la empresa.
Elaborado por: Autores.

Sin embargo, haber optado por un tipo de liderazgo no implica que ese direccionamiento llegue a todos los empleados de una empresa; por tal motivo, se necesita conocer si existen canales de comunicación internos instituidos visiblemente en las PYMES.

El saldo de nuevo es a favor de las PYMES (ver Figura 12), así, se registra 82,4 % de uso de estos canales, lo que indica una proximidad, aunque ligeramente superior, al punto anterior

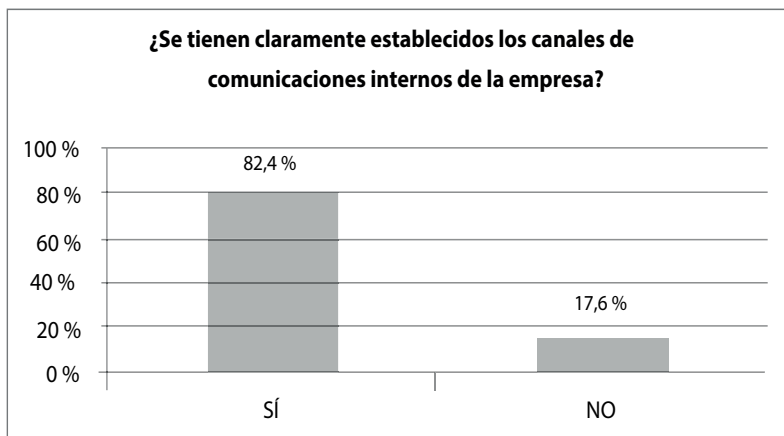


Figura 12: Establecimiento de los canales de comunicaciones internos de la empresa.
Elaborado por: Autores.

Para contrastar la aseveración anterior, se preguntó de forma inversa si los empleados tenían quejas sobre el sistema de comunicación. El resultado obtenido (ver Figura 13) fue que solamente 17,2 % tenía quejas de no existir canales de comunicación, lo que confirma la utilización de aquellos en la mayoría de empresas.

Sin embargo, 36,37 % de empleados tiene ciertos reparos sobre la calidad de los canales de información implementados, particularidad a tomar en cuenta debido a que no basta con tener estas herramientas si no cumplen a cabalidad su objetivo.

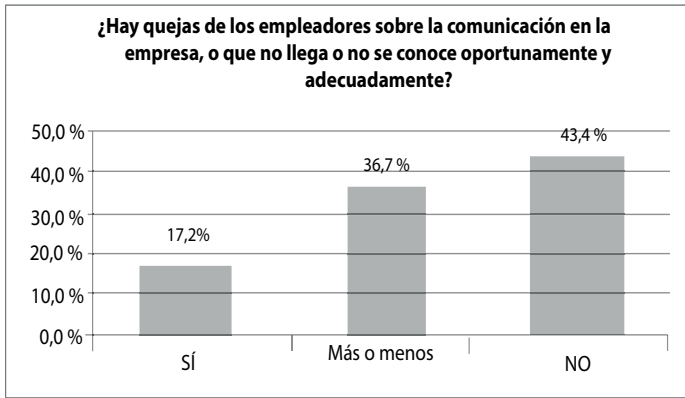


Figura 13. Descontento de los empleados en la comunicación.
Elaborado por: Autores.

Otro aspecto importante dentro de la dirección es la motivación a los empleados. En este punto, solamente 40,8 % tiene identificadas sus formas de motivar; 42,7 % motiva de modo aislado a sus empleados; 16,5 % de ninguna manera motiva (ver Figura 14).

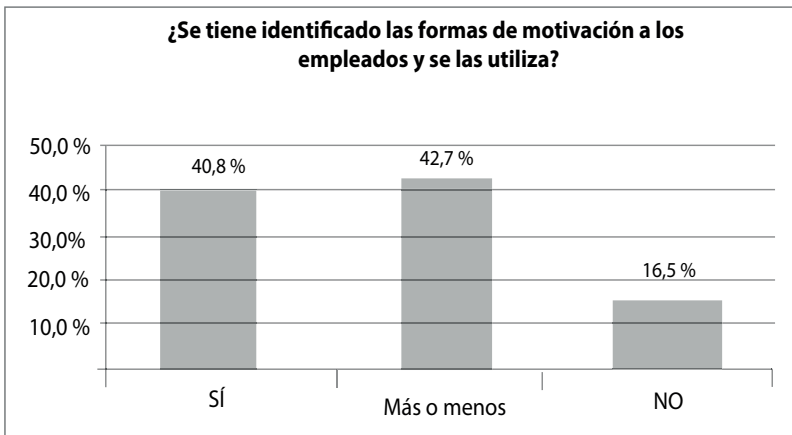


Figura 14: Identificación y uso de métodos de motivación a los empleados.
Elaborado por: Autores.

