

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ANÁLISIS DE LAS BRECHAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES DE LA
INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO SUBSECTOR CIU C: 17 FABRICACIÓN DE PAPEL Y
PRODUCTOS DE PAPEL

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

DANIELA ALEJANDRA CHIRIBOGA MENA

DIRECTOR: HERNÁN PEÑA N, MBA

QUITO, MAYO 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Econ. Hernán Peña N., MBA

INFORMANTES:

Genoveva Zamora M., MBA

Ximena Villamar E., Mgtr

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme los mejores padres del mundo,
a mis Padres porque sin ellos nada de esto hubiese sido posible,
a mis Directores de tesis por brindarme asesoría y
apoyo necesario para finalizar este proyecto

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia y a mi novio:

A mis padres Daniel y Patty, por todo su amor,
su apoyo, su esfuerzo, sacrificio y cariño incondicional.

A mi ñaño chiri como prueba de que con esfuerzo
y perseverancia todo se logra

A mi novio Char por ser el apoyo y amigo incondicional
en toda mi etapa universitaria

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	4
1. MARCO TEORICO	4
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	4
1.1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.3. Objetivos de la investigación	6
1.1.3.1.General	6
1.1.3.2.Específicos.....	6
1.1.4. Justificación de la Investigación.....	7
1.2. VISION TEORICA DE LA COMPETITIVIDAD	10
1.2.1. Definición de competitividad	12
1.2.2. Factores que afectan la Competitividad Empresarial.....	16
1.2.3. Factores que favorecen la competitividad empresarial.....	24
1.3. MODELOS DE COMPETITIVIDAD	30
1.3.1. Modelo de Competitividad Sistémica	30
1.3.1. Modelo Nacional de Competitividad	35
1.3.3. Bosques Clústers	36
1.3.4. Modelos Tradicionales	37
1.3.5. Modelo Desregulacionista	38
1.3.6. Modelo Neolaboralista	41
1.3.7. Modelo Incae	44
1.3.8. Modelo Waseda.....	49
1.4. LA COMPETITIVIDAD GLOBAL- WEF.....	52
1.4.1. Pilares de Competitividad.....	56
1.4.2. El diamante de competitividad de Michael Porter	68
1.5. PERFIL DEL ECUADOR EN EL REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL WEF 2012-2013.....	79
1.5.1. Ecuador: Análisis WEF	79
1.5.2. Factores más problemáticos a nivel empresarial.....	87
 CAPÍTULO 2	 90
2. CARACTERISTICAS DEL SUBSECTOR CIU 17 FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL	90
2.1. TRAYECTORIA DE LA MANUFACTURA ECUATORIANA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	90
2.1.1. Definición de industria manufacturera	90
2.1.2. Comportamiento de la industria manufacturera	92
2.2. TRAYECTORIA SUBSECTOR CIU C17 ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	103

2.2.1. Reseña Histórica	103
2.2.2. Indicadores Relevantes	109
2.3. COMPONENTES DEL SUBSECTOR CIU C17 ELABORACIÓN DE papel y PRODUCTOS de papel.	118
2.4. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ELABORA	119
2.5. APORTES DEL SUBSECTOR C17 ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL A LA ECONOMÍA	119
CAPÍTULO 3	127
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	127
3.1. METODOLOGÍA APLICADA	127
3.1.1. Trabajo de campo	130
3.1.2. Tabulación de datos.....	131
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	132
3.2.1. Tamaño de muestra para proporciones y poblaciones finitas.....	133
3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	135
CAPÍTULO 4	139
4. ESTUDIO DE MERCADO	139
4.1. MERCADO	139
4.2. MERCADEO.....	165
4.3. APERTURA COMERCIAL	179
4.4. GOBIERNO	198
4.5. DE LAS INSTITUCIONES	205
4.6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	213
4.7. MERCADO FINANCIERO	219
4.8. EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	225
4.9. DESARROLLO TECNOLÓGICO	237
4.10. MEDIO AMBIENTE	254
4.11. GESTIÓN GERENCIAL	260
CAPÍTULO 5	271
5. APROXIMACION A LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR CIU C17 271	
5.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	271
5.2 APROXIMACIÓN A LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR CIU C17: ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL.....	272
CAPÍTULO 6	315
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	315
6.1. CONCLUSIONES.....	315
6.1.1. Relativas a los Factores de Competitividad	315
6.1.2. Relativas a las Brechas Competitivas	333
6.1.3. Relativas a los pilares WEF	345
6.1.4. Índice de competitividad global	352
6.2. RECOMENDACIONES	355

6.2.1. Relativas al gobierno	355
6.2.2. A la Cámara de la Pequeña Industria	357
6.2.3. A las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito.....	360
6.2.4. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador	363
 BIBLIOGRAFÍA	 366
 ANEXOS	 368

INDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1.....	94
CUADRO NO. 2.....	96
CUADRO NO. 3.....	97
CUADRO NO. 4.....	98
CUADRO NO. 5.....	99
CUADRO NO. 6.....	100
CUADRO NO. 7.....	101
CUADRO NO. 8.....	102
CUADRO NO. 9.....	107
CUADRO NO. 10.....	108
CUADRO NO. 11.....	109
CUADRO NO. 12.....	111
CUADRO NO. 13.....	112
CUADRO NO. 14.....	113
CUADRO NO. 15.....	114
CUADRO NO. 16.....	115
CUADRO NO. 17.....	116
CUADRO NO. 18.....	117
CUADRO NO. 19.....	119
CUADRO NO. 20.....	119
CUADRO NO. 21.....	120
CUADRO NO. 22.....	121
CUADRO NO. 23.....	122
CUADRO NO. 24.....	122
CUADRO NO. 25.....	123
CUADRO NO. 26.....	124
CUADRO NO. 27.....	125
CUADRO NO. 28.....	126
CUADRO NO. 29.....	131
CUADRO NO. 30.....	132
CUADRO NO. 31.....	134
CUADRO NO. 32.....	137
CUADRO NO. 33.....	138
CUADRO NO. 34.....	140
CUADRO NO. 35.....	141
CUADRO NO. 36.....	142
CUADRO NO. 37.....	143
CUADRO NO. 39.....	145
CUADRO NO. 40.....	147
CUADRO NO. 41.....	148
CUADRO NO. 42.....	149
CUADRO NO. 43.....	150

CUADRO NO. 44	151
CUADRO NO. 45	153
CUADRO NO. 46	154
CUADRO NO. 47	155
CUADRO NO. 48	156
CUADRO NO. 49	157
CUADRO NO. 50	158
CUADRO NO. 51	160
CUADRO NO. 52	161
CUADRO NO. 53	162
CUADRO NO. 54	163
CUADRO NO. 55	164
CUADRO NO. 56	166
CUADRO NO. 57	167
CUADRO NO. 58	168
CUADRO NO. 59	169
CUADRO NO. 60	171
CUADRO NO. 61	172
CUADRO NO. 62	173
CUADRO NO. 63	174
CUADRO NO. 64	175
CUADRO NO. 65	176
CUADRO NO. 66	177
CUADRO NO. 67	178
CUADRO NO. 68	180
CUADRO NO. 69	181
CUADRO NO. 70	182
CUADRO NO. 71	183
CUADRO NO. 72	184
CUADRO NO. 73	185
CUADRO NO. 74	186
CUADRO NO. 75	186
CUADRO NO. 76	187
CUADRO NO. 77	188
CUADRO NO. 78	189
CUADRO NO. 79	190
CUADRO NO. 80	192
CUADRO NO. 81	193
CUADRO NO. 82	194
CUADRO NO. 83	195
CUADRO NO. 84	196
CUADRO NO. 85	197
CUADRO NO. 86	198
CUADRO NO. 87	200
CUADRO NO. 88	201
CUADRO NO. 89	202
CUADRO NO. 90	203
CUADRO NO. 91	204
CUADRO NO. 92	205
CUADRO NO. 93	207

CUADRO NO. 94.....	208
CUADRO NO. 95.....	209
CUADRO NO. 96.....	210
CUADRO NO. 97.....	211
CUADRO NO. 98.....	212
CUADRO NO. 99.....	213
CUADRO NO. 100.....	215
CUADRO NO. 101.....	216
CUADRO NO. 102.....	218
CUADRO NO. 103.....	219
CUADRO NO. 104.....	220
CUADRO NO. 105.....	221
CUADRO NO. 106.....	223
CUADRO NO. 107.....	224
CUADRO NO. 108.....	225
CUADRO NO. 109.....	227
CUADRO NO. 110.....	228
CUADRO NO. 111.....	229
CUADRO NO. 112.....	230
CUADRO NO. 113.....	231
CUADRO NO. 114.....	232
CUADRO NO. 115.....	233
CUADRO NO. 116.....	234
CUADRO NO. 117.....	235
CUADRO NO. 118.....	236
CUADRO NO. 119.....	237
CUADRO NO. 120.....	239
CUADRO NO. 121.....	240
CUADRO NO. 122.....	241
CUADRO NO. 123.....	242
CUADRO NO. 124.....	243
CUADRO NO. 125.....	244
CUADRO NO. 126.....	245
CUADRO NO. 127.....	246
CUADRO NO. 128.....	247
CUADRO NO. 129.....	248
CUADRO NO. 130.....	249
CUADRO NO. 131.....	250
CUADRO NO. 132.....	251
CUADRO NO. 133.....	252
CUADRO NO. 134.....	253
CUADRO NO. 135.....	255
CUADRO NO. 136.....	256
CUADRO NO. 137.....	257
CUADRO NO. 138.....	258
CUADRO NO. 139.....	259
CUADRO NO. 140.....	260
CUADRO NO. 141.....	261
CUADRO NO. 142.....	262
CUADRO NO. 143.....	264

CUADRO NO. 144.....	265
CUADRO NO. 145.....	266
CUADRO NO. 146.....	268
CUADRO NO. 147.....	269
CUADRO NO. 148.....	270
CUADRO NO. 149.....	273
CUADRO NO. 150.....	274
CUADRO NO. 151.....	275
CUADRO NO. 152.....	276
CUADRO NO. 153.....	277
CUADRO NO. 154.....	278
CUADRO NO. 155.....	279
CUADRO NO. 156.....	280
CUADRO NO. 157.....	281
CUADRO NO. 158.....	282
CUADRO NO. 159.....	283
CUADRO NO. 160.....	284
CUADRO NO. 161.....	285
CUADRO NO. 162.....	286
CUADRO NO. 163.....	287
CUADRO NO. 164.....	288
CUADRO NO. 165.....	289
CUADRO NO. 166.....	290
CUADRO NO. 167.....	291
CUADRO NO. 168.....	292
CUADRO NO. 169.....	293
CUADRO NO. 170.....	294
CUADRO NO. 171.....	295
CUADRO NO. 172.....	296
CUADRO NO. 173.....	297
CUADRO NO. 174.....	298
CUADRO NO. 175.....	299
CUADRO NO. 176.....	300
CUADRO NO. 177.....	301
CUADRO NO. 178.....	302
CUADRO NO. 179.....	302
CUADRO NO. 180.....	303
CUADRO NO. 181.....	304
CUADRO NO. 182.....	305
CUADRO NO. 183.....	306
CUADRO NO. 184.....	307
CUADRO NO. 185.....	308
CUADRO NO. 186.....	309
CUADRO NO. 187.....	310
CUADRO NO. 188.....	311
CUADRO NO. 189.....	312
CUADRO NO. 190.....	313
CUADRO NO. 191.....	314
CUADRO NO. 192.....	334
CUADRO NO. 193.....	335

CUADRO NO. 194.....	337
CUADRO NO. 195.....	338
CUADRO NO. 196.....	339
CUADRO NO. 197.....	340
CUADRO NO. 198.....	341
CUADRO NO. 199.....	342
CUADRO NO. 200.....	344
CUADRO NO. 201.....	345
CUADRO NO. 202.....	346
CUADRO NO. 203.....	346
CUADRO NO. 204.....	347
CUADRO NO. 205.....	348
CUADRO NO. 206.....	348
CUADRO NO. 206.....	349
CUADRO NO. 207.....	350
CUADRO NO. 208.....	350
CUADRO NO. 209.....	351
CUADRO NO. 210.....	352
CUADRO NO. 211.....	353

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1	55
GRÁFICO NO. 2	58
GRÁFICO NO. 3	69
GRÁFICO NO. 4	81
GRAFICO NO. 5	92
GRAFICO NO. 6	93
GRAFICO NO. 7	94
GRAFICO NO. 8	95
GRAFICO NO. 9	96
GRAFICO NO. 10	97
GRAFICO NO. 11	98
GRAFICO NO. 12	99
GRAFICO NO. 13	100
GRAFICO NO. 14	101
GRAFICO NO. 15	102
GRAFICO NO. 16	110
GRAFICO NO. 17	111
GRAFICO NO. 18	112
GRAFICO NO. 19	113
GRAFICO NO. 20	115
GRAFICO NO. 21	116
GRAFICO NO. 22	117
GRAFICO NO. 23	118
GRAFICO NO. 24	120
GRAFICO NO. 25	121
GRAFICO NO. 26	123
GRAFICO NO. 27	124
GRAFICO NO. 28	125
GRAFICO NO. 29	126
GRAFICO NO. 30	140
GRAFICO NO. 31	142
GRAFICO NO. 32	143
GRAFICO NO. 33	144
GRAFICO NO. 34	145
GRAFICO NO. 35	146
GRAFICO NO. 36	147
GRAFICO NO. 37	148
GRAFICO NO. 38	149
GRAFICO NO. 39	150
GRAFICO NO. 40	151
GRÁFICO NO. 41	153
GRAFICO NO. 42	154

GRAFICO NO. 43	155
GRAFICO NO. 44	157
GRAFICO NO. 45	158
GRAFICO NO. 46	159
GRAFICO NO. 47	160
GRAFICO NO. 48	162
GRAFICO NO. 49	163
GRAFICO NO. 50	164
GRAFICO NO. 51	165
GRAFICO NO. 52	166
GRAFICO NO. 53	167
GRAFICO NO. 54	168
GRAFICO NO. 55	170
GRAFICO NO. 56	171
GRAFICO NO. 57	172
GRAFICO NO. 58	174
GRAFICO NO. 59	175
GRAFICO NO. 60	176
GRAFICO NO. 61	177
GRAFICO NO. 62	178
GRAFICO NO. 63	179
GRAFICO NO. 64	180
GRAFICO NO. 65	181
GRAFICO NO. 66	182
GRAFICO NO. 67	183
GRAFICO NO. 68	184
GRAFICO NO. 69	185
GRAFICO NO. 70	186
GRAFICO NO. 71	187
GRAFICO NO. 72	188
GRAFICO NO. 73	189
GRAFICO NO. 74	190
GRAFICO NO. 75	191
GRAFICO NO. 76	192
GRAFICO NO. 77	193
GRAFICO NO. 78	194
GRAFICO NO. 79	195
GRAFICO NO. 80	196
GRAFICO NO. 81	197
GRAFICO NO. 82	199
GRAFICO NO. 83	200
GRAFICO NO. 84	201
GRAFICO NO. 85	202
GRAFICO NO. 86	203
GRAFICO NO. 87	204
GRAFICO NO. 88	206
GRAFICO NO. 89	207
GRAFICO NO. 90	208
GRAFICO NO. 91	209
GRAFICO NO. 92	210

GRAFICO NO. 93	211
GRAFICO NO. 94	212
GRAFICO NO. 95	214
GRAFICO NO. 96	215
GRAFICO NO. 97	217
GRAFICO NO. 98	218
GRAFICO NO. 99	220
GRAFICO NO. 100	221
GRAFICO NO. 101	222
GRAFICO NO. 102	223
GRAFICO NO. 103	224
GRAFICO NO. 104	226
GRAFICO NO. 105	227
GRAFICO NO. 106	228
GRAFICO NO. 107	229
GRAFICO NO. 108	230
GRAFICO NO. 109	231
GRÁFICO NO. 110	232
GRAFICO NO. 111	233
GRAFICO NO. 112	234
GRAFICO NO. 113	235
GRAFICO NO. 114	236
GRAFICO NO. 115	238
GRAFICO NO. 116	239
GRAFICO NO. 117	240
GRAFICO NO. 118	241
GRAFICO NO. 119	242
GRAFICO NO. 120	243
GRAFICO NO. 121	244
GRAFICO NO. 122	245
GRAFICO NO. 123	246
GRAFICO NO. 124	247
GRAFICO NO. 125	248
GRAFICO NO. 126	249
GRAFICO NO. 127	250
GRAFICO NO. 128	251
GRAFICO NO. 129	252
GRAFICO NO. 130	253
GRAFICO NO. 131	255
GRAFICO NO. 132	256
GRAFICO NO. 133	257
GRAFICO NO. 134	258
GRAFICO NO. 135	259
GRAFICO NO. 136	261
GRAFICO NO. 137	262
GRAFICO NO. 138	263
GRAFICO NO. 139	264
GRAFICO NO. 140	265
GRAFICO NO. 141	267
GRAFICO NO. 142	268

GRAFICO NO. 143	269
GRAFICO NO. 144	270
GRÁFICO NO. 145	354

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación trata de determinar las brechas existentes en las PYMEs de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito en este caso específicamente del subsector CIIU C17 Fabricación de Papel y Productos de Papel comparándolo con el indicador nacional, cuyos resultados son proporcionados por el reporte de WEF 2012-2013; la misma que se expone en los siguientes capítulos.

El Capítulo I: Se enfoca en la competitividad a nivel de PYMEs y el análisis de la situación actual del Ecuador a nivel competitivo, el capítulo comprende:

- **Antecedentes:** Son las referencias, circunstancias e historiales de la investigación, en la cual se plantea el problema, y se detalla los objetivos generales y específicos, justificando así la investigación.
- **Visión teórica de la Competitividad:** Es el contexto conceptual por medio del cual se define la competitividad y se incluye los factores que afectan y favorecen el desarrollo de la misma, en un nivel empresarial.

- Modelos de la Competitividad: Se describe los modelos por los cuales se puede desarrollar la competitividad tales como el modelo de Competitividad Sistemática, el modelo de Competitividad Nacional, modelos Tradicionales, modelo Desregulacionista, modelo Neolaboralista, modelo Incae, modelo Waseda.
- La Competitividad global – WEF: Definida como World Economic Forum, modelo que mide la competitividad y promedia los factores obtenidos en el índice Global de competitividad de una nación, la cual sirve como herramienta a los países para establecer mejores políticas de desarrollo económico y poder comparar más objetivamente a las naciones de una misma región.

Capítulo II: Trata de definir y describir el comportamiento de la industria manufacturera y la trayectoria en los últimos cinco años en el Ecuador, mencionando indicadores relevantes que reflejan el comportamiento de los activos, pasivos, utilidades, aportaciones al PIB, ingreso per cápita, índice de endeudamiento.

Capítulo III: Contiene la metodología usada en la presente investigación basada en la investigación de campo exploratoria-inductiva, en la cual se emplearon técnicas de investigación como: la encuesta de 99 preguntas y la entrevista, mediante llamadas telefónicas o en forma personal se logró citas para la aplicación del cuestionario; tales herramientas permitieron conocer de manera directa la opinión de los propietarios y/o administradores de las PYMEs investigadas del subsector C 17: Fabricación de papel y

productos de papel, sobre la situación en cuanto a los factores competitivos de cada una de ellas.

Capítulo IV: Es este capítulo se procesa y tabula las preguntas y respuestas de la encuesta, por medio de un archivo de Microsoft Excel. Es la base para estructurar las brechas y los pilares de la competitividad para así poder comparar la situación real del CIU C17 con el Ecuador.

Capítulo V: Se realiza la aproximación a la competitividad del subsector CIU C17 Elaboración de Papel y productos de papel por medio de una herramienta de análisis gerencial conocida como la matriz de perfil competitivo, en la cual se identifica el grado de debilidad o fortalezas de las empresas del subsector sobre factores que se consideran claves para el éxito de la industria manufacturera en el país. Se utiliza como factores claves de éxito a los componentes de los pilares de competitividad propuestos por el WEF.

Para establecer las brechas competitivas, se toman a los factores claves de éxito y se los agrupa por pilares, de acuerdo a lo establecido por el WEF, y con la media aritmética se determina el valor del índice para cada pilar y luego del subsector.

Capítulo VI: Contiene las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo 4 que corresponde a la tabulación de datos estructurados en base a los factores

de competitividad de mercado, de mercadeo, de apertura comercial, de gobierno, de las instituciones, de infraestructura física del Estado y de la empresa, del mercado financiero, de la eficiencia del mercado laboral, del desarrollo tecnológico, del medio ambiente, de la gestión gerencial.

En este capítulo se pretende determinar la brecha existente entre la calificación obtenida por cada uno de los pilares fundamentales de la competitividad a nivel nacional y los resultados obtenidos gracias a la investigación en el subsector CIU C17: Elaboración de papel y productos de papel.

Establecer recomendaciones que sugieran soluciones y mejora continua en base a los resultados de las brechas y pilares de la competitividad, dirigiéndolas hacia las entidades como gobierno, Cámara de la Pequeña Industria, a las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas es la capacidad para producir bienes y servicios de forma eficiente con precios decrecientes y calidad creciente, haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional productivo y humano que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

Las mejoras en competitividad dentro de las empresas son atribuidas principalmente al desarrollo de nuevos proyectos, programas y productos, capacitación e incentivo al

capital humano, implementación de tecnología optimización de recursos y mejoras en el servicio al cliente.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Forum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación The Global Competitiveness Report (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países.

El nivel de la competitividad es importante ya que por medio de éste se mide la habilidad de cada país, en este caso del Ecuador, con el fin de proveer una mayor satisfacción de los consumidores al menor costo. Esta habilidad depende de cuán productivamente el Ecuador utiliza sus recursos disponibles.

En la última década el mercado ecuatoriano se ha visto envuelto en múltiples cambios, derivados del proceso de globalización mundial, que han encaminado a un nuevo proceso de adaptación a las empresas ecuatorianas, en el cual juega un papel primordial el nivel de competitividad que se alcance. Las PYMEs juegan un papel relevante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo, por tal motivo es importante que los empresarios dominen los instrumentos necesarios para su dirección y gestión, con la meta de hacer frente al panorama actual, caracterizado por la alta competitividad.

El denominado mercado del nuevo milenio es altamente competitivo, en el cual las empresas se encuentran en una constante lucha por posesionarse en el mercado y lograr que sus servicios sean reconocidos por los clientes al ser productos de calidad.

Al convertirse en un mercado en el cual la oferta es muy amplia, los consumidores mantienen una gama extensa de elección, por lo que factores como calidad, precio, oportunidad vienen a ser esenciales al momento de elegir. Es decir que la competitividad se ha convertido un regulador para los mercados y para las empresas que participan en ellos.

El Ecuador se han dado avances importantes y representativos gracias al impulso de la inversión en infraestructura, innovación y desarrollo social, por lo cual se sigue implementando mejoras para el desarrollo y crecimiento con el tiempo.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, la economía globalizada obliga cambios drásticos en la producción de bienes y servicios, características del empleo, medios de financiamiento, tecnología, innovación, información, entre otros. Asistimos a momentos de conformación de bloques económicos y alianzas regionales a nivel mundial. Dentro de este contexto, los fabricantes, productores y exportadores ecuatorianos podrían ingresar más fácilmente a los mercados internacionales si su oferta sería más competitiva. (Zamora & Villamar, 2010)

El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer una mayor satisfacción de los consumidores al menor costo. Esta habilidad

depende de cuán productivamente una nación utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a mediano plazo. La competitividad está determinada por elementos económicos, sociales, ambientales y políticos, que establecen la capacidad de la empresa para lograr una posición única y sostenible en el mercado.

Surge entonces la necesidad de identificar cómo se encuentran los factores de competitividad de las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito, tomando en cuenta los estudios efectuados por entidades del Ecuador y del exterior, con el objeto de compararnos con el referente nacional y regional para recomendar al gobierno central las políticas gubernamentales que vuelvan al Ecuador un país más competitivo, y así puedan tomar las acciones correctivas o de gestión que correspondan. (Zamora & Villamar, 2010)

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de competitividad que inciden negativamente en el desarrollo de las PYMEs de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito?

1.1.3. Objetivos de la investigación

1.1.3.1. General

Determinar el estado en que se encuentran las brechas competitivas de las PYMEs de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, frente al entorno nacional, en lo correspondiente al Subsector CIU 17: Fabricación de Papel y Productos de Papel

1.1.3.2. Específicos

- Analizar la aplicabilidad a las pequeñas y medianas industrias de los factores que utiliza el WEF para medir la competitividad de las naciones. (World Economic Forum, 2012 - 2013)
- Definir los factores de competitividad a consultarse en las PYMEs en el subsector CIU C17 Fabricación de Papel y Productos de Papel.

- Establecer los grupos del subsector CIIU C17 Fabricación de Papel y Productos de Papel, de la Industria Manufacturera del DMQ.
- Establecer la competitividad existente en las PYMEs del subsector CIIU C17 Fabricación de Papel y Productos de Papel), de la Industria Manufacturera del DMQ utilizando el diamante de competitividad.

1.1.4. Justificación de la Investigación

- **Teórica:** El Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index), es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial. El informe de 2012-2013 evaluó 144 economías de países desarrollados y en desarrollo, el Ecuador, dentro de este contexto, ocupa el puesto 85 en la clasificación mundial. (Padilla, 2012)

El Índice de Competitividad Global se basa en la realidad económica de los países con información pública disponible y la Encuesta de Opinión Ejecutiva, realizada por el Foro Económico Mundial en conjunto con una red de institutos asociados (que incluye instituciones líderes en investigación y organizaciones de negocios) en los países incluidos en el

informe. La encuesta es diseñada para recoger un amplio rango de factores que afectan el clima de negocios dentro de la economía de un país. El informe presenta además una lista exhaustiva de las principales debilidades y fortalezas de los países, haciendo posible la identificación de aspectos prioritarios que pueden ser referentes para la adopción de políticas gubernamentales.

Para el desarrollo de la investigación se aplicará los conocimientos adquiridos durante los años de formación profesional y académico, los que están relacionados con las disciplinas de Economía, Planificación, Producción, Finanzas, Costos, Contabilidad, Derecho Societario, Derecho Laboral, Derecho Tributario y Estadística; las que servirán de base para el entendimiento de las políticas y administración de las PYMEs, así como de sus fortalezas o limitantes de crecimiento y obtención de mayor competitividad.

- **Práctica:** La importancia práctica del estudio se detalla a continuación:
 - **Impactos científicos:** El enfoque del concepto de competitividad de las naciones muestra como los conceptos de Macroeconomía y Microeconomía se complementan para generar las condiciones de productividad que le permiten a un país participar con éxito y de

manera sostenida en los mercados internacionales, propiciando con ello un mejoramiento del nivel de vida de su población.

- **Impactos tecnológicos:** La reactivación del aparato productivo trae consigo la generación de bienes y servicios mejorados, la diversificación de los mismos y la creación de nuevos productos, hecho que demanda generación de fuentes de empleo, incorporación de nuevas tecnologías e incremento de la inversión que incide en el crecimiento y desarrollo económico sostenible, dando como resultado industrias productivas y competitivas.
- **Impactos educativos, culturales:** El proyecto propuesto afianza el proceso investigativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, tanto desde el punto de vista metodológico y práctico, como en la formación académica de sus estudiantes.
- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad:** El conocimiento de las brechas competitivas que afronta cualquier sector de la economía sirve de referente para plantear y replantear los programas gremiales, sectoriales o gubernamentales, que hagan factible alcanzar mejores índices de competitividad y su contribución al indicador nacional.

- **Contribución al desarrollo de la investigación o programas de postgrado:** El presente proyecto de investigación va a contribuir al fortalecimiento de la Docencia Investigativa en el marco de las Líneas de Investigación: Sistemas integrados de gestión de operaciones y Gestión de PYMES, de las áreas de Producción-Operaciones y de administración respectivamente.

1.2. VISION TEORICA DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad está estrechamente ligada a la productividad, pues cuando una empresa llega a ser productiva, es capaz de utilizar eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta, se convierte en una empresa competitiva dentro del mercado en el que se encuentra. La competitividad de las naciones está dada por ende, por la productividad de sus empresas, quienes son las responsables directas de generar una ventaja competitiva en el mercado internacional.

En la actualidad existe una competencia entre naciones cada vez más agudizada, producida por los efectos de la globalización que obliga a los países a entrar en una competencia constante, para ello es necesario contar con empresas preparadas que puedan afrontar los desafíos del entorno cambiante y de los mercados exigentes.

Al estar inmersos en el mundo de la competitividad constante con otras entidades, se produce una diferenciación y es el obtener una ventaja comparativa, aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos; que dispone una empresa o país, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

Esta ventaja debe ser sostenible en el tiempo, ya que de lo contrario no podrá sobrevivir en el mercado. Si una estrategia no es sostenible en cualquier momento la competencia sabrá que es lo que se está haciendo y puede igualarla o superarla, haciendo que se pierda parte del mercado conseguido en un inicio. Debido a esto, es importante el valor agregado que se pueda entregar a los consumidores, ya que esto hará que, a pesar de las circunstancias o de la nueva competencia que llegue, sigan prefiriendo los bienes o servicios.

Los retos que están afrontando tanto las pequeñas y medianas empresas, requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de dicho colectivo e intensificar el apoyo a la empresa mediante la definición de un nuevo marco de competitividad que proporcione un entorno favorable al dinamismo empresarial en una década de importantes cambios estructurales de la economía. Es importante mencionar que las empresas deben tener las herramientas necesarias para adaptarse al ritmo de los cambios actuales.

Se sabe que alcanzar y sostener la ventaja competitiva, es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas. Al encontrarnos en una época caracterizada por el cambio, la globalización de los mercados de capitales, de bienes y servicios, la importancia creciente de los costos, la productividad para determinar la capacidad competitiva de cualquier empresa y el cambio tecnológico, las PYMEs deben desarrollar todas sus capacidades de adaptación y de anticipación a fin de competir en mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes.

1.2.1. Definición de competitividad

Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

Los países tienen como objetivo crear condiciones óptimas para generar bienestar para sus habitantes y distribuir de una forma igualitaria la riqueza. Para lograr esto los países deben tener niveles de productividad y capacidad competitiva, el concepto que contiene estos dos aspectos es la competitividad.

“La competitividad de una nación es el grado al cual puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios, que satisfagan el test de los mercados internacionales y simultáneamente incrementen los ingresos reales de los ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior a la productividad.” (Cámara de Comercio, 2010).

Enfocado a la empresa la competitividad es la capacidad para formular e implantar estrategias que le permitan ampliar o conservar, de forma duradera, una posición en el mercado.

Actualmente existen nuevos enfoques de competitividad que permiten que un país genere condiciones que le permitan participar de una manera estable y exitosa en los mercados internacionales, que será reflejado en el bienestar y en el nivel de vida de sus habitantes.

Una empresa o país será muy competitivo si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

En la actualidad se ha comprobado que la gente no prefiere un precio bajo sin importar la calidad; existen muchos segmentos en los que prima la calidad y no el precio, es decir hay consumidores dispuestos a pagar un precio mayor si la calidad del producto o servicio supera sus expectativas. La percepción del cliente no solo es de un producto o servicio de calidad, sino que también se adquiere un estilo de vida con este.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas. El equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

Finalmente se debe tener en consideración que la competitividad también comprende los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica, que día a día van tomando protagonismo. Estos procesos deben ser entendidos de forma amplia, incluyendo no solo las innovaciones que inciden en las condiciones de producción material de los bienes, sino, también aquellas

condiciones que afectan sistemas de aprovisionamiento, distribución, comercialización, etc.

En el presente estudio, se centraliza principalmente en la competitividad enfocada en la economía, empresarial y productiva. A continuación se analizarán los tres conceptos mencionados:

- **Competitividad Económica:** Una economía es competitiva en la producción de un producto o servicio cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien, la competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero.
- **Competitividad Empresarial:** La competitividad empresarial se refiere a la capacidad que mantiene una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la

obtención de unos rendimientos superiores a estos. (Perez Bengochea, 2008)

- **Competitividad Productiva:** La competitividad productiva corresponde al mejoramiento de la capacidad de producción, y del entorno en general, buscando una aplicación eficiente de los recursos, mejorando el producto la eficacia y la eficiencia.

1.2.2. Factores que afectan la Competitividad Empresarial

Las PYMEs son la base para la economía de un país por su gran impacto en la generación de empleo y producción que generan. Sus características más representativas son su estructura empresarial horizontal, la amplia capacidad de adaptación y la flexibilidad ante cambios al entorno en el cual se desenvuelven, por otro lado las debilidades en las cuales los pequeños y medianos empresarios deben centrarse son en la mayoría de casos la falta de financiamiento, la insuficiente tecnología y maquinaria y la escasa capacidad de negociación de sus productos con el exterior.

Los retos que están afrontando tanto las pequeñas y medianas empresas, requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de dicho colectivo

e intensificar el apoyo a la empresa mediante la definición de un nuevo marco de competitividad que proporcione un entorno favorable al dinamismo empresarial en una década de importantes cambios estructurales de la economía. Es importante mencionar que las empresas deben tener las herramientas necesarias para adaptarse al ritmo de los cambios actuales.

Los factores de competitividad se definen como la condicionante para la obtención de resultados en la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, tales como precio, calidad, innovación, imagen, atención al cliente, etc.

Los factores de competitividad de la industria tienen un componente importante de formación y capacitación del recurso humano del territorio, calidad en la producción, gestión empresarial, la innovación y el emprendimiento como base.

Con el fin de identificar y medir factores relacionados con la competitividad se identifican y definen factores de competitividad conformados por aspectos internos, sectoriales, sistémicos y de desarrollo económico de cada industria. Se define un conglomerado de variables de acuerdo a las

características propias, requerimientos del estudio y experiencias previas del grupo investigador.

En el día a día se presentan factores del entorno que afectan la competencia de las empresas. Las empresas dependen totalmente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toman los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones) y entrega aquellos que generan (bienes y servicios, dividendos, tecnología). Al tomar decisiones la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior.

Se puede definir el entorno como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella lo que le permitirá:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

El primer aspecto a abordar en el análisis del entorno es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Distinguir entre los factores que afectan de forma general o global a todas las empresas y los que afectan de forma específica a cada una. Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

Entorno general: Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

Suelen diferenciarse determinados componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), y son los siguientes:

Entorno político legal: La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria.

Entorno económico: Las condiciones del entorno económico condicionan sus rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

Influencia de factores del entorno económico son:

El crecimiento económico: Consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un

determinado país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas. Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre sí para mantener e incrementar su actividad.

Los tipos de interés: Cuanto mayor sean, más costoso le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión, y por lo tanto, más costosa le será a los consumidores la adquisición de bienes mediante pagos aplazados. En consecuencia, tanto la inversión como el consumo tenderán a decrecer.

Los tipos de cambio de las monedas: Afectan a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. Una moneda fuerte favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones.

La inflación: Es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor, es más se devalúa el

dinero y reduce el consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costes tienen una subida de las materias primas y tiende a reducir sus beneficios.

Otros aspectos como las tasas de desempleo, el déficit público, o la política fiscal y tributaria, afectan sobre las posibilidades competitivas de las empresas, como las crisis en los países latinoamericanos.

Entorno socio cultural: Las empresas se desenvuelven en el interior de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio.

Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

Condiciones demográficas: Condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad a otros. Por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población, está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.

Aspectos culturales: La cultura de la sociedad individualista, grupal, societaria o comunicativa, afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios.

Aspectos sociológicos: El papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo constituyen fuentes de oportunidades para las empresas.

Entorno tecnológico Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

Entorno específico: Son los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos. El entorno específico de la

empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe.

La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

1.2.3. Factores que favorecen la competitividad empresarial

Como se menciona anteriormente la competitividad de una empresa depende de la calidad y de los precios que tenga el producto / servicio ofrecido en comparación de sus competidores directos, por dicho motivo existen factores que favorecen a que los productos ofrecidos sean competitivos en el mercado, los mismos que se detallan a continuación:

- **Gestión:** Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión - mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-,

capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.

- **Innovación:** Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
- **Producción:** Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
- **Recurso Humano:** Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este

sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

Adicionalmente existen factores externos que delimitan la competitividad de una empresa los mismos que son descritos por el autor Luis Jorge Garay como:

- **Mercado:** Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que aunada a las economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial. Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.

- **Estructura Industrial:** Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escales típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.

- **Incentivos y Regularizaciones:** los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Cuando se trata la industria a nivel agregado, estas cuestiones son de naturaleza sistémica -tercer factor determinante de la competitividad-, pero sectorialmente existen ciertas especificidades diferenciales en términos del impacto de incentivos fiscales y financieros, de políticas comerciales y de leyes del Estado. Los sectores normalmente contemplados en los programas de apoyo son las industrias nacientes, las que están altamente expuestas a

la competencia internacional como la automotriz y las industrias tradicionales como la textil y siderúrgica.

Para alcanzar una optimización en los factores de competitividad se debe alcanzar un mejoramiento en la competitividad para que así los factores sean más precisos y eficientes, para ello existen estrategias en las cuales la Industria se puede basar, tales como:

- Optar entre las diferentes alternativas sobre cómo apoyar a las fortalezas y mitigar las debilidades y errores.
- A través de la reducción de personal, downsizing, estrategias prioritarias de reducción de las estructuras, siendo un proceso de reestructuración o modernización de un sector industrial en base a disminución de plantillas.
- Por medio del reajuste general de costos, reengineering, benchmarking, el objetivo es disminuir los costos salariales por unidad, más aún controlar todo tipo de costos que incidan en el proceso productivo de la empresa.

- Las técnicas de benchmarking o evaluación comparativa, tratan de evaluar costos relativos con respecto a las empresas líderes. La propuesta de re-engineering o otras similares, tratan de quitar todas las zonas de grasa y dejar sólo músculo, atacando todos los rincones de la empresa y evitando recetas excesivamente elementales, a través de la reducción de precios (costos +distribución +impuestos +márgenes beneficio).
- Luchar por las mejoras de competitividad, enfocándose en los precios finales, en aspectos esenciales como son el proceso de distribución del producto, a través de la competitividad estructural, cero defectos.

Esta estrategia se enfoca más en el cliente, calidad, atención al cliente, servicio post-venta, distribución amplia y eficaz, nuevos diseños, etc.

- Por otro lado se puede obtener una producción, más eficiente y por ende competitiva aplicando la técnica de just in time, es decir, producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesita

1.3. MODELOS DE COMPETITIVIDAD

1.3.1. Modelo de Competitividad Sistémica

Es el paradigma de la nueva economía globalizada, puesto que ha obligado a los países a abrir sus mercados y competir con productos provenientes de todas partes del mundo, tratando de competir tanto interna como externamente, basándose en un alto desarrollo tecnológico y manejo de la información y conocimiento, provocando así una competencia cada vez más intensa. Esto ha generado que en la competitividad se involucren y se integren cuatro actores fundamentales para el desarrollo y evolución de la empresa en busca de afrontar la hipercompetitividad, los cuales son: la empresa, la industria, el gobierno y el país (Villarreal & Ramos de Villarreal)

La nueva economía se basa en productos y servicios personalizados a las necesidades del cliente, brindando un servicio integral, es decir que se crea una alianza o fidelización con el cliente, y que a percepción que tiene el producto, este enfoque se conoce como creación de capital comercial con el cliente mediante la calidad del producto y del servicio. Inclusive el precio se basa en la percepción del cliente al producto y cuanto él está dispuesto a pagar.

En México actualmente se está manejando un modelo de *Competitividad Sistémica* que se basa en los seis círculos de competitividad, pues se pretende llegar a ser una nación en la cual toda su economía se encuentre bien estructurada y les permita ser competitivos en el mercado internacional.

El primer círculo y el más básico es la microeconomía, que se refiere a un modelo empresarial donde las empresas de México lleguen a ser competitivas y mantengan un desarrollo sostenible además una alta productividad y flexibilidad dentro del capital laboral, el poder estructurar y trabajar en las debilidades de las empresas que constituyen la base de la economía de un país es fundamental en el modelo de competitividad sistémico.

El segundo círculo es la mesoeconomía, que se basa en el modelo industrial, preocupándose del capital organizacional, es decir conglomerados y cadenas empresariales, que constituyen un factor muy importante en el momento de competir, pues al unir fuerzas de empresas de un mismo país es más fácil llegar a ser competitivos internacionalmente, también toma en cuenta el capital logístico y lo referente a la tecnología utilizada, misma que debe aportar a la innovación y a la introducción de nuevas prácticas modernas de hacer las cosas y que permita aumentar la productividad y el último punto importante en este círculo es el capital intelectual mediante un sistema nacional de educación que capacite al recurso humano.

El tercer círculo está basado en un modelo macro donde se pretende el equilibrio macroeconómico interno como externo del aspecto financiero, fiscal y de competitividad. A nivel nacional es importante que las estructuras de base de la nación funcionen bien para que el modelo sistémico también lo haga.

El cuarto círculo es el modelo de apertura, que se basa en la internalización y en el capital comercial, tiene como objetivo el fomentar las exportaciones e implementar programas que erradiquen el contrabando y las prácticas de competencia desleal.

El quinto círculo es el institucional, basado en el modelo gubernamental y de estado de derecho, pretende tener un gobierno de calidad e inteligente que garantice el atraer inversión extranjera mediante estabilidad política dentro del país y que fomente la creación y el funcionamiento de empresas nacionales.

El sexto y último círculo es el político-social, basado en un modelo de desarrollo social integral y estabilidad política gracias a un programa de seguridad pública que es la base de la sustentabilidad del desarrollo. (Villarreal Monterrey, 2002)

Los pilares fundamentales para este modelo de Competitividad Sistémica son diez, mismos que sustentan el crecimiento del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia de mercados internacionales, son los siguientes: Crecimiento sostenido, pleno y sustentable empresarial, laboral, organizacional, logístico, intelectual, macroeconómico, comercial, industrial, gubernamental y social.

El modelo de competitividad sistémica para el Ecuador debe basarse en tres principios fundamentales para afrontar las presiones de la globalización y la expansión de los mercados:

1. Estrategias de crecimiento, deben estar enfocadas en el desarrollo equilibrado del mercado interno y externo.

2. Estrategia de crecimiento de la industrialización tridimensional apoyada en bases exportadoras, con importaciones de mejor calidad y competitivas para tener un crecimiento verdadero en la empresa.

3. Política de competitividad sistémica basada en seis niveles y diez capitales

- Nivel microeconómico (empresas), con los capitales empresarial y laboral

- Nivel mesoeconómico (cadenas empresariales, conglomerados productivos y polos regionales) y capitales organizacional, logístico e intelectual.

- Nivel macroeconómico (competitividad cambiaria, financiera y fiscal, demanda plena y sostenida) y el capital macroeconómico

- Nivel internacional (fomento de las exportaciones y programa activo y preventivo ante prácticas de competencia desleal y de contrabando) con el capital comercial.

- Nivel institucional, con los capitales institucional y gubernamental (gobierno con calidad: promoción y fomento de los servicios públicos y estado de derecho) y, por último, el sistema político-social (desarrollo social integral y estabilidad política) con el capital social.

El modelo de competitividad sistémica, a su vez, se basa en el nuevo enfoque ICOP¹, en que el objetivo no sólo es medir los índices de competitividad sino identificar los obstáculos y formular las políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad: los índices de competitividad (IC); el análisis de los obstáculos para la competitividad de las empresas (ICO), y la identificación de las políticas públicas necesarias para superarlos (ICOP).

1.3.1. Modelo Nacional de Competitividad

El modelo nacional de competitividad pretende ser una guía para todas las empresas e instituciones mexicanas sin importar su tamaño ni a qué están dedicadas, ha sido diseñado y puesto en práctica para poder concientizar principalmente a los directivos sobre redefinir retos y oportunidades dentro del entorno en el que desenvuelven sus organizaciones y que promuevan el desarrollo de las mismas, este modelo fue desarrollado por el Instituto de Desarrollo de la Calidad Total.

El Modelo analiza a toda la organización dentro de un enfoque global y que integre a todas sus áreas, para ello se vale de algunas herramientas como resultados de competitividad y sustentabilidad, la mejora continua, innovación, flexibilidad y agilidad además de la creación de valor para sus

¹ Índice de Competitividad, obstáculos y políticas publicas

clientes, este análisis integral es lo que lo diferencia de algunos otros modelos.

Este modelo pretende darles a los directivos algunas herramientas para que ellos puedan definir exactamente a dónde pretenden llegar y qué es lo que quieren de su empresa, además que todos sus colaboradores se encuentren informados y ayuden a la consecución de metas, después de saber a dónde pretenden llegar es importante que identifiquen las estrategias para hacerlo y con las que se van a crear las ventajas competitivas que les permitirán diferenciarse.

Es importante como paso consecutivo, identificar las capacidades clave de la organización y en qué forma estas capacidades podrán ser desarrolladas o incentivadas y por último la implementación. (Centro de Desarrollo Industrial, 2012 -2013)

1.3.3. Bosques Clústers

Algunos estudios realizados en diferentes partes del mundo dan a conocer los factores que contribuyen al éxito de los negocios y dentro de estos factores se incluye las políticas forestales y macroeconómicas, la tenencia segura de la tierra, el apoyo a la educación y programas relacionados con la

tecnología y la cooperación entre los distintos sectores involucrados en la producción y comercialización de productos y servicios forestales, algunos países desarrollados han implementado este modelo y ahora se presenta como un medio de desarrollo para cinco países de Latinoamérica gracias a la experiencia pasada en otros lugares. Los clúster forestales pretenden desarrollar los mercados y mejorar la competitividad de la región.

1.3.4. Modelos Tradicionales

Cadena de Valor.- se desea que todas las actividades del proceso productivo agreguen valor al cliente, como ventaja tiene la facilidad del costeo por actividad, sin embargo es de difícil análisis, pues se convierte en ardua tarea el identificar qué actividad agrega valor y qué actividad no lo hace.

Basado en los recursos.- este modelo afirma que las empresas pueden llegar a marcar una ventaja competitiva gracias al uso eficiente de los recursos y de las estrategias adecuadas, para ello dichos recursos (humano, físico, tecnológico, monetario, etc) deben ser difícilmente imitables y muy valiosos.

Basado en el conocimiento.- en este modelo también son importantes los recursos, pero uno especialmente, el recurso humano, las competencias del

mismo y el capital intelectual es lo que nos permitirá diferenciarnos del resto.

Modelo Aperturista.- este modelo se basa en la apertura comercial y financiera de los mercados nacionales, dentro de este modelo se pretende abrir totalmente los mercados de los países de América Latina a capitales extranjeros sin ningún tipo de control. (Castilleja Vargas)

1.3.5. Modelo Desregulacionista

“Proceso por el cual los gobiernos eliminan algunas regulaciones específicas a los negocios para, en teoría, favorecer la operación eficiente del mercado. La teoría es que menos regulaciones conllevan a un aumento en el nivel de competitividad, conllevando a una mayor productividad, mayor eficiencia y en últimas a menores precios” (Wikipedia)

“Estrategia para eliminar la excesiva normatividad o dar flexibilidad a procesos que atañen a todos los sectores de la economía como normas, requerimientos de calidad, reglas operativas de las comunicaciones y transportes” (Business Colombia).

“Medidas tendientes a eliminar las trabas legales y administrativas que condicionan una actividad económica o financiera y su objetivo es aumentar la competencia y eficiencia del sector al que se dirigen las medidas” (Diccionario Bolsa Valencia)

Como se puede ver, cada uno de estos conceptos indica que: con el desregulacionismo se elimina todo tipo de entrada a aquellas empresas que van a producir u ofrecer sus productos en los diferentes mercados que un país tiene. De ésta manera también se incentiva a que el sector, donde estas empresas realizan sus actividades, crezca competitivamente y de ésta manera se genere un país competitivo frente a los demás.

Su objetivo es fomentar la calidad de los productos que las compañías ofrecerán en el mercado, además del mejoramiento en la eficacia y eficiencia de los procesos que requieran estos productos a un precio favorable a los consumidores y clientes.

Este modelo argumenta que la competitividad se logra en la medida en que se puedan evitar las interferencias del Estado en la actividad productiva y se libere la acción de las fuerzas del mercado para la localización de recursos, la escogencia de técnicas de producción y la especialización. Esta perspectiva parte de supuestos claves como la ausencia de problemas de

información e incertidumbre, la inexistencia de economías de escala, externalidades y fallas de mercado, para no citar sino algunos. (Garay S., 1967 - 1996)

Uno de los principales objetivos de este modelo es llevar a cabo la desregulación de requisitos y plazos relacionados con el establecimiento y operación de empresas, orientado a mejorar la eficiencia de la regularización vigente. De igual manera, lograr la desregulación efectiva de los distintos ordenamientos y normatividad que integran el marco regulatorio de la actividad económica; además este modelo ayuda a impulsar la actividad económica y crea empleos, propiciando con ello el desarrollo integral de la entidad. (Ramírez Hernández, 1993 - 1999)

En general, este modelo tiene algunas ventajas que pueden beneficiar de manera positiva a un país, pero la más importante, cabe señalar en este caso es que el modelo desregulacionista ayuda a la generación de nuevas fuentes de trabajo y esto viene de la mano con el desarrollo económico del país, además de que otorga mayor autonomía en las decisiones operativas y estratégicas de las empresas.

Se debe mencionar además que el modelo desregulacionista se lo debe aplicar con mucha precaución, es decir, aplicar solo las medidas necesarias

con estudios previos de que realmente se obtendrán los objetivos que este modelo busca.

1.3.6. Modelo Neolaboralista

“Inversión y capacitación del recurso humano en el desarrollo de actividades eficientes de alto valor agregado y complejidad tecnológica” (Beltrán, Torres, Camargo, & Bello)

“Capacidades de los directivos de una compañía, niveles de integración y formación del personal, y la creación de una cultura dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, de un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador que haga posible el desarrollo propio de las habilidades de cada uno” (Lei, Solcum y Pitts, 1999)

“Está en consonancia con el neoliberalismo y ataca los conceptos del derecho del trabajo propiciando la desregulación a través de la eliminación de la intervención estatal en las relaciones individuales del trabajo y de la flexibilización de las normas laborales” (Horacio Schick , citado por Kesselman, 1998).

Los dos primeros conceptos citados, tienen relación entre sí, ya que ambos toman en cuenta el desarrollo profesional del trabajador dentro de la compañía, es decir, el empleado debe tener una capacitación constante para que de ésta forma, las actividades que realice, sean eficientes, productivas y agreguen valor, tanto al cliente como a la empresa. También se habla de lo importante que es generar un ambiente propicio dentro de la compañía, donde cada trabajador pueda desarrollar cada una de sus habilidades y competencia sin ningún tipo de limitación y para garantizar que éste tema se lo maneje adecuadamente, para lo cual, se deben establecer políticas dentro de la compañía que regulen éste punto.

