



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII

Número: Edición Especial

Artículo no.:76

Período: Febrero, 2020.

TÍTULO: Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento del proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes en la ciudad de Tulcán.

AUTORES:

1. Máster. Danny Mauricio Sandoval Malquín.
2. Ing. Jesús Geovanny Rosero Trujillo.

RESUMEN: La investigación se realizó con la finalidad de brindar una propuesta de sostenibilidad y crecimiento para la PYMES de la ciudad de Tulcán, basado en un modelo de gestión financiera que involucra procesos administrativos y financieros orientados a mejorar el nivel de utilidades y decisiones de inversión. Se determinó la débil gestión estratégica financiera, sin adecuados presupuestos de inversión y un alto riesgo en el apalancamiento. En estas circunstancias, se plantea un modelo de gestión financiera basada en el Balance Scorecard, cuyas perspectivas: financieras, de clientes, procesos internos, y, aprendizaje y desarrollo, contienen los elementos técnicos de una planificación estratégica financiera que se articulan con los objetivos de crecimiento económico socialmente responsable.

PALABRAS CLAVES: Gestión Financiera, sostenibilidad, crecimiento, PYMES.

TITLE: Financial management model for the strengthening of the sustainability and growth process of SMES in the city of Tulcán.

AUTHORS:

1. Máster. Danny Mauricio Sandoval Malquín.
2. Ing. Jesús Geovanny Rosero Trujillo.

ABSTRACT: The research was conducted with the purpose of providing a proposal for sustainability and growth for SMEs in the city of Tulcan, based on a financial management model that involves administrative and financial processes aimed at improving the level of profits and investment decisions. Weak strategic financial management was determined, without adequate investment budgets and high risk in the leverage. Under these circumstances, a financial management model based on the Balance Scorecard is proposed, whose perspectives: financial, customer, internal processes, and, learning and development, contain the technical elements of a financial strategic planning that is articulated with the objectives of socially responsible economic growth.

KEY WORDS: Financial management, sustainability, increase, PYMES.

INTRODUCCIÓN.

El sistema económico del Ecuador es de carácter social y solidario, en donde la PYMES se han convertido en el motor principal de la dinámica del mercado doméstico y su influencia en las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales.

Bajo este contexto, a partir de la elaboración y puesta en vigencia de la Constitución de Montecristi, la actividad económica de Ecuador ha registrado un crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) en torno al 3,47% anual (Banco Central, 2015), con excepción del año 2016, que registró una moderada contracción como consecuencia de una serie de factores que afectaron la situación macroeconómica, como la disminución sustancial del precio del petróleo (US\$ 98,5 en 2012 a US\$ 35,3 en 2016), las catástrofes naturales que sufrió el país (reconstrucción del terremoto de abril 2016, estimado en US\$ 3 344 millones) y la apreciación del dólar en momentos en que los países vecinos,

como Perú y Colombia, depreciaron sus monedas (SENPLADES, 2016, como se citó en SENPLADES, 2017, p.72).

Estas cifras revelan la situación económica del país en los últimos años y la importancia que tiene llevar estudios investigativos orientados a mejorar e impulsar la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas de la zona fronteriza al norte del país.

El objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2017 2021 Toda Una Vida, señala: “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” (SENPLADES, 2017, p.76).

Bajo este enfoque, se determina la relevancia que tiene el funcionamiento administrativo, financiero y operativo del sector empresarial para contribuir y fortalecer una economía con responsabilidad social. Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo (Besley & Brigham, 2016). Para ello, la formalidad de los procesos, la estructura organizacional, la cultura gerencial para tomar decisiones adecuadas de inversión y financiamiento, se constituyen el pilar fundamental para alcanzar un crecimiento y desarrollo económico.