Por último, pero no menos importante, está la utilización de la toma de decisiones estructuradas y no estructuradas, formas administrativas que todavía constituyen un tema pendiente entre las PYMES. Respaldo lo anterior (ver Figura 15), se observa que solamente 56,2 % de estas empresas tiene delineado este tipo de decisiones, porcentaje muy similar al estudio efectuado por Palacio-Fierro et al ((2017), en lo relacionado a la utilización de la planeación en las operaciones de las PYMES.

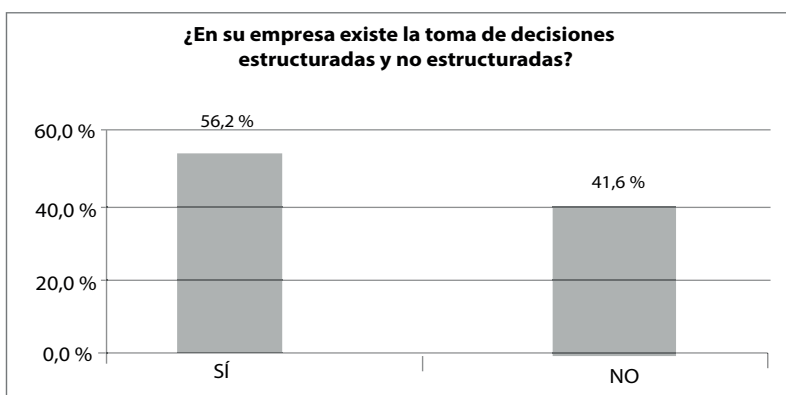


Figura 15: Existencia de toma de decisiones estructuradas y no estructuradas
Elaborado por: Autores.

Discusión y Conclusiones

Se aprecia que la gran mayoría de los directivos de las PYMES tienen claro los componentes de la dirección. Sin embargo, conocer su existencia, y/o inclusive implementarlos en las empresas, no implica que sus líderes lograrán sus objetivos, principalmente debido a canales de comunicación no adecuados y motivaciones que no logran comprometer a sus empleados de forma decidida.

No obstante, tener identificados y aplicados los componentes de la dirección es un primer paso esencial para la tecnificación de las PYMES. Un segundo aspecto, que los directores de una empresa no deben olvidarse, es la toma de decisiones estructuradas y no estructuradas; el no tenerlas podría ocasionar problemas, en especial para adaptarse al actual entorno global cambiante, situación que expone a las empresas a nuevos riesgos y limita la actuación tanto de empleados como de administradores para aprovechar nuevas oportunidades.

Por último, esta primera aproximación al universo de las PYMES muestra a verdaderos gerentes que se encuentran capacitados, lamentablemente en un país catalogado como en desarrollo.

Referencias

Argueta, J. D., y Martel, J. R. (2014). ¿Es la comunicación en la empresa una competencia que debe desarrollarse? *Revista Economía y Administración*, 5(1), 26-64.

Bass, B. M., y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

Boland et al. (2007). *Funciones de la Administración*. Buenos Aires: Edi UNS.

Ekos. (31 de octubre de 2018). Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9813>

González, A. L. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Patria.

Marcano Aular, Y. J., y Talavera Pereira, R. (2007). Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales. *Opción*, 23(52), 104-118.

Michaels, C., y Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffet, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.

Palacio-Fierro, A., Mantilla-Garcés, D., Arévalo-Chavéz, P., Guadalupe-Lan, J., y Cevallos-Bravo, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 6(2), 7-14.

Reyes, M. R. (2004). El Desarrollo de Competencias Comunicativas. Primer Congreso Latino Americano de Educación a distancia (págs. 42-62). Acatlán: Latin Educa.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE*, 11(1), 73-91.

CAPÍTULO IV

EL CONTROL



Resumen

Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un gran motor para la generación de empleos en varios países en desarrollo, como Ecuador. Dada la importancia de este tipo de compañías, este cuarto capítulo centra su estudio en conocer la situación de las PYMES, el grado de utilización del control administrativo y la gestión de la calidad que ejecutan estos negocios.