El tercer concepto da carta abierta para que cada empresa establezca su marco de regulaciones, sin intervención del estado, tomando en cuenta que debe respetar las leyes laborales dictadas.

En este modelo se asigna un papel predominante a la inversión y capacitación del capital humano en el desarrollo de actividades eficientes de alto valor agregado y complejidad tecnológica como requisito para la configuración de una economía competitiva en una perspectiva perdurable. Se le asigna prelación casi que excluyente a un factor de producción, la mano de obra calificada, como elemento determinante de la ventaja comparativa de un país. (Garay S, 1967 - 1996)

Se puede decir de acuerdo a las afirmaciones anteriores que el principal objetivo de este modelo es el papel predominante que se da a la inversión y capacitación de quienes realizan las actividades diarias de la compañía, para que, de esta manera el desarrollo de aquellas actividades sean productivas y eficientes, esto como requisito para configurar una economía competitiva a largo plazo.

Este modelo neolaboralista, en teoría, se convirtió en legislación positiva, que parte del principio que para mejorar la competitividad de las empresas es preciso reducir los costos laborales, disponiendo de trabajadores más disciplinados y “flexibles”.

Se alega además, que las normas legales protegen a la gente excesivamente, entorpeciendo tanto su adaptación a la reestructuración de la economía, a la creación de empleo, como que también reducen los planes de expansión de las empresas.

Este pensamiento “neolaboral” exige la continua reducción de costos y uno de esos costos es el propio derecho, y el derecho del trabajo en particular, ya no se trata de proteger los derechos del trabajador, sino de hacerlo, cada vez más, con los del mercado: esto es, del empresario, víctima a su vez de la

competencia internacional, de la recesión interna y de la caprichosa incidencia del sistema tributario. (Schick)

Al igual que muchos modelos económicos existentes, éste modelo neolaboralista tiene sus pros y sus contras, es cuestión de cómo lo regula cada país, la toma de decisiones en este sentido al momento de elegir éste o cualquier otro modelo, se lo debe estudiar muy exhaustivamente, caso contrario podría traer graves consecuencias, y en vez de cumplir con el objetivo de ser más competitivos, podría ocurrir lo contrario frente a otros competidores.

Es por eso que al regular este tema, se necesitaría de un neolaboralismo que proteja en un cien por ciento el derecho al trabajo que el derecho del trabajador, ya que por muchas regulaciones de leyes laborales frenan la generación de empleo, causando de ésta manera, el desempleo.

1.3.7. Modelo Incae

Es una escuela de negocios de Latinoamérica que fue fundada en el año de 1964, tiene dos campus uno en Nicaragua y otro es Costa Rica.

Su misión es la de ser una institución que promueve el desarrollo integral de los países, para ello cuenta con Centros Académicos y de Investigación que mediante estudios de aspectos de alta relevancia formulan propuestas para el desarrollo de los países de Latinoamérica.

Los resultados que arrojan las investigaciones son puestos a disposición de los países, cuyo objetivo principal es ejercer influencia y ser generadores de cambios positivos en los países de Latinoamérica.

La investigación por parte de la INCAE se propuso en identificar factores que contribuían o no a la competitividad de las empresas o países, su objetivo es identificar los principales obstáculos a que se enfrentan para alcanzar tasas de crecimiento económico sostenibles.

Para el logro de su objetivo principal el INCAE identifica ocho factores de competitividad que son los siguientes:

1.- Grado de Apertura Comercial.- Su objetivo es medir con que profundidad los países se integran con otro en aspectos como exportaciones e importaciones, y con el acceso a insumos y bienes de capital elevar la producción de la industria interna de cada país.

2.- Desempeño del gobierno.- El Gobierno cumple un papel importante en el desarrollo de la Competitividad, ya que mediante su políticas puede apoyar u obstaculizar de diferentes maneras ciertas decisiones que son importantes para la competitividad, por ejemplo facilitar recursos para incentivar la inversión pública y privada que permitan desarrollar a la Pymes.

3.- Desarrollo del mercado financiero.- Se necesita en el ámbito financiero crear políticas y conciencia de ahorro que nos permitan en el tiempo enfocarnos a la inversión productiva. También es importante tener la capacidad de negociar por parte de los Gerentes para proveerse de los recursos financieros necesarios para la inversión productiva en las diferentes Pymes de cada país.

4.- Estado de la infraestructura.- Para que una productividad de la inversión privada pueda afectarse de forma positiva o negativa en ámbito de infraestructura hay que tomar en cuenta lo siguiente:

Calidad y grado de eficiencia de: sistema de transporte aéreo, marítimo y terrestre conjuntamente con sus aeropuertos, puertos y terminales, generación y distribución de la energía eléctrica, red de telecomunicaciones.

5.- Desarrollo Tecnológico.- Mide la calidad en ámbito de tecnología con que los inversionistas cuentan a su disposición.

Para clarificar más este tema es necesario citar lo siguiente:

“La relación entre tecnología, transformación productiva y competitividad internacional se ha hecho evidente. La tecnología tiene un papel principal en la creación de ventajas competitivas dinámicas y rápidamente posibilita una competitividad internacional”²

6.- Gestión Gerencial.- La capacidad con que la gerencia dirige a las empresas mide la calidad de su gestión en aspectos de estrategias competitivas, planificación, desarrollo de nuevos productos, control de la calidad y cumplimiento de objetivos en todos los niveles.

7.- Eficiencia del Mercado Laboral.- Este factor esta englobado en la eficiencia del Recurso Humano, a su potencial, competitividad, destrezas, habilidades, nivel de educación, mano de obra calificada o no calificada en relación a su salario, si está o no dentro de la seguridad social, estabilidad laboral. En resumen este aspecto busca la creación de leyes que permitan

² Reflexiones de Caracas, Síntesis del taller, 1990.

contratar en condiciones favorables para las personas y que contrasten con las leyes que afectan actualmente a las personas.

8.- Desarrollo institucional.- Este factor toma en cuenta un correcto actuar y estabilidad de las instituciones tanto legales, sociales, políticas, económicas, que permitan la protección de los derechos de las organizaciones públicas o privadas, personas o grupo de personas como agremiaciones. Controlando y castigando en casos de corrupción, favorecimiento o enriquecimiento ilícito.

Una vez detallados todos los factores del modelo INCAE, es importantes citar testimonios de diferentes personajes importantes a nivel Latinoamericano y Mundial, sobre la importancia del INCAE.

"INCAE es un activo único en la región y es único en el mundo. No hay otro lugar en el mundo en el cual yo haya trabajado en donde haya una escuela que le sirve a muchos países y tenga una base tal de estudiantes egresados y amigos en todos los países. INCAE es una ventaja única para Centroamérica".³

³ Michael E. Porter.

"Se puede considerar a INCAE más que una institución, un impulsador del desarrollo en Latinoamérica y coordinador de la competitividad dentro de Centroamérica. Su alto profesionalismo y responsabilidad social son un aporte invaluable dentro de los países subdesarrollados."⁴

1.3.8. Modelo Waseda

Este modelo que está dado por la universidad WASEDA de Japón, toma en cuenta los siguientes puntos:

- **Conceptualización de la competitividad:** “La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: El nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el que se llama nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización

⁴ Isabel Noboa P.

jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica.”⁵

- **Macroeconomía estable:** En este punto se refiere al clima estable y propicio, variables de desempeño y competitividad de la economía para que empresas, inversionistas y personas puedan tomar la decisión de invertir en el corto o largo plazo, sin ningún temor para ellos de que pueda variar la economía de un país.

- **Clima adecuado de negocios, apertura que garantice la inversión nacional y extranjera, inversión en factores de infraestructura:** El clima de negocios se refiere a un conjunto de factores que son necesarios para que se pueda invertir. Estos factores dan oportunidades e incentivos para que las empresas inviertan productivamente, generen empleos y crezcan de forma sustentable. El clima también puede verse afectado por la incertidumbre, bien sea macroeconómica, institucional o político-institucional, lo cual ocasiona caídas importantes en la inversión.

⁵ (K. Esser, et al, 1996).

Según el Doin Business, un informe auspiciado por el Banco Mundial (BM):

“El entorno ecológico de Negocios se determina a partir de una serie de variables cuantitativas y cualitativas, a través de las cuales se puede facilitar la apertura de nuevas empresas.”⁶

Estas variables tienen que estar ligadas con la facilidad para invertir en factores de infraestructura como son permisos de construcción, movilidad en todo sus aspectos, facilidad en lo que se refiere a propiedades (compra – venta), y por último en la capacidad del sistema financiero en colocar préstamos que garantice la inversión.

- **Tecnología blanda:** La tecnología blanda está relacionada con el “Know How” de la gente, la capacidad de aprendizaje de una organización, con el tipo de talento que tenga un trabajador. En una economía basada en el conocimiento, la clave es el aprendizaje.

- **Redistribución del ingreso:** Para el mejoramiento de la competitividad en cierta parte se tiene que tomar en cuenta la redistribución del

⁶ Doin Business, informe banco mundial

ingreso, con el fin de dar a las empresas condiciones iniciales con las cuales puedan compensar ciertas carencias en el ámbito de la productividad, y de esta forma sea atractiva la inversión para poder competir internacionalmente.

1.4. LA COMPETITIVIDAD GLOBAL- WEF

Si bien es cierto, resulta un tanto complicado poder medir la competitividad de una nación, existen muchos factores internos como externos que influyen en la misma, más aún de una región determinada, para ello se han creado algunas propuestas, unas de las más fundamentadas son las de **WEF** (World Economic Forum) y la del **IMD** (International Institute for Management Development), estos modelos de medición han variado con el tiempo pues pretenden llegar a ser una herramienta que sirva a los países para establecer mejores políticas de desarrollo económico además el poder comparar más objetivamente a las naciones de una misma región.

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medioambiente.

El Foro también organiza la “Asamblea Anual de Nuevos Campeones” en China y una serie de asambleas regionales durante el año. En 2008, dichas asambleas regionales incluyeron reuniones en Europa y Asia Central, Asia Oriental, la Mesa Redonda de Directores Ejecutivos de Rusia, África, Oriente Medio y el Foro Económico Mundial en Latinoamérica.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial y su informe de Competitividad Global, la competitividad se puede medir por medio de ocho factores: Apertura Comercial, Desempeño del Gobierno, Desarrollo del Mercado Financiero, Estado de la Infraestructura, Desarrollo Tecnológico, Gestión Gerencial, Eficiencia del Mercado Laboral y Calidad de las Instituciones.

Al promediar estos factores se obtiene el índice Global de Competitividad, considerando que Apertura, Gobierno, Mercado Financiero y Mercado Laboral tienen mayor ponderación, ya que por medio de un estudio se determinó que éstos cuatro contienen una mejor explicación sobre las diferencias en la competitividad y el crecimiento.

Al considerar el Grado de Apertura Comercial se mide la integración de una nación en la economía global, basándose en sus exportaciones y en la forma en que se manejen el comercio e inversión extranjera. El Desempeño del Gobierno se refiere al apoyo que brinda el Estado en la competitividad, por medio de la política

fiscal y el aparato estatal. El Desarrollo del Mercado Financiero analiza el comportamiento de los mercados de capital y la influencia en el consumo y el ahorro; y por último la Eficiencia del Mercado Laboral, analiza los recursos humanos y los mercados de trabajo.

Entre los factores con menor ponderación se encuentra:

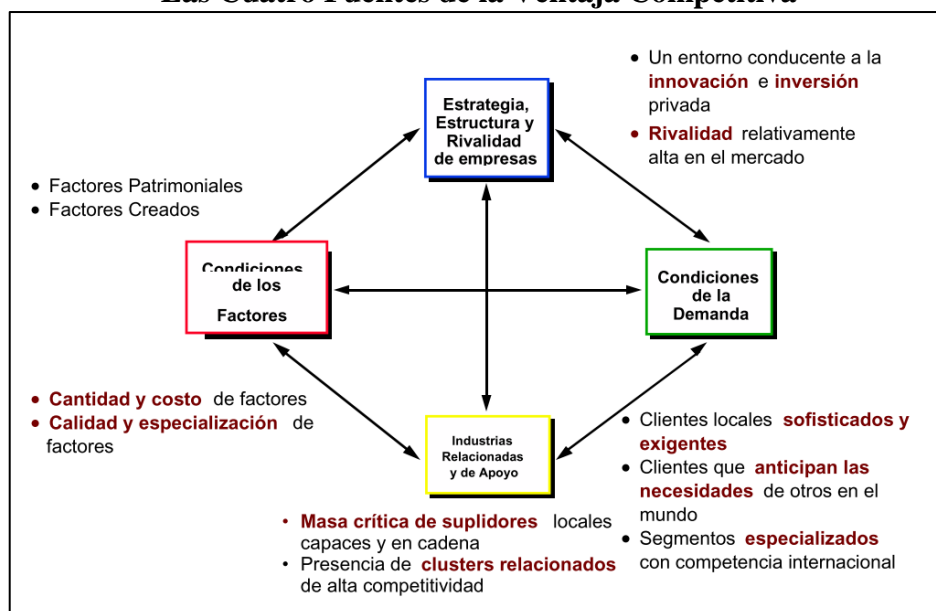
El Estado de la Infraestructura, el mismo que contiene toda la infraestructura física que puede afectar la productividad. El Desarrollo Tecnológico, la tecnología disponible para los inversionistas. Gestión Gerencial, mide el control de calidad de los recursos en el campo privado, y por último La Calidad de las Instituciones que mide la confiabilidad de las instituciones.

El área de operación y estrategia de las empresas presenta ventaja competitiva en los procesos que se generan en el interior de las empresas; este método es conocido como generación de valor o cadena de valor, con el cual se determina el margen competitivo que producen las actividades dentro de un proceso productivo. Es necesario incluir las relaciones de la empresa con los proveedores y los canales de distribución, así, la competitividad de la empresa se obtiene de su desempeño y de la creación de valor en el proceso.

Además, es fundamental un clima de negocios ayude a que la productividad de la empresa mejore y se mantenga en constante crecimiento. La productividad de las empresas necesita de eficacia en la fuerza de trabajo, una política ambiental, regulación de la justicia, estos aspectos son considerados como fuente de ventaja competitiva.

A continuación se presenta el gráfico No. 1 que presenta los factores que determinan la ventaja competitiva y la interrelación entre los mismos, fue tomado del Análisis de Competitividad: Argentina, Brasil y Chile 1999, redactado por Ligia María Castro Monge y Evangelina Gavarrete Maglione.

GRÁFICO NO. 1
Las Cuatro Fuentes de la Ventaja Competitiva



Fuente: Apuntes Universitarios
Elaborado por: Daniela Chiriboga

Las condiciones del funcionamiento de las variables externas y el comportamiento de las organizaciones existentes de algún modo condicionan la competitividad global. Esta depende de una visión integral del entorno empresarial que incluye la calidad de la política macroeconómica, la disponibilidad de recursos financieros, la existencia de los servicios de infraestructura, la posesión de capital humano y la capacidad de innovación de las empresas, de las instituciones educativas y de los centros de investigación. Una economía es más competitiva cuando el ecosistema en el cual funcionan las empresas conduce al crecimiento sostenido de la productividad y del ingreso per cápita en un contexto de integración de cada sector geográfico con el conjunto de un país y con la economía mundial.

1.4.1. Pilares de Competitividad

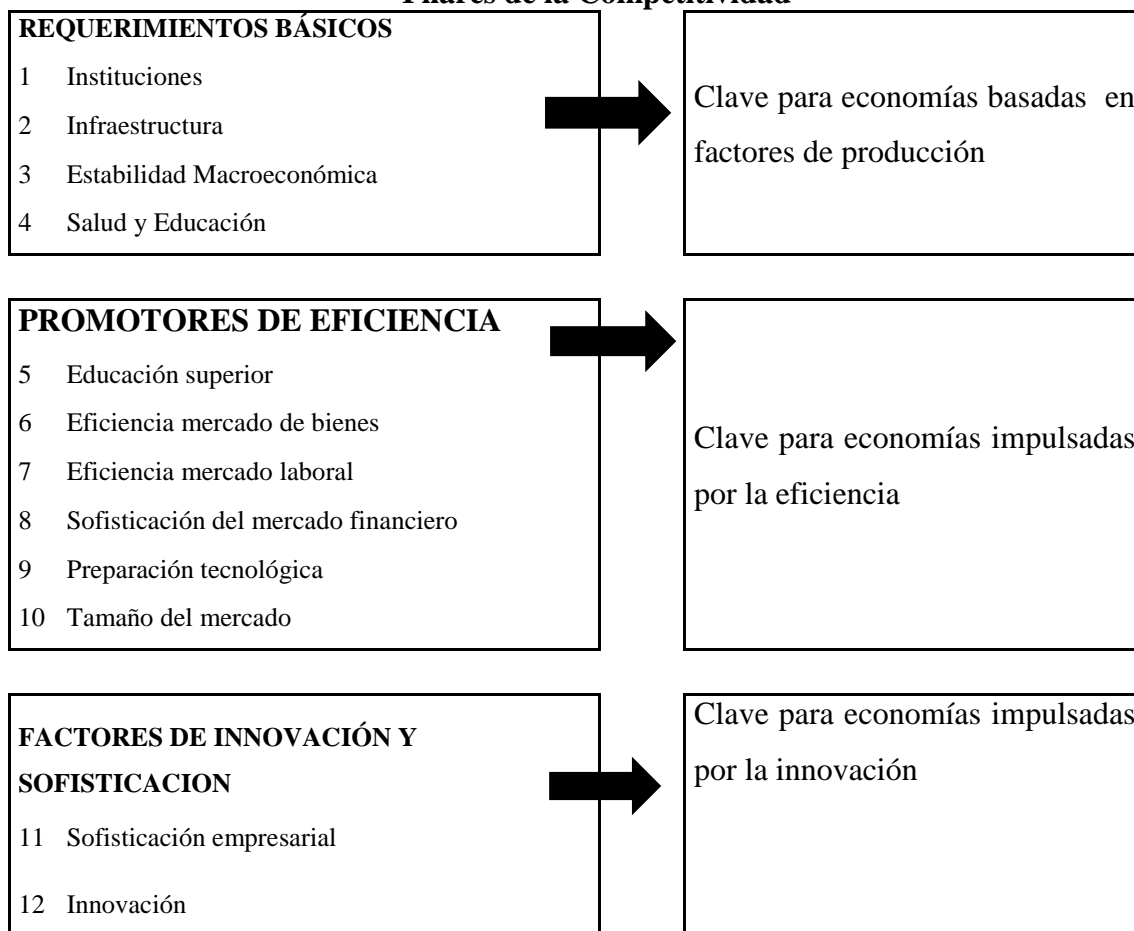
En el transcurso de años el Foro Económico Mundial ha ido actualizando su metodología de medición de la competitividad, con el objeto de estar acuerdo al contexto internacional.

Últimamente se usaba el Índice de crecimiento Competitivo desarrollado por Jeffrey Sachs y John McArthur. No obstante, con el fin de integrar otros factores y elementos importantes para medir la competitividad, el Foro Económico Mundial ahora utiliza el Índice Global de Competitividad, desarrollado por Xavier Sala-i-Martin.

El método calcula el Índice Global de la Competitividad tomando en cuenta 114 variables de los cuales dos terceras partes provienen de la Encuesta de Opinión Ejecutiva, que es una encuesta llevada a cabo por el Foro Económico Mundial y que constituye una de las dos fuentes para el Reporte Global de Competitividad, la tercera parte proviene de fuentes públicas de información, que constituyen la segunda fuente de información. El Índice Global de Competitividad clasifica las naciones en tres etapas de desarrollo; entre cada una de las etapas se encuentran dos grupos de transición.

Las variables antes ya mencionadas, son organizadas en 12 pilares, cada una representa un área importante y determinante para la competitividad, mencionadas en el gráfico No. 2.

GRÁFICO NO. 2
Pilares de la Competitividad



Fuente: Centroamérica Competitividad en tiempos de crisis Análisis del Informe Global de Competitividad
Elaborado por: Daniela Chiriboga

De acuerdo al Foro Económico Mundial los pilares se encuentran explicados de la siguiente forma (Davos).

- **Instituciones:** Constituye el marco dentro del cual las personas, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza en la

economía marco institucional tiene una fuerte incidencia en la competitividad. Desempeña un papel central en la forma en que las sociedades de distribución de los beneficios asumen los costos de estrategias y políticas de desarrollo, y que influyen en las decisiones de inversión y la organización de la producción.

La importancia de las instituciones no se limita al marco jurídico. Gobierno actitudes hacia los mercados y las libertades y la eficiencia de sus operaciones son también muy importantes: el exceso de burocracia y los trámites burocráticos, el exceso, la corrupción, la deshonestidad en el tratamiento de los contratos públicos, la falta de transparencia y confiabilidad, o la dependencia política de imponer el sistema judicial importantes costos económicos para las empresas y ralentizar el proceso de desarrollo económico.

Esta economía está bien servida por las empresas que se ejecutan con honestidad, que los directivos cumplan fuerte prácticas éticas en sus relaciones con el gobierno, otras empresas, y el sector privado y público. La transparencia es indispensable para las empresas, y puede lograrse mediante el uso de normas, así como las prácticas de contabilidad y auditoría que garanticen el acceso a la información en el momento necesario.

- **Infraestructura:** Es un factor fundamental de competitividad para garantizar el funcionamiento eficaz de la economía, determinar la ubicación

de la actividad económica y los tipos de actividades o sectores que pueden desarrollar en una economía con una infraestructura desarrollada. Esto reduce el efecto de la distancia entre las regiones, con el resultado de una verdadera integración en el mercado nacional y de la conexión a los mercados de otros países y regiones. La calidad y extensión de las redes de infraestructuras inciden significativamente en el crecimiento económico y reducir las desigualdades de ingresos y la pobreza en una gran variedad de caminos.

En este sentido, una bien desarrollada infraestructura de transportes y comunicaciones de red es un requisito previo para la capacidad de los menos desarrollados. Modos de transporte eficaz de mercancías, personas, servicios y calidad, como carreteras, vías férreas, puertos y transporte aéreo a habilitar a los empresarios a obtener sus productos al mercado de una manera segura y oportuna, y facilitar la circulación de los trabajadores a los más adecuados puestos de trabajo.

Las economías también dependen de los suministros de electricidad que están libres de interrupciones y la escasez de modo que las empresas y las fábricas pueden funcionar sin inconvenientes.

Por último, una sólida y extensa red de telecomunicaciones permite una rápida y libre circulación de la información, lo que aumenta la eficiencia económica global, ayudando a garantizar que las decisiones tomadas por los

agentes económicos tengan en cuenta toda la información pertinente disponible.

- **Entorno macroeconómico:** La estabilidad del entorno macroeconómico es importante para las empresas y, por lo tanto, para la competitividad global; si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que el caos macroeconómico perjudica la economía.

Las empresas no pueden tomar decisiones informadas cuando la inflación asola control. El gobierno no puede prestar servicios de manera eficiente, si se tiene que hacer alto los pagos de intereses sobre las deudas de su pasado.

La economía no puede crecer a menos que el entorno macroeconómico sea estable.

- **Salud y educación primaria:** La salud es vital para la competitividad de un país, ya que por medio de ella los trabajadores pueden mostrar su potencial, y lo productivos que pueden ser. La mala salud conduce a importantes costos para las empresas.

Además de la salud, este pilar tiene en cuenta la cantidad y la calidad de la educación básica recibida por la población, que es cada vez más importante en la economía actual.

La educación básica aumenta la eficiencia de cada trabajador. Por otra parte, una mano de obra que ha recibido muy poca educación formal puede realizar sólo el trabajo manual de base y considera que es mucho más difícil para adaptarse a los más avanzados procesos de producción y técnicas.

- **Formación y educación superior:** La formación es crucial para las economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de simples procesos de producción. En particular, la actual globalización de la economía requiere de economías para nutrir correctamente a trabajadores que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en sus medidas desarrolladoras.
- **Eficiencia de los bienes del mercado:** Los mercados de bienes están en condiciones de producir una combinación adecuada de productos y servicios a la oferta y la demanda, así como para garantizar que estos productos pueden ser comercializados de manera más eficaz en la economía.

Es importante que haya mercados saludables dentro de la competencia, tanto nacionales como extranjeros, en el impulso de la eficiencia del mercado y, por tanto, la productividad de la empresa, garantizando que la forma más eficiente de las empresas sea la producción de bienes demandados por el mercado.

El mejor entorno posible para el intercambio de bienes requiere un mínimo de los impedimentos para la actividad empresarial a través de la intervención del gobierno a estar en su lugar. Por ejemplo, la competitividad se ve obstaculizada por distorsiones en impuestos, y por las normas restrictivas y discriminatorias a la propiedad extranjera o la inversión extranjera directa (IED).

La eficiencia del mercado depende también de las condiciones de la demanda, tales como la orientación al cliente y el comprador sofisticación. Por razones culturales, los clientes en algunos países pueden ser más exigentes que en otros. Esto puede crear una ventaja competitiva importante, ya que obliga a las empresas a ser más innovadoras y bien dirigidas y, por tanto, impone la disciplina necesaria para la eficiencia que han de lograrse en el mercado.

- **Eficiencia del mercado laboral:** La eficacia y la flexibilidad del mercado laboral son fundamentales para garantizar que los trabajadores son asignados a su uso más eficiente de la economía, y siempre con los incentivos a dar su mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo.

Los mercados de trabajo eficientes deben también asegurar una clara relación entre el trabajador y sus esfuerzos de incentivos, así como la mejor utilización de los talentos disponibles, que incluye la equidad en el entorno empresarial entre las mujeres y los hombres.

- **Desarrollo del mercado financiero:** La actual crisis financiera mundial ha puesto de relieve la importancia crítica de los mercados financieros para el funcionamiento de la economía nacional. En el sector financiero eficiente es necesario asignar los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación, así como los que entran en la economía desde el extranjero a sus usos más productivos; con el fin de canalizar los recursos a los proyectos de inversión empresarial o con los más altos índices de rentabilidad esperada. Una minuciosa evaluación del riesgo es, por tanto, un ingrediente clave.

Un sector financiero eficiente también asegura que los innovadores con buenas ideas y con los recursos financieros pueden convertir esas ideas en productos y servicios comercialmente viables, cumpliendo así todas aquellas funciones donde el sector bancario debe ser digno de confianza y transparencia.

- **Preparación tecnológica:** Esta disposición Tecnológica mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias. En el mundo globalizado de hoy, la tecnología se ha ido convirtiendo en un elemento importante para las empresas para competir y prosperar.

En particular, la información y la comunicación (TIC) han evolucionado hasta convertirse en la tecnología de propósito general de nuestro tiempo, efectos secundarios, dada la crítica a los demás sectores económicos y su papel de una infraestructura eficiente para el acceso a las transacciones de las TIC.

Si la tecnología tiene o no se ha desarrollado dentro de las fronteras nacionales es irrelevante para su efecto sobre competitividad, el punto central es que las empresas que operan en el país tengan acceso a productos avanzados y planos y la capacidad para utilizarlos, es decir, no importa si el personal ordenador o de Internet fue inventado en un país es muy importante que estos inventos estén a disposición de la empresa comunitaria.

- **Tamaño del mercado:** El tamaño del mercado afecta a la productividad, ya que los grandes mercados permiten a las empresas a aprovechar las economías de escala. Tradicionalmente, los mercados a disposición de las empresas se han visto limitados por las fronteras nacionales. En la era de la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto de los mercados nacionales, especialmente para los pequeños productores.

Esta gran evidencia empírica que muestra que la apertura comercial se asocia positivamente con el crecimiento. Incluso si algunas investigaciones recientes, plantea dudas sobre la solidez de esta relación, el sentimiento general es que el comercio tiene un efecto positivo sobre el crecimiento, especialmente para los países con pequeños mercados nacionales; por lo tanto, las exportaciones se puede considerar como un sustituto de la demanda interna en determinar el tamaño del mercado de las empresas de un país. Al incluir tanto los mercados nacionales y extranjeros en la medida de tamaño de mercado, se le da crédito a las exportaciones impulsadas por las economías y las zonas geográficas (como la Unión Europea) que se separan en muchos países, pero tienen un mercado común.

- **Sofisticación de la empresa:** La sofisticación de negocios es favorable a una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios. Esto conduce, a su vez, al aumento de la productividad, mejorando así la competitividad de un país.

Sofisticación de negocios se refiere a la calidad de un general del país a las redes de empresas, así como la calidad de las empresas individuales las operaciones y estrategias. Es especialmente importante para los países en una fase avanzada de desarrollo, cuando el más básico de las fuentes de mejoras de la productividad se han agotado en gran medida. Cuando los proveedores de un sector están interconectados en grupos geográficamente próximas, la eficiencia es mayor, mayores oportunidades para la innovación se crean, y las barreras a la entrada de nuevas empresas se reducen.

- **Innovación:** A pesar de importantes mejoras se pueden obtener mediante la mejora de las instituciones, la construcción de infraestructuras, la reducción de la inestabilidad macroeconómica, o mejorar el capital humano de la población, todos estos factores, el tiempo parece correr en la disminución de los retornos. Lo mismo cabe decir de la eficiencia de la mano de obra, financieros y mercados de bienes; a largo plazo, los niveles de vida sólo se puede ampliar con la innovación tecnológica. Los países menos avanzados todavía pueden mejorar su productividad mediante la adopción de las tecnologías existentes o la realización de mejoras en otras áreas, por países que han alcanzado la etapa de desarrollo de innovación.

Las empresas de estos países deben diseñar y desarrollar productos de vanguardia y procesos para mantener la competitividad. Esto requiere un

entorno propicio para la actividad innovadora, con el apoyo de los sectores público y privado.

1.4.2. El diamante de competitividad de Michael Porter

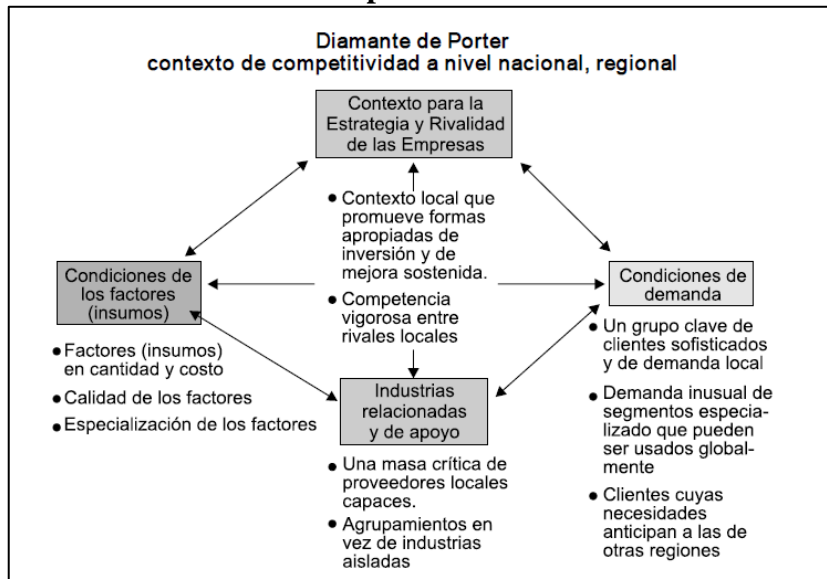
Este modelo destaca cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas, el cual plantea que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez.

El gráfico No. 3, contiene el esquema del llamado diamante de la competitividad, en el cual se simbolizan esas cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones.

La interacción de esas cuatro fuentes de competitividad es lo que crea un conjunto de condiciones especiales que conducen a que en determinados espacios se formen esos entramados de empresas y organizaciones a los que se les ha llamado clusters.

GRÁFICO NO. 3

El Diamante de Competitividad de Michael Porter



Fuente: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
Elaborado por: Daniela Chiriboga

La competitividad de una empresa o grupo de empresas "clústers", se explica por cuatro atributos fundamentales de su ambiente local conocido como el modelo de Diamante de Porter, se basa en determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva dentro de un mercado.

Según el autor Michael Porter en su libro: "The Competitive Advantages of Nations", la ventaja competitiva de una nación es el resultado de cuatro factores de competitividad ligados entre sí.

- La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos del diamante, es a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores exigentes no garantiza el surgimiento de mejores productos.

M. Porter establece las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector.

- 1. Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales:** La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio. Para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contrarrestadoras.

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, para que la rentabilidad sea la

misma deberá compensarse con una reducción en los costos o con una inferior calidad del producto. Además, la baja de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

- a) El número de competidores en el sector: cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.
- b) Las posibilidades de crecimiento del sector: la rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector va a disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.
- c) La existencia de costos fijos elevados: si existen estos, las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costos

unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.

d) La diferenciación del producto: a menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.

e) El exceso de capacidad productiva: si existe un exceso de capacidad productiva en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.

f) Existencia de intereses estratégicos de las empresas: la rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.

g) La existencia de fuertes barreras de salida de un sector: la intensidad de la competencia será mayor en sectores en los que haya factores que impidan a las empresas a abandonar el sector tales como posesión por parte de las empresas de activos muy especializados de difícil venta o reutilización; barreras emocionales

como la lealtad a los empleados, por identificación con el negocio, por temor por la propia carrera, por orgullo.

- 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una baja en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costos, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

- a) Barreras para la entrada: tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse.
- b) La dificultad de acceso a canales de distribución: el know-how necesario, la diferenciación del producto, los requisitos exigidos por la Administración.

c) **Reacción esperada:** la reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.

3. Amenaza de productos sustitutivos: Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
 - Nivel percibido de diferenciación del producto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
 - Costos de cambio para el cliente: Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.
- 4. Poder negociador de los proveedores:** Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de

negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- **Diferenciación de insumos:** Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

- Disponibilidad de insumos sustitutos: Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
- Impacto de los insumos: Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

5. Poder negociador de los clientes.

- Concentración de clientes: Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- Volumen de compras: Mientras mayor sea el numero de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.
- Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

- Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el del la competencia.
- Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- Productos sustitutos: Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

1.5. PERFIL DEL ECUADOR EN EL REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL WEF 2012-2013

1.5.1. Ecuador: Análisis WEF

El Foro Económico Mundial publica una amplia serie de informes que se examinan en detalle la amplia gama de temas globales que tratan de abordar con las partes interesadas como parte de su misión de mejorar la situación del mundo. Además de informes sobre sus principales eventos y publicaciones independientes como el Informe de Competitividad Mundial,

el Informe de Riesgos Globales y el Informe de Brecha Global de Género, el Foro produce títulos de referencia que cubre el medio ambiente, educación, industrias y tecnologías.

Si bien es cierto, resulta un tanto complicado poder medir la competitividad de una nación, pues existen muchos factores internos como externos que influyen en la misma, más aún de una región determinada, para ello se han creado algunas propuestas, unas de las más fundamentadas son las de **WEF** (World Economic Forum) y la del **IMD** (International Institute for Management Development), estos modelos de medición han variado con el tiempo pues pretenden llegar a ser una herramienta que sirva a los países para establecer mejores políticas de desarrollo económico además el poder comparar más objetivamente a las naciones de una misma región.

Análisis 2012-2013

En el reporte de Competitividad WEF del año 2012-2013, por primera vez a la lista de los noventa países más competitivos del mundo muestra a Ecuador como uno de los países con más avance en relación con el año anterior. Compara 144 países, en el cual el Foro Económico Mundial publicó el Índice Global de Competitividad, entre los que Ecuador mejora su ubicación y se ubica en el puesto 85, con un puntaje de 3.94, mejorando

16 ubicaciones a la del 2011, (World Economic Forum, 2012 - 2013) como se observa en el gráfico No. 4.

GRÁFICO NO. 4 Índice de Competitividad Global 2012-2013 Ranking

The Global Competitiveness Index 2012-2013 rankings										
Country/Economy	GCI 2012-2013		GCI 2011-2012		#	Country/Economy	GCI 2012-2013		GCI 2011-2012	
	Rank	Score	Rank	Change			Rank	Score	Rank	Change
Switzerland	1	5,72	1	0	73	Ukraine	73	4,14	82	9
Singapore	2	5,67	2	0	74	Uruguay	74	4,13	63	-11
Finland	3	5,55	4	1	75	Vietnam	75	4,11	65	-10
Sweden	4	5,53	3	-1	76	Seychelles	76	4,10	n/a	n/a
Netherlands	5	5,50	7	2	77	Georgia	77	4,07	88	11
Germany	6	5,48	6	0	78	Romania	78	4,07	77	-1
United States	7	5,47	5	-2	79	Botswana	79	4,06	80	1
United Kingdom	8	5,45	10	2	80	Macedonia	80	4,04	79	-1
Hong Kong SAR	9	5,41	11	2	81	Croatia	81	4,04	76	-5
Japan	10	5,40	9	-1	82	Armenia	82	4,02	92	10
Qatar	11	5,38	14	3	83	Guatemala	83	4,01	84	1
Denmark	12	5,29	8	-4	84	Trinidad and Tobago	84	4,01	81	-3
Taiwan, China	13	5,28	13	0	85	Cambodia	85	4,01	97	12
Canada	14	5,27	12	-2	86	Ecuador	86	3,94	101	15
Norway	15	5,27	16	1	87	Moldova	87	3,94	93	6
Austria	16	5,22	19	3	88	Bosnia and Herzegovina	88	3,93	100	12
Belgium	17	5,21	15	-2	89	Albania	89	3,91	78	-11
Saudi Arabia	18	5,19	17	-1	90	Honduras	90	3,88	86	-4
Korea, Rep.	19	5,12	24	5	91	Lebanon	91	3,88	89	-2
Australia	20	5,12	20	0	92	Namibia	92	3,88	83	-9
France	21	5,11	18	-3	93	Mongolia	93	3,87	96	3
Luxembourg	22	5,09	23	1	94	Argentina	94	3,87	85	-9
New Zealand	23	5,09	25	2	95	Serbia	95	3,87	95	0
United Arab Emirates	24	5,07	27	3	96	Greece	96	3,86	90	-6
Malaysia	25	5,06	21	-4	97	Jamaica	97	3,84	107	10
Israel	26	5,02	22	-4	98	Gambia, The	98	3,83	99	1
Ireland	27	4,91	29	2	99	Gabon	99	3,82	n/a	n/a
Brunei Darussalam	28	4,87	28	0	100	Tajikistan	100	3,80	105	5
China	29	4,83	26	-3	101	El Salvador	101	3,80	91	-10
Iceland	30	4,74	30	0	102	Zambia	102	3,80	113	11
Puerto Rico	31	4,67	35	4	103	Ghana	103	3,79	114	11
Oman	32	4,65	32	0	104	Bolivia	104	3,78	103	-1
Chile	33	4,65	31	-2	105	Dominican Republic	105	3,77	110	5
Estonia	34	4,64	33	-1	106	Kenya	106	3,75	102	-4

Fuente: Foro Económico Mundial, "Reporte de Competitividad Global 2012-2013".

Elaborado por: Global Competitiveness Report 2012 - 2013

Razones por las que mejoró Ecuador su posición

- En primer lugar tenemos los resultados de uno de los principales méritos del gobierno actual: la inversión en capital físico y humano.

- La inversión, la gestión del sector público y la modernización del sector privado, que permiten que Ecuador avance en competitividad con mejores carreteras y negocios más innovadores y sofisticados.
- Incremento de rubros que mejoraron por la preparación tecnológica, compras del Gobierno de productos de avanzada tecnología donde el país sube del puesto 83 al puesto 60, al igual que la suscripción de internet de banda ancha.
- En materia de capital físico o infraestructura, el Ecuador ha avanzado en dos frentes claves:

Transporte terrestre: El gobierno tiene el gran mérito de invertir en el sistema de carreteras y de trabajar en pos de la reactivación de los ferrocarriles como método de transporte de carga.

Electricidad: aunque la búsqueda por lograr estabilidad tiene aún algunos pasos por recorrer, en la actualidad se han eliminado los apagones diarios, sin embargo, aún faltan algunos años para comprobar que este sector se haya desarrollado en su total plenitud.

- El progreso del Ecuador en capital humano viene de la mano con el aumento en la inversión social. Este acierto del gobierno, se ha destacado debido a los resultados en los aspectos más básicos en temas de salubridad (como la prevalencia de enfermedades como la malaria o la tuberculosis) y la cantidad de niños que reciben educación primaria.. Sin embargo, hay que destacar que los puntajes del Ecuador en calidad educativa aún no cumple un porcentaje alentador. El 70% de los países estudiados superan al Ecuador en calidad de educación primaria, y de educación en ciencias y matemáticas.
- El desarrollo del sector privado es otro factor que ha favorecido la competitividad. En primer lugar, las compañías exportadoras en el Ecuador están avanzando rápidamente en el desarrollo de procesos y productos diferenciados que permiten competir en el exterior y paulatinamente diversificar el histórico rol de exportador de bienes primarios. En segundo lugar, la consolidación de algunos sectores industriales fomenta la creación de clústeres que fortalecen la cadena de producción, y por ende, la competitividad.
- El desarrollo de la innovación en el Ecuador viene de la mano de tres sectores: público, privado y académico. El índice de competitividad señala que el Ecuador avanza gracias a la inversión de los dos primeros sectores, a

la colaboración de las universidades con el sector privado, y a la mayor disponibilidad de profesionales para puestos técnicos.

- Por último, gran parte de los buenos resultados en este índice se deben a la estabilidad macroeconómica. La dolarización (con sus pros y contras) ha servido al Ecuador para sostener más de una década de estabilidad inflacionaria. Esto, sumado a que Latinoamérica ha tenido éxito manejando la última crisis internacional, brinda una ventaja comparativa sobre otras regiones.

Sin embargo, la falta de institucionalidad del país (entre el peor 10% del mundo) impide que Ecuador saque el máximo provecho de su inversión, como también la falta de independencia de la justicia respecto al Gobierno.

El WEF (World Economic Forum) indicó ciertas ventajas y desventajas competitivas del Ecuador frente a los demás países entre estas se encuentran:

- La estabilidad macroeconómica producto de la dolarización
- El volumen de ingreso de estudiantes a la educación primaria
- Las tasas impositivas para intercambio comercial

“Con relación a las desventajas competitivas, el WEF opina que el Ecuador continúa en los últimos puestos del ranking en la región debido a su bajo nivel de infraestructura básica mercados sobre-regulados y limitados estándares educativos”⁷

Anteriormente se mencionó la relación existente entre competitividad y productividad, esta última ayuda a un país a sobrellevar el incremento de salarios, una divisa fuerte y un nivel alto de vida. Lo importante es centrarse en cómo ser más competitivos creando un entorno para producir un crecimiento apresurado y continuo de la productividad. Para lograr competitividad es importante tomar en consideración el desarrollo económico, las estrategias empresariales y las condiciones del ambiente en el cual compiten las empresas.

Como se puede observar en el gráfico 4, todavía la competitividad representa un gran reto para los países latinoamericanos pues la mayoría de ellos se encuentra en las posiciones bajo la número 50; en especial el caso de Ecuador, aun no se ha logrado una posición destacada en el mercado mundial, estabilidad económica, la liberación de mercados y la apertura a la globalización.

⁷ *Ibíd*em

Ecuador y otros países latinoamericanos tienen muchos factores comunes que inciden en estas bajas calificaciones dentro de los ranking económicos mundiales, como son la inestabilidad política a la que se enfrentan, las variaciones en la legislación laboral, la falta de preparación del recurso humano, la burocracia y la corrupción, además los altos índices de violencia y crimen organizados, todos estos factores constituyen amenazas constantes para las empresas de estas naciones que impiden llegar a ser competitivas en un mercado internacional.

A pesar de los avances, Ecuador bajó su calificación en los indicadores de institucionalidad, sofisticación de negocios y educación superior y entrenamiento.

Para este último indicador, las variables evaluadas son la matrícula en educación secundaria y universidades y calidad de las escuelas de negocios. Ecuador se encuentra peor posicionado es en materia del mercado laboral, por las rigideces de contratación y el mercado de bienes por el control de precios en la economía

Es importante el continuar con la liberación de los mercados y más aún si se tiene tanto en común, el poder valerse de alianzas regionales para poder competir en mercados internacionales, sin desatender la constante lucha por

alcanzar la productividad de las empresas nacionales, dichas alianzas ayudaría como país sin lugar a dudas a poder ubicarse en posiciones destacadas dentro de los ranking mundiales en un futuro.

1.5.2. Factores más problemáticos a nivel empresarial

De acuerdo a la anual de las Asambleas de Gobernadores, Banco Interamericano de Desarrollo y Corporación Interamericana de Inversiones se describen a los factores problemáticos a nivel empresarial como los siguientes:

Falta de financiamiento: El obstáculo más importante de acuerdo con la frecuencia de las opiniones de los empresarios latinoamericanos es la falta de financiamiento. Más de la mitad de los empresarios lo consideran un obstáculo grave para el desarrollo de sus empresas en Haití, Ecuador y México, y solamente en Panamá, Belice y Chile es considerado como un problema grave por menos del 25% de los empresarios. Para el promedio de toda América Latina, el problema afecta en forma grave a 38% de los empresarios, solo superado por el conjunto de los países de Europa Oriental, donde aproximadamente 42% de los empresarios lo consideran grave. La severidad del problema del financiamiento según las opiniones de los empresarios está fuertemente relacionada con el indicador más directo de

disponibilidad de financiamiento: la relación entre el acervo de crédito otorgado por todo el sistema financiero al sector privado y el PIB total de la economía (la correlación entre ambas variables es 0.52).

Impuestos y regulaciones El segundo problema mencionado como el mayor obstáculo para el desarrollo de las empresas de América Latina es el exceso de impuestos y regulaciones. Los impuestos y regulaciones afectan en forma diferente a las empresas según otras características. En América Latina, padecen más el problema las empresas localizadas en ciudades medianas, que presumiblemente tienen menos acceso a los centros de decisión, mientras que se quejan menos las sociedades abiertas (no listadas en bolsa), las controladas por el gobierno, las establecidas como resultado de fusiones entre firmas privadas y extranjeras, las empresas con propiedad extranjera o que son exportadoras, y las de más reciente creación.

Inestabilidad de las políticas Los países más afectados por la incertidumbre e inestabilidad de las políticas comprenden Venezuela, Ecuador, Brasil, Colombia, y México. En todos estos casos, al menos la mitad de los empresarios consideran que la inestabilidad es un problema mayor.

No existe una medida objetiva de inestabilidad de las políticas que pueda compararse con las opiniones subjetivas de los empresarios. Sin embargo, hay un indicador de inestabilidad política, que presumiblemente está correlacionado con la inestabilidad de las políticas (y quizás es una de sus causas principales). Se trata de un índice que sintetiza diversas fuentes de información objetiva y de expertos sobre la estabilidad del ambiente político.

CAPÍTULO 2

2. CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR CIU 17 FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL

2.1. TRAYECTORIA DE LA MANUFACTURA ECUATORIANA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

2.1.1. Definición de industria manufacturera

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en un producto totalmente terminado, que se encuentran en condiciones óptimas para ser destinado a la venta y el consumo.

Las actividades pueden realizarse a diferentes niveles o escalas de producción, así como empleando diversas tecnologías, y niveles de complejidad o de integración al interior de la unidad de producción (sean

plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación), lo cual no determina su carácter manufacturero.

De igual manera, debe tenerse presente que la producción manufacturera puede presentarse bajo diferentes modalidades: desde la producción por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas para su actividad y decide las características, volúmenes y destino de los productos que fabrica; la producción sobre pedido y la producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimientos del cliente.

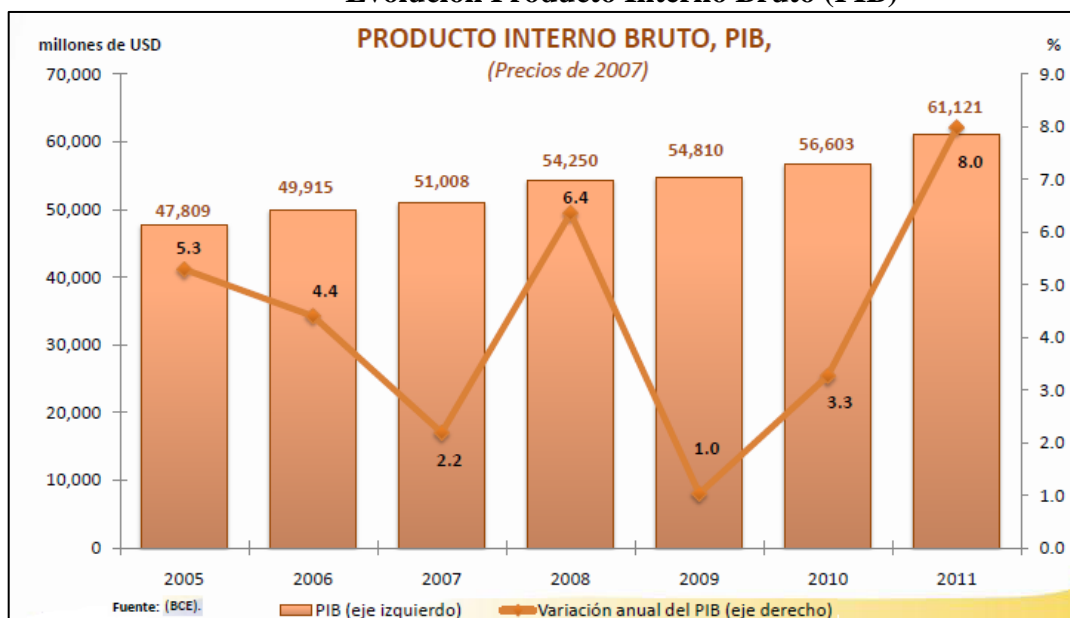
La industria manufacturera es uno de los sectores que más aportan a la economía del Ecuador, además concentra un gran porcentaje de la fuerza laboral.

La manufactura es el sector que ocupa el 64 por ciento de la mano de obra utilizada en el proceso productivo y el resultado final de su actividad se traduce en el 75 por ciento del valor agregado nacional.

2.1.2. Comportamiento de la industria manufacturera

- PIB Nacional:** A partir de la publicación No.80, las Cuentas Nacionales Trimestrales, a precios constantes, toman como referencia el año 2007 en lugar del año 2000; la suma anual de los agregados macroeconómicos trimestrales se ajustan a los resultados de las Cuentas Nacionales Anuales base 2007. Según sus resultados, en el año 2011 el PIB se ubicó en 61,121 millones de USD dólares y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%, como se puede observar en el gráfico No. 5.