En cuanto a la productividad de las Pymes a nivel de América Latina, llega en el mejor de los casos al 36 % con respecto a la productividad de las grandes empresas; en cambio en algunos países de Europa la productividad varía entre 73 y 75 %. En cuanto a las empresas medianas su productividad es inferior al 50 % con respecto a las grandes empresas en América Latina y en los países de Europa, el valor de la productividad es de aproximadamente 80% (CEPAL, 2011 como se citó en Yance et al., 2017).

Por otro lado, la política monetaria y financiera en el país debe suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia; establecer niveles de liquidez que garanticen la seguridad financiera; orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país; y promover que las tasas de interés estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas.

“Las decisiones de inversión determinan qué tipo de activos mantiene la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan de qué manera la compañía recauda dinero para pagar por los activos en los que invierte” (Robbins & Decenzo, 2017, p.7).

En este contexto, desde el punto de vista económico y financiero para las PYMES, el sistema financiero es un aliado estratégico para tomar decisiones de inversión y de financiamiento capaces de impulsar la sostenibilidad y desarrollo de este sector. La generación de riqueza y de fuentes de empleo, necesitan un apalancamiento operativo y financiero; sobre este aspecto el sistema monetario es un escenario base para la eficacia administrativa y financiera.

El sistema financiero permite que el dinero circule en la economía, que pase por muchas personas y que se realicen transacciones con él, lo cual incentiva un sin número de actividades, como la inversión en proyectos que, sin una cantidad mínima de recursos, no se podrían realizar, siendo esta la manera en que se activa toda la economía (Córdoba, 2015).

La gestión financiera empresarial que representa el objetivo de esta investigación permitirá crear condiciones de entorno y competitividad sistémica para fortalecer el tejido empresarial, generar confianza y mejorar el clima de negocios, gracias a una regulación económica estable y simplificada que brinde seguridad de liquidez, solvencia y rentabilidad a las empresas, bajo esta perspectiva según Pazmiño (2015), la soberanía económica que a su vez orienta un sistema económico social y solidario; una política fiscal dirigida al financiamiento de servicios y bienes públicos, una política comercial enfocada a dinamizar el mercado interno e insertar estratégicamente al Ecuador en la economía

mundial, que indica sobre el impulso y fortalecimiento del entorno político - económico del sector empresarial en el Ecuador.

Entre 2007 y 2016, el país presentó importantes avances tanto económicos como sociales, el crecimiento económico se tradujo en mejoras para la población, en la reducción de la pobreza y la desigualdad. No obstante, en los últimos años ha existido una marcada desaceleración económica debido a una vulnerabilidad en las fluctuaciones de los precios del petróleo, y a que las rentabilidades sectoriales acarrearón la consolidación de una estructura productiva poco diversificada, con una concentración de las exportaciones en pocos productos (CEPAL, 2016).

Este entorno social y económico va anclado a la necesidad de implantar una nueva visión de los procedimientos financieros basados en un conocimiento metodológico y científico que orienten decisiones de crecimiento y marquen tendencias de fuentes de empleo masivas e inclusivas para una mejor calidad de vida en la población.

El proceso investigativo en este documento radica en la factibilidad de crear una estructura financiera que se adapte a los cambios de la actividad económica que exige el entorno competitivo actual; “Es una planeación que inicia con planes financieros a largo plazo o estratégicos, los cuales a su vez dirigen la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos” (Gitman & Zutter, 2016, p.127).

Desde la base que las Pymes forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través del ejercicio normal de negocio; la formación de empleo y competencia dejan como resultado un aumento de productividad, ingresos y un alto beneficio social. Para impulsar y fortalecer la permanencia de las PYMES existen los mercados financieros como un mecanismo de negociar inversiones; “Los mercados financieros es un espacio que puede ser físico o virtual, a través del cual se intercambian activos financieros entre agentes económicos y en el que se definen los precios de dichos activos” (Finanzas a otro nivel, 2019).