Los resultados de la investigación indican que alrededor de la mitad de aquellas no están preparadas para afrontar cambios internos o externos, pues no disponen de controles en todas sus áreas operativas, auditorías de gestión y sistemas de control de la calidad, lo que podría llevarlas, a aquellas que no han adoptado estas herramientas todavía, a una potencial quiebra.



Marco Teórico

Sainz de Vicuña (2015) afirma: “La desaparición o quiebra temprana de las PYMES, según las estadísticas, se debe principalmente a un inadecuado, inoportuno o inexistente control o sistema de control en estas”. Controles que no deberían ser solamente correctivos sino también preventivos, así como no deberían solo contemplar el aspecto interno de la empresa sino también el externo; incluyendo a la utilización de sistemas de control en lugar de controles aislados.

Arinaitwe (2006) afirma que en este escenario los países en desarrollo estarían más complicados, principalmente porque ahí esta clase de empresas tienen generalmente un menor ciclo de vida que en los países desarrollados. Sin embargo, en Ecuador (país en desarrollo), desde el año 2006, se ha presentado un crecimiento sostenido de las MIPYMES, llegando a proporcionar empleo a alrededor de 75 % de la población económicamente activa (PEA) (Líderes, 2014). Circunstancia y motivo para iniciar con el conocimiento de cómo se controla este tipo de empresas.

Esta pesquisa busca dar los primeros pasos para conocer el grado de utilización de los controles preventivos y correctivos, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad de las MIPYMES en la ciudad de Quito, elementos básicos a tomar en cuenta para un adecuado control empresarial.

Controles preventivos y correctivos

El control está íntimamente atado a la planeación, pero, tener solamente este último elemento en una empresa es el equivalente a conducir un auto sin frenos, ya sea por el desaprovechamiento de los recursos, las posibles multas de organismos gubernamentales, o, peor, la pérdida de clientes inherente a la detrimento de confianza en su calidad, procesos, productos, etc., (Lara, 2012); esto debido a que el control minimiza, previene o elimina las consecuencias de riesgos peligrosos que minan a las compañías y las hacen cambiar a rumbos no previstos. Por tal motivo, la utilización del control en la empresa es indispensable para que sus dueños y/o gerentes retengan el mando de un negocio y desarrollen a pulso su propio futuro.

Jara (2009) afirma que, según la oportunidad de la realización, los tipos de controles son el preventivo, el correctivo y el concurrente, siendo este último el que se realiza paralelamente a la acción empresarial.

En cuanto al preventivo, como su nombre lo indica, pretende anticiparse a los riesgos y los problemas sospechados y/o previstos, por ejemplo, si una compañía de transporte quiere preparar a su flota de vehículos para evitar que estos se queden sin frenos, deberá hacer mantenimiento periódicamente, minimizando esa posibilidad. En otro ejemplo, el servicio al cliente brindado por una compañía X, donde la capacitación será primordial para prevenir, anticipar o mitigar las actuales y potenciales dificultades con sus compradores.

Caso contrario, si no se logra prever algún inconveniente, el arreglo o la compostura deberá ser realizado por el control correctivo, el cual suele ser más costoso. Tomando en cuenta el ejemplo anterior de la flota de autos, si al perder los frenos se ocasiona un choque y se tiene que pagar por daños a terceros, además de necesitar una grúa para remolcar el vehículo, entre

otras secuelas, el valor a pagar es sin duda apreciablemente más alto, sin contar con otras pérdidas colaterales.

Con respecto al ejemplo del servicio al cliente, si algún problema no fue solucionado por el empleado, y si se añade un trato no adecuado, es probable que se haya perdido a ese consumidor, y quizás —a través de las redes sociales o del boca-oreja transmitido por aquel decepcionado comprador— sirva para que otros potenciales clientes ya no se interesen en adquirir productos de esa particular compañía.

Auditorías administrativas

Las auditorías administrativas o de gestión no están diseñadas exclusivamente para realizar controles en cada operación, sino que generalmente son aplicadas para mejorar aspectos operativos; por ciertos motivos, como las fluctuaciones del mercado, no obstante, no dejan de ser una actividad de “control”, porque realizan evaluaciones y mediciones.

Redondo, Perez y Duran (1996) afirman que no es necesario que las auditorías de gestión sean ejecutadas en períodos muy definidos, tampoco que tengan diseños predefinidos, pues cada una es diferente y se adecúa a cada hecho.

