



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS**

**TESIS:**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE MÁSTER  
EN ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA  
GUAYAQUILEÑA, 2000 - 2005. UN MODELO  
REFERENCIAL DE ALERTA TEMPRANA PARA  
PREVENCIÓN DE CRISIS.**

**AUTORES:**

**LORENZO RAÚL MARTÍNEZ COELLO  
CLARKENT RUBÉN MACKAY CASTRO**

**DIRECTOR:**

**Dr. Raúl Larrea Justiz, PH. D.**

**Mayo 2007**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

## AGRADECIMIENTO

A DIOS por su infinita bondad y por darnos la oportunidad de culminar con éxito este proyecto.

A las autoridades de UTEG y del CICOG, por la visión de firmar un convenio gracias al cual ingresamos al programa de maestrías.

A todos los maestros que nos impartieron sus conocimientos sin restricción ni egoísmo.

A nuestros compañeros de estudios por la oportunidad de conocerlos y conformar un nuevo grupo de amigos.

A nuestro amigo egresado de sistemas Carlos Orrala Holguín, por habernos ayudado en la tabulación de las encuestas y en la implementación del programa de Alerta Temprana.

Al Decano, Lcdo. Jorge Pérez e ingeniero Adrián Valencia, por su comprensión y apoyo permanente.

Al Dr. Raúl Larrea Justiz, PHD, nuestra especial consideración, por sus sabias enseñanzas y guía, amistad en la investigación.

A nuestras familias, esposas e hijos, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional, sin el cual no hubiera sido posible culminar con éxito nuestros estudios.

Rubén Mackay Castro

Lorenzo Martínez Coello

## INTRODUCCIÓN

Consideramos que el desarrollo económico y social del país depende, en todo momento, del éxito del sector productivo. El tener empresas activas y competitivas, nos permitirá, como país, integrarnos y competir de una manera eficiente en el mundo globalizado de hoy, asegurarles fuentes de trabajo permanentes a los ecuatorianos, ayudarlos a salir de la pobreza, disminuir la migración y evitar la desintegración de la familia ecuatoriana y de la sociedad. El estudio del tema "Crisis en La Empresa Privada Guayaquileña, 2000-2005. Un modelo Referencial de Alerta Temprana para Prevención de Crisis", es de fundamental importancia, ya que sus resultados contribuirán a preservar la integridad y sustentabilidad de las empresas activas productivas del país.

Es evidente que la sustentabilidad de las empresas requiere de un entorno con un grado razonable de equilibrio; pero el Ecuador es un país caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre. En 1999 sufrió una de las peores crisis de su historia que, produjo cambios estructurales en el entorno en que operan las empresas privadas, dificultando su desarrollo.

La ciudad de Guayaquil, es la capital económica y primer puerto comercial y, últimamente, uno de los principales destinos turísticos del país, por donde se desarrolla gran parte del comercio exterior, con un sector empresarial dinámico que aglutina empresas de distintos sectores y tamaños que concentra actividades de producción, comercialización y servicios; como ciudad puerto principal, contribuye a todo tipo de intercambio comercial. Por eso la importancia de conocer el comportamiento competitivo de las empresas privadas activas de Guayaquil, después de la crisis de 1999.

Nuestra investigación tiene como finalidad explorar y estudiar la situación de la empresa privada guayaquileña activa, y determinar los factores de riesgos, del entorno e internos, que incidieron en su comportamiento y desarrollo, en el período 2000-2005; y determinar si entró en crisis a raíz de la grave situación económica del país en 1999.

La propuesta de tesis es desarrollar un modelo referencial de alerta temprana para la prevención de crisis en las empresas activas, con la adopción de criterios de excelencia y métodos de evaluación del desempeño; que identifique los factores críticos de riesgos, con una metodología práctica basada en riesgos: con el uso de técnicas y herramientas modernas de administración y una terminología adecuada a las circunstancias de las empresas ecuatorianas. La metodología basada en riesgos, se enfoca al estudio y evaluación del entorno, y de la administración a fin identificar los factores críticos, internos y externos, principalmente; riesgo de liquidez, de mercado, operativo y de reputación, para determinar a priori cuando una empresa está entrando en crisis y gestionarla en caso de que esta se produzca.

Esperamos que los resultados de este trabajo exploratorio, sirvan de base para que otros estudiantes o investigadores de la problemática de crisis en las empresas ecuatorianas, puedan profundizar en el tema, desarrollar y proponer nuevos sistemas o metodologías que permitan evaluar e identificar las causas para prevenir potenciales crisis en las empresas y proponer mecanismos de aplicación general para su gestión y control.

La tesis está dividida en tres capítulos, en el primero haremos referencia al diseño de la investigación, en el segundo sobre el análisis, presentación de resultados y diagnóstico, y en el tercero sobre la propuesta de creación.

## INDICE

CAPITULO 1	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACION	3
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Problemas de investigación	4
1.2.1 Planteamiento	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación	5
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	6
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco de referencia de investigación	9
1.5.1. Marco teórico	9
1.5.1.1. Crisis empresarial	9
1.5.1.2. Crisis empresarial ecuatoriana	11
1.5.1.3. Modelos para predicción de crisis en las empresas	12
1.5.1.3.1. Modelo de Altman	15
1.5.1.3.2. Modelo de Argenti	18
1.5.1.3.3. Modelo de Oriol Amat	23
1.5.1.3.4. Modelo de Malcolm Baldrige	24
1.5.1.3.4.1. Liderazgo	25
1.5.1.3.4.2. Planeamiento estratégico	26
1.5.1.3.4.3. Enfoques en clientes y mercados	26
1.5.1.3.4.4. Información y análisis	27
1.5.1.3.4.5. Enfoque de recursos humanos	27
1.5.1.3.4.6. Gestión de procesos	28
1.5.1.3.4.7. Resultados del negocio	28
1.5.1.3.4.8. Puntajes asociados a cada categoría de resultados	29
1.5.1.3.5. Modelo de Basilea	31
1.5.1.3.6. Modelo Camels	35
1.5.2. Marco conceptual	37
1.6. Formulación de la hipótesis y variables	42
1.6.1. Hipótesis general	42
1.6.2. Hipótesis particulares	43
1.7. Aspectos metodológicos de la investigación	45
1.7.1. Tipo de estudio	45
1.7.2. Método de investigación	46
1.7.3. Fuentes y técnicas para recolección de información	46
1.7.4. El universo y selección de la muestra	47
1.7.5. Tratamiento de la información	50
1.8. Resultados e impactos esperados	51
CAPITULO 2	53
ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICOS	53
2.1. Análisis de la situación actual	53
2.1.1. Comportamiento competitivo de las empresas activas de Guayaquil 2000 – 2005	53
2.1.2. Análisis del impacto en las empresas de acuerdo al sector de Actividad	57

2.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	60
2.2.1.	Encuestas a profesionales	60
2.2.1.1.	Crisis competitiva de las empresas	61
2.2.1.2.	Preparación de las empresas para competir en el mercado Mundial	70
2.2.1.3.	Responsabilidad social de las empresas	71
2.2.2.	Presentación de los resultados de la encuesta a empresarios	72
2.2.2.1.	Experiencia en el negocio	72
2.2.2.2.	Crisis económicas de las empresas	73
2.2.2.3.	Evaluación del impacto de las empresas	79
2.3.	Resultados	82
2.3.1.	Impactos de los factores externos e internos	82
2.3.2.	Características de las empresas que entraron en crisis	84
2.3.3.	Impacto de las medidas económicas del Gobierno	85
2.3.4.	Estrategias aplicadas por las empresas para continuar activas	88
2.3.5.	La empresa guayaquileña, frente a la globalización	91
2.3.5.1.	Estrategias para competir en los mercados mundiales	95
2.3.5.2.	Empresas en situación de riesgo por la globalización	97
2.3.5.3.	Responsabilidad social de la empresa privada de Guayaquil	98
2.3.5.4.	Preparación para futuras crisis y aplicación del sistema de alerta temprana	98
2.3.6.	Verificación de hipótesis	99
2.3.6.1.	Hipótesis general	99
2.3.6.2.	Hipótesis particulares	100
<b>CAPITULO 3</b>		<b>103</b>
<b>MODELO REFERENCIAL DE ALERTA TEMPRANA PARA PREVENCIÓN DE CRISIS EMPRESARIAL – LIDER</b>		<b>103</b>
3.1.	Necesidad de un modelo de alerta temprana	103
3.2.	Entorno de las empresas de Guayaquil	104
3.3.	Objetivo del modelo	105
3.4.	Descripción y características del modelo	106
3.5.	Elementos estructurales del modelo	108
3.5.1.	Perspectivas del modelo	108
3.5.2.	Herramientas modernas de administración	112
3.5.3.	Ponderación de indicadores claves	113
3.5.4.	Escala de apreciación y valoración	116
3.5.5.	Matriz del modelo LIDER	121
3.5.6.	Perfil de riesgo integral	124
3.6.	Metodología del modelo	124
3.6.1.	Identificación de los factores críticos por evaluar	125
3.6.2.	Determinación de las perspectivas del modelo	125
3.6.3.	Ponderación de variables e indicadores a evaluar	126
3.6.4.	Construcción de la escala de apreciación y evaluación	127
3.6.5.	Condiciones mínimas para el funcionamiento del modelo	127
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>131</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>138</b>

## CAPITULO I

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

El principal antecedente de nuestra investigación son los acontecimientos a raíz de 1999, que desencadenaron la denominada crisis del siglo, en el Ecuador, que tuvo las consecuencias que todos conocemos, donde colapsó el sistema financiero, se reconoció oficialmente al dólar americano como moneda de curso legal, entraron en crisis y quebraron un gran número de empresas, y el Gobierno tuvo que aplicar medidas económicas emergentes; hechos que produjeron cambios estructurales en el país. Desde este punto de vista creímos necesario incursionar en el tema de la crisis en las empresas privadas activas de la ciudad de Guayaquil.

De investigaciones previas detectamos que, no se habían hecho estudios profundos sobre la crisis de las empresas privadas en el Ecuador y, menos, de la empresa privada de Guayaquil; que son pocos los investigadores y autores de textos que hablan de las crisis de las empresas en el país; y que, en las instituciones de control y vigilancia, no existía información estadística sobre la realidad nacional de las empresas en crisis.

Consideramos que en el país no existe una cultura de cambio, y que a las empresas se las administra con filosofía del pasado, pensando que así se puede seguir, sin darse cuenta que vivimos en un mundo de cambios, globalizado y competitivo, donde la empresa que no es competitiva no sobrevivirá.

Frente a todos estos antecedentes y los retos que implican los cambios que se están dando en el entorno de las empresas en el país y en el contexto mundial, vimos que era importante incursionar en la investigación del tema.

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Planteamiento**

Una constante en la historia del Ecuador son las recurrentes crisis que ha experimentado a lo largo de su historia, debido a la permanente inestabilidad política, social y económica; entorno de riesgo en el que le toca desenvolverse a las empresas ecuatorianas, por lo que han visto en peligro su estabilidad y comprometida su habilidad para continuar como negocios en marcha, abocándolas a inminente quiebra.

Desde la perspectiva de la realidad económica, las empresas y su administración tienen en el riesgo y las crisis su campo natural de trabajo. No obstante, las herramientas y estrategias desarrolladas para la administración de las empresas suelen diseñarse y estudiarse para su aplicación en situaciones de normalidad, es decir, cuando las empresas están en aparente bonanza y conducidas en un entorno de calma y certidumbre; que es, precisamente, en el que, las mayorías de veces, se incuban las grandes crisis.

Es importante mencionar que, las crisis de las empresas no solo se originan por factores de riesgos externos, sino que parten de condiciones endógenas que se van amalgamando en el tiempo, especialmente por la mala gestión o administración. Igualmente hay que tener presente que, cualquiera sea el origen de la crisis, la solución, necesariamente, debe venir desde la misma empresa.

De persistir esta situación de crisis, las empresas y el país perderán competitividad, y no podrán participar exitosamente en el proceso de globalización y de libre competencia; y aprovechar los beneficios de los tratados de comercio que se están gestionando en el mundo como una forma de convivencia y supervivencia. Por efecto de las crisis en las empresas, disminuirán aún más las plazas de trabajo, dejando en estado precario a las familias, reduciendo el tamaño del mercado y la capacidad de consumo de los habitantes, aumentará la pobreza a escala nacional, incrementará la migración de los ecuatorianos, se destruirá la familia y se acentuará las diferencias sociales y la desigual distribución de la riqueza, deteriorando más la calidad de vida de los ecuatorianos.

A fin de minimizar el riesgo de las empresas, frente a la incertidumbre del futuro, es necesario conocer su actual comportamiento y que cuenten con un modelo referencial de alerta temprana para la prevención de crisis, sistema o metodología que permita evaluar y determinar, oportunamente, las causas y efectos, así como su gestión y recuperación, para obtener óptimos resultados y continuar como empresas activas sustentables.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Qué factores de riesgos, externos e internos, han afectado el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo 2000-2005, y cómo lograr la prevención de crisis que limitan o hacen peligrar su desarrollo?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

1. ¿Que factores de riesgos, externos e internos, afectaron el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil en el periodo 2000-2005?
2. ¿Qué caracterizó a las empresas privadas de Guayaquil, que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo, durante el periodo 2000-2005?
3. ¿Qué medidas económicas del Gobierno ayudaron a las empresas privadas de Guayaquil a superar los problemas de crisis en el periodo 2000-2005?
4. ¿Qué estrategias adoptaron las empresas privadas de Guayaquil para superar los problemas de crisis y continuar activas?
5. ¿Están las empresas privadas de Guayaquil preparadas para hacer frente a los retos de la globalización?
6. ¿Están las empresas privadas de Guayaquil considerando los riesgos por el impacto social de sus bienes y servicios?
7. ¿Están las empresas privadas activas de Guayaquil, preparadas para enfrentar crisis futuras a través de métodos de alerta temprana?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar los factores de riesgos, externos e internos, que influyeron en el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo

2000-2005; y proponer un modelo referencial de alerta temprana como una herramienta de prevención de las crisis, que limitan y hacen peligrar su desarrollo.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar qué factores de riesgos, externos e internos, afectaron el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil en el periodo 2000-2005.
2. Determinar las características de las empresas privadas de Guayaquil que entraron en crisis o vieron afectado su desarrollo durante el periodo 2000-2005.
3. Determinar qué medidas económicas del Gobierno ayudaron a las empresas privadas de Guayaquil, a superar problemas de crisis, en el periodo 2000-2005.
4. Identificar las estrategias aplicadas por las empresas privadas de Guayaquil para superar la crisis y continuar activas.
5. Determinar si las empresas privadas de Guayaquil están en riesgo por los retos y efectos de la globalización.
6. Establecer si las empresas privadas de Guayaquil aplican métodos para minimizar el impacto social de sus bienes y servicios.
7. Determinar si las empresas privadas de Guayaquil están preparadas para enfrentar crisis futuras con la aplicación de métodos de alerta temprana.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Las crisis y las quiebras de las empresas son instituciones del sistema de mercado, por lo que el tema de la crisis en las empresas es un problema latente y de actualidad. En nuestro medio no existen estudios recientes que expliquen por qué las empresas ecuatorianas entran en crisis, por lo que nuestra investigación busca, conocer el comportamiento de las empresas activas de Guayaquil, en el 2000-2005, y determinar qué factores, internos y externos, han originado crisis en las mismas, así como proponer un modelo de alerta temprana de crisis en las empresas activas.

Es poca la teoría que existe sobre los problemas de la crisis de las empresas en el Ecuador. Particularmente, la bibliografía consultada habla de los hechos posteriores a las crisis, y no de la prevención. Determinamos que, mayoritariamente, los métodos y técnicas aplicables, y los textos de enseñanzas, se refieren a situaciones normales o de estabilidad y siempre señalando lo que se debe hacer para lograr el éxito, pero pocas veces qué hacer cuando este no llega. El conocer los factores de riesgos, las causas y efectos, que provocan las crisis en las empresas privadas de Guayaquil, servirá para que otros estudios profundicen en el tema y lleguen a resultados concluyentes que permitan desarrollar conceptos y teorías respecto del tema objeto de esta investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación modernas a través de aplicación de indicadores de alerta temprana basados en análisis de riesgo, singularmente el diagnóstico del riesgo inherente y residual empresarial: riesgo de la actividad de producción o generadora de ingresos, de mercado, de administración, y financiero; y del riesgo del entorno: político, económico, sociales y tecnológico; con la aplicación de técnicas modernas: administrativas, financiera y operativas; aplicación de criterios de excelencia y análisis de los factores claves de éxito y unidades estratégicas. La investigación se apoyó en el uso de cuestionarios, para la obtención de información de diferentes grupos de interés, correspondientes a la muestra seleccionada.

La determinación de los factores de riesgos, permitirá acrecentar el conocimiento de la realidad y las condiciones de las empresas privadas activas guayaquileñas, cuyos resultados se puedan extrapolar a la empresa ecuatoriana. La aplicación del modelo referencial de alerta temprana será de gran utilidad para la comunidad empresarial, permitirá detectar con antelación potenciales crisis y contribuirá a resolver problemas específicos, ayudará a mejorar los sistemas, la organización y los procedimientos. Será de beneficio para la sociedad en general, ya que privilegia mantener el éxito y estabilidad de las empresas.

## **1.5 Marco de referencia de investigación**

### **1.5.1 Marco teórico**

#### **1.5.1.1 Crisis empresarial**

¿Qué es una empresa en crisis? es una pregunta difícil de responder, ya que puede tener diferentes respuestas dependiendo del punto de vista con que se la enfoque. Para entenderlo mejor citamos lo que manifiesta al respecto el Equipo de economistas DVE. "Definir que es una empresa en crisis puede ser tan controvertido como intentar describir qué es salud y qué es enfermedad. La organización Mundial de la Salud, llevando la cuestión al límite ha llegado a equiparar la falta de salud a la ausencia de felicidad permanente. Así, en un sentido amplio, también se podría definir a la empresa en crisis como aquella que no tiene éxito" (Equipo de economistas DVE-1991:17)

La crisis empresarial es la ruptura del equilibrio entre el antiguo y el nuevo orden de cosas. Es un cambio calificado como desfavorable por quien lo padece. Popularmente

se dice que una empresa está en crisis cuando no puede hacer frente a sus pagos por falta de liquidez. Quizá ésta sea una de las formas de crisis más evidente porque afecta directamente a los trabajadores y a todas las operaciones de la organización. (Biosca-2003:17).

En conclusión, una empresa está en crisis cuando no logra cumplir con su misión y objetivos, o conseguir lo previsto en cualquiera de las magnitudes, cualitativas o cuantitativas; es decir no puede sustentar su flujo de efectivo acumulado. Una empresa está bien cuando su flujo de efectivo es positivo o por lo menos igual a cero, es competitiva y viable, internamente vive una armonía total, todo el mundo esta feliz, pero cuando el flujo es negativo la empresa va mal no es competitiva, no puede atender sus obligaciones, hay desequilibrio y por lo tanto todo el mundo esta infeliz, y peligra su viabilidad como negocio en marcha, está destruyendo valor y generando pobreza. Según Álvaro Marín Hoyos, "Iliquidez y crisis empresarial significan lo mismo". "La crisis empresarial es un problema de dinero" (Marín, 2002:46).

Lo importante en una crisis es evaluar la amplitud de las desviaciones, dependiendo de ellas la crisis será más o menos perceptible y sus efectos más o menos remediabiles. Las desviaciones cuantitativas resultan obvias, las cualitativas menos, pero no por ello menos importantes ya que provocan las desviaciones cuantitativas.

Cuando una empresa entra en crisis debemos estar seguros que ésta no es por una sola causa. Siempre son múltiples las razones que van deteriorando el éxito de la empresa. Las crisis de las empresas se producen por factores externos del entorno y por factores internos de gestión de la empresa. Podemos encontrar y enumerar una multitud de causas de la crisis de las empresas, pero todas las resumiremos en cuatro grupos fundamentales, según Doménech Biosca: agilidad escasa para reaccionar frente a los cambios, mal utilización de los recursos disponibles, falta o malas comunicaciones y falta de obsesión por que el cliente repita. (Biosca, 2003:21)

### **1.5.1.2 Crisis empresarial ecuatoriana**

Frente a crisis económicas generalizadas, el primer afectado es el aparato productivo, particularmente cuando los gobiernos no adoptan medidas efectivas para reactivarlo y evitar que la crisis lo afecte significativamente, como ha ocurrido en el Ecuador con las crisis que ha padecido; particularmente con la de 1999.

Si hablar de la crisis de las empresas en general es difícil, ya que no hay acceso a suficiente literatura y a la que se accede es para empresas activas; lo es más aún de la empresa ecuatoriana ya que, en los organismos de control, no existen estadísticas detallada de las causas que originaron las crisis o quiebras de las mismas. Guillermo Arosemena, hace un análisis de su situación desde 1981 hasta 1988, señalando la drástica disminución del volumen consolidado de las ventas de las empresas, según la Superintendencia de Compañías. En 1988 las ventas fueron de 9 731 millones de dólares, y las utilidades netas de 233 millones de dólares. Cuando la crisis llegó a su nivel más crítico, en 1988, las ventas y utilidades descendieron a 4 647 y 91 millones de dólares, respectivamente.

Diez años más tarde la condición de crisis en las empresas se acentúa con la grave situación económica del país. Según reportes de prensa (El Universo), en octubre de 1999, cerca de 3 600 empresas estaban virtualmente liquidadas; su salvación vino de parte de la Superintendencia de Compañías mediante resolución que permitía el diferimiento de las pérdidas por el diferencial cambiario en un plazo de 5 años.

Para agosto de 2000, la situación de las empresas había cambiado favorablemente, el Superintendente de compañías informaba que, en los primeros siete meses, se habían creado 3 363 nuevas empresas, que confirmaba el inicio de la recuperación económica. De enero a septiembre, del mismo año, la inversión societaria totalizó 165,3 millones de dólares. La inversión extranjera fue de 16,72 millones. De acuerdo con la

Superintendencia de compañías, el desempeño de las compañías se caracterizó por una moderada, pero sostenida recuperación.

En el primer semestre de 2004, la inversión societaria alcanzó 200 millones de dólares, de ellos 21,3 millones fueron para la constitución de 3 298 compañías y 178,6 millones para aumento de capital en empresas abiertas.

A junio de 2005, precisó la Superintendencia de Compañías, el monto de la inversión presentó menos dinamismo, no obstante alcanzó 56,3 millones de dólares. Se constituyeron 624 compañías y 117 aumentaron su capital por 55,3 millones de dólares.

### **1.5.1.3 Modelos para predicción de crisis en las empresas**

La predicción de quiebras ha sido el tema central al que se han dirigido la mayoría de los trabajos empíricos. Estos estudios se han desarrollado en dos etapas: Una descriptiva donde se llegó a la idea de la diferenciación de los ratios entre los diferentes períodos contables. La siguiente idea que se desarrolló fue la posibilidad, de cada razón, de explicar la quiebra, así como la capacidad de predicción de los ratios más relevantes, lo cual dio origen a la denominada etapa predictiva.

Uno de los pioneros de la investigación en la etapa descriptiva, con su modelo uní variable, fue William Beaver, 1966-1968, de la Universidad de Chicago. Inició sus estudios empíricos tendiendo a descomponer los ratios a través de métodos estadísticos, a fin de aplicarlos como una técnica que permitiera determinar la solvencia y la liquidez real de las empresas, para posteriormente poder predecir su quiebra. En su estudio utilizó el análisis uní variable, con el objetivo principal la utilización por separado de una o varias variables independientes, para explicar una variable dependiente, a

través de una clasificación en dos partes, que entendió como sinónimo de capacidad de predicción.

A partir de 1968, y como consecuencia de los estudios de Beaver, varios investigadores comenzaron a trabajar con modelos multivariados, con objeto de poder determinar con más precisión las empresas que estaban o no en peligro de quiebra. De estos estudios se destacan los realizados por Edward Altman, de la Universidad de New York, entre 1968 y 1996. Altman, introduce por primera vez varios múltiples predictores de quiebra mediante el Análisis Discriminante Múltiple. Altman, ha llegado a ser considerado como el investigador que más ha contribuido al desarrollo de la metodología de predicción de las crisis de las empresas. Con base en sus estudios se han desarrollado diferentes modelos de predicción.

Hemos encontrado muy poca literatura respecto de los modelos utilizados para la prevención de crisis en las empresas, la mayoría son modelos discriminantes, basados en métodos estadísticos y en índices financieros, obtenidos de los estados financieros de las empresas.

De toda la literatura revisada encontramos que existen dos grandes enfoques para predecir el comportamiento futuro de las empresas, el contable y el enfoque basado en el mercado (ACCID-2005:97). Ambos enfoques son estadísticos y tratan de predecir la probabilidad de quiebra con base en métodos cuantitativos y cualitativos aplicados a la solvencia de una empresa en particular utilizando información financiera.

**Enfoque Contable.** Se fundamenta en la información de los estados financieros de la empresa, y en los ratios que se obtienen de los mismos. El problema no solo es determinar las variables incluidas en el modelo, sino qué método estadístico era más eficiente para determinar la insolvencia de las empresas.

Enfoque basado en el mercado. Incorpora información sobre el mercado de valores y no solamente la de los estados financieros, incorpora variables como el precio de las existencias y el cambio en el retorno de la inversión.

Ambos enfoques, basados en la teoría financiera, ofrecen una orientación analítica de los riesgos sistemáticos y no sistemáticos, que la empresa debe controlar de forma eficiente para conseguir beneficios en el mercado.

De los muchos modelos que se han diseñado para la predicción de quiebra, los sistemas más divulgados, usados y populares son, los derivados del estudio de Edward Altman.

Uno de los principales problemas que hemos observado en los modelos derivados de los estudios de Altman, es que son modelos matemáticos-estadísticos, complejos, que basan su predicción en datos obtenidos de los estados financieros de empresas que cotizan en bolsa, que requieren grandes estructuras de información, privilegian la información contable, antes que la cualitativa y estratégica de las empresas, y están orientados a empresas grandes, además que se desarrollaron hace algunos años en condiciones del entorno diferente.

Tanto es así que el mismo Altman, tuvo que pasar por varios ajustes hasta llegar a un modelo que pueda ser aplicado a una gran cantidad de empresas, ya que los originales solo eran enfocados a las empresas que cotizaban en bolsa e industriales.

Uno de los cuestionamientos que debemos hacer a estos modelos es que la contabilidad no resulta confiable en el cien por ciento; por su propia naturaleza los estados financieros no reflejan información cualitativa o del entorno, que podría ser la diferencia entre el éxito o fracaso, no reflejan situaciones del entorno, y cualidades y atributos de sus ejecutivos y personal, en la época que fueron desarrollados no se hablaba de los intangibles como el capital intelectual, que hoy son la diferencia cuando

se trata de valorar una empresa. Además, las cifras de los estados financieros pueden estar afectadas por la aplicación de la contabilidad creativa. Por eso es que nuestra propuesta privilegia un enfoque más cualitativo, que evalúe los factores del entorno y los internos, la estructura de activos y pasivos, y por consiguiente los resultados económicos, con una ponderación de cada uno de ellos.

Básicamente hemos identificado los siguientes modelos para predecir crisis y quiebra en las empresas: de Edward Altman, de John Argenti, de Malcolm Baldrige, y Oriol Amat, aplicables a las empresas del sector productivo; y los métodos, Basilea II y CAMELS, aplicables a las instituciones del sector financiero.

#### **1.5.1.3.1 Modelo de Altman**

El modelo propuesto por Edward Altman, desarrollado en 1968, es el más usado y popular entre los académicos y profesionales. A partir de este método se ha desarrollado una serie de versiones.

Edgard Altman, hizo su estudio con 66 empresas, la mitad quebradas y la mitad activas, todas ellas del sector industrial y con una inversión en activos entre uno y veinticinco millones de dólares. Los documentos contables cubrían un periodo de 20 años. Altman identificó 22 índices financieros diferentes, ubicados en los rubros de: liquidez, resultados, endeudamiento, solvencia y actividad, ratios sometidos a análisis estadísticos de análisis múltiple discriminante, con el uso de una variable cada vez, para distinguir las empresas sanas de las con problema. Como resultado Altman calcula un índice Z, que divide a las empresas en tres categorías: quiebra con una puntuación menor a 1,81, dudosa, con puntuación en un rango de 1,81 - 2,99; y próspera, mayor de 2,99.

De los 22 ratios analizados llegó a la conclusión que solo cinco resultaban ser significativos, variables que juntas dieron el mejor resultado en la predicción de la insolvencia, a esto llegó mediante: 1. Observación estadística de varias funciones, incluyendo la contribución relativa de cada variable independiente, 2. Evaluación de inter correlaciones entre las variables relevantes, 3. Observación de la precisión de la predicción de los modelos, y, 4. Criterio del analista. La función discriminante final fue:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5;$$

Donde:  $X_1$  = Capital de trabajo/Activo total,  $X_2$  = Utilidades retenidas/Activo total,  $X_3$  = UAll/Activo total,  $X_4$  = Valor de mercado del capital/Pasivo total y,  $X_5$  = Ventas/Activo total. El resultado indica que, si  $Z$  es  $>$  de 2,99 no tendrá problemas de insolvencia en el futuro; pero si  $Z$  es  $<$  de 1,81 tendrá altas posibilidades de quiebra en el futuro, y si  $Z$  está entres 1,81 y 2,99, la empresa está en una zona gris, es decir que si no se preocupa de una buena administración se puede inclinar a cualquier lado.

En razón de que el modelo anterior solo era aplicable a empresas industriales que cotizaban en bolsa, Altman hizo algunos ajustes para hacer el modelo aplicable a todo tipo de empresas y llegó a los modelos  $Z_1$  y  $Z_2$ .

En  $Z_1$  se modifica el numerador de  $X_4$ , por el valor del capital contable, en lugar del valor de mercado del capital, como era en el original, también modifica la ponderación, de la que no tenemos información, a fin de aplicarlo a todo tipo de empresas industriales y no solamente a las que cotizan en bolsa. Esta versión se realizó con empresas industriales por lo que pondera de manera importante el activo total de la empresa y su rotación. La función de  $Z_1$  es la siguiente:

$$Z_1 = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$$

Los resultados obtenidos con esta función fueron: Si  $Z1 > 2,9$ , la empresa no tendría problemas futuros de insolvencia, Si  $Z1 < 1,23$ , tendrá problemas futuros de insolvencia, y si  $Z1$  está entre 1,24 y 2,89, esta en la zona gris o indefinida.

Siguiendo con sus ajustes a  $Z1$ , Altman, llega a un nuevo modelo  $Z2$ , en el que elimina la razón de rotación de activos  $X5$ , para aplicarlo a todo tipo de empresas y no solo a empresas industriales. En  $Z2$  pondera de manera importante la generación de utilidades en relación al total de activos, así como su reinversión. La función final de  $Z2$  es la siguiente:

$$Z2 = 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4.$$

Si  $Z2 > 2,6$  la empresa no tendrá problemas de insolvencia en el futuro, si  $Z2 < 1,1$  la empresa tendrá problemas de insolvencia a futuro, si  $Z2$  esta entre 1,11 y 2,59 la empresa está en una situación indefinida.

La función  $Z1$ , aplicable solo a empresas industriales, acertó en el 82% para empresas insolventes; y  $Z2$ , para todo tipo de empresas, considerando las de la zona gris como insolventes, dio una precisión del 88%. Hay que indicar que las dos opciones del modelo  $Z$ , presentan tres probabilidades de insolvencia: Poco probable, probable y muy probable. Con base en el modelo de Altman, se han desarrollado algunos otros, pero que no han tenido mayor difusión.

Es a partir del reconocimiento de la importancia del fracaso empresarial, que toma importancia el estudio de los factores internos y externos que las llevan a esta condición. Se ha aceptado como fracaso en las empresas, al momento en que se detecta el incumplimiento de los objetivos para los que fue creada, especialmente objetivos financieros tales como: nivel de ventas, rentabilidad de las inversiones, nivel

de costos aceptables, etc. Y la posibilidad de quiebra, sabemos que varios son los factores que conducen al fracaso empresarial. Estas han sido las motivaciones de los estudiosos del fracaso de las empresas. De acuerdo a la teoría a la que tuvimos acceso, las primeras propuestas de modelos predictivos datan desde 1935, de los que destaca el estudio de Smith y Winakor (Mosqueda Almanza, 2005). A partir de esta propuesta, el Modelo de Altman es el que toma mayor importancia, por ser más completo y tener base científica.

#### **1.5.1.3.2 El Modelo de Argenti**

Preocupado por la carencia de un estudio sobre las causas de las quiebras de las empresas, John Argenti, en su libro *Corporate Collapse* (R. H. Hale, 1986:167) comenta el primer modelo de Altman. Argenti, se propuso hacer un estudio, a fin de investigar si existía un patrón definido de la quiebra de las empresas y si era posible determinar una serie de causas de quiebra que se repitieran con suficiente frecuencia como para elaborar la base de una hipótesis. El método de Argenti se diferencia del de Altman en que investiga las decisiones que llevan a la quiebra y no solamente el estudio de los ratios financieros.

Para el desarrollo de su método, Argenti entrevistó a expertos, liquidadores, analistas de inversiones, inversionistas, directivos, periodistas y judiciales. Llega a la conclusión de que, dependiendo del tamaño y la vida de las empresas, existen varias pautas o razones para la quiebra de las empresas, las empresas jóvenes y pequeñas, siguen una pauta, las jóvenes más grande, otras, y las maduras o antiguas, siguen un complejo proceso de quiebra.

De la literatura de Argenti se determinan las siguientes causas más importantes para la quiebra de las empresas: dirección incompetente, sistema contable deficiente, empresas no responden al cambio, limitaciones de la dirección para actuar, crecimiento

sin capital de trabajo suficiente, emprender grandes proyectos sin respaldos, condenados al fracaso, alto apalancamiento que se convierte en amenaza para la operación. Igualmente se determinan los siguientes síntomas: los índices financieros empeoran, la administración maquilla la contabilidad, se reduce el valor predictivo de los índices financieros, se da mayor importancia a los síntomas no financieros.

**Dirección incompetente.** Es evidente que una dirección incompetente puede ser una de las principales causas que lleven a una empresa a la crisis y a la quiebra. Según Argenti, determinó seis defectos estructurales de la dirección a saber: poder autocrático, falta de participación en la toma de decisiones del consejo de administración, desequilibrio en la alta dirección, falta de sagacidad en la alta dirección, deficiencia en la función financiera, concentrar en una sola persona los cargos de alta dirección. Para que una empresa entre en crisis se requiere que más de uno de estos factores este presente.

**Sistema contable deficiente.** Los expertos de las empresas quebradas que Argenti entrevistó y que tenían sistemas de información contables muy deficientes, apuntaban, especialmente, a la falta de control presupuestario, falta de previsiones de tesorería y sistemas de control de costos. La falta de información no solo era en lo contable, sino también para la dirección en general, dentro de ésta se incluye información sobre los mercados, actividades de la competencia y avances tecnológicos y del entorno que en el futuro pudieran afectar a la industria, sector y empresas en particular. La deficiente información para la dirección es una causa muy importante para la quiebra de las empresas, pues le resta capacidad de maniobra y respuesta para el cambio.

**Falta de respuesta al cambio.** La falta de repuesta al cambio está señalada por Argenti como una de las principales causas para la crisis de las empresas. Los cambios son continuos, lo único permanente es el cambio, por lo tanto las empresas deben adaptarse a éste para sobrevivir y estar preparadas para actuar y no para reaccionar. Una empresa que está preparada para actuar, puede enfrentar con éxito cualquier crisis

que se avecine, caso contrario puede fracasar. Los cambios, principalmente vienen del entorno y pueden producirse, básicamente, en: la naturaleza, el mercado, la política, la economía, la tecnología y la sociedad en general. Algunos de estos cambios son violentos e imprevistos, como los fenómenos naturales, otros lentos pero seguros. Los cambios económicos tienen muchas veces su origen en decisiones de carácter político.

Crecimiento sin una base financiera solvente. El emprender proyectos de envergadura o pretender un crecimiento sin una buena base financiera de capital de trabajo suficiente y de inversiones de largo plazo, fue una de las causas principales, según Argenti, mencionada por los expertos entrevistados. Una de las fases más críticas de toda empresa es el crecimiento cuando no se está preparado para el mismo, por eso se debe crecer de acuerdo a un plan estratégico y un flujo de caja sostenido. Un gran endeudamiento puede justificarse, si se prever con certeza los flujos de efectivo futuros suficientes para cubrir el servicio de la deuda y su amortización. Además, si la dirección desea conservar su libertad de decisiones y acciones debe limitar su apalancamiento hasta niveles controlables.