Es decir, los mercados financieros facilitan el acercamiento entre inversionistas y agentes que necesitan financiamiento, para llegar a convenios o acuerdos estratégicos que les permita solventar sus necesidades y cumplir sus objetivos financieros, las PYMES necesitan acudir a los mercados financieros para cumplir con las expectativas de inversión y ofrecer un valor agregado en el mercado. En el Ecuador, según La ley de Compañías mediante el artículo 428, establece que las pequeñas empresas pueden ser asociaciones de formalidades. Y a su vez exige que todas estas unidades económicas deban cumplir con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y RUC (Superintendencia de Compañías, 2012 como se citó en Yance et al., 2017).

Si se considera que las PYMES deben mostrarse sólidas en el mercado, con capacidad de reinventarse, de innovar, dar giros y hacerlo con responsabilidad y eficiencia; se promueve la necesidad de establecer un modelo de gestión financiera que le permita optimizar el uso de los recursos escasos ante las necesidades ilimitadas que tiene una organización. La creatividad, “Es la capacidad de producir ideas novedosas y útiles” (Robbins & Decenzo, 2017, p.251) basadas en modelos de gestión sostenibles; por otro lado, la innovación si es considerada como un “Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operaciones útiles” (Robbins & Decenzo, 2017, p.251); se consolidará una economía solidaria y sostenible, desde el punto de vista que, la sostenibilidad está basada en: el crecimiento vertiginoso y la expansión fundamentalmente internacional en muchas ocasiones trae consigo la no convergencia entre diferentes estructuras que conforman la empresa. En este sentido la coordinación e integración de todos los procesos llevaran a la sostenibilidad de la empresa en el mercado competitivo (Vega & Comas, 2017).

DESARROLLO.

Efectivamente, para lograr sostenibilidad y crecimiento es fundamental colocar dinero en activos productivos que permitan capitalizar a la empresa; para ello, las fuentes de financiamiento se

convierten en un aliado estratégico, con facilidades de pago, bajas tasas de interés y tiempo de entrega oportuno; éstos, son factores claves de éxito en alcanzar los objetivos financieros. “Los objetivos se señalan como las metas a alcanzar, de manera que deben ser identificadas de tal forma que puedan determinar el éxito o el fracaso” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2017, p.517). De esta manera, se demuestra la importancia que tiene este estudio para consolidar la sostenibilidad y crecimiento económico de las PYMES en la ciudad de Tulcán.

“El desarrollo económico es un proceso social estructuralmente determinado por una pauta de espacio temporales que exceden ampliamente la escala local” (Farto, 2016, p.27). Este concepto revela hacia donde se quiere llevar a las PYMES, es decir las acciones financieras enmarcan un escenario idealista de adecuado uso y manejo de los recursos financieros para generar valor y riqueza a los accionistas y su responsabilidad social con los stakeholders.

Métodos.

La investigación es paradigmáticamente cualitativa porque hace una descripción el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Tulcán, en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Se complementa con la modalidad cuantitativa, en el sentido de cuantificar el nivel de crecimiento económico y financiero de las PYMES, sobre la calidad de inversión y fuentes de financiamiento para operar en el mercado.

Además, la investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional, se aplica los métodos teóricos y empíricos para la recopilación, análisis y difusión de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Las técnicas utilizadas fueron: a) la encuesta, aplicada a los gerentes /propietarios de las pymes de la ciudad de Tulcán; y, b) la entrevista aplicada a líderes de opinión de los sectores