Complementando, este tipo de auditoría busca optimizar la eficacia, la eficiencia y la economía de un departamento específico o de una compañía. Siendo que la eficacia compara los objetivos fijados con los resultados finales, lo que facilita la toma de decisiones para cambiar, mejorar o hasta suspender una actividad o un programa completo.

La eficiencia coteja unos *inputs* —como los recursos utilizados— con unos *outputs* —como los productos producidos o los servicios ofrecidos—. Por último, la economía determina la manera de conseguir los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) necesarios para una empresa, con el objeto de verificar

si la cantidad comprada fue la necesaria, si la calidad fue adecuada y adquirida en el momento preciso y con el menor costo disponible (Lara, 2012).

Sistemas de gestión de la calidad

Este tipo de sistemas enfocados en la calidad cuida a los clientes, quienes son los que sustentan un negocio; pero la calidad no es algo que nace espontáneamente. Se requiere de un trabajo específico y continuado, a través de una metodología contrastada que otorga un programa de gestión de la calidad, con resultados visibles que logran mejores productos y servicios para los consumidores y la población en general (Saturno, 2012).

Un elemento fundamental dentro de este sistema es el control de la calidad, que fue utilizado inicialmente como única herramienta en esta área, antes que los sistemas de aseguramiento y gestión de la calidad, pensando ya de alguna forma en la satisfacción de los clientes y en evitar los altos costos de una “no calidad”, como la devolución de productos defectuosos. Aportes como este fueron valiosos para el sector empresarial, y conseguidos gracias a los grandes gurús de la calidad, como Joseph Juran, especialmente en el siglo XX.

Dentro de esta evolución, tanto en el campo teórico como en el práctico, los sistemas de gestión de la calidad reemplazan al que es realizado solamente mediante controles.

Además, estos sistemas, al ser internacionales, se vuelven muy populares, sin excluir a los países en desarrollo; esto debido a los acuerdos comerciales y la globalización imperante, que inició con fuerza después de la Segunda Guerra Mundial, ocasionando que exista una mayor exigencia a las compañías, para poder mantenerse o ingresar al mercado.

Como consecuencia lógica de este nuevo escenario, aparece la ISO 9000, direccionada a la gestión de la calidad, cuya ven-

taja es poder certificar a las empresas que cumplan con los requisitos de estas normas, permitiéndoles abrir muchas puertas a nivel global a sus productos y servicios, pero también, al ser normas genéricas, pueden ser íntegra o parcialmente utilizadas, por cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o giro de negocio.

Resultados

El grado de uso de los controles, las auditorías y el sistema de gestión de la calidad en las MIPYMES de la ciudad de Quito es expuesto a continuación.

a. Controles preventivos y correctivos

Como se observa en la Figura 16, 91,4 % de las empresas mantiene, en alguna forma, controles preventivos y correctivos; sin embargo, solamente 44,9 % los aplican a todas las áreas de trabajo, lo que resulta en que más de la mitad de las empresas (55,1 %), todavía enfrenta algún grado de riesgo por no controlar la totalidad de las actividades en sus negocios.

Sin embargo, las más vulnerables —por cualquier problema interno o externo que pueda surgir en cualquier momento— son las empresas que no realizan ningún control; estas representan 8,6 % de la totalidad del universo estudiado, porcentaje que aparenta no ser elevado, pero que equivale a cientos de empresas y miles de puestos de trabajo que corren el riesgo de perderse en Ecuador.

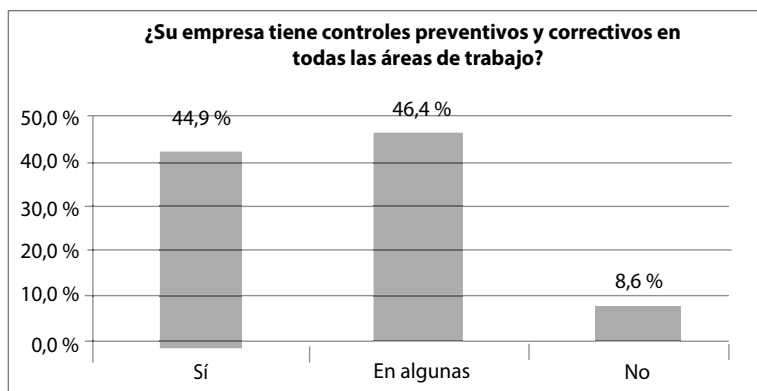


Figura 16: Existencia de controles preventivos y correctivos en todas las áreas de trabajo.
Elaborado por: Autores.

b. Auditorías de gestión administrativas

El porcentaje de las empresas que realizan auditorías de gestión se asemeja al de las empresas que también efectúan controles a todas las áreas operativas de la compañía, específicamente, según la Figura 17, 42,7 % de las compañías realiza auditorías de gestión administrativa, nivel muy inferior comparado a 56,2 % de las compañías que no las realizan.