GRAFICO NO. 5
Evolución Producto Interno Bruto (PIB)

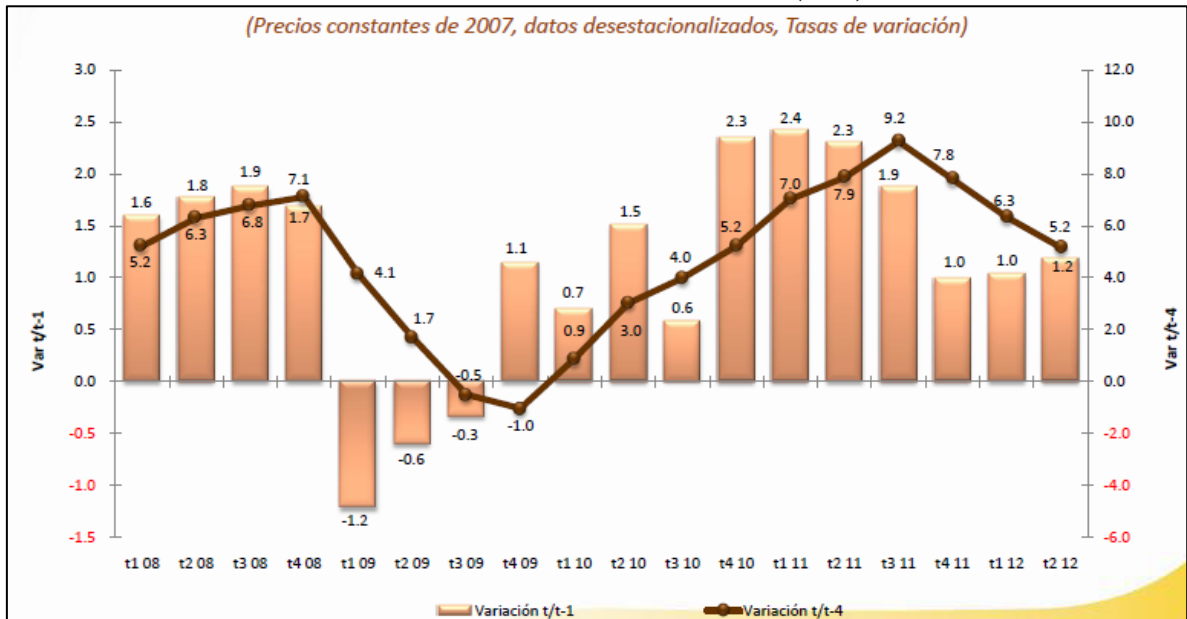


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

En el segundo trimestre de 2012, el PIB se incrementó en 1.2% respecto al trimestre anterior (t/t1) y en 5.2%, en relación al segundo trimestre de 2011 (t/t-4), como se muestra en el gráfico No. 6.

GRAFICO NO. 6
Evolución Producto Interno Bruto (PIB)

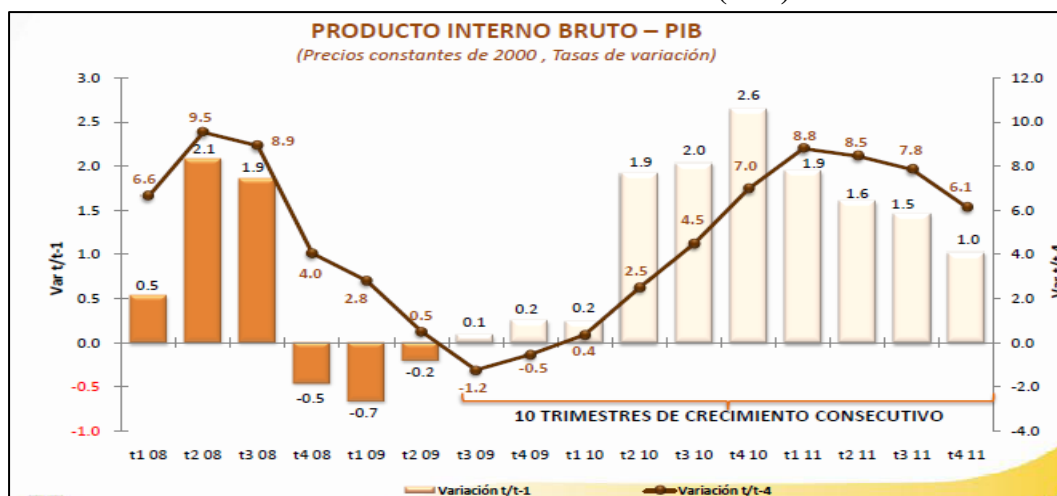


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

El PIB (a precios constantes) en el cuarto trimestre de 2011 se incrementó en 1.0%, en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y presentó una variación positiva de 6.1% con respecto al cuarto trimestre de 2010 (t/t-4). En términos anuales el incremento es de 7.8%, como se muestra en el gráfico No. 7.

GRAFICO NO. 7
Evolución Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Ingreso Per Cápita:** En el año 2011, el PIB per cápita se incrementó en 6.3% (al pasar de USD 1,759 en 2010 a USD 1,870 en 2011), apreciando el dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año. El crecimiento del PIB anual fue de 7.8%, como se muestra a continuación en el cuadro No. 1 y Gráfico No. 8.

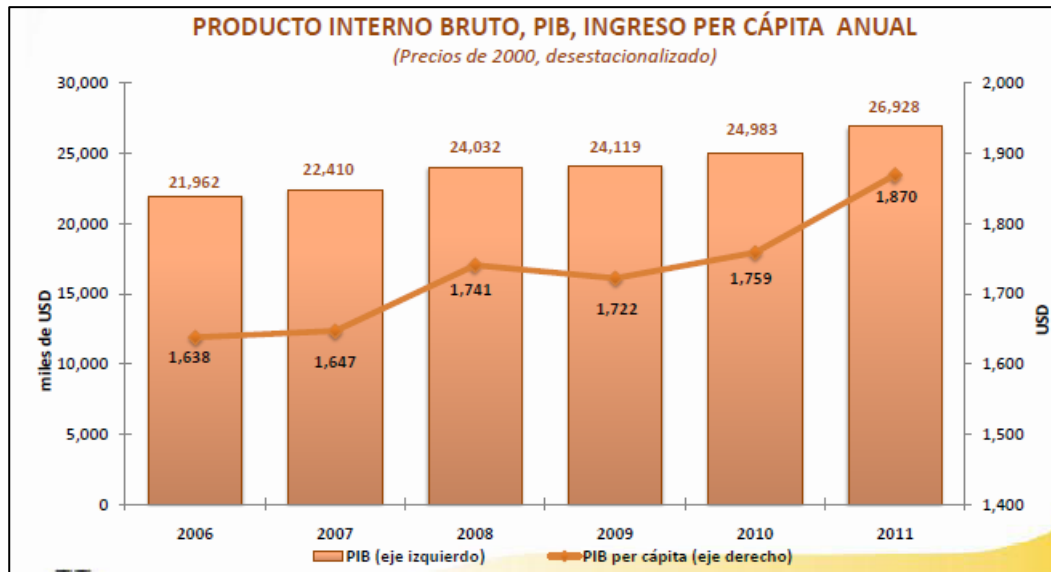
CUADRO NO. 1
Evolución de Ingreso Per cápita Periodo 2006 -2011

Año	Total PIB
2006	1.638
2007	1.647
2008	1.741
2009	1.722
2010	1.759
2011	1.870
Promedio	1.730

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 8
Evolución Producto interno bruto, PIB Per Cápita en el Periodo 2006 -2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Activos:** En el periodo 2006 – 2011 los Activos totales de la industria manufacturera pasaron de \$44.870 millones de dólares a \$42.553 millones, disminuyendo en el año 2011 en \$2.317 millones de dólares. El principal crecimiento se presenta en el año 2008, y el menor en el 2011, lo que refleja un periodo de crecimiento y de decrecimiento simultáneo en los últimos seis años, como se observa en el siguiente cuadro No. 2.

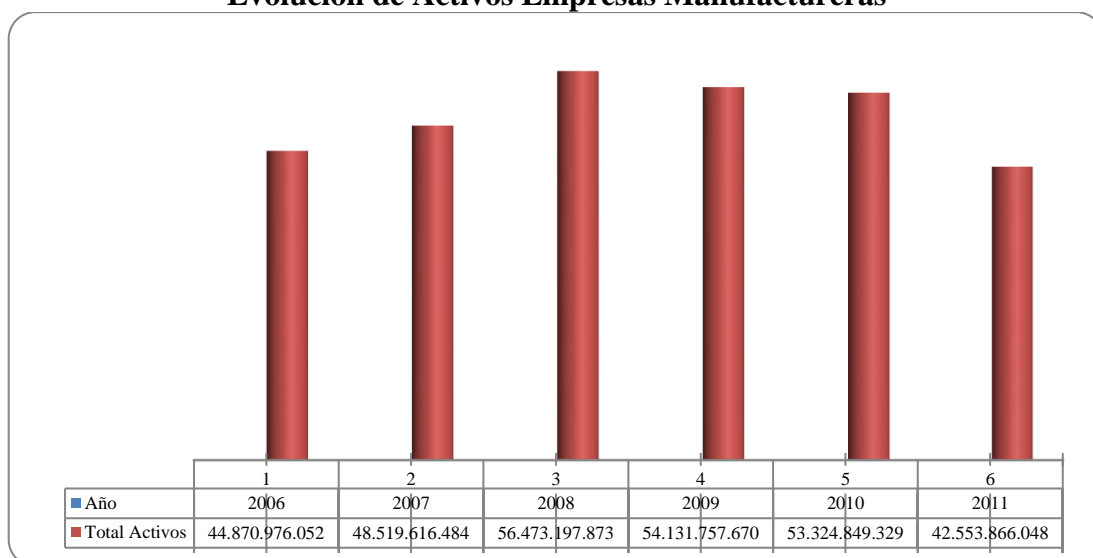
CUADRO NO. 2
Total Activos Empresas Manufactureras

Año	Total Activos
2006	44.870.976.052
2007	48.519.616.484
2008	56.473.197.873
2009	54.131.757.670
2010	53.324.849.329
2011	42.553.866.048
Promedio	49.979.043.910

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 9
Evolución de Activos Empresas Manufactureras



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Pasivos:** En el periodo 2006 – 2011 los pasivos totales de la industria manufacturera pasaron de US \$29.519 millones de dólares a \$24.425 disminuyendo en el año 2011 en \$5.094 millones de dólares. Adicionalmente se presenta una tendencia similar a la trayectoria del

crecimiento de los activos, sin embargo cabe resaltar que el nivel de incremento que se presenta en el endeudamiento de las empresas no es mayor al crecimiento presentado en los activos. La relación patrimonio – pasivo no se altera en los seis años, se mantiene como promedio en el 57%.

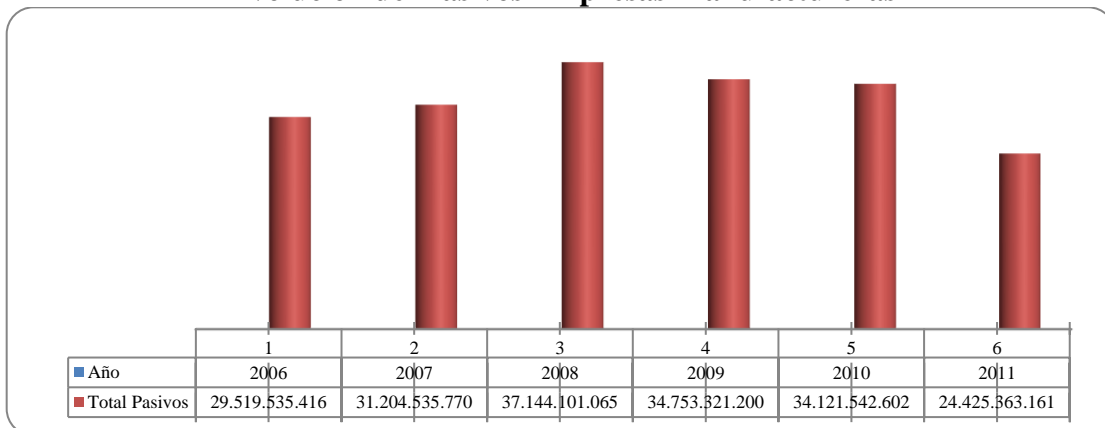
CUADRO NO. 3
Total Pasivos Empresas Manufactureras

Año	Total Pasivos	Total Activos	% Relación Patrimonio - Pasivo
2006	29.519.535.416	44.870.976.052	52%
2007	31.204.535.770	48.519.616.484	55%
2008	37.144.101.065	56.473.197.873	52%
2009	34.753.321.200	54.131.757.670	56%
2010	34.121.542.602	53.324.849.329	56%
2011	24.425.363.161	42.553.866.048	74%
Promedio	31.861.399.869	49.979.043.910	57,6%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 10
Evolución del Pasivos Empresas Manufactureras



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Índice de Endeudamiento:** La relación pasivos y activos fijos en el periodo de análisis se ha mantenido en el 64% de promedio, lo que refleja que los pasivos han crecido de manera equitativa a los activos. El año más bajo de endeudamiento resultó ser el año 2011 con 42.553 millones de dólares y el más alto el año 2008 con 56.473 millones de dólares, como se presenta a continuación en el cuadro No. 4.

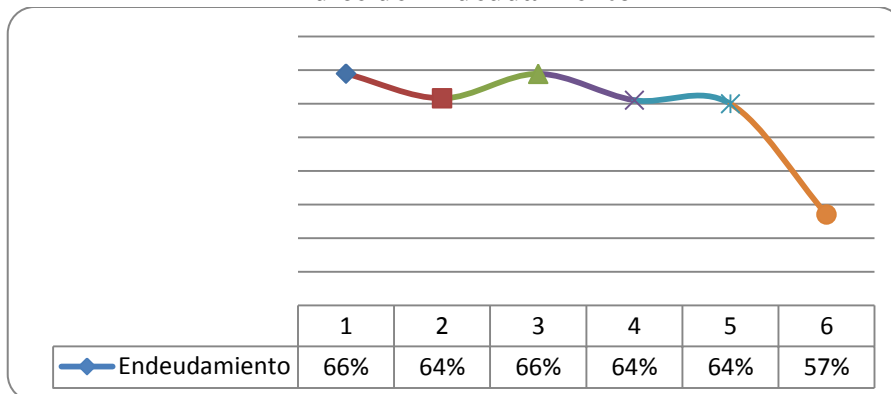
CUADRO NO. 4
Índice de Endeudamiento

Año	Total Activos	Total Pasivos	Endeudamiento
2006	44.870.976.052	29.519.535.416	66%
2007	48.519.616.484	31.204.535.770	64%
2008	56.473.197.873	37.144.101.065	66%
2009	54.131.757.670	34.753.321.200	64%
2010	53.324.849.329	34.121.542.602	64%
2011	42.553.866.048	24.425.363.161	57%
Promedio	49.979.043.910	31.861.399.869	64%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 11
Índice de Endeudamiento



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Patrimonio:** En el periodo 2006 – 2011 el patrimonio de la industria manufacturera pasó de US \$15.351 a \$18.128 millones de dólares, incrementando con esto en US \$ 2.777 millones USD. El año de menor valor patrimonial se encuentra en el año 2006 con 15.351 millones USD y el de mayor valor patrimonial en el año 2009 con 19.378 millones de dólares como se puede observar en el cuadro No. 5.

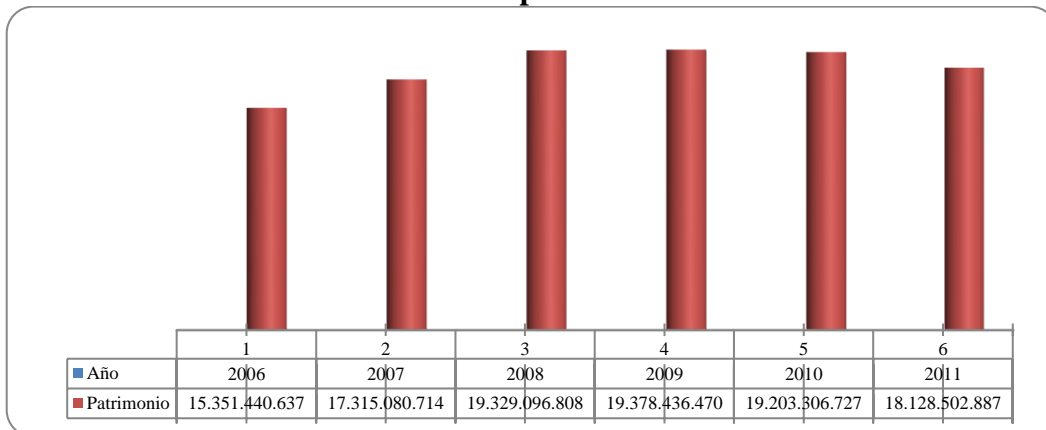
CUADRO No. 5
Total Patrimonio Empresas Manufactureras

Año	Patrimonio
2006	15.351.440.637
2007	17.315.080.714
2008	19.329.096.808
2009	19.378.436.470
2010	19.203.306.727
2011	18.128.502.887
Promedio	18.117.644.040

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 12
Total Patrimonio Empresas Manufactureras



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Utilidades:** En el periodo 2006 – 2011 las utilidades totales pasaron de US \$2.267 millones a US \$3.582 millones de dólares, con un incremento neto en los cinco años de US \$ 1.315 millones de dólares. En esta trayectoria el mejor año resultó ser el 2010 y el peor el 2006 tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro No.6:

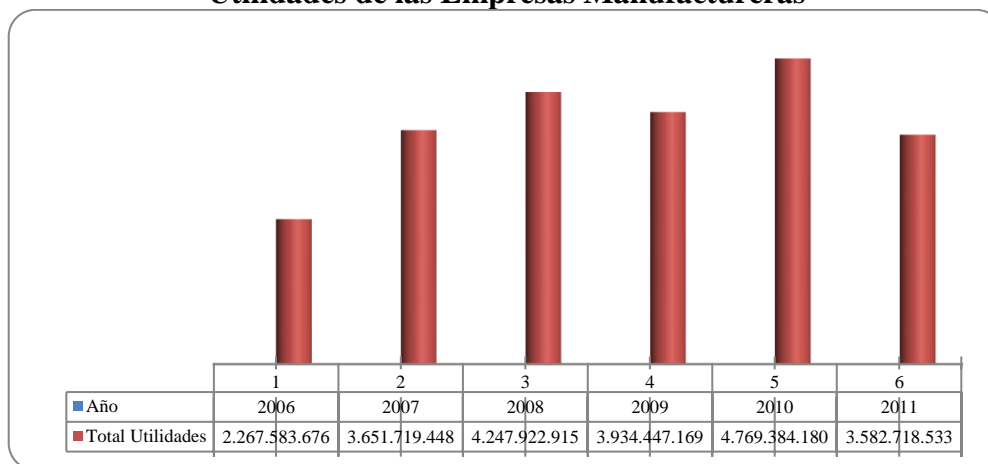
CUADRO NO.6
Evolución de las Utilidades de las Empresas Manufactureras

Año	Total Utilidades
2006	2.267.583.676
2007	3.651.719.448
2008	4.247.922.915
2009	3.934.447.169
2010	4.769.384.180
2011	3.582.718.533
Promedio	3.742.295.987

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 13
Utilidades de las Empresas Manufactureras



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Rendimiento sobre Activos:** En los últimos 6 años de análisis el rendimiento sobre activos de la industria manufacturera ha pasado 0,05 del año 2006 a 0,084 en el año 2011. Los años más relevantes resultaron ser en el 2010 y en el 2011, como se muestra a continuación en el cuadro No. 7.

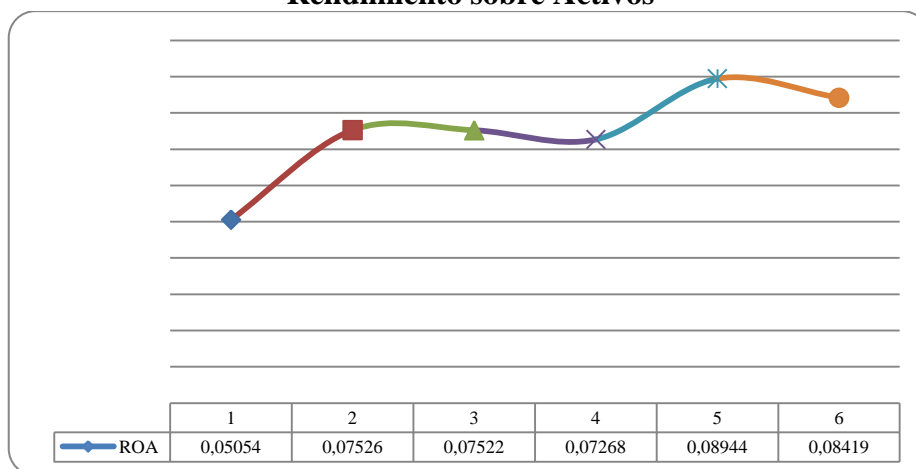
CUADRO NO. 7
Rendimiento sobre Activos

Año	ROA	Activos	Utilidad
2006	0,05054	44.870.976.052	2.267.583.676
2007	0,07526	48.519.616.484	3.651.719.448
2008	0,07522	56.473.197.873	4.247.922.915
2009	0,07268	54.131.757.670	3.934.447.169
2010	0,08944	53.324.849.329	4.769.384.180
2011	0,08419	42.553.866.048	3.582.718.533
Promedio	0,07456	49.979.043.910	3.742.295.987

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO.14
Rendimiento sobre Activos



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Rendimiento sobre Patrimonio:** En el periodo comprendido entre el año 2006 al 2011, el ROE de la industria manufacturera demostró variables, años de crecimiento y otros de decrecimiento. En promedio el ROE se ha mantenido en 0,20 dólares, como se muestra a continuación en el cuadro No. 8:

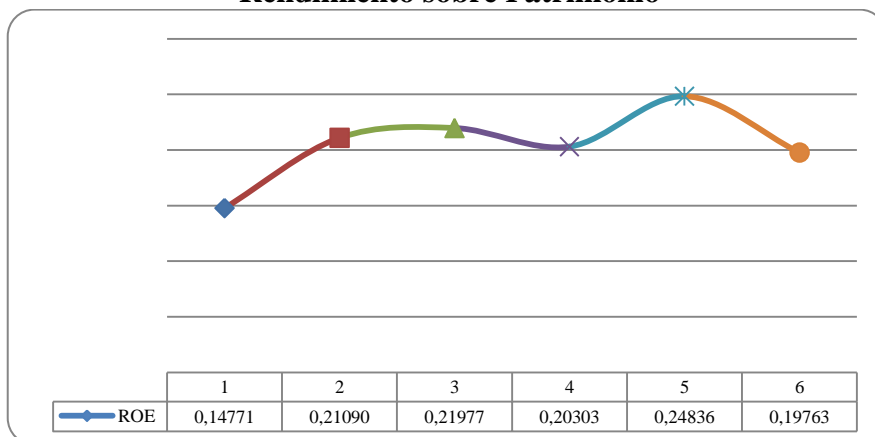
CUADRO NO.8
Rendimiento sobre Patrimonio

Año	ROE	Patrimonio	Utilidades
2006	0,14771	15.351.440.637	2.267.583.676
2007	0,21090	17.315.080.714	3.651.719.448
2008	0,21977	19.329.096.808	4.247.922.915
2009	0,20303	19.378.436.470	3.934.447.169
2010	0,24836	19.203.306.727	4.769.384.180
2011	0,19763	18.128.502.887	3.582.718.533
Promedio	0,20457	18.117.644.040	3.742.295.987

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 15
Rendimiento sobre Patrimonio



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

2.2. TRAYECTORIA SUBSECTOR CIU C17 ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

2.2.1. Reseña Histórica

El papel es un producto que, debido a la importancia que posee, tiene una gran demanda en el mercado en vista que tiene mucha participación en la vida diaria del hombre, convirtiéndose así, en parte casi esencial de éste.

Para un país en desarrollo, una fábrica de papel significa un gran paso, un verdadero salto, en la vía hacia la industrialización. En tanto que otras industrias tienden a crecer en forma gradual, expandiéndose lentamente hasta que al final alcanzan dimensiones significativas, una fábrica de pasta o de papel suele ser grande desde un comienzo, a causa de las economías de escala que es necesario lograr

La creciente demanda de papel y de madera a nivel global, junto a la necesidad de preservar los bosques aún remanentes, son argumentos utilizados para justificar la expansión de las plantaciones forestales para la producción de pulpa y madera.

Dentro de las tendencias actuales, las que se enmarcan dentro del crecimiento sustentable, el reciclado de papel ha tomado hoy una importancia preponderante y es así como los últimos proyectos de papel para periódicos, tissue, papeles para corrugar e incluso papel para sacos se están produciendo con materia prima reciclada. El reciclado de papel se utiliza como una alternativa para disminuir el desperdicio, pudiendo reutilizar dichos desperdicios para tener un aprovechamiento al máximo de éstos.

En el año 1992, el sector productor de papel y cartón, por ejemplo, en el conjunto de la producción industrial del país, representa alrededor del 4.05%. A partir del año 1992 las exportaciones mostraron un notable aumento, sustentadas en el acuerdo de libre comercio del Pacto Andino, las importaciones se redujeron y fueron reemplazadas por productos de elaboración nacional.

Un estudio de la División de Planeación de La Corporación Financiera Nacional (CFN), estima que la instalación de una planta productora de papel de tamaño medio cuesta 7 millones de dólares y una cartonera 5 millones de dólares.

Las empresas cartoneras que fabrican cajas de cartón por lo general están

asociadas a grupo de exportadores y su producción se orienta principalmente al embalaje de productos como banano en un 70%, productos que se comercializan en el mercado local (25%), otros productos de exportación (4%) y el 1% restante se vende directamente en el exterior.

Hay buenas posibilidades de exportación para las cartoneras, su producto es de buena calidad y su precio es competitivo en los países del Grupo Andino.

Pero enfrentan limitaciones de mercado interno y barreras de entrada por una estrecha relación entre cartoneras y exportadores.

El principal insumo de las empresas cartoneras es el papel, que representa alrededor del 75% del total de costos de producción, su capacidad instalada se encuentra sobredimensionada y el porcentaje de utilización alcanza el 55% en promedio.

Según el banco Central del Ecuador y CFN las principales industrias cartoneras son:

CARTONERAS UBICACIÓN

PAPELERAS UBICACION

Cransa Quito

Tecnopapel Lasso

Ice Guayaquil

Incasa Quito

Procarsa Guayaquil

Cartopapel Cuenca

Cartonera Papelera

Andina Machala

Nacional Guayaquil

Policartón Guayaquil

Ecuapel Guayaquil

Macarsa Machala

La Reforma Guayaquil

Ondutec Cuenca

Ecuador y Chile son dos de los países en la región que más papel utilizan para el mercado industrial, agrícola y de frutas, con un total de 560 mil toneladas anuales, es decir cerca de 37 kilos per cápita.

La materia prima para la elaboración del papel es el reciclaje, aunque con

este proceso en el país se obtienen apenas 203 mil toneladas por año. Esto, a pesar de que el reciclaje es parte de las políticas del Ministerio del Ambiente, el cual está orientado al adecuado manejo de los residuos de forma sustentable y amigable con el ambiente.

En el periodo 2007 – 2010 se observa un crecimiento tanto en la industria manufacturera como en el CIU C17, debido que la producción total de papel y productos de papel pasó de US \$938 millones de dólares a 986 millones de dólares incrementando esto en US \$48 millones de dólares, como se muestra a continuación en el cuadro No. 9.

CUADRO NO. 9
Evolución Industria Manufacturera y de Papel en el País Periodo 2007 - 2010

Año	Actividad Económica	No. De Establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones	Producción Total
2007	Industria Manufacturera	1.477	179.703	1.644.142.283	18.417.502.973
2010		1.412	190.876	2.238.666.962	23.236.635.787

Año	Actividad Económica	No. De Establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones	Producción Total
2007	Fabricación de Papel y productos de Papel	46	7.772	71.467.799	938.728.416
2010		54	8200	109.307.022	986.831.045

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Como se demuestra en el gráfico No. 10, la industria manufacturera ha mantenido crecimientos y descensos constantes desde el año 1996, sobre el cual se observa que la producción es muy variable.

CUADRO NO. 10
Serie Histórica Industria Manufacturera 1996 - 2010

AÑOS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL
1996	1.728	119.122	2.523.913.924	27.720.799.570
1997	1.680	127.487	3.400.850.231	40.897.944.631
1998	1.660	134.314	5.294.709.812	60.223.164.817
1999	1.547	123.046	6.197.497.091	81.006.524.965
2000	1.548	128.266	535.120.060	11.697.523.511
2001	1.560	138.594	841.786.283	10.281.793.143
2002	1.541	151.301	1.009.140.397	10.797.673.111
2003	1.536	149.246	1.139.253.009	12.072.776.740
2004	1.565	152.105	1.316.960.557	15.566.491.937
2005	1.538	161.105	1.485.918.899	16.643.792.044
2006	1.536	171.670	1.528.417.043	18.435.701.160
2007	1.584	176.547	1.670.133.726	22.115.010.501
2008	1.530	178.001	1.797.923.141	23.158.107.502
2009	1.556	192.732	2.180.185.025	21.305.817.682
2010	1.474	196.382	2.340.483.946	27.121.503.820

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La fabricación de productos de papel y cartón durante los años 2006 – 2011 ha crecido en promedio anual 4% anual, menor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%) y de la industria manufacturera (5,21%).

La producción total del sector de fabricación de productos de papel y cartón en el país en 2007 fue 714 millones de dólares, representando el 1.2% de la producción total del país. La producción en dólares de 2000 de este sector creció 4.3% en 2007 en relación al 2006.

2.2.2. Indicadores Relevantes

- Activos:** En el periodo 2006 -2011 los activos totales del CIU C17 variaron de \$ 607 millones de dólares a \$756 millones de dólares lo que refleja un crecimiento de \$149 millones de dólares en el periodo. Su participación en el total de la industria manufacturera fue en promedio del 1.42 por ciento y su mejor año de participación corresponde al 2011 con 1,78 por ciento y el peor el 2007 con 1.16 por ciento, como se muestra en el siguiente cuadro No 11:

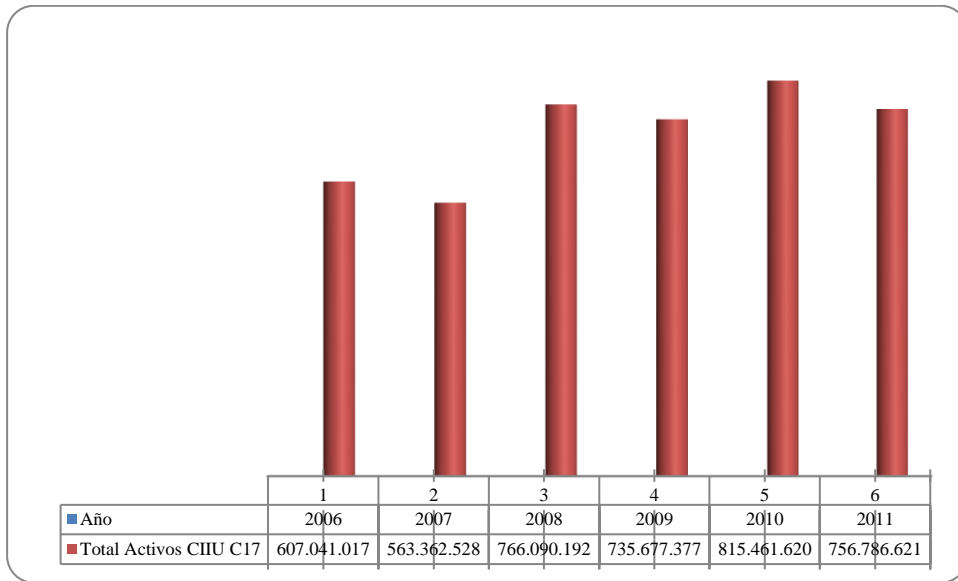
CUADRO NO. 11
Evolución de los Activos totales del CIU C17

Año	Total Activos CIU C17	Total Activos Manufacturera	Participación
2006	607.041.017	44.870.976.052	1,35%
2007	563.362.528	48.519.616.484	1,16%
2008	766.090.192	56.473.197.873	1,36%
2009	735.677.377	54.131.757.670	1,36%
2010	815.461.620	53.324.849.329	1,53%
2011	756.786.621	42.553.866.048	1,78%
Promedio	707.403.226	49.979.043.910	1,42%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 16
Evolución de los Activos totales del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Pasivo:** En los seis años de análisis los pasivos del CIU C17 pasaron de US \$410 millones de dólares en el 2006 a US \$ 459 millones de dólares en el 2011. Su participación en el total de la industria manufacturera fue de un promedio del 1.43 por ciento. El mejor año de participación corresponde al 2011 con 1,88 por ciento y el peor el 2007 con 1.21 por ciento, como se muestra a continuación en el cuadro No. 12:

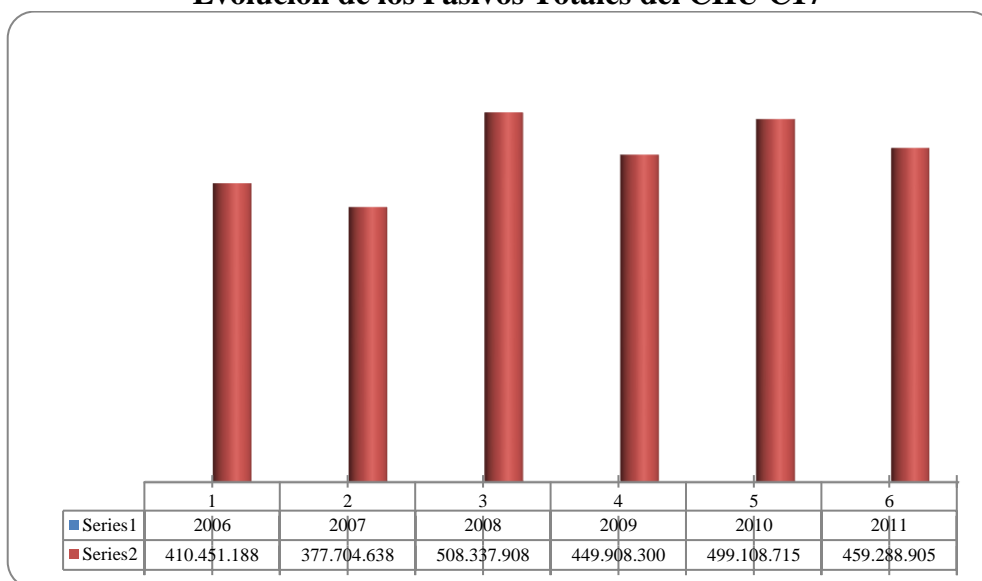
CUADRO No. 12
Evolución de los Pasivos Totales del CIU C17

Año	Total Pasivos CIU C17	Total Pasivos Manufacturera	Participación
2006	410.451.188	29.519.535.416	1,39%
2007	377.704.638	31.204.535.770	1,21%
2008	508.337.908	37.144.101.065	1,37%
2009	449.908.300	34.753.321.200	1,29%
2010	499.108.715	34.121.542.602	1,46%
2011	459.288.905	24.425.363.161	1,88%
Promedio	450.799.942	31.861.399.869	1,43%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 17
Evolución de los Pasivos Totales del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Índice de Endeudamiento:** El endeudamiento del CIU C17 fue decreciente en los años 2006 – 2011. En el 2006 este fue de 67,62 por ciento y en el 2011 con 60,69 por ciento.

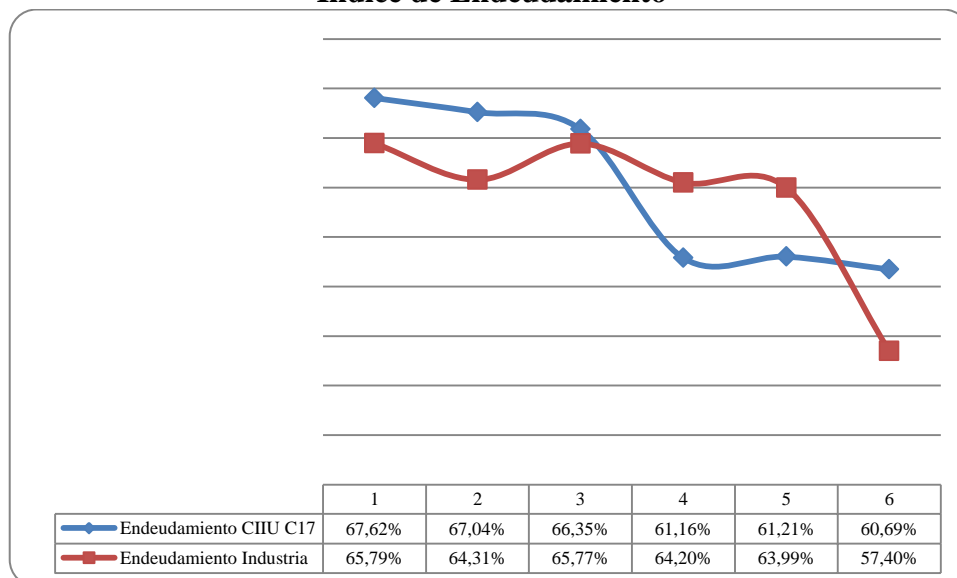
CUADRO No. 13
Evolución índice de endeudamiento del CIIU C17

Año	Endeudamiento CIIU C17	Endeudamiento Industria	Diferencia
2006	67,62%	65,79%	1,83%
2007	67,04%	64,31%	2,73%
2008	66,35%	65,77%	0,58%
2009	61,16%	64,20%	-3,05%
2010	61,21%	63,99%	-2,78%
2011	60,69%	57,40%	3,29%
Promedio	64%	63,58%	0,43%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 18
Índice de Endeudamiento



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Patrimonio:** Entre los años 2006 – 2011 el patrimonio del CIIU C17 presentó un crecimiento sostenido, a excepción de los años 2007 y 2011. En el año 2006 sus valores fueron de US \$ 196 millones de

dólares a US \$ 297 millones de dólares en el 2011. Su participación en el total de la industria manufacturera fue de un promedio del 1.41 por ciento. El mejor año de participación corresponde al 2010 con 1,65 por ciento y el peor el 2007 con 1.07 por ciento, como se muestra a continuación en el cuadro No. 14:

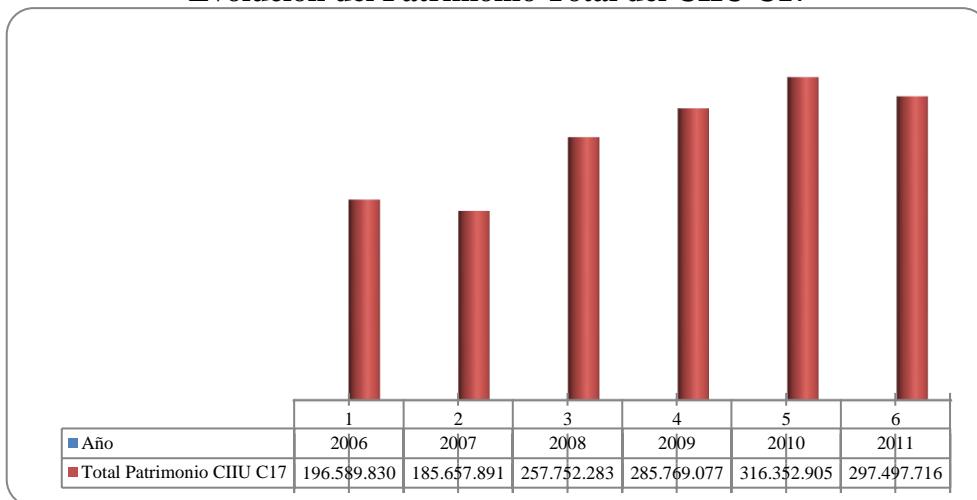
CUADRO No. 14
Evolución del Patrimonio Total del CIU C17

Año	Patrimonio CIU C17	Patrimonio	Participación
2006	196.589.830	15.351.440.637	1,28%
2007	185.657.891	17.315.080.714	1,07%
2008	257.752.283	19.329.096.808	1,33%
2009	285.769.077	19.378.436.470	1,47%
2010	316.352.905	19.203.306.727	1,65%
2011	297.497.716	18.128.502.887	1,64%
Promedio	256.603.284	18.117.644.040	1,41%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 19
Evolución del Patrimonio Total del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Utilidades:** En el periodo de análisis las utilidades del CIU C17 presentaron un crecimiento sostenido al pasar de \$17 millones de dólares en el 2006 a \$80 millones de dólares en el 2011. Su participación en el total de la industria manufacturera fue de promedio del 1.43 por ciento, el mejor año corresponde al 2011 con 2.24 por ciento y el peor el 2006 con 0.79 por ciento, como se muestra a continuación en el cuadro No.15:

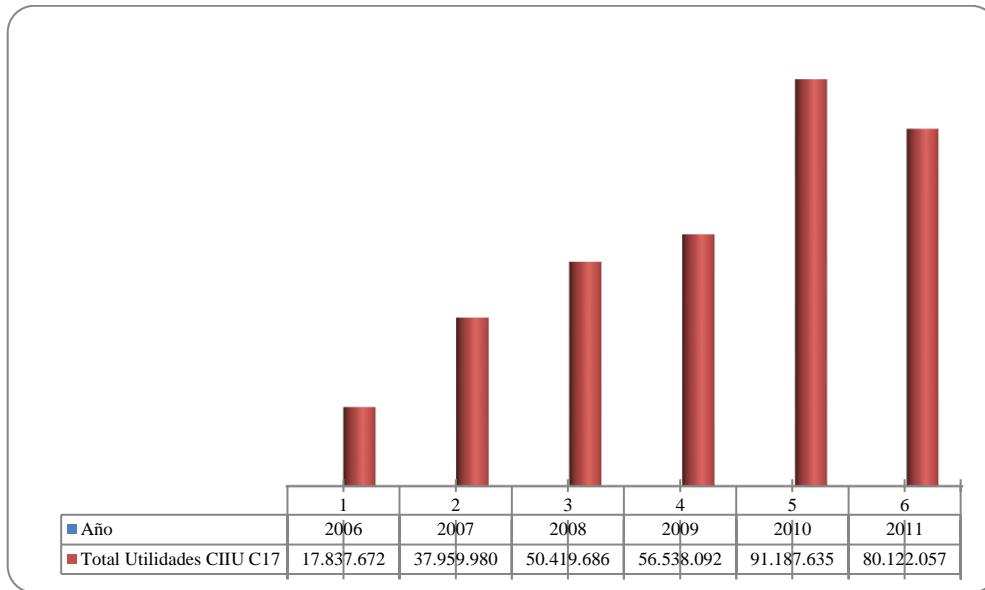
CUADRO NO. 15
Evolución de las Utilidades totales del CIU C17

Año	Total Utilidades CIU C17	Total Utilidades Manufacturera	Promedio
2006	17.837.672	2.267.583.676	0,79%
2007	37.959.980	3.651.719.448	1,04%
2008	50.419.686	4.247.922.915	1,19%
2009	56.538.092	3.934.447.169	1,44%
2010	91.187.635	4.769.384.180	1,91%
2011	80.122.057	3.582.718.533	2,24%
Promedio	55.677.520	3.742.295.987	1,43%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 20
Evolución de las Utilidades totales del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Rendimiento sobre Activos:** El ROA del CIU C17 en el periodo 2006-2011 presenta un comportamiento casi similar al de la Industria. En el año 2006 este indicador empieza con 0,029 y termina en el año 2011 con 0,105 índice superior al promedio nacional.

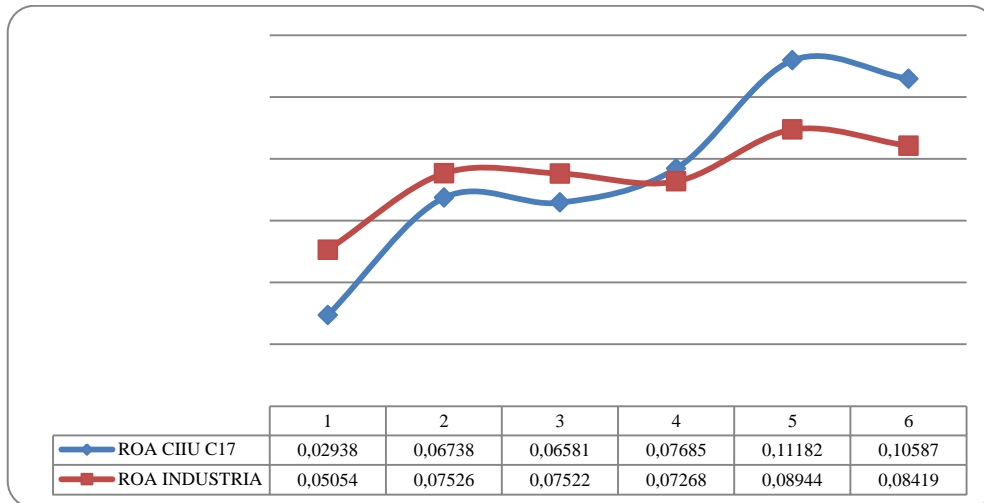
CUADRO NO. 16
Evolución del ROA del CIU C17

Año	ROA CIU C17	ROA INDUSTRIA	DIFERENCIA
2006	0,02938	0,05054	-0,02115
2007	0,06738	0,07526	-0,00788
2008	0,06581	0,07522	-0,00941
2009	0,07685	0,07268	0,00417
2010	0,11182	0,08944	0,02238
2011	0,10587	0,08419	0,02168
Promedio	0,07619	0,07456	0,00163

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No.21
Evolución del ROA del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Rendimiento sobre Patrimonio:** El ROE y el ROA del CIU C17 en el periodo 2006 al 2011 presenta un comportamiento casi similar al de la industria manufacturera nacional. En el año 2006 comenzó con 0,09 dólares y en el 2011 concluyó en 0,27. Los mejores años de rendimiento han sido los años 2010 con 0,28 y el 2011 con 0,27.

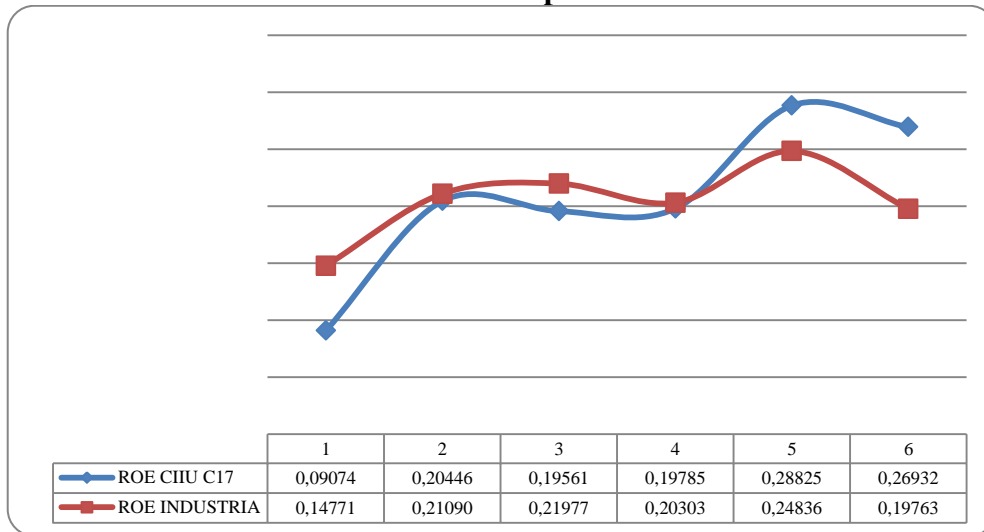
CUADRO NO. 17
Evolución del ROE en Empresas del CIU C17

Año	ROE CIU C17	ROE INDUSTRIA	DIFERENCIA
2006	0,09074	0,14771	-0,05698
2007	0,20446	0,21090	-0,00644
2008	0,19561	0,21977	-0,02416
2009	0,19785	0,20303	-0,00519
2010	0,28825	0,24836	0,03988
2011	0,26932	0,19763	0,07169
Promedio	0,20770	0,20457	0,00314

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 22
Evolución del ROE en Empresas del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Rendimiento sobre Ventas:** En el periodo 2006 – 2011 el rendimiento sobre ventas del CIU C17 elaboración de papel y productos de papel varió de 0,028 dólares en el 2006 a 0,10 en el 2011. Estos rendimientos resultaron ser superiores a la industria manufacturera.