Contabilidad retocada. Los estados financieros por naturaleza no dicen todo lo que deberían decir sobre la empresa, no reflejan situaciones cualitativas importantes que pudieran ser la diferencia entre el éxito o fracaso del negocio, ya que están hechos con base en los principios contables que son convencionales, más aún si éstos son manipulados y la contabilidad maquillada a voluntad de la administración, no son confiables y por lo tanto no sirven para tomar decisiones con seguridad. Cuando una empresa está en crisis es característica fundamental empezar a utilizar la contabilidad creativa, es decir utilizar todas las falencias de ésta a favor de la empresa con el fin de reflejar una realidad distinta a la que realmente atraviesa la empresa. Desde este punto de vista, consideramos que los modelos de predicción, basados solamente en los indicadores financieros, como el de Altman, no son del todo efectivo, especialmente si consideramos que los mismos se concibieron en condiciones distintas del entorno en que hoy se desenvuelven las empresas, por eso es que proponemos un modelo que

privilegie y evalué mas bien los aspectos cualitativos y valores morales y éticos, antes que los meramente cuantitativos.

Las pautas de la quiebra. Como resultado de su estudio, Argenti, señala tres pautas de quiebra para tres tipos de empresas: las jóvenes, las muy jóvenes pero espectaculares, y las establecidas pero con el agua al cuello. Según Argenti, las empresas jóvenes, nunca logran despegar, estas empresas logran vivir un promedio de dos a 8 años. Al respecto, R. H. Hale, menciona a Argenti, en los siguientes términos:

“Uno podría predecir la quiebra casi desde el principio, pues estas empresas se presentan con los siguientes “dones” en su nacimiento: un equipo directivo desequilibrado por el ejercicio autocrático del poder, una función financiera muy débil y una dirección sin experiencia; unos sistemas rudimentarios de control presupuestario y de costes, y deficiencia en cash flow; un alto nivel de endeudamiento, y un proyecto muy por encima de sus posibilidades”

Según, R H. Hale, “más espectacular es la quiebra de las empresas del tipo dos, aunque resulta más raro. Estas empresas están dirigidas por hombres de negocios ávidos de publicidad, sin duda alguna líderes con una tendencia a llevar un estilo de vida ostentoso”. El autor relata el siguiente hecho: “Un financiero muy respetado, Frederick R. Adler, responde perfectamente a este modelo. Preguntado por el New York Times en fecha reciente por qué rechazó la compra de una empresa electrónica de California con un futuro prometedor, contestó:

Lo primero que vi fue un vehículo con la marca Mercedes enorme con unas iniciales grabadas. El director explicó que era su coche, alquilado por la empresa. Subimos después a su despacho, que tenía una extensión casi semejante al departamento de producción, con una mesa de unos tres metros de largo. Después de aproximadamente una hora dije: Amigo, estoy impresionado por su mesa y por su automóvil, pero no son

esos los criterios por los que me guío para invertir. La empresa quebró dieciocho meses más tarde.”

Por último, Argenti, describe el tipo de quiebra de las empresas establecidas por mucho tiempo, incluidas la que él llama “gigantes enfermos”. Son aquellas empresas que no han podido responder adecuadamente al cambio, o han sido dominadas por una persona, que se ha quedado en el tiempo y no ha revisado las políticas y estrategias. Según Argenti, esta quiebra se produce en dos fases. La primera caída brusca, la causa, generalmente, un suceso externo que no ha sido previsto oportunamente, en cuanto que la segunda sobrevive bien porque otro suceso golpea a la empresa y ésta intenta salir de esa situación de pobres realizaciones, y en esta situación puede durar años, tratando de salir de esta condición sin llegar al cambio, perdiendo su capacidad de competencia y por ende en crisis y proclive a la quiebra.

Para evaluar adecuadamente a las empresas hay que identificar sus fuerzas dinámicas y determinar de dónde obtiene sus beneficios e identificar los cambios, es ahí donde se presentan los riesgos. Básicamente existen dos enfoques independientes, aunque no incompatibles, de predecir la quiebra de las empresas: mediante la utilización de índices financieros o mediante la detección de errores múltiples de dirección.

Los modelos de predicción de insolvencia son un intento de estimar cuáles son los factores que determinan la probabilidad de quiebra de una empresa. Los académicos, en los campos de contabilidad y finanzas, son los que han analizado activamente la insolvencia desde el estudio de Beaver (1966) y Altman (1968).

### 1.5.1.3.3 Modelo de Oriol Amat

El método propuesto por Oriol Amat, en su trabajo Claves de análisis de empresas, "se basa en el análisis de los estados financieros de una empresa, se divide en dos partes. En primer lugar, se tratan los aspectos cualitativos que dan mucha información sobre temas fundamentales que no se aprecian en los estados financieros de las empresas, pero que permiten diagnosticar mejor su presente y prever su futuro. En segundo lugar, se resumen las técnicas básicas del análisis de estados financieros." (Accid, 2005). Amat, señala algunas limitaciones de la información que proporcionan las empresas: Los datos existentes pueden ser insuficientes para poder hacer un análisis completo, la información puede llevar un retraso significativo, los datos pueden no ser totalmente fiables, los datos contables no están, normalmente, ajustados por inflación.

**Análisis cualitativo.** Como paso previo al análisis cuantitativo de los estados financieros, el método propone analizar primeramente los aspectos cualitativos. Este se concentra en la perspectiva estratégica de la empresa y en cómo opera. Se trata de aspectos que permiten comprender mucho el presente de la empresa y su futuro. El estudio cualitativo comprende el análisis estratégico y el análisis operativo.

**Análisis estratégico.** Esta parte del método intenta diagnosticar la posición competitiva de la empresa considerando aspectos tales como el sector en el que opera, los productos que ofrece, los clientes que tiene y sus competidores: Sector de la industria, analizar las previsiones de crecimiento del sector para los próximos años. Productos, evaluar los productos y servicios que ofrece la empresa, para diagnosticar si son innovadores y encajan con lo que necesitan los clientes y si presentan ventajas competitivas en relación a los que ofrecen los competidores. Clientes, también es útil conocer las características de los clientes actuales y potenciales. Competidores, se trata de conocer el potencial de los competidores y las estrategias y tácticas que utilizan para aumentar su cuota de mercado.

En consideración de los temas como los expuestos se puede dictaminar si la empresa está ubicada en un sector que se desarrolla y con una cuota de mercado creciente, lo que significa que su potencial competitivo es importante.

**Análisis operativo.** Esta parte del análisis se concentra en aspectos más concretos internos y relacionados con la forma de operar: Aspectos legales, organización, comercialización, producción, recursos humanos, administración. El análisis de la información relativa a los factores operativos permite saber si la empresa tiene fortalezas o, por el contrario, tiene debilidades a corregir.

**El análisis cuantitativo.** Una vez realizado el análisis estratégico y el operativo, se procede a la revisión cuantitativa de los estados financieros, a través de las razones financieras. Este análisis se divide en análisis patrimonial y financiero, análisis de la gestión de los activos, financieros, análisis económico y de la rentabilidad.

Al final del análisis cualitativo y cuantitativo, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las debilidades se han de solucionar con las medidas correctivas oportunas cuanto antes para no poner en peligro la rentabilidad o la supervivencia de la empresa.

#### **1.5.1.3.4 Modelo Malcolm Baldrige**

Este modelo se aplica para el premio de calidad creado por el Congreso americano en 1987, denominado así en honor del Secretario de Comercio, Malcolm Baldrige.

A principio de los años 1980, dirigentes económicos de Estados Unidos, preocupados por la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana,

hicieron esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran a las empresas americanas a niveles altos de calidad, como resultado de esto se estableció el Premio Malcolm Baldrige, creado en memoria del secretario de comercio americano impulsor del mismo

El modelo Malcolm Baldrige, se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete categorías de criterios de excelencia que lo sustentan:

- Liderazgo
- Planeamiento estratégico
- Enfoque en el cliente y mercado
- Información y análisis
- Enfoque en los recursos humanos
- Gestión de procesos
- Resultados empresariales.

Los criterios se basan en una serie de indicadores y parámetros fundamentales que se encuentran en las empresas bien gestionadas y exitosas.

#### **1.5.1.3.4.1 Liderazgo**

Se refiere a cómo la dirección o gerencia superior conduce la empresa, y cómo la organización se conduce dentro de su comunidad. El concepto de Liderazgo evalúa la medida en que la alta dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje e

innovación. Incorpora la participación de la alta dirección en las revisiones de resultados y rendimientos y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones. El liderazgo también tiene que ver con el manejo de la empresa de las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad.

#### **1.5.1.3.4.2 Planeamiento estratégico**

Implica determinar cómo la dirección de la organización construye y planea poner en ejecución estratégica. Se establece sobre la forma como la empresa desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados. En lo que se refiere al proceso de desarrollo de las estrategias, se evalúa si incluye a los clientes y sus expectativas, el entorno competitivo, las capacidades y necesidades en recursos humanos, las capacidades de infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo y las capacidades de asociados y proveedores. Cubre igualmente una proyección de indicadores claves de rendimiento, con una adecuada comparación con la competencia.

#### **1.5.1.3.4.3 Enfoque en clientes y mercados**

Evalúa cómo la organización construye y mantiene relaciones estrechas y duraderas con los clientes. En este aspecto se examina en qué medida la empresa identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado y de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con estos y revisa permanentemente su grado de satisfacción. Por una parte se considera el conocimiento del mercado, o sea, la forma como las empresas determinan requerimientos de largo plazo, expectativas y preferencias de los clientes actuales y potenciales, tomando en cuenta la forma como la compañía usa información para comprender y anticipar las necesidades y desarrolla oportunidades de negocios.

Por otra parte, se establece cómo la empresa maneja la mejora del grado de satisfacción de sus clientes, de sus servicios actuales. Esto tiene que ver con tres grandes aspectos: el manejo de las quejas, la determinación de la satisfacción del cliente y el reforzamiento de la relación de negocios con este.

#### **1.5.1.3.4.4 Información y análisis**

Implica determinar cómo la organización utiliza datos para apoyar los procesos dominantes y para mejorar el funcionamiento. En este concepto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción. Aquí se toman en cuenta a los principales tipos de información, financiera y operativa, la forma en que ésta es entregada a los usuarios de manera de permitir una efectiva gestión y evaluación de los procesos claves del negocio, la búsqueda de fuentes para el logro de datos comparativos que refuercen el conocimiento del negocio, del mercado y estimulen la innovación. Pero, sobre todo, se toma en consideración la medida en que la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de planes y metas y para la identificación de áreas claves para mejorar.

#### **1.5.1.3.4.5 Enfoque de Recursos Humanos**

Se aplica para evaluar cómo la organización motiva e involucra a sus recursos humanos. Este es uno de los aspectos más importantes dentro de la metodología de evaluación del sistema de Malcolm Baldrige, que se fundamente en tres áreas relevantes: los sistemas de trabajo; educación, entrenamiento, y desarrollo; y bienestar y satisfacción del personal.

#### **1.5.1.3.4.6 Gestión de procesos**

Determina cómo se diseña la organización, se manejan y mejoran los procesos. Uno de los elementos fundamentales del modelo, es la evaluación de la gestión de los procesos, en que se examinan los aspectos claves, como la orientación al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte post-venta y los procesos relacionados con los proveedores y asociados.

Fundamentalmente, tiene que ver con un conocimiento y diseño de los procesos claves, tanto en los aspectos de procedimientos, como los que se refieren a tecnología utilizada como soporte, buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega.

#### **1.5.1.3.4.7 Resultados del negocio**

Evalúa cómo la organización se realiza en términos de satisfacción al cliente, las finanzas, los recursos humanos, relaciones con proveedores y socios; la eficiencia de las operaciones, gobierno y responsabilidad social, y cómo la organización compara a sus competidores. Este es el factor de mayor peso relativo en la evaluación del modelo. Se basa en los siguientes resultados: Orientación al cliente, productos y servicios, financieros y de mercado, recursos humanos, efectividad organizacional, y gobierno y responsabilidad social

### 1.5.1.3.4.8 Puntajes asociados a cada categoría de resultados

La máxima calificación que se puede obtener es 1.000 puntos, dividida en 19 sub-criterios de las siete categorías, de la siguiente forma: (Baldrige plus.com).

#### Puntajes asociados a cada categoría de resultados

Categorías y elementos	Puntuación	Total
1. Dirección:		125
1.1. Dirección organizacional	85	
1.2. Responsabilidad pública y privada	40	
2. Planificación estratégica:		85
2.1. Desarrollo de estrategias	40	
2.2. Aplicación de estrategias	45	
3. Enfoque en clientes y mercados:		85
3.1. Conocimiento de clientes y mercados	40	
3.2. Relación y satisfacción del cliente	45	
4. Información y análisis:		85
4.1. Medida y análisis de rendimiento	40	
4.2. Gestión de información	45	
5. Enfoque en los recursos humanos:		85
5.1. Sistemas de trabajo	35	
5.2. Educación, formación y desarrollo de los empleados	25	
5.3. Bienestar y satisfacción de los empleados	25	
6. Gestión de procesos:		85
6.1. Procesos de productos y servicios	55	
6.2. Procesos de negocios	15	
6.3. Procesos de apoyo	15	
7 Resultados de la empresa:		450
7.1. Resultados de enfoque en el cliente y mercado	115	
7.2. Resultados financieros y de mercado	115	
7.3. Resultados de recursos humanos	80	
7.4. Resultados enfoque a proveedores	25	
7.5. Resultados de efectividad organizacional	115	
Total de puntos:		1000

Como se dijo antes, el máximo puntaje posible es de 1000 puntos, que correspondería a una empresa en condiciones óptimas, según cumpla con todos los parámetros de evaluación del modelo; es decir una empresa que no se encuentra en peligro de crisis de ninguna naturaleza. Este modelo solo se aplica en los premios de calidad que se otorgan a empresas de los Estados Unidos, lo que no ha impedido que otros países lo adopten, variando los criterios y la puntuación de cada parámetro, manteniendo el puntaje total de 1000, de acuerdo con las realidades de cada uno.

El modelo de valuación de empresa Malcolm Baldrige, nos parece práctico y realista, en razón de que no solo evalúa los aspectos cuantitativos de la contabilidad, como los otros modelos, mencionados, que se sustentan en los ratios de los datos que arrojan los estados financieros, sino que evalúa aspectos cualitativos, tanto del entorno como del interior de la empresa, que en nuestra opinión, y por conocer los principios que rigen la contabilidad, estos no recogen todos los factores determinantes, para saber realmente si una empresa está o no en riesgos de sufrir una crisis. Hemos creído conveniente, apoyarnos en esta teoría para la propuesta de nuestro modelo referencial de alerta temprana de prevención de crisis, el mismo que privilegia los aspectos cualitativos, antes que los cuantitativos de los estados financieros, que si bien se los considera importante, tienen un peso relativo menor, en consideración de las limitaciones que tienen las empresas y la cultura del uso de contabilidad creativa y de no presentar al día la contabilidad; además de que la contabilidad nos dice el pasado y nosotros queremos saber como será el futuro de las empresas.

El propósito del modelo que estamos proponiendo es de auto-evaluación, queremos que sea tan amigable que cualquier empresario, desde un micro hasta un grande, pueda autoevaluarse para medir su desempeño y los potenciales riesgos a que pudiera estar abocándose.

### **1.5.1.3.5 Modelo de Basilea**

Cuando nos referimos, a los principios de Basilea, lo estamos haciendo a los pronunciamientos emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, denominado, generalmente, simplemente como, Comité de Basilea, con sede en la ciudad suiza del mismo nombre, creado en 1974, por los presidentes de los Bancos Centrales, de los países del denominado grupo de los diez, G-10, integrado por: Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido, Alemania, Suecia, Suiza y España. Elabora pautas sobre estándares de supervisión, lineamientos y recomendaciones sobre prácticas bancarias, para que sean adoptadas voluntariamente por los organismos supervisores de los distintos países de acuerdo a sus necesidades y decisiones políticas, con el objetivo de fortalecer los sistemas financieros nacionales e internacionales, mejorar las prácticas operativas de las instituciones financieras y apoyar la expansión de los mercados.

El Comité ha generado dos acuerdos, conocidos de manera general como Basilea I y Basilea II, los que enfocan aspectos de regulaciones financieras y de supervisión tendientes a determinar las adecuaciones de capital sobre la base de los riesgos que asumen las instituciones financieras.

Basilea I, pronunciado en 1988, entró en vigencia en 1992, está en operación y define los requerimientos mínimos de capital de una entidad financiera, en función del riesgo de sus activos y de los riesgos de mercado que la afectan.

Basilea I, en su momento surgió como una exigencia de los países más industrializados para aumentar la solvencia de los sistemas financieros. Su rotundo éxito se debió a la simplicidad de su aplicación y a que permitió unificar criterios de la industria bancaria, que internacionalmente se manejaba con criterios muy disímiles. Uno de los problemas que tenía es que no permitía una adecuada identificación de los verdaderos riesgos a

que están expuestas las instituciones financieras. Se han venido presentando mayores desfases entre los riesgos del negocio bancario y el capital patrimonial de los bancos, que les impide cumplir con sus principales objetivos de solvencia y eficiencia en sus operaciones. En razón de ello es que surge el nuevo modelo de Basilea II, basado en tres pilares principales con enfoque en riesgos.

Basilea II, es el nuevo acuerdo de capital emitido por el Comité de Basilea, que debe ponerse a prueba en 2006, y aplicarse a partir del 2007, por los Bancos Centrales de los países que se adhieran al mismo. Entre los principales objetivos que persigue están: Promover la seguridad y salud de los sistemas financieros, fomentar la competencia en igualdad de condiciones, definición de capitales mínimos regulados con base a criterios más sensibles al riesgo, mejora y eficiencia en los procesos bancarios, transparencia en la información.

El nuevo modelo de Basilea II, se basa en un trípode formado por los siguientes pilares: Requerimiento mínimo de capital, proceso de examen de supervisión y disciplina de mercado. Como este modelo está diseñado para bancos, nosotros no comentaremos los dos últimos aspectos, y nos concentraremos en el primero, que trata sobre los riesgos, de crédito, de mercado y operativo.

El primer pilar tiene como objetivo establecer los mecanismos para determinar los requerimientos mínimos de capital sobre la base de los riesgos de crédito, de mercado y operativo, este último no considerado en Basilea I; todo ello relacionado con los riesgos a que están expuestas las instituciones financieras. De acuerdo con este modelo, el capital mínimo de cada entidad financiera debe determinarse sobre la base de los tres tipos de riesgos antes indicados, de tal forma que su capital efectivo sea siempre igual o superior a la suma de: 8% del valor de los activos de la institución ponderados, cada uno, por su nivel de riesgo de crédito, y el capital mínimo asociado a los riesgos de mercado y riesgo operativo.

Conforme al nuevo acuerdo, las definiciones de riesgos son las siguientes: Riesgo de crédito, es la pérdida potencial por falta de pago de un crédito. Riesgo de mercado, se refiere a la tasa de interés, de tipo de cambio y de precios de los bienes transables; Riesgo operativo, es el riesgo de que se produzcan pérdidas con resultado de procesos, actuaciones del personal, sistemas internos o acontecimientos externos.

Para verificar el cumplimiento de las exigencias de patrimonio mínimo se ha establecido un indicador denominado Coeficiente de Capital, el cual no puede ser inferior al 8%, y se define de la siguiente forma:

Coeficiente de capital = Capital de la entidad / ((R de crédito + 12,5(R. de mercado + R. operativo)) > 8%

Como se puede observar, el riesgo de mercado y el operativo, se ponderan por el 12,5, que corresponde al inverso del 8 por ciento, 1/0,08, con el objeto de crear un vínculo numérico entre el cálculo de capital por riesgo crediticio, que es efectivamente el 8 por ciento de los activos ponderados por riesgo, y los requisitos de capital por riesgos operativo y de mercado, que son equivalentes a la cuantificación de este tipo de riesgos.

El modelo de Basilea II, se fundamenta en la suficiencia de capital que las instituciones deben tener, en función de los riesgos a que están expuestas, por lo que siempre se obtendrá como resultado el monto de capital, que no debe ser inferior al 8 por ciento de la sumatoria del riesgo del activo ponderado por riesgo más los riesgos de mercado y operativo, correspondiente al inverso del mínimo de capital de los activos ponderados por riesgos. Un aspecto importante de este método es que prevé un amplio menú de mitigadores de riesgos, los que incluyen garantías, colaterales financieros, etc.

Es indudable la influencia que tiene el sistema financiero en el sector productivo y en las posibilidades de desarrollo de un país, así como el efecto que tienen en el mismo cuando se enfrentan a situaciones de crisis por falta de una adecuada gestión de riesgos. He ahí la importancia de conocer el modelo de Basilea II, para la supervisión bancaria, en una tesis de grado que trata sobre la crisis de las empresas activas productivas.

Es claro que los riesgos de mercado, de crédito y operativo, de las instituciones financieras, no son equivalentes a los de las empresas productivas, por sus actividades, tamaños y estructuras organizativas; pero no es menos cierto que éstas son las células que conforman el cuerpo económico de un país, que es el mercado al que sirven los bancos. Es claro que los riesgos y efectos de los unos no son equivalentes a los del negocio principal de una explotación industrial o comercial, de las empresas productivas activas, sin embargo éstas podrían aprovechar muchas lecciones sobre los riesgos bancarios, que guardando las diferencias respectivas, en que también están inmersas las empresas. Todas ellas sufren o pueden sufrir crisis por riesgos en los aspectos comerciales, de operaciones y de cartera. En la parte operativa las empresas también están expuestas a fraudes internos o externos, por factores del entorno y por la propia gestión de la empresa. Pueden presentarse, fraudes, fallas tecnológicas, productos mal diseñados, errores en la gestión de clientes, siniestros, errores de procedimiento, etc., riesgos a los que están expuestas las instituciones financieras, por lo que bien se pueden adaptar algunos procedimientos del modelo de Basilea II, para aplicarlos a la empresas productivas activas.

El presentar un mejor perfil de riesgo por parte de una empresa puede ser importante a la hora de negociar condiciones con los Bancos. Explicamos que Basilea II propone calificar los riesgos de crédito en base a su tasa de recuperación por lo cual los bancos que los apliquen van a preferir a clientes sanos en cuanto a riesgo ya que un cliente que presente problemas de pago va a afectar su tasa de recuperación por años. Sin lugar a dudas los bancos van a competir por lograr clientes con el menor riesgo posible.

### **1.5.1.3.6 Modelo CAMELS**

CAMELS, acrónimo en inglés de: Capital adequacy, Assets quality, Management, Earnings, Liquidity, y Sensitivity to market risks, desarrollado y utilizado, desde 1979, por los supervisores bancarios estadounidenses como una poderosa herramienta interna de supervisión para evaluar, de manera uniforme, la situación de las entidades financieras. Este método también ha sido adoptado por la mayoría de los organismos de supervisión de los sistemas financieros en el mundo, adaptándolo a sus realidades. En el país la Superintendencia de Bancos y Seguros.

CAMELS (Capital, Activos, Manejo, Utilidades, Liquidez y Sensibilidad), está dirigido a evaluar la adecuación de capital, la calidad de los activos, la capacidad en la gestión corporativa, la calidad y el nivel de las utilidades, la adecuación de liquidez, y la sensibilidad ante los riesgos de mercado.

En sí CAMELS, es un sistema de rating de las entidades financieras, basado en la evaluación de las seis áreas básicas mencionadas, evaluadas en una escala de 1 a 5, siendo uno mejor y 5 peor, dando por lo tanto el rating de la institución que, cuanto mayor sea, mayor será su vulnerabilidad y riesgo de crisis.

#### **Áreas que comprende el modelo:**

Adecuación de capital. Mide la fortaleza de capital en relación a la calidad de los activos en riesgo, y la capacidad de la administración para identificar, medir y controlar esos riesgos. Muestra la capacidad y autonomía para absorber pérdidas o desvalorización de los activos, sin que se vean afectados los depósitos del público.

Calidad de los activos. Evalúa la habilidad de la administración para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos inherentes a la clase de activos. Mide la composición y distribución de los activos productivos, morosos y dudosos, la idoneidad de fondos y provisiones.

Capacidad de la gerencia. Evalúa la capacidad de la alta dirección para identificar, medir, dar seguimiento, y controlar los riesgos de la entidad, asegurándose que cumpla con las leyes y regulaciones que le sean aplicables. La alta dirección es responsable de proveer una guía clara de las políticas, procedimientos y prácticas apropiadas al nivel de riesgo que asuma la institución, dentro de las sanas prácticas bancarias.

Beneficios y rentabilidad. Mide la capacidad de la entidad de generar utilidades sostenibles y en cantidades suficientes para cubrir los gastos de estructura, las pérdidas crediticias y generar reservas suficientes para alcanzar los niveles de crecimiento esperados.

Liquidez. Determina la capacidad que tiene la institución para responder con fondos propios, a todas las obligaciones operativas, compromisos de préstamos e inversiones y la demanda de retiro de fondos por los depositantes, todo ello dentro del curso normal de sus operaciones y a un costo competitivo.

Sensibilidad a riesgos de mercado. Se evalúa la habilidad de la administración para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos de mercado. La sensibilidad se califica respecto a: riesgo de mercado, de tasas de interés, de precios, de tipo de cambio, etc.

Existen otros modelos de evaluación de instituciones financieras, tales como: COBRA, CROCODRILE, ROCA, PERLAS, que combinados con el CAMELS y entre si

permiten una mejor evaluación y supervisión de los sistemas financieros en diferentes partes del mundo, que solo se mencionan por cuanto no caen en el ámbito de la investigación de empresas del sector productivo.

### **1.5.2 Marco conceptual**

La investigación involucra el uso de diversos términos técnicos de uso común que se definen en el cuerpo del documento; sin embargo también incluye algunos que no tienen un uso cotidiano y que definimos a continuación:

**Capital intelectual.** Es el conocimiento intelectual de una organización, la información intangible, que posee y que puede producir valor.

**Competitividad.** Es la característica de una empresa de lograr su misión, en forma más exitosa que sus competidoras.

**Creación de valor.** Son todas las gestiones y decisiones que hacen que incremente el valor general de la empresa en beneficio de todos los involucrados.

**Crisis competitiva de las empresas.** Situación o momento decisivo de la empresa de consecuencia económica importante, determinada por un conjunto de factores críticos, internos y externos, que pueden comprometer su continuidad en el negocio.

**Crisis empresarial.** Es toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que está incidiendo en su operación y en los resultados de su gestión.

**Criterios de excelencia.** Son los criterios aplicados por el premio Malcolm Baldrige, para el reconocimiento de la calidad en las empresas americanas.

**Desagio.** Es lo contrario del agio; es decir, la reducción de los beneficios abusivos que se consigue con el cambio de moneda, esto se produjo con los intereses al convertir las deudas de sucres a dólares. La Ley de Transformación Económica, contempló el desagio de las tasas de interés para evitar que hayan ganancias exageradas en perjuicio de los clientes. La tasa activa se estableció en 16,82% y la pasiva en 9,35%.

**Empresas abiertas.** Son empresas de capital abierto para inversionistas independientes y que son administradas por personas que no forman parte del capital social.

**Empresas familiares.** Son empresas cuyo capital pertenece a un grupo familiar, que son administradas por ellas y las decisiones son tomadas por sus miembros.

**Empresa en crisis.** Una empresa está en crisis cuando no logra cumplir con su misión y objetivos, o conseguir cualesquiera de las magnitudes, cualitativo o cuantitativo, es decir, no puede sustentar su flujo acumulado de efectivo.

**Eficacia.** Capacidad para determinar y al alcanzar los objetivos y metas apropiados.

**Eficiencia.** Capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización.

**Efectividad.** Consecución de la eficiencia y eficacia a la vez. Es decir, hacer las cosas que correspondan.

**Empresa.** Es el ente, integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo principal objetivo es la creación de valor, para todos los involucrados, y la satisfacción de las necesidades humanas a través de la producción de bienes o prestación de servicios, por un justo precio; coordinados por un administrador que toma decisiones oportunas para el cumplimiento de su misión y logro de objetivos para lo que fue creada.

**Empresa privada activa guayaquileña.** Es la empresa actualmente en marcha localizada en la ciudad de Guayaquil dedicada a diferentes actividades productivas.

**Empresa competitiva.** La empresa competitiva es una organización en la que todos sus componentes están alineados para tener la capacidad de producir y ofrecer bienes y servicios, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidades, que sus competidores.

**Empresa productiva.** Una empresa es productiva cuando hace uso inteligente de los recursos disponibles, maximizando los talentos, destrezas y habilidades que posea para el logro de sus objetivos y metas.

**Entorno.** Conjunto de elementos que rodean a una empresa; instituciones, fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su comportamiento.

**Estrategia.** En administración se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Implica tener clara la misión y una visión sobre el futuro.

**Estrategia competitiva.** Acción ofensiva o defensiva de una empresa para crear una posición competitiva dentro de una industria.

**Factores críticos de éxito.** Son una característica del entorno interno o externo de una empresa que tiene una influencia importante para poder lograr los planes de la organización. Son componentes claves del negocio, los cuales no pueden ser evadidos si la empresa pretende ser competitiva.

**Factores críticos de riesgos.** Son los factores externos e internos, que de no ser monitoreados y controlados adecuadamente pueden desencadenar crisis y poner en peligro la estabilidad de la empresas.

**Factores externos.** Conjunto de elementos del entorno que no están en el ámbito de la administración y que pueden desencadenar crisis en las empresas.

**Factores internos.** Acciones u omisiones de los administradores ampliadas al interior de de las empresas que pueden desencadenar crisis y comprometer su estabilidad. Están bajo el ámbito y control de la administración.

**Globalización.** Es la inserción de las empresas y de los países en la economía globalizada. Es, en esencia la eliminación a las barreras de comercio y la explosión de las comunicaciones, y el uso de la tecnología en las relaciones del hombre y sus instituciones.

**Gestión de riesgo empresarial - ERM (Enterprise Risk Management).** Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de objetivos en las empresas.

**Liderazgo.** Características de un individuo que crea un compromiso y la credibilidad que transmite a las personas que lo rodean. Un líder es aquel que hace lo apropiado, por su capacidad, dirección, acción y opinión.

**Modelo.** Es algo que nos inventamos para simular la realidad y explicar un fenómeno o una serie de datos que queremos interpretar.

**Negocio o empresa en marcha.** Hipótesis fundamental bajo la que se preparan los estados financieros de una empresa que se supone está en funcionamiento y continuara sus actividades dentro de un futuro previsible. Por lo tanto se asume que la empresa no tiene intención ni necesidad de liquidar o cortar de forma importante la escala de sus operaciones.

**Planeación estratégica.** Proceso de planificación a nivel de una organización, que comprende la elaboración de un diagnóstico interno y del ambiente externo; formulación de misiones, objetivos y metas; análisis de fortalezas y debilidades; formulación, selección y elección de estrategias; actividades, a corto y largo plazo; y evaluación. Incluye planes estratégicos, tácticos y operacionales.

**Productividad.** Relación entre lo logrado frente a los recursos utilizados.

**Respaldo cambiario.** Adquisición de divisas, para protegerse de la pérdida de valor de la moneda nacional por efecto de las devaluaciones e inflación.

**Responsabilidad Social Empresarial RSE.** Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones que producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

**Sistema de alerta temprana.** Metodología que tiene la capacidad de alertar tempranamente para detectar síntomas de las crisis en las empresas antes que se materialicen.

**Sustentabilidad.** La sustentabilidad de la empresa tiene tres bases: económica, ecológica y social. La aplicación de tecnologías en forma eficiente expande la sustentabilidad económica, mientras que si esas técnicas son adaptadas a la localidad se logra menor impacto ecológico y daño ambiental. De esta manera, se agrega valor y se afianza el componente social, ya que hoy la empresa trasciende el beneficio del propietario.

## **1.6 Formulación de la hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La crisis competitiva de la empresa privada de Guayaquil, en el periodo 2000 – 2005, fue debido a factores internos y falta de aplicación de un modelo de alerta temprana, con la adopción de criterios de excelencia, que le permita prevenir los riesgos en forma oportuna.

**Variable independiente:** Factores internos y externos y falta de aplicación de un modelo de alerta temprana, con la adopción de criterios de excelencia, que le permita prevenir los riesgos en forma oportuna.

**Variable dependiente:** La crisis competitiva de la empresa privada de Guayaquil, en el periodo 2000 – 2005.

## **1.6.2 Hipótesis particulares**

**Hipótesis 1.** La determinación de los factores de riesgos, externos e internos, permite establecer el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil en el período 2000-2005

**Variable Independiente:** La determinación de los factores de riesgos, externos e internos.

**Variable Dependiente:** Permite establecer el comportamiento de las empresas privadas de Guayaquil, en el período 2000 – 2005.

**Hipótesis 2.** La identificación de las características de las empresas privadas de Guayaquil, que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo durante el período 2000-2005, confirma la teoría de que las empresas susceptibles a crisis son las jóvenes y familiares.

**Variable Independiente:** La identificación de las características de las empresas privada de Guayaquil, que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo en el periodo 2000-2005.

**Variable Dependiente:** Confirma la teoría de que las empresas susceptibles a crisis son jóvenes y familiares.

**Hipótesis 3.** La dolarización fue la principal medida económica del Gobierno que ayudó a las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo 2000 – 2005, salir de la crisis.

**Variable Independiente:** La dolarización fue la principal medida económica del Gobierno.

**Variable Dependiente:** Que ayudó a las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo 2000 – 2005 salir de la crisis.

**Hipótesis 4.** Las estrategias tradicionales de tipo financiero-económico aplicadas, ayudaron a las empresas privadas activas de Guayaquil a superar los problemas de crisis, en el periodo 2000-2005.

**Variable Independiente:** Las estrategias tradicionales de tipo financiero-económico aplicadas.

**Variable Dependiente:** Ayudaron a las empresas privadas activas de Guayaquil a superar los problemas de crisis, en el periodo 2000-2005.

**Hipótesis 5.** Las empresas privadas de Guayaquil aplican criterios de excelencia y estrategias competitivas para hacer frente a los retos de la globalización.

**Variable Independiente:** Las empresas privadas de Guayaquil aplican criterio de excelencia y estrategias competitivas.

**Variable Dependiente:** Para hacer frente a los retos de la globalización.

**Hipótesis 6.** Las empresas privadas de Guayaquil cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios.

**Variable Independiente:** Las empresas privadas de Guayaquil

**Variable Dependiente:** Cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios.

**Hipótesis 7.** Las empresas privadas activas de Guayaquil, están preparadas para enfrentar crisis futuras a través de la aplicación de métodos de alerta temprana

**Variable Independiente:** Empresas privadas activas de Guayaquil.

**Variable Dependiente:** Preparadas para enfrentar crisis futuras a través de la aplicación de métodos de alerta temprana.

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

El estudio realizado es exploratorio, cualitativo-cuantitativo, que busca resolver un problema específico sin la manipulación de variable independiente alguna, sobre el cual no se conoce que se hayan realizado estudios anteriores y se ha localizado muy poca información en fuentes secundarias.

### **1.7.2 Método de investigación**

El método de investigación aplicado es el inductivo; del conocimiento de la situación particular de las empresas privadas de Guayaquil, con la identificación de los factores de riesgos de crisis, internos y externos, proponemos una metodología de alerta temprana para prevención de crisis en las empresas en general.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información**

En la investigación se utilizó información de fuentes secundarias y primarias.

La información secundaria es, fundamentalmente, de tipo documental, puesto que los datos provienen de materiales impresos, estadísticos e Internet. Se consultaron libros, revistas especializadas, boletines de organismos técnicos y firmas de consultoría, periódicos, anuarios y publicaciones relacionadas con el tema, de manera general.

La información de fuentes primarias se obtuvo directamente por encuesta a través de tres tipos de cuestionarios. El diseño del formulario para la encuesta a profesionales contiene 20 preguntas específicas sobre la situación de la empresa donde desempeña sus funciones ejecutivas. Para los empresarios y analistas económicos se diseñaron dos tipos de cuestionarios con 12 y 6 preguntas respectivamente, con preguntas abiertas de opinión sobre el comportamiento general de las empresas en el contexto económico del país, en el periodo 2000-2005.