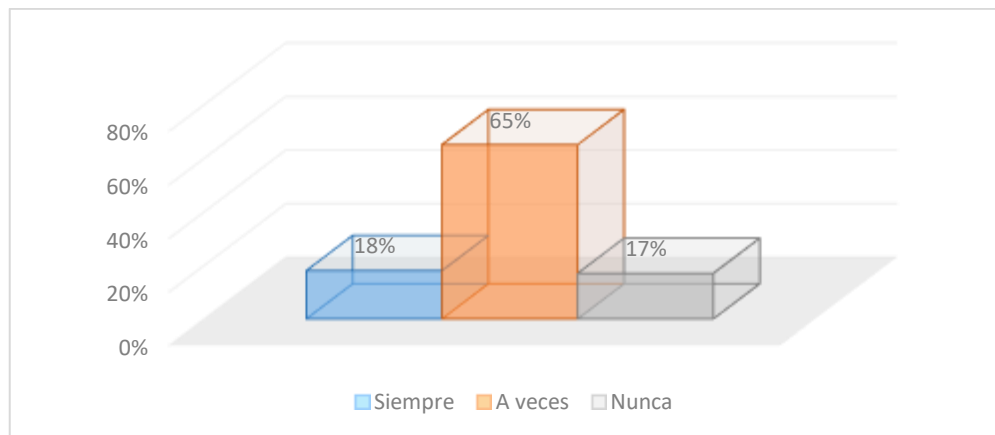
productivos en la ciudad; esto es: representantes de la cámara de comercio, cámara de la pequeña industria, cámara de turismo.

Para determinar la población de estudio, de acuerdo con cifras presentadas por la Cámara de Comercio de Tulcán en el año 2016, en la ciudad funcionan 3.231 negocios; de los cuales 26 empresas se las califica en el rango de medianas y pequeñas. En este sentido, según Gómez et al. (2017) “se hace necesario determinar el tamaño de la muestra, fundamentalmente cuando la población es mayor a 50 elementos”. Por lo tanto, no es necesario determinar una muestra estadística de estudio. Para el procesamiento, organización e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo se utiliza las hojas de cálculo (Microsoft Excel).

Resultados.

Los resultados relevantes que se obtienen en la investigación son:

1. ¿Se realiza una planificación financiera para tomar decisiones de inversión o financiamiento dentro de su empresa?

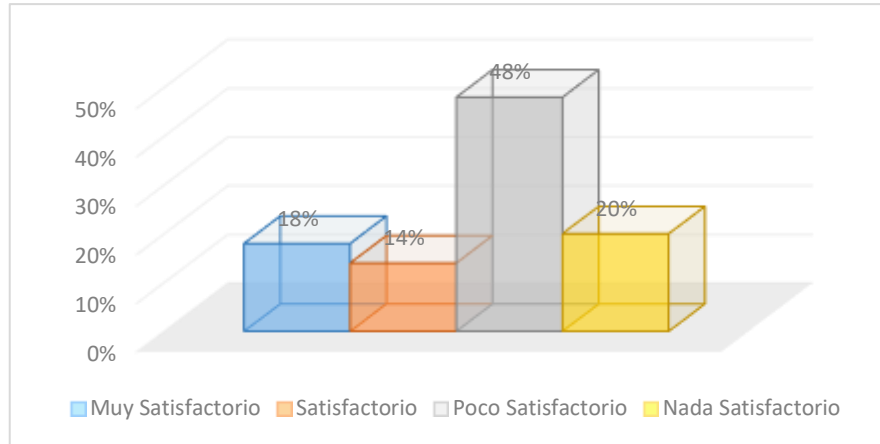


Interpretación.

La planificación financiera, tal como se muestra en la referencia teórica, es una herramienta gerencial que permite optimizar el uso de los recursos, parte de un diagnóstico situacional, para formular luego objetivos y estrategias financieras encaminadas a maximizar la riqueza de los accionistas en términos

de aumento del precio de la acción. En todo caso, sólo una cuarta parte de los encuestados si planifica sus finanzas; más, sin embargo, esporádicamente lo hace su mayoría. Esta situación genera improvisación en la toma de decisiones financieras, generando un alto riesgo en la inversión; por lo que se determina una seria debilidad para la gestión financiera.