Es decir, la mayoría de las empresas no aprovechan de esta importante evaluación, necesaria para la mejora de la efectividad y la eficiencia.

Visto desde otro ángulo, el no ejecutar este tipo de auditorías podría costarle, a cualquier compañía, la oportunidad de identificar riesgos para la organización.

Una intervención temprana de aquellos riesgos podría ayudar a eliminarlos o mitigarlos, lo que conllevaría menores costos y ahorro de tiempo para la compañía.

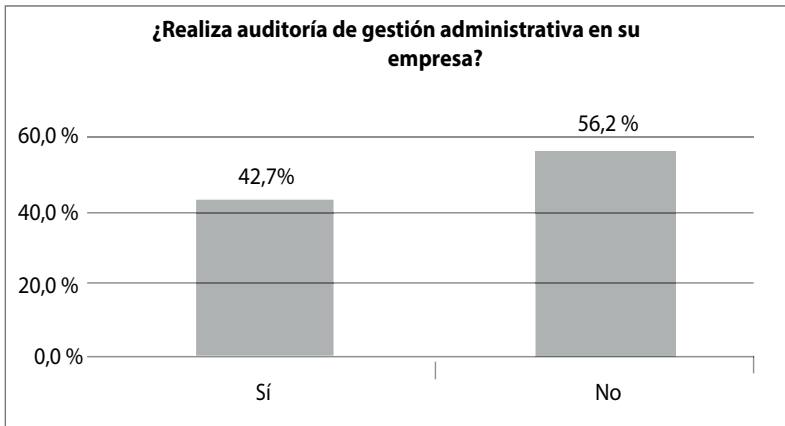


Figura 17: Ejecución de auditorías de gestión administrativa.
Elaborado por: Autores.

c. Sistemas de gestión de la calidad

Por un lado, en la Figura 18 se observa que 52,4 % de las empresas se encuentran utilizando un sistema de gestión de la calidad, lo que no significa necesariamente que estas empresas estén certificadas, por ejemplo, por la ISO 9000.

Por otro lado, en la misma figura, 45,7 % afirma no utilizar esta clase de sistema, por lo que, al no contar con aquel, se complica la realización de controles adecuados a las actividades enfocadas a los clientes, debido a la posibilidad de no haber desarrollado procesos, ocasionando una muerte probable y prematura de los negocios.

Visto desde un punto metafórico, es como no disponer de un timón y una brújula para guiar a su nave en medio de aguas traicioneras.

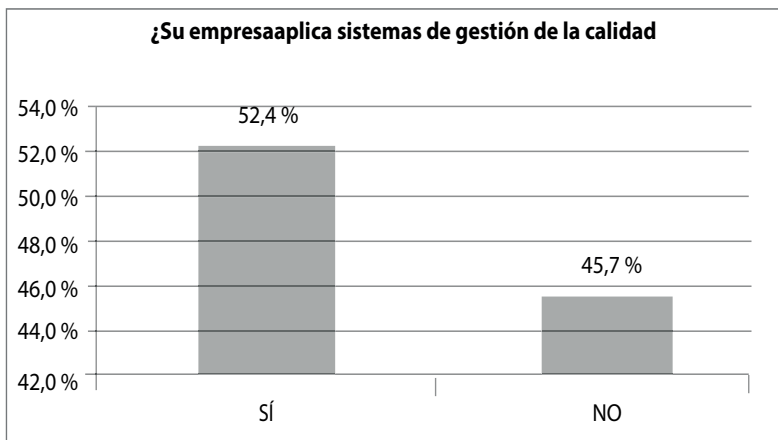


Figura 18: Porcentaje de aplicación de un sistema de gestión de la calidad.
Elaborado por: Autores.

d. Tipos de gestión de la calidad

Se observa, en la Figura 19, que las MIPYMES que aplican un sistema de gestión de la calidad se inclinan a utilizar mayoritariamente la opción de las normas ISO 9000, alcanzando 59,60 %, y 38,40 % optan por todos los demás sistemas. Esto implica una alta notoriedad y aplicación de estas normas internacionales entre las empresas de Quito.