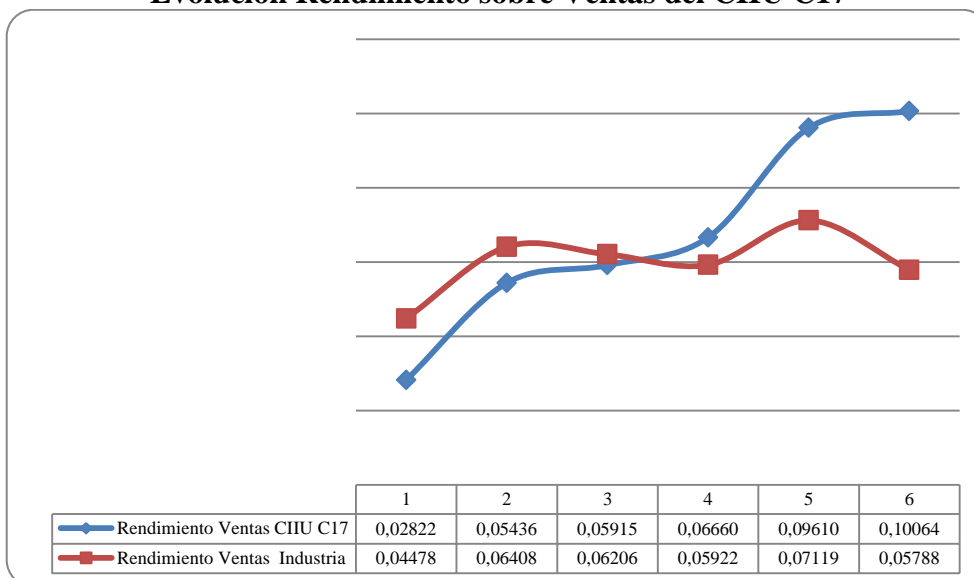
CUADRO NO. 18
Evolución Rendimiento sobre Ventas ROE del CIU C17

Año	Rendimiento Ventas CIU C17	Rendimiento Ventas Industria	Diferencia
2006	0,02822	0,04478	-0,01656
2007	0,05436	0,06408	-0,00972
2008	0,05915	0,06206	-0,00291
2009	0,06660	0,05922	0,00738
2010	0,09610	0,07119	0,02491
2011	0,10064	0,05788	0,04277
Promedio	0,06751	0,05987	0,00765

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 23
Evolución Rendimiento sobre Ventas del CIU C17



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Daniela Chiriboga

2.3. COMPONENTES DEL SUBSECTOR CIU C17 ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL.

Según la clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas revisión 4, de las Naciones Unidas, la misma que se encuentra vigente y aceptada por la Superintendencia de Compañías, el Subsector C17 Elaboración papel y productos de papel comprende los siguientes subsectores:

CUADRO NO. 19
Componentes del subsector CIU c17

C17	Fabricación de papel y de productos de papel
C1701	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
C1702	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases
C1709	Fabricación de otros artículos de papel y cartón

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniela Chiriboga

2.4. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ELABORA

De acuerdo a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador al año 2011

los principales productos que se genera en el subsector son:

CUADRO NO. 20
Principales Productos Elaborados CIU C17

Productos	Cantidad Elaborada (Expresado en millones \$)
Papel y Cartón	1,097,003

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

2.5. APORTES DEL SUBSECTOR C17 ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL A LA ECONOMÍA

- **PIB:** Conforme al siguiente cuadro el producto interno bruto del subsector CIU 17, paso de \$401 millones de dólares US en el 2006 a 458 millones de

dólares en el 2011, su participación promedio se mantiene en el 1 por ciento del total de PIB registrado a nivel Nacional:

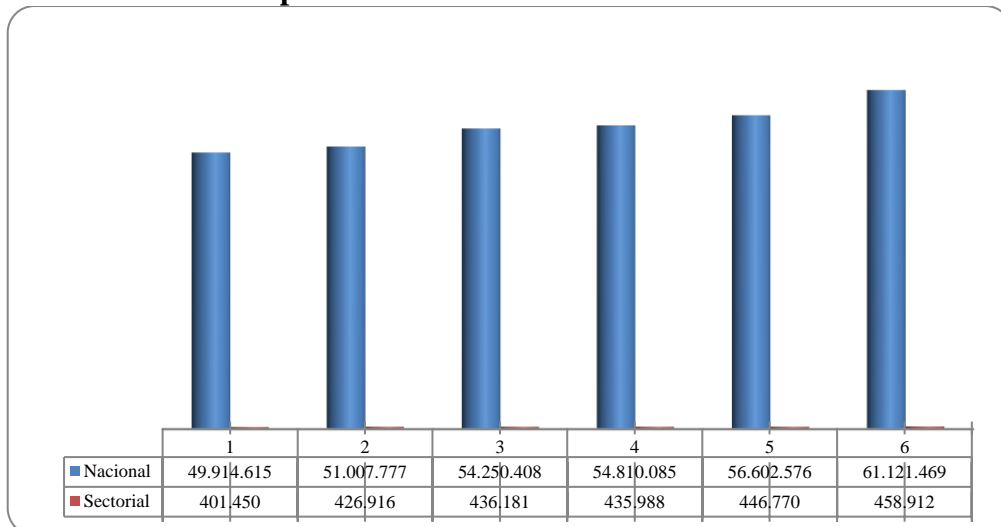
CUADRO NO. 21
Aporte del CIU C17 al PIB Nacional (millones dólares)

Año	Nacional	Sectorial	Participación
2006	49.914.615	401.450	1%
2007	51.007.777	426.916	1%
2008	54.250.408	436.181	1%
2009	54.810.085	435.988	1%
2010	56.602.576	446.770	1%
2011	61.121.469	458.912	1%
Promedio	54.617.822	434.370	1%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 24
Aporte del CIU C17 al PIB Nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

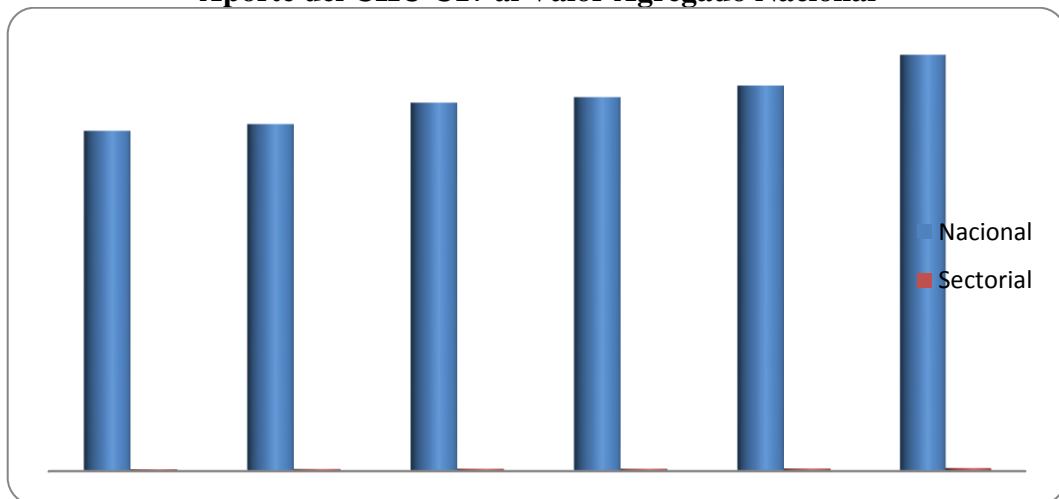
- **Valor Agregado:** Según el cuadro No. 22 el valor agregado del subsector CIU C17, paso de \$273 millones de dólares en el año 2006 a \$421 millones de dólares en el 2011, su participación promedio en el total fue del 1 por ciento.

CUADRO NO. 22
Aporte del CIU C17 al Valor Agregado nacional (millones de dólares)

Año	Nacional	Sectorial	Participación
2006	47.581.984	273.089	1%
2007	48.510.903	284.595	1%
2008	51.504.034	324.193	1%
2009	52.274.133	344.861	1%
2010	53.892.427	372.632	1%
2011	58.190.076	421.693	1%
Promedio	51.992.260	336.844	1%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 25
Aporte del CIU C17 al Valor Agregado Nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Exportaciones:** Como se puede observar en los cuadros No. 23 y 24 las exportaciones FOB efectuadas por el CIU C17 en el periodo 2006 -2011 han experimentado un incremento significativo. El mejor año de exportaciones resultó ser el año 2011 y el más bajo el año 2009, los principales productos de exportación detallados en miles de dólares fob y en toneladas son:

CUADRO NO. 23
Exportaciones Productos CIU C17 (miles de dólares FOB)

Tipo de Productos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fabricación de papel y cartón	39.283	46.299	49.456	34.790	47.076	62.378
Total	39.283	46.299	49.456	34.790	47.076	62.378

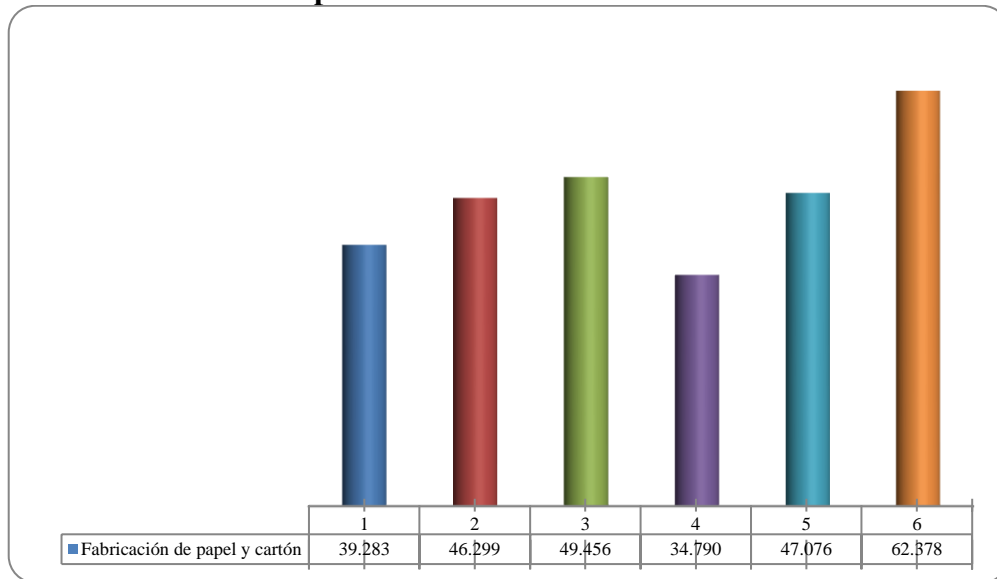
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

CUADRO NO. 24
Exportaciones Productos CIU C17 (toneladas)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Manufacturas de papel y cartón	39.673	46.665	40.894	37.243	41.909	51.927
Total	39.673	46.665	40.894	37.243	41.909	51.927

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 26
Exportaciones FOB del CIU C17



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Importaciones:** Como se puede observar en los cuadros No. 25 y 26 las importaciones CIF efectuadas por el CIU C17 en el periodo 2006 -2011 han experimentado un incremento significativo, al pasar los valores de 337 miles de dólares CIF en el 2006 a 538 miles de dólares en el 2011, los principales productos de importación son:

CUADRO NO. 25
Importaciones miles de dólares CIF de Productos CIU C17

Tipo de Productos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fabricación de papel y cartón	337.204	378.376	490.853	407.713	482.951	538.123
Total	337.204	378.376	490.853	407.713	482.951	538.123

Fuente: Banco Central del Ecuador

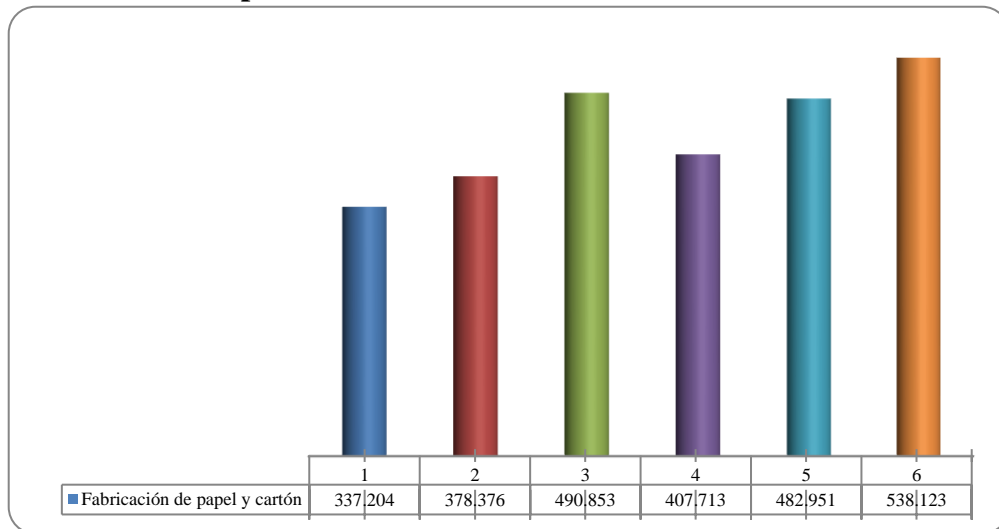
Elaborado por: Daniela Chiriboga

CUADRO NO. 26
Importaciones Productos CIIU C17 (toneladas)

Papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones.	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	253.848	261.371	316.740	297.684	365.292	377.268
Total	253.848	261.371	316.740	297.684	365.292	377.268

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 27
Importaciones CIF de Productos CIIU C17



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Consumo:** Según registros del Banco Central, el consumo de los productos de papel en el Ecuador, en el periodo 2006 - 2011 ha crecido en una tasa promedio anual de 4 por ciento como se detalla en el cuadro No.27:

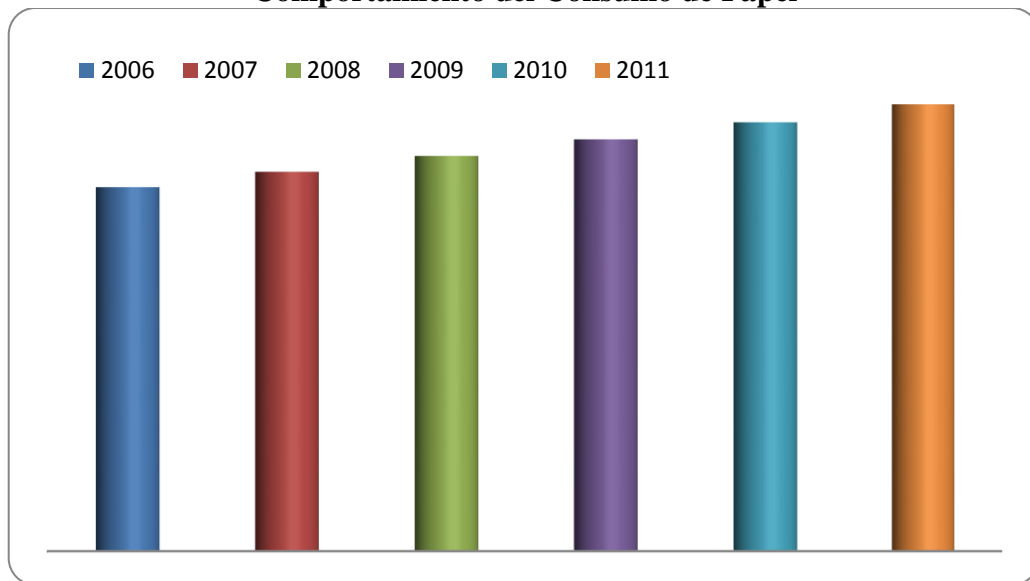
CUADRO No. 27
Comportamiento del Consumo de PAPEL (miles de Dólares)

Año	Comercialización de Papel	Porcentaje de Crecimiento
2006	572.686	
2007	596.695	4%
2008	621.662	4%
2009	647.699	4%
2010	674.826	4%
2011	703.090	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 28
Comportamiento del Consumo de Papel



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Empleo:** De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el empleo directo del subsector CIU C17 ha sido creciente en los años 2006 a 2009 y decreciente del 2010 al 2011.

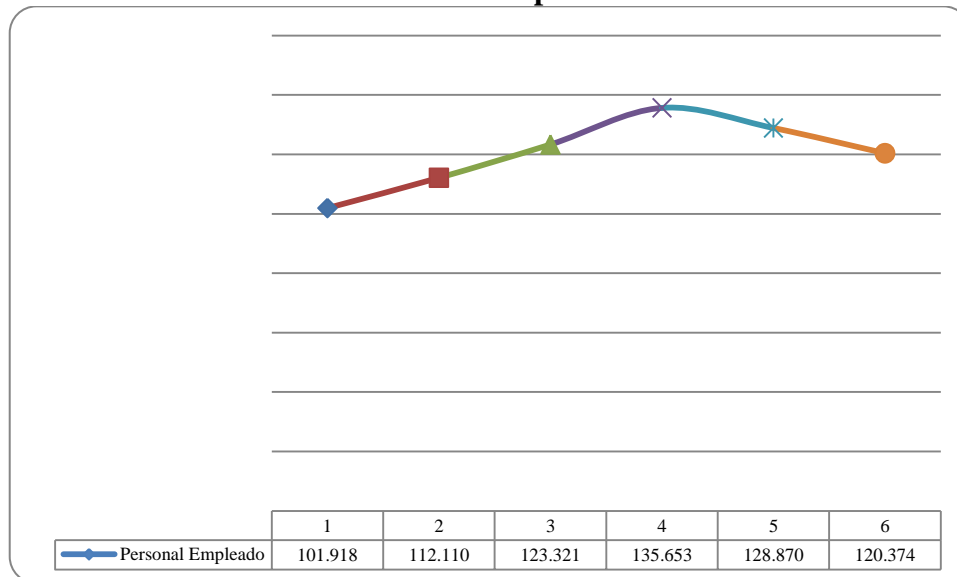
Sus mejores años resultaron ser 2009 y 2010 y los menores 2006 y 2007.

CUADRO NO. 28
Personal Empleado (miles de personas)

Año	Personal Empleado
2006	101.918
2007	112.110
2008	123.321
2009	135.653
2010	128.870
2011	120.374

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 29
Personal Empleado



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniela Chiriboga

CAPÍTULO 3

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología usada en la presente investigación se basó en la investigación de campo exploratoria-inductiva, en la cual se emplearon técnicas de investigación como: la encuesta y la entrevista, mediante llamadas telefónicas o en forma personal se logró citas para la aplicación del cuestionario; tales herramientas permitieron conocer de manera directa la opinión de los propietarios y/o administradores de las PYMEs investigadas del subsector C 17: Fabricación de papel y productos de papel, sobre la situación en cuanto a los factores competitivos de cada una de ellas.

El análisis investigativo y las estrategias de mejora que se plantean más adelante se convertirán en la aportación de este trabajo para que los responsables tomen medidas correctivas de mejora de la competitividad del subsector.

Parte de la investigación y como uno de sus objetivos se determina la aplicación del método de investigación inductivo y exploratorio; asociado a la investigación cualitativa”, (Pita S, 2002) misma que está centrada en la comprensión, realizando así deducciones a partir de los datos y análisis de una realidad dinámica, no generalizada⁸.

Relacionado a esto, la investigación en las PYMEs del Subsector de Fabricación de Papel y Productos de Papel se realizará a través de una comunicación entre investigador y los investigados logrando mayor abertura y habilidad de analizar los factores competitivos en un escenario natural, mismo que permitirá elevar a enunciados generales, definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados durante el proceso investigativo.

El método Exploratorio corresponde a un estudio estadístico al que son sometidas muestras que han sido recogidas durante un proceso de investigación en un campo específico. Se utilizará para conocer, indagar, revisar, detectar, estudiar, diagnosticar y generalizar los resultados de las encuestas sobre las brechas competitivas, examinando así el tema o problema con menor estudio y del cual se tienen muchas dudas o simplemente no se ha sido mayormente investigado.

⁸ Cfr. Ibidem. p.4

- **Técnicas de recolección de información**

Datos Primarios.- Se considera datos primarios a aquellos que se obtienen directamente de la realidad, y que han sido recolectados con los propios instrumentos del investigador. El cuestionario que se aplicó a los empresarios cuyo detalle consta en el Anexo No 1. Está conformado por 99 preguntas distribuidas en 12 secciones, que son las siguientes:

- Información general

- Factores de Competitividad
 - Sección 1. Mercado
 - Sección 2. Mercadeo
 - Sección 3. Apertura Comercial
 - Sección 4. Gobierno
 - Sección 5. De las instituciones
 - Sección 6. Infraestructura física
 - 6.1. Del Estado
 - 6.2. De la Empresa
 - Sección 7. Mercado financiero
 - Sección 8. Eficiencia del Mercado Laboral
 - Sección 9. Desarrollo Tecnológico

Sección 10. Medio Ambiente

Sección 11. Gestión Gerencial

Sección 12. Comentarios

Datos Secundarios.- Son los que ya se han investigado y provienen de fuentes internas o externas y están relacionados con artículos referentes a la actividad de las PYMEs, comprendidos en libros, periódicos, revistas, papers, páginas de internet, estadísticas del INEC, información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, así como de entidades públicas y privadas que ayudaron al propósito de la investigación.

3.1.1. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en la recopilación de datos mediante la aplicación de un cuestionario, el mismo que está dirigido a dueños o representantes de las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito, en este caso a los que se relacionan con el CIU C17: Fabricación de papel y productos de papel, y que constan en la base de datos de la Superintendencia de Compañías. Este trabajo fue posible gracias a las llamadas telefónicas que se hizo a nombre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables- de la PUCE y en forma personal para conseguir citas para la aplicación del mencionado cuestionario.

El número de empresas que finalmente permitieron realizar la investigación luego de las visitas personales así como también de llamadas telefónicas, fueron 31 empresas; en el cuadro No. 29, se detallan los motivos por los que no se alcanzan el número de encuestas previstas en la Ficha Técnica según el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 29
RESUMEN DE LLAMADAS Y VISITAS

Citas obtenidas y concretadas	31
No desea colaborar	3
No corresponde el número de teléfono	4
No existen / es otro tipo de empresa	0
TOTAL LLAMADAS	38

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Daniela Chiriboga

3.1.2. Tabulación de datos

Una vez obtenidas las encuestas, los datos se procesaron en el utilitario Excel, y se obtuvieron los cuadros y gráficos, que se presentan en el capítulo 4 en datos absolutos y relativos, de modo que sea fácil de compilar.

Debido a la amplitud de las respuestas dadas por los empresarios consultados, en el capítulo 4 se realizaron algunas agrupaciones basadas en

significados comunes. Se tienen dos formas de análisis, cuando las respuestas son múltiples o únicas. En las respuestas múltiples, el análisis se realiza por el total de respuestas, y en las únicas, el análisis se refiere a la muestra seleccionada

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo muestral para el subsector CIU C17: Fabricación de papel y productos de papel, asentadas en el Distrito Metropolitano de Quito fueron obtenidas de la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, que tiene una población de 38 empresas divididas por tamaño. El listado de las empresas se puede ver en el Anexo N° 2.

CUADRO No. 30
FICHA TÉCNICA DE LA POBLACIÓN DEL CIU C17: FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL

INFORMACION	DATOS
POBLACIÓN	38
RAMA DE ACTIVIDAD	Industria Manufacturera (C17)
RAMA DE SUBACTIVIDAD	CIU C:17 Fabricación de Papel y Productos de Papel
COBERTURA GEOGRÁFICA	Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)
AÑO	2011

Fuente: Capítulo 4

Elaborado por: Daniela Chiriboga

3.2.1. Tamaño de muestra para proporciones y poblaciones finitas

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleará la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, para la población completa verificada de empresas del sector manufacturero de Fabricación de papel y productos de papel (CIU C17) utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

- n** = Tamaño de la muestra
- N** = Total de empresas por CIU
- Z²** = Desviación estándar
- p** = Probabilidad de éxito
- e²** = Límite de aceptación de error muestral

Por tanto, la fórmula de cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{38 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(38-1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} \quad n = 31$$

Mediante la aplicación de esta fórmula a la población señalada en el cuadro N° 30 Ficha técnica, se obtiene una muestra de 31 PYMEs a ser investigadas. Mediante números aleatorios, se escogen las empresas a ser encuestadas.

Una vez seleccionada la muestra de manera estadística se procede a realizar una confirmación de datos, de las empresas seleccionadas, en donde se verifica que los datos de la Base sean los correctos, para posteriormente proceder con la realización de la entrevista y el trabajo de campo.

En el siguiente cuadro, se muestran los datos utilizados y la cantidad de empresas de la muestra:

CUADRO NO. 31
DATOS UTILIZADOS PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA

DATO	SÍMBOLO	VALOR
Población	N	38
Nivel de Confianza		95,00%
Parámetro Crítico	Z^2	1,96
Proporción Aceptación	p	0,5
Error máximo	e^2	5%
Muestra (n)		31

Fuente: Apuntes Universitarios

Elaborado por: Daniela Chiriboga

3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tiene por objeto, sobre los valores de éxito individuales, tanto de la empresa que se va a comparar, como de los competidores, identificar que variables son decisivas en la determinación de la competencia y que empresa goza de esas fortalezas.

El siguiente es el procedimiento que se sigue para obtener los resultados esperados:

1. Identificación de las cinco empresas competidoras más relevantes
2. Determinación, mediante consenso, de los factores claves de éxito a analizar, dentro de los grandes temas que se mencionan en el cuadro N° 31.
3. Asignación de una participación porcentual a cada factor clave, con el propósito de poder identificar la importancia de que tiene cada uno dentro del análisis empresarial. La suma de este puntaje deberá ser igual al ciento por ciento.
4. Establecimiento de un valor matemático a la importancia que tiene cada uno de los factores claves que se comparan, los mismos que pueden ir de uno a cuatro.

En cuanto a la asignación del puntaje éste varía conforme a la siguiente escala:

Debilidad muy importante	1	Fortaleza menos importante	3
Debilidad menos importante	2	Fortaleza muy importante	4

5. Multiplicación del puntaje enunciado en el numeral 4 por el peso indicado en el 3, para determinar el valor ponderado por cada variable analizada en cada empresa. El resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada factor.

6. Suma vertical de los resultados ponderados por cada competidor. El total ponderado revela la fortaleza o debilidad de la empresa en comparación con sus competidores. El más alto (4) indica quien es el competidor más amenazante, mientras que el menor (1) revelará al más débil.

Los totales ponderados pueden variar entre 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto) y la media equivale a 2.5.

CUADRO NO. 32
Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Puntaje	Resultado ponderado	Puntaje	Resultado ponderado	Puntaje	Resultado ponderado
MERCADEO	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
I&D	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
RECURSOS FINANCIEROS	0.2	2	0.4	2	0.4	4	0.8
SIST. DE INFORMACIÓN	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
ADMINISTRACIÓN	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
PROCESOS	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
RECURSOS HUMANOS	0.1	3	0.2	2	0.2	3	0.3
TOTAL	1.0		2.3		2.6		3.0

Fuente: Peña Novoa Hernán, Prácticas presupuestarias para ejecutivos, Volumen I

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Para la presente investigación se utiliza como factores claves de éxito a los componentes de los pilares de competitividad propuestos por el WEF. La ponderación de cada factor está dado por las variables particulares del subsector analizado. El puntaje de los valores que se comparan son tomados de las respuestas procesadas en el Cap. 4.

El siguiente es el cuadro de calificación que se emplea dada en un rango de 1 a 4, para la aproximación al índice de competitividad del subsector CIU C 17:

CUADRO NO. 33
Cuadro de Calificación

NIVELES DE ACEPTACIÓN ENCUESTA	EQUIVALENCIA	CALIFICACION
76-100%	MUY BUENO	4
51-75%	BUENO	3
26-50%	REGULAR	2
1-25%	DEFICIENTE	1
0%	NS NC	0

Fuente: Capítulo 4

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Para establecer las brechas competitivas, se toman a los factores claves de éxito y se los agrupa por pilares, de acuerdo a lo establecido por el WEF, y con la media aritmética se determina el valor del índice para cada pilar y luego del subsector.

CAPÍTULO 4

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. MERCADO

a) Segmentos de mercado atendidos por Las PYMEs Del Subsector CIU

C17.

Como se puede observar el cuadro No. 34 y en el Gráfico No. 30, las PYMEs encuestadas se manejan en seis segmentos económicos, el primero corresponde a Comercio al por mayor y menor de papel (oficinas, locales al por mayor y menor, persona natural, persona general, distribuidores, clientes directos, clientes recurrentes) en un 38,10 por ciento, Industrias Manufactureras (empresas privadas de reciclaje, empresas para uso industrial, empresas de recolección y clasificación de materiales, empresas dedicadas al embalaje, empresas industriales, imprentas) en un 34,52, Otras actividades de servicios (agencias de publicidad, agencias de exportación) en un 14,29,

Administración Pública y Defensa (entidades públicas – ministerios) en un 8,33, Enseñanza (entidad educativa con materiales didácticos) en un 2,38, Actividades de atención de la salud humana (entidades de salud) en un 1,19, y Actividades no diferenciadas de los hogares (doméstico) en 1,19 por ciento.

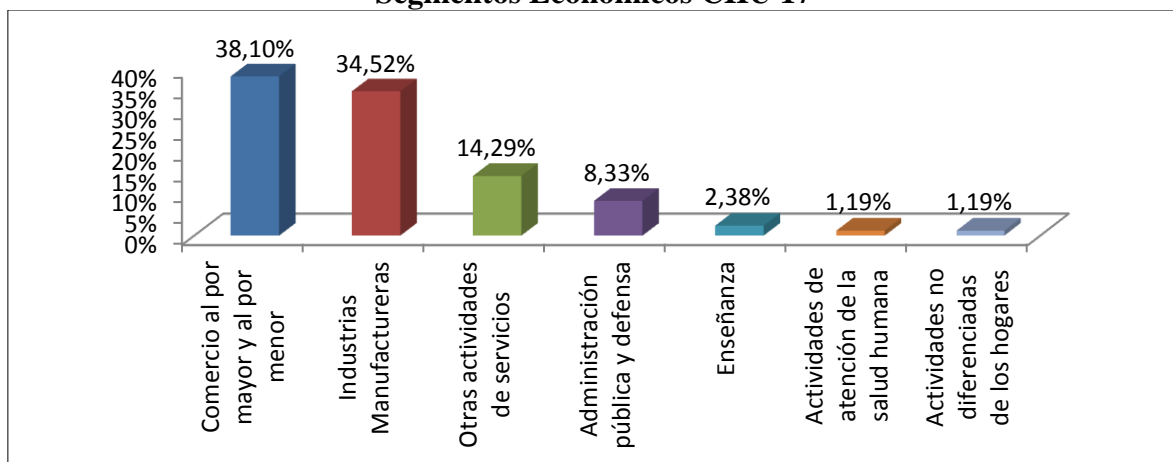
CUADRO NO. 34
Segmentos Económicos CIU C17

CIU	Segmento	Porcentaje	No. Respuestas
G	Comercio al por mayor y al por menor	38,10%	32
C	Industrias Manufactureras	34,52%	29
S	Otras actividades de servicios	14,29%	12
O	Administración pública y defensa	8,33%	7
P	Enseñanza	2,38%	2
Q	Actividades de atención de la salud humana	1,19%	1
T	Actividades no diferenciadas de los hogares	1,19%	1
Total		100,00%	84

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 30
Segmentos Económicos CIU 17



Fuente: Cuadro No. 34

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Productos que ofrece a los segmentos de mercado referidos.

Se efectúa el análisis de los productos ofrecidos de acuerdo a los segmentos económicos abarcados por el CIIU, como se detalla a continuación:

- **Comercio al por mayor y menor de papel:** Los principales productos ofrecidos por el segmento corresponden a laminados, libros y adhesivos con un 12,50 por ciento cada uno, como se describe en el siguiente cuadro:

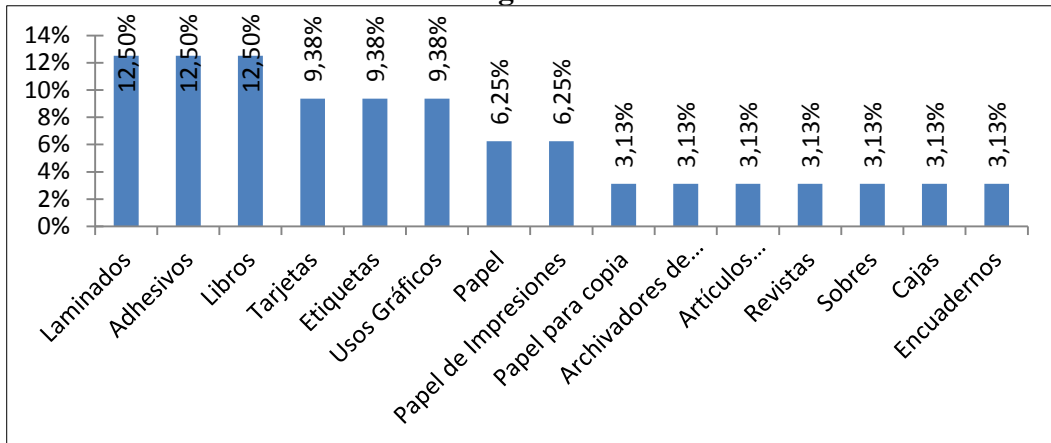
CUADRO NO. 35
Productos segmento Comercio

Productos	Porcentaje	No. Respuestas
Laminados	12,50%	4
Adhesivos	12,50%	4
Libros	12,50%	4
Tarjetas	9,38%	3
Etiquetas	9,38%	3
Usos Gráficos	9,38%	3
Papel	6,25%	2
Papel de Impresiones	6,25%	2
Papel para copia	3,13%	1
Archivadores de cartón	3,13%	1
Artículos promocionales	3,13%	1
Revistas	3,13%	1
Sobres	3,13%	1
Cajas	3,13%	1
Encuadernos	3,13%	1
Total	100,00%	32

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 31
Productos segmento Comercio



Fuente: Cuadro No. 35

Elaborado por: Daniela Chirboga

- **Industrias Manufactureras:** Los principales productos ofrecidos para el sector son papel, papel de impresiones y usos gráficos con un 13,79 por ciento cada uno, como se detalla a continuación en el cuadro No. 36:

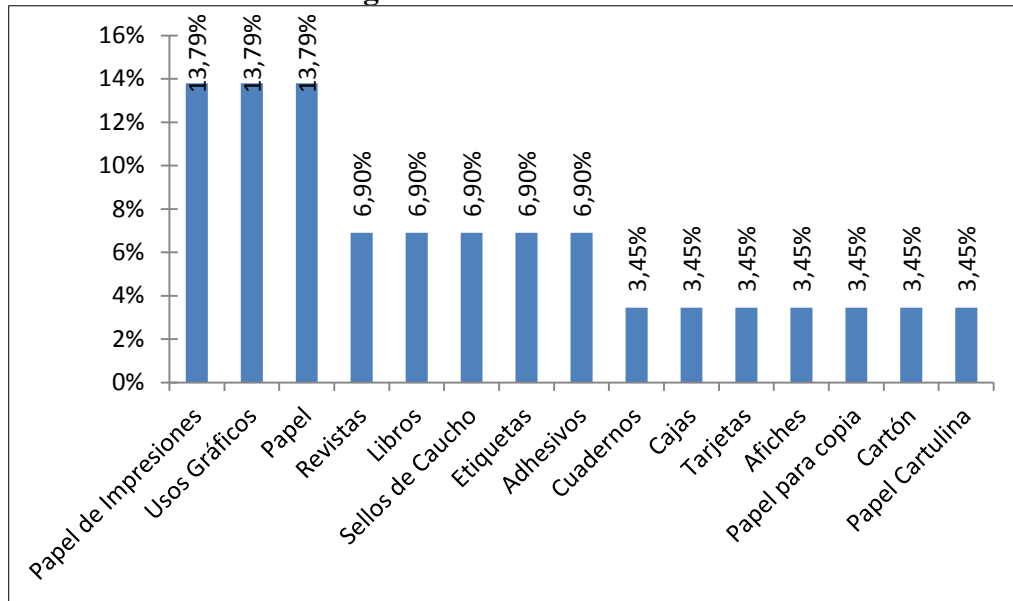
CUADRO No. 36
PRODUCTOS SEGMENTO INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

Productos	Porcentaje	No. Respuestas
Papel de Impresiones	13,79%	4
Usos Gráficos	13,79%	4
Papel	13,79%	4
Revistas	6,90%	2
Libros	6,90%	2
Sellos de Caucho	6,90%	2
Etiquetas	6,90%	2
Adhesivos	6,90%	2
Cuadernos	3,45%	1
Cajas	3,45%	1
Tarjetas	3,45%	1
Afiches	3,45%	1
Papel para copia	3,45%	1
Cartón	3,45%	1
Papel Cartulina	3,45%	1
Total	100,00%	29

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chirboga

GRAFICO NO. 32
Productos segmento Industrias Manufactureras



Fuente: Cuadro No. 36

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Otras actividades de servicios:** El principal producto ofrecido para el sector son los libros con un 25,00 por ciento, como se detalla a continuación:

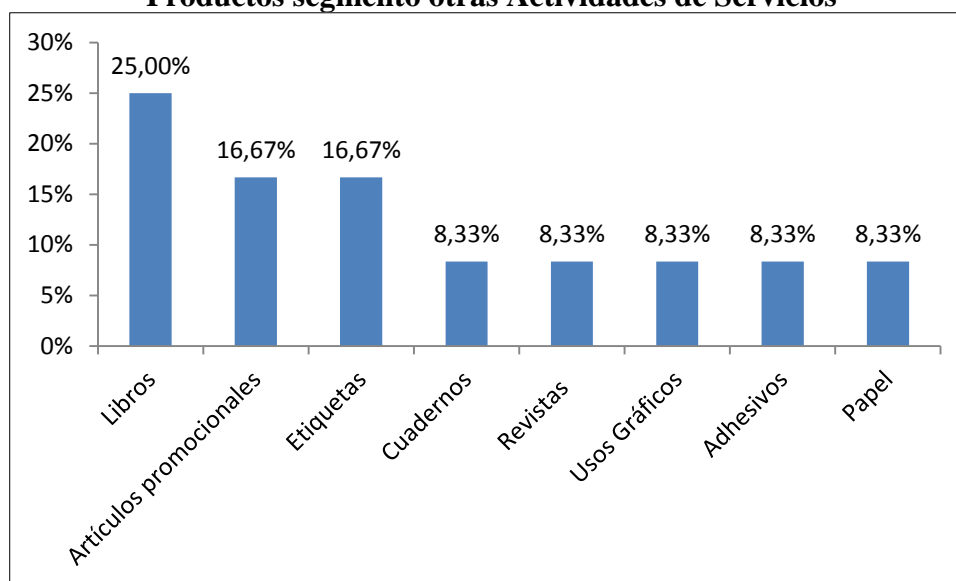
CUADRO NO. 37
Productos Segmento otras Actividades de Servicios

Productos	Porcentaje	No. Respuestas
Libros	25,00%	3
Artículos promocionales	16,67%	2
Etiquetas	16,67%	2
Cuadernos	8,33%	1
Revistas	8,33%	1
Usos Gráficos	8,33%	1
Adhesivos	8,33%	1
Papel	8,33%	1
Total	100,00%	12

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 33
Productos segmento otras Actividades de Servicios



Fuente: Cuadro No. 37

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Administración Pública y Defensa:** El principal producto ofrecido para el sector son las tarjetas de presentación con un 57,14 por ciento, como se detalla a continuación:

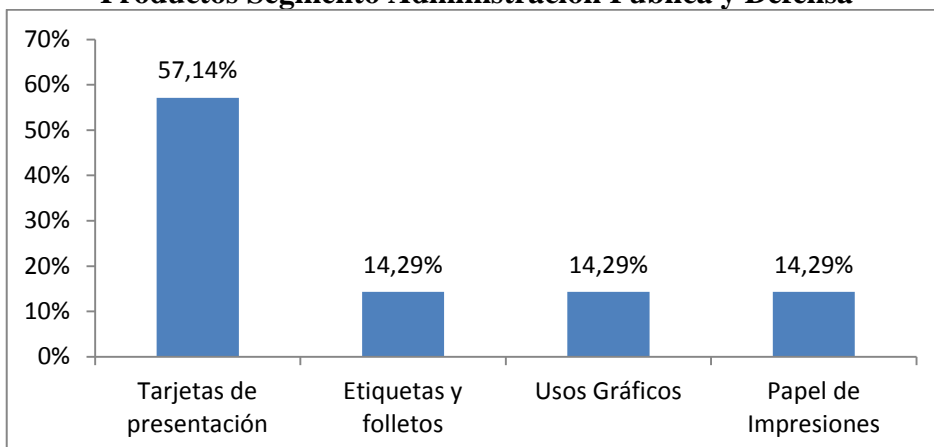
CUADRO NO. 38
Productos Segmento Administración Pública y Defensa

Productos	Porcentaje	No. Respuestas
Tarjetas de presentación	57,14%	4
Etiquetas y folletos	14,29%	1
Usos Gráficos	14,29%	1
Papel de Impresiones	14,29%	1
Total	100,00%	7

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 34
Productos Segmento Administración Pública y Defensa



Fuente: Cuadro No. 38

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Enseñanza:** Los principales productos ofrecidos para el sector son los libros y las láminas educativas con un 50 por ciento cada una, como se detalla a continuación:

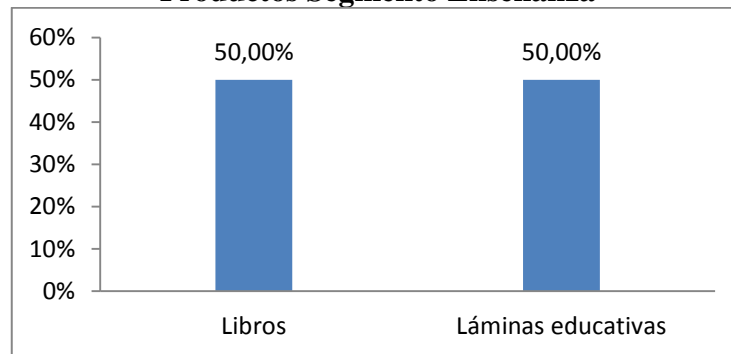
CUADRO NO. 39
Productos Segmento Enseñanza

Productos	Porcentaje	No. Respuestas
Libros	50,00%	1
Láminas educativas	50,00%	1
Total	100,00%	2

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 35
Productos Segmento Enseñanza



Fuente: Cuadro No. 39

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Actividades de atención de la salud humana:** El principal producto ofrecido por el segmento corresponde a papel para impresión (formularios de salud), representando el 100 por ciento.
- **Actividades no diferenciadas de los hogares:** El principal producto ofrecido por el segmento corresponde a cajas de cartón, representando el 100 por ciento.

c) Principales Compradores

De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores en base al segmento económico son las industrias manufactureras con un 65,38 por ciento, como se detalla a continuación:

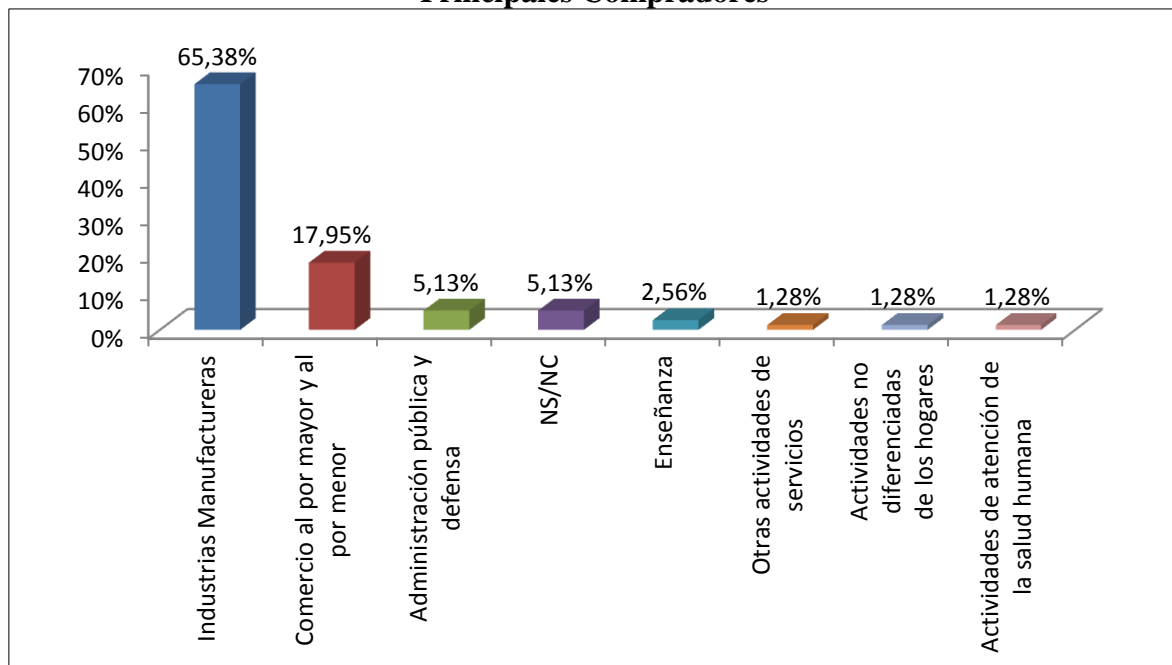
CUADRO NO. 40
Principales Compradores

CIU	Segmento	Porcentaje	No. Respuestas
C	Industrias Manufactureras	65,38%	51
G	Comercio al por mayor y al por menor	17,95%	14
O	Administración pública y defensa	5,13%	4
	NS/NC	5,13%	4
P	Enseñanza	2,56%	2
S	Otras actividades de servicios	1,28%	1
T	Actividades no diferenciadas de los hogares	1,28%	1
Q	Actividades de atención de la salud humana	1,28%	1
Total		100,00%	78

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 36
Principales Compradores



Fuente: Cuadro No. 40

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Industrias Manufactureras:** Se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento industrias manufactureras son, empresas privadas de reciclaje para uso industrial representando el 35,69% por ciento como se detalla a continuación:

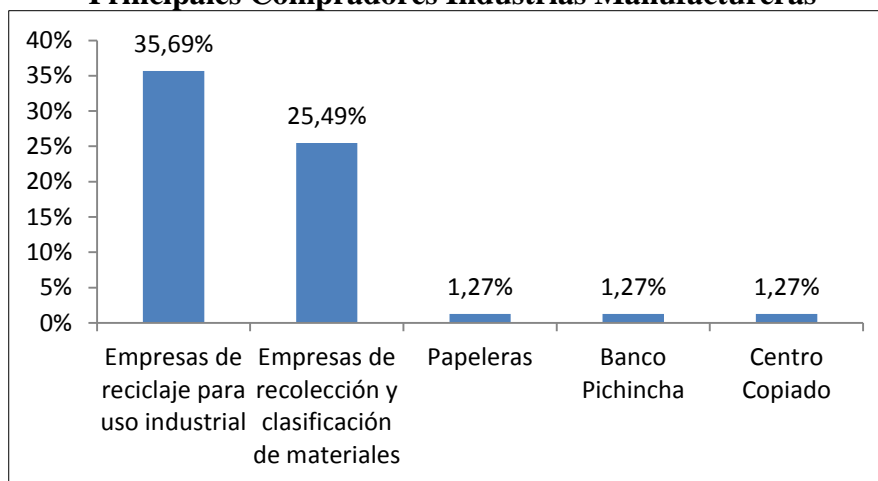
CUADRO NO. 41
Principales Compradores Industrias Manufactureras

Principales Compradores	Porcentaje	No. Respuestas
Empresas de reciclaje para uso industrial	35,69%	28
Empresas de recolección y clasificación de materiales	25,49%	20
Papeleras	1,27%	1
Banco Pichincha	1,27%	1
Centro Copiado	1,27%	1
Total	65,00%	51

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 37
Principales Compradores Industrias Manufactureras



Fuente: Cuadro No. 41

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Comercio al por mayor y menor de papel:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento económico Comercio al por mayor y menor son Clientes Recurrentes y Clientes Directos con 12,86 por ciento, como se detalla a continuación:

CUADRO NO. 42
Principales Compradores Comercio al por Mayor y Menor

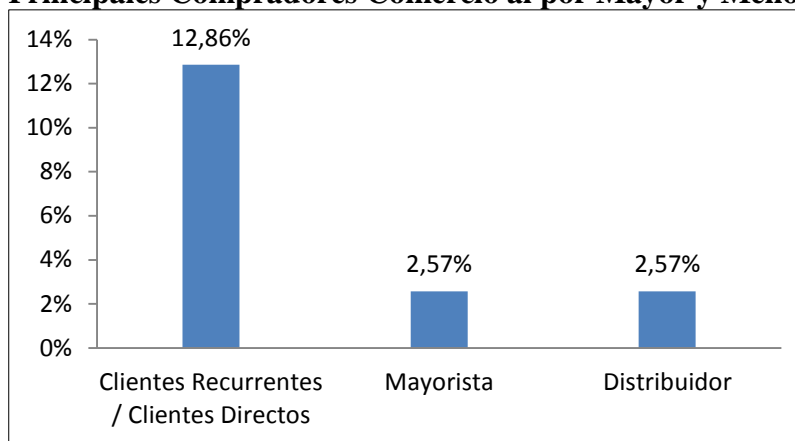
Principales Compradores	Porcentaje	No. Respuestas
Clientes Recurrentes / Clientes Directos	12,86%	10
Mayorista	2,57%	2
Distribuidor	2,57%	2
Total	18,00%	14

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 38

Principales Compradores Comercio al por Mayor y Menor



Fuente: Cuadro No 42

Elaborado por: Daniela Chiriboga

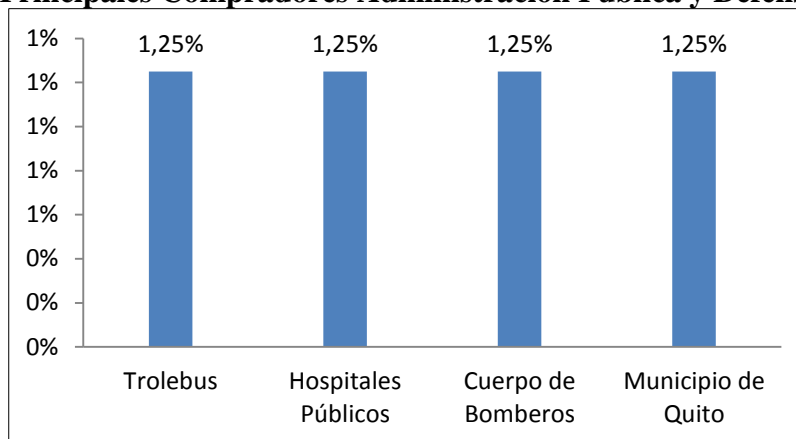
- **Administración pública y defensa:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento económico Administración pública y defensa son las entidades públicas con 1,25 por ciento, como se detalla a continuación:

CUADRO NO. 43**Principales Compradores Administración Pública y Defensa**

Principales Compradores	Porcentaje	No. Respuestas
Trolebús	1,25%	1
Hospitales Públicos	1,25%	1
Cuerpo de Bomberos	1,25%	1
Municipio de Quito	1,25%	1
Total	5,00%	4

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 39**Principales Compradores Administración Pública y Defensa**

Fuente: Cuadro No. 43

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Enseñanza:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento enseñanza son las entidades educativas con 1,50 por ciento, como se detalla a continuación:

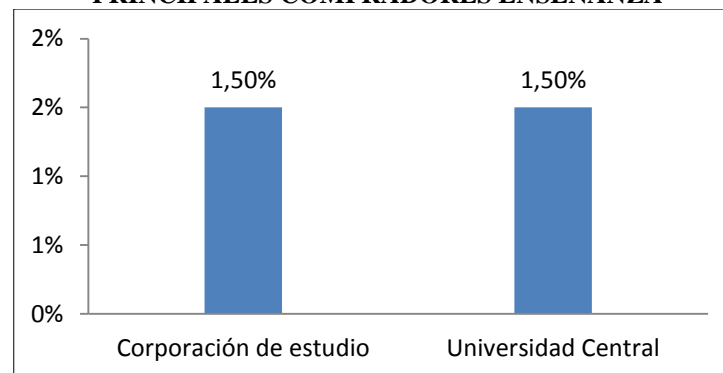
CUADRO NO. 44
Principales Compradores Enseñanza

Principales Compradores	Porcentaje	No. Respuestas
Corporación de estudio	1,50%	1
Universidad Central	1,50%	1
Total	3,00%	2

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 40
PRINCIPALES COMPRADORES ENSEÑANZA



Fuente: Cuadro No. 44

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Otras actividades de servicios:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento otras actividades de servicios son las agencias con 1,00 por ciento.

- **Actividades no diferenciadas de los hogares:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento de actividades no diferencias de los hogares son los compradores domésticos con 1,00 por ciento.