Las preguntas de los cuestionarios fueron diseñadas para responder a las interrogantes básicas de la investigación que comprenden las siguientes variables: Factores de crisis internos y externos de las empresas; características de las empresas

que entraron en crisis, en el periodo 2000-2005; medidas económicas que ayudaron a las empresas salir de crisis, estrategias de las empresas para salir de crisis, preparación de las empresas para la globalización; responsabilidad social de las empresas; preparación de las empresas para aplicar un sistema de alerta temprana. Se formularon preguntas abiertas y específicas de elección múltiple para las encuestas a los profesionales, preguntas abiertas, para la opinión de los empresarios y analistas económicos. Se utilizó la escala de Rensis Likert del 0-10, para la evaluación del desempeño o impacto de algún factor o condición particular; donde cero indica ausencia del factor o hecho y 10 de mayor presencia o impacto.

El total de preguntas de los tres formularios fue de 38; 20 preguntas a los profesionales; 12 preguntas a los empresarios, y 6 preguntas a los analistas económicos. Los cuestionarios para las encuestas, a los profesionales y empresarios, fueron enviados por correo electrónico, y a los analistas se les solicitó directamente su opinión. Obtuvimos el siguiente resultado: profesionales 22,7 por ciento, empresarios, 40 por ciento, y analistas 60 por ciento.

#### **1.7.4 El Universo y selección de la muestra**

La población objeto de investigación está constituida por las diferentes empresas privadas activas productivas localizadas en la ciudad de Guayaquil, por lo que la unidad de análisis fue la empresa activa guayaquileña, en el año 2006. El marco muestral está constituido por los profesionales afiliados al Colegio de Ingenieros Comerciales de Guayaquil, empresarios y ejecutivos; y por analistas económicos de uno de los mayores Diarios de la ciudad.

La muestra es no probabilística y fue seleccionada con base en el muestreo de conveniencia y discrecional (Méndez, 2001:184). Se eligieron aquellos profesionales que mejor se adaptaban a las necesidades de la investigación, particularmente aquellos

que, en forma voluntaria, estaban dispuestos a colaborar y contribuir con el estudio. De la nómina de ingenieros se seleccionaron a 103 profesionales: 88 ejecutivos y 15 empresarios; y de los analistas económicos se contactaron 10.

Para el análisis de los resultados, los datos los agrupamos en tres categorías, los obtenidos en la encuesta a los profesionales, de 20 respuestas conformes, seis repuesta de los empresarios y seis recibidas de los analistas económicos.

Tabla 1. Análisis de la muestra

Encuestados	Enviadas	Recibidas	%
Profesionales	88	20	23
Empresarios	15	6	40
Analistas	10	6	60
Total	113	32	28

La tasa de respuesta obtenida de los tres grupos se considera razonable (Alain d'Astous, y otros: 2003, 104). En nuestra opinión los resultados obtenidos nos han permitido realizar la investigación con un buen nivel de aproximación al problema motivo del estudio para cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 2. Característica de la muestra encuesta a profesionales

Años	Tipo Sector de actividad					Tamaño			Total	
	Abiertas	Familiares	Industriales	Comerciales	Servicios	Pequeñas	Medianas	Grandes	Empresas	Porcentaje
1-5	1	4	1	2	2	3	2	0	5	25
6-10	2	1	0	0	3	2	1	0	3	15
+11	6	6	4	2	6	4	3	5	12	60
Total	9	11	5	4	11	9	6	5	20	100

Tabla 3. Característica de la muestra a empresarios

Años	Tipo		Sector de actividad			Tamaño			Total	
	Abiertas	Familiares	Industriales	Comerciales	Servicios	Pequeñas	Medianas	Grandes	Empresas	Porcentaje
1-5	1	0	1	0	0	1	0	0	1	17
6-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+11	1	4	2	1	2	5	0	0	5	83
Total	2	4	3	1	2	6	0	0	6	100

Con los datos generales de las encuestas a profesionales y empresarios, determinamos las características de las empresas que formaron parte del estudio, tales como: antigüedad; tipo: abiertas o familiares; sector: productivo, industriales, comerciales y servicios; tamaño: grandes, medianas y pequeñas.

### 1.7.5 Tratamiento de la información

Una vez recopilados los datos, con los instrumentos y técnicas pertinentes, se procedió a su procesamiento a través de un software específico desarrollado por un especialista. Se los ordenó, codificó y tabuló de acuerdo a las variables, los criterios y objetivos que

se persiguen, de tal forma que se facilite la disponibilidad de dichos datos al momento de cotejarlos y someterlos a un proceso de estadística descriptiva. Los resultados finales se presentan en forma de tablas o gráficas de acuerdo a las necesidades.

Consideramos que a partir de los resultados logrados en este estudio se podrán realizar otras investigaciones que permitirán crear nuevas teorías y desarrollar nuevos modelos o métodos de alerta temprana para la detección y prevención de crisis en las empresas ecuatorianas.

Se han incorporado dentro del texto las citas y referencias bibliográficas, de acuerdo al sistema denominado Harvard, que evita tener que hacer frecuentes citas al pie de página, sistema que ayuda fundamentalmente al lector (Bell, 2005: 64)

## **1.8 Resultados e impactos esperados**

La investigación realizada nos permitirá conocer el comportamiento competitivo de las empresas de Guayaquil en 2000-2005, y determinar los factores de riesgos, internos y externos, que provocaron crisis o comprometieron su desarrollo. Identificar, las características de las empresas que entraron en crisis y de las que no lograron recuperarse; las estrategias que aplicaron para superar los problemas y mantenerse activas; las medidas económicas del Gobierno que tuvieron mayor impacto en su recuperación; conocer cómo están preparadas para hacer frente a los riesgos de la globalización y el cumplimiento de su responsabilidad social por el impacto de sus productos y servicios que ofrecen.

El modelo referencial de Alerta Temprana para la gestión Preventiva de Crisis en las Empresa, denominado LIDER, que les permitirá, de manera preventiva, determinar

cuando se está gestando una crisis a su interior, con base en la identificación de los factores críticos de riesgos.

Los resultados de nuestro estudio, en primer lugar, servirán para que otros investigadores profundicen en el tema y puedan llegar a soluciones concluyentes, y, en segundo lugar, contribuirá a que las empresas activas que acojan y apliquen el modelo, dispongan de una herramienta sencilla y accesible, que les alerte cuando estén entrando en dificultades, antes de que se desencadene una crisis, que comprometan su estabilidad como empresas en marcha; y, por último, con la estabilidad de las empresas, como entes competitivos, se asegura la provisión de bienes y servicios, el empleo y mejora del nivel de vida de los ecuatorianos, y evita que más compatriotas tengan que emigrar; la desintegración de la familia y de la sociedad ecuatoriana.

## **CAPITULO 2**

### **ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

El análisis y diagnóstico efectuado corresponde a los datos obtenidos como resultado de las tres encuestas, aplicadas a profesionales, empresarios y analistas económicos, que formaron parte de la muestra.

Para el análisis y presentación de los resultados, aplicamos herramientas de estadística descriptiva: tabulación simple y cruzada, tablas de distribución de frecuencias, histogramas, gráficos circulares. En primer lugar analizamos las variables de los datos generales del cuestionario, a fin de determinar la situación e identificar las características de las empresas que se investigaron: por antigüedad, tipo, sector productivo y tamaño. En segundo lugar, analizamos las respuestas contenidas en los formularios de la encuesta siguiendo el orden de las preguntas realizadas para el estudio, tratando de identificar cada una de las variables relacionadas con las hipótesis formuladas a fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

#### **2.1 Análisis de la situación actual**

##### **2.1.1 Comportamiento competitivo de las empresas activas de Guayaquil, 2000-2005.**

Las empresas privadas guayaquileñas, en el periodo de 2000-2005, fueron impactadas por factores económicos de carácter general, tanto internos como externos, derivados de la crisis económica del país en 1999, y que afectaron su comportamiento competitivo, por lo que muchas reaccionaron adoptando medidas emergentes, algunas

de ellas entraron en crisis e hicieron importantes esfuerzos para salir y poder seguir como negocios en marcha; y muy pocas no lograron recuperarse.

A continuación presentamos un análisis general del impacto de los factores críticos de riesgos, que incidieron en el comportamiento de las 26 empresas encuestadas.

Tabla 4. Comportamiento de factores críticos de riesgos

Número de empresas	26
Indicadores	%
Nivel de actividad	48.23
Impacto de la producción	28.46
Factores externos	56.04
Factores internos	49.07
Ayuda de medidas del Gobierno	41.92
Estrategias aplicadas	38.59
Criterios de excelencia	57.69
Estrategias para competir en comercio mundial	46.38

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas

De manera general se observa que, en el periodo de análisis, los factores internos y externos, fueron los que más impactaron a las empresas activas de Guayaquil, con el 56 y 49 por ciento, en promedio, respectivamente.

El nivel de actividad fue otro de los aspectos que se afectaron en las empresas. Para efecto del análisis se integran en este elemento los indicadores: nivel de actividad general, volumen de ventas y nivel de precios. El resultado de este indicador fue positivo con el promedio del 48 por ciento, lo que señala el nivel de recuperación que

alcanzaron las empresas después de la crisis de 1999; no obstante que, el impacto negativo en el nivel de productividad alcanzó el 28 por ciento y que el nivel de ayuda de las medidas económicas del Gobierno, se ubicó por debajo del 50 por ciento.

Respecto de las acciones y estrategias aplicadas por las empresas, se observa que los criterios de excelencia, son aplicados intensivamente con un promedio del 58 por ciento lo que revela que existe una gran preocupación por la calidad; igualmente se han aplicado preponderantemente estrategias competitivas para participar en el mercado mundial, así como para superar la crisis y continuar como negocio en marcha.

La situación general difiere, fundamentalmente, cuando se desagrega y se analizan a las empresas, clasificadas en crisis y no crisis. A continuación demostramos el impacto de los principales factores que incidieron en su comportamiento competitivo durante el periodo de análisis.

Tabla 5. Comportamiento de los factores de acuerdo a las condiciones de las empresas

Condición de las empresas	No crisis	En crisis
Número de empresas	17	9
Indicadores	%	%
Nivel de actividad	74,41	-11,00
Impacto negativo en productividad	30,00	34,44
Factores externos	54,62	58,73
Factores internos	47,31	52,38
Ayuda de medidas del Gobierno	33,92	52,38
Estrategias aplicadas para superar la crisis	33,04	49,07
Criterios de excelencia	53,45	65,71
Estrategias competir en el mercado mundial	40,47	57,56

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas

Es fácil advertir por parte del lector que, las empresas en crisis fueron las más afectadas por los factores críticos de riesgos, en el periodo de análisis. Los hechos más relevantes fueron el nivel de actividad, la baja productividad y el impacto de los factores internos y externos. Las empresas que no entraron en crisis también fueron impactadas, pero en menor medida, muchas de ellas más bien mejoraron, tal como se evidencia en el nivel de actividad.

Es notable el incremento del nivel de actividad en las empresas que no entraron en crisis que, en promedio, mejoró en el 74,41 por ciento. Hay que destacar que todos los tres indicadores incluidos en este elemento tuvieron crecimiento así: el nivel de actividad general creció en promedio el 31,47 por ciento; el volumen de ventas en el 24,47 por ciento y los precios crecieron en el 18,47 por ciento. Así mismo es importante la pérdida del nivel de actividad que tuvieron las empresas que si entraron en crisis, éstas en promedio, sufrieron una disminución de su nivel de actividad del once por ciento, aquí es importante destacar la disminución del volumen de ventas en el 55 por ciento y el de los precios en 45 por ciento.

Otro de los elementos que se afectaron significativamente por efecto de la crisis fue el indicador de la productividad de las empresas, indudablemente, las más afectadas fueron aquellas que entraron en crisis, en promedio, con el 34,44 por ciento y las menos afectadas las que no entraron en crisis, con el 25,29 por ciento. Los factores externos e internos, tuvieron un comportamiento similar en los dos grupos de empresas, siempre con mayor impacto en las empresas en crisis, pero sin una gran diferencia entre las que no entraron en crisis. Por su parte las medidas económicas del Gobierno, habrían ayudado más a las empresas que entraron en crisis, que expresan un 57,04 por ciento, respecto del 33,92 por ciento de las empresas que no entraron en crisis.

Respecto a las estrategias y criterios de excelencia aplicados por las empresas, indudablemente las que más aplicaron fueron aquellas que entraron en crisis que, seguramente, de no haberlo hecho, se hubieran visto en grave aprieto y

comprometiendo su estabilidad como empresas en marcha, situación que se confirmaría ya que, de las nueve que estuvieron en esta condición, solo tres no lograron restablecerse.

### **2.1.2 Análisis del impacto en las empresas de acuerdo al sector de actividad**

Las empresas, como mencionamos anteriormente de manera general, se vieron seriamente impactadas por factores del entorno e internos, a raíz de la crisis del país en 1999, que afectaron significativamente su condición competitiva. En este punto, analizamos el impacto de esos factores, clasificando a las empresas por sector de actividad: industrial, comercial y servicios, y su condición, de crisis y no crisis, lo que nos permitirá determinar de manera específica que factores incidieron en su comportamiento, en el periodo de análisis.

No obstante de no haber ingresado en crisis 17 empresas, que representan el 65 por ciento del total de la muestra, si se vieron afectadas por los factores propios de la crisis económica generalizada del país, a continuación, por sector de actividad y condición de las empresas, presentamos el impacto de los factores de crisis.

Tabla 6. Impacto de los factores en las empresas que no entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	4	5	8
Indicadores	%	%	%
Nivel de actividad	10,00	39,00	37,50
Ventas	7,75	19,00	36,25
Precios	7,75	16,00	25,38
Nivel de productividad	50,00	48,00	8,75
Factores Externos	53,93	65,14	48,39
Factores Internos	28,57	71,43	41,61
Ayuda medidas económicas	33,33	51,33	23,33
Estrategias para continuar activa	34,17	42,33	26,67
Factores de excelencia	41,43	71,43	48,21
Estrategias comercio mundial	47,00	68,80	19,50

Elaborado por : Maestranes

Fuente: Encuestas

Las empresas de tipo industrial tuvieron un alto impacto y sus actividades no crecieron como las del sector comercial y de servicios, las comerciales obtuvieron un nivel de actividad del 39 por ciento y las de servicios el 37,50 por ciento, de igual forma se demuestra que las ventas y los precios en las empresas de servicios fueron superiores a las industriales y comerciales.

La pérdida en productividad impactó significativamente a las empresas industriales y comerciales, con el 50 y 48 por ciento, respectivamente. En cuanto a los factores externos e internos fue el sector comercial el más afectado con el 65,14 por ciento y 71,43 por ciento y el menos afectado, por los factores externos, el de servicio con 48.39 por ciento; y el industrial en lo interno con el 28.57 por ciento. Las medidas económicas emitidas por el Gobierno ayudaron más al sector comercial y menos al de servicio. Las empresas comerciales fueron las que más se preocuparon en la aplicación de estrategias y criterios de excelencia.

Contrario a lo que mencionan los textos, y a lo que sostienen la mayoría de los empresarios, de que las empresas se ven afectadas por factores externos; en el caso de nuestra investigación, hemos determinado que, prácticamente, ambos factores impactaron a las empresas en forma significativa, excepto en las industriales en que los factores internos afectaron en menor escala.

Tabla 7. Impacto de factores en las empresas que entraron en crisis

Sectores	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	2	2	5
Indicadores	%	%	%
Nivel de actividad	25,00	N D	7,80
Ventas	-12,50	-10,00	-2,00
Precios	-20,00	-10,00	3,00
Nivel de Productividad	25,00	20,00	44,00
Factores Externos	59,29	74,29	52,29
Factores Internos	44,29	64,29	50,86
Medidas económicas	30,00	55,00	68,67
Estrategias aplicadas	35,83	60,00	50,00
Factores de excelencia	70,00	52,86	69,14
Estrategias comercio mundial	50,00	57,00	60,80

Elaborado por : Maestranterres

Fuente: Encuestas

ND - Datos no disponibles

Del análisis de la tabla 7, es fácil advertir que en los tres grupos de empresas hubo impacto negativo en los niveles de ventas y precios; sin embargo en su nivel de actividad existió un ligero incremento en las industriales y de servicios, para las empresas comerciales no disponemos de información. En el nivel de productividad las de mayor impacto fueron las de servicios con el 44 por ciento. En cuanto a factores internos y externos las empresas comerciales fueron las más afectadas, seguidas por las industriales y las de servicios. Las medidas económicas del Gobierno ayudaron más a las de servicios, luego a las comerciales y en último lugar a las industriales. Respecto de la aplicación de estrategias y criterios de excelencia, los tres grupos se han esforzado por su aplicación, con niveles superiores al 50 por ciento, excepto en las estrategias aplicadas para salir de la crisis, que en las industriales fue del 36 por ciento

Tabla 8. Impacto de factores en empresas que no se recuperaron

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	1	1	1
Indicadores	%	%	%
Nivel de actividad	ND	ND	-40,00
Ventas %	-75,00	-50,00	-50,00
Precios	-40,00	ND	ND
Nivel de Productividad	ND	40,00	50,00
Factores Externos	65,71	50,00	12,86
Factores Internos	31,43	60,00	12,86
Medidas económicas	ND	20,00	66,67
Estrategias aplicadas	33,33	26,67	11,67
Factores de excelencia	87,14	14,29	72,86
Estrategias comercio mundial	44,00	22,00	40,00

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas

ND - Datos no disponibles

Como se observa en la tabla 8, precedente, las empresas que entraron y no salieron de la crisis no proporcionaron toda la información que se solicitó, por lo que no se pueden evaluar aspectos importantes como el nivel de actividad y precios principalmente. No obstante, es fácil advertir la significativa pérdida de los niveles de ventas y de precios, determinantes, para su recuperación, ya que, en los otros factores externos e internos, no tuvieron un impacto superior a los que presentaron las empresas que entraron y salieron de la crisis; a pesar de que aplicaron criterios de excelencia y estrategias competitivas y la ayuda de las medidas económicas.

## 2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas

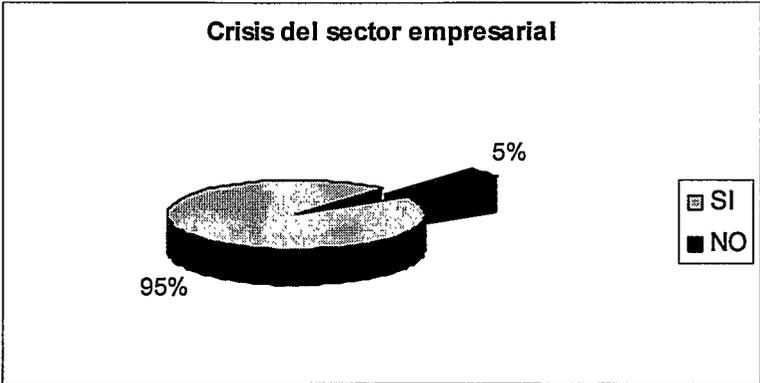
### 2.2.1 Encuesta a profesionales

A continuación presentamos, los resultados de la encuesta aplicada a los profesionales en el campo de la administración, que desempeñaban funciones ejecutivas en las

distintas empresas de la muestra, objeto del estudio a la fecha de la investigación. Para ello hemos agrupado los datos siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario, relacionadas con las variables que se desean conocer respecto de las empresas activas guayaquileñas, en el período 2000-2005.

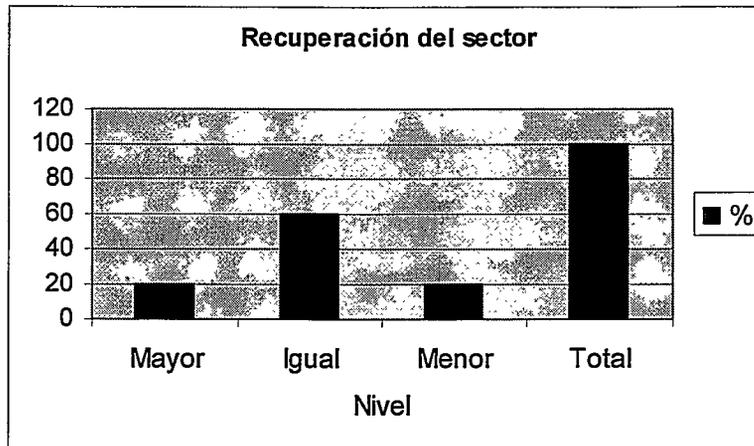
**2.2.1.1 Crisis competitiva de las empresas**

Gráfico 1. Crisis en el sector empresarial



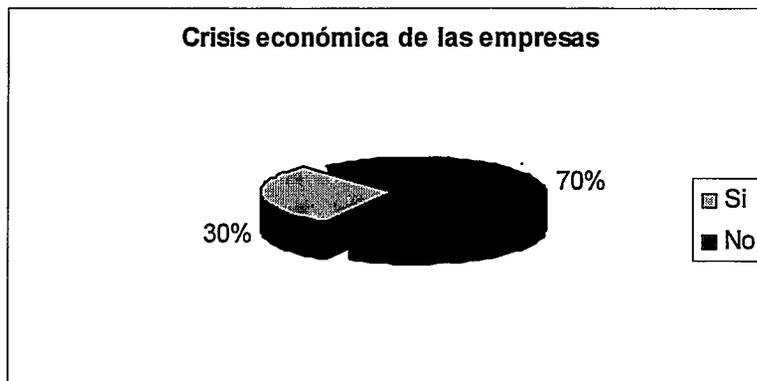
Casi la totalidad de los profesionales entrevistados (19), excepto uno, opinó que el sector empresarial de Guayaquil sí entró en crisis, debido a la situación económica generalizada del país, en el periodo 2000-2005. Como principales causas mencionaron, la dolarización, la inestabilidad política y económica; y el congelamiento bancario.

Gráfico 2. Recuperación del sector empresarial



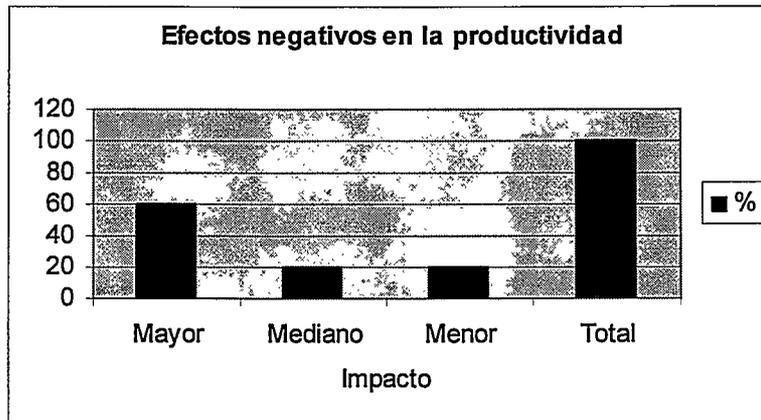
Más de la mitad de los profesionales entrevistados (12) opinaron que el sector empresarial de Guayaquil recuperó el nivel de actividad que tenía antes de la crisis, cuatro que alcanzó niveles superiores y cuatro que no logró restablecer su situación anterior.

Gráfico 3. Crisis económica de las empresas



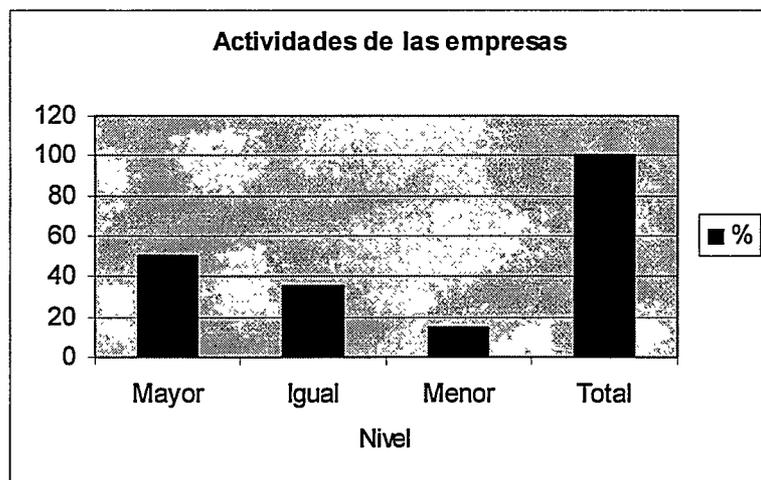
Seis de los profesionales encuestados señaló que las empresas donde prestaban servicios sí entraron en crisis en el periodo de análisis; y 14 indicaron que éstas no entraron en crisis.

Gráfico 4. Impacto negativo en la productividad



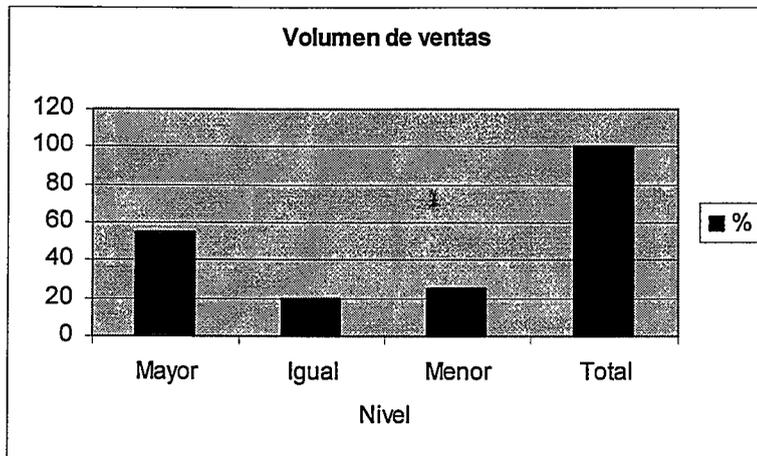
Doce empresas tuvieron mayor impacto negativo en su productividad, cuatro mediano impacto y cuatro impacto menor.

Gráfico 5. Nivel de actividad de las empresas



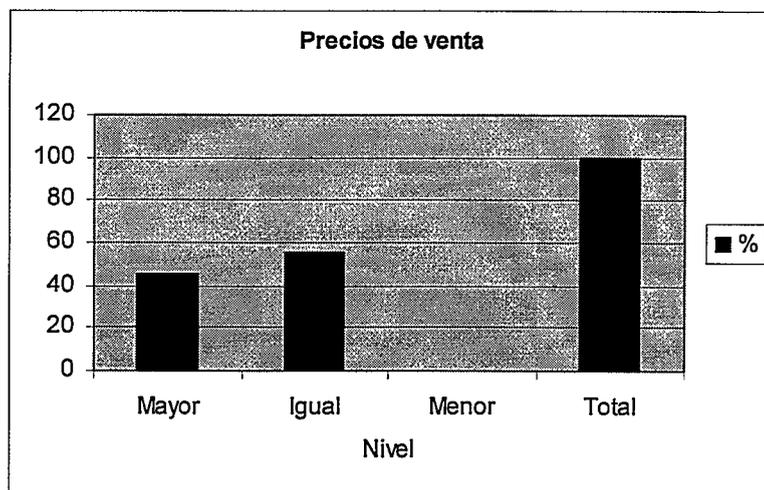
Diez de las empresas mejoraron su nivel de actividad, en promedio alcanzaron el 65 por ciento mayor a su nivel anterior; siete recuperó su nivel anterior y tres no lograron el nivel que tenían ante de la crisis, con una disminución promedio del 11,25 por ciento.

Gráfico 6. Comportamiento de las ventas



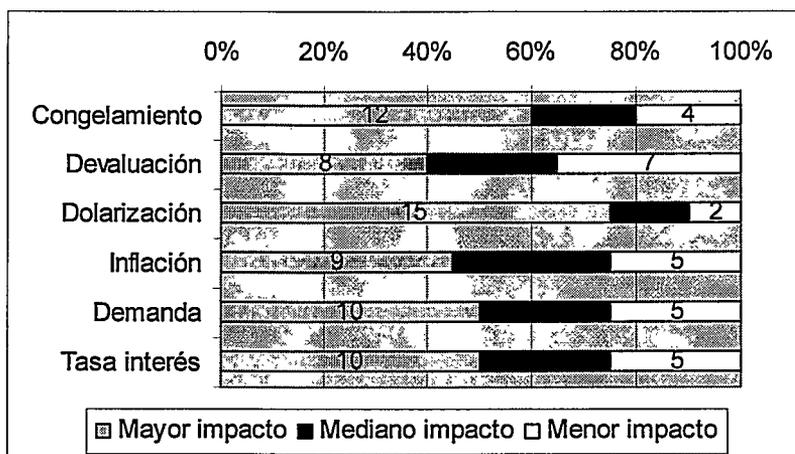
Once empresas obtuvieron un incremento en el volumen de ventas con un promedio del 44,55 por ciento, cuatro recuperaron el nivel anterior y cinco tuvieron una disminución promedio del 31 por ciento.

Gráfico 7. Comportamiento de los precios de venta



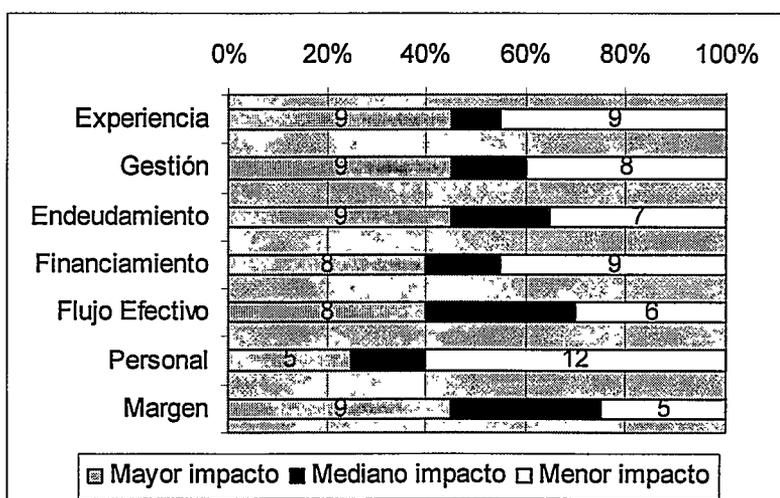
Ninguna empresa disminuyó sus precios de ventas. Nueve aumentaron los precios en un promedio del 34 por ciento y once mantuvieron los precios anteriores.

Gráfico 8. Impacto de los factores externos



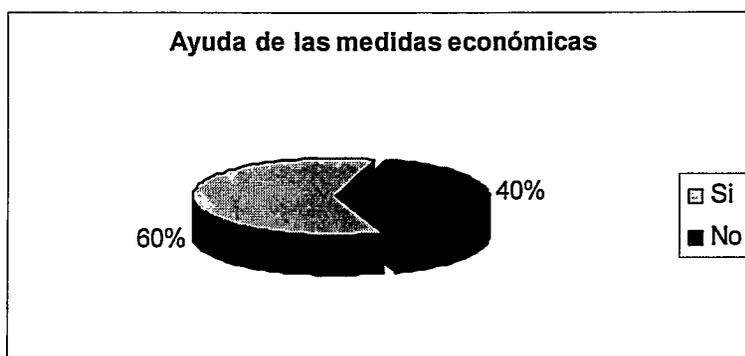
El resultado del impacto de los factores externos en las empresas fue 54 por ciento mayor, 23 por ciento mediano y 23 por ciento menor. Los de mayor impacto fueron: la dolarización, el congelamiento bancario, seguido de la reducción de la demanda y de las altas tasas de interés e inflación.

Gráfico 9. Impacto de los factores internos



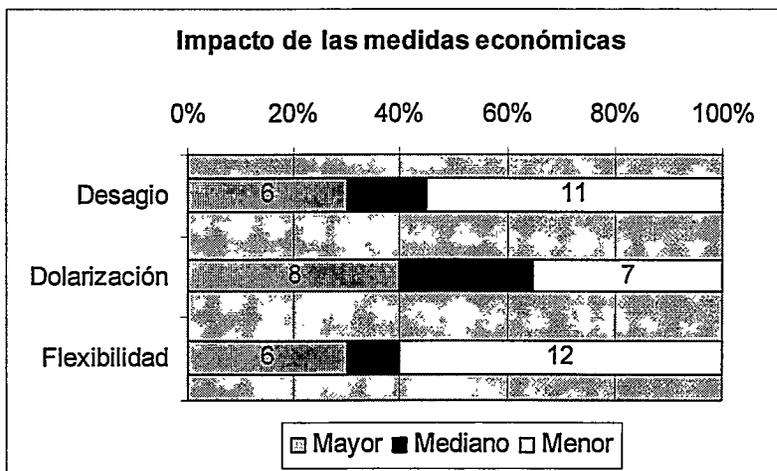
El resultado del impacto de los factores internos fue: 41 por ciento mayor, 19 por ciento mediano y 40 por ciento menor. Los factores de mayor impacto fueron: la falta de experiencia en los negocios, la mala gestión de la administración, el endeudamiento y el margen de contribución, seguidos del flujo de efectivo y falta de financiamiento; el de menor impacto fue la calidad del personal.

Gráfico 10. Ayuda de las medidas económicas del Gobierno



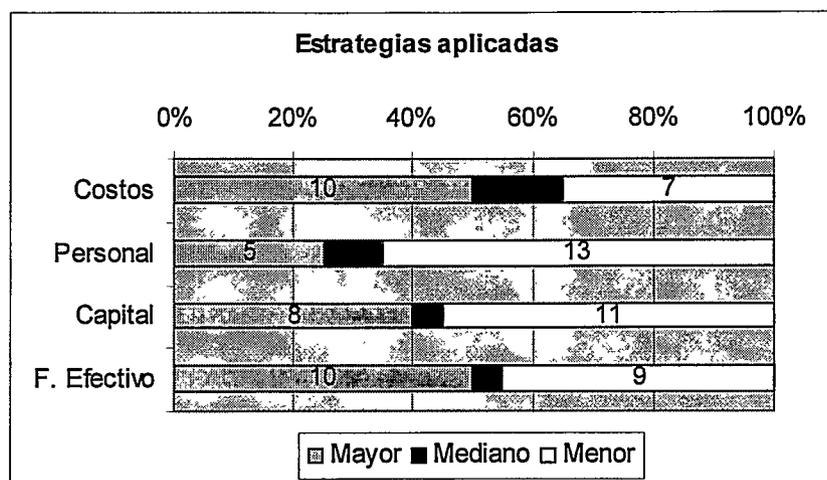
Doce de los encuestados opinaron que las medidas económicas del Gobierno sí ayudaron a las empresas a salir de la crisis y ocho que las medidas no ayudaron a las empresas a salir de la crisis.

Gráfico 11. Impacto de las medidas económicas



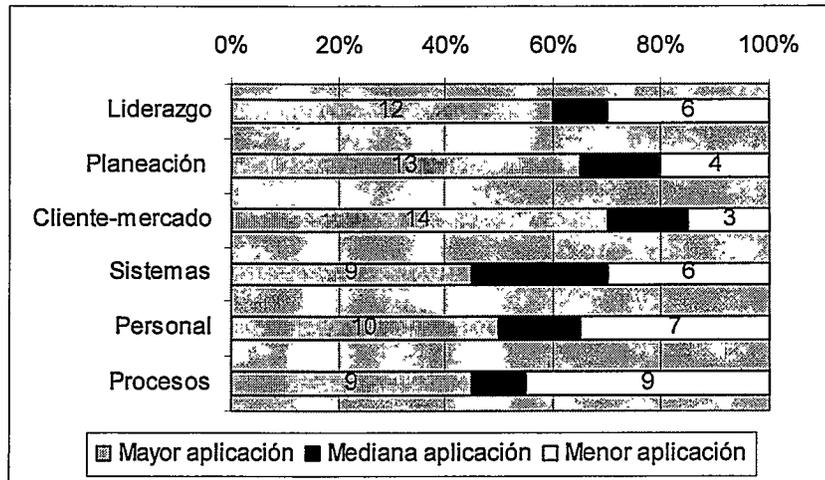
Los resultados sobre el grado de ayuda de las medidas económicas del Gobierno para que las empresas salgan de la crisis fue: 33 por ciento mayor, 17 por ciento mediano y 50 por ciento menor. La dolarización es la medida económica a la que se le atribuyó mayor ayuda y la de menor ayuda fue la flexibilidad laboral.

Gráfico 12. Estrategias para permanecer como negocio en marcha



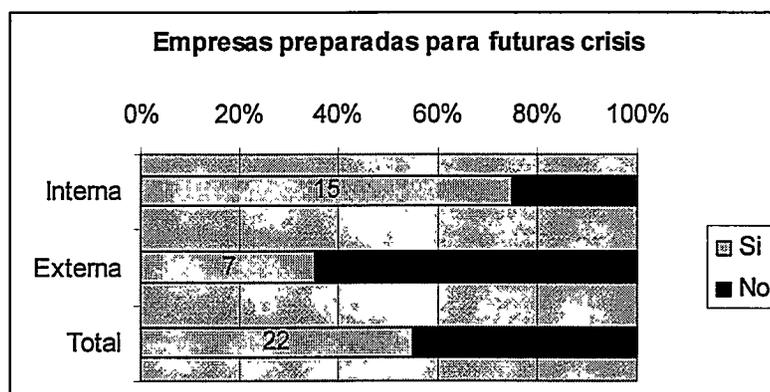
Los resultados sobre la aplicación de estrategias por las empresas para continuar activas fueron: 41 por ciento de mayor, 9 por ciento mediano y 50 por ciento menor. Las estrategias de mayor aplicación fueron: la reducción de costos, mejoras del flujo de efectivo y las de menor aplicación la reducción de personal y el incremento de capital.