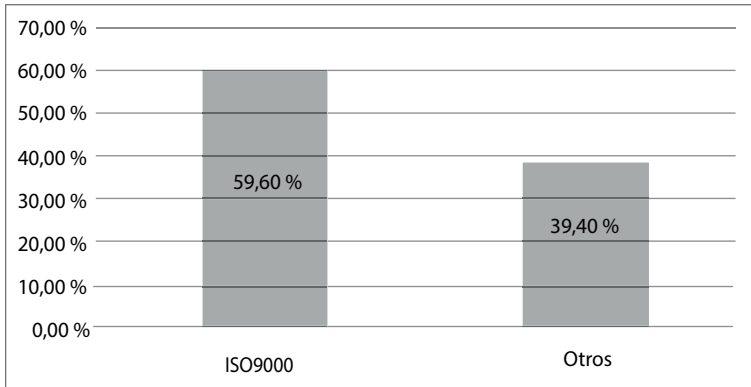


Figura 19: Tipo de gestión de la calidad que utilizan.
Elaborado por: Autores.

Discusión y Conclusiones

Las estadísticas resultantes de esta investigación indican que, en el Distrito Metropolitano de Quito, entre 40 % y 60 % de este tipo de empresas son las únicas que utilizan controles, auditorías de gestión administrativa y sistemas de gestión de la calidad. Esto deriva en que alrededor de la mitad de las compañías se encuentran ante una alta vulnerabilidad, de ir a la deriva y enfrentar la desaparición temprana de su negocio, pues no se pone en práctica herramientas administrativas como las analizadas.

Cabe recalcar que el mero uso de controles no es suficiente para realizar una evaluación integral de los negocios, dado que estos tienden a volverse rutinarios, y también existen otros factores, como el estrés del día a día, que ocasionan una pérdida de su efectividad. Por tal motivo, un refuerzo a los controles puede ser la aplicación de auditorías de gestión, especialmente en áreas de riesgo alto, donde incluso podría estar la semilla que afecte la existencia misma de la empresa.

Adicionalmente, los controles en la calidad no son suficientes en mercados con consumidores exigentes y/o alta competencia; así, muchas empresas buscan utilizar varias herramientas administrativas, entre otras razones, para disminuir costos, mejorar la calidad y ser más competitivas en ese mercado. Una de esas iniciativas es la implementación del sistema de gestión de la calidad, en especial la ISO 9000.

Referencias

- AENOR. (2013). ISO Survey.
- Alandete, D. (2015). BP se declara culpable del vertido en el golfo de México y pagará 3.500 millones. España: El País. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2012/11/15/actualidad/1353004782_450930.html
- Arana, J., Heras, I., Ochoa, C. y Andonegi, J. (2004). Incidencia de la Gestión de la Calidad en los Resultados de las Empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, vol 11, núm. 1, pp. 131-159.
- Arinaitwe, J. K. (2006). Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis. *Journal of American Academy of Business*, vol. 8, núm (2), pp. 167-178.
- Eslava, D. J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC.
- González, M. P. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, vol. 8, núm. 28, pp. 25-31.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC (2010). Censo Nacional Económico.
- Jara, E. (2019). *El control en el proceso administrativo*.
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México: LID Editorial.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea. Ecuador. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Mišetić, D. (2001). Model for defining the level of implementation of the management in small enterprises. *Journal of Contemporary Management Issues*, vol 6, núm 1, pp. 25-52.

NASA. (2015). Lesson from Macondo. USA: Nasa Safety Center. Disponible en <https://nsc.nasa.gov/resources/case-studies/detail/lessons-from-macondo>

Palacio-Fierro, A., Arévalo P., y Mantilla, D. (2016). Un estudio exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la ciudad de Quito. *Cienciamérica*, vol. 5, núm. 1, pp. 51-62.

Palfi, C., y Bota-Avram, C. (2009). Measuring and assessment of internal audit; effectiveness. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, vol. 3, núm 1, pp. 784-790.

Pentiado-Godoy, L. et al (2009). Avaliação do Grau de Contribuição das Normas de Garantia da Qualidade ISO-9000 no Desempenho de Empresas Certificadas. *Brazilian Journal of Management*, vol. 2, núm. 1, pp. 41-58.