- **Actividades de atención de la salud humana:** De acuerdo a las entrevistas efectuadas, se determinó que los principales compradores, de acuerdo al segmento de actividades de atención de la salud humana son las entidades de salud con 1,00 por ciento.

d) Características por las cuales las PYMEs CIU C17 son reconocidas en el mercado

De acuerdo a la investigación efectuada, la principal característica por las que las empresas son reconocidas en el mercado son: la calidad del producto (35,59 por ciento), cumplimientos de entrega (27,12), precio accesible (15,25) y atención al cliente (15,25 por ciento), como se detalla a continuación.

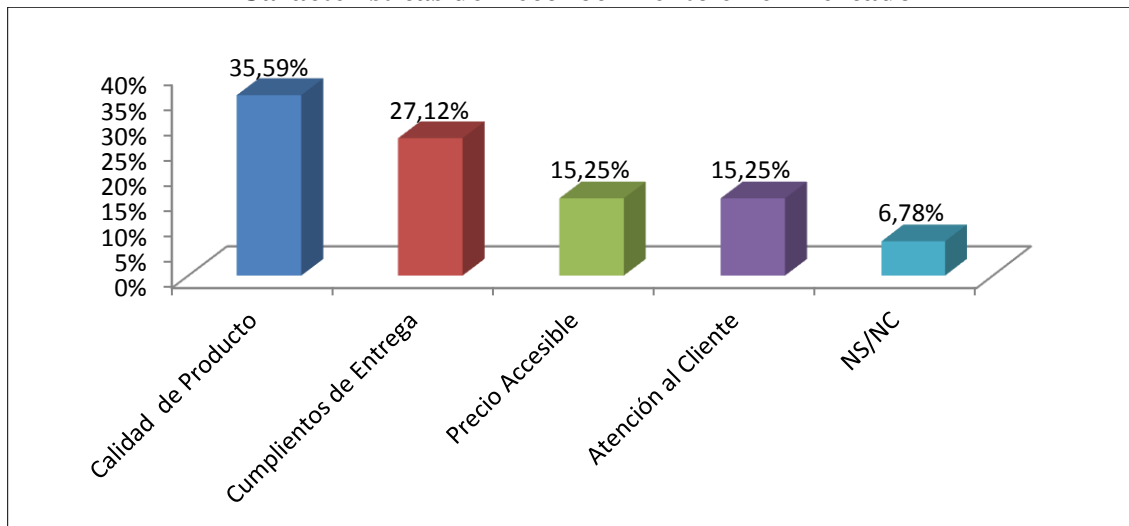
CUADRO NO. 45
Características de reconocimiento en el mercado

Características	Porcentaje	No. Respuestas
Calidad de Producto	35,59%	21
Cumplimientos de Entrega	27,12%	16
Precio Accesible	15,25%	9
Atención al Cliente	15,25%	9
NS/NC	6,78%	4
Total	100,00%	59

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRÁFICO NO. 41
Características de Reconocimiento en el Mercado



Fuente: Cuadro No. 44

Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) Ventajas de los productos frente a la competencia nacional

Se mantienen marcadas tres fortalezas principales en base al estudio, las mismas que son Calidad, Precio y entrega inmediata con porcentajes de 42,68

por ciento, 21,95 y 15,85 por ciento respectivamente. Los mismos que se enfocan en las preferencias de los consumidores para consumir su producto.

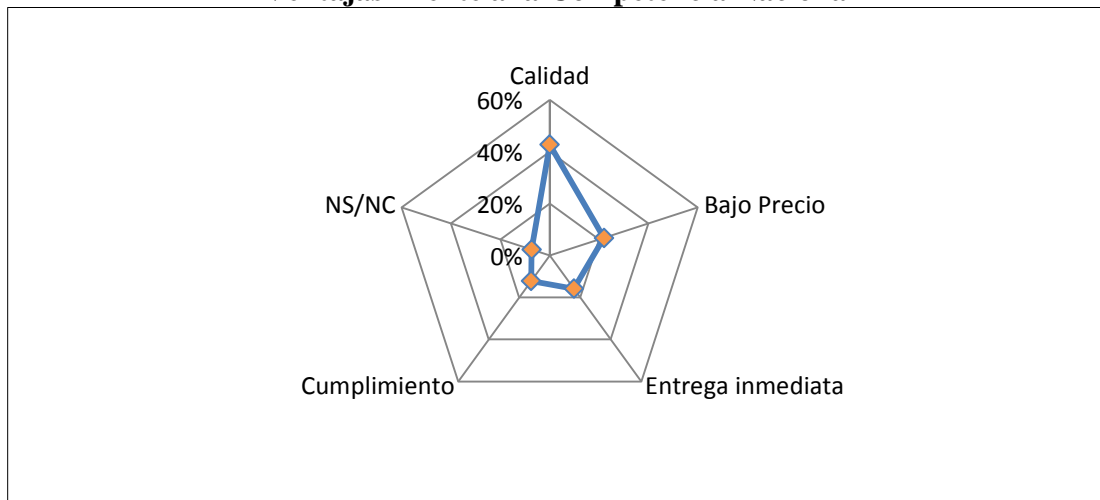
CUADRO NO. 46
Ventajas Frente a la Competencia Nacional

Fortalezas Nacionales	Porcentaje	No. Respuestas
Calidad	42,68%	35
Bajo Precio	21,95%	18
Entrega inmediata	15,85%	13
Cumplimiento	12,20%	10
NS/NC	7,32%	6
Total	100,00%	82

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 42
Ventajas Frente a la Competencia Nacional



Fuente: Cuadro No. 46

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Ventajas de los productos frente a la competencia Internacional

En base al estudio realizado, se determinó que la principal ventaja competitiva contra la competencia internacional es el nivel de servicio con un 7,14 por ciento, adicionalmente se mantienen la misma tendencia presentada en las ventajas con la competencia nacional, como se resume a continuación:

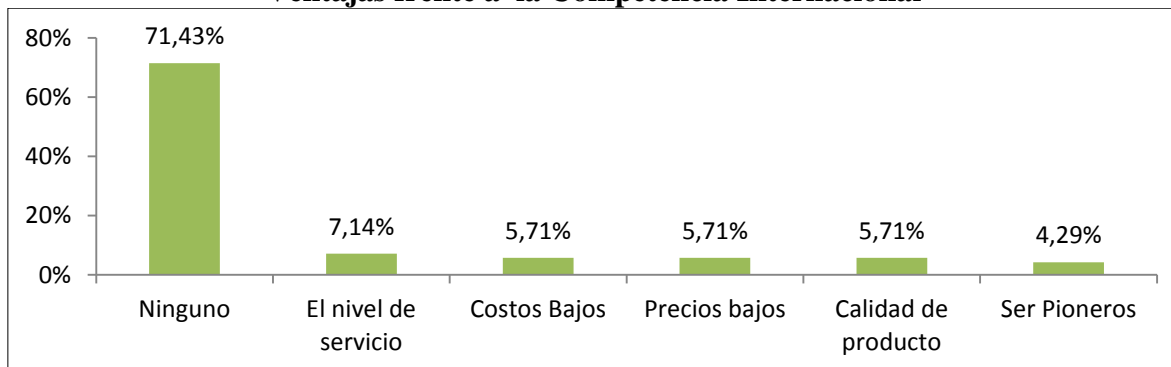
CUADRO NO. 47
Ventajas Frente a la Competencia Internacional

Fortalezas Internacionales	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	71,43%	50
El nivel de servicio	7,14%	5
Costos Bajos	5,71%	4
Precios bajos	5,71%	4
Calidad de producto	5,71%	4
Ser Pioneros	4,29%	3
Total	100,00%	70

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 43
Ventajas frente a la Competencia Internacional



Fuente: Cuadro No. 47

Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Canales de distribución utilizados para que lleguen sus productos al mercado interno

Se determinó que el canal de distribución más utilizado por la muestra es transporte de distribución directo, con un 48,84 por ciento, adicionalmente existe un 20,93 por ciento que utiliza canales directos que incluye: locales propios y tiendas propias.

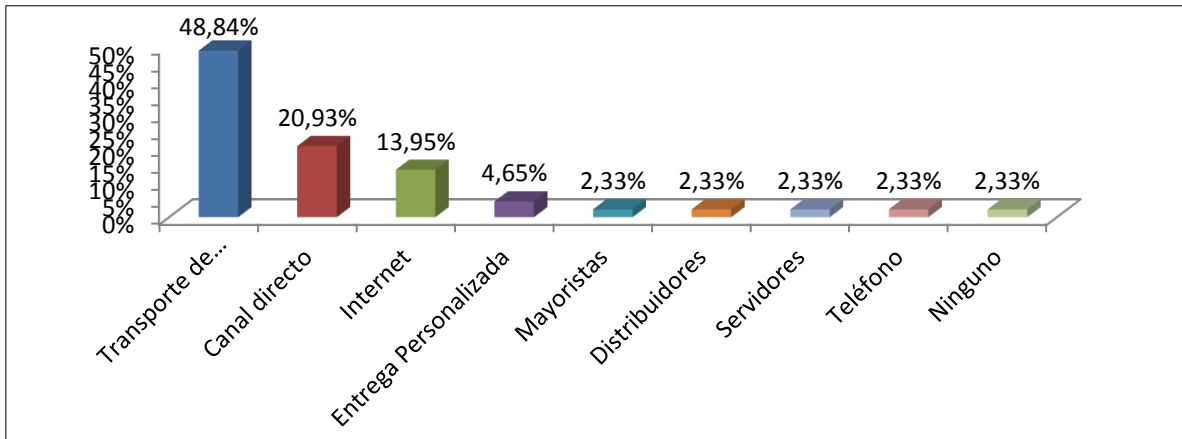
CUADRO NO. 48
Canales de Distribución

Canales de Distribución	Porcentaje	No. Respuestas
Transporte de Distribución Directo	48,84%	21
Canal directo	20,93%	9
Internet	13,95%	6
Entrega Personalizada	4,65%	2
Mayoristas	2,33%	1
Distribuidores	2,33%	1
Servidores	2,33%	1
Teléfono	2,33%	1
Ninguno	2,33%	1
Total	100,00%	43

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 44
Canales de Distribución



Fuente: Cuadro No. 48

Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Mercados geográficos que cubren las PYMEs a nivel nacional

En base al estudio realizado se identificó que el mercado en el cual se tiene mayor presencia es en la Sierra con un 42,42 por ciento como se detalla en el siguiente resumen:

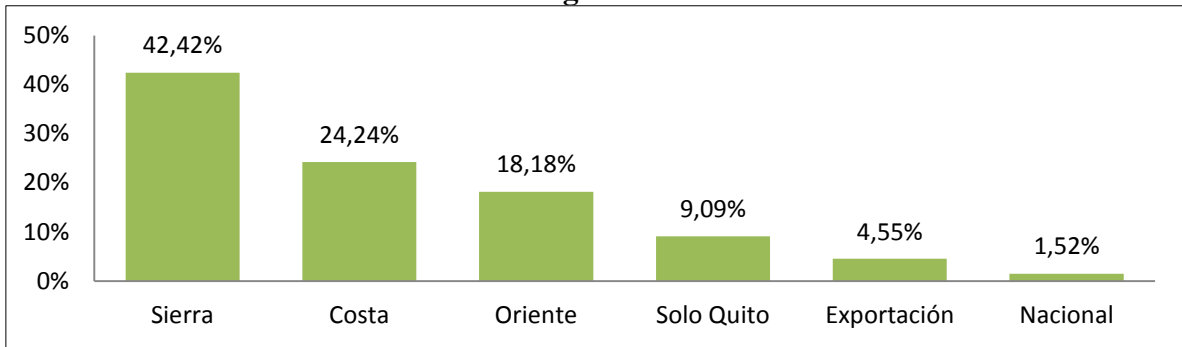
CUADRO NO. 49
Mercados Geográficos Atendidos

Mercados Geográficos	Porcentaje	No. Respuestas
Sierra	42,42%	28
Costa	24,24%	16
Oriente	18,18%	12
Solo Quito	9,09%	6
Exportación	4,55%	3
Nacional	1,52%	1
Total	100,00%	66

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 45
Mercados Geográficos Atendidos



Fuente: Cuadro No. 49

Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Dificultades para ingresar y permanecer en el mercado nacional

En base a las entrevistas efectuadas, la mayoría de las empresas sostienen que la mayor dificultad para permanecer en el mercado local es la Competencia (53,85 por ciento), que incluye competencia desleal, mercado saturado, alto nivel de competencia.

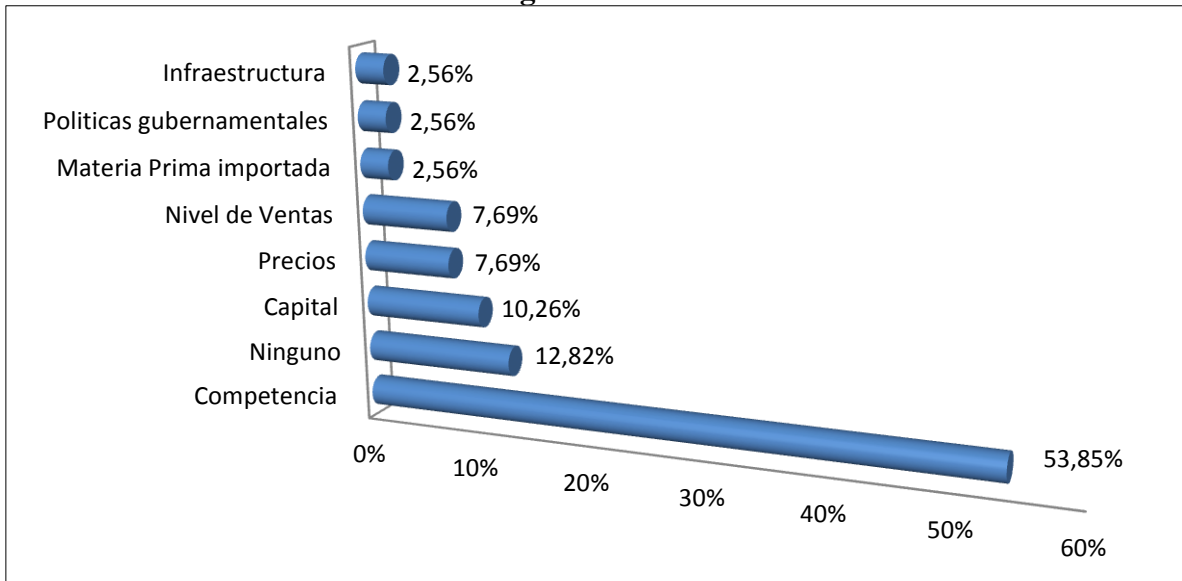
CUADRO NO. 50
Dificultades Ingresar Mercado Nacional

Dificultades Nacionales	Porcentaje	No. Respuestas
Competencia	53,85%	21
Ninguno	12,82%	5
Capital	10,26%	4
Precios	7,69%	3
Nivel de Ventas	7,69%	3
Materia Prima importada	2,56%	1
Políticas gubernamentales	2,56%	1
Infraestructura	2,56%	1
Total	100,00%	39

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 46
Dificultades Ingresar Mercado Nacional



Fuente: Cuadro No. 49

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Dificultades existentes para exportar

De acuerdo al estudio efectuado se observó que el 24,32 por ciento de las Empresas analizadas creen que no hay ninguna dificultad para expandir su mercado al exterior, sin embargo otro 24,32 por ciento asegura que por problemas de recursos y capital se dificulta e impide la expansión con el exterior.

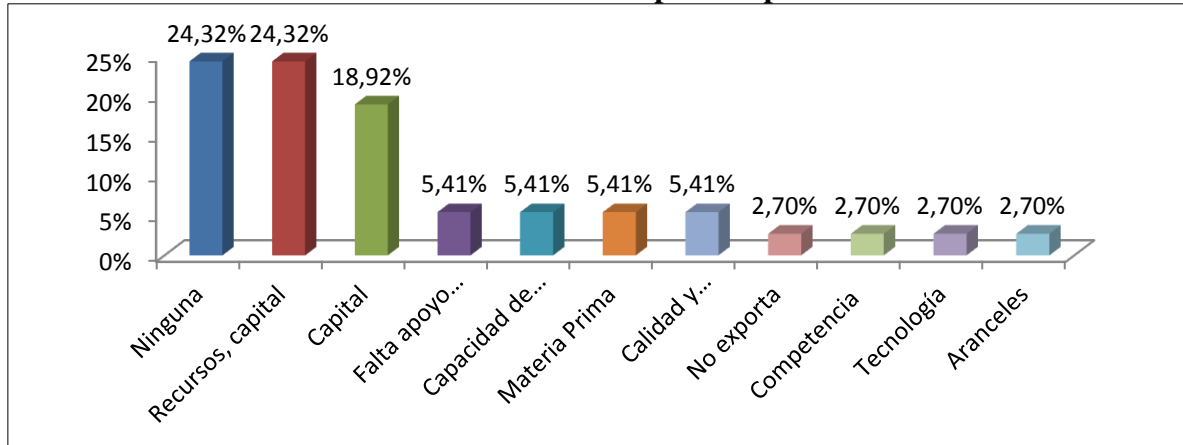
CUADRO NO. 51
Dificultades Existentes para Exportar

Dificultades Exportaciones	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	24,32%	9
Recursos, capital	24,32%	9
Capital	18,92%	7
Falta apoyo gubernamental	5,41%	2
Capacidad de producción	5,41%	2
Materia Prima	5,41%	2
Calidad y Responsabilidad	5,41%	2
No exporta	2,70%	1
Competencia	2,70%	1
Tecnología	2,70%	1
Aranceles	2,70%	1
Total	100,00%	37

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 47
Dificultades Existentes para Exportar



Fuente: Cuadro No. 51

Elaborado por: Daniela Chiriboga

k) Fortalezas de la competencia en el ámbito nacional

La principal fortaleza identificada es la competitividad de la empresa con maquinaria de punta (27,59 por ciento). Adicionalmente entra a cuestión temas como la tecnología, infraestructura, personal capacitado, solvencia económica, como se resume en el siguiente cuadro:

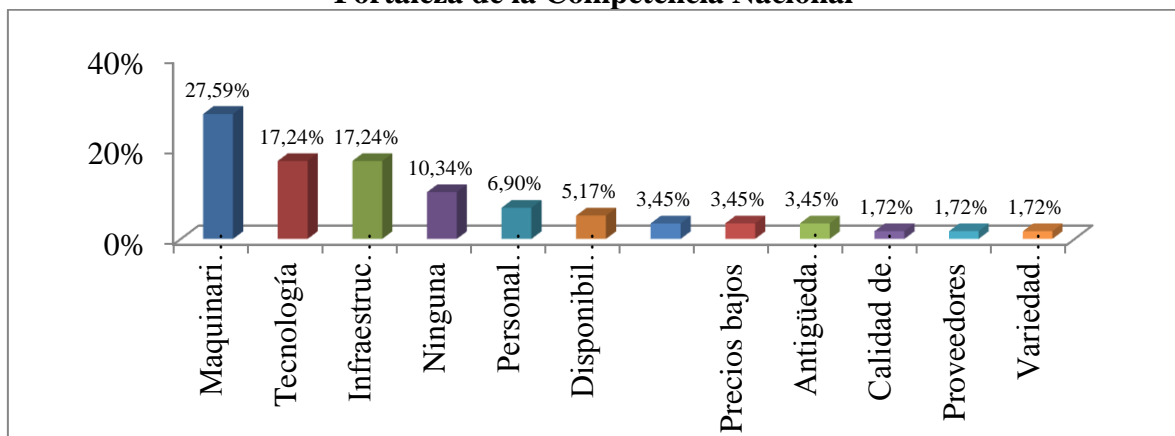
CUADRO NO. 52
Fortaleza de la Competencia Nacional

Fortalezas de Competencia Nivel Nacional	Porcentaje	No. Respuestas
Maquinaria de punta	27,59%	16
Tecnología	17,24%	10
Infraestructura	17,24%	10
Ninguna	10,34%	6
Personal Capacitado	6,90%	4
Disponibilidad de Capital	5,17%	3
Buena Organización	3,45%	2
Precios bajos	3,45%	2
Antigüedad en el Mercado	3,45%	2
Calidad de producto	1,72%	1
Proveedores	1,72%	1
Variedad de productos	1,72%	1
Total	100,00%	58

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 48
Fortaleza de la Competencia Nacional



Fuente: Cuadro No. 52

Elaborado por: Daniela Chiriboga

1) Perspectivas de las PYMEs

- Expansión:** Las empresas encuestadas en un 57,78 por ciento mantienen la postura que deben incrementar su nicho de mercado, en cuanto el 15,56 por ciento afirma que se debe analizar, innovar y actualizar la tecnología así como se detalla a continuación:

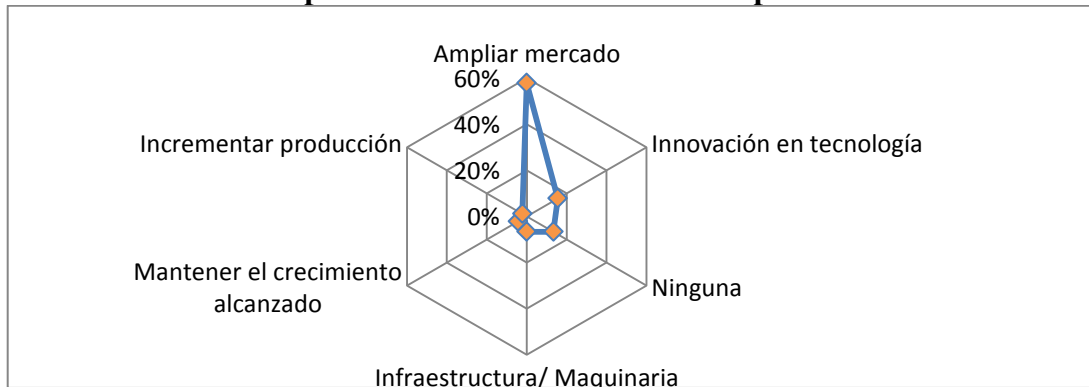
CUADRO No. 53
Perspectiva PYMEs en Relación a Expansión

Futuro del mercado - Expansión	Porcentaje	No. Respuestas
Ampliar mercado	57,78%	26
Innovación en tecnología	15,56%	7
Ninguna	13,33%	6
Infraestructura/ Maquinaria	6,67%	3
Mantener el crecimiento alcanzado	4,44%	2
Incrementar producción	2,22%	1
Total	100,00%	45

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 49
Perspectiva PYMEs en Relación a Expansión



Fuente: Cuadro No. 53

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Contracción:** Las empresas en su totalidad opinaron que no hay una expectativa de contracción de mercado puesto que se mantiene una estrategia enfocada a mantener e incrementar la posición en el mercado.
- **Competencia:** Se mantiene una expectativa alta con la mejora de la calidad de los productos.

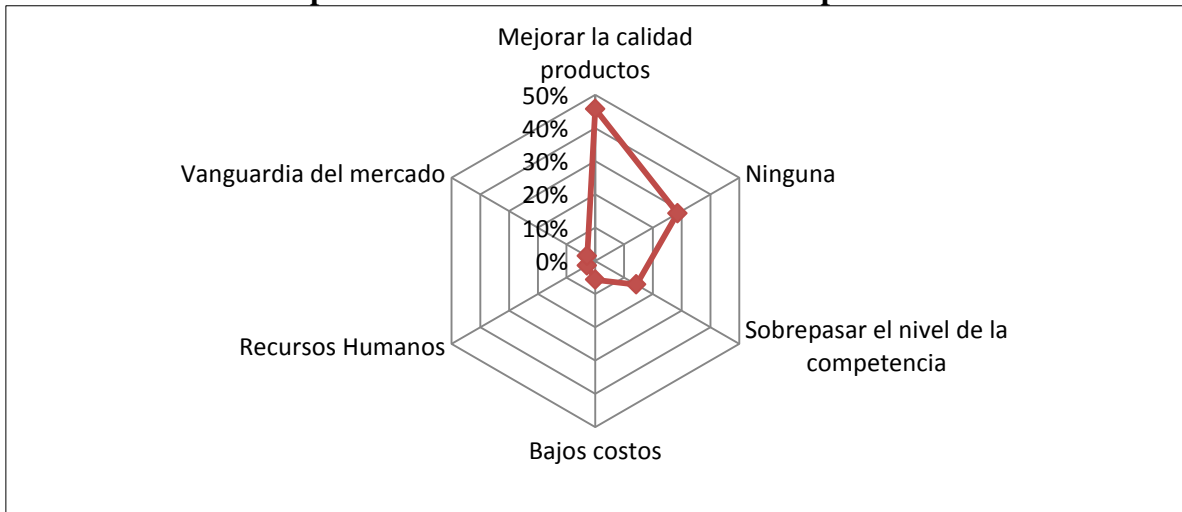
CUADRO NO. 54
Perspectiva PYMEs en Relación a la Competencia

Futuro del mercado - Competencia	Porcentaje	No. Respuestas
Mejorar la calidad productos	45,71%	16
Ninguna	28,57%	10
Sobrepasar el nivel de la competencia	14,29%	5
Bajos costos	5,71%	2
Recursos Humanos	2,86%	1
Vanguardia del mercado	2,86%	1
Total	100,00%	35

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 50
Perspectiva PYMEs en Relación a la Competencia



Fuente: Cuadro No. 54

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Innovación:** La innovación de acuerdo a lo encuestado se enfoca en implementar nuevas técnicas de producción y de mercadeo con un 33,33 por ciento así como se muestra en el detalle a continuación:

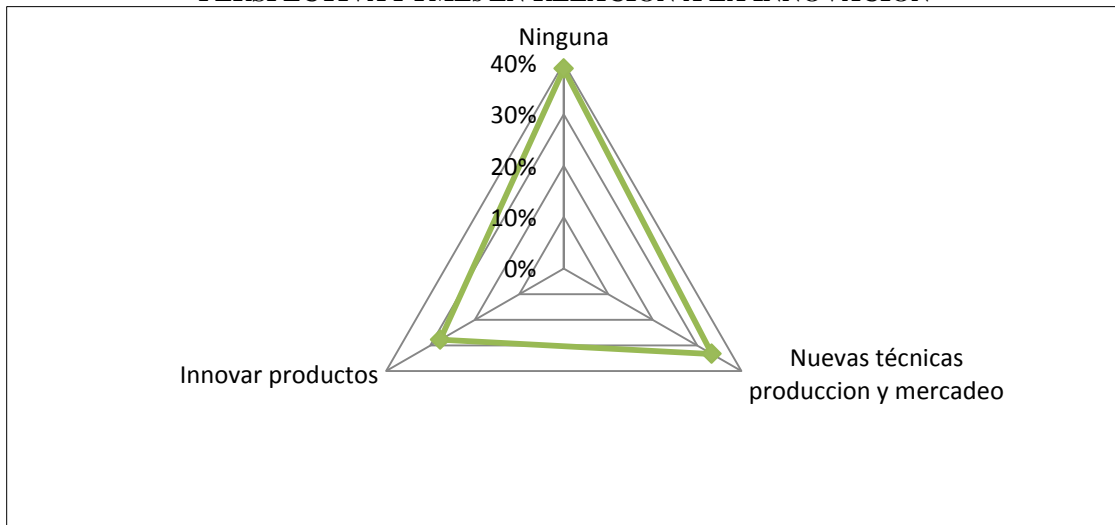
CUADRO NO. 55
Perspectiva PYMEs en Relación a la Innovación

Futuro del mercado -Innovación	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	38,89%	14
Nuevas técnicas producción y mercadeo	33,33%	12
Innovar productos	27,78%	10
Total	100,00%	36

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 51
PERSPECTIVA PYMEs EN RELACIÓN A LA INNOVACIÓN



Fuente: Cuadro No. 55

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.2. MERCADEO

a) Disponibilidad de Plan de Mercadeo

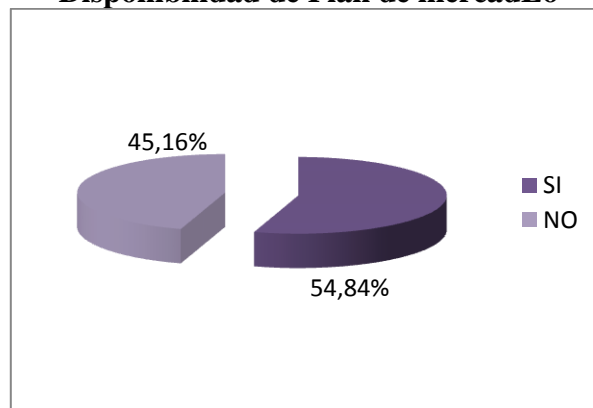
De acuerdo a las empresas encuestadas el 54,84 por ciento de las mismas sí mantienen un plan de Mercadeo enfocado en el posicionamiento de la marca y de los productos ofrecidos en el mercado.

CUADRO NO. 56
Disponibilidad de Plan de Mercadeo

Plan Mercadeo	Porcentaje	No. Cías
SI	54,84%	17
NO	45,16%	14
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 52
Disponibilidad de Plan de mercadEo



Fuente: Cuadro No. 56
Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Responsable del plan de Mercadeo

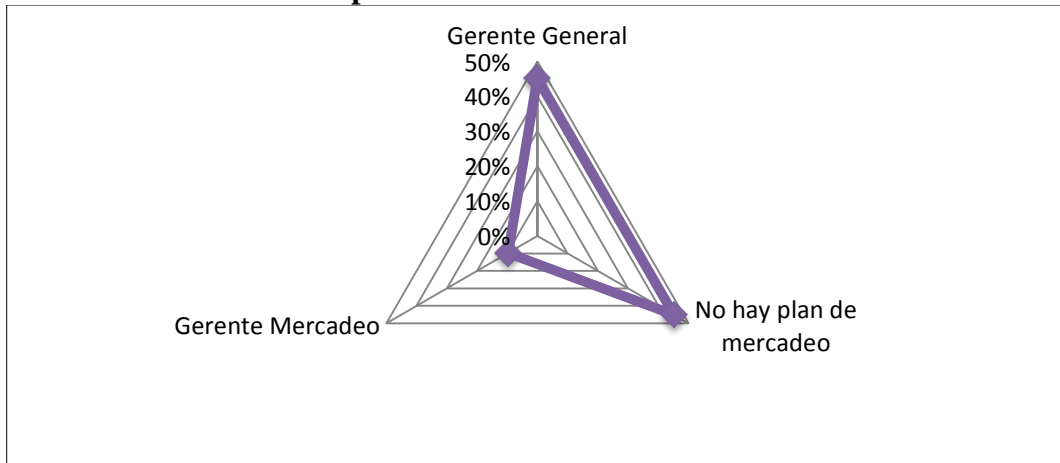
De acuerdo a la muestra encuestada, en el 45,16 por ciento de las empresas la persona encargada del plan de mercadeo es el Gerente General (incluyéndose a los jefes de departamentos de comercialización). A continuación se presenta el resumen de los datos obtenidos.

CUADRO No. 57
RESPONSABLE DEL PLAN DE MERCADEO

Responsable Plan Mercadeo	Porcentaje	No. Cías
Gerente General	45,16%	14
No hay plan de mercadeo	45,16%	14
Gerente Mercadeo	9,68%	3
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 53
Responsable del Plan de Mercadeo



Fuente: Cuadro No. 57
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Objetivos de mercadeo para el 2012

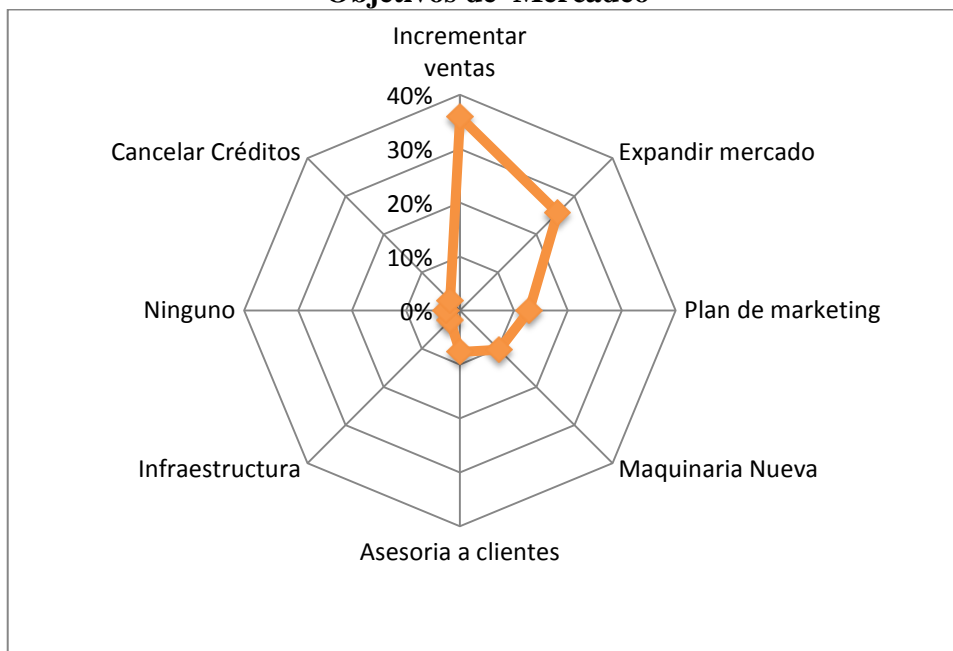
De acuerdo al estudio realizado se identificó que el objetivo principal que mantienen las empresas con un 35,90 por ciento es el de incrementar las ventas. Adicionalmente mantiene una posición importante la expansión del mercado.

CUADRO NO. 58
Objetivos de Mercadeo

Objetivos Mercadeo	Porcentaje	No. Respuestas
Incrementar ventas	35,90%	14
Expandir mercado	25,64%	10
Plan de marketing	12,82%	5
Maquinaria Nueva	10,26%	4
Asesoría a clientes	7,69%	3
Infraestructura	2,56%	1
Ninguno	2,56%	1
Cancelar Créditos	2,56%	1
Total	100,00%	39

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 54
Objetivos de Mercadeo



Fuente: Cuadro No. 58

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Estrategias utilizadas para la consecución de objetivos

De acuerdo con la Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs las empresas manejan como estrategia principal el asesoramiento hacia los clientes ya que todo negocio gira alrededor de sus necesidades y requerimientos con el 25,00 por ciento. Adicional a esto el 22,73 por ciento del total de la muestra se enfoca en la calidad de producto complementando así el nivel de servicio.

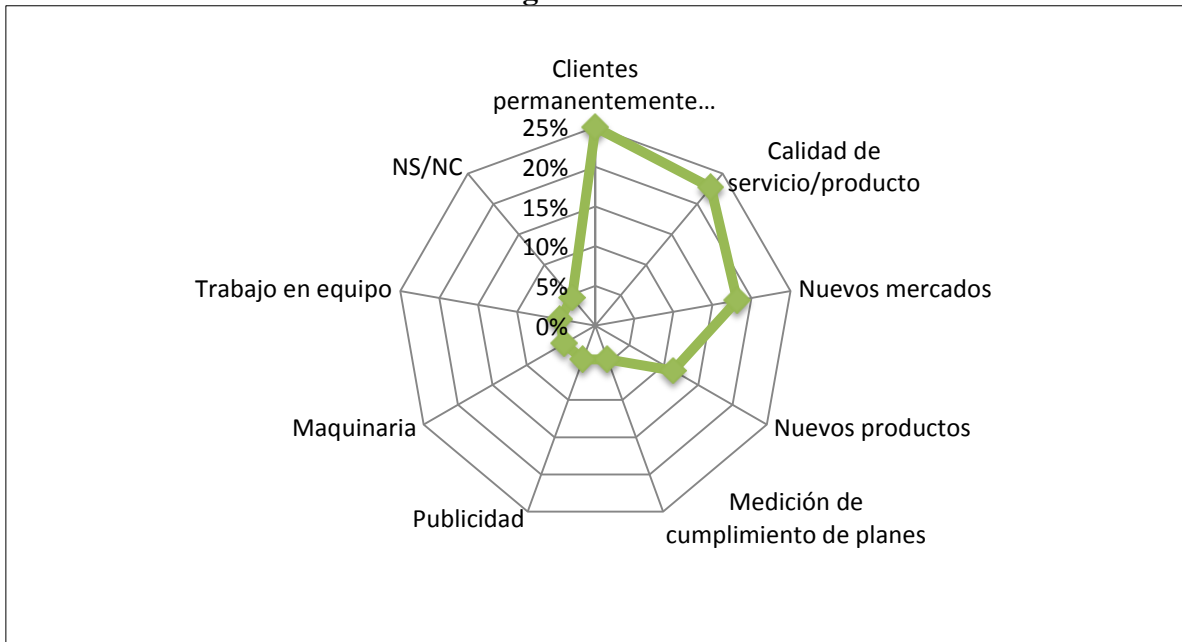
CUADRO NO. 59
Estrategias de Mercadeo

Estrategias de Mercadeo	Porcentaje	No. Respuestas
Cientes permanentemente asesorados	25,00%	11
Calidad de servicio/producto	22,73%	10
Nuevos mercados	18,18%	8
Nuevos productos	11,36%	5
Medición de cumplimiento de planes	4,55%	2
Publicidad	4,55%	2
Maquinaria	4,55%	2
Trabajo en equipo	4,55%	2
NS/NC	4,55%	2
Total	100,00%	44

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 55
Estrategias de Mercadeo



Fuente: Cuadro No. 59

Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) Política de fijación de precios

De acuerdo con el estudio realizado, la principal referencia para fijar los precios es el movimiento del mercado en base a los costos de los periodos (62,86 por ciento). Otro aspecto importante para la determinación del precio es mediante los costos de producción (11,43 por ciento).

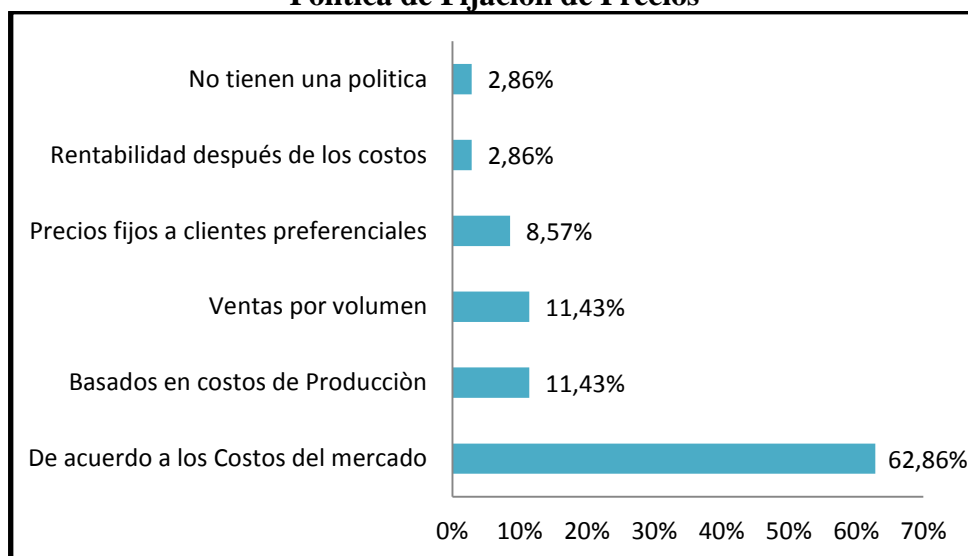
CUADRO NO 60
Política de Fijación de Precios

Política de Fijación de Precios	Porcentaje	No. Respuestas
De acuerdo a los Costos del mercado	62,86%	22
Basados en costos de Producción	11,43%	4
Ventas por volumen	11,43%	4
Precios fijos a clientes preferenciales	8,57%	3
Rentabilidad después de los costos	2,86%	1
No tienen una política	2,86%	1
Total	100,00%	35

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No 56
Política de Fijación de Precios



Fuente: Cuadro No. 60

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Disponibilidad de planes de promoción y publicidad

De acuerdo a las empresas encuestadas, existe una tendencia ligeramente mayor a que la empresa si mantenga un plan de promoción y publicidad, como se demuestra a continuación:

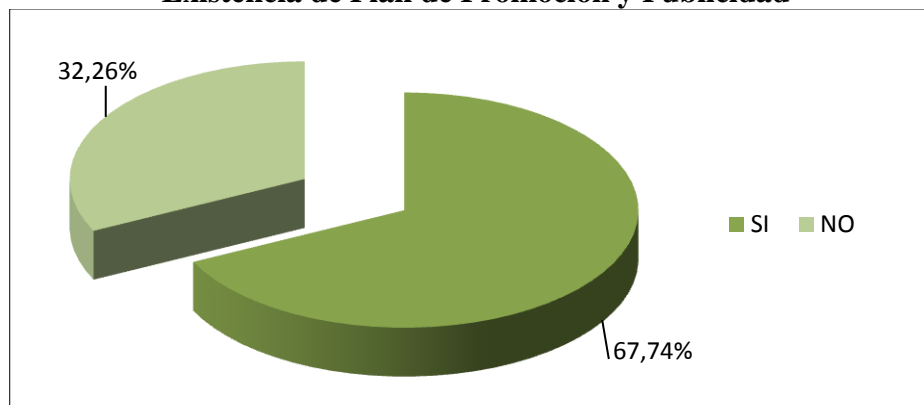
CUADRO NO. 61
Existencia de Plan de Promoción y Publicidad

Plan de Promoción y Publicidad	Porcentaje	No. Cías
SI	67,74%	21
NO	32,26%	10
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 57
Existencia de Plan de Promoción y Publicidad



Fuente: Cuadro No. 61

Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Ejes de la promoción y publicidad

De acuerdo a la consulta efectuada se identificó que existen varios aspectos que determinan los ejes de la promoción y publicidad, teniendo como el más significativo el aspecto WEB (32,61 por ciento) en donde se pretende realizar un posicionamiento mayor de la marca y el producto ofrecido, siendo éste uno de los canales de distribución más baratos, rápidos y efectivos.

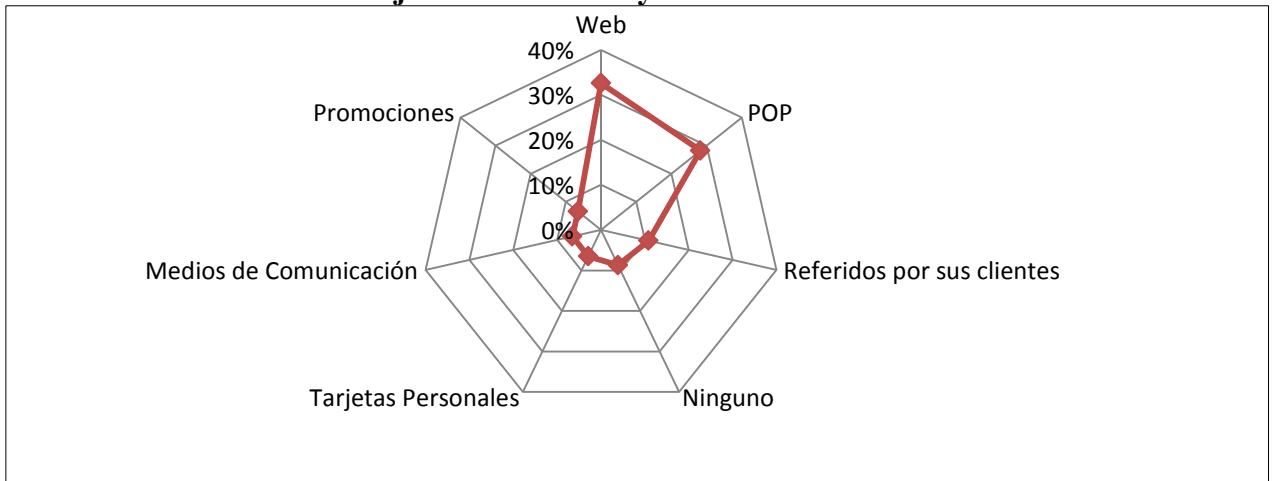
CUADRO NO. 62
Ejes de Promoción y Publicidad

Ejes Plan de Promoción y Publicidad	Porcentaje	No. Respuestas
Web	32,61%	15
POP	28,26%	13
Referidos por sus clientes	10,87%	5
Ninguno	8,70%	4
Tarjetas Personales	6,52%	3
Medios de Comunicación	6,52%	3
Promociones	6,52%	3
Total	100,00%	46

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 58
Ejes de Promoción y Publicidad



Fuente: Cuadro No. 62

Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Periodicidad de las investigaciones de mercado

En base a los resultados de la investigación se identificó que la mayor tendencia de la muestra es a realizar las investigaciones de mercado de manera anual 51,61 por ciento, de acuerdo a lo explicado en el siguiente resumen de resultados.

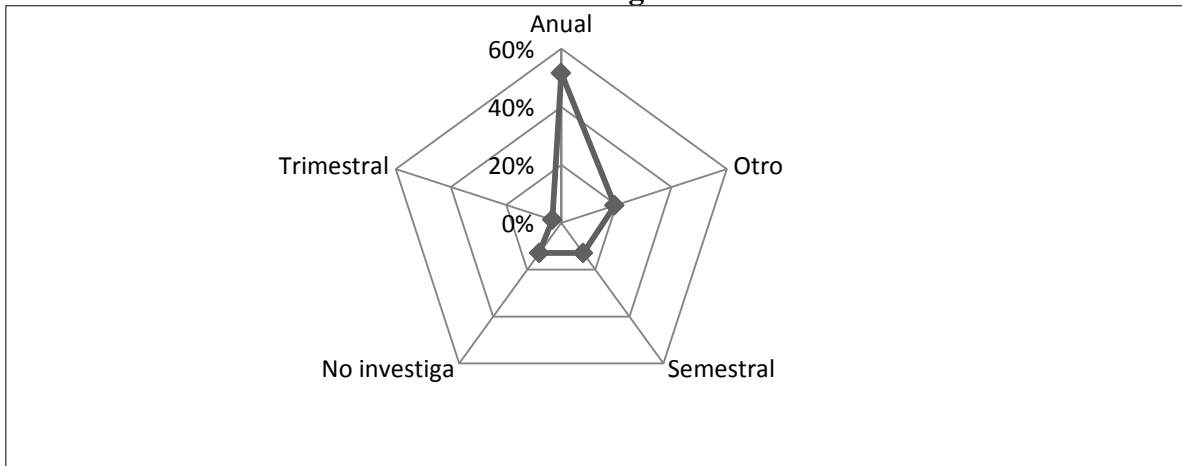
CUADRO No. 63
Periodicidad de las Investigaciones de Mercado

Periodicidad Investigación de Mercado	Porcentaje	No. Cías
Anual	51,61%	16
Otro	19,35%	6
Semestral	12,90%	4
No investiga	12,90%	4
Trimestral	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiribog

GRAFICO NO 59
Periodicidad de las Investigaciones de Mercado



Fuente: Cuadro No. 63

Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Controles empleados para evaluar el cumplimiento del plan de mercadeo

De acuerdo a las empresas encuestadas, el principal control que las empresas emplean para ir evaluando el cumplimiento del plan de mercadeo es el cumplimiento del plan estratégico que presente la empresa en un periodo determinado, mantiene el 22,58 por ciento de la base total de encuestas realizadas.

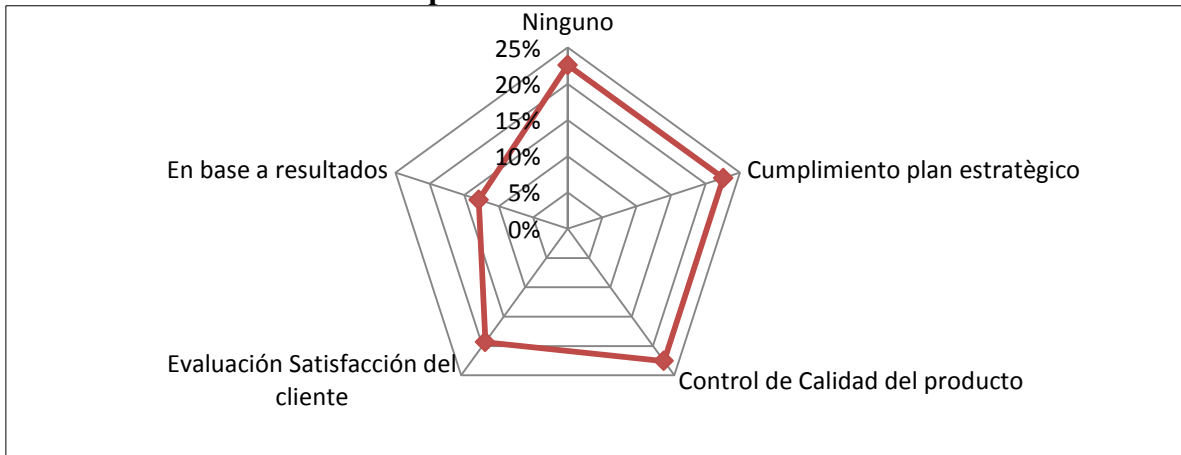
CUADRO No. 64
Controles para Evaluar el Plan de Mercadeo

Controles Empleados	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	22,58%	7
Cumplimiento plan estratégico	22,58%	7
Control de Calidad del producto	22,58%	7
Evaluación Satisfacción del cliente	19,35%	6
En base a resultados	12,90%	4
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiribog

GRAFICO NO. 60
Controles para Evaluar el Plan de Mercadeo



Fuente: Cuadro No. 64

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Sistemas de Servicios postventa

De acuerdo a las empresas encuestadas, los principales servicios de postventa que presta la empresa al cliente son los seguimientos a clientes con el 46,88 por ciento y la visita clientes con 28,13 por ciento, los cuales representan un valor agregado significativo al enfocar una tendencia presencial hacia el cliente.