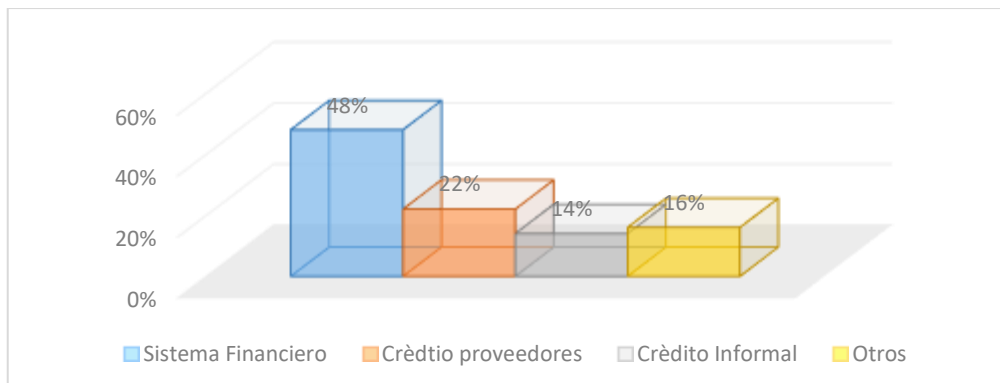
2. ¿A su criterio, cómo considera el crecimiento de activos en los últimos 5 años?



Interpretación.

Aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados está poco y nada satisfechos con el incremento de inversión activos; estos resultados generan una fuerte amenaza al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES. Existe un tercio de la empresa que está satisfecha. Bajo este contexto, se requiere diseñar e implementar instrumentos y herramientas administrativas y financieras que permitan orientar las decisiones de inversión con menor riesgo

3. ¿Qué fuente de financiamiento (apalancamiento) utiliza usted para su negocio?



Interpretación.

La banca pública y privada ha jugado un papel importante en la implementación de productos y servicios financieros orientados a las PYMES; sin embargo, se sigue demandando mayores montos, tasas preferenciales por encontrarse en zona de frontera, y plazos de gracia más extensos. Bajo este concepto, las empresas siguen utilizando con mayor frecuencia este tipo de apalancamiento. Otras han optado por implementar convenios de cooperación estratégica con sus proveedores, en el sentido de generar financiamientos más largos que les permita inyectar liquidez y promover líneas de créditos a sus clientes. Es preocupante la necesidad de acudir a créditos informales, lo que limita la posibilidad de crecimiento, mayores riesgos y en términos más rigurosos la insolvencia de la PYME.

Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de métodos.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo permitieron identificar bondades y limitaciones dentro de la gestión financiera de las PYMES. Para ello, se presenta el diagnóstico económico y financiero situacional, utilizando como herramienta la matriz FODA.

Tabla 1 Matriz FODA.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la toma de decisiones • Ventas en crecimiento • Satisfacción en la rentabilidad • Legalmente constituidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar fuentes de empleo • Aportar al desarrollo y crecimiento del país • Implementar un Modelo de Gestión Financiera • Diversificar la inversión • Mejoramiento de procesos financieros • Sostenibilidad y crecimiento
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en los sectores: servicios y comercio • Limitaciones en el direccionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja competitividad • Estándares extranjeros de calidad alejados a la realidad de las pymes nacionales

	<ul style="list-style-type: none"> • PYMES jóvenes en el mercado • Insuficiente inversión en activos • Poca generación de fuentes de empleo • Deficiencias en la planificación financiera • Problemas en el cumplimiento de obligaciones financieras • No se ha implementado un modelo de gestión financiera • Administración familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad para invertir • Inestabilidad política del país • Débil Inclusión en el sistema financiero • Endeudamiento informal • Diferencial cambiario en frontera • Políticas económicas (impuestos)
	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS

Discusión.

La mayoría de las PYMES en la ciudad de Tulcán se dedican principalmente al comercio, se agrega la actividad agropecuaria, textil, de transporte y turismo (alojamiento, alimentos y bebidas).