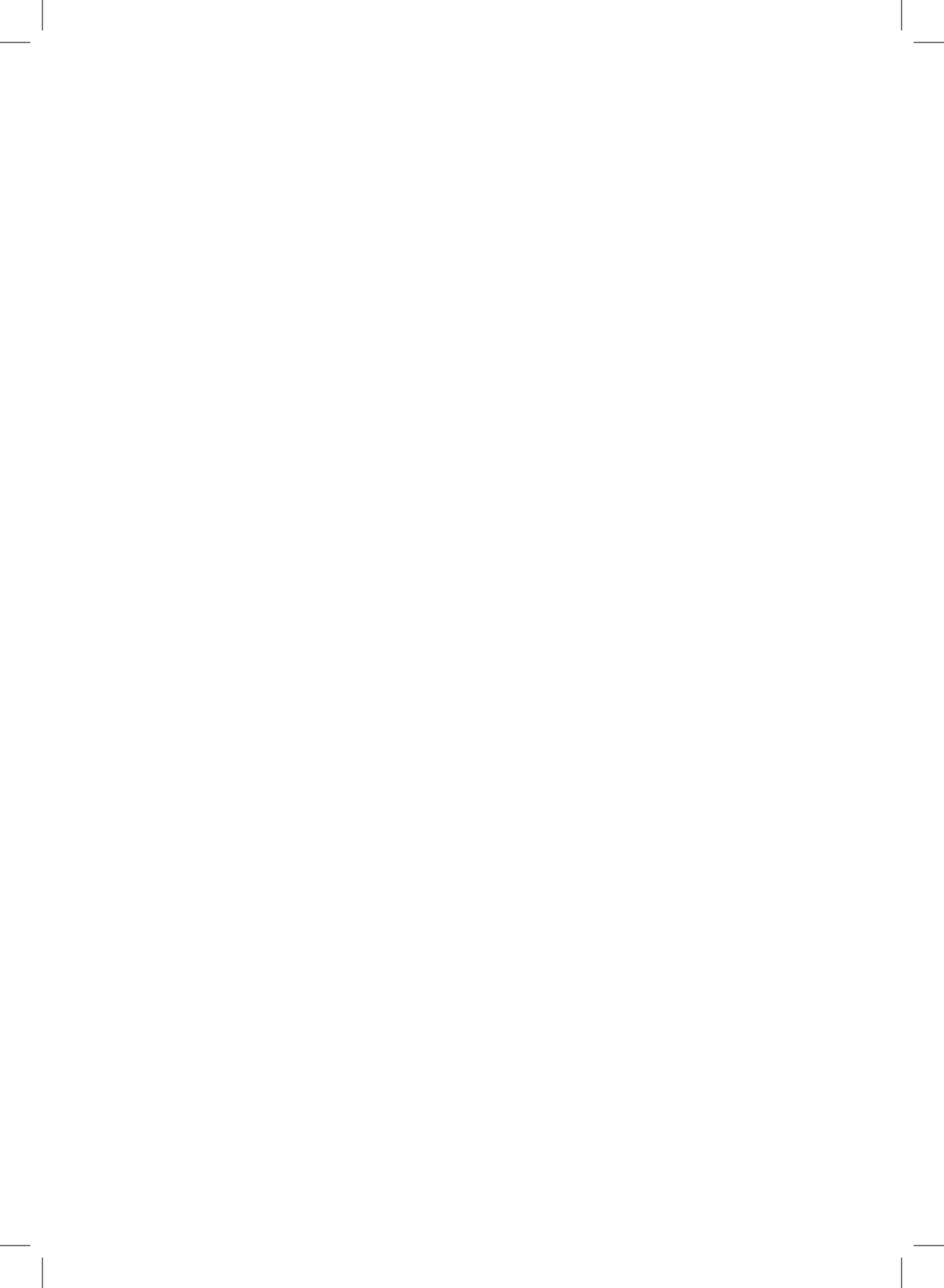
Redondo Duran, R., Llopart Perez, X., y Duran Juve, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Universidad de Barcelona.

Ropega, J. (2011). The reason and Symptoms of Failure in SME. *International Advances in Economic Research*, vol.17, núm. 4, pp. 476-483.

Sánchez, N. (2016). Necesidad de un sistema de gestión de la calidad y su certificación en las empresas merideñas. *Visión Gerencial*, vol. 2, núm. 1, pp. 95-108.

Saturno, P. (2012). Tendencias actuales en los sistemas de gestión de la calidad. La calidad de la salud en México a través de sus instituciones, pp. 225-238.

Servicio de Rentas Internas. (2017). Estadísticas de recaudación.