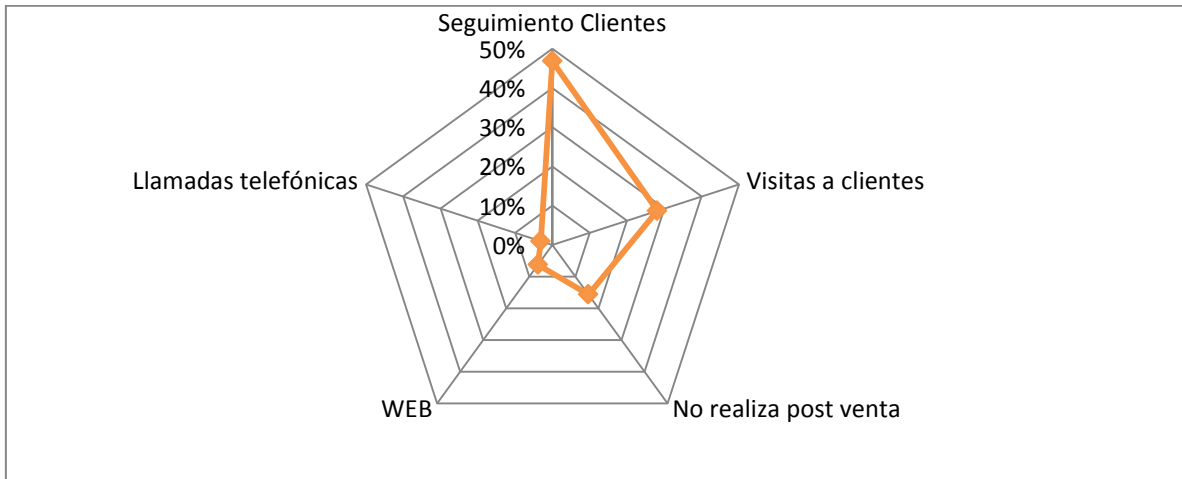
CUADRO NO. 65
Servicios Postventa

Servicios Post venta	Porcentaje	No. Respuestas
Seguimiento Clientes	46,88%	15
Visitas a clientes	28,13%	9
No realiza post venta	15,63%	5
WEB	6,25%	2
Llamadas telefónicas	3,13%	1
Total	100,00%	32

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO 61
Servicios Postventa



Fuente: Cuadro No. 65

Elaborado por: Daniela Chiriboga

k) Índice de cumplimiento con sus clientes

Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran que la mayoría de empresas analizadas mantienen un porcentaje alto de cumplimiento, ya que el 93,55 por ciento respondió mantener un porcentaje del cumplimiento del 81 al 100 por ciento.

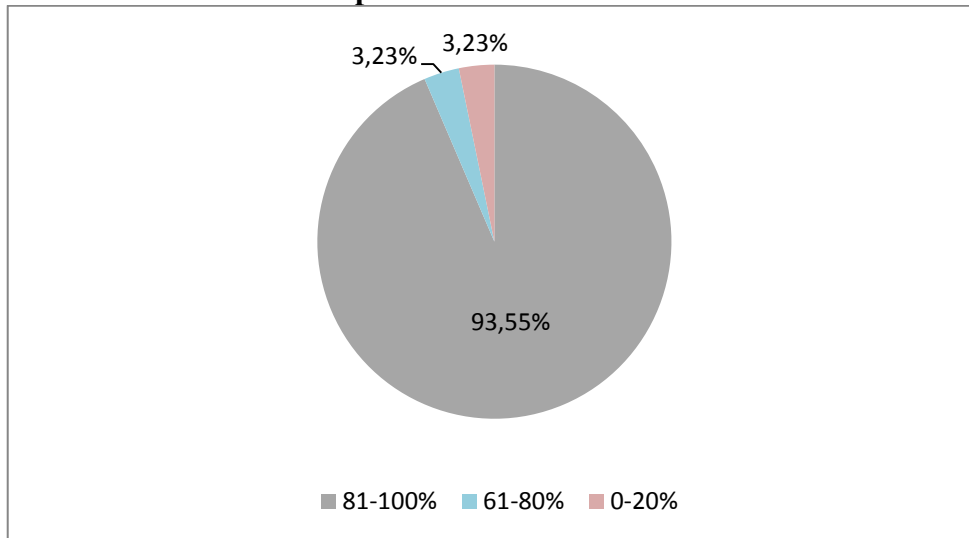
CUADRO NO. 66
Cumplimiento con los Clientes

Cumplimiento	Porcentaje	No. Cías
81-100%	93,55%	29
61-80%	3,23%	1
0-20%	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 62
Cumplimiento con los Clientes



Fuente: Cuadro No. 66

Elaborado por: Daniela Chiriboga

1) Índice de cumplimiento de proveedores nacionales y extranjeros

De acuerdo a los resultados de la investigación, se mantiene un buen índice de cumplimiento por parte de los proveedores nacionales, lo cual no se evidencia en los proveedores extranjeros, así como se muestra a continuación

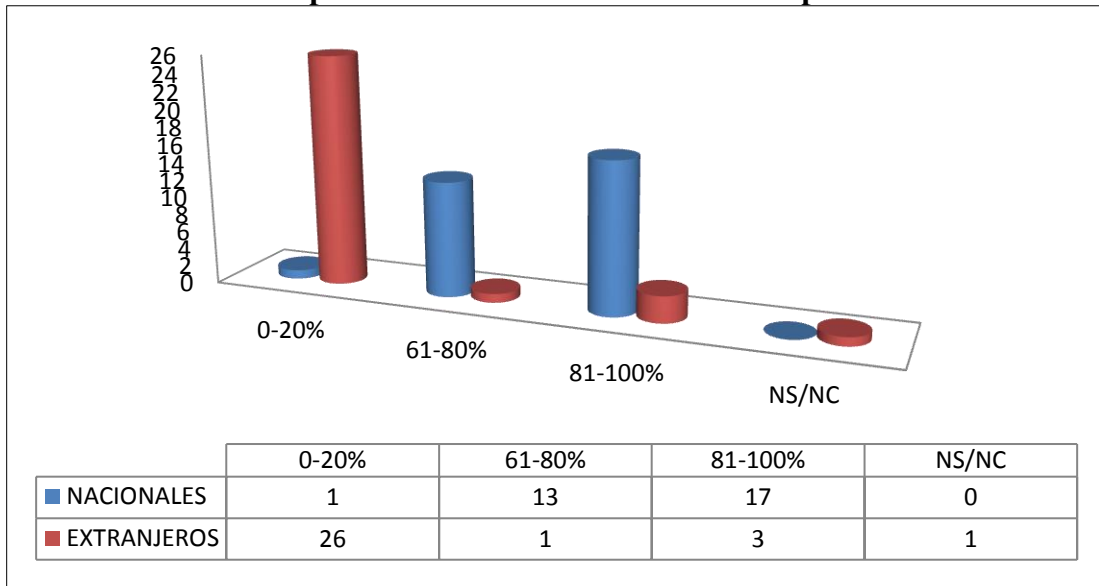
CUADRO NO. 67
Cumplimiento de Proveedores con la Empresa

Cumplimiento	Porcentaje	
	NACIONALES	EXTRANJEROS
81-100%	17	3
61-80%	13	1
0-20%	1	26
NS/NC	-	1
TOTAL	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 63
Cumplimiento de Proveedores con la Empresa



Fuente: Cuadro No. 67

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.3. APERTURA COMERCIAL

a) Exportaciones

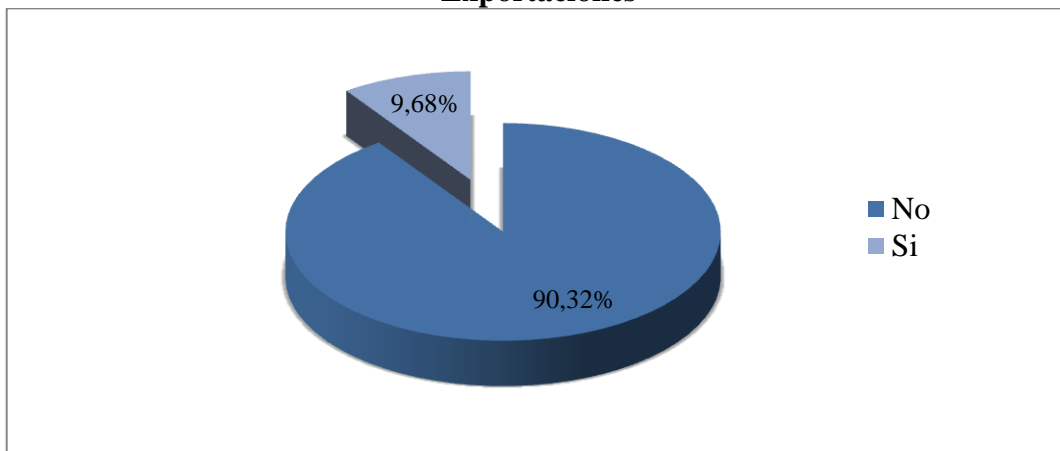
La mayor parte de la muestra seleccionada no realiza exportación, puesto que el 90,32 por ciento ha respondido que no realiza exportación. Las empresas que exportan lo realizan a Colombia y Panamá, como se detalla a continuación:

CUADRO NO. 68
Exportaciones

Exportaciones	Porcentaje	No. Cías
No	90.32%	28
Si	9.68%	3
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 64
Exportaciones



Fuente: Cuadro No. 68
Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Destino

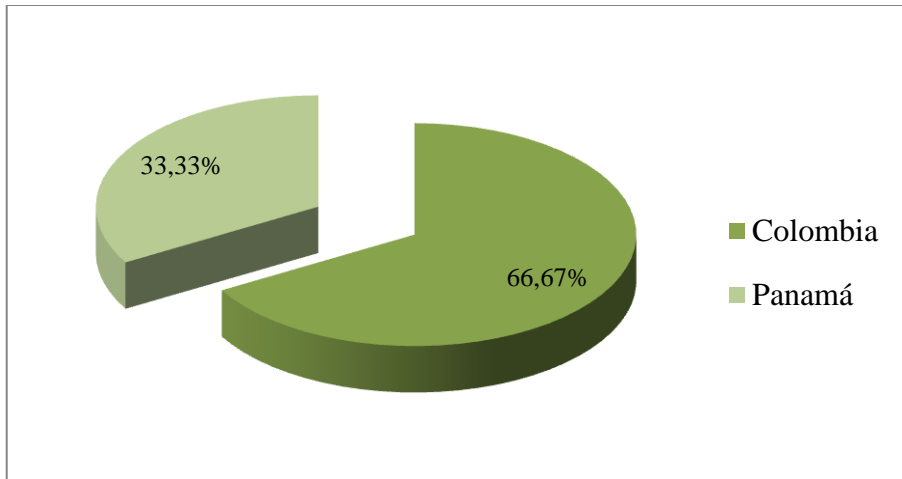
Los principales destinos de exportación son los países vecinos de Colombia (66,67%) y Panamá (33,33%).

CUADRO NO. 69
Destino

Destino	Porcentaje	No. Respuestas
Colombia	66.67%	2
Panamá	33.33%	1
Total	100.00%	3

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 65
Destino



Fuente: Cuadro No. 69
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Formas de exportar

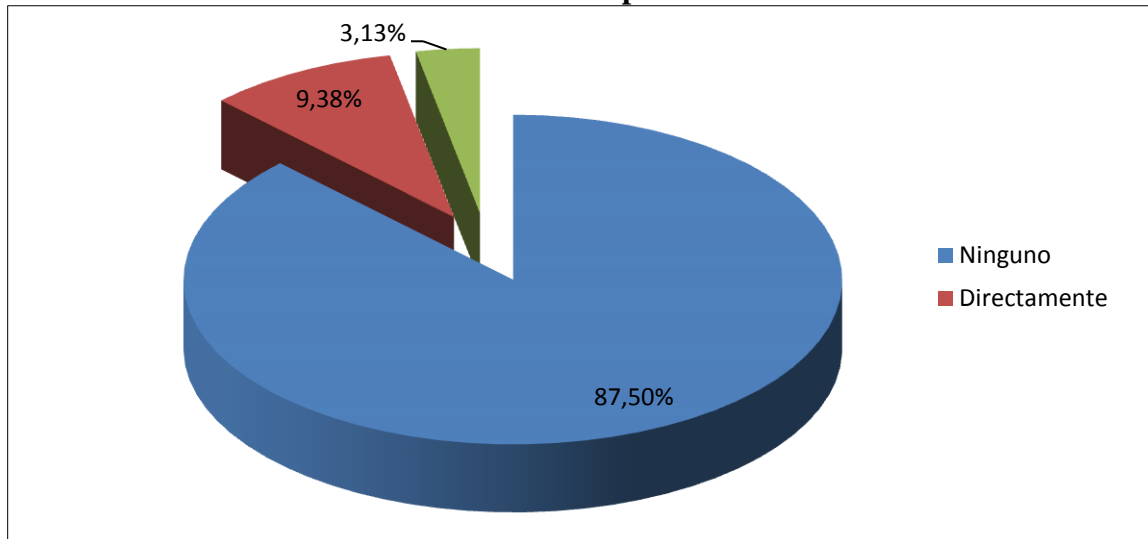
El 9,38 por ciento de las empresas que realizan exportaciones efectúan las mismas de manera directa, y un 3,13 por ciento la realizan por medio de intermediarios.

CUADRO NO. 70
Forma de Exportar

Exportaciones	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	87.50%	28
Directamente	9.38%	3
Terceros	3.13%	1
Total	100.00%	32

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 66
Forma de Exportar



Fuente: Cuadro No. 70
Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Registro de exportador

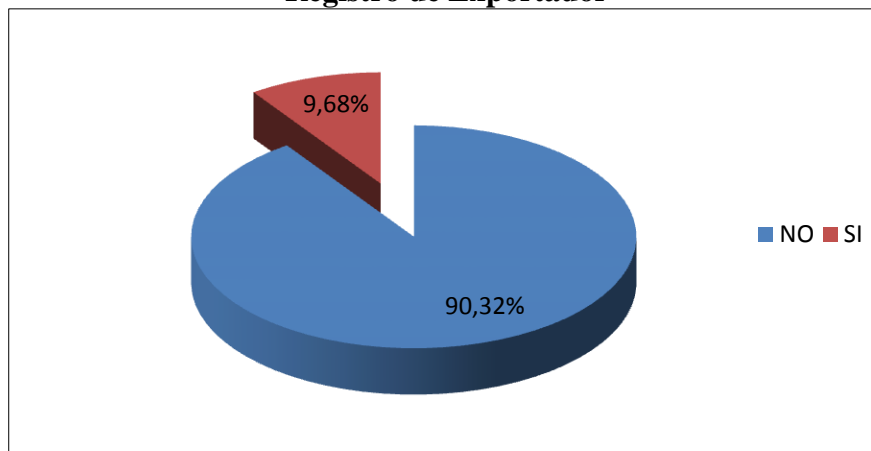
Dicha pregunta se realizó a las empresas que si exportan, sobre las cuales las tres empresas que exportan si mantienen registro de exportador, como se muestra a continuación:

CUADRO NO. 71
Registro de Exportador

Registro de Exportador	Porcentaje	No. Cías
NO	90.32%	28
SI	9.68%	3
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 67
Registro de Exportador



Fuente: Cuadro No. 71
Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) Certificado de origen

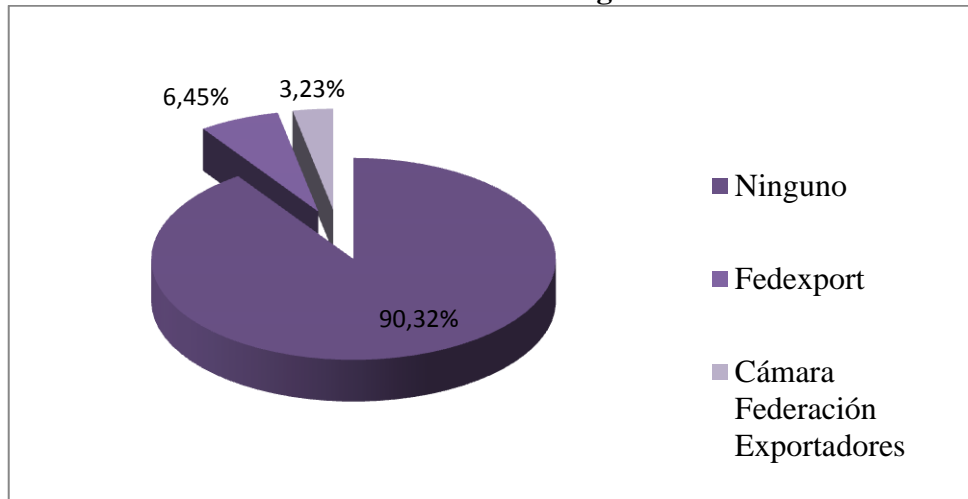
De acuerdo al estudio realizado las entidades encargadas son: Fedexport, Cámara Federación exportadores, de acuerdo a lo que se describe en el cuadro a continuación:

CUADRO NO. 72
Certificado de Origen

Certificador de exportación	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	90.32%	28
Fedexport	6.45%	2
Cámara Federación Exportadores	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 68
Certificado de Origen



Fuente: Cuadro No. 71
Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Periodicidad de Exportación

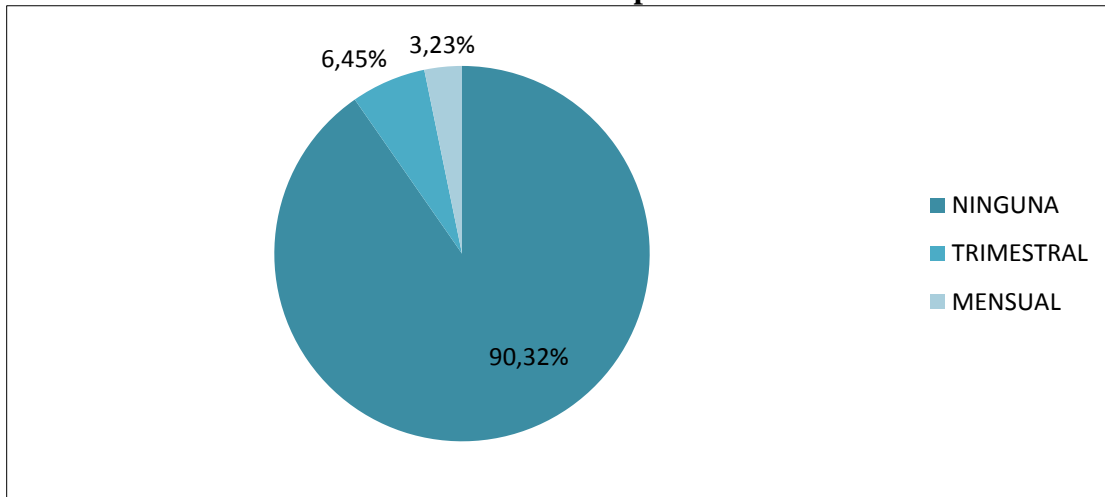
La totalidad de las empresas que realizan exportaciones de la muestra, la realizan con periodicidad trimestral con el 6,45 por ciento:

CUADRO NO. 73
Periodicidad de Exportación

Periodicidad de Exportación	Porcentaje	No. Cías
NINGUNA	90.32%	28
TRIMESTRAL	6.45%	2
MENSUAL	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 69
Periodicidad De Exportación



Fuente: Cuadro No. 73
Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Apertura Mercados Externos

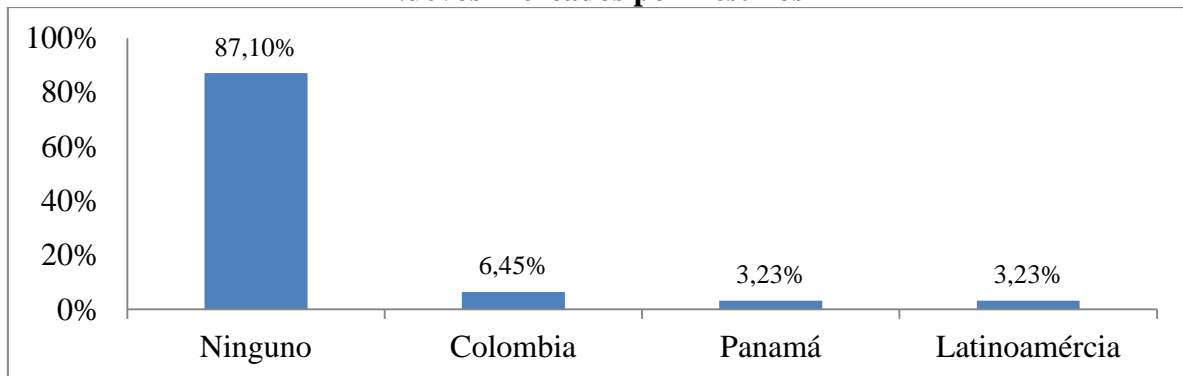
Por Destino.- De acuerdo a los resultados del Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES las empresas mantienen como expectativas entrar en los mercados de Colombia, Panamá y Latinoamérica como se detalla a continuación:

CUADRO NO. 74
Nuevos Mercados por Destinos

Destino Mercado	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	87.10%	27
Colombia	6.45%	2
Panamá	3.23%	1
Latinoamérica	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 70
Nuevos Mercados por Destinos



Fuente: Cuadro No. 74
Elaborado por: Daniela Chiriboga

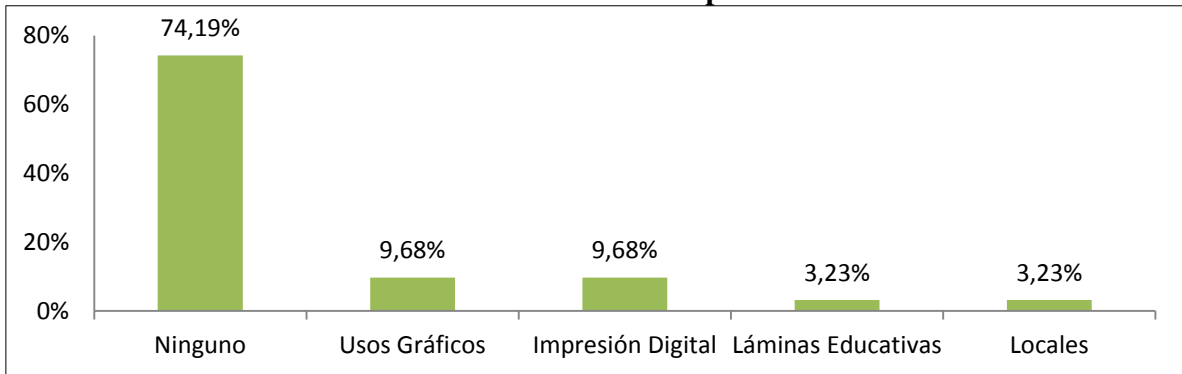
Por Producto.- Adicionalmente los productos a exportar son los siguientes:

CUADRO NO. 75
Nuevos Productos a Exportar

Productos (Por empresa)	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	74.19%	23
Spot Publicitarios	9.68%	3
Usos Gráficos	9.68%	3
Láminas Educativas	3.23%	1
Locales	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 71
Nuevos Productos a Exportar



Fuente: Cuadro No. 75

Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Restricciones a las Exportaciones

Cabe mencionar que esta pregunta no mantuvo un alto grado de respuestas que identifiquen las restricciones del ingreso de los productos al mercado, ya que la mayoría de las empresas aseguran no haber restricciones, mientras que el 9,68 por ciento identifica como restricción los recursos económicos y humanos, como se detalla a continuación:

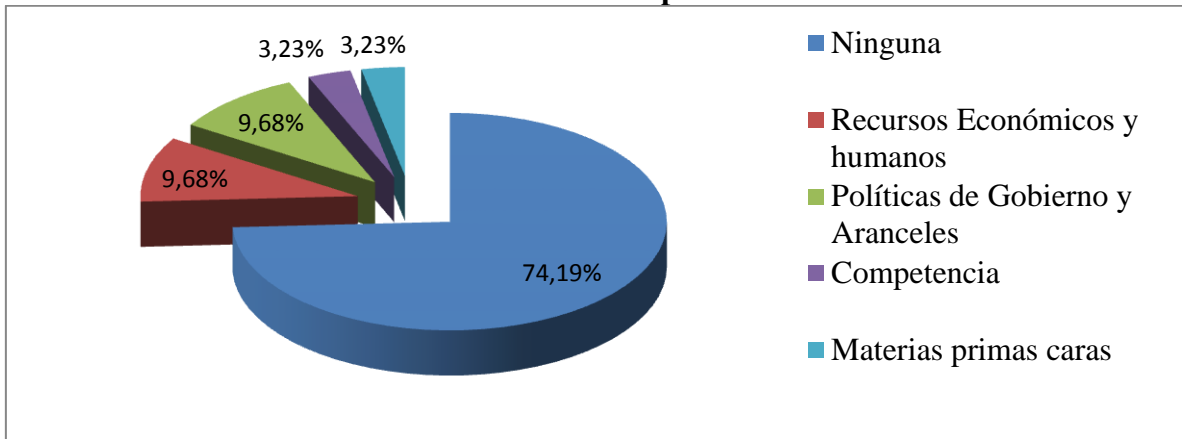
CUADRO NO. 76
Restricciones a las Exportaciones

Restricciones Exportaciones	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	74.19%	23
Recursos Económicos y humanos	9.68%	3
Políticas de Gobierno y Aranceles	9.68%	3
Competencia	3.23%	1
Materias primas caras	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 72
Restricciones a las Exportaciones



Fuente: Cuadro No. 75

Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Aranceles de Importación

De acuerdo al estudio realizado el impacto de los aranceles de exportación sobre el costo total de producción es del 20 por ciento, como se detalla a continuación:

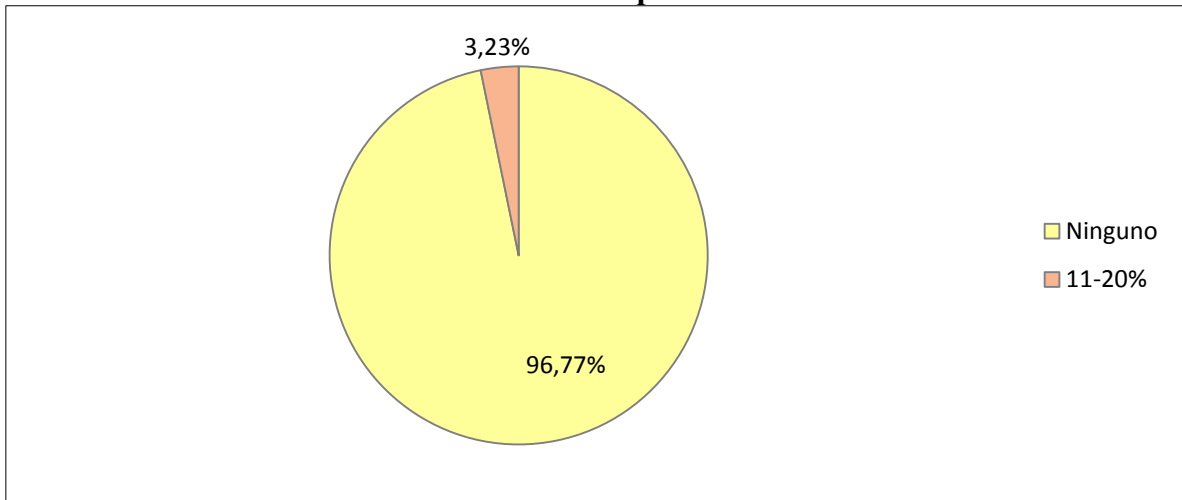
CUADRO NO. 77
Aranceles de Importación

Aranceles	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	96.77%	30
11-20%	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 73
Aranceles de Importación



Fuente: Cuadro No. 77

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Volumen de Exportación

El porcentaje de la producción exportada en la mayoría de los casos es menor al 50 por ciento, lo que demuestra que las empresas seleccionadas en la muestra destinaban su producción al comercio nacional.

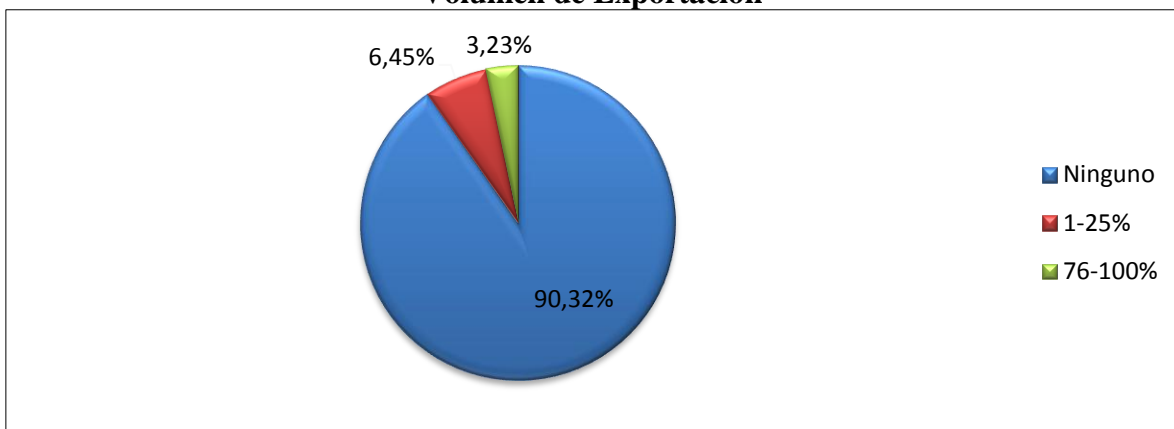
CUADRO NO. 78
Volumen de Exportación

Volumen de Exportación	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	90.32%	28
1-25%	6.45%	2
76-100%	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 74
Volumen de Exportación



Fuente: Cuadro No. 78

Elaborado por: Daniela Chiriboga

k) Insumos Importados

Los insumos y productos importados para el producto exportable son materia prima papel periódico y tapas plásticas, sin embargo representa solo el 9,68 por ciento de la mayoría de las empresas quienes aseguran que el 90,32 por ciento no presenta ninguna materia prima importada en el total del costo de producción:

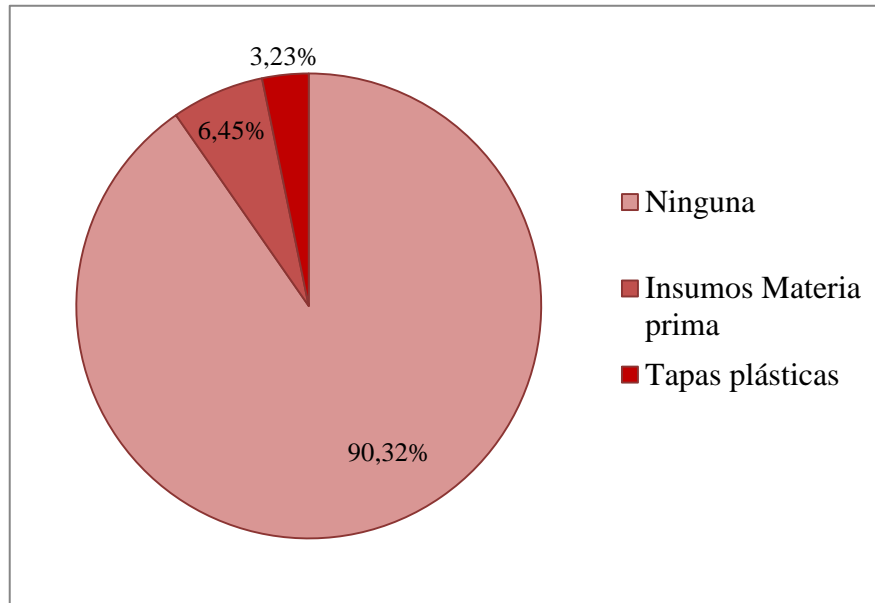
CUADRO NO. 79
Materias Primas Importadas

Insumos Importados	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	90.32%	28
Insumos Materia prima	6.45%	2
Tapas plásticas	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 75
MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS



Fuente: Cuadro No. 79

Elaborado por: Daniela Chiriboga

1) Peso de los insumos en el Costo del Producto

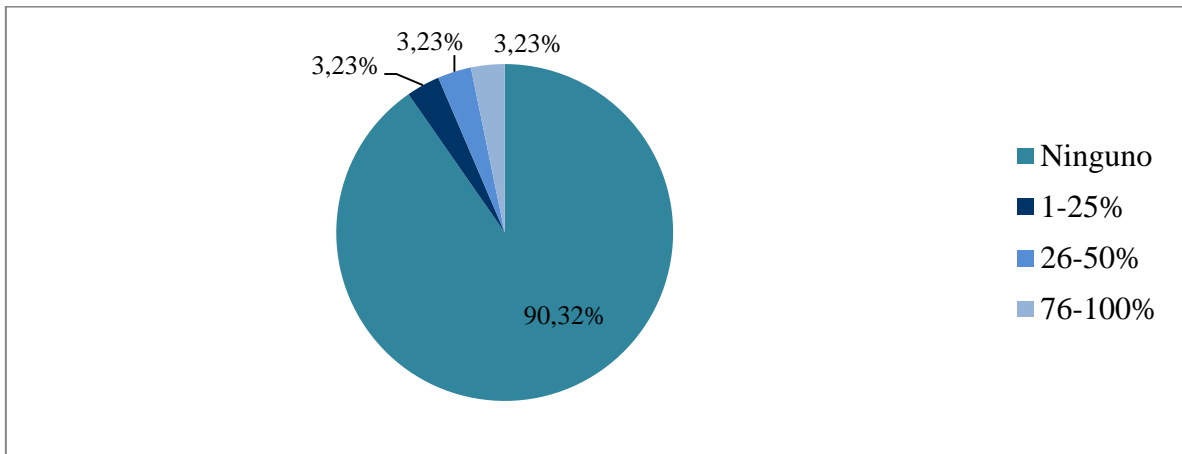
El peso de los insumos en el costo de los productos importados materia prima papel periódico y tapas plásticas representan entre el 25% al 100% tan solo en con el 9,69 por ciento de la mayoría de las empresas quienes aseguran que el 90,32 por ciento no presenta ninguna materia prima importada en el total del costo de producción:

CUADRO NO. 80
Peso de los Insumos en el Costo del Producto

Costo Producto	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	90.32%	28
1-25%	3.23%	1
26-50%	3.23%	1
76-100%	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 76
Peso de los Insumos en el Costo del Producto



Fuente: Cuadro No. 80
Elaborado por: Daniela Chiriboga

m) Porcentaje de la mezcla importada en el producto final

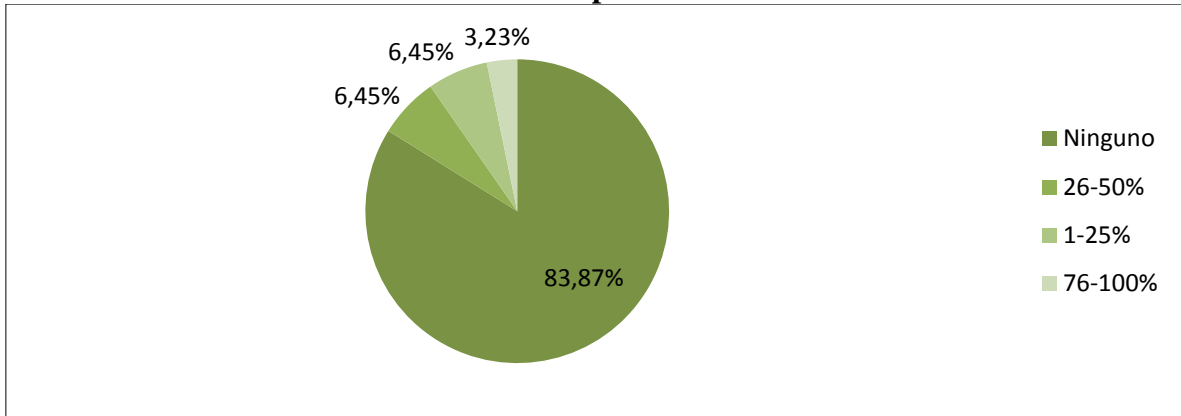
Se mantuvo tres respuestas que representan el 25 por ciento, 50% y 100 por ciento, sin embargo la mayoría de la muestra seleccionada asegura que los productos no utilizan mezclas importadas, como se detalla a continuación:

CUADRO NO. 81
PESO DE LA MATERIA PRIMA importada EN EL PRODUCTO FINAL

Peso de Materia Prima Importada	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	83.87%	26
26-50%	6.45%	2
1-25%	6.45%	2
76-100%	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 77
Peso de la Materia Prima Importada en el Producto Final



Fuente: Cuadro No. 81
Elaborado por: Daniela Chiriboga

n) Régimen de importaciones

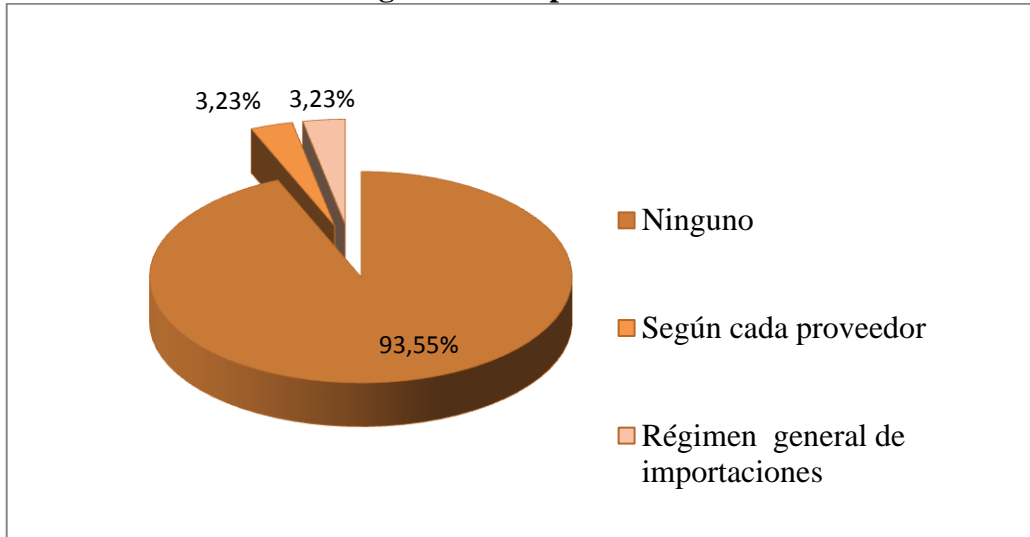
De acuerdo a las respuestas obtenidas las importaciones se encuentran reguladas por cada proveedor y por el Régimen General Importaciones, de acuerdo a lo que se resumen a continuación:

CUADRO NO. 82
Régimen de Importaciones

Régimen de importaciones	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	93.55%	29
Según cada proveedor	3.23%	1
Régimen general de importaciones	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 78
Régimen de Importaciones



Fuente: Cuadro No. 82
Elaborado por: Daniela Chiriboga

o) Beneficios y/o Perjuicios de las políticas gubernamentales respecto a exportaciones

La totalidad de la muestra encuestada no percibe un beneficio en las políticas de del gobierno respecto a las exportaciones, debido que no perciben

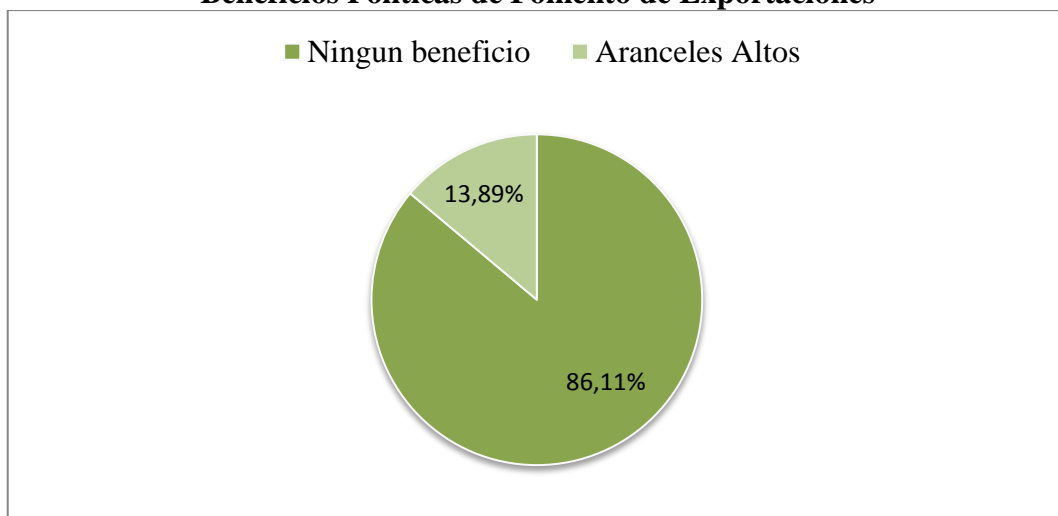
recuperación de impuestos mediante un crédito tributario, puesto que consideran a los aranceles muy altos:

CUADRO NO. 83
Beneficios y/o Perjuicios Políticas Gubernamentales

Políticas Gubernamentales	Porcentaje	No. Respuestas
Ningún beneficio	86.11%	31
Aranceles Altos	13.89%	5
Total	100.00%	36

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 79
Beneficios Políticas de Fomento de Exportaciones



Fuente: Cuadro No. 83
Elaborado por: Daniela Chiriboga

p) Competidores locales en el mercado exportable

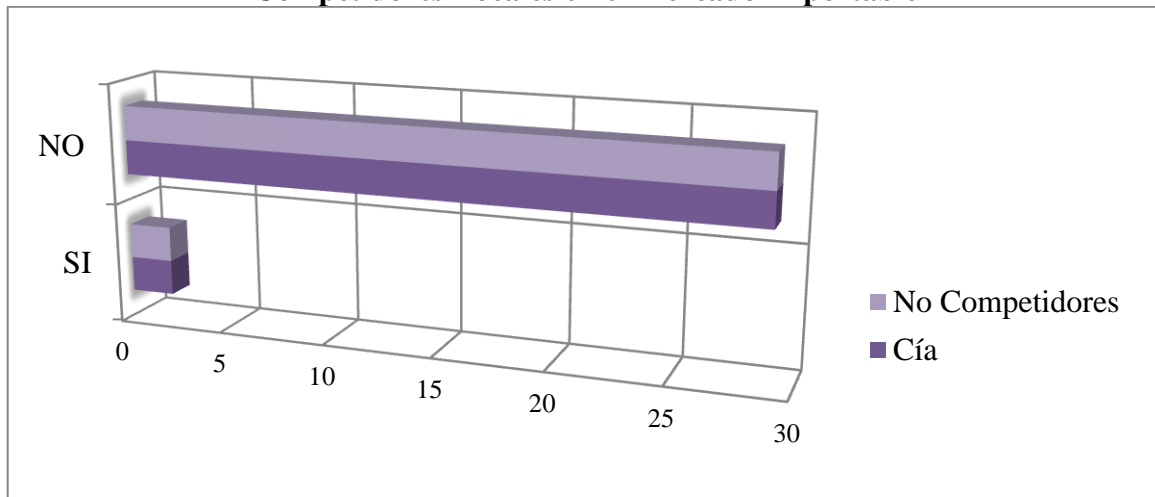
La mayor parte de la muestra encuestada aseguran que no existen competidores locales que exportan, sin embargo existieron 2 empresas que respondieron afirmativo, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 84
Competidores Locales en el Mercado Exportable

Competidores locales	Cantidad	No. Cías
SI	2	2
NO	29	29
Total	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 80
Competidores Locales en el Mercado Exportable



Fuente: Cuadro No. 84
Elaborado por: Daniela Chiriboga

q) Pares comerciales en el exterior

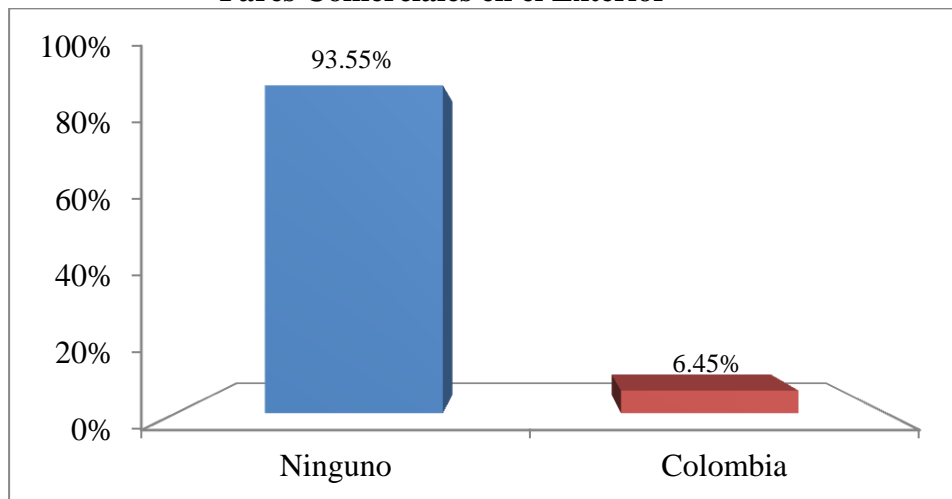
El 6,45 por ciento mantiene relaciones comerciales en el exterior, mientras que el 93,55 por ciento aseguran no tenerlo, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 85
Pares Comerciales en el Exterior

Pares	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	93.55%	29
Colombia	6.45%	2
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 81
Pares Comerciales en el Exterior



Fuente: Cuadro No. 84
Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.4. GOBIERNO

a) **Incentivos del Gobierno para la creación de PYMEs**

De acuerdo al estudio realizado, el incentivo que las empresas perciben en un porcentaje mayor son los préstamos y microcréditos que son entregados para apoyar la iniciativa y la formación de nuevos proyectos. A continuación se detalla los resultados:

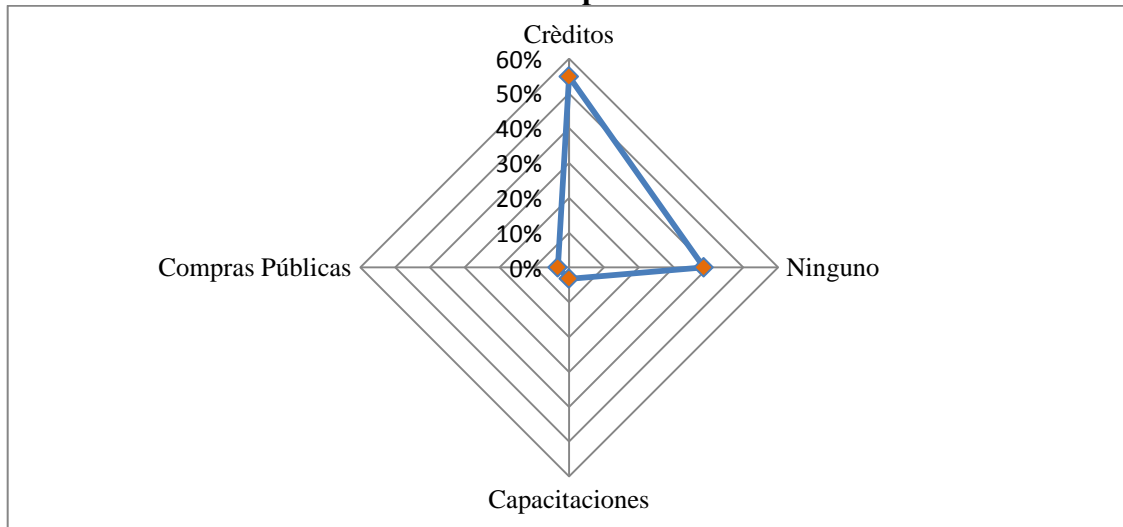
CUADRO NO. 86
Incentivos del Gobierno para Creación PYMEs

Incentivos de Gobierno	Porcentaje	No. Cías
Créditos	54,84%	17
Ninguno	38,71%	12
Capacitaciones	3,23%	1
Compras Públicas	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 82
Incentivos del Gobierno para Creación PYMEs



Fuente: Cuadro No. 86

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Mecanismos del Gobierno para el desarrollo de las PYMEs

Existe un 54,84 por ciento que perciben apoyo compras públicas por parte de entidades del gobierno. Sin embargo el 29,03 por ciento del total de empresas encuestadas afirman no percibir una ayuda del Gobierno para el desarrollo de sus empresas.

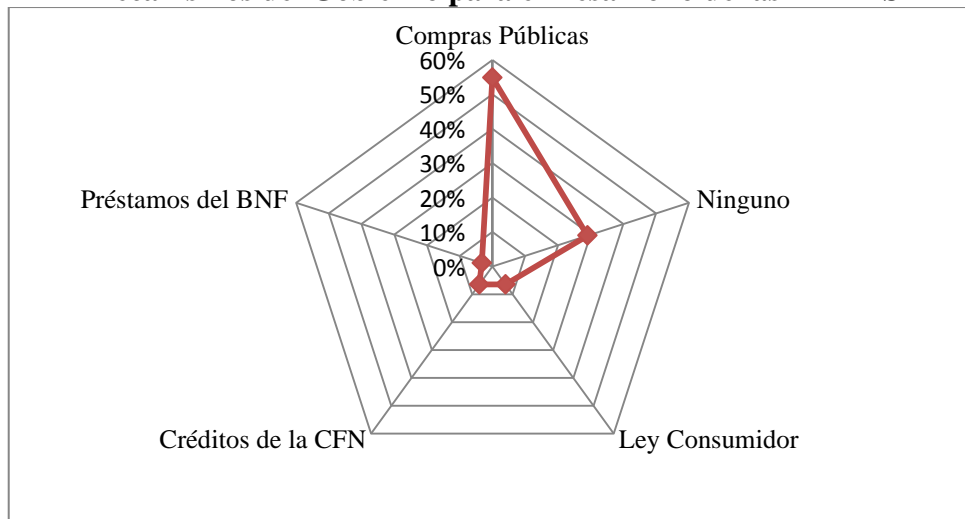
CUADRO NO. 87
Mecanismos del Gobierno para el Desarrollo de las PYMES

Mecanismos de Gobierno para PYMEs	Porcentaje	No. Cías
Compras Públicas	54,84%	17
Ninguno	29,03%	9
Ley Consumidor	6,45%	2
Créditos de la CFN	6,45%	2
Préstamos del BNF	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 83
Mecanismos del Gobierno para el Desarrollo de las PYMES



Fuente: Cuadro No. 86

Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Políticas del Estado

Como se verificó anteriormente, las empresas que forman parte de la muestra concentran su producción en el mercado nacional, por consiguiente la mayor

parte de las empresas no han percibido un beneficio por parte del estado para ayudar a su inserción en el mercado mundial.