Gráfico 13. Aplicación de criterios de excelencia



La aplicación de los criterios de excelencia arrojó los siguientes resultados: 56 por ciento mayor, 15 por ciento mediana y 29 por ciento menor. Los criterios de excelencia de mayor aplicación por las empresas fueron: la orientación cliente-mercado, la planeación estratégica, liderazgo y capacitación del personal, principalmente.

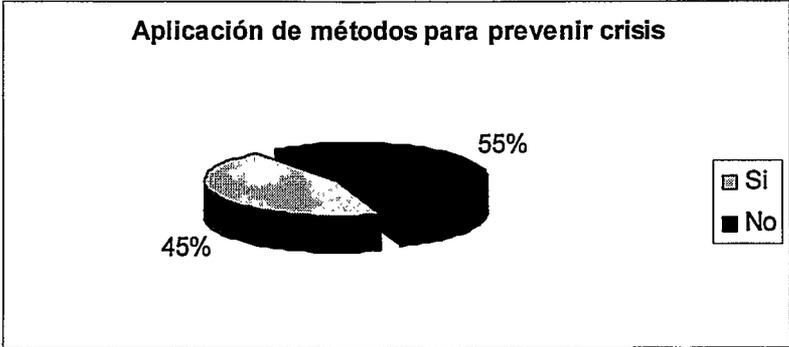
Gráfico 14. Preparación para enfrentar futuras crisis



De manera general, los encuestados opinaron que las empresas están preparadas para enfrentar futuras crisis en un 55 por ciento y no un 45 por ciento. El 37,5 por ciento esta

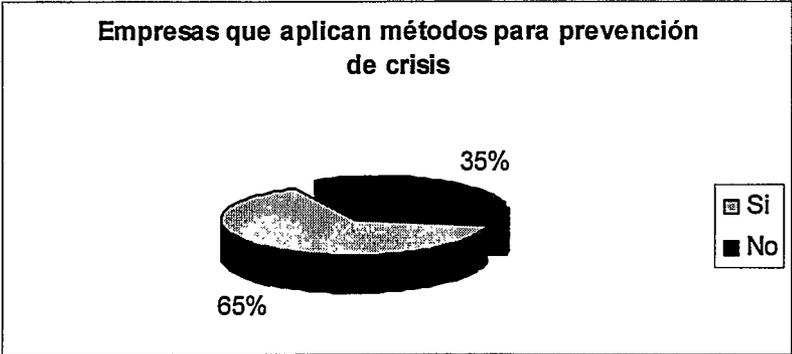
preparada para crisis internas y no están el 12,5 por ciento. Para crisis externas esta preparada el 17,5 por ciento y no están 32,5 por ciento.

Gráfico 15. Aplicación de métodos para prevenir crisis



Nueve de los encuestados opinaron que el sistema empresarial de Guayaquil si aplica algún método para la prevención de crisis y 11 que no aplica ningún método.

Gráfico 16. Empresas que aplican métodos para prevenir crisis



Del total de los encuestados 13 indicaron que sus empresas sí aplicaban algún método para la prevención de crisis, y siete que no aplicaban ningún método de prevención de crisis.

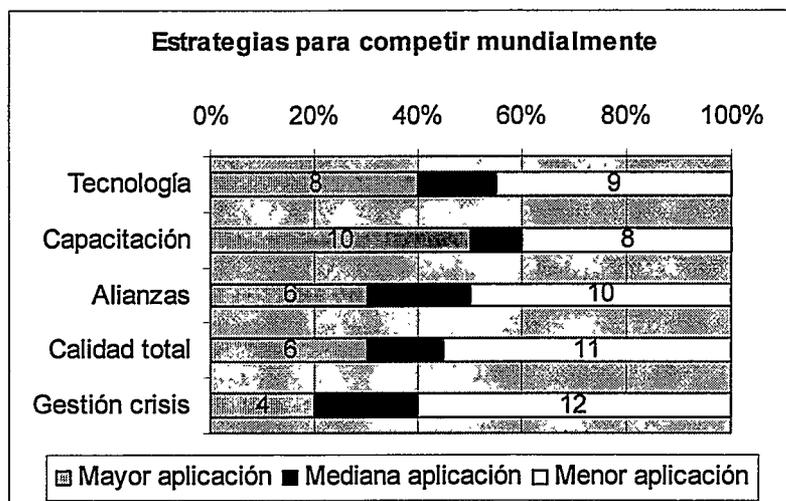
### 2.2.1.2 Preparación de las empresas para competir en el mercado mundial

Gráfico 17. Empresas preparadas para competir en el mercado mundial



Ocho de los encuestados consideraron que las empresas sí estaban preparadas para competir en el mercado mundial y 12 que no lo estaban.

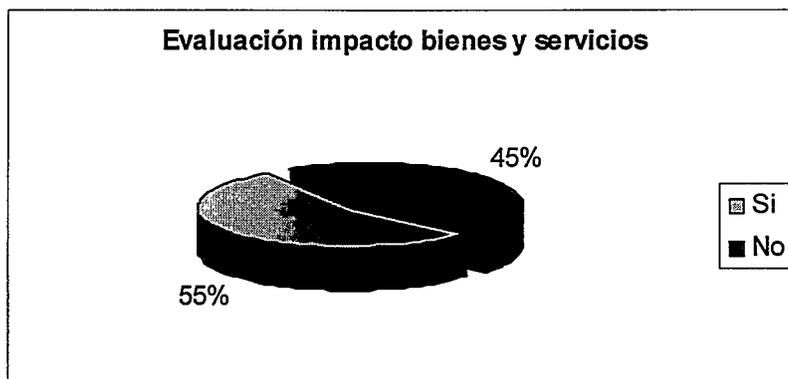
Gráfico 18. Estrategias aplicadas por las empresas para competir mundialmente



El resultado de la aplicación de estrategias por las empresas para competir en el mercado mundial fue el siguiente: mayor 34 por ciento, mediana 16 por ciento y 50 por ciento menor. Las utilizadas en mayor grado fueron: capacitación y tecnología.

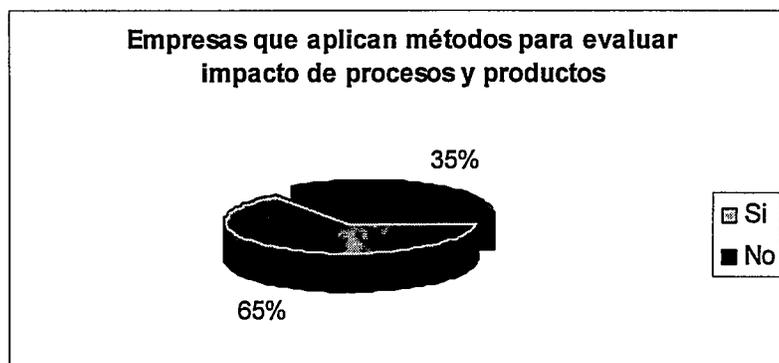
### 2.2.1.3 Responsabilidad social de las empresas

Gráfico 19. Evaluación del impacto social de bienes y servicios



Once de los encuestados consideraron que las empresas de Guayaquil si evalúan el impacto social de sus productos o servicios, y nueve que no lo hacen.

Gráfico 20. Empresas que aplican métodos para evaluar el impacto Social de los procesos y productos

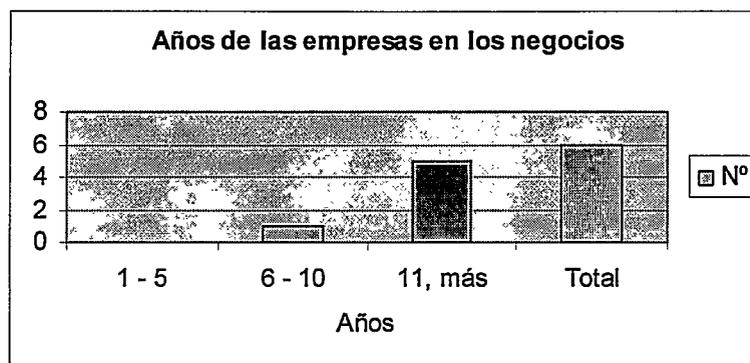


Trece de los encuestados indicaron que sus empresas sí evaluaban el impacto social de sus productos y/o servicios, y siete que no lo hacían.

## 2.2.2 Presentación de los resultados de la encuesta a empresarios

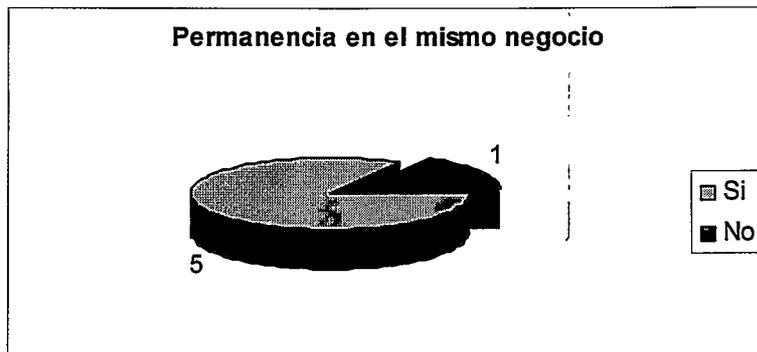
### 2.2.2.1 Experiencia en el negocio

Gráfico 21. Antigüedad de las empresas en los negocios



Casi la totalidad de los empresarios, cinco, indicaron que sus empresas tenían más de 11 años en los negocios y solo uno, señaló que tenía seis años. El promedio de antigüedad en el negocio es de 25,5 años.

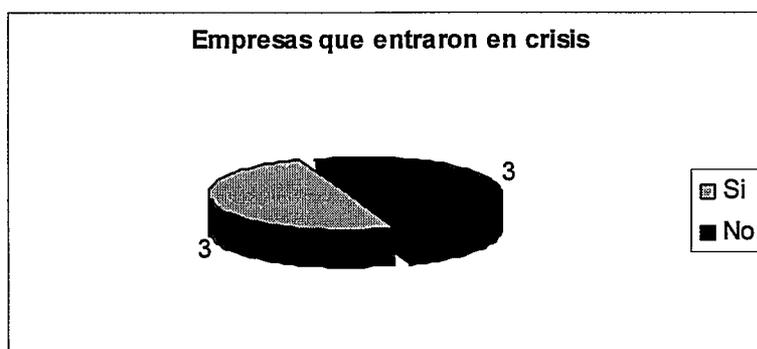
Gráfico 22. Permanencia de las empresas en el mismo negocio



Casi la totalidad de los empresarios encuestados manifestó que siempre se han mantenido en el mismo tipo de negocio, excepto uno que indicó cambio de actividad.

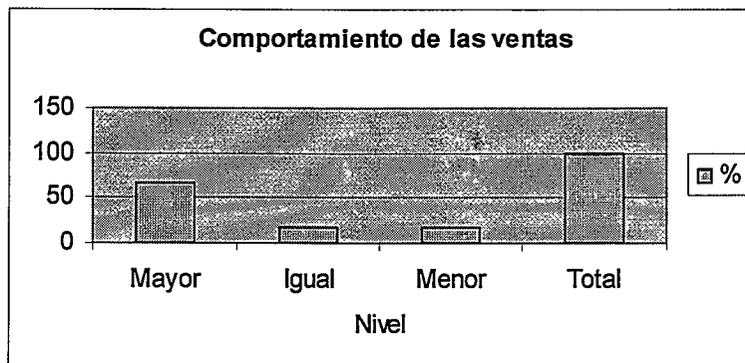
#### 2.2.2.2 Crisis económica de las empresas

Gráfico 23. Empresas que entraron en crisis



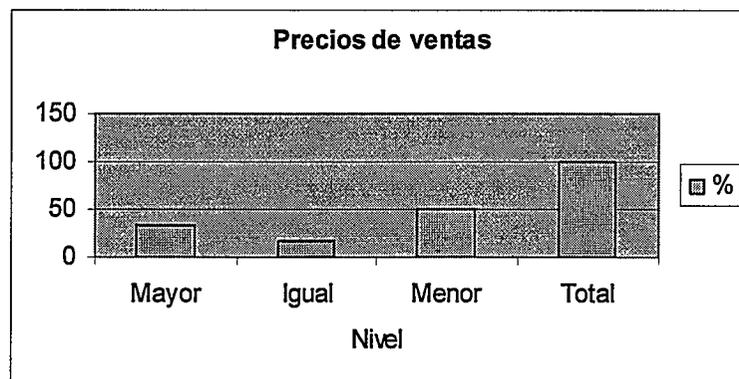
El 50 por ciento de los empresarios manifestó que sus empresas si entraron en crisis económica y el otro 50 por ciento que no.

Gráfico 24. Comportamiento de las ventas 2000 – 2005



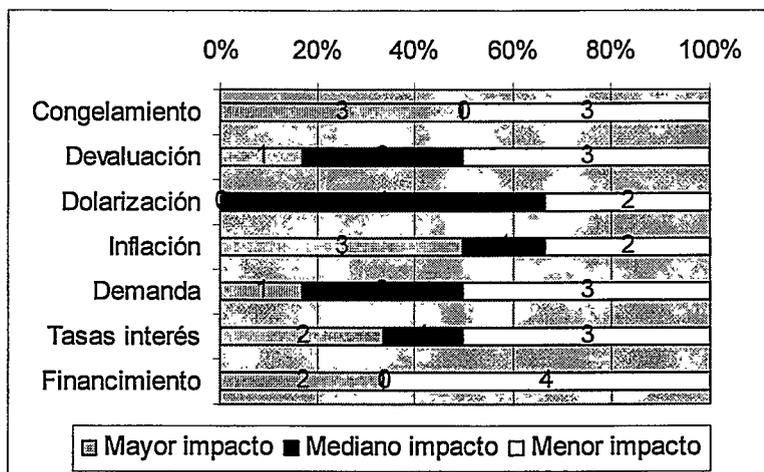
Cuatro empresas tuvieron un incremento en el volumen de ventas, en promedio, del 25 por ciento; una mantuvo su nivel y una disminuyó en el 75 por ciento.

Gráfico 25. Comportamiento de los precios 2000-2005



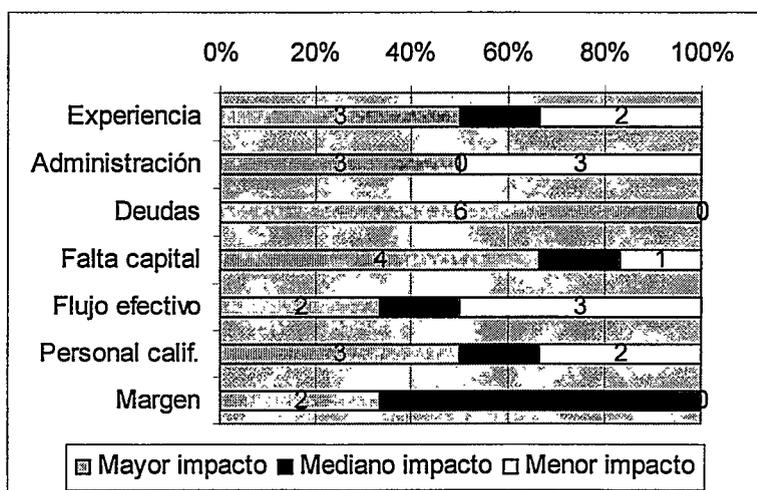
Dos de los empresarios manifestaron que sus precios aumentaron en promedio 10 por ciento, uno que se mantuvieron y tres que disminuyeron, entre el 20 y 40 por ciento.

Gráfico 26. Impacto de los Factores externos



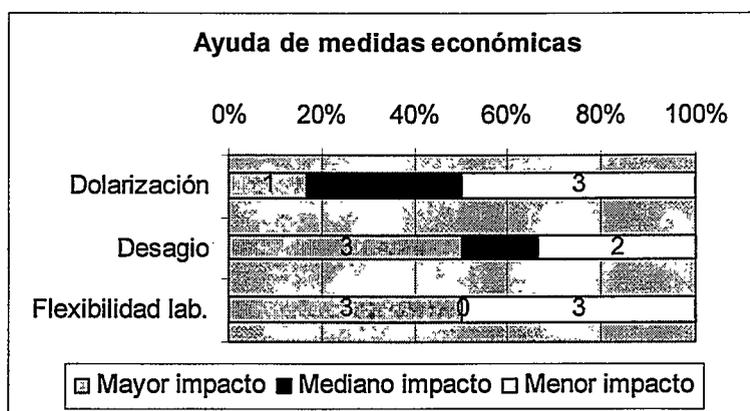
El impacto de los factores externos arrojó los siguientes resultados: mayor 28 por ciento, mediano 24 por ciento y menor 48 por ciento. Los de mayor impacto fueron: el congelamiento e inflación. De menor impacto: El financiamiento, las tasas de interés y la reducción de la demanda.

Gráfico 27. Impacto de los factores internos



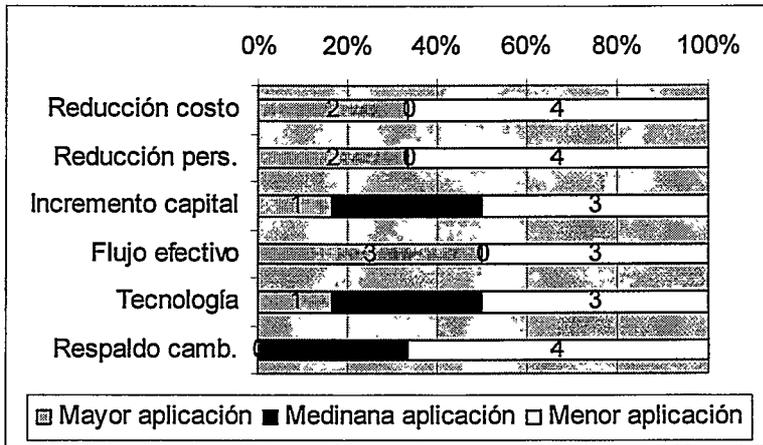
El resultado del impacto de los factores internos fue 55 por ciento mayor, 19 por ciento mediano y 25 por ciento menor. Los de mayor impacto fueron: las deudas contraídas, la falta de capital

Gráfico 28. Ayuda de las medidas económicas del Gobierno



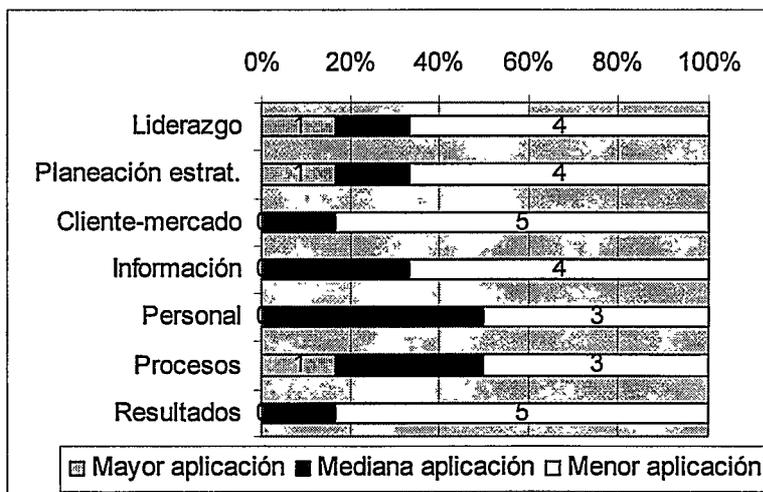
Los resultados sobre el grado de ayuda de las medidas económicas del gobierno para que las empresas salgan de la crisis fue: 39 por ciento mayor, 17 por ciento mediana y 44 por ciento menor. La dolarización es la medida económica a la que se le atribuyó menor ayuda y las de mayor ayuda fueron la flexibilidad laboral y el desagio.

Gráfico 29. Estrategias que aplicaron las empresas para permanecer como negocio en marcha



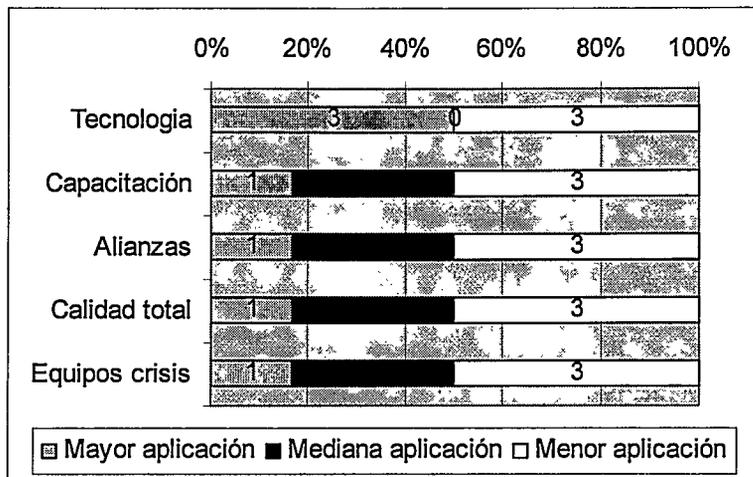
Los resultados sobre la aplicación de estrategias por las empresas para continuar activas fueron: 25 por ciento de mayor, 17 por ciento mediano y 58 por ciento menor. Las estrategias de mayor aplicación fue el flujo de efectivo.

Gráfico 30. Criterios de excelencia aplicados por las empresas



Como se puede apreciar en el cuadro precedente las empresas prácticamente no utilizan los criterios de excelencia, cuyos resultados son los siguientes: 7 por ciento mayor, 26 por ciento mediana y 67 por ciento menor.

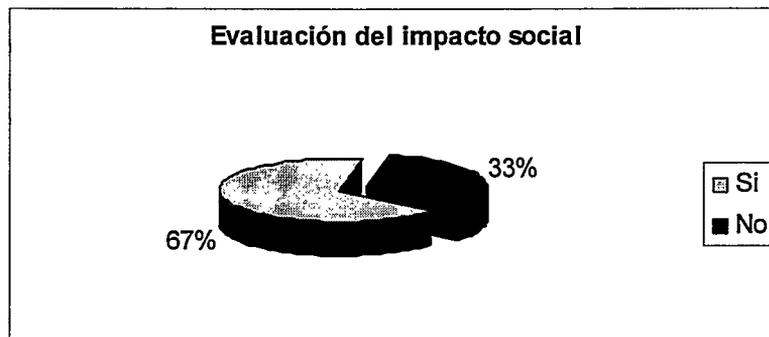
Gráfico 31. Estrategias competitivas para el comercio mundial



El resultado de la aplicación de estrategias por las empresas para competir en el mercado mundial fue el siguiente: 23 por ciento mayor, 27 por ciento mediana y menor 50 por ciento. La de mayor grado de utilización es la tecnología.

### 2.2.2.3 Evaluación del impacto de las empresas

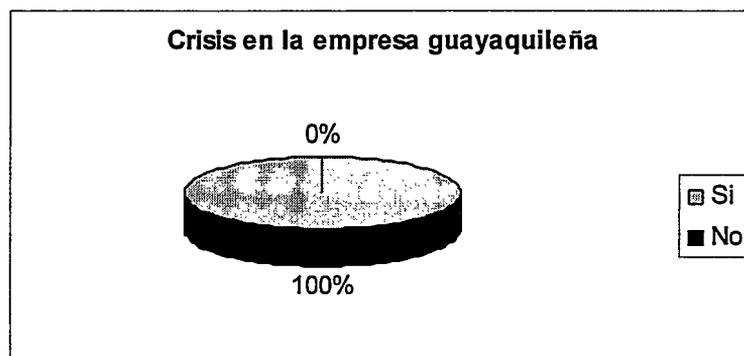
Gráfico 32. Aplicación de métodos para evaluar el Impacto social de bienes y servicios



Cuatro de los empresarios consideraron que las empresas sí aplican algún método para evaluar el impacto social de sus bienes y servicios, y dos que no lo aplican.

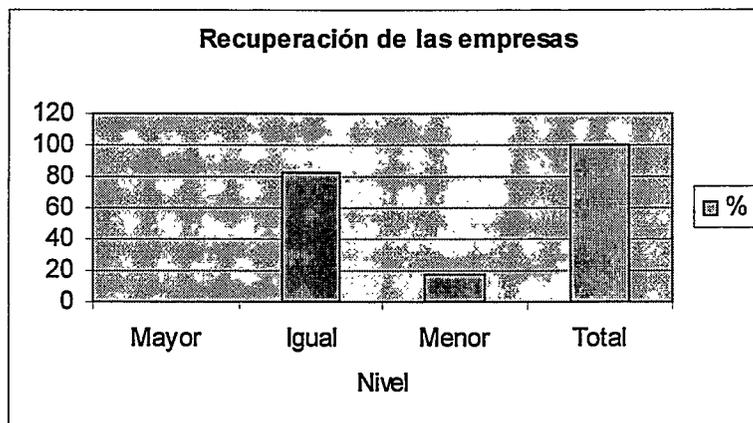
### 2.2.3 Presentación de los resultados de la encuesta a analistas económicos

Gráfico 33. Crisis en las empresas de Guayaquil



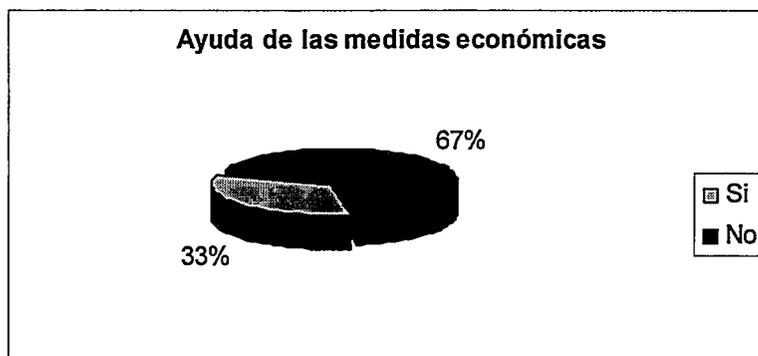
Todos los encuestados opinaron que las empresas de Guayaquil estuvieron en proceso de crisis durante el periodo de análisis.

Gráfico 34. Recuperación de las empresas de Guayaquil



Cinco de los encuestados opinaron que las empresas de Guayaquil se han recuperado al nivel anterior y uno que no alcanzó a recuperarse.

Gráfico 35. Ayuda de las medidas económicas del Gobierno



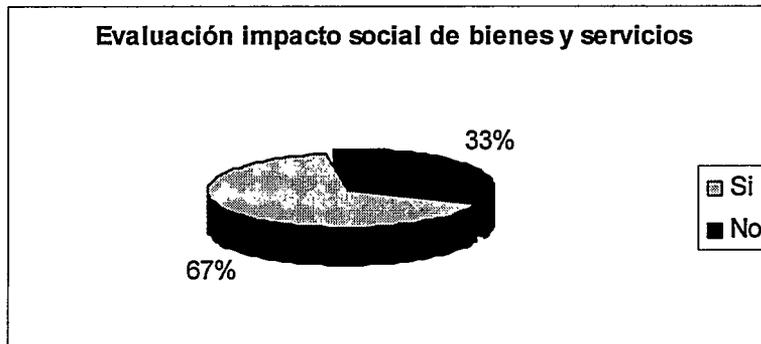
Dos de los encuestados manifestaron que las medidas tomadas por el gobierno ayudaron a las empresas a salir de la crisis y cuatro que no.

Gráfico 36. Empresas preparadas para el comercio mundial



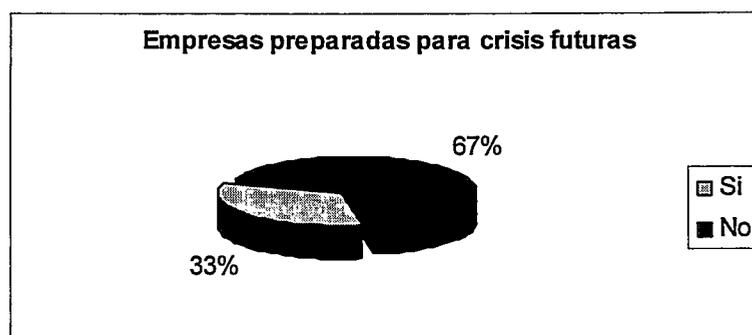
Cuatro de los encuestados manifestaron que las empresas de Guayaquil si están preparadas para competir en el mercado mundial y dos que no.

Gráfico 37. Evaluación del impacto social de los bienes y servicios



Cuatro de los entrevistados manifestaron que las empresas si evalúan el impacto social en la comunidad de sus productos o servicios.

Gráfico 38. Empresas preparadas para  
enfrentar con éxitos futuras crisis



Dos encuestados manifestaron que las empresas de Guayaquil están preparadas para enfrentar una nueva crisis y cuatro indicaron que no.

## 2.3 Resultados

### 2.3.1 Impacto de los factores externos e internos

A continuación presentamos un análisis de los factores externos e internos que impactaron a las empresas activas de Guayaquil, discriminados por empresas que entraron y las que no entraron en crisis. Como se puede observar fácilmente en la tabla siguiente, de manera general, en promedio, los factores externos fueron los que más impactaron a las empresas, con el 56 por ciento y los factores internos, un poco menor con el 49 por ciento. De acuerdo a la condición de crisis, los factores externos afectaron con el 64 y 65 por ciento, a las empresas en crisis y a las que no estuvieron en crisis; respectivamente. Por su parte los factores internos, afectaron con el 58 por ciento a las que entraron en crisis y con el 45 por ciento aquellas que no entraron en crisis.

Tabla 9. Impacto general de los factores externos e internos

	No crisis	En crisis	Total
<b>Factores externos</b>	<b>65,29</b>	<b>64,44</b>	<b>65,00</b>
Congelamiento bancario	53,53	61,11	56,15
Devaluación	75,29	74,44	75,00
Dolarización	61,76	53,33	58,85
Aumento Inflación	59,41	66,67	61,92
Reducción de la demanda	58,82	60,00	59,23
Tasas de interés	8,24	31,11	16,15
Falta de financiamiento	54,62	58,73	56,04
<b>Factores internos</b>	<b>45,29</b>	<b>57,78</b>	<b>49,62</b>
Experiencia negocios	45,29	61,11	50,77
Gestión administración	47,06	32,22	41,92
Exceso de deudas	49,41	42,22	46,92
Falta de capital	49,41	66,67	55,38
Red. Flujo de efectivo	34,12	52,22	40,38
Personal calificado	60,59	54,44	58,46
Margen rentabilidad	47,31	52,38	49,07

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Los factores externos que mayormente afectaron a las empresas, de manera general fueron la devaluación con el 75 por ciento, dolarización con el 59 por ciento e inflación con el 61 por ciento y la reducción de demanda con el 59 por ciento; factores que igualmente afectaron a las empresas en las condiciones de crisis y no crisis de manera significativa.

Los factores internos que afectaron de manera general a las empresas fueron la falta de experiencia en los negocios con el 51 por ciento, falta de capital con el 51 por ciento y el personal calificado con el 58 por ciento, factores que igualmente afectaron a las empresas que entraron y no en crisis.

### 2.3.2 Características de las empresas que entraron en crisis

Las empresas que entraron en crisis, conforme a los resultados del estudio, fueron nueve, cuyas principales características se resumen a continuación:

Tabla 10. Características de las empresas que entraron en crisis

Años	Tipo		Sector de actividad			Tamaño			Total	
	Abiertas	Familiares	Industriales	Comerciales	Servicios	Pequeñas	Medianas	Grandes	Empresas	Porcentaje
0 - 5	1			1		1			1	11
11	5	3	2	1	5	5	1	2	8	89
Total	6	3	2	2	5	6	1	2	9	100

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Como se puede observar, entraron en crisis una empresa con cinco años de constitución y ocho con un promedio de 20,5 años.

Por tipo de empresas, seis abiertas, que representan el 55 por ciento de las empresas de este tipo incluidas en la muestra, y tres familiares que representan el 20 por ciento de la muestra de estas empresas.

Por sector de actividad económica, tenemos dos industriales, que representan el 25 por ciento de la muestra; dos comerciales con el 40 por ciento de las empresas y cinco de servicios, que representa el 38 por ciento.

De acuerdo al tamaño: seis pequeñas, con el 40 por ciento, de un total de 15; una mediana, con el 17 por ciento, de un total de seis; y dos grandes, con el 40 por ciento, de una muestra de cinco empresas de este tipo.

Cabe mencionar que de las nueve empresas que estuvieron en crisis, tres de ellas no lograron recuperarse debido, principalmente, a la disminución de su nivel general de actividad reducción de su actividad, disminución en los niveles de ventas y precios de sus productos por alrededor del 85 por ciento; el impacto negativo en la productividad, impacto de los factores externos e internos; y debido a que las medidas económicas no contribuyeron a su recuperación en forma significativa; además la aplicación de estrategias y criterios de excelencia no fueron suficientes para lograr recuperarse de la crisis, aspectos que ya fueron revisados anteriormente.

### **2.3.3 Impacto de las medidas económicas del Gobierno**

Del análisis general de los datos de las encuestas a empresarios y profesionales, se desprende que las medidas económicas determinadas por el Gobierno no fueron de suficiente ayuda para que las empresas puedan salir de la crisis, el 38 por ciento las consideró de mayor ayuda, el 17 por ciento de mediana y, la mayoría, el 48 por ciento, de menor ayuda. A continuación se presenta un análisis general del impacto de las medidas económicas, tanto en las empresas que entraron y las que no entraron en crisis.

Tabla 11. Impacto general de las medidas económicas del Gobierno en las empresas 2000 – 2005

Condición	No crisis	En crisis	Total
Nº Empresas	17	9	26
Medidas económicas	%	%	%
Dolarización	53,53	58,89	55,38
Desagio	24,71	50,00	33,46
Flexibilidad laboral	23,53	62,22	36,92

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

El comportamiento anterior cambia si se analiza de acuerdo a la condición de crisis y de acuerdo al sector de actividad de las empresas, tal como se puede observar en los análisis siguientes.

Tabla 12. Impacto de las medidas económicas del Gobierno en las empresas que no entraron en crisis

Sectores	Industrial	Comercial	Servicios
Número de empresas	4	5	8
Medidas Económicas	%	%	%
Dolarización	50,00	82,00	37,50
Desagio	22,50	20,00	28,75
Flexibilidad laboral	27,50	52,00	3,75

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Para las empresas que no entraron en crisis, la dolarización fue la de mayor ayuda, en las empresas comerciales e industriales, con el 82 y 50 por ciento, respectivamente; y la flexibilidad laboral en las comerciales con el 52 por ciento, el desagio fue de menor ayuda para los tres tipos de empresas.

Tabla 13. Impacto de las medidas económicas del Gobierno en las empresas que entraron en crisis

Sectores	Industrial	Comercial	Servicios
Número de empresas	2	2	5
Indicadores	%	%	%
Dolarización	25	45	78
Desagio	40	40	58
Flexibilidad laboral	25	80	70

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Las medidas económicas determinadas por el Gobierno fueron de mayor ayuda para las empresas de servicios, seguidas de las comerciales y en última instancia las industriales; de estas medidas las de mayor impacto fue la flexibilidad laboral en las empresas comerciales con el 80 por ciento y en las de servicios con el 70 por ciento. El desagio tuvo una contribución igual en las industriales y comerciales con el 40 por ciento y del 58 por ciento para las de servicios. Las empresas industriales fueron las empresas que menos se beneficiaron de las medidas económicas dictadas por el Gobierno.

Tabla 14. Impacto de las medidas económicas del Gobierno en las empresas que no salieron de la crisis

Sectores	Industrial	Comercial	Servicios
Número de empresas	1	1	1
Indicadores	%	%	%
Dolarización	0	0	6
Desagio	0	0	6
Flexibilidad laboral	0	6	8

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Para las empresas que no lograron salir de la crisis, la situación fue diferente en relación a los otros grupos analizados por que las medidas determinadas por el Gobierno no fueron de suficiente ayuda para revertir su situación.