Los resultados en la investigación revelan, que los factores diferenciadores deberían ser la calidad, pero la situación geográfica limita la competitividad debido al diferencial cambiario; este factor influye negativamente durante los últimos años. Las pymes para ser más eficiente deben tener una estructura organizada, un estudio financiero, infraestructura para ser acogida a beneficios como la ley de fomento productivo que le permita ser competitivo; mantener niveles de liquidez, contar con un presupuesto para hacer mejoras y satisfacer de mejor manera al cliente. Bajo estas perspectivas de estable una debilidad en la administración de este tipo de empresas; puesto que no se ha implementado procesos administrativos y financieros que permitan planificar y monitorear el alcance de los objetivos empresariales.

Bajo esta perspectiva, si hace una comparación con el estudio realizado por Cansing & De la Ese (2016), sobre un Plan Estratégico para optimizar la gestión Financiera de la Empresa Fabrica de Conos Campeón S.A. con el fin de diseñar una estrategia que estimule la gestión financiera para la

maximización de las utilidades y reorientado los elementos estratégicos financieros según el comportamiento del mercado guayaquileño, priorizando la calidad y utilidad, así como la eficiencia, se establece, que un análisis de la situación financiera empresarial se convierte en una fuente de información imprescindible para alcanza la sostenibilidad y crecimiento.

Así mismo, Gonzaga (2015) presentó un estudio denominado Estrategias de Gestión Financiera para las PYMES de Atuntaqui; en el que, se concluye que las empresas no cuentan con una adecuada estructura orgánica funcional ni estrategias de gestión financieras. Estos resultados indican la necesidad que tienen las PYMES de formular estrategias de gestión financieras como herramientas que permitan asignar los recursos entre las diferentes áreas funcionales en forma específica; para que, de esta manera, las pymes controlen sus costos y tengan excedentes económicos de acuerdo con su capacidad operativa. Los estados financieros estructurados tendrán la capacidad de mostrar en forma resumida las tendencias económicas a través de: Balance de Situación, Estado de Resultados, Estado de Flujo Neto de Efectivo, información de utilidad para conocer la situación económica financiera y su evaluación previsible de las PYMES.

En cuanto a la inversión de los últimos cinco años, no habido mayor incremento, las trabas arancelarias, los impuestos y disminución de ventas ha ocasionado la pérdida de competitividad; en este sentido las PYMES no han ganado la confianza necesaria para generar inversión. Se suma el pago anticipado del impuesto a la renta, como decisiones políticas económicas del gobierno de turno, lo que disminuye la liquidez en las empresas; siendo una seria amenaza para la sostenibilidad y crecimientos de la pequeña y mediana empresa.

El sistema financiero si ha inyectado liquidez, pero las tasas de interés son muy altas, en se sentido se solicita a la banca de primer piso que se conceda créditos con intereses bajos y plazos de tiempo más amplios. Sin embargo, la banca privada y las cooperativas siguen siendo las instituciones financieras más demandadas en la localidad. En este escenario se identifica una oportunidad, el

cambio de la política económica, específicamente en el sector financiero que pueda implementar nuevas formas de créditos accesibles y flexibles a la situación económica de la provincia.

Se determina en el contexto crediticio, una amenaza para las aspiraciones de sostenibilidad y crecimiento, cuando existen muchos comerciantes que acuden a créditos informales por la desesperación de cubrir las obligaciones contraídas y salvaguardar su patrimonio familiar.

La cultura empresarial del medio donde se desenvuelven las PYMES, ha hecho que no cuenten con un modelo de gestión financiera, es por eso que se debe implementar estrategias adecuadas en el campo financiero. Recalca que la sostenibilidad se genera siempre y cuando se genere utilidades para responder las necesidades del mercado, basado en una planificación adecuadamente desarrollada. Las pymes no implementan un modelo de gestión financiera, por lo tanto, se identifica la oportunidad de diseñar un modelo organizado y sistemático que permita orientar estrategias financieras a alcanzar la misión y visión empresarial.