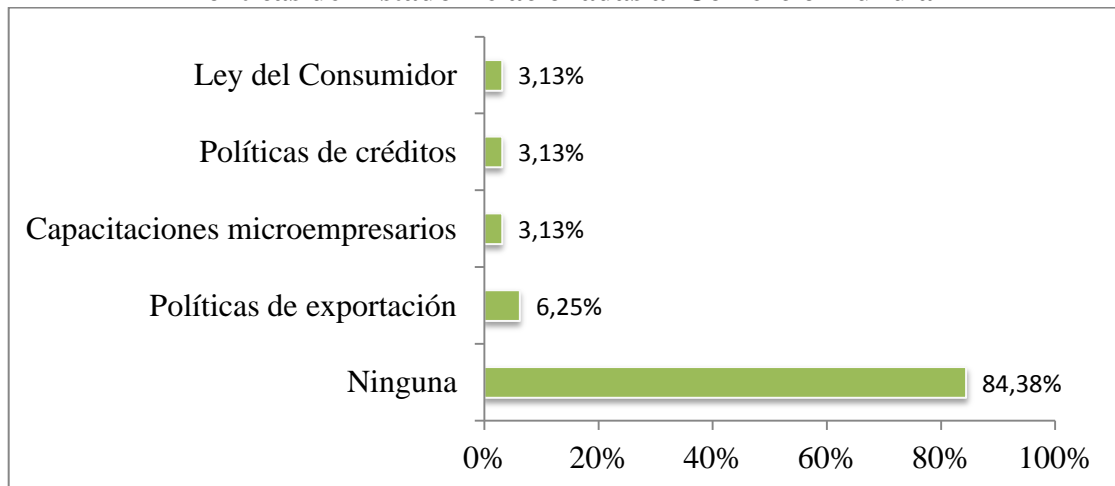
CUADRO NO. 88
Políticas del Estado Relacionadas al Comercio Mundial

Políticas del Estado	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	84,38%	27
Políticas de exportación	6,25%	2
Capacitaciones microempresarios	3,13%	1
Políticas de créditos	3,13%	1
Ley del Consumidor	3,13%	1
Total	100,00%	32

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 84
Políticas del Estado Relacionadas al Comercio Mundial



Fuente: Cuadro No. 88

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Políticas del gobierno para mejorar la competitividad

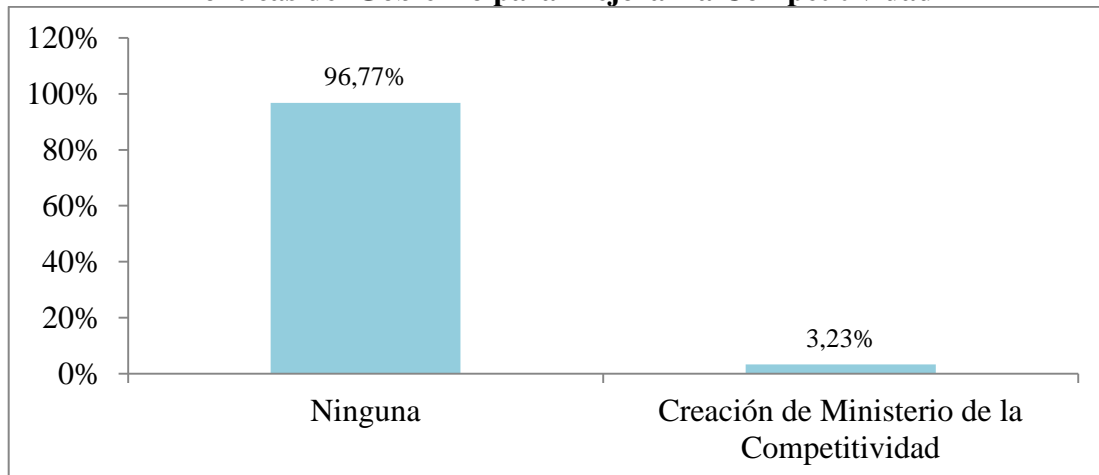
De acuerdo los resultados analizados, la mayoría de las empresas seleccionadas en la muestra creen que ninguna política por parte del gobierno brinda beneficio para el mejoramiento de su competitividad, a excepción del 3,23 por ciento como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 89
Políticas del Gobierno para Mejorar la Competitividad

Políticas de Gobierno que mejoran la Competitividad	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	96,77%	30
Creación de Ministerio de la Competitividad	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 85
Políticas del Gobierno para Mejorar la Competitividad



Fuente: Cuadro No. 89
Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) **Incidencia de la política tributaria, financiera, laboral y de comercio exterior en la competitividad de las PYMEs**

Se encuestó a las empresas sobre la influencia de las decisiones del gobierno sobre sus operaciones. La mayor parte de las respuestas afirman desconocer la incidencia de las decisiones del gobierno sobre las operaciones.

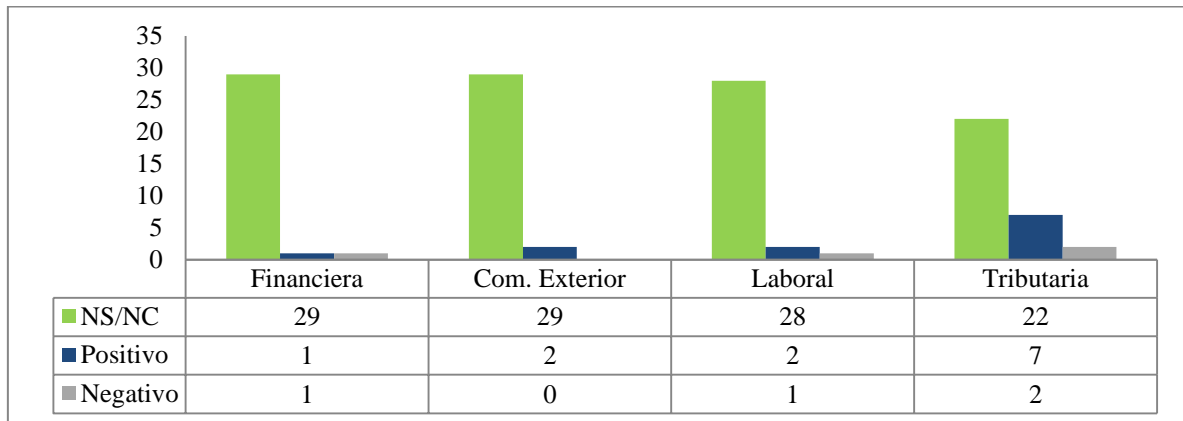
CUADRO NO. 90
Incidencia de la Política Tributaria, Financiera, Laboral y de Comercio Exterior en la Competitividad de las PYMEs

Incidencia de Políticas en la Competitividad	NS/NC	Positivo	Negativo	Total
Financiera	29	1	1	31
Com. Exterior	29	2	0	31
Laboral	28	2	1	31
Tributaria	22	7	2	31
Total	108	12	4	124

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 86
INCIDENCIA DE LA POLÍTICA TRIBUTARIA, FINANCIERA, LABORAL Y DE COMERCIO EXTERIOR EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMEs



Fuente: Cuadro No. 90

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Costos de Servicios Básicos

El impacto de los servicios básicos sobre el nivel de utilidad de las empresas es bajo, ya que la mayoría de las empresas encuestadas informaron que el porcentaje de impacto es menor al 20 por ciento, como se detalla a continuación:

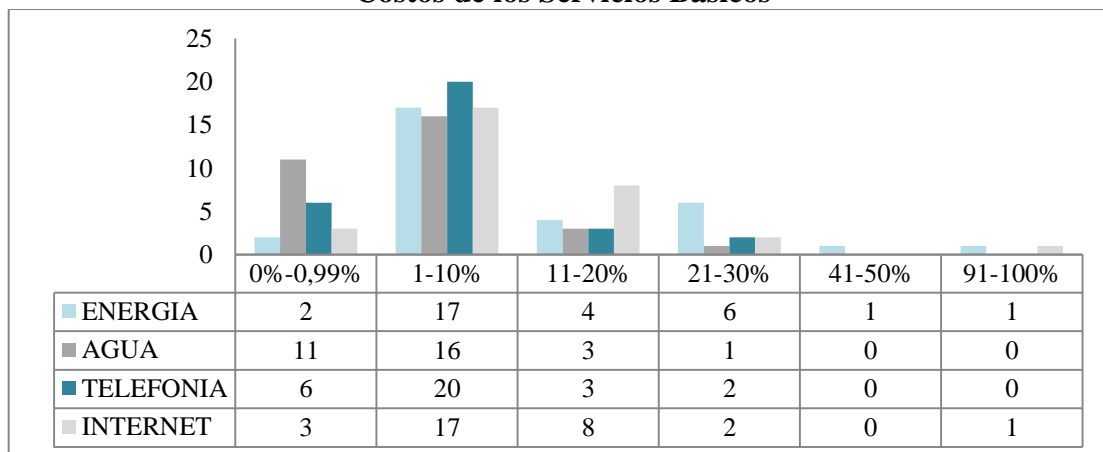
CUADRO NO. 91
Costos de los Servicios Básicos

	ENERGIA	AGUA	TELEFONIA	INTERNET
0%-0,99%	2	11	6	3
1-10%	17	16	20	17
11-20%	4	3	3	8
21-30%	6	1	2	2
41-50%	1	0	0	0
91-100%	1	0	0	1
Total	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 87
Costos de los Servicios Básicos



Fuente: Cuadro No. 91

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.5. DE LAS INSTITUCIONES

a) Vinculación con las instituciones Públicas

De acuerdo al estudio realizado la mayoría de las empresas no se encuentran vinculadas como consecuencia de su actividad económica con instituciones públicas, sin embargo el 20 por ciento sí se encuentran relacionadas con Corporación Financiera Nacional, Servicio Rentas Internas, Ministerio de Salud, Municipio de Quito con 5,00 por ciento cada uno respectivamente, como se explica a continuación:

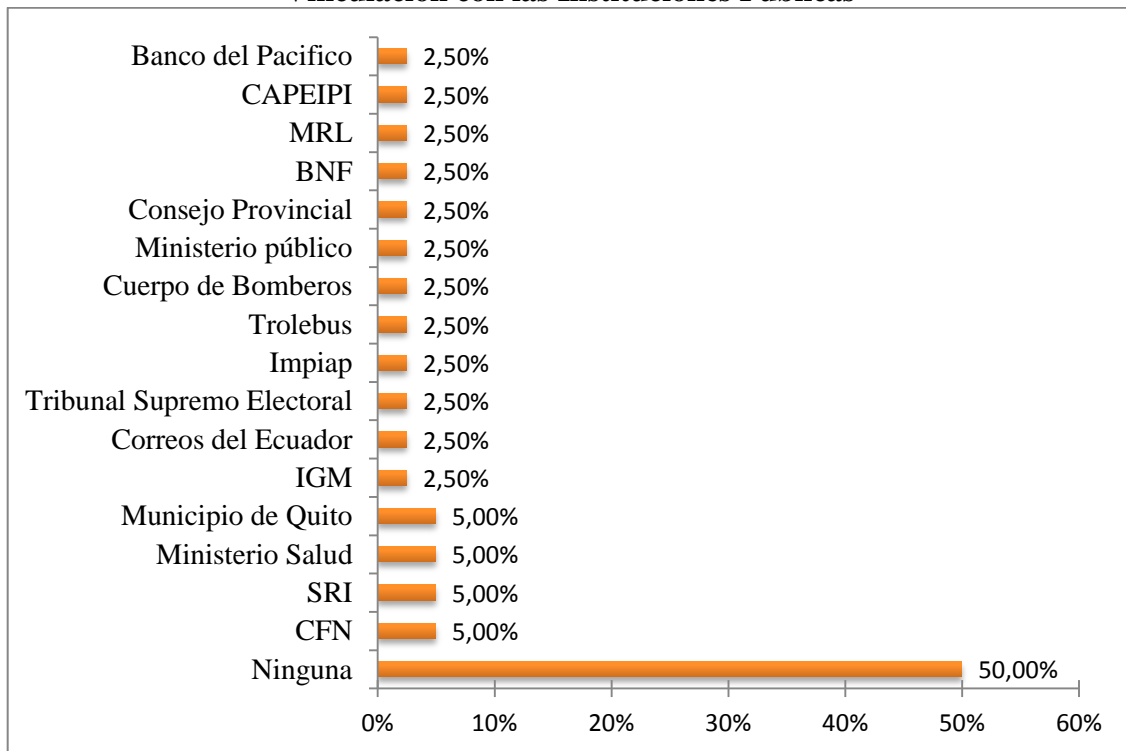
CUADRO NO. 92
Vinculación con las Instituciones Públicas

Vinculación con Instituciones Públicas	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	50,00%	20
CFN	5,00%	2
SRI	5,00%	2
Ministerio Salud	5,00%	2
Municipio de Quito	5,00%	2
IGM	2,50%	1
Correos del Ecuador	2,50%	1
Tribunal Supremo Electoral	2,50%	1
Impiap	2,50%	1
Trolebús	2,50%	1
Cuerpo de Bomberos	2,50%	1
Ministerio público	2,50%	1
Consejo Provincial	2,50%	1
BNF	2,50%	1
MRL	2,50%	1
CAPEIPI	2,50%	1
Banco del Pacifico	2,50%	1
Total	100,00%	40

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 88
Vinculación con las Instituciones Públicas



Fuente: Cuadro No. 92

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Satisfacción en la prestación de los servicios

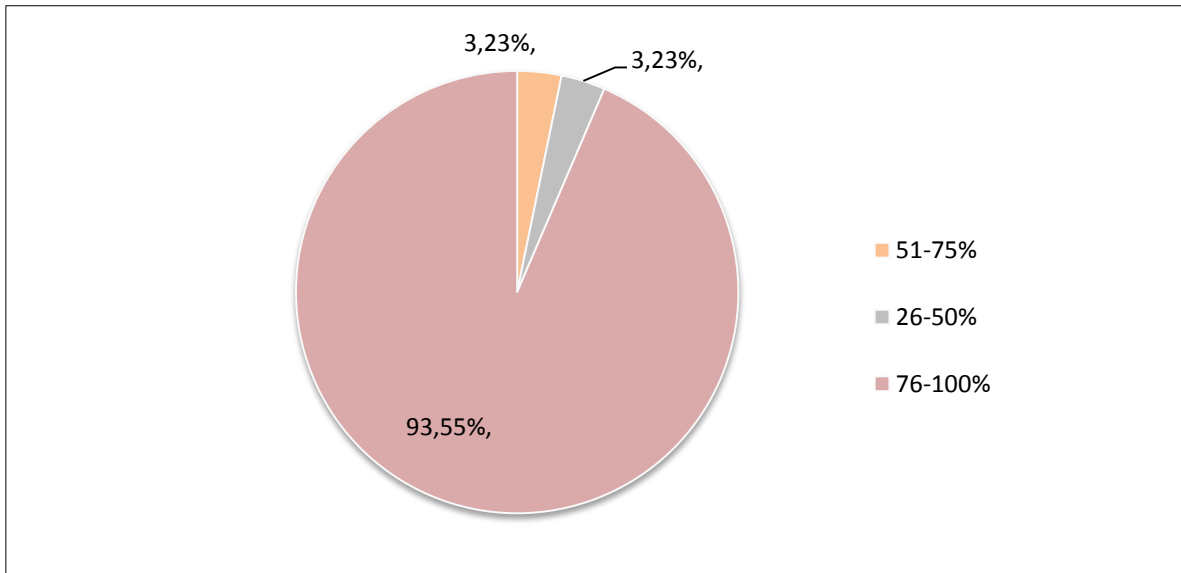
Las empresas encuestadas se encuentran en un porcentaje mayor satisfechas con los servicios que reciben de las instituciones públicas, así como se muestra a continuación:

CUADRO NO. 93
Satisfacción en la Prestación de Servicios

Por empresas	Porcentaje	No. Cías
51-75%	3,23%	1
26-50%	3,23%	1
76-100%	93,55%	29
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 89
Satisfacción en la Prestación de Servicios



Fuente: Cuadro No. 93
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Colaboración de las instituciones públicas para lograr un mercado de libre competencia

La mayor parte de las empresas encuestadas creen que no existe ninguna ayuda al mercado de libre competencia. Existe un 12,91 por ciento que mantienen la

posición que las regulaciones dictadas por las instituciones públicas regulan el mercado.

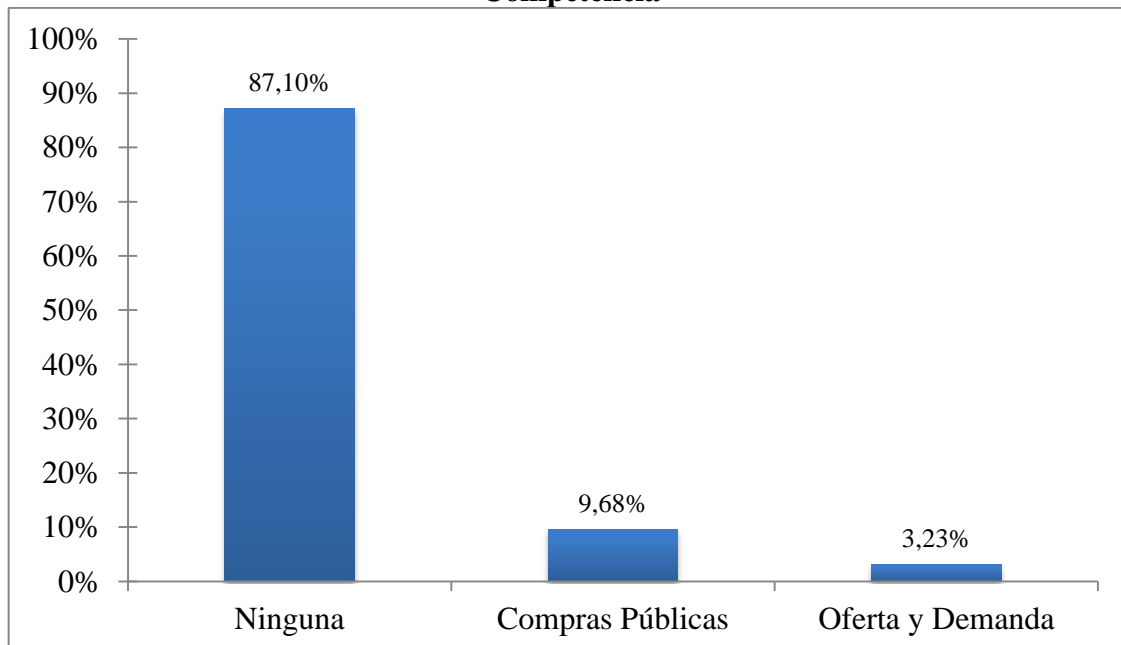
CUADRO NO. 94
Colaboración de Instituciones Públicas para Lograr un Mercado de Libre Competencia

Por respuestas	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	87,10%	27
Compras Públicas	9,68%	3
Oferta y Demanda	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 90
Colaboración de Instituciones Públicas para Lograr un Mercado de Libre Competencia



Fuente: Cuadro No. 94

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Protección de los derechos a la propiedad y a la iniciativa privada.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se concluye que las empresas creen que la ley no protege los derechos a la propiedad privada, sin embargo el 12,9 por ciento si lo cree mediante la inscripción de patentes en la ley de propiedad intelectual y la ley de consumidor con un 9,68 y un 3,23 por ciento respectivamente.

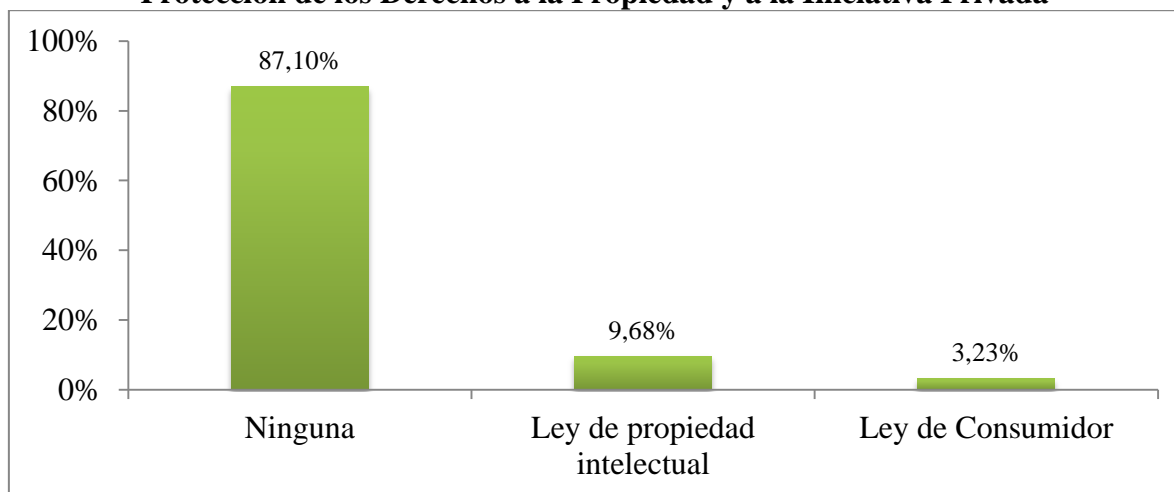
CUADRO NO. 95
Protección de los Derechos a la Propiedad y a la Iniciativa Privada

Derechos a la Propiedad Privada	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	87,10%	27
Ley de propiedad intelectual	9,68%	3
Ley de Consumidor	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 91
Protección de los Derechos a la Propiedad y a la Iniciativa Privada



Fuente: Cuadro No. 95

Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) **Asociaciones o agremiaciones a las que las PYMEs se encuentran afiliadas**

El 42,42 por ciento asegura que sus empresas no se encuentran afiliadas a asociaciones o agremiaciones, sin embargo el 18,18 por ciento asegura positivamente al estar asociadas con La Cámara de Comercio, como se describe a continuación:

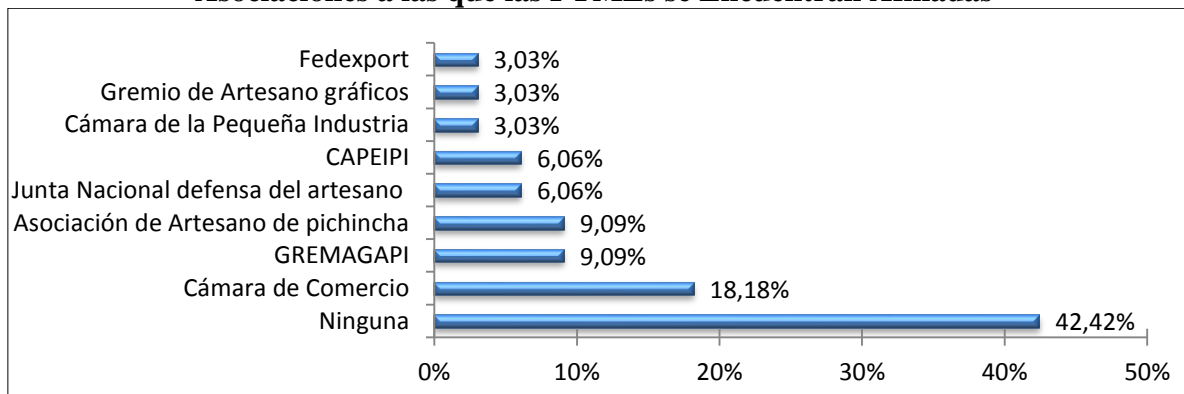
CUADRO NO. 96
Asociaciones a las que las PYMEs se Encuentran Afiliadas

Por respuestas	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	42,42%	14
Cámara de Comercio	18,18%	6
GREMAGAPI	9,09%	3
Asociación de Artesano de pichincha	9,09%	3
Junta Nacional defensa del artesano	6,06%	2
CAPEIPI	6,06%	2
Cámara de la Pequeña Industria	3,03%	1
Gremio de Artesano gráficos	3,03%	1
Fedexport	3,03%	1
Total	100,00%	33

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 92
Asociaciones a las que las PYMEs se Encuentran Afiliadas



Fuente: Cuadro No. 96

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Manera en que las diferentes asociaciones o agremiaciones defienden los intereses empresariales

La mayoría de las empresas encuestadas no perciben que sus intereses sean defendidos por las agremiaciones a las que pertenecen. En porcentajes menores se presentan las asesorías, incluye leyes jurídicas, medios de información, vínculo entre asociaciones, constituciones, como se resume a continuación:

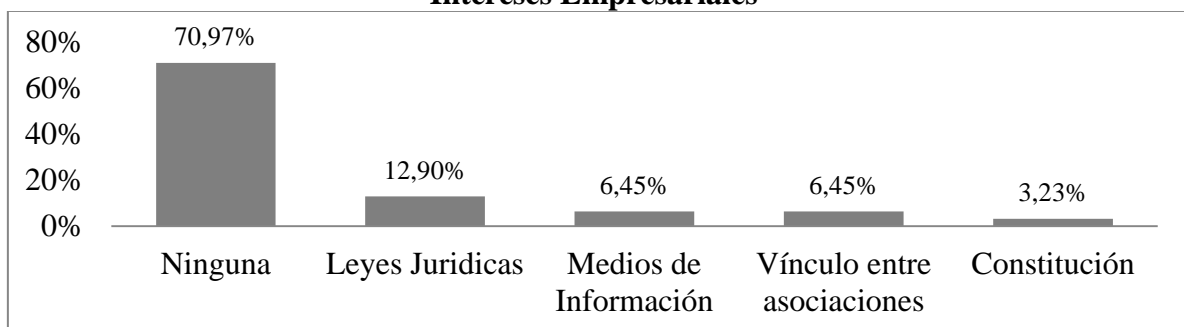
CUADRO NO. 97
Intereses Empresariales

Por respuestas	Porcentaje	No. Cías
Ninguna	70,97%	22
Leyes Jurídicas	12,90%	4
Medios de Información	6,45%	2
Vínculo entre asociaciones	6,45%	2
Constitución	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 93
Intereses Empresariales



Fuente: Cuadro No. 97

Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Inseguridad y le corrupción en las instituciones

La mayoría de las empresas encuestadas contestaron que existe una influencia significativa de inseguridad sobre su ejercicio, involucrando robos y violencia pública de los locales comerciales.

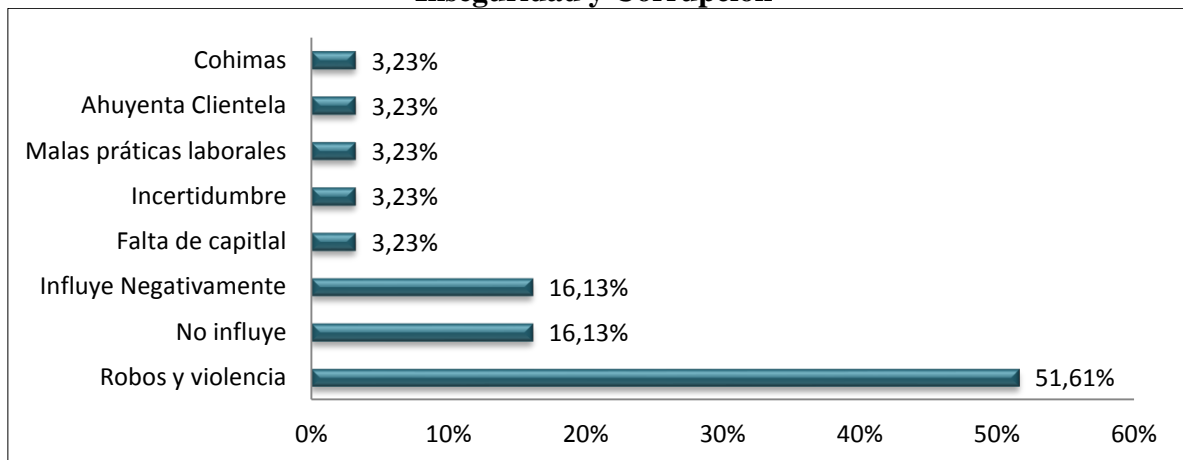
CUADRO NO. 98
Inseguridad y Corrupción

Inseguridad y Corrupción	Porcentaje	No. Cías
Robos y violencia	51,61%	16
No influye	16,13%	5
Influye Negativamente	16,13%	5
Falta de capital	3,23%	1
Incertidumbre	3,23%	1
Malas prácticas laborales	3,23%	1
Ahuyenta Clientela	3,23%	1
Coimas	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 94
Inseguridad y Corrupción



Fuente: Cuadro No. 98

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

a) Calidad y disponibilidad de la Infraestructura Física

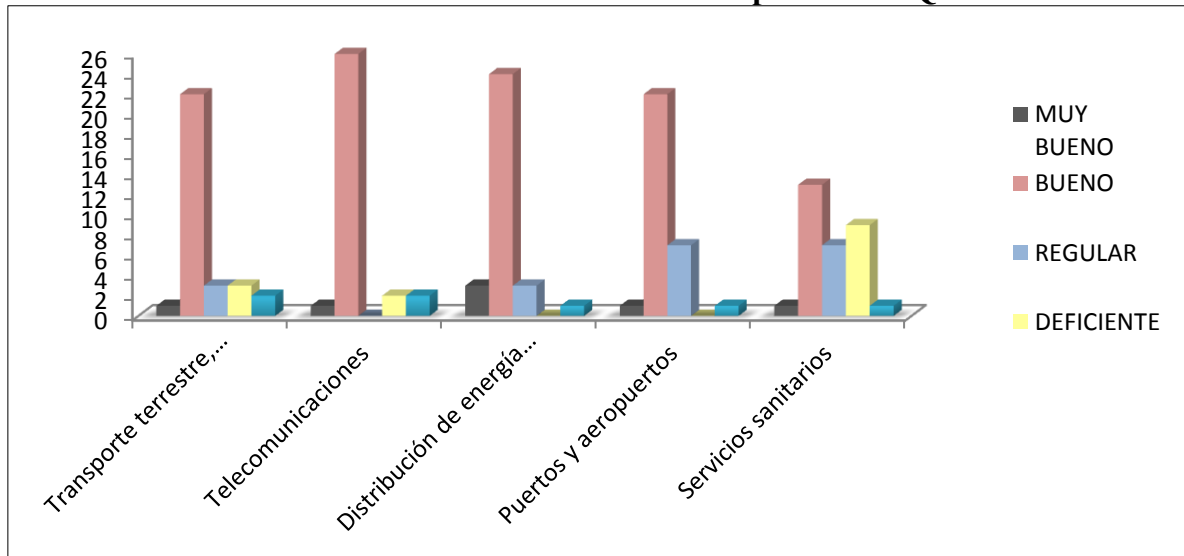
El mayor porcentaje de las empresas encuestadas, opinan que la infraestructura establecida en Quito es buena, ya que mantiene en promedio una aceptación del 69,03 por ciento, así como se presenta en el siguiente detalle de resumen:

CUADRO NO. 99
Infraestructura Física del Distrito Metropolitano de Quito

	Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
MUY BUENO	1	1	3	1	1
BUENO	22	26	24	22	13
REGULAR	3	0	3	7	7
DEFICIENTE	3	2	0	0	9
NS/NC	2	2	1	1	1
Total	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 95
Infraestructura Física del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Cuadro 99

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Influencia de la infraestructura física

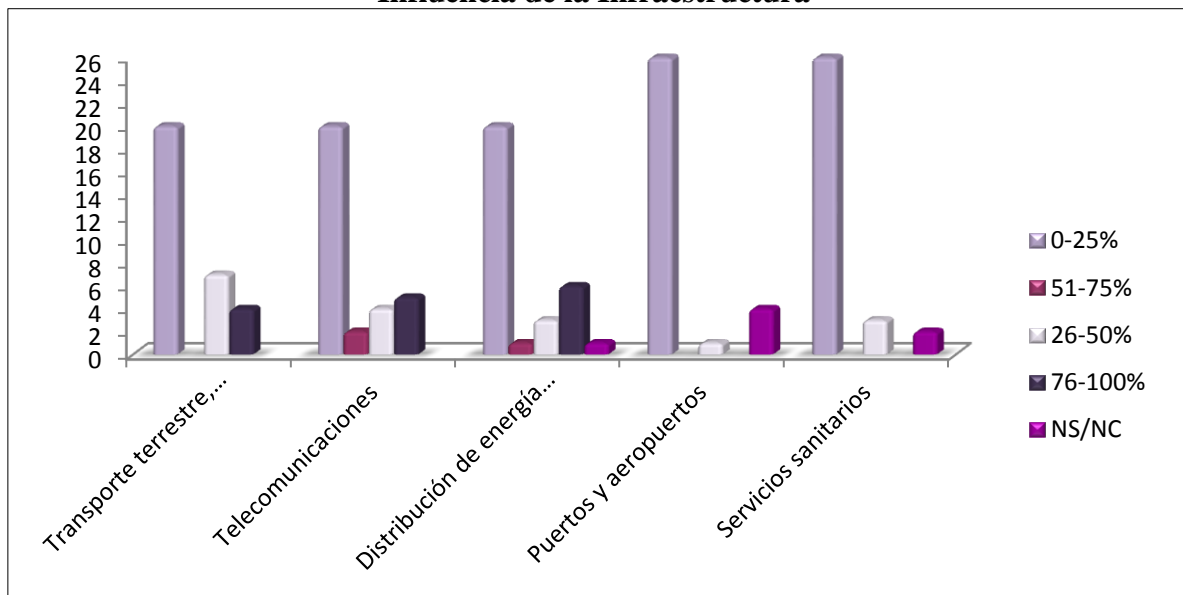
En base a los resultados presentados, existe una influencia del 25 por ciento aproximadamente de la infraestructura en el desarrollo de las funciones de la empresa, teniendo una mayor importancia en los puertos y aeropuertos, como también en los servicios sanitarios. A continuación se adjunta el resumen de resultados:

CUADRO No. 100
Influencia de la Infraestructura

	Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
0-25%	20	20	20	26	26
51-75%		2	1		
26-50%	7	4	3	1	3
76-100%	4	5	6		
NS/NC			1	4	2
Total	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 96
Influencia de la Infraestructura



Fuente: Cuadro No. 100
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Influencia de la infraestructura del Estado en la consecución de nuevos mercados

Para el análisis de dicha pregunta se identificó que la mayor parte de la muestra analizada cree que el 25 por ciento influiría la infraestructura pública para ingresar a un nuevo mercado, como se muestra a continuación.

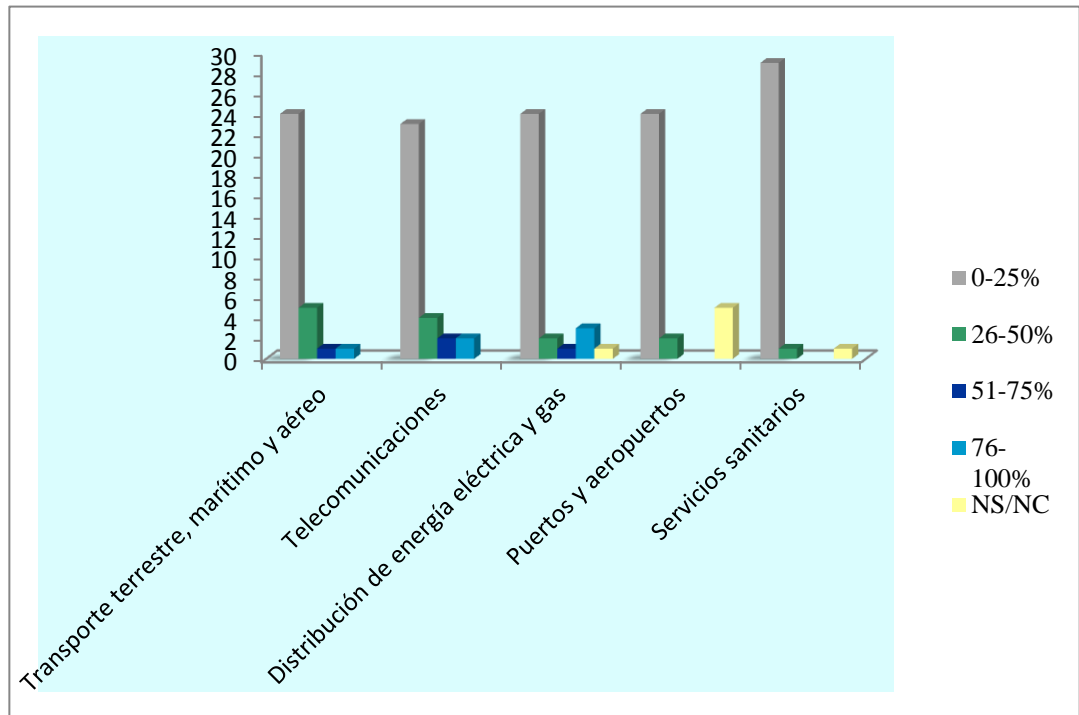
CUADRO NO. 101
Influencia de la Infraestructura del Estado en la Consecución de Nuevos Mercados

	Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
0-25%	24	23	24	24	29
26-50%	5	4	2	2	1
51-75%	1	2	1		
76-100%	1	2	3		
NS/NC			1	5	1
Total	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 97
Influencia de la Infraestructura del Estado en la Consecución de Nuevos Mercados



Fuente: Cuadro No. 101

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Colaboración del sector privado en el desarrollo de la infraestructura nacional

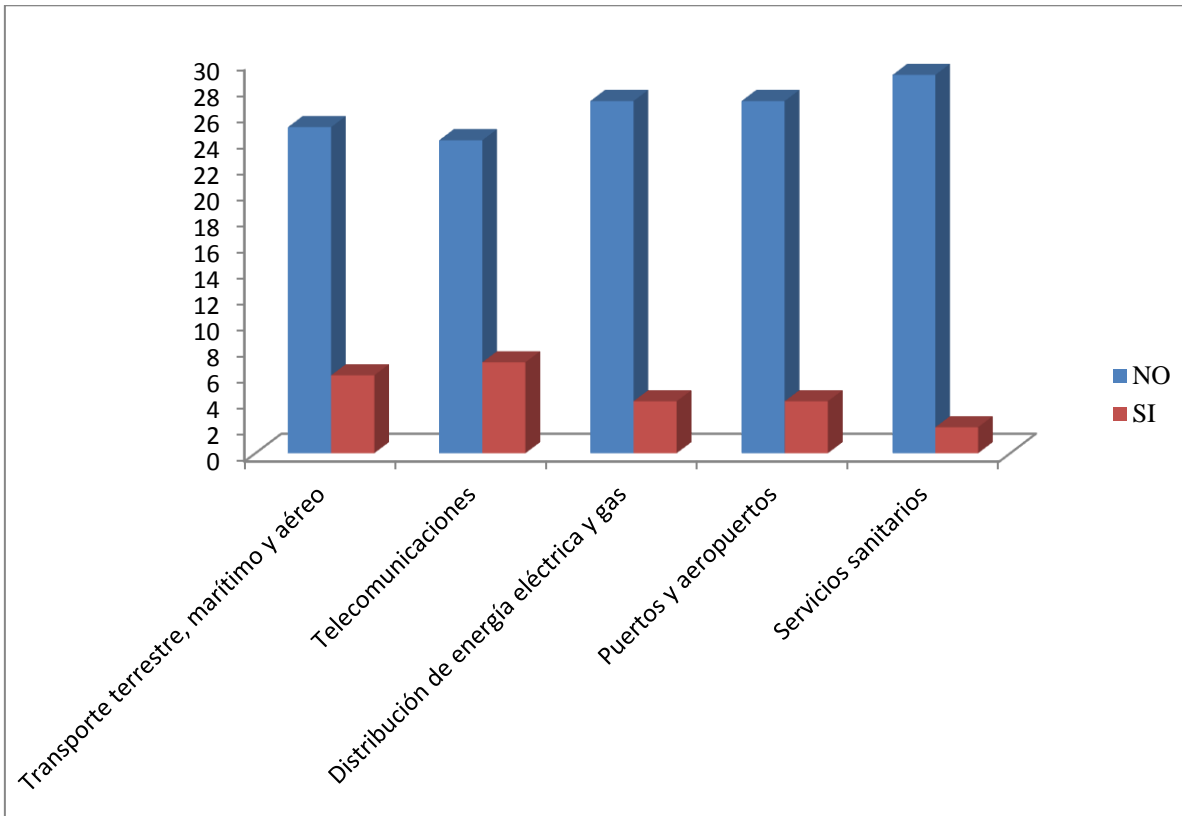
Se encuestó a las empresas sobre su colaboración en la infraestructura pública por parte de transporte, telecomunicaciones, distribución de energía, puertos y aeropuertos y sanitarios, en donde se mantuvo las siguientes respuestas.

CUADRO NO. 102
Colaboración Sector Privado

	Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
NO	25	24	27	27	29
SI	6	7	4	4	2
Total	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 98
Colaboración Sector Privado



Fuente: Cuadro No. 102
Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.7. MERCADO FINANCIERO

a) Actividades empresariales financiadas con los productos que ofrece el sistema financiero

De acuerdo a los resultados obtenidos las empresas encuestadas se encuentran financiadas en un 29,55 por ciento al capital de trabajo, lo que significa que la mayoría de las empresas encuestadas apalancan su funcionamiento por medio de financiamiento del sistema financiero.

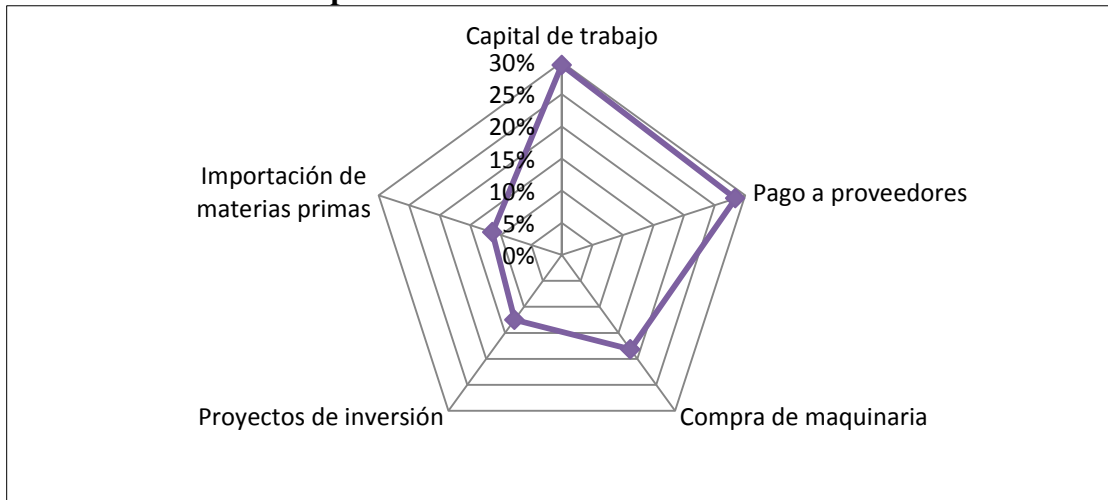
CUADRO NO. 103
Actividades Empresariales Financiadas con el Sistema Financiero

Financiamiento	Porcentaje	No. Respuestas
Capital de trabajo	29,55%	26
Pago a proveedores	28,41%	25
Compra de maquinaria	18,18%	16
Proyectos de inversión	12,50%	11
Importación de materias primas	11,36%	10
Total	100,00%	88

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 99
Actividades Empresariales Financiadas con el Sistema Financiero



Fuente: Cuadro No. 103

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Créditos otorgados por las entidades bancarias privadas que cubren la normal operación de la empresa

De acuerdo al estudio realizado las empresas de la muestra si acceden a préstamos en la banca privada, especialmente para financiar su capital de trabajo, es decir para financiar las operaciones regulares de la empresa.

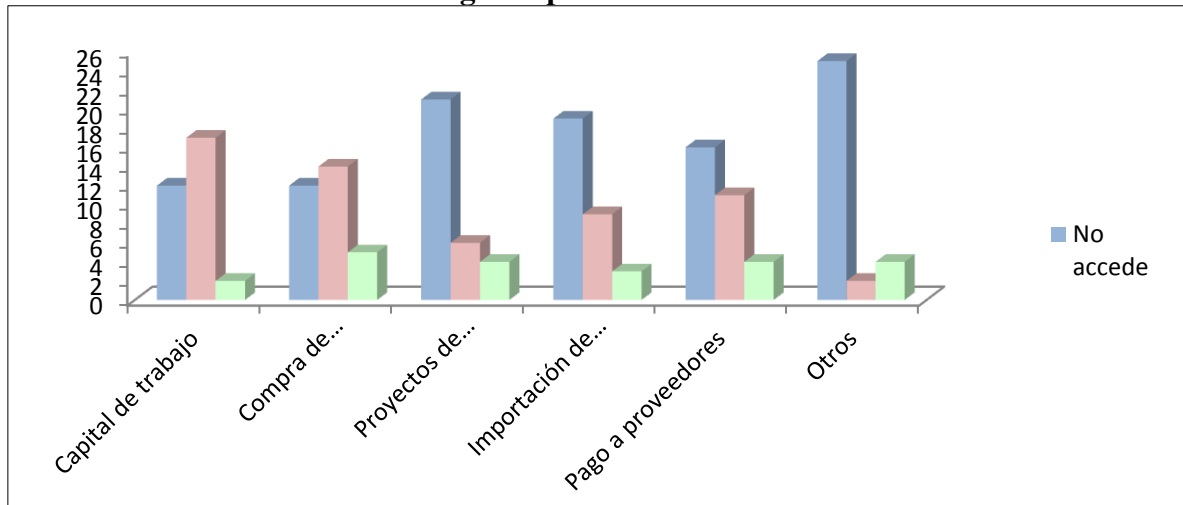
CUADRO No. 104
Créditos Otorgados por Entidades Bancarias Privadas

	Capital de trabajo	Compra de maquinaria	Proyectos de inversión	Importación de materias primas	Pago a proveedores	Otros
No accede	12	12	21	19	16	25
Si accede	17	14	6	9	11	2
NS/NC	2	5	4	3	4	4
Total	31	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 100
Créditos Otorgados por Entidades Bancarias Privadas



Fuente: Cuadro 103

Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Herramientas para determinar las necesidades financieras de la empresa

Las empresas encuestadas, centra su determinación de necesidades financieras en los resultados de liquidez y rentabilidad 43,90 por ciento, adicionalmente se presenta con un 24,39 por ciento la capacidad de endeudamiento, de acuerdo a lo que se resume a continuación.