#### 2.3.4 Estrategias aplicadas por las empresas para continuar activas

Observamos que, de manera general, las empresas de Guayaquil no aplicaron significativamente estrategias gerenciales para salir de la crisis y continuar como negocio en marcha, los resultados del análisis indican que el 53 por ciento aplicó en menor medida, el 36 por ciento en mayor medida y el 11 por ciento medianamente. Las estrategias de mayor aplicación fueron, eminentemente de tipo económico-financiero, como la reducción de costos y el control del flujo de efectivo, y las de menor aplicación la reducción de personal y el incremento de capital. A continuación presentamos un análisis general de su aplicación, en las empresas en crisis y la que no entraron en crisis.

Tabla 15. Estrategias aplicadas por las empresas en general para continuar activas

Condición	No crisis	Crisis	Total
Nº empresas	17	9	26
Indicadores	%	%	%
Reducción costos	48,82	75,56	58,08
Reducción de personal	28,24	68,89	42,31
Incremento capital	44,71	51,11	46,92
Flujo de efectivo	51,76	45,56	49,62
Aplicación tecnología	11,76	22,22	15,38
Estabilidad cambiaria	12,94	31,11	19,23

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

A nivel de sector de actividad y a la condición de crisis de las empresas la situación es como se presenta a continuación.

Tabla 16. Estrategias aplicadas por las empresas que no entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	4	5	8
Indicadores	%	%	%
Reducción costos	65,00	48,00	41,25
Reducción personal	20,00	48,00	20,00
Incremento capital	37,50	60,00	38,75
Mejora flujo efectivo	52,50	20,00	47,50
Aplicación tecnología	12,50	20,00	6,25
Estabilidad cambiaria	17,50	20,00	6,25

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Las estrategias que adoptaron las empresas que no entraron en crisis difieren de un grupo de empresas a otro así: las industriales aplicaron en mayor medida la reducción de costo 65 por ciento, y la mejora del flujo de efectivo, con el 52,5 por ciento, coincidiendo con la tendencia general. Las empresas comerciales se concentraron en el incremento de capital como estrategia principal, seguida de reducción de costo y de personal. Por su parte las empresas de servicios se concentraron en mejorar el flujo de efectivo, con el 47,5 por ciento, la reducción de costos con el 41,25 por ciento e incremento de capital con el 38,75 por ciento. Las demás estrategias podemos decir que fueron de menor aplicación en los tres grupos de empresa que no entraron en crisis.

Tabla 17. Estrategias aplicadas por las empresas que entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	2	2	5
Indicadores	%	%	%
Reducción de costos	45	90	82
Reducción de personal	65	90	62
Incremento de capital	15	40	4
Mejora flujo efectivo	40	45	70
Aplicación de tecnología	ND	50	48
Respaldo Cambiario	50	45	18

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

En el caso de las empresas que entraron en crisis, una de las estrategias de mayor aplicación fue la reducción de personal significativamente, en las comerciales con el 90 por ciento, la industrial con el 65 por ciento y la de servicio con el 62 por ciento. La reducción de costos también fue importante en las comerciales y de servicios, con el 90 y 82 por ciento, respectivamente. El mejoramiento del flujo de efectivo fue otra estrategia que podemos considerar relevante, especialmente en las empresas de servicios, seguidas de las comerciales y las industriales. La aplicación de tecnología, también fue considerable, lamentablemente no tenemos información de las industriales, pero se aplicó de forma importante en las comerciales y las de servicio. Por último vale destacar el respaldo cambiario en las industriales y las de servicios. Esta estrategia corresponde al uso de derivados para contrarrestar los riesgos asociados a las fluctuaciones de divisas y tasas de interés; consiste en tomar posición en monedas fuertes para protegerse de los procesos de devaluación e inflación, que como todos sabemos fueron brutales en los últimos momentos de la crisis de 1999, con el congelamiento bancario y la adopción del dólar como moneda de curso legal ante la situación económica del país.

Tabla 18. Estrategias aplicadas por las empresas que no salieron de la crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	1	1	1
Indicadores	%	%	%
Reducción costos	0	80	70
Reducción personal	100	80	0
Incremento capital	0	0	0
Mejora flujo efectivo	0	0	0
Aplicación tecnología	0	0	0
Respaldo cambiario	100	0	0

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

El panorama de las empresas que no salieron de la crisis sí fue lamentable, como podemos ver por simple inspección, éstas empresas adoptaron medidas extremas, en el caso de la industrial vemos que se aplicaron dos medidas tradicionales, el despido de personal y el respaldo cambiario. Por su lado, la comercial optó por la reducción de costos y la reducción de personal. En cambio que la de servicios solo adoptó la reducción de costos. Seguramente, la situación de crisis de estas empresas fue tan severa que no les quedó otra que tomar medidas y decisiones extremas como las indicadas; seguramente si hubieran adoptado otras estrategias, el resultado les hubiere sido favorable y seguramente hubieran salido de la crisis como lo hicieron las otras que también estuvieron en la misma condición en el periodo analizado.

## 5 La empresa guayaquileña, frente a la globalización

En el contexto del presente análisis se ha considerado que para participar en el mercado globalizado las empresas deben aplicar criterios de excelencia y estrategias

Para entrar a competir en el mercado globalizado

Tabla 19. Aplicación de criterios de excelencia por las empresas en general

Condición	No crisis	Crisis	Total
Nº empresas	17	9	26
Indicadores	%	%	%
Liderazgo	62,35	74,22	66,54
Planeación estratégica	65,88	72,22	68,08
Cliente-mercado	67,65	90,00	75,38
Sistema de información	52,35	70,00	58,46
Desarrollo personal	53,53	68,89	58,85
Gestión de procesos	49,41	53,33	50,77
Evaluación de resultados	22,94	31,11	25,77

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

De manera general se determina que las empresas están aplicando criterios de excelencia con la finalidad de participar con éxito en los mercados mundiales. Los resultados que arrojó el análisis de este elemento es el siguiente: mayor aplicación 43 por ciento, mediana aplicación 18 por ciento y menor aplicación 39 por ciento. Los principales criterios aplicados serían: planificación estratégica y enfoque cliente – mercado, seguidos de liderazgo. A continuación se hace un análisis de acuerdo a la condición de las empresas respecto de crisis y por el sector de actividad de las empresas.

Tabla 20. Aplicación de criterios de excelencia por las empresas que no entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	4	5	8
Indicadores	%	%	%
Liderazgo	40,00	90,00	56,25
Planeación estratégica	65,00	84,00	55,00
Cliente-mercado	67,50	86,00	56,25
Sistema información	17,50	52,00	70,00
Desarrollo personal	40,00	68,00	51,25
Gestión procesos	40,00	68,00	42,50
Evaluación resultados	20,00	52,00	6,25

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Aquí las empresas comerciales son las que presentan, comparativamente, los mayores porcentajes de aplicación de los criterios de excelencia. Los tres grupos de empresas están con la tendencia general, ya que los porcentajes más altos corresponden a Liderazgo, planificación estratégica y orientación cliente-mercado.

Tabla 21. Aplicación de criterios de excelencia por las empresas que entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	2	2	5
Indicadores	%	%	%
Liderazgo	90,00	45,00	80,00
Planeación estratégica	75,00	45,00	82,00
Cliente-mercado	90,00	100,00	86,00
Sistema información	75,00	45,00	78,00
Desarrollo personal	60,00	45,00	82,00
Gestión procesos	50,00	45,00	58,00
Evaluación resultados	50,00	45,00	18,00

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Por su parte, en las empresas que entraron en crisis, el criterio de excelencia de mayor aplicación, en los tres grupos, fue la orientación al mercado con los siguientes resultados, 100 por ciento en las empresas comerciales, 90 por ciento en las industriales y 86 por ciento en las empresas de servicios. En los demás criterios se confirma la tendencia general de liderazgo y planeación estratégica. Además se destacan en las empresas industriales y de servicios los sistemas de información y el desarrollo de personal.

Tabla 22. Aplicación de criterios de excelencia por las empresas que no salieron de la crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	1	1	1
Indicadores	%	%	%
Liderazgo	100	0	90
Planeación estratégica	70	0	80
Cliente-mercado	100	100	90
Sistema información	100	0	90
Desarrollo personal	70	0	90
Gestión procesos	70	0	70
Evaluación resultados	100	0	0

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Aquí si los resultados son totalmente diferentes a la tendencia general. Llama notablemente la atención los porcentajes que arroja la empresa industrial, en ella se habrían aplicado casi en el ciento por ciento los criterios de excelencia, al igual que en la empresa de servicios, no obstante no salieron de la crisis. La empresa comercial es un caso especial, ya que el único criterio aplicado es la orientación al cliente, lo que resulta insuficiente como para pretender salir de la crisis.

la en  
situación  
determi

### 2.3.5.1 Estrategias para competir en los mercados mundiales

Como resultado del análisis general se determinó que el 50 por ciento de las empresas aplican en menor medida estrategias competitivas para insertarse en el comercio mundial, el 18 por ciento de mediana aplicación y el 32 por ciento de mayor aplicación, resultados que revelan que las empresas no están haciendo grandes esfuerzos para competir e insertarse en el mundo global de los negocios.

Tabla 23. Aplicación de estrategias competitivas por las empresas en general

Condición	No crisis	Crisis	Total
Nº empresas	17	9	26
Indicadores	%	%	%
Nuevas tecnología	44,71	55,56	48,46
Capacitación	48,82	63,33	53,85
Alianza estratégica	40,59	55,56	45,77
Calidad total	38,82	55,56	44,62
Equipos de crisis	29,11	57,78	39,23

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Tabla 24. Estrategias competitivas aplicadas por empresas que no entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	4	5	8
Indicadores	%	%	%
Nuevas tecnología	35,00	92,00	20,00
Capacitación	60,00	70,00	30,00
Alianzas estratégicas	60,00	56,00	21,25
Calidad total	40,00	74,00	16,25
Equipos de crisis	40,00	52,00	10,00

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por:  
Equipo CA 1

De manera general las empresas comerciales figuran como las que mejor preparadas estarían para competir en el mercado mundial, con una aplicación de tecnología del 92 por ciento; y las menos preparadas las comerciales. Los tres grupos de empresas coinciden en la capacitación y las alianzas estratégicas, aunque no en los mismos porcentajes.

Tabla 25. Estrategias competitivas aplicadas por empresas que entraron en crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	2	2	5
Indicadores	%	%	%
Nuevas tecnología	25,00	50,00	70,00
Capacitación	60,00	45,00	72,00
Alianzas estratégicas	50,00	75,00	50,00
Calidad total	65,00	70,00	46,00
Equipo de crisis	50,00	45,00	66,00

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Como se observa las empresas de servicios aplican las estrategias en mayor dimensión en la implementación de nuevas tecnologías, capacitación del personal y en la preparación de equipos para prevenir crisis; las empresas comerciales realizan alianzas estratégicas y la calidad total; mientras que las industriales no aplican en mayor escala las estrategias para participar en el mercado mundial.

Tabla 26. Estrategias competitivas aplicadas por empresas que no salieron de la crisis

Sector	Industrial	Comercial	Servicio
Número de empresas	1	1	1
Indicadores	%	%	%
Nuevas tecnología	0	0	40
Capacitación	70	0	40
Alianzas estratégicas	50	60	40
Calidad total	50	50	40
Equipo de crisis	50	0	40

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Del presente cuadro se puede apreciar que las empresas no han aplicado todas las estrategias para salir de la crisis en mayor magnitud, sin embargo la empresa comercial utilizó las alianzas estratégicas y calidad total; la empresa industrial la de mayor aplicación fue la de capacitación al personal con el 70 por ciento; la empresa de servicio aplicó las estrategias en un 40 por ciento.

### 2.3.5.2 Empresas en situación de riesgo por la globalización

Como resultado del análisis de la aplicación de los criterios de excelencia y de estrategias competitivas determinamos que el 50 por ciento de las empresas analizadas aplican en menor medida los indicados factores lo que las coloca en situación de riesgo enfrentar la globalización y los efectos del comercio mundial.

Al aplicar las empresas de Guayaquil en forma intensiva los criterios de excelencia y estrategias competitivas, nuestras empresas pueden quedar al margen del proceso de globalización, según como lo demuestran los bajos porcentajes de aplicación en las evaluaciones realizadas.

Las empresas que estarían en peor situación de riesgo frente a la globalización serían las industriales, principalmente, por cuanto son las que menos han aplicado tecnología, y preocupado de la calidad total.

#### **2.3.5.3. Responsabilidad social de la empresa privada de Guayaquil**

Los encuestados afirmaron que las empresas de Guayaquil cumplen evaluando el impacto social de los bienes y servicios que producen, aplicando métodos de evaluación de los efectos en la sociedad y en el medio ambiente, evalúan el impacto social de sus productos y aplican métodos determinados por la administración de cada una.

Como resultado de la encuesta a profesionales y empresarios, se determinó que el 65 por ciento de las empresas de Guayaquil evalúan, de alguna forma, el impacto social de sus productos, dando cumplimiento a las leyes y a los principios social, ético y del medio ambiente, que rigen para los bienes y servicios que proporcionan y, sólo el 35 por ciento que no lo haría. Por otra parte, en la aplicación de algún método, se determinó que, igualmente, el 65 por ciento aplica un método y el 35 por ciento no.

#### **2.3.5.4. Preparación para futuras crisis y aplicación del sistema de alerta temprana**

Como resultado de las encuestas administradas a los profesionales y empresarios, se determinó que el 55 por ciento de las empresas, de manera general, estarían en condiciones para enfrentar crisis futuras; y el 45 por ciento no están.

De igual forma el 37.5 por ciento estarían preparados para enfrentar crisis internas y solo el 17.5 por ciento para crisis externas y el 45 por ciento no están preparados para ninguna de las crisis.

### **2.3.6. Verificación de hipótesis**

A continuación procedemos a contrastar las hipótesis propuestas en la investigación, con los resultados reales obtenidos en el proceso de recopilación y análisis de los datos, para determinar si los mismos las apoyan o no.

#### **2.3.6.1 Hipótesis general.**

La crisis competitiva de la empresa privada de Guayaquil, en el periodo 2000-2005, fue debido a factores internos y externos y falta de aplicación de un modelo de alerta temprana, con la adopción de criterios de excelencia, que le permita prevenir los riesgos de crisis en forma oportuna.

Esta hipótesis puede considerarse verificada pues, de manera total, los factores de riesgos internos y externos, impactaron a las empresas privadas de Guayaquil, en el periodo 2000-2005, con el 49 y 56 por ciento respectivamente. Las empresas que entraron en crisis sufrieron el impacto del 59 y 52 por ciento, por factores externos e internos; respectivamente. En las que no entraron en crisis el impacto fue del 55 y 47 por ciento, por factores externos e internos; respectivamente.

### 2.3.6.2 Hipótesis particulares

**Hipótesis 1.** La determinación de los factores de riesgos, externos e internos, permite establecer el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil, en el periodo 200-2005.

El 65 por ciento de las empresas no entraron en crisis y el 35 por ciento si lo hicieron. Las empresas que no entraron en crisis tuvieron un comportamiento totalmente diferente a las que si estuvieron. En general, el impacto de los factores de crisis fue en menor medida en las empresas que no entraron en crisis, no así en las que entraron en crisis, cuyo impacto fue superior. Por lo expuesto esta hipótesis queda verificada.

**Hipótesis 2.** La identificación de las características de las empresas privadas de guayaquil, que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo en el periodo 2000-2005, confirma la teoría que las empresas susceptibles a crisis son las jóvenes y familiares.

Nueve empresas entraron en crisis, de ellas el 89 por ciento con más de once años, el 67 por ciento, abiertas y pequeñas; y el 56 por ciento empresas de servicios. Sólo tres familiares y una con menos de cinco años, entraron en crisis, por lo que no se verifica esta hipótesis.

**Hipótesis 3.** La dolarización fue la principal medida económica del Gobierno que ayudó a las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo 2000-2005, salir de la crisis.

Las medidas económicas del Gobierno ayudaron significativamente a las empresas que entraron en crisis con impactos superiores al cincuenta por ciento; pero la medida que ayudó, tanto a las empresas en crisis como la que no entraron en crisis, fue la

dolarización, con el 59 y 54 por ciento, respectivamente. Por lo que esta hipótesis queda confirmada.

**Hipótesis 4.** Las estrategias tradicionales de tipo financiero-económico aplicadas, ayudaron a las empresas privadas activas de Guayaquil a superar los problemas de crisis, en el periodo 2000-2005.

Las estrategias aplicadas por las empresas de Guayaquil, en el periodo 2000-2005, para continuar activas como negocios en marcha fueron, eminentemente las tradicionales, de tipo económico-financiero. De ellas las de mayor aplicación fueron, la reducción del costos con el 58 por ciento; la mejora del flujo de efectivo con el 50 por ciento y, el incremento del capital con el 47 por ciento. Con estos resultados se confirma la presente hipótesis.

**Hipótesis 5.** Las empresas privadas de Guayaquil aplican criterios de excelencia y estrategias competitivas para hacer frente a los retos de la globalización.

Los criterios de excelencia aplicados por las empresas privadas de Guayaquil, en general todos superan el 50 por ciento, con excepción de evaluación de resultados que corresponde al 26 por ciento. Respecto de la aplicación de estrategias competitivas, los porcentajes de aplicación no superan el 50 por ciento; excepto la capacitación, que de manera general, superior al 53 por ciento. Las empresas en crisis son las que en mayor medida han aplicado los criterios de excelencia y estrategias competitivas, todas por encima del 50 por ciento, excepto, la evaluación de resultados, con el 31 por ciento. (tablas 19 y 23). De esta manera se verifica esta hipótesis. No obstante consideramos que las empresas están en situación de riesgo frente a la globalización por los bajos niveles de aplicación de estos factores.

**Hipótesis 6.** Las empresas privadas de Guayaquil cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios.

El 65 por ciento de los encuestados respondió afirmativamente que las empresas privadas de Guayaquil si cumplen con la responsabilidad social empresarial y aplicación de métodos para la evaluar el impacto de social de sus bienes y servicios. Por lo que se verifica esta hipótesis.

**Hipótesis 7.** Las empresas privadas activas de Guayaquil, están preparadas para enfrentar crisis futuras a través de la aplicación de métodos de alerta temprana

De manera general, el 65 por ciento de los encuestados indico que las empresas están preparadas para enfrentar crisis futuras a través de la aplicación de métodos de alerta temprana y el 45 por ciento no. El 37,5 lo están para enfrentar crisis internas, y el 17,5 para crisis externas.

Los resultados obtenidos no verifican esta hipótesis, los porcentajes alcanzados por las empresas para enfrentar crisis internas y externas no son relevantes.

## **CAPITULO 3**

### **MODELO REFERENCIAL DE ALERTA TEMPRANA PARA PREVENCIÓN DE CRISIS EMPRESARIAL - LIDER**

#### **3.1 Necesidad de un modelo de alerta temprana**

Las empresas, en general, están continuamente enfrentadas a un entorno de cambios constantes que provocan situaciones de incertidumbres y crisis, por factores internos y externos, que requieren de atención y respuestas rápidas para evitar que desencadenen crisis sistémicas o de grandes magnitudes.

En este entorno ninguna empresa puede tener asegurado el éxito ni detener el cambio y volver atrás. El cambio es una constante del mundo moderno, por lo que las empresas deben buscar fórmulas o mecanismos para acompañar este cambio y minimizar los riesgos que ello conlleva.

Frente a este entorno de cambios, las empresas necesitan de un modelo de alerta temprana, que les permita decididamente actuar en la prevención y solución de cualquier problema, conflicto o crisis, dentro de la oportunidad y facilidades económicas del medio. La prevención oportuna de crisis en las empresas tiene un impacto significativo en la estabilidad económica de las mismas y del país en general, que van desde la provisión de los bienes y servicios que necesita la sociedad, hasta la creación de puestos de trabajo y contribución con el Estado a través del pago de tasas e impuestos. Si la alerta temprana se aplica a tiempo se pueden tomar los correctivos para protegerlas como negocios en marcha.

Una de las respuestas más efectiva ante la presencia de hechos no deseados, generados por la naturaleza o el hombre, es el fortalecimiento de los mecanismos de alerta temprana. La capacidad y eficiencia de los modelos de alerta temprana está aumentando constantemente, gracias a los avances tecnológicos en la observación, evaluación, determinación y comunicación, de hechos críticos naturales, tecnológicos y desarrollados por el hombre, que desencadenan crisis, no solo en las empresas sino en la sociedad en general.

Por todo esto es que, como una contribución de nuestra preparación, hemos creído necesario proponer un sistema referencial de alerta temprana para prevención de crisis en las empresas activas que, si bien, no va a eliminar los riesgos ni solucionar todos los problemas en las empresas, si puede ayudar a prevenir las potenciales crisis de las mismas, detectando oportunamente los problemas y riesgos que se avecinen, para enmendar el rumbo y continuar como negocios en marcha competitivos y productivos, contribuyendo con el bienestar de los grupos involucrados, la sociedad y el país como fin último.

### **3.2 Entorno de las empresas de Guayaquil**

Del análisis de los resultados de la investigación, se determina que las empresas guayaquileñas que entraron en crisis fue no solamente por factores del entorno, como comúnmente se piensa, sino por una combinación de ambos tipos de factores; entre ellos por, deficiencia en la gestión, particularmente, por la carencia de indicadores claves del éxito que le orienten a la administración y le señalen el camino, especialmente respecto a los riesgos que por su naturaleza están enfrentadas todas las empresas en este mundo competitivo.

No hay que olvidar, tal como hemos mencionado anteriormente, que las empresas ecuatorianas se desenvuelven en un entorno de crisis permanente, están afectadas por

factores internos de inestabilidad propios del Ecuador y por factores externos, originados en los cambios del proceso de globalización en el mundo. El Ecuador mismo, por naturaleza es un país que esta sujeto a inminentes crisis por factores climáticos por su ubicación y actividad volcánica.

Utilizando un modelo de alerta temprana, las empresas estarían preparadas y en condiciones para anticipar los peligros y riesgos de crisis, para desarrollar mecanismos de repuestas oportunas que sean eficientes y útiles a las empresas antes de que estas entren en crisis.

### **3.3 Objetivo del modelo**

El modelo propuesto es un mecanismo de alerta y coordinación que, de manera organizada genere respuestas a las amenazas que constituyen el entorno complejo, mitigando los efectos y tiene como finalidad servir de guía para la gestión de la empresa ecuatoriana en un entorno complejo de riesgos. La complejidad del entorno se manifiestan en los cambios de la realidad empresarial ecuatoriana, los mismos que comprenden un entorno externo e interno, tienen que ver con la industria y mercado, empresariado y organización, con lo legal y político.

Proveer información a los empresarios y administradores sobre los peligros, amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno y al interior de las organizaciones para que puedan actuar con tiempo suficiente y de una manera adecuada para prevención de riesgos y reducir la posibilidad de su materialización, y de que se transformen en una crisis empresarial, evitando la posibilidad de daños y pérdidas a la empresa, a los grupos de interés y a la sociedad como un todo.

El modelo de alerta temprana para la prevención de crisis en las empresas permitirá la aplicación de indicadores adaptados a circunstancias específicas de las empresas, de acuerdo a su tipo y condición particular, con el propósito de tener un panorama general del enfoque, la naturaleza y trayectoria de las posibles crisis en cada empresa. Dar a conocer la importancia de los riesgos y potenciar la alerta temprana para reducir la posibilidad de crisis al interior de las empresas y proponer soluciones adecuadas.

El propósito del modelo es el de anticipar conflictos y hechos, vitales, para evitar el desarrollo de crisis de magnitud en las empresas. Existe la necesidad de que las empresas se adapten a las nuevas necesidades y circunstancias de los negocios y actividades a nivel mundial.

El desarrollo del método de alerta temprana propuesto no se lo hizo con el fin de aceptar, ciegamente, las metodologías y herramientas en las que se sustenta, sino en desarrollar un mecanismo que se adapte a las condiciones propias de las empresas y a las realidades del país.

El propósito del modelo es buscar el equilibrio y la armonía entre los aspectos del entorno e internos de la empresa, detectando oportunamente y minimizando los peligros que se dan, a fin de crear las condiciones de que las empresas tengan un desarrollo prolongado en el tiempo.

#### **3.4 Descripción y características del modelo**

El modelo que proponemos, denominado LIDER, es simplificado y sencillo, basado en riesgos, que combina factores internos y externos, privilegiando a los factores cualitativos frente a los cuantitativos, en una aplicación mixta. El modelo se fundamenta, en los principios de Malcolm Baldrige y de John Agenti. Utiliza

conceptos y herramientas modernas para la administración eficiente de las empresas de clase mundial.

**Características del modelo:**

**Enfocado en riesgo.** El modelo determina las variables e indicadores de riesgos, internos y externos a que están expuestas las empresas en general.

**Genérico.** Es un modelo que puede ser aplicado en todas las empresas privadas activas, principalmente en las mipymes.

**Integral.** El modelo evalúa en forma integral la gestión y desempeño de la empresa, así como su tendencia.

**Mixto.** Se basa en el resultado de la evaluación cualitativa y cuantitativa de la situación de las empresas, y en las razones que han determinado las crisis de muchas de ellas.

**Previsor.** Se trata de un modelo de alerta temprana de previsión de crisis en las empresas.

**Proactivo.** Porque se trata de un modelo que permite a la gerencia tomar decisiones ex-ante, lo cual implica actuar con prudencia

**Sencillo.** No es un modelo econométrico, no utiliza fórmulas complicadas, se basa en aspectos cualitativos y cuantitativos fácilmente identificables y cuantificables a través de una escala de Likert, e indicadores operativos financieros de uso corriente.

Secuencial. El modelo trata de seguir una secuencia lógica de los pasos fundamentales que deben darse en una empresa que está bien manejada.

### **3.5 Elementos estructurales del modelo:**

#### **3.5.1 Perspectivas del modelo**

Para el desarrollo del modelo LIDER, se analizaron diferentes alternativas y perspectivas que, casi siempre, se presentan en las empresas que entran en crisis. Generalmente las personas piensan que las empresas entran en crisis por factores externos, lo cual no siempre es así, igualmente, se piensa que lo más importante son las utilidades, lo que tampoco es definitivo; así sucesivamente fuimos analizando diferentes situaciones de las empresas, después de lo cual llegamos a la conclusión que los aspectos más importantes y fundamentales, por los que las empresas sí entran en crisis son: la falta de flujo de efectivo suficiente y oportuno, por mala gestión y deficientes condiciones internas, falta de monitoreo del entorno, falta de visión y previsión del futuro para un desarrollo sustentable, y por carecer de sistemas de análisis de los resultados, que son consecuencia de los otros elementos fundamentales.

Por todo lo señalado es que el modelo LIDER, está fundamentado en las siguientes perspectivas cuyo acrónimo, da origen a su nombre:

L = Liquidez

I = Factores Internos

D = Desarrollo y sustentabilidad

E = Factores Externos

R = Resultados.

Liquidez.- Incluye un conjunto de indicadores que miden la capacidad que tiene la empresa para atender de manera efectiva sus obligaciones inmediatas, durante el ejercicio operativo de sus transacciones. Está considerado como uno de los elementos más relevantes en la prevención de crisis de las empresas. De la experiencia y de la teoría investigada, así como de los resultados de la encuesta, hemos encontrado que la mayoría de las empresas entran en crisis por falta de liquidez, por falta de un adecuado flujo de efectivo que suministre los recursos líquidos necesarios para la sustentabilidad de las empresas en el tiempo. Las empresas, al igual que las personas, mueren por inanición.

El objetivo del conjunto de indicadores que conforman esta perspectiva, es analizar la posición de liquidez de una empresa, diagnosticar su capacidad de responder con fondos disponibles a todas sus obligaciones de corto plazo dentro del curso normal de sus operaciones o ciclo operativo de sus negocios.

Factores Internos.- Agrupa algunos indicadores para evaluar el desempeño de la gestión de la administración y la condición interna de las empresas. Al igual que el factor de liquidez, consideramos que éste es uno de los elementos determinantes en las crisis de las empresas, sucede que, al contrario de lo que se piensa y sostienen muchos empresarios, de que las empresas entran en crisis y quiebran por culpa de factores externos, la realidad es que la mayoría lo hacen por problemas internos, o una combinación de ambos, por eso es que este factor en el modelo tiene la más alta ponderación. Consideramos que esto está en manos de la administración por lo tanto depende de las buenas o malas decisiones que se tomen en las empresas, al contrario de los externos, que no controla la administración.

El propósito del análisis de los indicadores internos es determinar las fortalezas y debilidades relativas a las empresas. Aquí es importante el análisis de la cadena de valor y las disponibilidades de recursos de la empresa: tecnológicos, humanos, financieros, organizacionales, capacidad de innovación, creatividad y flexibilidad, así

como la reputación y responsabilidad social. Lo importante es determinar cómo cada una de estas actividades crea valor para las empresas como un todo y ventajas competitivas.

**Desarrollo sustentable.-** Comprende un conjunto de factores que, a nuestro juicio, determinan el desarrollo sostenido y perdurable de las empresas en el tiempo.

La sustentabilidad en las empresas, es la forma de hacer negocios que busca crear valor e influir en los involucrados a disminuir el impacto que generan sus actividades productivas y de servicios a fin de obtener beneficios económicos socialmente aceptables y reconocidos.

La sustentabilidad de las empresas es un trípode de condiciones: económica, ecológica y social. La aplicación de tecnologías en forma eficiente dimensiona la sustentabilidad económica, en cuanto que su adaptación a las condiciones ambientales, logra un menor impacto y daño al medioambiente. De esta manera se agrega valor y se afianza el comportamiento social, puesto que hoy, los objetivos de las empresas trascienden, el beneficio de los propietarios.

Al involucrar factores económicos, medioambientales y sociales en sus estrategias y operaciones, las empresas confirman su sustentabilidad como negocios y se posicionan para el futuro, creando valor social, ambiental y económico para todos los grupos involucrados.

**Factores externos.-** Involucra una serie de factores de riesgos del entorno, que influyen en las condiciones internas de las empresa, a los que debe hacer frente para adaptarse a los cambios que se producen de manera permanente en el mismo, en el cual se desenvuelven las empresas.

Para los empresarios resulta, muchas veces, difícil entender el entorno, por cuanto este abarca muchos factores, dificultad que se da por la complejidad de los mismos, por lo que muchas veces no le ven sentido para la toma de decisiones, así que lo más simple y sencillo es echarle la culpa cuando las empresas entran en crisis. Lo primero que se dice es que es por culpa del entorno, por las medidas económicas, el cambio de tecnología, o factores del ambiente, etc. Se pueden identificar muchos factores influyentes del entorno, pero que no serán de mucha utilidad si no se consigue precisar, cuales son los factores que realmente afectan a las empresas en particular; esto va a depender del tipo de empresa, naturaleza y fines que se persiguen. Uno de los principales problemas para el estudio del entorno es la velocidad como cambia, especialmente en las comunicaciones y en lo tecnológico, por lo que muchas veces resultan más o menos impredecibles.

El objetivo del estudio del entorno en que se desempeñan las empresas es identificar cuáles son los principales factores de influencia, oportunidades y amenazas sobre los rendimientos o el desarrollo de las mismas. Esto puede lograrse analizando cómo afectan a las empresas los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que implica un proceso continuo de examen y vigilancia del entorno, para obtener inteligencia competitiva sobre los rivales actuales y potenciales.

Consideramos que es necesario monitorear el entorno para minimizar o eliminar las amenazas y para aprovechar las oportunidades, es por esto que hemos escogido una lista de factores, que creemos son determinantes para analizar el efecto o impacto que pueden tener en el buen o mal desempeño de las empresas. Estos factores investigan las fuerzas competitivas del mercado, los aspectos políticos y legales, y los cambios tecnológicos. Una determinada tendencia o evento del entorno puede tener un impacto positivo, en algunas empresas, y uno negativo, neutral, o ningún impacto, en otras.

Resultados.- Esta perspectiva trata de medir la eficiencia y efectividad de las operaciones y de la gestión, así como del uso de los recursos con que cuenta la empresa, analizando la capacidad que tiene para crear valor, no solo para los

accionistas, sino para todos los involucrados, es decir, para los empleados, clientes, usuarios, Gobierno, y sociedad en general; en la medida que las empresas crean valor y producen riqueza, es que los países progresan y logran mejores condiciones de vida para sus habitantes y mejor distribución de las riquezas, y mitigando las diferencias sociales.

El análisis del desempeño de una empresa requiere que se evalúen, tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, lo cual implica que se califique su rendimiento y se realicen comparaciones adecuadas. El análisis de los resultados requiere la evaluación de la situación financiera, así como una revisión de cómo se está satisfaciendo a los grupos de interés.

Al evaluar la empresa es fundamental, comenzar analizando el nivel de satisfacción de los empleados y de los clientes, lo uno conduce a lo otro, lo que a su vez conduce a niveles superiores de rendimiento financiero. El modelo propuesto incluye una serie de indicadores, que a nuestro criterio nos permiten calificar perfectamente el desempeño de la organización y poder evaluar su potencial de crecimiento y desarrollo.

### **3.5.2 Herramientas modernas de administración**

El modelo está diseñado para que se puedan utilizar e incorporar herramientas de uso general en la administración moderna. Utilizamos el análisis FODA, factores claves de riesgos y de éxito, índices financieros, análisis de estados financieros, cinco fuerzas de Porter, cuadro de mando integral, entre los principales.

### 3.5.3 Ponderación de indicadores claves

La ponderación de los indicadores claves o criterios de excelencia se sustenta en el modelo de Malcolm Baldrige para la evaluación de calidad en las empresas de los Estados Unidos.

Tabla 27. Ponderación de indicadores claves

Variables e indicadores		Puntos	Ponderación relativa	
			Indicador	Total
1	Liquidez	150	100 %	15%
1.2	Liquidez extrema	25	0,17	0,025
1.3	Razón de efectivo	15	0,10	0,015
1.4	Prueba ácida	25	0,17	0,025
1.5	Capital de trabajo	25	0,16	0,025
1.6	Razón circulante	15	0,10	0,010
1.7	Ciclo de conversión de efectivo	15	0,10	0,010

2	Factores internos	300	100%	30%
2.1	Experiencia en los negocios	50	0,17	0,05
2.2	Calidad de la gestión administrativa	50	0,17	0,05
2.3	Personal calificado	50	0,17	0,05
2.4	Grado de apertura a los negocios	30	0,10	0,03
2.5	Capacidad de innovación	20	0,06	0,02
2.6	Grado de flexibilidad	20	0,06	0,02
2.7	Disponibilidad de recursos	50	0,16	0,05
2.8	Sistema de información	30	0,10	0,03

3	Desarrollo y sustentabilidad	150	100%	15%
3.1	Liderazgo	25	0,17	0,025
3.2	Planificación estratégica	20	0,10	0,020
3.3	Enfoque al cliente y mercado	15	0,10	0,015
3.4	Gestión y desarrollo de personal	15	0,10	0,015
3.5	Sistema y gestión de procesos	15	0,10	0,015
3.6	Uso de tecnología	15	0,10	0,015
3.7	Aspectos ambientales	15	0,13	0,015
3.8	Aspectos sociales	15	0,10	0,015
3.9	Aspectos económicos	15	0,10	0,015

4	Factores externos	150	100%	15%
4.1	Competidores	20	0,13	0,02
4.2	Proveedores	20	0,13	0,02
4.3	Clientes	20	0,13	0,02
4.4	Nuevos participantes	20	0,13	0,02
4.5	Productos sustitutos	20	0,13	0,02
4.6	Inflación	10	0,07	0,01
4.7	Tasa de interés	10	0,07	0,01
4.8	Cambios de leyes	10	0,07	0,01
4.9	Fidelidad de clientes	20	0,13	0,02

5	Resultados	250	100%	25%
5.1	Nivel de satisfacción de los clientes	40	0,16	0,04
5.2	Niveles de productividad	35	0,14	0,035
5.3	Estructura de activos productivos	25	0,10	0,025
5.4	ROA	25	0,10	0,025
5.5	ROE	25	0,10	0,025
5.6	Margen bruto	25	0,10	0,025
5.7	Potencial de utilidades	25	0,10	0,025
5.8	Rotación de activos totales	25	0,10	0,025
5.9	Razón de deuda	25	0,10	0,025
6.0	Total general	1000		100%

### 3.5.4 Escala de apreciación y valoración

Los factores que se consideran en el desarrollo del modelo, en su conjunto, son de fundamental importancia, pero desde el punto de vista individual y seccional, consideramos que existen factores que son determinantes para la eficiencia, desarrollo y sustentabilidad de las empresas. Como hemos indicado, el método analiza factores internos y externos, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, privilegiando los aspectos cualitativos, considerando que las empresas actualmente se valoran, antes que por los activos físicos, por los activos intangibles y su estructura para generar valor, entre ellos las condiciones y participación del mercado, reconocimiento social, el capital intelectual, la capacidad de generar flujos de efectivo; que la gestión presupuestaria y disponibilidades son más relevantes que los indicadores contables, que la

responsabilidad social y ética son condiciones que crean confianza y reconocimiento social de las empresas, todo lo cual agrega valor para todos los involucrados.