CONCLUSIONES.

De la revisión y análisis de la literatura científica, relativa al modelo de gestión financiera se ha podido extraer una serie de factores que inciden en la sostenibilidad y crecimiento económico de las PYMES, esto es, misión y visión empresarial; diagnóstico situacional interno y externo, formulación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión.

Mediante la información obtenida a través de la encuesta y entrevista, se identifica una administración financiera pasiva y tradicional, con asimetría de información, intangibilidad del conocimiento de la rentabilidad y liquidez que acentúan el riesgo financiero y la desconfianza en las instituciones financieras, constituyéndose así en la principal fuente de ineficiencia en el desarrollo y sostenibilidad de este tipo de empresas.

Las fuerzas exógenas a la administración financiera empresarial inciden en las decisiones de inversión y financiamiento, en este sentido el administrador financiero para planificar financieramente una PYME debe considerar el entorno político, social, económico, cultural y tecnológico, a fin de minimizar el riesgo de los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Besley, S. & Brigham, E.F. (2016). Fundamentos de Administración Financiera. México: Cengage Learning.
2. Cansing, A.S. & De la Ese, M.E. (2016). Plan Estratégico para optimizar la gestión Financiera de la Empresa Fabrica de Conos Campeón S.A. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14688>
3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40863-desafios-ecuador-cambio-estructural-inclusion-social>
4. Córdoba, M. (2015). Mercado de Valores. Bogotá: Eco Ediciones.
5. Farto, J.M. (2016). Desarrollo económico localizado versus desarrollo territorial, Esbozo de una economía política del territorio en el orden global. Tesis doctoral. Bilbao: Universidad del País Vasco. Recuperado de: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/20483/TESIS_FARTO_LOPEZ_JOSE%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Finanzas a otro nivel (31 de octubre de 2019). ¿Qué son los mercados financieros? Recuperado de: <http://finanzasatronivel.com/que-son-los-mercados-financieros/>

7. Gitman, L.J. & Zutter, J.C. (2016). Principios de Administración Financiera. Decimocuarta Edición. México: Pearson.
8. Gómez, C., Álvarez, G., Romero, A., Castro, F.J., Vega, V., Comas, R. & Velázquez, M.R. (2017). La Investigación Científica y las formas de Titulación. aspectos conceptuales y prácticos. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
9. Gonzaga, M.P. (2015). Estrategias de Gestión Financiera para las PYMES de Atuntaqui. Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, C.P.A. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
10. Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2017). Administración. México: Mc Graw Hill.
11. Pazmiño, P. (2015). Algunos aportes del modelo para la configuración del constitucionalismo ecuatoriano del Buen vivir. En Servicio de Rentas Internas (Ed). La Nueva Economía en la Nueva Constitución del Ecuador. Quito: Ecuador. Recuperado de:
<https://cef.sri.gob.ec/mod/page/view.php?id=10441>
12. Robbins, S.P. & Decenzo, D.A. (2017). Fundamentos de Administración Financiera, Décima edición. México: Pearson.
13. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida. Quito – Ecuador. Consejo Nacional de Planificación. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>
14. Vega, V. & Comas, R. (2017). Gestión del Cambio y Dirección Estratégica. Quito: El siglo.
15. Yance, C., Solís, L., Burgos, I. & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Danny Mauricio Sandoval Malquín.** Magister en Gestión Empresarial. Coordinación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Tulcán - Ecuador. E-mail: ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec
- 2. Jesús Geovanny Rosero Trujillo.** Ingeniero en Contabilidad Superior Auditoria y Finanzas CPA. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Tulcán - Ecuador. E-mail: geovannyroserot@hotmail.com

RECIBIDO: 8 de enero del 2020.

APROBADO: 19 de enero del 2020.