CONCLUSIÓN GENERAL



En este libro mostramos que existen aspectos positivos y negativos en las PYMES de Ecuador, relacionados con la ejecución administrativa. En los positivos, debemos destacar el conocimiento, la predisposición y el esfuerzo que realizan los gerentes de este tipo de empresas para adoptar, en sus organizaciones, algunos de los elementos esenciales de la gestión empresarial, los cuales específicamente son: la planeación, la dirección y el control.

Sin embargo, en la investigación el problema que presentan algunas empresas es el fracaso en la obtención de información precisa, adecuada y válida de análisis correspondiente al entorno micro y macro. En consecuencia, la eficacia y la eficiencia, de las acciones encaminadas a ejecutar estas funciones administrativas, son limitadas. Esto ocasiona que los supuestos que consideran en su actuación cotidiana no representen la realidad. Así, los resultados en la gestión no son los esperados, y esto limita el impacto que pueden alcanzar en el mercado, especialmente en aquellos puntos críticos donde se requiere un mayor impulso para obtener mayores niveles de competitividad.

Las limitaciones en la información no se dan, solamente, por una inadecuada o nula recolección de datos; también se pueden observar falencias en el análisis, pues la no recolección periódica y oportuna afecta en la planificación y la toma de decisiones. En cuanto a la planeación estratégica, es evidente que existen dificultades para alcanzar resultados en su implementación, pues

apenas el 30% de las empresas logran ejecutar sus proyectos en casi su totalidad. El no considerar una planeación flexible para adaptarse a entornos cambiantes, es un grave error.

Asimismo, la mayoría de PYMES no tienen como prioridad analizar, en forma regular, la información del entorno en el que se desenvuelven. Esto no permite que conciben los riesgos como una amenaza, restringiendo la gestión en su prevención. Sin esta, las empresas no conocen en profundidad sus oportunidades, menos aún las amenazas reales a las que se exponen. De esta forma, se tornan vulnerables a eventos que son algo fáciles de pronosticar y calcular el tiempo de ocurrencia.

Es incluso peor que no estén preparadas para afrontar sucesos inesperados que podrían ser los que más complicaciones causen en el deterioro de la buena salud de su empresa. Este factor es el punto más negativo en las PYMES, ya que muchas no logran distinguir a una gestión de riesgos, de una gestión de la calidad y de seguridad industrial. Esto crea más complicaciones en las mismas al no actuar de manera oportuna en el entorno cambiante.

Igualmente, la ausencia de recolección de información, inclusive, está presente dentro de cada empresa. Los resultados son claros: más del 50% de las empresas no realizan controles a sus operaciones y procesos centrales. Esto indica el desconocimiento de lo valiosa que es la información que se produce en el interior de cada PYME. Un estudio enfocado hacia la potenciación de la empresa permite identificar las variaciones en los procesos normales, producidos por factores externos.

La falta de conexión con el entorno se plasma también en la dirección de las mismas, cuando sus gerentes mencionan que conocen su estilo de liderazgo, pero los empleados piensan que la comunicación no es la apropiada; tampoco las acciones de sus administradores causan motivación, lo cual al final incide en la mejora de la productividad y efectividad.

En general, la administración de las empresas no es una fun-

ción fácil, pero estudios como este pretenden dar a conocer la situación de este sector para que los esfuerzos de mejoras continúen en estas mismas compañías. Y también para que sea de guía en las acciones de apoyo de las universidades y otros organismos, tanto públicos como privados. Los beneficios serán notorios con empresas mejor preparadas y gestionadas, que logren dar el salto a la internacionalización para crecer y generar más empleos.



AGRADECIMIENTOS



En primer lugar, reconocemos a los estudiantes de la Universidad Indoamérica y la Universidad Central del Ecuador por su colaboración en la realización de las encuestas, su participación y su punto de vista en el análisis de la información recolectada.

Así también, a la Cámara de Comercio de Quito, que nos facilitó la base de las empresas para nuestro estudio. Y finalmente, pero no menos importante, a las 267 empresas que fueron encuestadas, sin ellas no hubiéramos podido concretar esta investigación.



AUTORES





Andrés Palacio-Fierro

Doctorando, Universidad Camilo José Cela. Master of Science in Project Management, University of Salford. MBA en Dirección Empresarial y Marketing, ESIC. Autor de más de 10 artículos indizados y 3 libros. Experto en Marketing, Administración de Empresas y Proyectos Empresariales. Docente-Investigador en la Universidad Indoamérica.





Diego Mantilla

Magíster en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas por la Universidad Central del Ecuador. Experto en procesos *e-learning* y Gestión de la Calidad. Docente titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador.