Para facilitar los cálculos y la evaluación de los resultados se han realizado ponderaciones para los factores cualitativos y cuantitativos y se han elaborado tablas de evaluación con base a una escala de Rensis Likert. La escala de ponderación que utilizamos es la siguiente:

Tabla 28. Escala de evaluación de resultados cuantitativos y cualitativos

Resultado %	Escala de Valoración	Calificación
100-90	10	Excelente
89-80	8	Bueno
79-60	6	Regular
59-40	4	Deficiente
39-0	2	Mal

Elaborado por : Maestranter

Fuente: Encuestas realizadas

Tabla 29. Tabla de formulas de cálculos de indicadores cuantitativos

Indicadores		Fórmula		
1	Liquidez	Numerador	Denominador	Resultado
1.1	Flujo de efectivo	UAI+Depreciación ( menos) Impuestos	Cuota deuda +Interés+Dividendos	%
1.2	Liquidez extrema	Disponible	Expectativa de pagos diarios	%
1.3	Razón de efectivo	Efectivo	Pasivo corriente	%
1.4	Prueba ácida	Activo corriente (menos) Inventarios	Pasivo corriente	%
1.5	Capital de trabajo	Activo corriente	Pasivo corriente.	%
1.6	Razón circulante	Activo corriente	Pasivo corriente	%
1.7	Ciclo de conversión de efectivo	Periodo de conversión del inventario+ periodo de cobranzas de las cuentas por cobrar + Periodo diferido de las cuentas por pagar		

Indicadores		Fórmula		
5	Resultados	Numerador	Denominador	Resultado
5.1	Nivel de satisfacción de los clientes	Reclamos	Cientes	%
5.2	Niveles de productividad	Producción	Insumos	%
5.3	Estructura de activos productivos	Productivos	Activos	%
5.4	ROA	Utilidad	Activo total	%
5.5	ROE	Utilidad	Patrimonio	%
5.6	Margen bruto	Costo de Ventas	Ventas	%
5.7	Potencial de utilidades	UAII	Activo total	%
5.8	Rotación de activos totales	Ventas	Activo total	%
5.9	Razón de deuda	Pasivo total	Activo total	%

Tabla 30. Escala de evaluación de indicadores

Indicadores	Escala de apreciación				
	10	8	6	4	2
Equivalencias: 10 muy favorable, 8 favorable, 6 medianamente favorable, 4 poco favorable y 2 desfavorable.					

Tabla 31 Evaluación integral

Calificación	Resultado	Escala	Puntos	Evaluación	Comentario
<b>Liquidez</b>					<b>Acción</b>
Excelente	100-90	10	150-121	Buen riesgo	Normal
Bueno	89-80	8	120-91	Normal	Prudente
Regular	79-60	6	90-61	Potencial	Alerta
Deficiente	59-40	4	60-31	Riesgo	Previsión
Malo	39-0	2	30-0	Crisis	Correctiva
<b>Factores Internos</b>					<b>Acción</b>
Excelente	100	10	300-241	Buen riesgo	Normal
Bueno	80	8	240-181	Normal	Prudente
Regular	60	6	180-121	Potencial	Alerta
Deficiente	40	4	120-61	Riesgo	Previsión
Malo	20	2	60-0	Crisis	Correctiva
<b>Desarrollo</b>					<b>Acción</b>
Excelente	100	10	150-121	Buen riesgo	Normal
Bueno	80	8	120-91	Normal	Prudente
Regular	60	6	90-61	Potencial	Alerta
Deficiente	40	4	60-31	Riesgo	Previsión
Malo	20	2	30-0	Crisis	Correctiva
<b>Factores Externos</b>					<b>Acción</b>
Excelente	100	10	150-121	Buen Riesgo	Normal
Bueno	80	8	120-91	Normal	Prudente
Regular	60	6	90-61	Potencial	Alerta
Deficiente	40	4	60-31	Riesgo	Previsión
Malo	20	2	30-0	Crisis	Correctiva
<b>Resultados</b>					<b>Acción</b>
Excelente	100-90	10	250-201	Buen riesgo	Normal
Bueno	89-80	8	200-151	Normal	Prudente
Regular	79-60	6	150-101	Potencial	Alerta
Deficiente	59-40	4	100-51	Riesgo	Previsión
Malo	39-0	2	50-0	Crisis	Correctiva

### 3.5.5 Matriz del modelo LIDER

Figura 2. Perspectiva liquidez

1.- LIQUIDEZ										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Flujo de efectivo										
2.- Liquidez extrema										
3.- Razón de efectivo										
4.- Prueba ácida										
5.- Capital de trabajo										
6.- Razón circulante										
7.- Ciclo de conversión de efectivo										
Sub total										

Figura 3. Perspectiva factores internos

2.- FACTORES INTERNOS										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Experiencia en negocios										
2.- Calidad de gestión										
3.- Personal calificado										
4.- Grado de apertura										
5.- Capacidad de Innovación										
6.- Grado de flexibilidad										
7.- Recursos disponibles										
8.- Sistema de información										
Sub total										

Figura 4. Perspectiva desarrollo y sustentabilidad

3.- DESARROLLO Y SUSTENTABILIDAD										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Liderazgo										
2.- Panificación estratégica										
3.- Enfoque cliente - mercado										
4.- Desarrollo del personal										
5.- Sistemas y Procesos										
6.- Uso de tecnología										
7.- Aspectos ambientales										
8.- Aspectos sociales										
9.- Aspectos económicos										
Subtotal										

Figura 5. Perspectiva factores externos

4.- FACTORES EXTERNOS										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Competidores										
2.- Proveedores										
3.- Clientes										
4.- Nuevos participantes										
5.- Productos sustitutos										
6.- Inflación										
7.- Tasa de interés										
8.- Cambio de leyes										
9.- Fidelidad de clientes										
Sub total										

Figura 6. Perspectiva resultados

5.- RESULTADOS										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Nivel satisfacción clientes										
2.- Niveles de productividad										
3.- Activos productivos										
4.- ROA										
5.- ROE										
6.- Margen bruto										
7.- Potencial de utilidad										
8.- Rotación activos totales										
9.- Razón de deuda										
Sub total										
Evaluación integral										

Equivalencia de las columnas

1. Descripción del indicador
2. Puntaje máximo posible (Predeterminada)
3. Resultado en porcentaje (Dato ingresado)
4. Resultado en puntos (columnas 2 x 3)
5. Escala numérica (Dato predeterminado)
6. Importancia del indicador (Predeterminado)
7. Peso relativo del indicador (columnas 5 x 6)
8. Peso relativo total (Predeterminado)
9. Calificación real (columnas 7 x 8)
10. Calificación ideal (Predeterminado)
11. Perfil de riesgos (Columnas 9 / 10) X 100

Resultado final:

$(\text{Total de calificación real} / \text{total de calificación ideal}) \times 100$

### 3.5.6 Perfil de riesgo integral

Figura 7. Formulario de evaluación integral

PERSPECTIVA	POSIBLES MÁXIMOS			RESULTADOS OBTENIDOS			
	Puntaje	%	Escala	Puntos	%	Escala	Calificación
LIQUIDEZ	150	15	10				
INTERNO	300	30	10				
DESARROLLO	150	15	10				
EXTERNO	150	15	10				
RESULTADOS	250	25	10				
TOTALES	1000	100	10				

### 3.6 Metodología del modelo

La metodología seguida en el desarrollo del modelo propuesto, de alerta temprana para la prevención de crisis en las empresas, denominado LIDER, es un proceso de pasos lógicos dividido en etapas, en cada una de las cuales se explican los criterios y lineamientos aplicados.

Las etapas que integran la metodología del modelo propuesto son las siguientes:

### **3.6.1 Identificación de los factores críticos por evaluar**

Entre los muchos factores que determinan el éxito o fracaso de una empresa encontramos los recursos con los que cuenta y los referidos a su entorno. En una situación de cambios, como la que nos encontramos actualmente, es indispensable que las empresas identifiquen los factores internos y externos, cualitativos y cuantitativos, es por esto que una de las variables importantes que contempla el uso del modelo, son los factores del entorno de la empresa: político, legal, económico, social, cultural y tecnológico y las condiciones internas de la misma empresa.

El análisis previo realizado nos permitió determinar una lista de factores críticos de riesgos y de éxito, enfocados desde diferentes perspectivas de análisis y evaluación del desempeño de las empresas.

Una vez que se identificaron los factores críticos de riesgos y de éxito, el siguiente paso fue hacer una discriminación, capaz de identificar aquellos factores que pudieran ser clasificados como cualitativos y cuantitativos. Clasificación que en la práctica no resulta fácil.

### **3.6.2 Determinación de las perspectivas del modelo**

Teniendo todos los factores identificados, como cualitativos y cuantitativos, hubo necesidad de definir bajo que perspectiva se iba hacer el análisis y evaluación de las empresas, para poder agruparlos de acuerdo a estas consideraciones. Después de un minucioso análisis llegamos a la conclusión, que dichos factores los podríamos agrupar

dentro de las perspectivas de: liquidez, de los factores internos, del potencial de desarrollo y sustentabilidad, de los factores externos y de los resultados cuantitativos, financieros, principalmente.

### **3.6.3 Ponderación de variables e indicadores a evaluar**

Uno de los pasos más importantes en la elaboración del modelo es la ponderación de las variables e indicadores, es decir, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor o peso a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en el desempeño de la empresa.

No todos los indicadores tienen la misma importancia en todas las empresas. La ponderación de indicadores establece la relación existente y la importancia de cada uno de ellos. Como peso entendemos, la importancia que un indicador tiene, en relación con los demás, dentro de la empresa, expresados en términos absolutos y relativos.

Con la ponderación no se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada factor; sino la relación que guarde respecto de los demás, al ser comparados entre ellos. Cabe resaltar que el peso relativo o importancia que se asigna a un indicador respecto de los demás, puede ser diferente en todas las empresas, todo va a depender del tipo de empresa y los objetivos que se persiguen. El modelo propuesto deja abierta esta posibilidad en su aplicación.

Para expresar numéricamente la importancia relativa al peso, se considera que los indicadores en su conjunto tienen un valor de 1000 puntos, a fin de asignar a cada uno un cierto número de las unidades que forman ese total, asignación que también se expresa en forma relativa.

#### **3.6.4 Construcción de escala de apreciación y evaluación**

Identificados los indicadores claves se procedió a la determinación de cómo deberían ser analizados cualitativa y cuantitativamente. Para facilidad del cálculo e interpretación se diseñó una escala de ponderación para la apreciación de los aspectos cualitativos y cuantitativos. La escala parte del concepto de la escala de Likert, la misma que se expone anteriormente como parte de los elementos estructurales del modelo.

Para su aplicación, los factores cualitativos tienen que ser obtenidos a través de cuestionarios, donde el entrevistado o el evaluador deberán anotar la escala de apreciación, la que asigna un porcentaje como calificación. En cuanto a la evaluación de los aspectos cuantitativos, los resultados provienen de cálculos por la aplicación de índices o fórmulas cuyos resultados se expresan en porcentajes, a los que se les asigna un nivel dentro de la escala prevista, de tal forma que al final se tiene para ambos tipos de factores una escala numérica que es la que se somete al procedimiento de cálculos y ponderaciones generales que son los que determinan la calificación integral de la empresa.

#### **3.6.5 Condiciones mínimas para el funcionamiento del modelo**

Uno de los principales problemas o limitaciones de todo sistema o modelo, cualquiera que este sea, es que no garantizan el adecuado uso y efectividad del mismo, y el modelo que proponemos no es la excepción, esto va a depender de las condiciones mínimas que deben observarse para su uso y funcionamiento.

Puntualizamos que una de las condiciones para que el modelo dé mejores resultados es darle mantenimiento continuo. Es decir, se necesita revisar la validez de las variables

e indicadores, tanto en su capacidad explicativa como predictiva, al igual que los índices o ratios incluidos.

Para que el sistema funcione adecuadamente se requiere como mínimo cumplir con los siguientes requisitos:

1. Un sistema de información que proporcione y garantice información fidedigna para que se ingrese al modelo.
2. Que se conteste adecuada y honestamente, todas las preguntas que constan en el cuestionario en la hoja de ingreso de datos.
3. Que exista honestidad y transparencia de parte de todos los involucrados de la administración y que se considere en las actividades los controles y monitoreo de la información.
4. Que la compañía aplique un sistema de identificación de riesgos con los siguientes factores:

Estrategias y políticas de la empresa

Organización institucional

Participación de los involucrados

Determinación de factores de alerta temprana

Disponer de recursos suficientes y oportunamente

Una adecuada coordinación institucional

5. Sistema de medición y monitoreo del desempeño

Basado en conocimiento efectivo de las tendencias y comportamiento de factores críticos, elaboración de pronósticos y de predicciones. Monitoreo permanente de los factores y la detección oportuna de los diversos parámetros relacionados que producen crisis en las empresas.

6. Sistema de comunicación y respuesta

Debe asegurarse que los alertamientos de riesgos, lleguen oportunamente, deben ser claros, comprensibles, con información útil, para poder responder oportuna y adecuadamente. Deben existir mecanismos de comunicación ágiles y definidos, voceros oficiales reconocidos.

Es necesario que el sistema tenga respuestas oportunamente, que las comunidades e involucrado entiendan que estamos entrando en crisis y sepan como actuar, debe haber una educación y programas de preparación. Es necesario contar con planes y manuales de procedimientos, prácticos y eficientes.

Es importante resaltar que la falla de alguna de estas áreas puede conducir a la falla del todo el sistema de control de la empresa y por tanto entrar en crisis.

7. Limitaciones y consideraciones importantes

Los modelos de alerta temprana son necesarios para emprender las alertas rápidas sobre la aparición de una amenaza o desastre que se avecina. Los

modelos o métodos de alerta temprana son solo eso, no son la solución o la panacea para predecir los eventos críticos, muchos de ellos son impredecibles. Al término de alerta temprana, a menudo se le da el significado de predicción, cuando en realidad muchos de los sucesos o eventos que representan amenazas de crisis son impredecibles. La alerta temprana significa simplemente que un suceso es inminente y que es un momento de tomar las medidas necesarias para mitigar, por medio de la prevención y la acción, sus consecuencias.

Para que sea efectivo un modelo de alerta temprana, debe tener la capacidad de estimular una respuesta oportuna antes de que se presente el suceso. Debe identificar los usuarios de la información de alerta temprana y cuál es la forma más eficiente de llevarles información veraz con el fin de apoyar su capacidad de toma de decisiones. Debe traducir los datos relevantes en indicadores de alerta temprana para que los responsables de la toma de decisiones puedan utilizar e interpretar fácilmente. Para ello es necesario que la administración o los involucrados y responsables, cumplan con los requisitos mínimos necesarios para un funcionamiento eficiente y eficaz del modelo.

Es evidente que la existencia de un modelo de alerta temprana, por si solo no evitarán la ocurrencia de las situaciones o hechos adversos que se produjeran, por ejemplo en el país con la crisis bancaria, y sus efectos en las empresas, pero mucho de los daños se pudieron haber minimizado si se hubiera contado con un verdadero modelo de alerta temprana, para prevenir crisis como la mencionada; si los organismo y sistemas de vigilancia y control hubieran funcionado, y sobre todo, si hubiera existido la voluntad de la autoridad y empresarios de aplicar los mecanismos necesarios para la prevención de crisis. La experiencia ha demostrado que el contar con un sistema de alerta temprana es una de las medidas preventivas más eficaces para identificar las crisis y reducir los impactos de las mismas, pero si no existe la conciencia ética y moral de los directivos de ponerlos en práctica y cumplir con sus resultados no sirven para nada.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación es identificar los factores de riesgos de crisis, internos y externos, que afectaron el comportamiento competitivo de las empresas privadas de Guayaquil, durante el periodo 2000 – 2005, y proponer un sistema de alerta temprana para prevención y gestión de crisis en las empresas.

No obstante las limitaciones para obtener información primaria y secundaria, debido a que en algunas preguntas de las encuestas no hubo respuesta y en los entes de control no tuvimos acceso a la información requerida; consideramos que el estudio realizado nos permite aproximarnos al cumplimiento de los objetivos de la investigación, así como desarrollar y proponer el modelo de alerta temprana de crisis en las empresas denominado LIDER que, a nuestro juicio, contribuirá a mejorar el desempeño de las empresas activas del Ecuador; de llegar a tener una aceptación generalizada.

Como resultado de la investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. La severa crisis que padeció el país en 1999, tuvo efectos desastrosos y prolongados en la economía en general, en lo micro y macroeconómico, impactando significativamente al aparato productivo, como órgano vital del desarrollo económico y social del país. En este contexto como unidades fundamentales del sector productivo nacional, las empresas privadas activas de Guayaquil se vieron afectadas en su comportamiento competitivo limitado su desarrollo y comprometiendo su estabilidad como negocios en marcha, en el periodo 2000 – 2005.
2. En este entorno, y de acuerdo con los resultados de las encuestas, los factores que, de manera general, afectaron significativamente a las empresas privadas de

Guayaquil en el periodo de investigación, en el rango de mayor impacto, fueron externos con el 47 por ciento e internos con el 44 por ciento.

Los factores externos de mayor impacto fueron: el congelamiento bancario, la dolarización, la inflación, las tasas de interés y la reducción de la demanda.

Los factores internos de mayor impacto fueron el endeudamiento, la falta de experiencia en los negocios, la mala gestión de la administración, la falta de financiamiento, el flujo de efectivo y el margen de contribución.

3. Como resultado de la encuesta se determinó, que las empresas que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo, presentaron las siguientes características: con mas de 11 años, el 89 por ciento y menores de 5 años, el 11 por ciento; abiertas el 67 por ciento y familiares el 33 por ciento; pequeñas el 67 por ciento, el 11 por ciento medianas y grandes el 22 por ciento; servicio el 55 por ciento, industriales 22 por ciento y comerciales el 11 por ciento.
4. Como resultado de la investigación se llegó a la conclusión que, las medidas económicas del Gobierno no fueron de suficiente ayuda para que las empresas de Guayaquil superaran la crisis, en el periodo 2000-2005. Los principales argumentos que indicaron los encuestados fueron: mala aplicación de las políticas, medidas a corto plazo, no fueron directas para las empresas.
5. Como conclusión del estudio se desprende que el 53 por ciento adoptó medidas emergentes en un rango de menor magnitud y solo el 36 por ciento tuvo que adoptar medidas en el rango de mayor magnitud.

Las medidas adoptadas fueron las tradicionales, de tipo económico y financiero, siendo de mayor relevancia la reducción de costos, incremento de capital y mejoras en el flujo de efectivo; y de menor importancia la reducción de personal.

6. En el estudio realizado hemos considerado que las empresas que están preparadas para competir en el mercado mundial son las que aplican criterios de excelencia y adecuadas estrategias competitivas. Al respecto, el resultado de la investigación determinó que el 43 por ciento de las empresas encuestadas aplicaban criterios de excelencia, en el rango de mayor magnitud; condición que no concuerda con la aplicación de estrategias competitivas, ya que el 50 por ciento de los encuestados indicaron que aplicaban estrategias en el rango de menor magnitud. Bajo estas condiciones las empresas privadas activas de Guayaquil, están en situación de riesgos para enfrentar el proceso de globalización y los efectos del comercio mundial.
7. El 55 por ciento de los encuestados señaló que las empresas privadas de Guayaquil evalúan el impacto social de sus bienes y servicios, y el 65 por ciento que utilizan métodos para evaluar el impacto de los productos y procesos. Por lo que podemos concluir que las empresas de Guayaquil cumplen con las obligaciones que las hacen ética y socialmente responsables.
8. Del análisis de los comentarios y explicaciones formuladas por los encuestados, se observó que los métodos utilizados no corresponden a modelos específicos efectivos para la prevención y gestión de crisis futuras, como los analizados en el marco teórico o el modelo LIDER propuesto en esta tesis. La preparación que tienen las empresas está basada en los sistemas tradicionales de control y gestión, tales como: la aplicación de estrategias, presupuestos, monitoreo de los resultados, etc.

9. Las empresas que pueden seguir siendo exitosas son aquellas que se adapten a la nueva economía, que esta cambiando los negocios y éstos al mundo; y que sean capaces de identificar, antes que su competencia, algunos de los factores que puedan darles ventajas comparativas incorporando, al mismo tiempo, factores de competitividad tales como: oportunidad, variedad, calidad, flexibilidad, costos; y dándoles la relevancia que le corresponde a los clientes.

Este nuevo orden de cosas y de organización representan nuevos retos para la administración de las empresas muy importantes que implican: mayor rapidez en la toma de decisiones, innovación y aprendizaje; rápida obsolescencia del conocimiento, mayores riesgos por la velocidad de los cambios, mayor necesidad de información, sincronización y flexibilidad.

10. El modelo LIDER, propuesto, creemos será de gran ayuda en las empresas, ya que permite visualizar, en un momento determinado, la evolución de la empresa en cada una de las áreas de la organización. Permitiendo tomar decisiones correctivas en caso de detectar algún desvío de los objetivos e indicio de riesgos de crisis. El modelo revela en un solo plano la situación actual de la empresa, frente a los resultados de la gestión, ahorrando tiempo y recursos para los directivos y demás involucrados en su evolución como negocio en marcha.

## RECOMENDACIONES

1. Frente a la grave situación de riesgos que atravesaron las empresas, como consecuencia de las cambiantes condiciones del entorno, a raíz de la crisis generalizada del país en 1999, le corresponde al Gobierno establecer políticas de Estado, y crear las condiciones de seguridad jurídica, estabilidad económica, política y social, para un ambiente de trabajo en que las empresas ecuatorianas en general puedan funcionar, generar empleos y contribuir con el desarrollo económico del país, así como con la distribución de la riqueza en forma equitativa y justa; es decir un Gobierno facilitador. Sin seguridad jurídica, económica y paz social, no pueden haber empresas sanas y competitivas, y país que se desarrolle.
2. Por su parte, los administradores de empresas deben apoyar su gestión en el uso de Modelos de Alerta Temprana para Prevención de Crisis basados en Administración de Riesgo Corporativo, que permitan implementar medidas dirigidas a evitar o reducir el impacto negativo de las variables que se generan en un entorno complejo; en este sentido, el modelo LIDER propuesto, consideramos que constituye un aporte valioso ya que nace del análisis y evaluación de los factores internos y externos que afectaron a las empresas privadas de Guayaquil durante el periodo 2000 – 2005, el uso adecuado del mismo depende de la administración en las organizaciones.
3. Las empresas privadas de Guayaquil, que entraron en crisis o que vieron impedido su desarrollo, y que debieron tomar medidas emergentes para lograr abrirse paso ante las dificultades del entorno, en el periodo 2000-2005, deben prepararse para el cambio, contar con sistemas de planificación y administración bien diseñados y orientados al desarrollo de su modelo de negocios. Deben adoptar un sistema de mejora continua que permita planificar, ejecutar, controlar y ajustar, el proceso de gestión, asegurando con ello niveles de competitividad cada vez mejores.

4. Respecto a la poca ayuda de las medidas económicas decretada por el Gobierno, es importante que los administradores tomen conciencia que, cualquiera sea el origen de la crisis, siempre la solución debe venir del interior de la empresa, y que los riesgos de la misma pueden minimizarse o maximizarse dependiendo de la capacidad de gestión y de las herramientas que utilice la administración.
  
5. Para ser competitivas en los mercados mundiales es necesario que las empresas monitoreen el contexto en que se desenvuelve el comercio mundial y su propio entorno, para determinar su mercado actual y potencial, y su situación interna, desde el punto de vista de la adecuación de la organización a dichas condiciones. El acceso a tecnología, la aplicación de criterios de excelencia y planificación estratégica, son condiciones fundamentales si se pretende tener una participación activa y de éxito en un mercado globalizado y competitivo como en el que se encuentran inmersas las empresas a nivel mundial.
  
6. Las empresas deben crear un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial que permita identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales, significativos de sus operaciones, que involucre la participación responsable de la alta dirección de la empresa, a través de la evaluación real de los riesgos; basado en información cualitativa y cuantitativa respecto de las acciones efectivas realizadas.
  
7. Monitorear los niveles de efectivo es fundamental, en tiempo de crisis, puesto que la viabilidad de las empresas en estas circunstancias, depende de la capacidad de generar flujos positivos de efectivo que le permitan mantener un nivel saludable de sus operaciones, superar las fluctuaciones de la demanda y ser atractivas como sujetos de créditos.

8. Nos tomamos la libertad de recomendar a nuestros profesores, estudiantes y autoridades de la Universidad, retomar el estudio del tema en razón de creer que es realmente de importancia académica y de gran utilidad para la colectividad, afín de llegar a conocer la verdadera situación competitiva de las empresas ecuatorianas, ahora en un nuevo entorno y frente a las nuevas propuestas del Gobierno y ante el contexto mundial, a fin de determinar cual es el verdadero futuro que le depara al sector productivo y consecuentemente al país.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACCID, Análisis de Empresas, Barcelona, Ediciones Deusto, 2005.
2. ACOSTA, Alberto. Breve historia económica del Ecuador, Quito, Corporación Editorial Nacional, 2004.
3. ACOSTA, Alberto y SCHLDT, Jurgen. La hora de la reactivación, el mito de la falta de alternativas, Guayaquil, ESPOL, 1999.
4. ALAIN D'ASTOUS, SANABRIA TIRADO RAUL, PIERRE SIGUE SIMÓN, Investigación de Mercados, Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2003.
5. AROSEMENA, Guillermo. Cómo reestructurar a las empresas para que perduren, Guayaquil, 1994.
6. AROSEMENA, Guillermo. Cómo comenzar y mantener un negocio exitoso, Guayaquil, 1994.
7. AROSEMENA, Guillermo. El desastre empresarial, por qué se presenta, como gerencia la crisis y salir adelante, Guayaquil, 1994.
8. BAIN, David. Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México, McGRAW-HILL, 1987
9. BELL, Judith. Como hacer tu primer trabajo de investigación. Guía para investigadores en educación y ciencia sociales, España Gedisa, 2005.
10. BOSCA, Doménech. Cien Ideas para Mejorar Beneficios, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S. A., 2003.
11. CYR, Donald. GRAY, Douglas. Marketing en la pequeña y mediana empresa. Editorial Norma, Bogota, 2004.
12. COSO, Control Interno, Estructura Conceptual Integrada. Samuel Alberto Mantilla B., traductor, Bucaramanga, Eccoe Ediciones, 2004.

13. DILLON, Luís N. La Crisis Económico Financiera del Ecuador, Quito, Biblioteca de Autores Ecuatorianos, 1927.
14. DOLABELA, Fernando. Taller del Emprendedor, Una metodología de Enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, 2005.
15. EMERY, Douglas R. FINNERTY, John D. Administración Financiera Corporativa, Editorial Prentice Hall. New Jersey, USA.1997.
16. EQUIPO DE ECONOMISTAS DVE, Cómo sanear una empresa en crisis, Barcelona, Editorial de Vecchi, 1991.
17. E. GONZALEZ, L. LEYVA Y C. RUIS. Rescate de empresas en crisis, México, 1995.
18. FALCONI, Fander y OLEAS, Julio, Economía ecuatoriana, Quito, FLACSO, 2004.
19. FERRY JONSON, KEVAN SHOLES. Dirección Estratégica, Madrid, Prentice Hall, 2002.
20. FRED R. DAVID. La gerencia estratégica, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1988.
21. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, México, McGrawHill, 2001.
22. GALLAGHER, Timothy J. Andrew Joseph D. Jr. Administración Financiera: Teoría y Práctica. Prentice Hall. Colombia 2001.
23. GARCÍA BETANCOURT, José Arturo. El manejo de las crisis en las empresas. No le tema a las crisis, ¡afróntelas y sáqueles provecho!, Bogotá, McGrawHill, 1999.
24. GARCÍA CANTÚ, Alfonso, Productividad y reducción de costos. Para la pequeña y mediana industria, México, 1995.
25. GIRAL BARNÉS, José y otros, Su Empresa ¿De clase mundial?, Un enfoque latinoamericano, México, Panorama Editorial, 1998.

26. GÓMEZ AYALA, Mario, La auditoria de calidad en la empresa moderna, México, Panorama Editorial, 1998.
27. GONZÁLEZ E., LEYVA L., RUIZ C., Rescate de empresas en crisis, México, Thonson Editorial Mexicana, S. A., 1995.
28. GREGORY G. DESS, G. T. LUMPKIN, Dirección estratégica, Madrid, McGrawHill, 2003.
29. JANELLE BARLON, CLAUS MOELLER, Una queja es un favor. Cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.
30. JENNINGS, Jasón. HAUGHTON, Laurence. No son los Grandes los que se comen a los Pequeños....son los veloces los que se comen a los Lentos. Editorial Norma S.A. 2001.
31. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard). Barcelona, Ediciones gestión 2000, 1997.
32. KOTLER PHILIP, El Marketing según Kotler, Cómo crear, ganar y dominar los mercados, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S. A., 1999.
33. L. L. BETHEL Y OTROS, Organización y dirección industrial, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.
34. LARA CASTILLA, Alfonso. La Empresa que superó la crisis, México, Editorial Diana, 1998.
35. LARREA MALDONADO, Carlos. Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador, Quito, FLACSO, 2004.
36. MARÍN HOYOS, Álvaro. Cómo recuperar su empresa, El método C., Bogotá, Grupo editorial Norma, 2002.
37. MARTINEZ VILLEGAS, Fabián. El contador público y la auditoria administrativa, México, Editorial PAC S.A. de C.V., 1994.
38. MENDEZ A. Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Colombia, Mc Grawhill, 2001.

39. O'KEAN, José María, Análisis del Entorno Económico de los Negocios, Madrid, Instituto de Empresa, McGrawHill, 1996.
40. PAREDES, Pablo Lucio. La dolarización ¿un amor eterno?, Bogotá, Taurus, 2004.
41. PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial Continental S.A. México D.F. 1987.
42. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, México, Editorial Trillas, 1981.
43. R. H. HALE, Cómo analizar la concesión de créditos y valorar empresas, Bilbao, Ediciones Deusto, 1986.
44. ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN. Bradford D. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Irwin McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. 2001.
45. SCHAFFER –POESCHEL VERLAR. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2003.
46. STEVEN TEN HAVE, WOUTER TEN HAVE, FRANS STEVENS, MARCEL VAN DER ELST Y FIONA POL-COYNE, Lo más Importante de la Gestión Empresarial. Las herramientas y prácticas de gestión que mejorarán su empresa. Deusto. 2004.
47. TOPA, Leticia E., La gestión de créditos (Bancaria y Mercantil). Modelos de Evaluación de Riesgos para Normalizar las Decisiones, Buenos Aires, Ediciones Desalma, 1983.
48. VALENCIA, Cristian. ¿Quién se Robó al Ecuador?, Bogotá, Nueva América, 2004.
49. WAINSTEIN, Mario, Auditoria temas seleccionados, Buenos Aires, Macchi Grupo Editor S.A., 1999.

50. WALTER BOYD, MULLINS LARRÉCHÉ, Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones, México, Mc graw Hill, 2004.
51. WENDELL L. FRENCH, CECIL H. BELL, JR, Desarrollo Organizacional, México, Prentice Hall, 1995.

# ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

ENCUESTA A PROFESIONALES SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA  
ACTIVA GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA:**

El objeto de esta encuesta es medir los efectos de la crisis en las empresas privadas activas Guayaquileñas, en el periodo: 2000-2005, como tema de tesis de Maestría en Administración de Negocios (MBA).  
La encuesta esta diseñada para ser respondida por ejecutivos a nivel gerencial de empresas de Guayaquil, la información será tratada estrictamente confidencial y solo para los fines de la tesis.  
Gracias por su contribución.

**DATOS GENERALES**

Razón social

Año de constitución:

Capital actual \$:

Dirección

Tipo de empresa

Abierta

Familiar

Sector:

Industrial

Comercial

Servicios

Actividad básica:

Mercado de bienes y servicios son:

Nacional

%

Exportación

%

Número de personas que laboran:

Total de Activos \$

Total de pasivos \$

Cargo de quien llenó el formulario:

Profesión :

Fecha:

**ENCUESTA**

(0) Impacto menor (10) Impacto mayor

1. ¿Considera usted que por razones económicas del país las empresas de Guayaquil, durante el periodo 2000 - 2005 entraron en crisis?

Si

No

¿ Porque? \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil se han recuperado de la crisis económica en el periodo 2000 - 2005. Favor señalar en que nivel.

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

¿ Porque? \_\_\_\_\_

3. ¿La empresa donde usted trabaja estuvo en crisis económica durante el periodo 2000 - 2005?

Si

No

¿ Porque? \_\_\_\_\_

4. En el período 2000-2005, ¿Se vio afectada negativamente la productividad de su empresa?  
Favor señalar en que nivel.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿ Porque?

5. ¿Qué nivel de actividad su empresa alcanzó después de la crisis?

Superior  Iguales  Menores

¿ Porque?

6. ¿Considera usted que las ventas de su empresa en el 2000 -2005?

Aumentaron  Se mantuvieron  Disminuyeron

¿ Porque?

7. ¿Los precios de ventas de su empresa durante el período 2000-2005?

Aumentaron  Se mantuvieron  Disminuyeron

¿ Porque?

8. En la escala siguiente señale, ¿Cual de los factores externos que se mencionan a continuación impactaron a las economías de las empresas de Guayaquil en el periodo 2000 - 2005?.

Congelamiento bancario	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Devaluación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La dolarización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La inflación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La demanda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de interés	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. En la escala siguiente señale, ¿Cuál de los factores internos que se mencionan impactaron a las empresas de Guayaquil en el periodo 2000 - 2005?

Experiencia en los negocios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión administrativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Endeudamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financiamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de efectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal calificado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Margen de rentabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Considera usted que las medidas económicas del gobierno ayudaron a salir de la crisis a las empresas de Guayaquil, en el periodo 2000 - 2005?

Si  No

¿ Porque?

11. ¿En que manera las medidas económicas del gobierno ayudaron a su empresa a salir de la crisis del periodo 2000 - 2005?

Desagio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dolarización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibilidad laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿A qué estrategias atribuye usted la permanencia de su empresa después de la crisis económica del país en el período 2000-2005?

Reducción de costos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reducción de personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incremento de capital	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mejora en el flujo de efectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicación tecnología	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabilidad cambiaria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿Aplica su empresa algunos de los factores de excelencia se a continuación?. Favor señalar en que grado.

Estructura de liderazgo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación estratégica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfoque al cliente y al mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de información y análisis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de gestión y desarrollo de p	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de gestión de procesos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil están preparadas para hacer frente a nuevas crisis:

	Si	No
Externa	_____	_____
Interna	_____	_____
Ambas	_____	_____

¿ Porque?

15. ¿Considera que las empresas de Guayaquil están preparadas para competir en el mercado mundial?

Si  No

¿ Porque?

16. ¿Señale cual de las estrategias que se mencionan utiliza su empresa para competir en el mercado mundial?

Nuevas tecnologías	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan de capacitación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alianzas estratégicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de interés y gestión de crisis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil aplican algún método para prevención de crisis?

Si  No

¿ Porque?

18. ¿Su empresa aplica algún método para prevención futura de crisis?

Si  No

Si su respuesta en positiva, favor mencionarlas:

19. ¿ Considera usted que las empresas de Guayaquil evalúan el impacto social de sus productos o servicios?

Si  No

¿ Porque?

20. ¿Su empresa aplica algún método para evaluar el impacto social de sus productos o procesos sobre la sociedad y el medio ambiente?

Si  No

¿ Porque?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

ENCUESTA A EMPRESARIOS SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA  
PRIVADA ACTIVA GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA:**

El objeto de esta encuesta es medir los efectos de la crisis en las empresas privadas activas Guayaquileñas, en el periodo 2000-2005, como tema de tesis de Maestría en Administración de Negocios (MBA).  
La encuesta esta diseñada para ser respondida por ejecutivos a nivel gerencial de empresas de Guayaquil, la información será tratada estrictamente confidencial y solo para los fines de la tesis.  
Gracias por su contribución.

**DATOS GENERALES**

Razón social

Año de constitución:  Capital actual \$:

Dirección

Tipo de empresa Abierta  Familiar

Sector: Industrial  Comercial  Servicios

Actividad básica:

Mercado de bienes y servicios son: Nacional % Exportación %

Número de personas que laboran:

Total de Activos \$ Total de pasivos \$

Cargo de quien llenó el formulario:

Profesión :

Fecha:

**ENCUESTA**

(0) Impacto menor (10) Impacto mayor

1. ¿Hace cuantos años que esta en el negocio?

2. ¿Siempre ha estado en el mismo negocio?

Si  No

3. ¿Considera usted que su empresa entro en crisis económica durante el periodo 2000 - 2005?

Si  No

¿ Porque?

4. ¿Considera usted que las ventas de su empresa en el 2000 -2005?

Aumentaron  Se mantuvieron  Disminuyeron

¿ Porque?

5. ¿Los precios de ventas de su empresa durante el período 2000-2005?

Aumentaron  Se mantuvieron  Disminuyeron

¿ Porque?

6. ¿Cuales de los factores externos que se mencionan a continuación impactaron económicamente a su empresa en el periodo: 2000- 2005?.Favor mencionar en la siguiente escala:

Congelamiento bancario	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Devaluación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La dolarización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La inflación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La demanda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de interés	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financiamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. En la escala siguiente señale, ¿Cuál de los factores internos que se mencionan impactaron a su empresa en el periodo: 2000 - 2005? Favor mencionar en la siguiente escala:

Experiencia en los negocios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión administrativa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Endeudamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financiamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de efectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal calificado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Margen de rentabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Considera usted que las medidas económicas del gobierno ayudaron a salir de la crisis a las empresas de Guayaquil en el periodo 2000 - 2005?

Si  No

¿ Porque?

9. ¿A qué estrategias atribuye usted la permanencia de su empresa después de la crisis económica del país en el periodo 2000-2005?

Reducción de costos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reducción de personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incremento de capital	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mejora en el flujo de efectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tecnología	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respaldo cambiario	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Aplica su empresa algunos de los factores de excelencia se a continuación?. Favor señalar en que grado.

Estructura de liderazgo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación estratégica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfoque al cliente y al mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de información y análisis eficiente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de gestión y desarrollo de personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sistema de gestión de procesos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultados de gestión	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Cual de las estrategias que se mencionan utiliza su empresa para competir en el mercado mundial?

Nuevas tecnologías	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan de capacitación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alianzas estratégicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de interés y gestión de crisis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿Su empresa aplica algún método para evaluar el impacto social de sus productos o procesos sobre la sociedad y el medio ambiente?

Si  No

¿ Porque?

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

ENCUESTA A ANALISTAS ECONÓMICOS SOBRE LA CRISIS EN  
LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA GUAYAQUILEÑA, EN EL  
PERIODO 2000-2005.

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA ENCUESTA:**

El objeto de esta encuesta es medir los efectos de la crisis en las empresas privadas activas Guayaquileñas, en el periodo 2000 - 2005, como tema de tesis de Maestría en Administración de Negocios (MBA).  
La encuesta esta diseñada para ser respondida por ejecutivos a nivel gerencial de empresas de Guayaquil, la información será tratada estrictamente confidencial y solo para los fines de la tesis.  
Gracias por su contribución.

**DATOS GENERALES**

Nombre : \_\_\_\_\_  
Profesión : \_\_\_\_\_  
Entidad que presta servicios : \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA**

(0) Impacto menor (10) Impacto mayor

1. ¿Considera usted que por razones económicas del país las empresas de Guayaquil, durante el periodo 2000 - 2005 entraron en crisis?  
Si  No   
¿ Porque? \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil se han recuperado la crisis económica en el periodo 2000 - 2005? Favor señalar en que nivel.  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
¿ Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que las medidas económicas del gobierno ayudaron a salir de la crisis a las empresas de Guayaquil, en el periodo 2000 - 2005?  
Si  No   
¿ Porque? \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que las empresas de Guayaquil están preparadas para competir en el mercado mundial?  
Si  No   
¿ Porque? \_\_\_\_\_

5. ¿ Considera usted que las empresas de Guayaquil evalúan el impacto social de sus productos o servicios?  
Si  No   
¿ Porque? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que las empresas privada activas de Guayaquil, están preparadas para enfrentar con éxitos crisis futuras?  
   
¿ Porque? \_\_\_\_\_

HIPÓTESIS PARTICULARES

1. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítems:
<p>La determinación de los factores de riesgo, externos e internos, considerando los criterios de excelencia, permite establecer el comportamiento de las empresas privadas de Guayaquil en el período 2000-2005</p>	<p>La determinación de los factores de riesgo, externos e internos, considerando de los criterios de excelencia.</p>	<p>Análisis de factores externos e internos. Evaluación de los elementos del entorno y propio de la empresa considerando los criterios de excelencia</p>	<p>a. Factores externos e internos b. Criterio de excelencia</p>	<p>a. Impacto de factores de entorno b. Evaluación de las condiciones externas de las empresas c. Identificación y aplicación de criterio de excelencia</p>	<p>Preguntas 8, 9, 13, ver anexo N° 1 Preguntas 7, 8, 10, ver anexo N° 2</p>
<p><b>Variable Dependiente</b> Permite establecer el comportamiento de las empresas privadas de guayaquil en el período 2000-2005</p>	<p>Comportamiento de las empresas en el período 2000/2005. Situación o condición por la que atravesaron las empresas privadas de Guayaquil en el período 2000-2005</p>			<p>a. Condición económica y financiera b. Continuidad como negocio en marcha c. Nivel de actividad y productividad alcanzados d. Situación de crisis de las empresas</p>	<p>Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ver anexo N° 1</p>

## HIPÓTESIS PARTICULARES

2. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítems:
<p>La identificación de las características de las empresas privadas de Guayaquil, que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo durante el periodo 2000-2005, confirman que las empresas susceptibles a crisis son las jóvenes y familiares.</p>	<p>La identificación de las características privadas de Guayaquil entraron en crisis.</p>	<p>Factores de riesgo interno y externos a las empresas, que produjeron crisis o impidieron su desarrollo.</p>	<p>a. Factores de riesgos internos y externos b. Empresas Privadas de Guayaquil entraron crisis 2000-2005</p>	<p>a. Falta de estrategia para adaptación al cambio b. Comportamiento de impacto de entorno c. Medidas que no ayudaron a las empresas d. Condiciones e impacto de la situación interna e. Nivel de dificultad económica y financiera f. Falta de aplicación de técnicas modernas de gestión y control</p>	<p>Preguntas 8, 9, 13, ver anexo Nº 1 Preguntas 7, 8, 10, ver anexo Nº 2</p>
<p>Variable Dependiente Que entraron en crisis o vieron impedido su desarrollo durante el periodo 2000-2005 confirman que las empresas susceptibles a crisis son las jóvenes y familiares.</p>		<p>Oportuna prevención de crisis en la empresa efecto de la identificación preventiva de los factores críticos de riesgo internos y externos</p>		<p>a. Aplicación de estrategias competitivas b. Oportuna identificación de factores críticos de riesgo c. Aplicación de técnicas y modelos de previsión d. Flexibilidad y capacidad de innovación y cambio e. Aplicación de Sistemas de prevención y crisis f. Grado de Preparación para enfrentar crisis</p>	<p>Preguntas 14, 18, ver anexo Nº 1</p>

**HIPÓTESIS PARTICULARES**

3. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Indicadores	Ítems:
<p>La dolarización fue la principal medida económica del gobierno que ayudó a las empresas privadas de Guayaquil durante el período 2000-2005, a salir de la crisis.</p>	<p>La dolarización fue la principal medida económica del gobierno</p>	<p>Medidas económicas del gobierno. Conjunto de disposiciones y decisiones, políticas y económicas, adoptadas por el gobierno a raíz de 1999, para regularizar la situación económica y ayudar a las empresas a salir de la crisis, en el período 2000-2005.</p>	<p>a. Impacto de las medidas económicas b. Ayudas de las medidas</p>	<p>Preguntas: 10, 11, ver anexo No. 1 Pregunta 8, ver anexo No. 2 Pregunta 3, ver anexo No. 3</p>
<p>Variable Dependiente</p> <p>Para ayudar a salir de la crisis a las empresas privadas de Guayaquil durante el período 2000-2005.</p>		<p>Empresas que no salieron crisis. Empresas para las cuales las medidas económicas no le fueron de suficiente ayuda para salir de la crisis en el período 2000-2005</p>	<p>salir de la crisis a. Insuficiencias de las medidas alcanzadas económicas disminución en el nivel de actividad y productividad b. Empresas que no lograron</p>	<p>Pregunta: 2, Preguntas: 4, 5, 6, 7, Preguntas: 4, 5, 6, 7, ver anexo N° 1 ver anexo N° 2 ver anexos N° 3</p>

## HIPÓTESIS PARTICULARES

4. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítems:
Las estrategias aplicadas en las empresas privadas activas de Guayaquil durante el período 2000-2005 para superar los problemas de crisis fueron los tradicionales de tipos financieros-económicos.	Las estrategias aplicadas en las empresas privadas activas de Guayaquil durante el período 2000-2005.	Falta de adecuadas planificaciones estratégicas. La ausencia de una adecuada planificación estratégica no permite ver el futuro de los negocios por parte de las empresas.	a. Adecuada planificación estratégica b. Comportamiento futuro de los negocios	a. Ausencia de planes estratégicos b. Estilo de liderazgo c. Orientación a los clientes y el mercado d. Tendencias y resultados obtenidos	Pregunta: 13, ver anexo Nº 1 Pregunta: 10, ver anexo Nº 2
<b>Variable Dependiente</b> Superar los problemas de crisis, fueron los tradicionales de tipo financiero-económico.		Empresas que adoptaron medidas emergentes. Empresas reaccionaron o actuaron de manera urgente sin una planificación estratégica para tratar salir de la crisis económica en el período 2000-2005.		a. Cambio de actividades y del personal clave b. Tipo de decisiones adoptadas c. Cambio en el capital y nivel de apalancamiento	Pregunta: 12, ver anexo Nº 1 Pregunta: 9, ver anexo Nº 2

## HIPÓTESIS PARTICULARES

5. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Indicadores	Ítems:
Las empresas privadas de Guayaquil aplican criterios de excelencia y estrategias competitivas para hacer frente a los retos de la globalización	Las empresas privadas de Guayaquil aplican criterios de excelencias y estrategias competitivas.	Retos de la globalización y comercio mundial. Desafío que deben enfrentar las empresas por los riesgos y oportunidades que involucran la globalización y el comercio mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apertura de nuevos mercados</li> <li>b. Mayores exigencia de los clientes</li> <li>c. Nuevos competidores</li> <li>d. Productos extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas: 15, 16, ver anexo No. 1</li> <li>Pregunta: 11, ver anexo No. 2</li> <li>Pregunta: 4, ver anexo No. 3</li> </ul>
	<b>Variable Dependiente</b> Hacer frente de los retos de la globalización	Empresas activas en situación de riesgos por la globalización. Empresas actualmente activas que están en inminente peligro de sufrir crisis por causas de la globalización y la competencia del comercio mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Niveles de productividad y competitividad.</li> <li>b. Grado de flexibilidad y adaptación al cambio</li> <li>c. Cumplimiento de normas internacionales</li> <li>d. Aplicación de criterios de excelencia</li> <li>e. Falta de tecnología de punta</li> <li>f. Planificación estratégica</li> <li>g. Nivel de apoyo del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntas: 16, 17, 18, ver anexo Nº 1</li> <li>Pregunta: 11, ver anexo Nº 2</li> <li>Pregunta: 4, ver anexo Nº 3</li> </ul>

## HIPÓTESIS PARTICULARES

6. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Indicadores	Ítems:
Las empresas privadas de Guayaquil cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios.	Las empresas privadas de Guayaquil	Empresas que se esfuerzan y trabajan para cumplir con la responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como evalúan el impacto de sus productos y procesos</li> <li>b. Como se involucran y se comprometen la administración</li> <li>c. Participación en programas que promueven el control del medio ambiente.</li> </ul>	<p>Pregunta: 19, Ver anexo No 1</p> <p>Pregunta: 12, ver anexo No. 2</p> <p>Pregunta: 5, ver anexo No. 3</p>
Cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Cumplen con la responsabilidad social y aplican métodos para evaluar los efectos de sus bienes y servicios</p>	Responsabilidad social de las empresas. Responsabilidad de las empresas como ciudadano, desde el punto de vista legal, ético, económico y ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nivel de satisfacción de las necesidades de la comunidad</li> <li>b. Grado de aceptación por la comunidad</li> <li>c. Cumplimiento de las disposiciones y leyes</li> <li>d. Aplicación de sistemas de previsión</li> <li>e. Mitigación del impacto de bienes y servicios</li> </ul>	<p>Pregunta: 20, ver anexo No. 1</p> <p>Pregunta: 12, ver anexo No. 2</p> <p>Pregunta: 5, ver anexo N° 3</p>

## HIPÓTESIS PARTICULARES

7. Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Indicadores	Ítems:
La aplicación de los métodos de alerta temprana no fueron suficientes para la prevención de crisis que pusieron en peligro el desarrollo y sustentabilidad de las empresas privadas de Guayaquil, en 2000 - 2005.	La aplicación de métodos de actuales métodos no fueron suficientes	Sistema de alerta temprana modelo de administración para predecir e imaginar el comportamiento futuro de los negocios y de prevenir las potenciales crisis.	Empresas que disponen y aplican métodos de previsión Métodos estructurados existentes y aplicados	Pregunta: 17, 18, ver anexo Nº 1 Pregunta: 6, ver anexo Nº 3
Variable Dependiente La prevención de crisis que pusieron en peligro el desarrollo y sustentabilidad de las empresas privadas de Guayaquil, en periodo 2000-2005		Oportuna prevención de crisis. Efecto o resultado de la aplicación del método de evaluación integral del desempeño de la organización para prevención de crisis.	Empresas activas como negocios en marchas Empresas competitivas que interviene en el mercado mundial Empresas que tomaron su prevenciones para superar la crisis	Pregunta: 12,13,14, ver anexo Nº 1 Pregunta: 9,10, ver anexo Nº 2

## MANUAL DE USUARIOS PARA LAS ENCUESTAS

### Breve definición

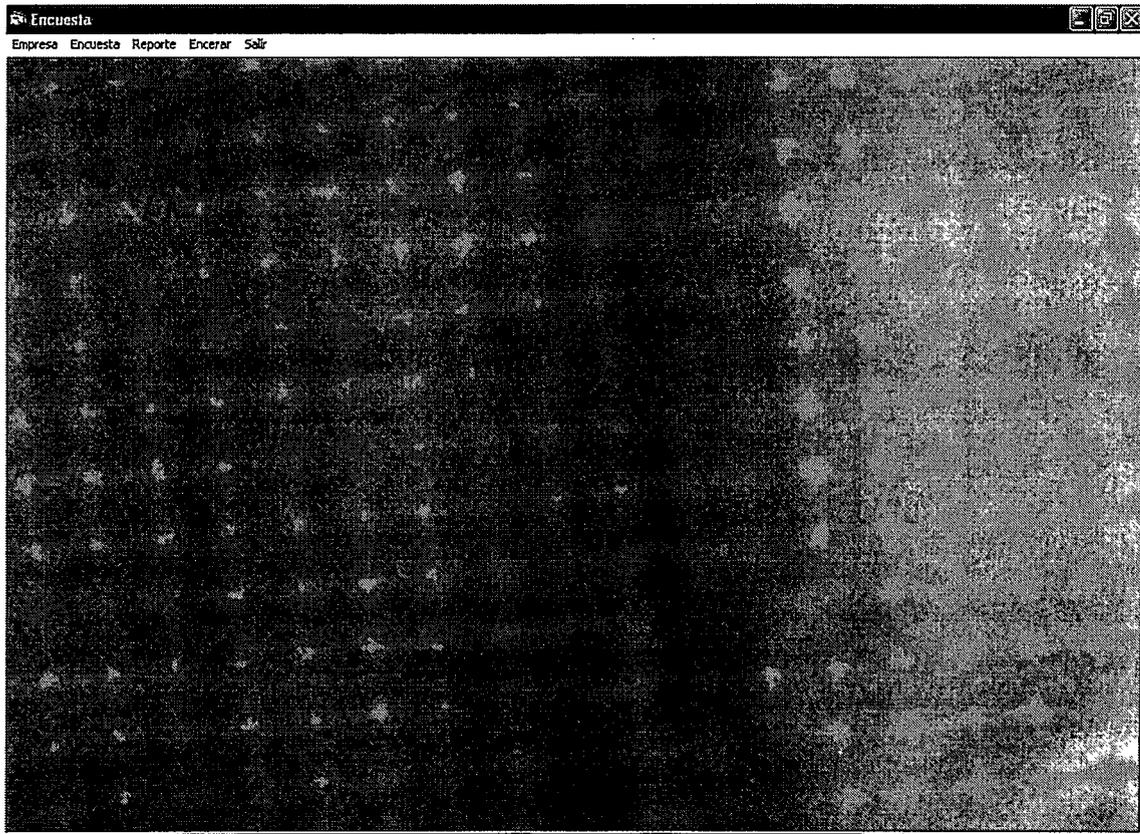
Esta aplicación sirve para la tabulación de tres tipos de encuestas diferentes.

### ¿Como ingresar al programa?

Para ingresar al programa se debe de pulsar el icono de encuestas que se encuentra en el escritorio.



Luego de haber efectuado clic en este icono aparecerá la pantalla siguiente:



Ítems del Sistemas.

Empresa.- Esta opción sirve para el ingreso en los registros de las diferentes empresas.

The image shows a screenshot of a software interface titled "Datos Generales" (General Data). The form contains the following fields and controls:

- Código:** A text box containing the number "2".
- Razón Social:** A large empty text box.
- Año de Const.:** A text box, followed by a label "Cap. Actual" and another empty text box.
- Dirección:** A large empty text box.
- Tipo de Empresa:** A dropdown menu with "Abierta" selected.
- Sector:** A dropdown menu with "Industrial" selected.
- Actividad B.:** A large empty text box.
- Mercados de bienes y servicios:** A section with two columns of text boxes: "Nacional" and "Exportación".
- # Empleados:** A text box.
- T. Activo:** A text box, followed by a label "T. Pasivo" and another empty text box.
- Cargo:** A large empty text box.
- Profesión:** A large empty text box.
- Fecha:** A date picker showing "30/09/2006".

At the bottom of the form, there are four buttons: "Buscar", "Grabar", "Limpiar", and "Salir".

Descripción de los campos:

Código: El sistema genera en forma automática los códigos.

Razón Social: Se registra el nombre de la empresa.

Año: Se registra el año de constitución de la empresa

Capital actual: Se define el capital que posee actualmente la empresa.

Dirección: Se registra el domicilio de la compañía.

Tipo de empresa: Se describe el tipo de empresa que puede ser: Abierta o Familiar.

Sector: A que tipo de sector se dedica la empresa. Estas pueden ser:

Industrial, comercial y servicios

Actividad básica: Se define la actividad principal a que se dedica la empresa.

Nacional: El tipo de nacionalidad de la empresa

Exportación: Define si la compañía realiza exportaciones.

Número de empleados: Registra la cantidad de empleados que tiene la empresa.

Total activo: Registra el total del activo que tiene la empresa al momento de la encuesta.

Total pasivo: Registra el total de pasivos que tiene la empresa

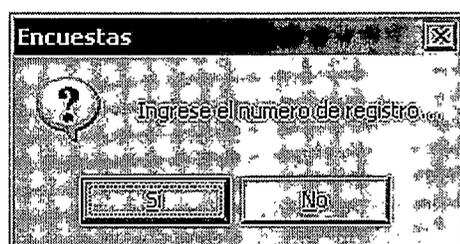
Cargo: Se menciona el cargo jerárquico de la persona encuestada.

Profesión: Se define la profesión que posee la persona a quien se ha realizado la encuesta.

Fecha: Se define la fecha cuando se realizo la encuesta.

Como crear una empresa.- Para ingresar un dato es necesario haber llenado todos requisitos que solicita el programa y luego debe presionar el botón grabar para dejar guardado éste registro.

Como buscar una empresa.- Para buscar un registro se deberá presionar el botón Buscar, luego de eso se presentara el siguiente mensaje.



Si presiona el botón Si se posesionara en el campo Código para digitar el código asignado que de antemano lo habrá de haber anotado en algún lugar.

Después de haber digitado el código se presionara nuevamente el botón de buscar, aparecerá los datos de la empresa ingresado anteriormente.

Datos Generales			
Código	1		
Razon Social	Pacífico		
Año de Const.	2005	Cap. Actual	100000000
Dirección	Malecon y 9 de Octubre		
Tipo de Empresa	Abierta <input checked="" type="checkbox"/>		
Sector	Comercial <input checked="" type="checkbox"/>		
Actividad B	Atencion de Cliente de cuentas bancarias		
Mercados de bienes y servicios:			
Nacional	444444	Exportacion	444444
# Empleados	1000		
T. Activo	1400123	T. Pasivo	11335
Cargo	Gerente		
Profesion	Ingenierd		
Fecha	20/09/2006 <input type="checkbox"/>		
Buscar		Grabar	
Limpiar		Salir	

Como modificar una empresa.- Para hacer modificaciones debe primero ingresar los datos y buscar los registros y luego de cambiar los datos deberá presionar el botón grabar.

Encuesta.- Esta pantalla se realiza los ingresos de las encuesta para su futura Tabulación.

The screenshot shows a software interface for entering survey data. The title bar reads 'Encuestas'. The form is divided into several sections:

- Header:** 'Encuestas'
- Form Fields:**
  - 'Clase' with value '1' and a 'Nueva Encuesta' button.
  - '# de Encuesta' with value '1'.
  - 'Empresa' with value '4' and 'CREDITOS ECONOMICOS S.A.' and a 'Busqueda' button.
- Pregunta:** A text box containing the question: '¿Considera usted que por razones económicas del país las empresas de Guayaquil durante el periodo 2000:2005 entraron en crisis?'.
- Opciones:** A list box with 'SI' and 'NO' options. The 'SI' option is selected with a checkmark.
- Observación:** A text box containing the note: 'Malos manejos políticos y economicos, creando la desconfianza al pais.'
- Navigation:** Buttons for 'Anterior', 'Siguiente', 'Grabar', and 'Salir'.

### Descripción de los campos

Clase: Se define la clase de encuesta que desea ingresar , existen tres tipos.

Número de Encuesta: El sistema lo genera en forma automática dependiendo de la clase de encuesta que realiza.

Empresa: Se ingresa el número de Empresa que se creo en la anterior opción.

Como ingresar una encuesta.- Para ingresar las encuestas se deberá seguir los siguientes pasos:

En el campo de clase se deberá de ingresar el tipo de encuesta

Luego presionar el botón de nueva encuesta con esta acción se cargaran las preguntas correspondientes a la clase de encuesta seleccionada.

Ingresar el código de la empresa.

Seleccionar las opciones que nos brinda cada pregunta.

Para pasar a la siguiente pregunta se presionara el botón siguiente.

Presionar el botón Grabar para guardar los registros.

Como buscar una encuesta.- Para ingresar las encuestas se deberá seguir los siguientes pasos:

En el campo de clase se debe ingresar el tipo de encuesta

Ingresar el código de la empresa.

Presionar o seleccionar la opción que dice búsqueda.

Seleccionar las opciones que nos brinda cada pregunta.

Para pasar a la siguiente pregunta se digitará el siguiente botón.

Como Modificar una encuesta.- Para ingresar las encuestas se deberá seguir los siguientes pasos:

En el campo de clase se registrara el tipo de encuesta

Ingresar el código de la empresa.

Presionar o seleccionar la opción que dice búsqueda.

Seleccionar las opciones que solicita cada pregunta.

Para pasar a la siguiente pregunta se presionara el botón siguiente.

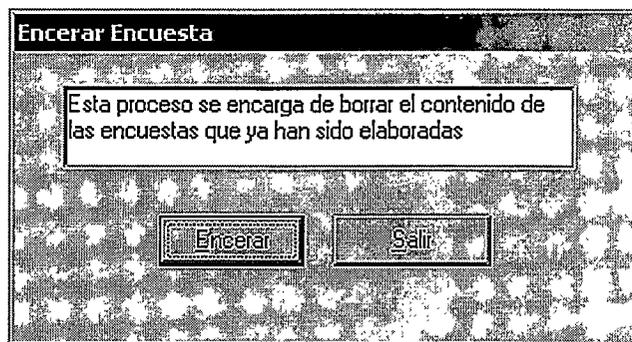
Modificar los ítems que se requieren.

Presionar el botón grabar y se guardaran las modificaciones

The screenshot shows a software window titled "Encuestas" with the following fields and controls:

- Clase:** 1
- # de Encuesta:** 1
- Empresa:** 4 CREDITOS ECONOMICOS S.A.
- Botones:** Nueva Encuesta, Busqueda
- Pregunta:** 1 ¿Considera usted que por razones economicas del pais las empresas de Guayaquil durante el periodo 2000-2005 entraron en crisis?
- Opciones:** SI, NO (with checkboxes)
- Observación:** Malos manejos politicos y economicos, creando la desconfianza al pais.
- Botones de Navegación:** Anterior, Siguiente, Grabar, Salir

Encerar.- Esta opción nos sirve para encerar las encuestas, es decir borrar el contenido de todas encuestas que se han ingresado

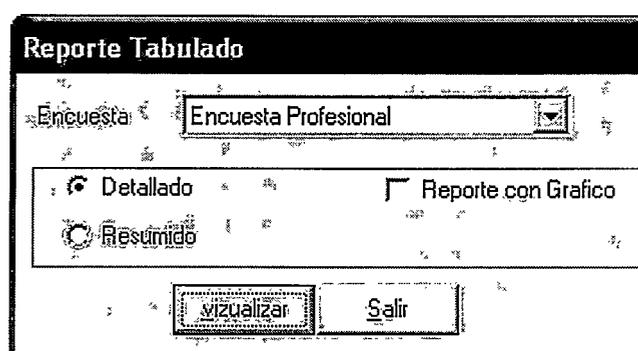


Funcionamiento: Para encerrar las encuestas ingresadas se debe presionar el botón Encerrar

Reporte

Tabulación

Tabulado de Encuesta.- Esta opción sirve para ver los resultados en forma tabulada de las encuestas que han sido ingresadas.



Reportes.- Para visualizar los reportes se deberá de seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

Se debe de seleccionar si se desea Detallado o Resumido.

Seleccionar si se desea con grafico solo basta con hacer clic en la opción Reporte con grafico.

Para que aparezca el reporte basta con presionar Visualizar.

Dependiendo el tipo de reporte que haya seleccionado aparecerá el reporte de la tabulación del tipo de encuesta que se ha seleccionado.

# Reporte tabulado sin grafico

ENCUESTA\_RI  
1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

**UTEG**  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Encuesta Profesional  
Tabulación de Datos

ENCUESTA EMPRESARIAL SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA  
GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

1 ¿Considera usted que por razones economicas del país las empresas de Guayaquil, durante el periodo 2000-2005, entraron en crisis

Niveles	Frecuenci	%	% Acumulado
SI	<sup>a</sup> 16	84%	84%
NO	3	16%	100%
Total	19	100%	

2 ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil se han recuperado de la crisis economica en el periodo 2000-2005 ?

Seleccione Opción

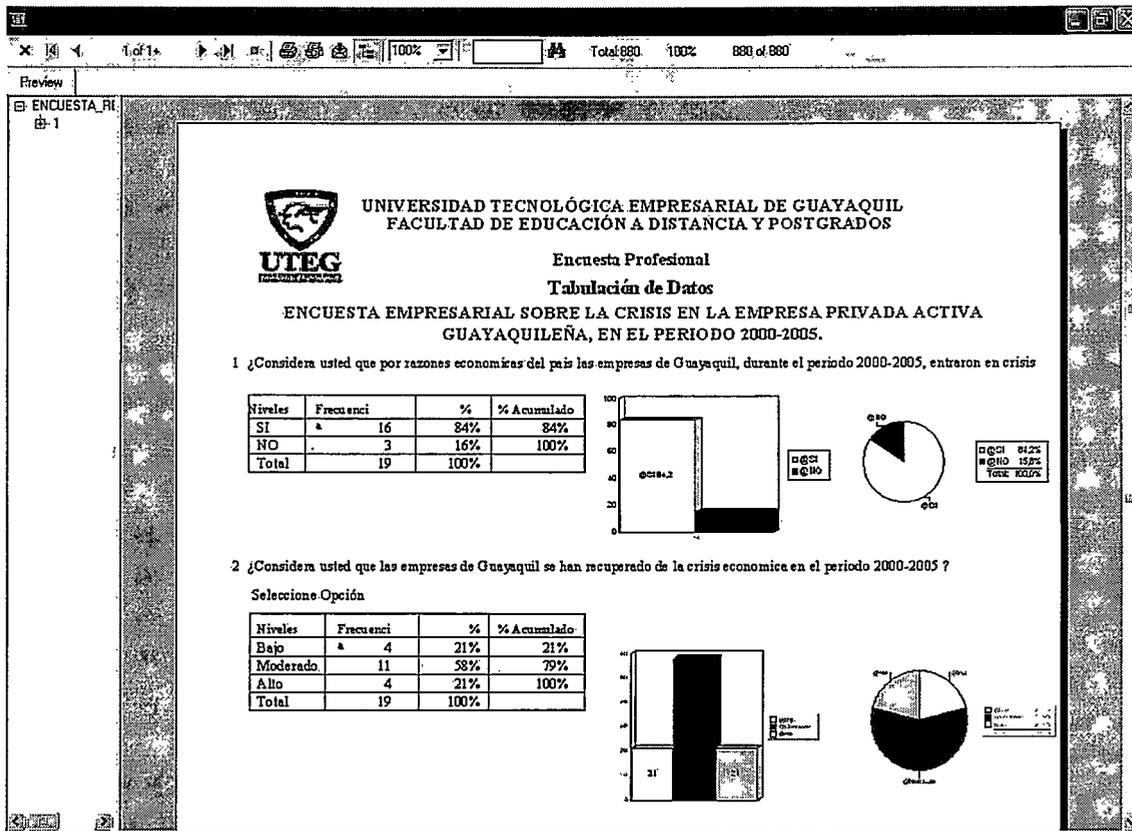
Niveles	Frecuenci	%	% Acumulado
Bajo	<sup>a</sup> 4	21%	21%
Moderado	11	58%	79%
Alto	4	21%	100%
Total	19	100%	

3 ¿La empresa donde usted trabaja estuvo en crisis económica durante el periodo 2000 - 2005?

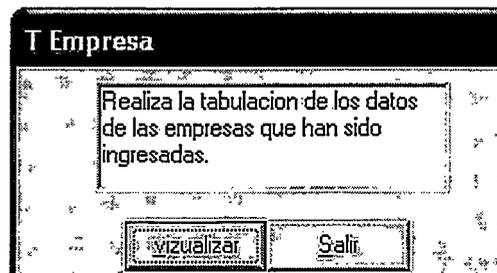
Niveles	Frecuenci	%	% Acumulado
SI	<sup>a</sup> 5	26%	26%
NO	14	74%	100%
Total	19	100%	

4 En el periodo 2000 - 2005. ¿Se vio afectada negativamente la productividad de su empresa?

## Reporte tabulado con Gráficos



Tabulación de empresa.- Esta opción sirve para visualizar datos estadísticos de las empresas encuestadas.



Modo de funcionamiento.- Para visualizar el reporte se deberá de seguir los siguientes pasos:

Presionar visualizar para que aparezca el reporte.

Reporte detallado

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

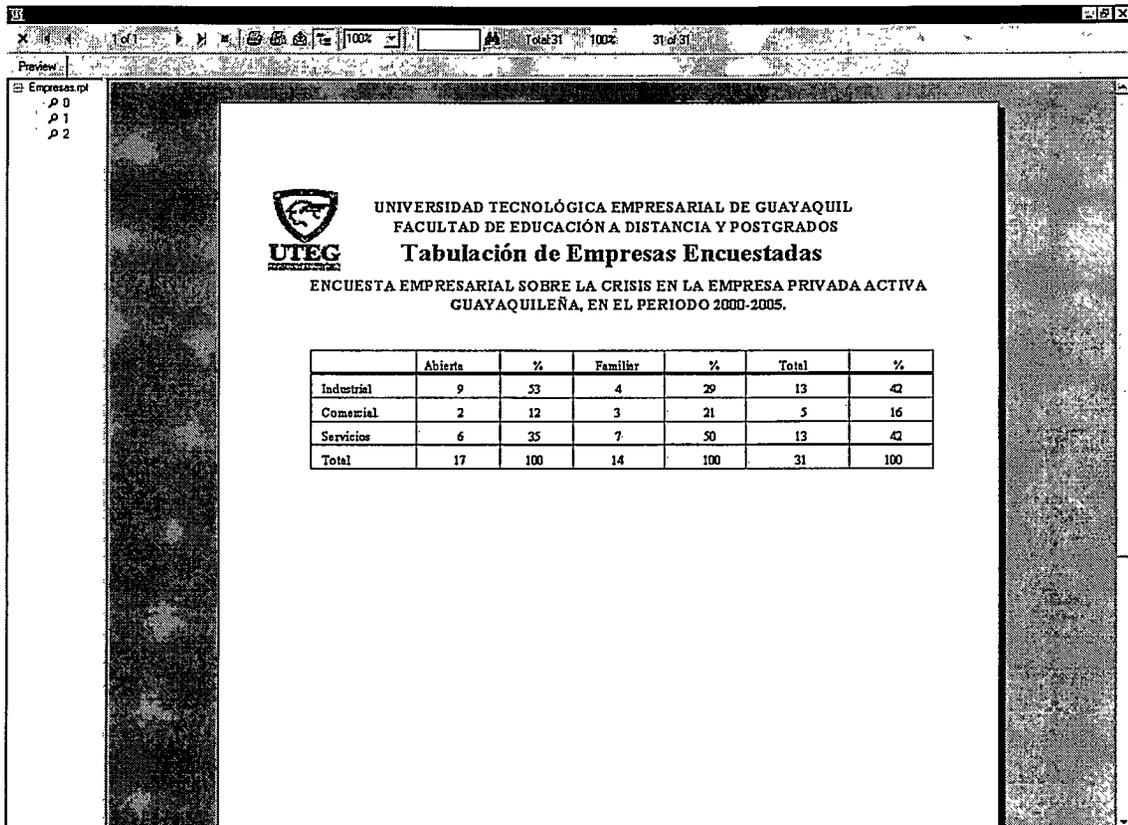
**UTEG**

**Tabulación de Empresas Encuestadas en Forma Detallada**

ENCUESTA EMPRESARIAL SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

	Encuestas Profesional						Encuestas Empresarias						Encuestas Analistas Económicos					
	Abierta	%	Familia	%	Total	%	Abierta	%	Familia	%	Total	%	Abierta	%	Familia	%	Total	%
Industrial	2	20	3	30	5	25	2	100	1	25	3	50	5	100	0	0	5	100
Comercial	2	20	2	20	4	20	0	0	1	25	1	17	0	0	0	0	0	0
Servicios	6	60	5	50	11	55	0	0	2	50	2	33	0	0	0	0	0	0
Total	10	100	10	100	20	100	2	100	4	100	6	100	5	100	0	0	5	100

## Reporte resumido



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

**Tabulación de Empresas Encuestadas**  
ENCUESTA EMPRESARIAL SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA  
GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

	Abierta	%	Familiar	%	Total	%
Industrial	9	53	4	29	13	42
Comercial	2	12	3	21	5	16
Servicios	6	35	7	50	13	42
Total	17	100	14	100	31	100

Tabulación por sectores.- Esta opción sirve para visualizar datos estadísticos de las empresas encuestadas clasificadas por el sector. Dicho sector puede ser Industrial, comercial o de servicios.



Reporte x Tipo de Sectores

Encuesta: Encuesta Profesional

Sector: Industrial

Tipo Reporte: R. Grafico

visualizar Salir

Modo de funcionamiento.- Para visualizar los reportes se deberá de seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

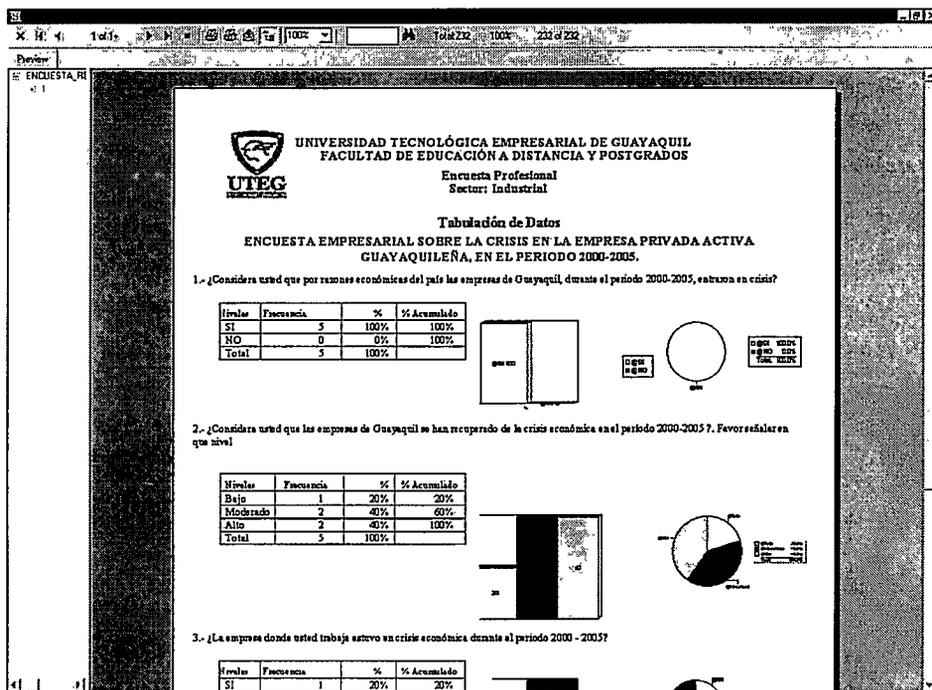
Se debe seleccionar el sector.

Seleccionar con grafico o sin gráficos

Para que aparezca el reporte basta con presionar visualizar.

Dependiendo el tipo de reporte que haya seleccionado aparecerá el reporte.

### Reporte con gráfico



### Reporte Sin grafico


**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS**

**Encuesta Profesional**  
**Sector: Industrial**

**Tabulación de Datos**  
**ENCUESTA EMPRESARIAL SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA**  
**GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.**

1. ¿Considera usted que por razones económicas del país las empresas de Guayaquil, durante el periodo 2000-2005, entraron en crisis?

Niveles	Frecuencia	%	% Acumulado
SI	5	100%	100%
NO	0	0%	100%
Total	5	100%	

2. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil se han recuperado de la crisis económica en el periodo 2000-2005?. Favor señalar en que nivel

Niveles	Frecuencia	%	% Acumulado
Bajo	1	20%	20%
Moderado	2	40%	60%
Alto	2	40%	100%
Total	5	100%	

3. ¿La empresa donde usted trabaja estuvo en crisis económica durante el periodo 2000 - 2005?

Niveles	Frecuencia	%	% Acumulado
SI	1	20%	20%
NO	4	80%	100%
Total	5	100%	

4. En el periodo:2000 - 2005, ¿Se vio afectada negativamente la productividad de su empresa?. Favor señalar en que nivel.

Niveles	Frecuencia	%	% Acumulado
Bajo	2	40%	40%
Moderado	1	20%	60%
Alto	2	40%	100%

Tabulación por tipo de empresa.- Esta opción sirve para visualizar datos estadísticos de las empresas encuestadas clasificadas por el sector y tipo de empresa. Dicho sector puede ser Industrial, comercial o de servicios y tipos pueden ser: abiertas y familiares.

**Reporte x Tipo de Empresa**

Encuesta:

Sector:

Tipo de Empresa:

Tipo Reporte:

Modo de Funcionamiento.- Para visualizar los reportes se deberá de seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

Se debe de seleccionar el sector.

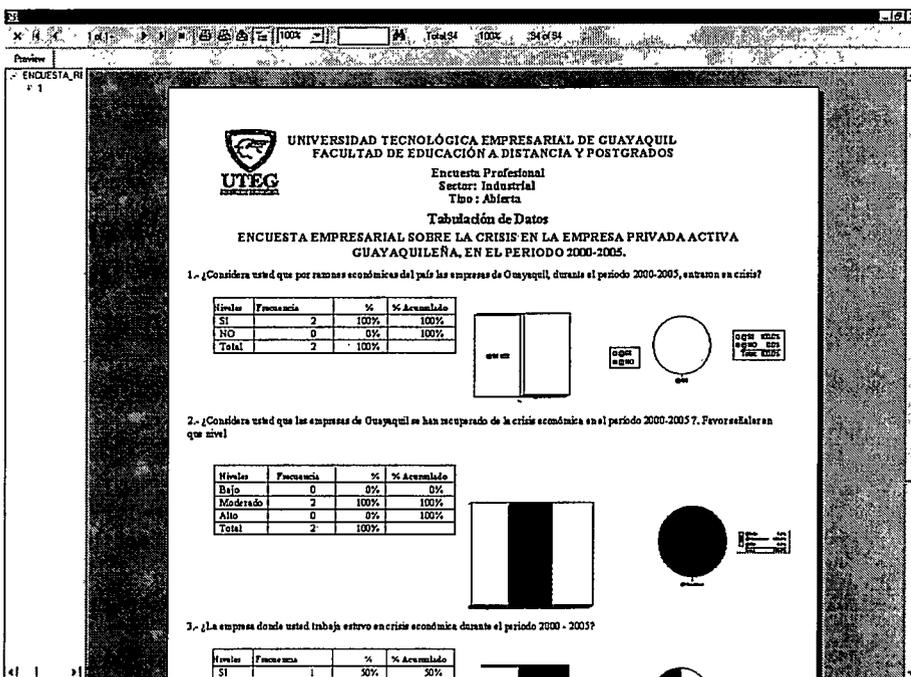
Se debe de seleccionar el tipo de empresa.

Seleccionar si se desea con grafico o sin gráficos

Para que aparezca el reporte basta con presionar Visualizar.

Dependiendo el tipo de reporte que haya seleccionado aparecerá el reporte.

## Reporte con gráfico



## Reporte Sin grafico.

ENCUESTA\_RI  
06-1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS

Encuesta Profesional  
Sector: Industrial  
Tipo: Abierta

Tabulación de Datos  
ENCUESTA EMPRESARIAL SOBRE LA CRISIS EN LA EMPRESA PRIVADA ACTIVA  
GUAYAQUILEÑA, EN EL PERIODO 2000-2005.

1. ¿Considera usted que por razones económicas del país las empresas de Guayaquil, durante el periodo 2000-2005, entraron en crisis?

Nivel	Frecuencia	%	% Acum.
SI	2	100%	100%
NO	0	0%	100%
Total	2	100%	

2. ¿Considera usted que las empresas de Guayaquil se han recuperado de la crisis económica en el periodo 2000-2005? Favor señalar en que nivel

Nivel	Frecuencia	%	% Acum.
Bajo	0	0%	0%
Moderado	2	100%	100%
Alto	0	0%	100%
Total	2	100%	

3. ¿La empresa donde usted trabaja estuvo en crisis económica durante el periodo 2000 - 2005?

Nivel	Frecuencia	%	% Acum.
SI	1	50%	50%
NO	1	50%	100%
Total	2	100%	

4. En el periodo 2000 - 2005, ¿Se vio afectada negativamente la productividad de su empresa? Favor señalar en que nivel.

Nivel	Frecuencia	%	% Acum.
Bajo	0	0%	0%
Moderado	1	50%	50%
Alto	1	50%	100%

Gráficos tabulación.- Esta opción sirve para visualizar los gráficos estadísticos de las empresas encuestadas clasificadas por el sector y tipo de empresa.

**Reporte Concentrados**

Tipo: Encuesta Profesional

Clase: Sectores

Porcentaje

Visualizar Salir

Modo de funcionamiento.- Para visualizar los reportes se deberá de seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

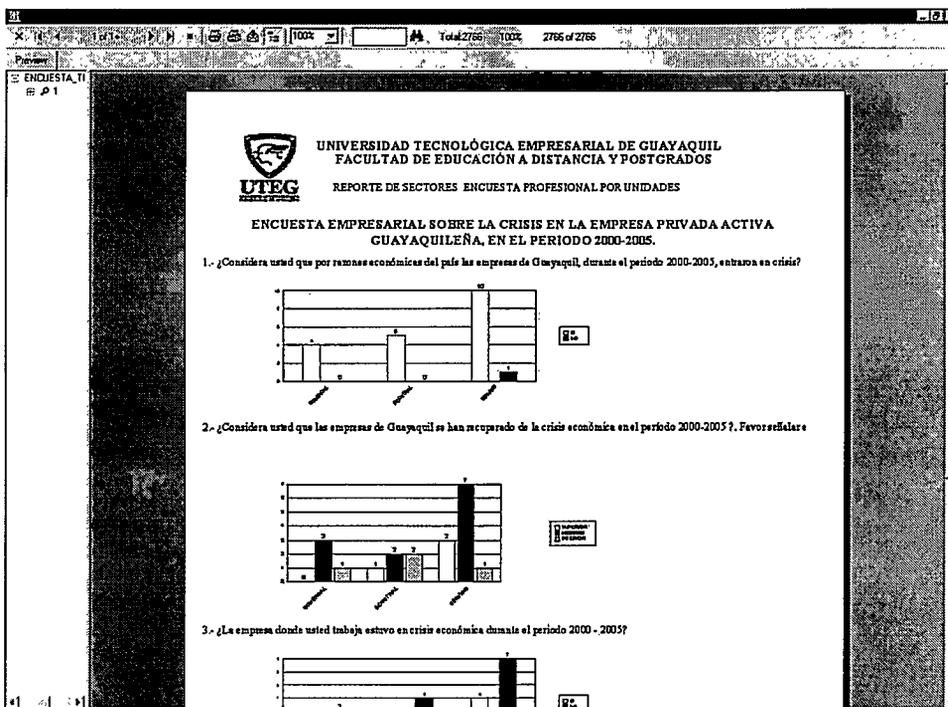
Se debe de seleccionar la clase.

Se selecciona si desea en porcentajes o no.

Para que aparezca el reporte basta con presionar Visualizar.

Dependiendo el tipo de reporte que haya seleccionado aparecerá el reporte.

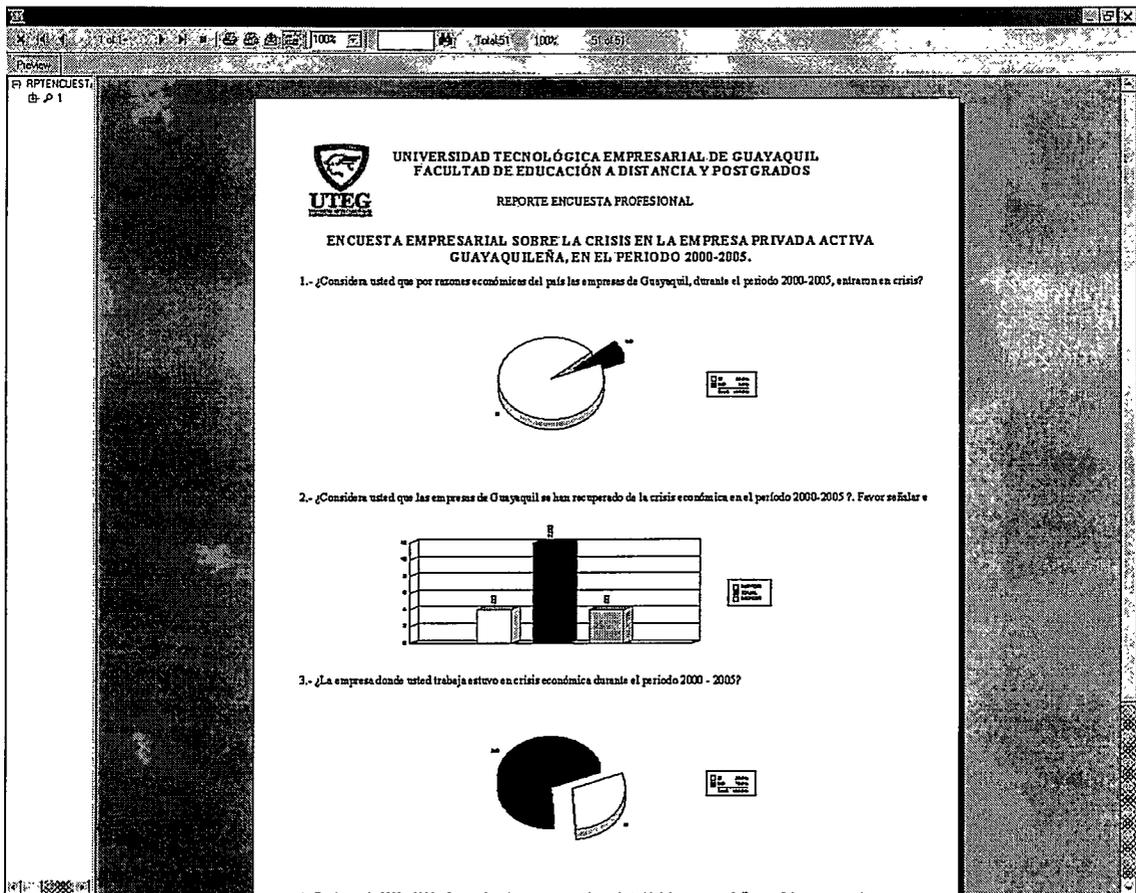
Reporte por sectores:





Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

Presionar visualizar para que aparezca el reporte.



Reportes de encuestas.- Esta opción sirve para visualizar las encuestas ingresadas anteriormente.

The screenshot shows a window titled "Reporte Encuestas". It features a dropdown menu labeled "Encuesta" with "Encuesta Profesional" selected. Below the dropdown are two buttons: "visualizar" and "Salir".

Modo de funcionamiento.- Para visualizar los reportes se deberá de seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el tipo de encuesta que se requiere.

Presionar visualizar para que aparezca el reporte.

ENCUESTA 2

No Encuesta 1  
 Empresa: Consulting & Solutions  
 Direccion: Los Ceibos, Quezayquil

1 ¿Hace cuantos años que su empresa esta en el negocio?  
 Años: 20

2 ¿Siempre a estado en el mismo negocio?  
 SI  NO

3 ¿Considera que su empresa entro en crisis económica durante el periodo 2000 - 2003?  
 SI  NO

4 Porcentualmente, ¿Considera usted que las ventas de su empresa en el 2000 - 2003?  
 Superiores  0% Igual  0% Menor  75%

5 Porcentualmente, ¿Los precios de ventas de su empresa durante el periodo 2000 - 2003?  
 Superiores  0% Igual  0% Menor  40%

6 ¿Cuál de los factores externos que se mencionan a continuación impactaron económicamente a su empresa en el periodo 2000 - 2003?  
 Favor indique la escala:

Congelamiento Bancario	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Devaluación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La Dolarización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aumento de la Inflación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reducción de la Demanda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incremento de la Tasa de Interés	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## MANUAL DE ALERTA TEMPRANA METODO "LIDER"

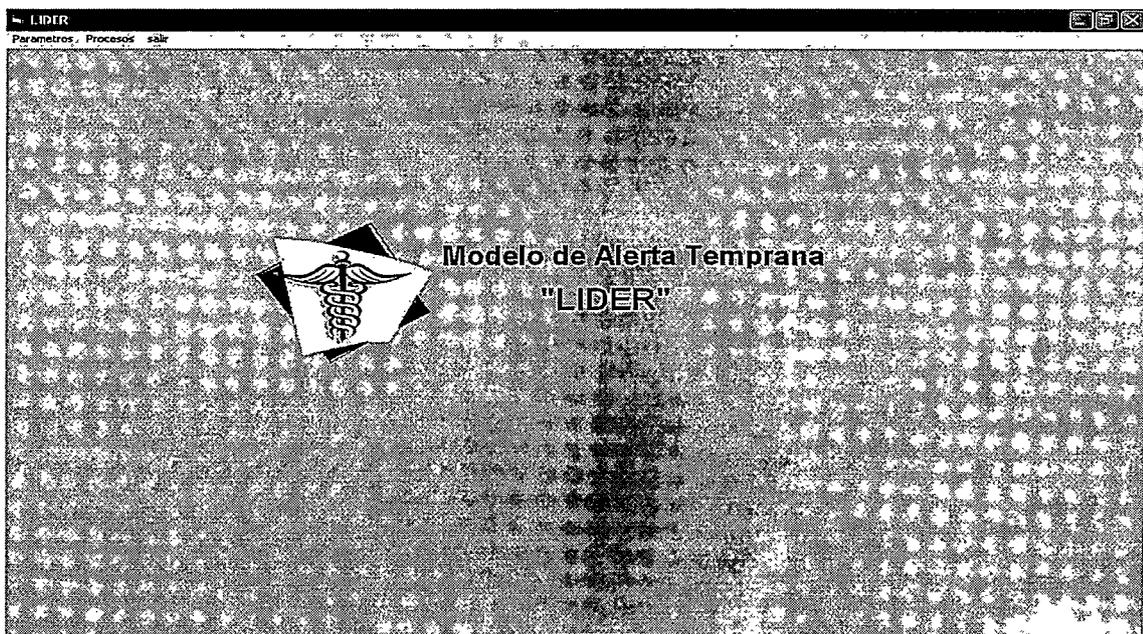
Definición.- Esta aplicación sirve de ayuda para efectuar un diagnostico de la situación en que se encuentra una empresa a través de la evaluación del entorno y factores internos, con base en los estados financieros y el conocimiento de la administración organizacional, para la predicción y alerta temprana de crisis.

Como ingresar al programa.- Para ingresar al programa se debe pulsar el icono de encuestas que se encuentra en el escritorio del PC.



Test.exe

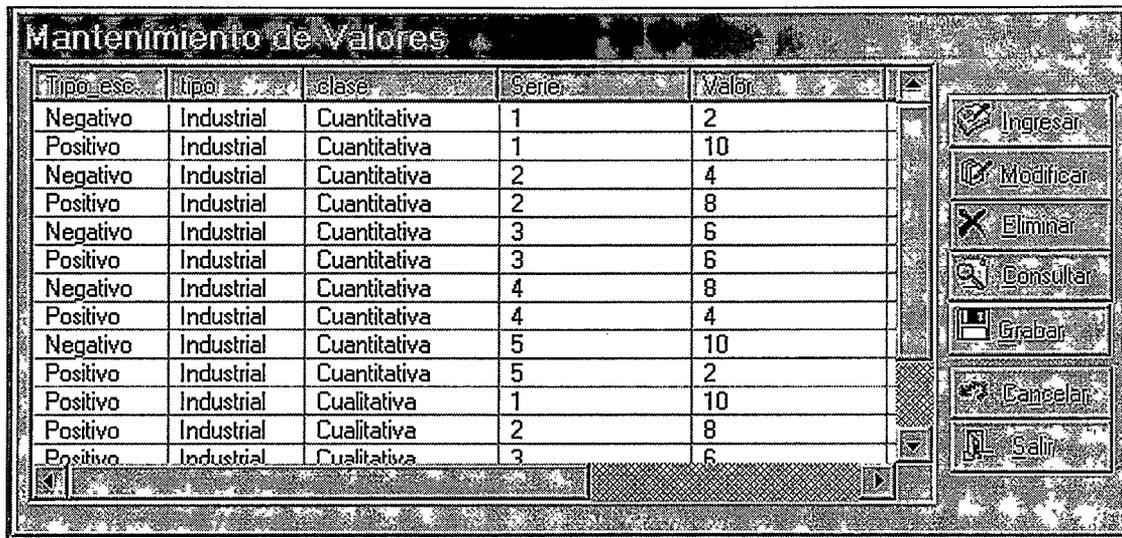
Luego de haber hecho clic en este icono aparecerá la siguiente pantalla:



Ítems del Sistemas.

Parámetros

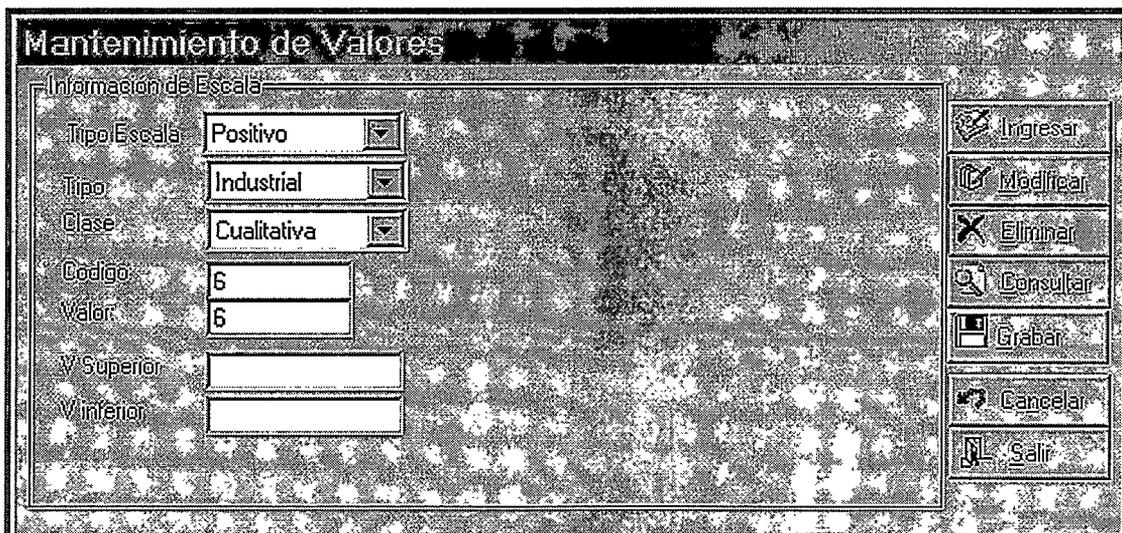
Valor Escala.- Esta opción sirve para el ingreso de los registros de los datos de las diferentes empresas a ser evaluadas.



**Mantenimiento de Valores**

tipo_esc.	tipo	clase	Serie	Valor
Negativo	Industrial	Cuantitativa	1	2
Positivo	Industrial	Cuantitativa	1	10
Negativo	Industrial	Cuantitativa	2	4
Positivo	Industrial	Cuantitativa	2	8
Negativo	Industrial	Cuantitativa	3	6
Positivo	Industrial	Cuantitativa	3	6
Negativo	Industrial	Cuantitativa	4	8
Positivo	Industrial	Cuantitativa	4	4
Negativo	Industrial	Cuantitativa	5	10
Positivo	Industrial	Cuantitativa	5	2
Positivo	Industrial	Cualitativa	1	10
Positivo	Industrial	Cualitativa	2	8
Positivo	Industrial	Cualitativa	3	6

Toolbar: Ingresar, Modificar, Eliminar, Consultar, Grabar, Cancelar, Salir



**Mantenimiento de Valores**

Información de Escala

Tipo Escala: Positivo

Tipo: Industrial

Clase: Cualitativa

Código: 6

Valor: 6

Y Superior:

Y Inferior:

Toolbar: Ingresar, Modificar, Eliminar, Consultar, Grabar, Cancelar, Salir

Descripción de los campos

Tipo de Escala: Registra el tipo de escala asignada por el analista.

Tipo: Indica el tipo de empresa que será analizada: industrial, comercial y servicio.

Clase: Indica la clase, esto es cualitativo o cuantitativo.

Código: Secuencial que asigna automáticamente el programa.

Valor: Indica el valor que tiene la pregunta.

V Superior: Indica el rango superior que es admitido en la escala

V inferior: Indica el rango inferior que es admitido en la escala

Como Crear una Escala nueva.- Después de haber ingresado los datos requeridos se debe presionar el botón grabar para guardar la información en el registro.

Como modificar.- Para realizar la modificación de los registros, seleccione el botón modificar; una vez modificado los datos presione el botón grabar.

Preguntas.- Esta opción sirve para el ingreso de los datos de las diferentes empresas.

### Mantenimiento de Pregunta

Categoría	Id.	Descripción	Razon	Puntaje
Liquidez	1	Flujo de efectivo	FLUJO D...	30
Liquidez	2	Liquidez extrema	LIQUIDE...	25
Liquidez	3	Razón de efectivo	RAZON ...	15
Liquidez	4	Prueba ácida	RAZON ...	25
Liquidez	5	Capital de trabajo	PRUEBA...	25
Liquidez	6	Razón circulante	CAPITAL...	15
Liquidez	7	Ciclo de conversión de efectivo	CICLO D...	15
Resultados	34	Nivel de satisfacción de los clientes	NIVEL D...	40
Resultados	35	Niveles de productividad	NIVELES...	35
Resultados	36	Estructura de activos productivos	ESTRUC...	25
Resultados	37	ROA	ROA	25
Resultados	38	ROE	ROE	25
Resultados	39	Rotación de activos totales	ROTACI...	25
Resultados	40	Rotación de inventarios	ROTACI...	25
Resultados	41	Razón de deuda	RAZON ...	25
Resultados	42	Razón de deuda a capital	RAZON ...	25

Ingresar

Modificar

Eliminar

Consultar

Grabar

Cancelar

Salir

### Mantenimiento de Pregunta

Información de Pregunta:

Tipo:

Código:

Descripción:

Tipo Escala:

Razon:

Valor:

Activo:

Ingresar

Modificar

Eliminar

Consultar

Grabar

Cancelar

Salir

Descripción de los campos

Tipo Escala: Selecciona que tipo de escala.

Tipo: Indica que tipo de empresa: industrial, comercial y servicio,

Clase: Indica la clase de factores cualitativos o cuantitativos.

Código: Secuencial que le asigna automáticamente el programa.

Valor: Indica el valor que tiene la pregunta.

V Superior: Indica el rango superior que es admitido en la escala

V inferior: Indica el rango Inferior que es admitido en la escala

Como Crear una Escala nueva.- Después de haber ingresado los datos requeridos se debe presionar el botón grabar para guardar la información en el registro.

Como modificar.- Para realizar la modificación de los registros, seleccione el botón modificar; una vez modificado los datos presione el botón grabar.

### Proceso

Test.- En esta pantalla se realizara el ingreso de datos para ser procesados.

The screenshot shows a software interface titled "Test". It contains several input fields and a table. The "Encuestado" field has the value "1" and "22". The "No" field has the value "1" and a date "01/01/2007". The "Pregunta" field contains the text "Liquidez" and "1 Flujo de efectivo". Below this, it says "Ingrese los valores requeridos". The "Opciones" section contains a table with 5 rows and 3 columns: Items, Descripción, and Valor.

Items	Descripción	Valor
1	UAII	4360
2	DEPRECIACIÓN	10000
3	IMPUESTOS	4360
4	pago de deuda	12000
5	intereses	1500

At the bottom of the form, there are four buttons: "Anterior", "Siguiete", "Salir", and "Nuevo".

Descripción de los campos.

Encuestado: Indica el código que fue asignado a la empresa.

Número: Aparece automáticamente dependiendo la secuencia.

Porcentaje: Esta opción selecciona si se ingresa en porcentajes o los valores del balance.

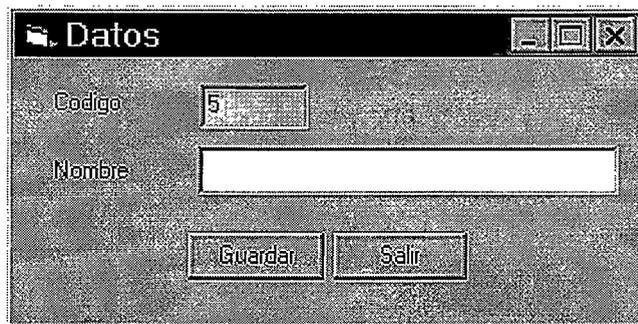
Como crear una nueva evaluación.- Si existen los datos ingresados se presiona el botón nuevo con el cual automáticamente se limpiaran todos los campos.

Lo primero que se debe ingresar es el código de la empresa evaluada. Si lo conoce deberá ingresarlo, caso contrario puede presionar F5 y aparecerá la ventana que presentamos a continuación.



Esta pantalla sirve para realizar la búsqueda de la empresa evaluada que se requiere; solo basta con digitar el nombre y presionar aceptar.

Si no existe la empresa encuestada deberá presionar el botón nuevo y aparecerá otra pantalla



The image shows a screenshot of a software dialog box titled "Datos". It has a standard Windows-style title bar with minimize, maximize, and close buttons. The dialog contains two input fields: "Codigo" with the value "5" and "Nombre" which is empty. Below the fields are two buttons: "Guardar" and "Salir".

Con esta pantalla ingresara el nombre de la nueva empresa evaluada. Basta con escribir el nombre y presionar grabar luego presione salir.

En la pantalla de consulta ya podrá digitar el nombre de la empresa y realizar la búsqueda respectiva.

Se deberá seleccionar la empresa a evaluar y se presionara el botón OK

Luego de haber ingresado el nombre de la empresa evaluada, si solo tiene datos estadísticos de las preguntas deberá presionar en la opción (Porcentajes) si tienes los datos de los balances no lo haga.

En la parte inferior de la pantalla se ingresan las preguntas respectivas que será llenadas con los datos que se requieren.

**Test**

Encuestado: 1 22

No: 1   Porcentajes 01/01/2007

Pregunta:  
**Liquidez**  
1 Flujo de efectivo  
Ingrese los valores requeridos

Opciones:

Items	Descripción	Valor
1	UAI	4360
2	DEPRECIACIÓN	10000
3	IMPUESTOS	4360
4	pago de deuda	12000
5	intereses	1500

Anterior Siguiente Salir Nuevo

Para continuar con la pregunta que sigue, se presionara el botón Siguiente. Si desea retroceder presione el botón Anterior.

Después de haber ingresado los datos de las 42 preguntas, el sistema presenta un mensaje, indicando que es la última pregunta, y presentara una ventana como esta.

**Impresión**

Concentrado

Impresora Pantalla Salir

En esta pantalla el sistema emitirá el resultado con los datos ingresados.

Si desea ver el detalle de todas las preguntas debe presionar pantalla.

Si desea ver los datos resumido seleccione concentrado y presione pantalla.

Con los cuales se presentaran reportes como estos.

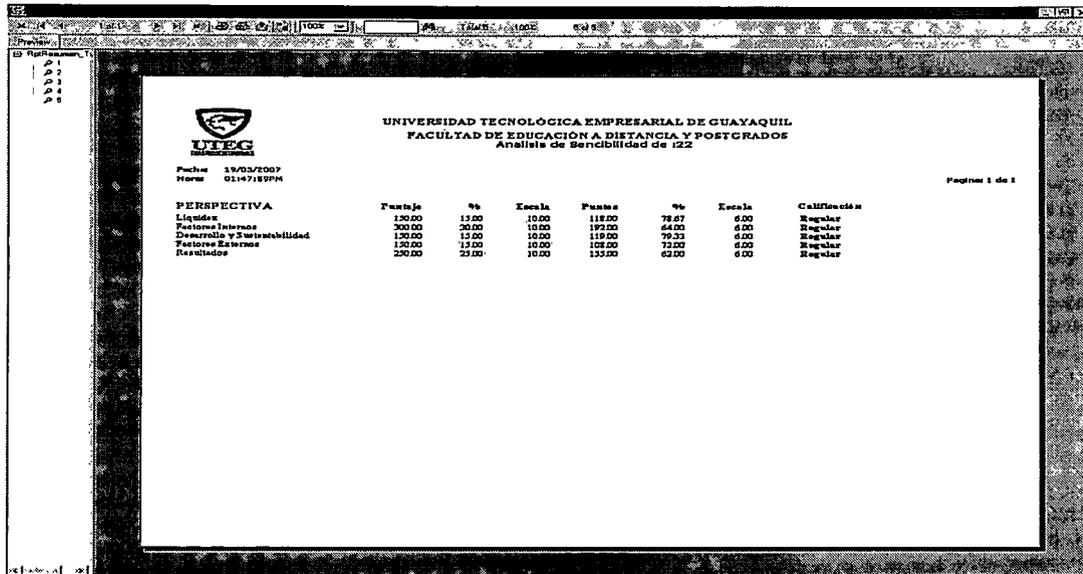
### Reporte Detallado

Fecha: 19/03/2007  
Hora: 01:46:49PM

Pagina: 1 de 3

No.	Descripción	Ponderación Real	Realizado en %	Realizado en Puntos	Fecha Nombrada	Importación del Indicador	Peso Relativo del Indicador	Peso Relativo Total	Calificación Real	Calificación Ideal	Porcentaje logro
<b>Liquiditas</b>											
1	Flujo de efectivo	30.00	60%	18.00	6.00	20.00	1.20	15%	0.18	0.30	60.00%
2	Liquidos extrema	25.00	100%	25.00	10.00	16.67	1.67	15%	0.25	0.25	100.00%
3	Razón de efectivo	15.00	100%	15.00	10.00	10.00	1.00	15%	0.15	0.15	100.00%
4	Prueba ácida	25.00	20%	5.00	2.00	16.67	0.33	15%	0.05	0.25	20.00%
5	Capital de trabajo	25.00	100%	25.00	10.00	16.67	1.67	15%	0.25	0.25	100.00%
6	Razón circulante	15.00	100%	15.00	10.00	10.00	1.00	15%	0.15	0.15	100.00%
7	Ciclo de conversión de efectivo	15.00	100%	15.00	10.00	10.00	1.00	15%	0.15	0.15	100.00%
									1.18	1.58	78.67%
											Regular
<b>Factores Internos</b>											
8	Experiencia en los negocios	30.00	60%	30.00	6.00	16.67	1.00	30%	0.30	0.50	60.00%
9	Calidad de la gestión administrativa	50.00	20%	10.00	2.00	16.67	0.33	30%	0.10	0.50	20.00%
10	Personal calificado	50.00	100%	50.00	10.00	16.67	1.67	30%	0.50	0.50	100.00%
11	Grado de apertura a los negocios	30.00	30%	24.00	8.00	10.00	0.80	30%	0.24	0.30	80.00%
12	Capacidad de innovación	20.00	40%	8.00	4.00	6.67	0.33	30%	0.08	0.20	40.00%
13	Grado de flexibilidad	20.00	60%	12.00	6.00	6.67	0.40	30%	0.12	0.20	60.00%
14	Disponibilidad de recursos	50.00	30%	40.00	8.00	16.67	1.33	30%	0.40	0.50	80.00%
15	Sistema de información confiable	30.00	60%	18.00	6.00	10.00	0.60	30%	0.18	0.30	60.00%
									1.92	3.88	64.00%
											Regular
<b>Desarrollo y Sustentabilidad</b>											
16	Liderazgo	25.00	100%	25.00	10.00	16.67	1.67	15%	0.25	0.25	100.00%
17	Flexibilidad estratégica	15.00	80%	12.00	8.00	10.00	0.80	15%	0.12	0.15	80.00%
18	Enfoque al cliente y mercado	15.00	80%	12.00	8.00	10.00	0.80	15%	0.12	0.15	80.00%
19	Creación y desarrollo de personal	15.00	80%	12.00	8.00	10.00	0.80	15%	0.12	0.15	80.00%
20	Sistema y gestión de procesos	15.00	100%	15.00	10.00	10.00	1.00	15%	0.15	0.15	100.00%

## Reporte Resumido



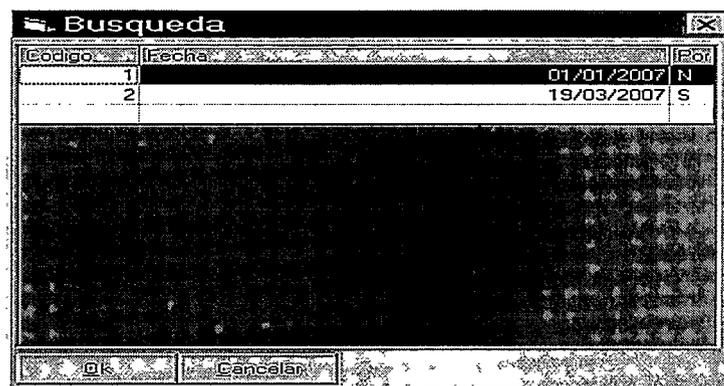
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS  
Análisis de Rendimiento de 122

Fecha: 19/03/2007  
Hora: 01:47:18PM

Página 1 de 1

PERSPECTIVA	Puntaje	%	Escala	Puntos	%	Escala	Calificación
Líquida	130.00	13.00	10.00	118.00	78.87	6.00	Regular
Factores Internos	300.00	30.00	10.00	192.00	64.00	6.00	Regular
Desarrollo y Sostenibilidad	130.00	13.00	10.00	118.00	78.87	6.00	Regular
Factores Externos	130.00	13.00	10.00	108.00	72.00	6.00	Regular
Resiliencia	200.00	20.00	10.00	135.00	67.50	6.00	Regular

Como realizar una búsqueda.- Para realizar una búsqueda de determinada evolución primero se deberá ingresar el código de la empresa encuestada y luego se presionara el botón  con el cual se desplegara una ventana que presenta el número de la evaluación y la fecha correspondiente.



Código	Fecha	Por
1	01/01/2007	N
2	19/03/2007	S

Se debe seleccionar la evaluación que se requiere. Después se presiona OK y se cargara automáticamente la evaluación requerida