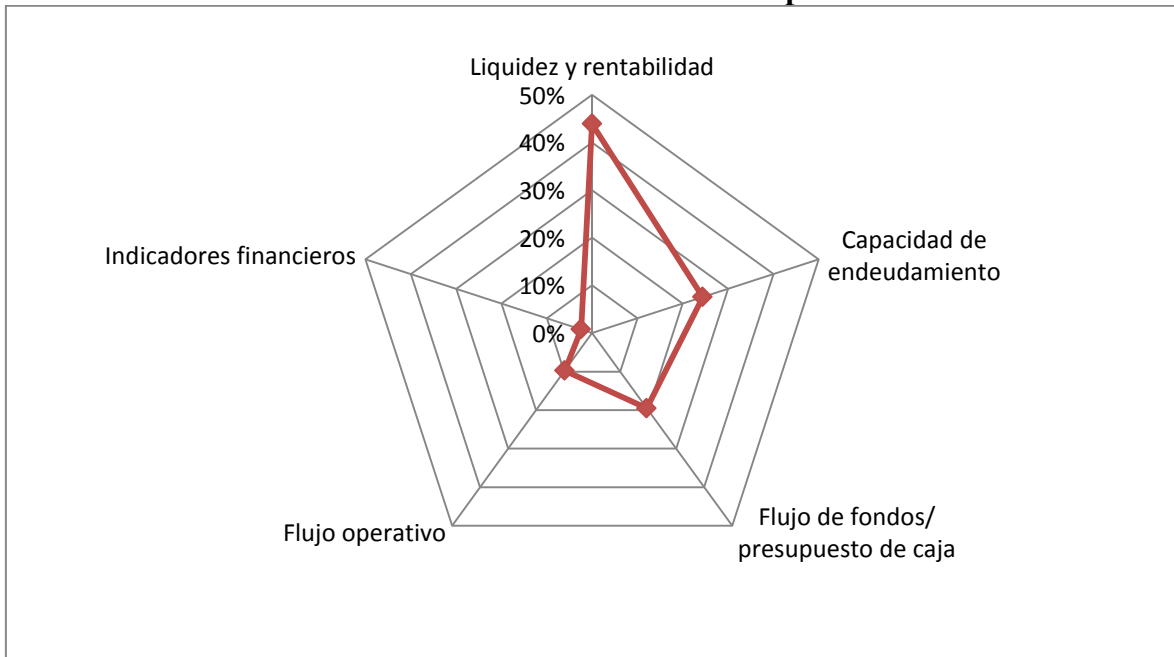
CUADRO No. 105
Necesidades Financieras de la Empresa

Herramientas Financieras	Porcentaje	No. Respuestas
Liquidez y rentabilidad	43,90%	18
Capacidad de endeudamiento	24,39%	10
Flujo de fondos/ presupuesto de caja	19,51%	8
Flujo operativo	9,76%	4
Indicadores financieros	2,44%	1
Total	100,00%	41

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 101
Necesidades Financieras de la Empresa



Fuente: Cuadro No. 105

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Actividades que se encuentran cubiertas con préstamos otorgados por la banca pública

De acuerdo a los resultados, se puede concluir que las empresas analizadas recurren en un porcentaje mayor a préstamos de la banca privada, existen un porcentaje menor que financia su capital de trabajo con préstamos del sector público, como se detalla a continuación:

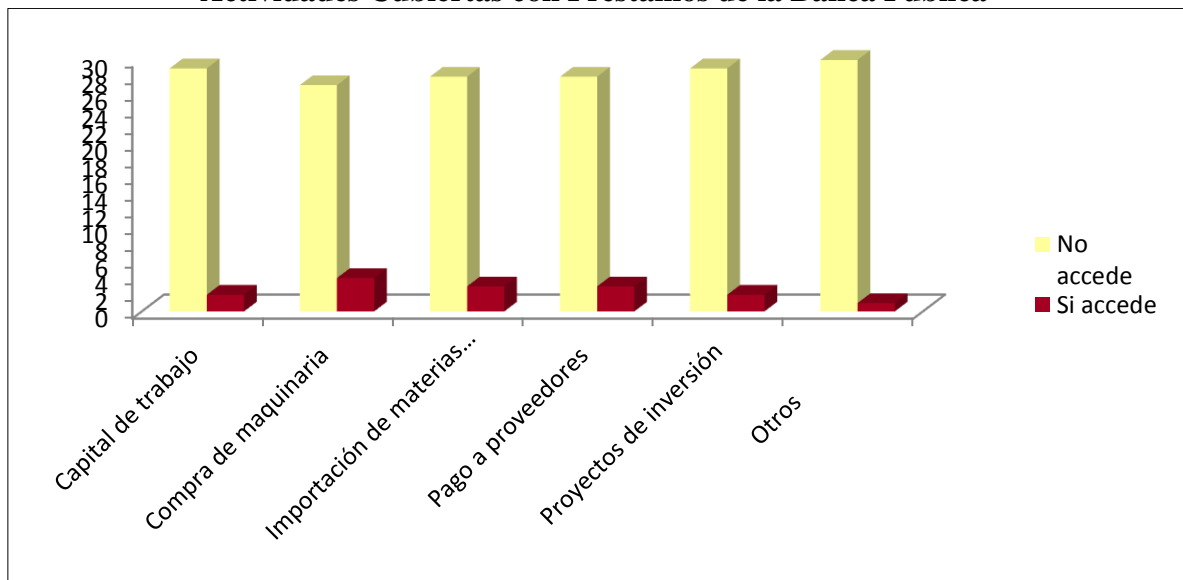
CUADRO NO. 106
Actividades Cubiertas con Préstamos de la Banca Pública

	Capital de trabajo	Compra de maquinaria	Importación de materias primas	Pago a proveedores	Proyectos de inversión	Otros
No accede	29	27	28	28	29	30
Si accede	2	4	3	3	2	1
Total	31	31	31	31	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 102
Actividades Cubiertas con Préstamos de la Banca Pública



Fuente: Cuadro No. 106

Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) Financiamiento de actividades para cambios tecnológicos, reestructuración industrial e investigación y desarrollo

La mayor parte de la muestra analizada aseguran que nadie les financia los préstamos, sin embargo el 12,90 por ciento si es financiado con la banca

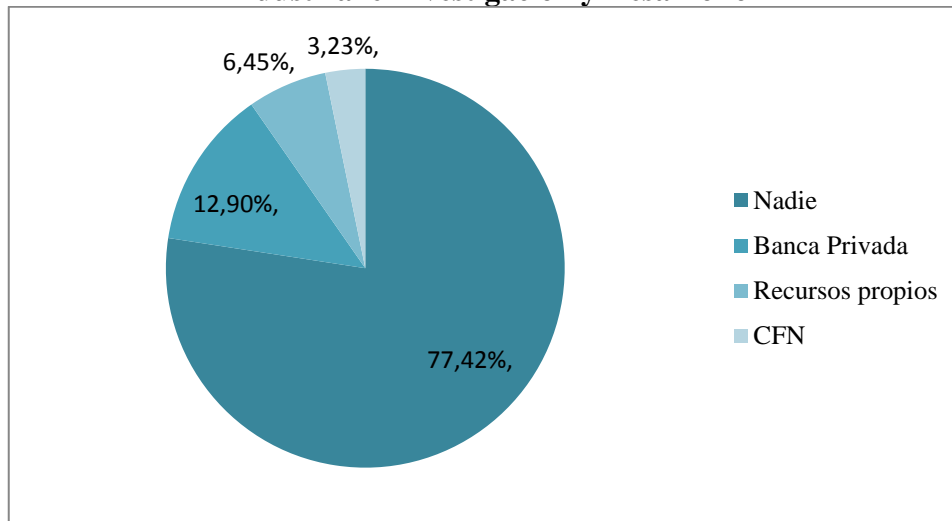
privada, dicha tendencia se repitió en la anterior pregunta, manteniendo los siguientes resultados:

CUADRO NO. 107
Financiamiento de Actividades para Cambios Tecnológicos, Reestructuración Industrial e Investigación y Desarrollo

Financiamiento Mercado Interno	Porcentaje	No. Cías
Nadie	77,42%	24
Banca Privada	12,90%	4
Recursos propios	6,45%	2
CFN	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
 Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 103
Financiamiento de Actividades para Cambios Tecnológicos, Reestructuración Industrial e Investigación y Desarrollo



Fuente: Cuadro No. 107
 Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.8. EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL

a) **Formación del personal**

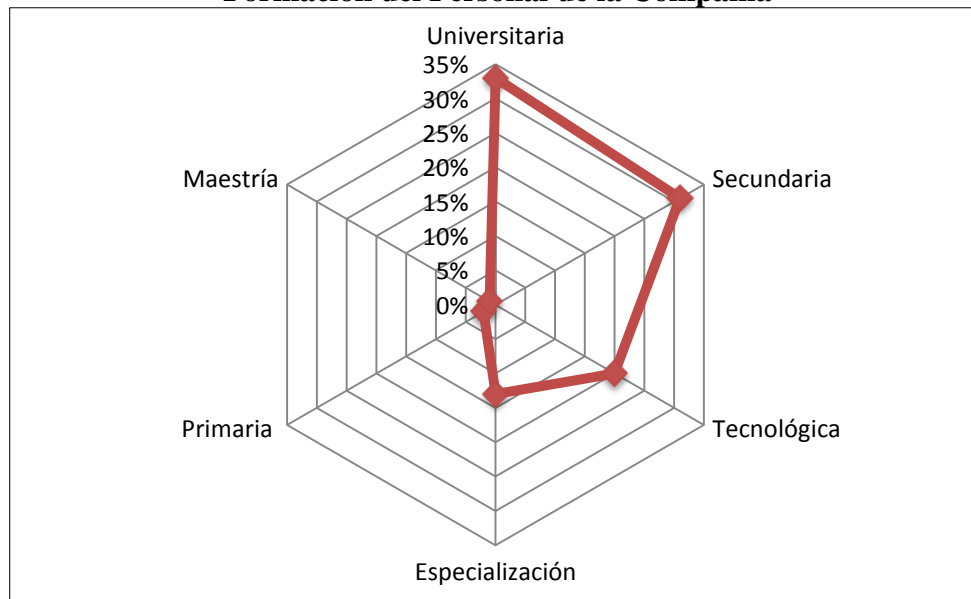
De acuerdo con la encuesta realizada se observa que la educación del personal se encuentra centralizada en la educación universitaria 33,00 por ciento y secundaria 31,00 por ciento, así como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 108
Formación del Personal de la Compañía

Formación Empresa	Porcentaje
Universitaria	33,00%
Secundaria	31,00%
Tecnológica	20,00%
Especialización	13,00%
Primaria	2,00%
Maestría	1,00%
Total	100,00%

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 104
Formación del Personal de la Compañía



Fuente: Cuadro No. 108

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Principales destrezas y habilidades que caracterizan al personal de la Empresa

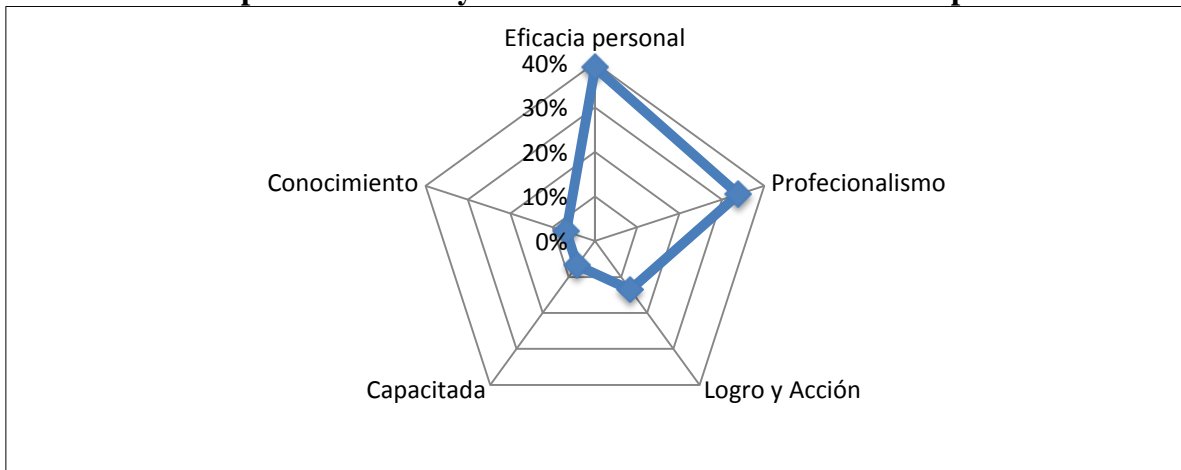
Las Compañías resaltan el nivel de eficacia personal del personal 38,98 por ciento enfocándose en la correcta capacidad de los empleados para realizar su trabajo con rapidez, iniciativa, creatividad. Adicionalmente sobresale la habilidad del profesionalismo con 33,90 por ciento a través de responsabilidad, puntualidad y honradez que mantienen los empleados en las compañías analizadas.

CUADRO NO. 109
Principales Destrezas y Habilidades del Personal de la Empresa

Destrezas y Habilidades	Porcentaje	No. Respuestas
Eficacia personal	38,98%	23
Profesionalismo	33,90%	20
Logro y Acción	13,56%	8
Capacitada	6,78%	4
Conocimiento	6,78%	4
Total	100,00%	59

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 105
Principales Destrezas y Habilidades del Personal de la Empresa



Fuente: Cuadro No. 109
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Eficiencia y productividad de la fuerza laboral

El principal parámetro utilizado para la medición de eficiencia es en base al plan de índices de ventas 22,50 por ciento. Adicionalmente se observa que

otro parámetro comúnmente utilizado es el cumplimiento en el trabajo de acuerdo a exigencias de los clientes con el 20 por ciento.

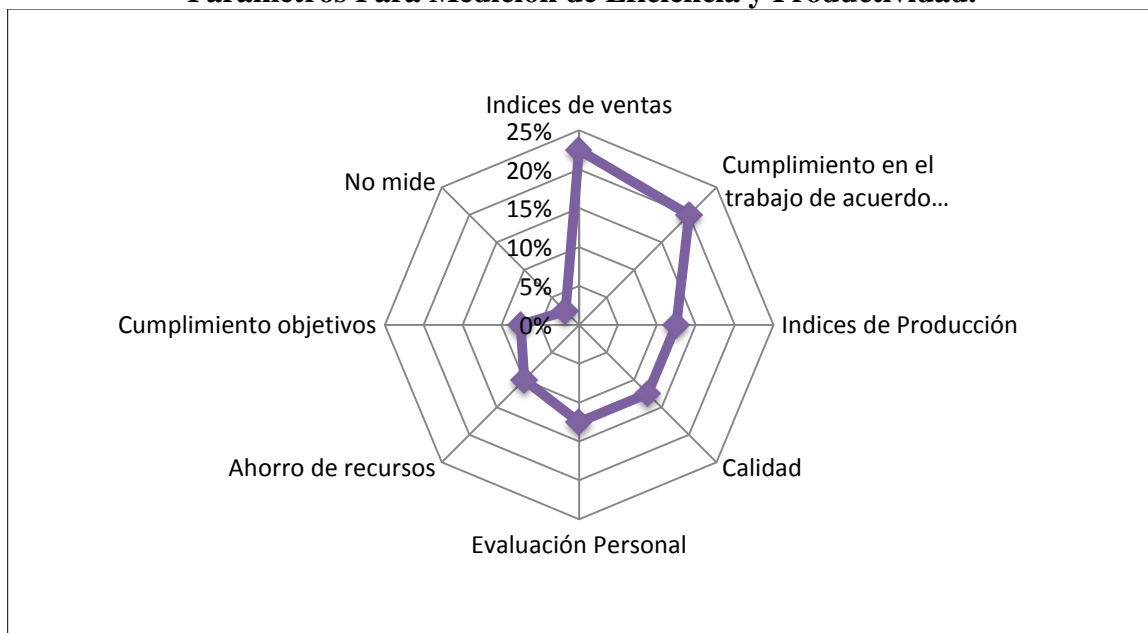
CUADRO NO. 110
Parámetros para Medición de Eficiencia y Productividad

Eficiencia - Fuerza Laboral	Porcentaje	No. Respuestas
Índices de ventas	22,50%	9
Cumplimiento en el trabajo de acuerdo exigencias clientes	20,00%	8
Índices de Producción	12,50%	5
Calidad	12,50%	5
Evaluación Personal	12,50%	5
Ahorro de recursos	10,00%	4
Cumplimiento objetivos	7,50%	3
No mide	2,50%	1
Total	100,00%	40

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 106
Parámetros Para Medición de Eficiencia y Productividad.



Fuente: Cuadro No. 110

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Nivel de productividad que tiene la fuerza laboral del subsector

De acuerdo a los resultados presentados, se tiene una expectativa que la productividad del sector de papel se califica como buena 54,84 por ciento, los resultados se detallan a continuación:

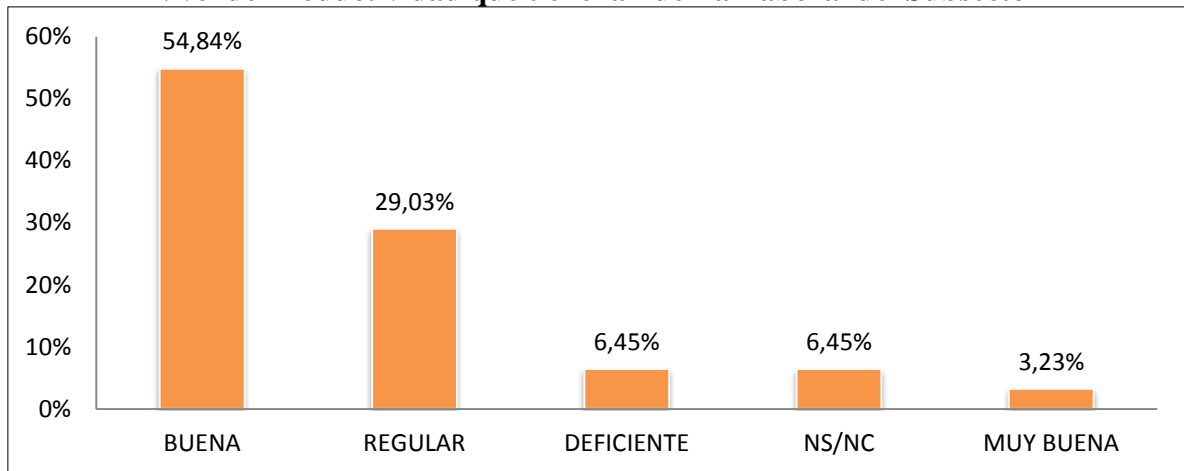
CUADRO NO. 111
Nivel de Productividad que tiene la Fuerza Laboral del Subsector

Nivel de Productividad Subsector	Porcentaje	No. Cías
BUENA	54,84%	17
REGULAR	29,03%	9
DEFICIENTE	6,45%	2
NS/NC	6,45%	2
MUY BUENA	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 107
Nivel de Productividad que tiene la Fuerza Laboral del Subsector



Fuente: Cuadro No. 111

Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) **Nivel de productividad a nivel interno**

La mayor parte de las compañías analizadas califican su nivel de productividad como Muy Buena con 58,06 por ciento, y posteriormente se encuentra la calificación de buena con 32,26 por ciento.

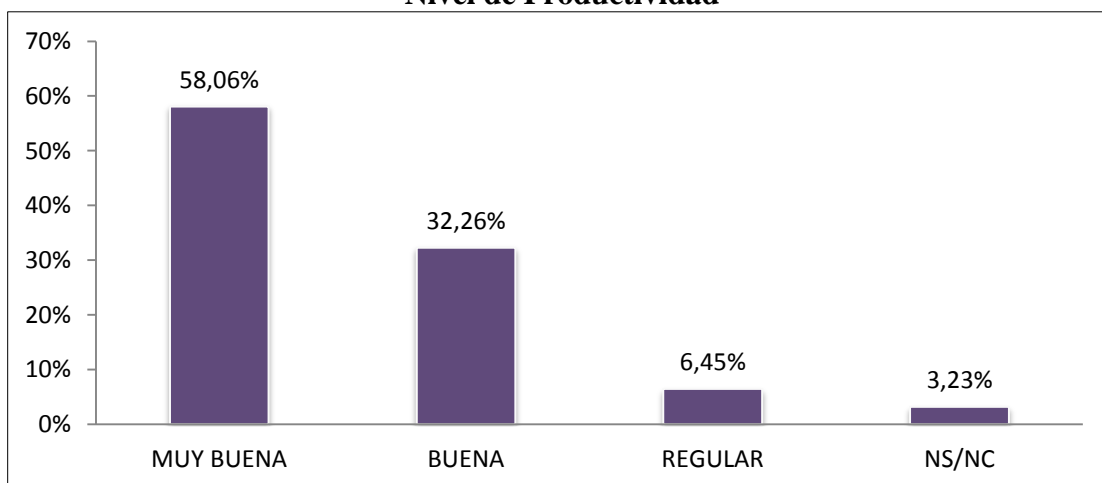
CUADRO NO. 112
Nivel de Productividad

Nivel de Productividad - Interno	Porcentaje	No. Cías
MUY BUENA	58,06%	18
BUENA	32,26%	10
REGULAR	6,45%	2
NS/NC	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 108
Nivel de Productividad



Fuente: Cuadro No. 112

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Aspectos que estimulan la política salarial

De acuerdo al estudio realizado, la mayor parte de empresas encuestadas se guían en el incremento anual dictado por ley para realizar sus incrementos anuales 48,48 por ciento, adicionalmente se realizan en base a las bonificaciones que estimulan a los empleados cada año 18,18 por ciento.

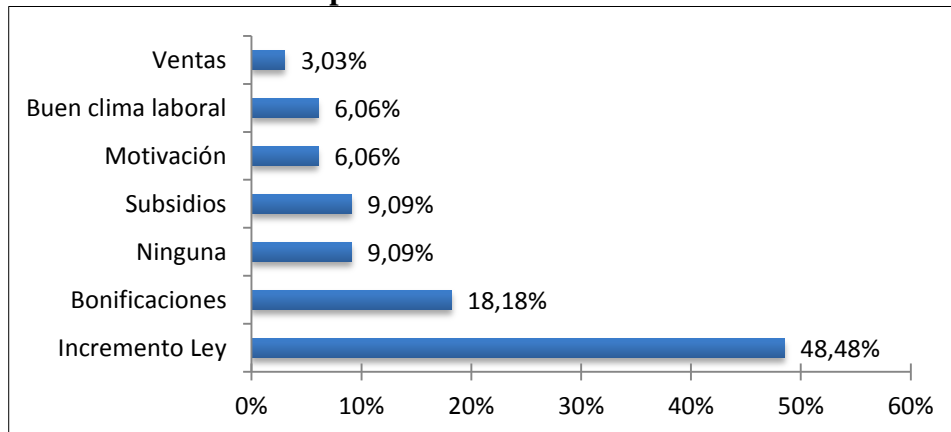
CUADRO NO. 113
Aspectos de Política Salarial

Política Salarial	Porcentaje	No. Respuestas
Incremento Ley	48,48%	16
Bonificaciones	18,18%	6
Ninguna	9,09%	3
Subsidios	9,09%	3
Motivación	6,06%	2
Buen clima laboral	6,06%	2
Ventas	3,03%	1
Total	100,00%	33

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 109
Aspectos de Política Salarial



Fuente: Cuadro No. 113

Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Sindicato en las empresas

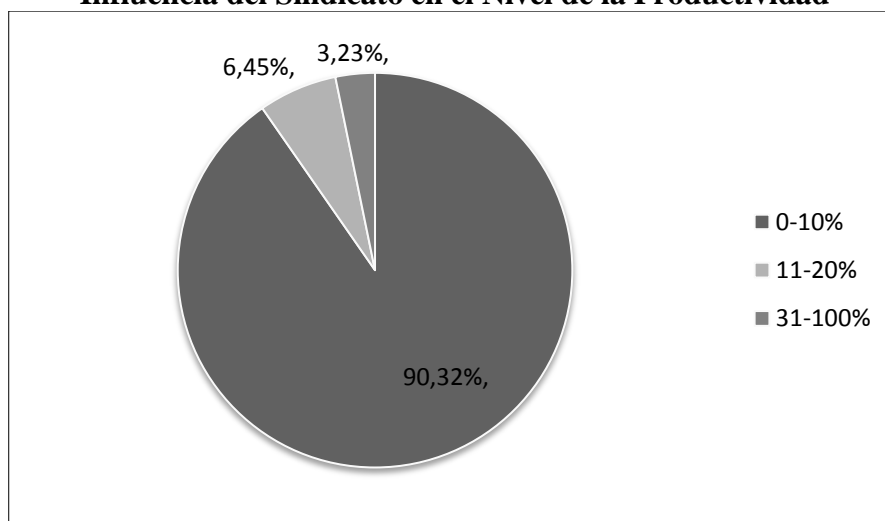
De acuerdo al estudio realizado, la mayor parte de empresas encuestadas creen que el 10 por ciento influye el sindicato en el nivel de productividad de la empresa, como se muestra a continuación:

CUADRO NO. 114
Influencia del Sindicato en el Nivel de la Productividad

Sindicato y Productividad	Porcentaje	No. Cías
0-10%	90,32%	28
11-20%	6,45%	2
31-100%	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRÁFICO NO. 110
Influencia del Sindicato en el Nivel de la Productividad



Fuente: Cuadro No. 114
Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Relación entre trabajadores y empleadores

Las relaciones manejadas entre trabajadores y empleadores son muy buenas, ya que de acuerdo a los resultados presentados se calificó de la siguiente manera:

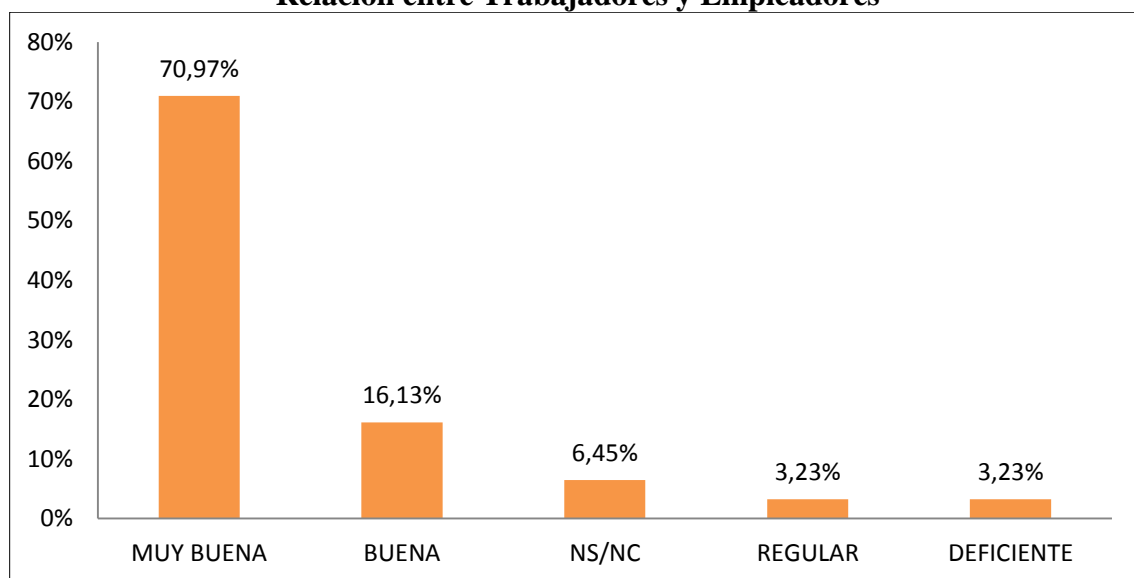
CUADRO NO. 115
Relación entre Trabajadores y Empleadores

Relaciones Trabajadores- Empleadores	Porcentaje	No. Cías
MUY BUENA	70,97%	22
BUENA	16,13%	5
NS/NC	6,45%	2
REGULAR	3,23%	1
DEFICIENTE	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 111
Relación entre Trabajadores y Empleadores



Fuente: Cuadro No. 115

Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Programas de desarrollo profesional

El programa de desarrollo que las compañías usan es la Capacitación brindada al personal con 22,58 por ciento, sin embargo la mayoría creen que no reciben buenos programas de desarrollo por lo cual representan el 77,42 por ciento como se describe a continuación:

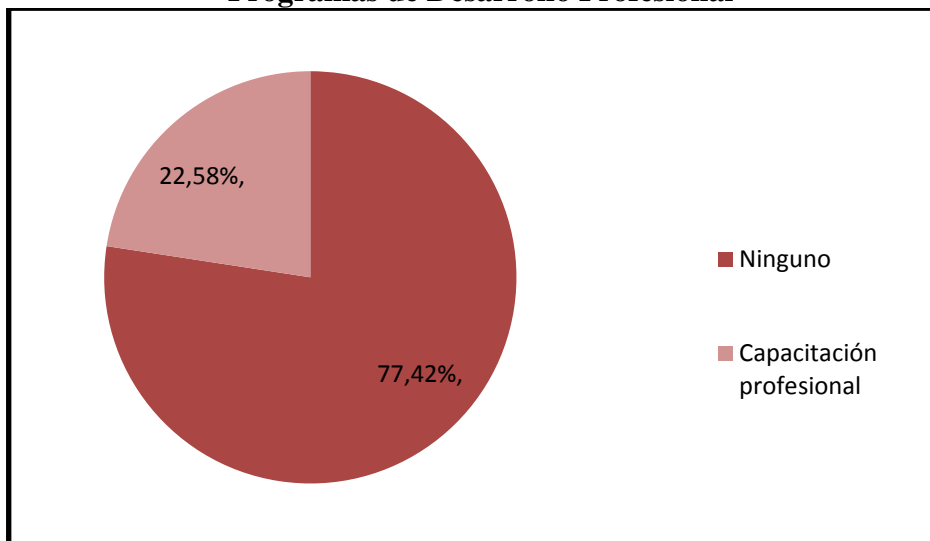
CUADRO No. 116
Programas de Desarrollo Profesional

Programas de Desarrollo	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	77,42%	24
Capacitación profesional	22,58%	7
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 112
Programas de Desarrollo Profesional



Fuente: Cuadro No. 116

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Programas y políticas para el perfeccionamiento del personal

El programa de desarrollo que las compañías no usan en gran cantidad los programas de perfeccionamiento del personal, lo cual induce que solo el 25,81 por ciento aseguran si recibir programas de capacitación profesional, adicionalmente se presentan cursos el 9,68, y programas de rendimiento el 6,45 por ciento.

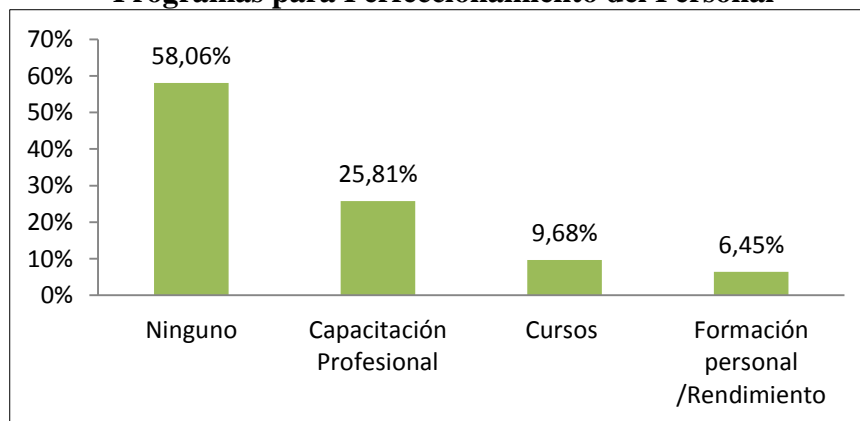
CUADRO NO. 117
Programas para Perfeccionamiento del Personal

Perfeccionamiento de Personal	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	58,06%	18
Capacitación Profesional	25,81%	8
Cursos	9,68%	3
Formación personal /Rendimiento	6,45%	2
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 113
Programas para Perfeccionamiento del Personal



Fuente: Cuadro No. 117

Elaborado por: Daniela Chiriboga

k) Influencia de la política laboral en la contratación del personal

Las empresas se basan en los incrementos anuales para la determinación de los incrementos salariales anuales tan solo en un 3,23 por ciento, ya que la mayoría cree que la política laboral del gobierno en la contratación del personal influye negativamente al ser muy determinante y exigente, de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

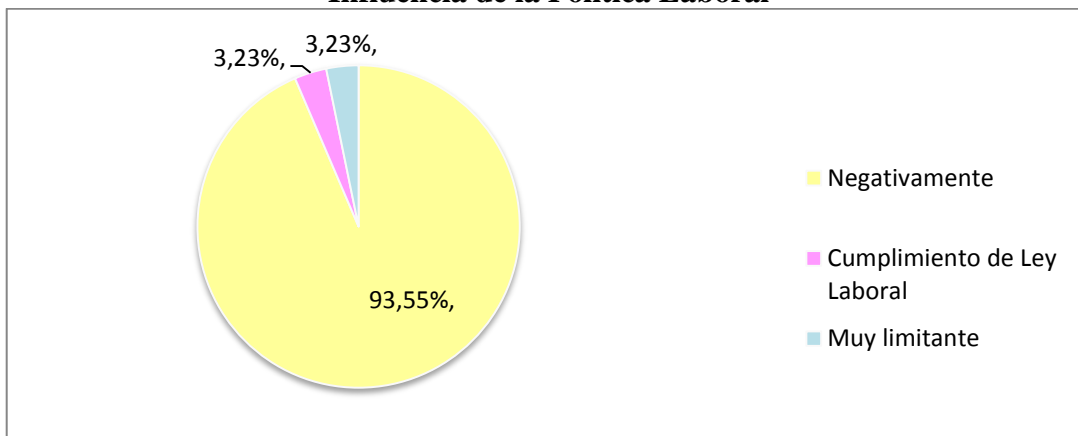
CUADRO No. 118
Influencia de la Política Laboral

Política Laboral	Porcentaje	No. Cías
Negativamente	93,55%	29
Cumplimiento de Ley Laboral	3,23%	1
Muy limitante	3,23%	1
Total	100,00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 114
Influencia de la Política Laboral



Fuente: Cuadro No. 118

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.9. DESARROLLO TECNOLÓGICO

a) Programas de mejoramiento continuo

Las compañías encuestadas enfocan sus programas de mejoramiento en los programas de capacitaciones, sin embargo representando tan solo el 32,35 por ciento, a continuación se detalla el resumen de resultados:

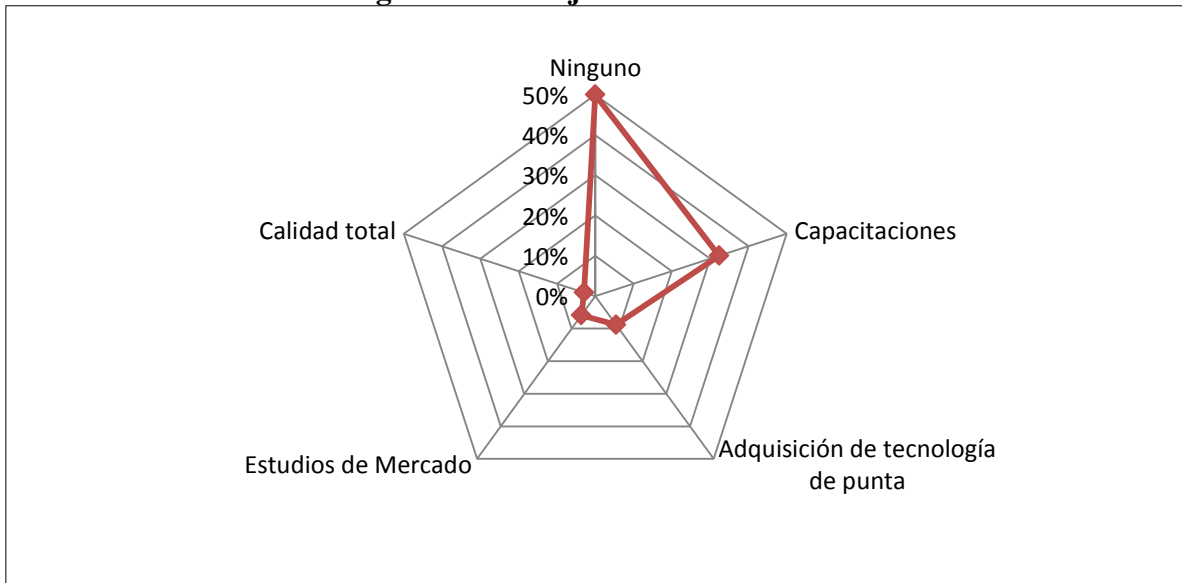
CUADRO NO. 119
Programas de Mejoramiento Continuo

Programas de Mejoramiento Continuo	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	50.00%	17
Capacitaciones	32.35%	11
Adquisición de tecnología de punta	8.82%	3
Estudios de Mercado	5.88%	2
Calidad total	2.94%	1
Total	100.00%	34

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 115
Programas de Mejoramiento Continuo



Fuente: Cuadro No. 118

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Entidades que colaboran en la implementación de programas de mejoramiento

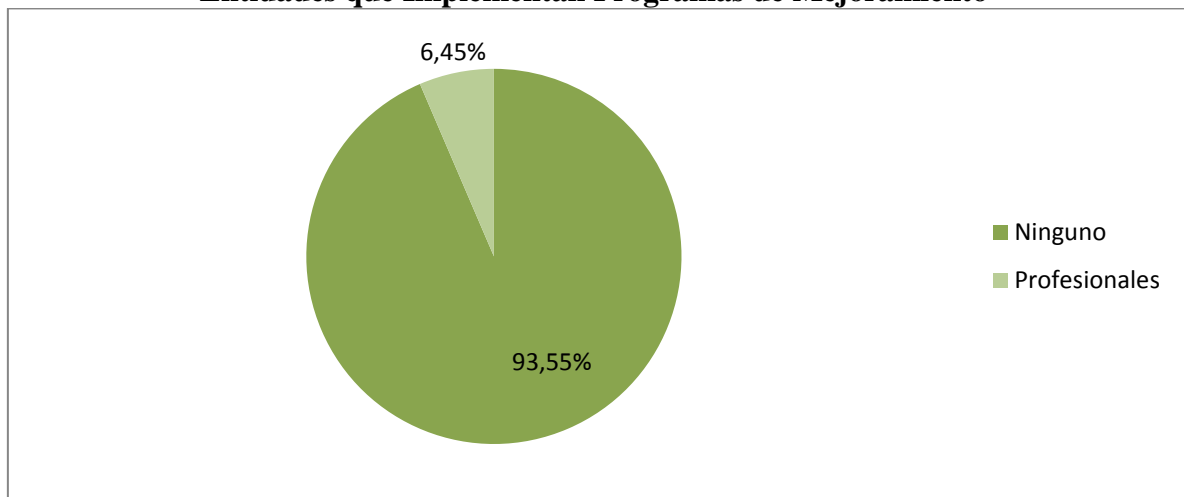
La mayor parte de las empresas encuestadas no mantienen relaciones con terceros que proporcionen asesoramiento para implementación de programas de mejoramiento, debido a que tan solo el 6,45 por ciento de la muestra contrata empresas privadas con profesionales, ingenieros y técnicos que brindan asesoría técnica.

CUADRO NO. 120
Entidades que Implementan Programas de Mejoramiento

Implementación	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	93.55%	29
Profesionales	6.45%	2
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 116
Entidades que Implementan Programas de Mejoramiento



Fuente: Cuadro No. 120
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Fortalezas tecnológicas de la competencia

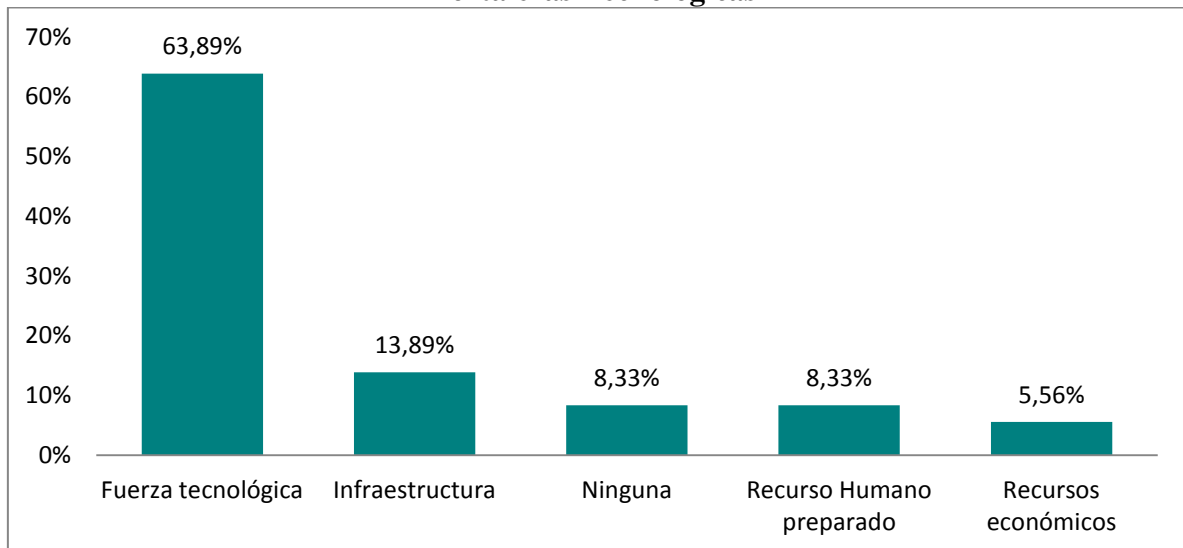
El 63.89 por ciento del total de empresas encuestadas afirman que la competencia se presenta por la fuerza tecnológica que las empresas de la competencia disponen, es decir que se maneja un nivel aceptado de tecnología en el mercado en el que se desenvuelve.

CUADRO NO. 121
Fortalezas Tecnológicas

Fortalezas - Competencia	Porcentaje	No. Respuestas
Fuerza tecnológica	63.89%	23
Infraestructura	13.89%	5
Ninguna	8.33%	3
Recurso Humano preparado	8.33%	3
Recursos económicos	5.56%	2
Total	100.00%	36

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 117
Fortalezas Tecnológicas



Fuente: Cuadro No. 121
Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Cambios en los productos o en los procesos productivos que se han realizado copiando lo que hacen los competidores locales

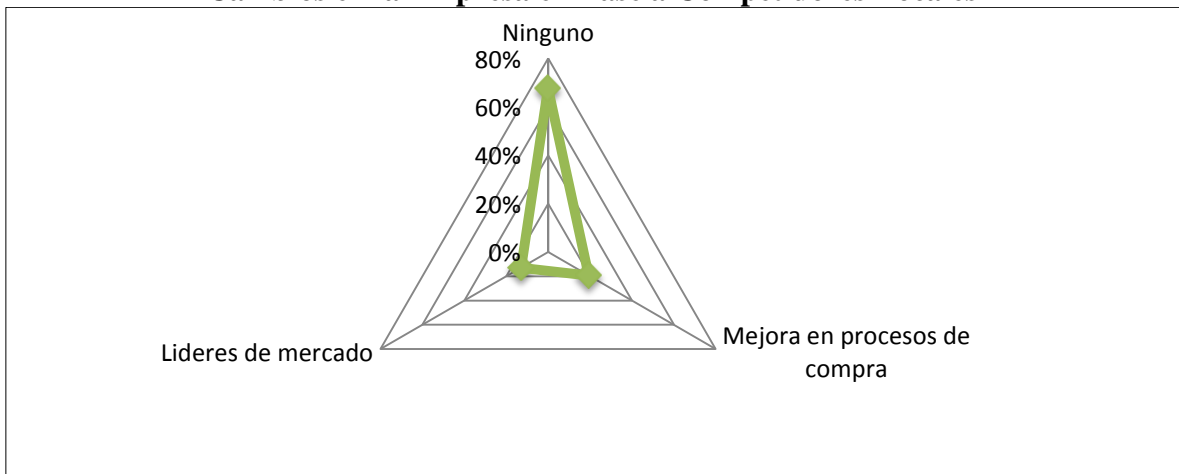
El 67.74 por ciento de las empresas encuestadas afirmaron que no se ha efectuado cambios copiando a los competidores. Adicionalmente se presentaron cambios derivados de la mejora en procesos de compra e innovación de los mismos, tal como se explica a continuación:

CUADRO NO. 122
Cambios en la Empresa en Base a Competidores Locales

Cambios en base a Competidores	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	67.74%	21
Mejora en procesos de compra	19.35%	6
Líderes de mercado	12.90%	4
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 118
Cambios en la Empresa en Base a Competidores Locales



Fuente: Cuadro No. 122
Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) **Innovaciones que se realizaron en el área de:**

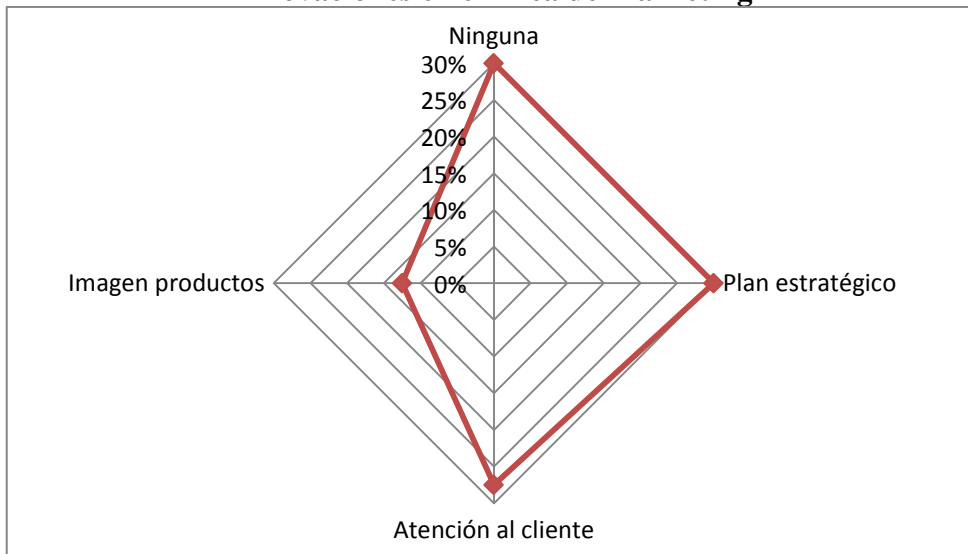
- Marketing; Se ha innovado el planteamiento y estructuración del plan estratégico, realizado estudios de mercado y nuevas campañas de publicidad:

CUADRO NO. 123
Innovaciones en el Área de Marketing

Innovaciones	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	30.00%	12
Plan estratégico	30.00%	12
Atención al cliente	27.50%	11
Imagen productos	12.50%	5
Total	100.00%	40

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 119
Innovaciones en el Área de Marketing



Fuente: Cuadro No. 123
Elaborado por: Daniela Chiriboga

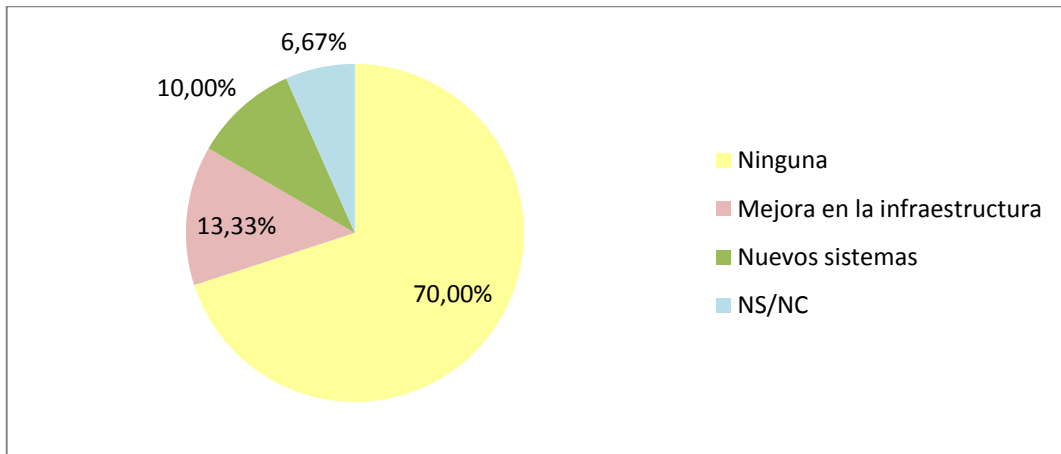
- Administrativa: Se han efectuado cambios en los equipos de software, sistemas, y se ha mejorado la infraestructura física:

CUADRO NO. 124
Innovaciones en el Área Administrativa

Innovación	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	70.00%	21
Mejora en la infraestructura	13.33%	4
Nuevos sistemas	10.00%	3
NS/NC	6.67%	2
Total	100.00%	30

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 120
Innovaciones en el Área Administrativa



Fuente: Cuadro No. 124
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Financiera: El 73,33 por ciento no ha efectuado una innovación financiera en el año, sin embargo si existen innovaciones como en el manejo de créditos, nuevos sistemas contables y en controles de recursos financieros:

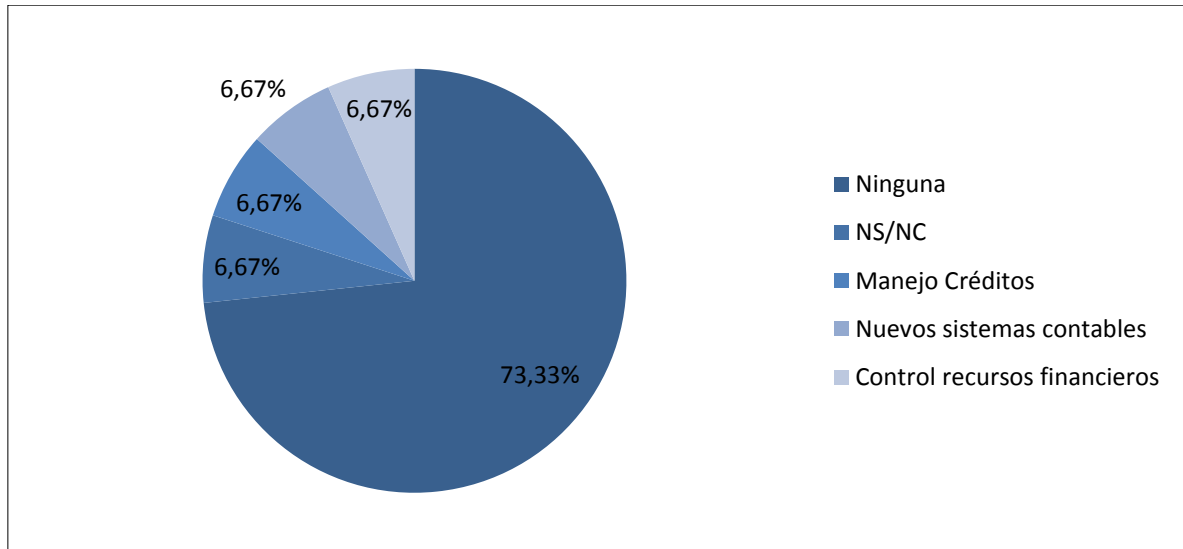
CUADRO NO. 125
Innovaciones en el Área Financiera

Innovación	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguna	73.33%	22
NS/NC	6.67%	2
Créditos	6.67%	2
Nuevos sistemas contables	6.67%	2
Control recursos financieros	6.67%	2
Total	100.00%	30

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 121
Innovaciones en el Área Financiera



Fuente: Cuadro No. 125

Elaborado por: Daniela Chiriboga

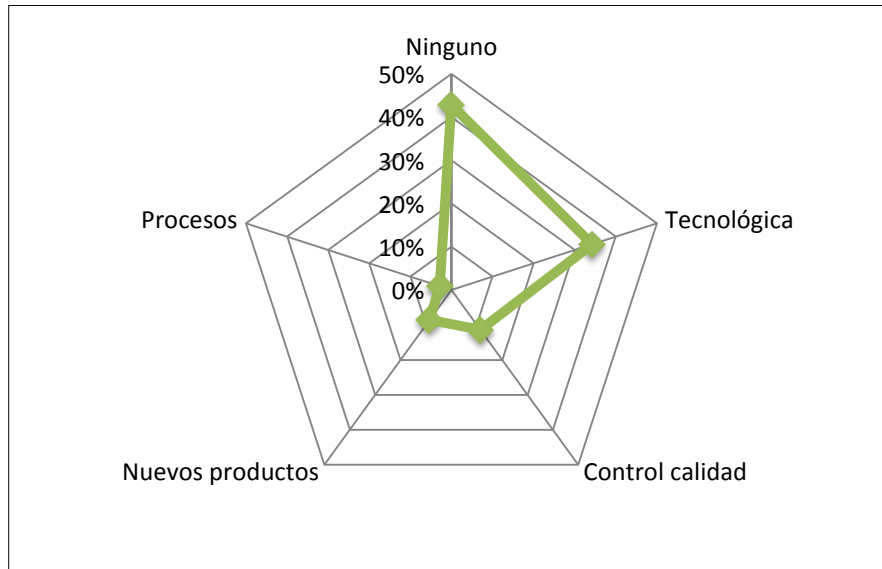
- Producción: Las innovaciones se enfocaron en la mejora tecnológica (automatización, equipos eficientes, maquinaria nueva) y en el control de calidad optimizando la producción y mediante la innovación de nuevos productos:

CUADRO NO. 126
Innovaciones en el Área Producción

Innovación	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	42.86%	15
Tecnológica	34.29%	12
Control calidad	11.43%	4
Nuevos productos	8.57%	3
Procesos	2.86%	1
Total	100.00%	35

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriobga

GRAFICO NO. 122
Innovaciones en el Área Producción



Fuente: Cuadro No. 126
Elaborado por: Daniela Chiriboga

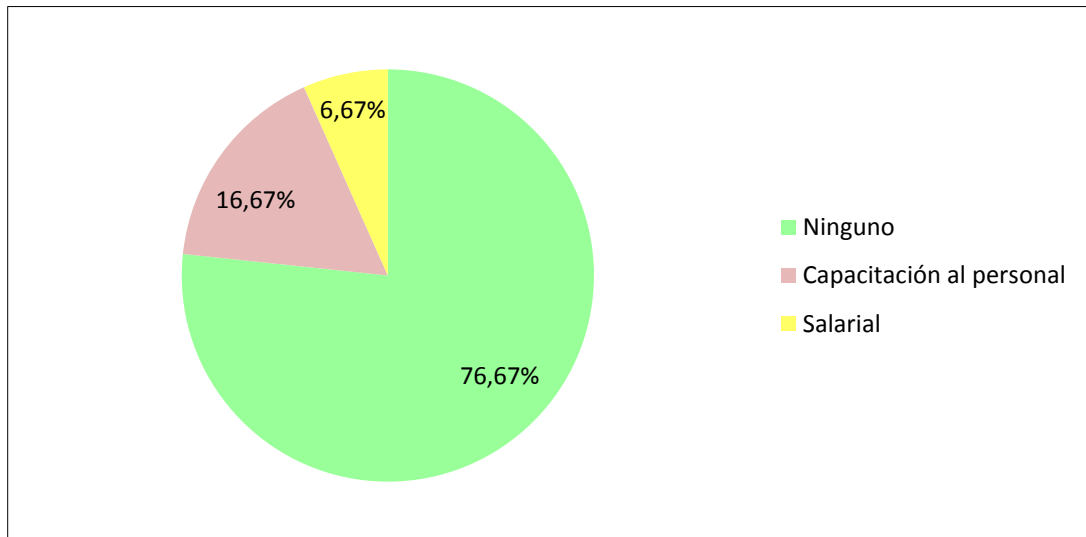
- Recursos Humanos: El 76.67 por ciento de las empresas encuestadas no han efectuado innovaciones en lo relacionado con recursos humanos en el presente año.

CUADRO NO. 127
Innovaciones en el Área Recursos Humanos

Innovación	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	76.67%	23
Capacitación al personal	16.67%	5
Salarial	6.67%	2
Total	100.00%	30

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 123
Innovaciones en el Área Recursos Humanos



Fuente: Cuadro No. 127
Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Nivel de flexibilidad de los empresarios para adoptar cambios

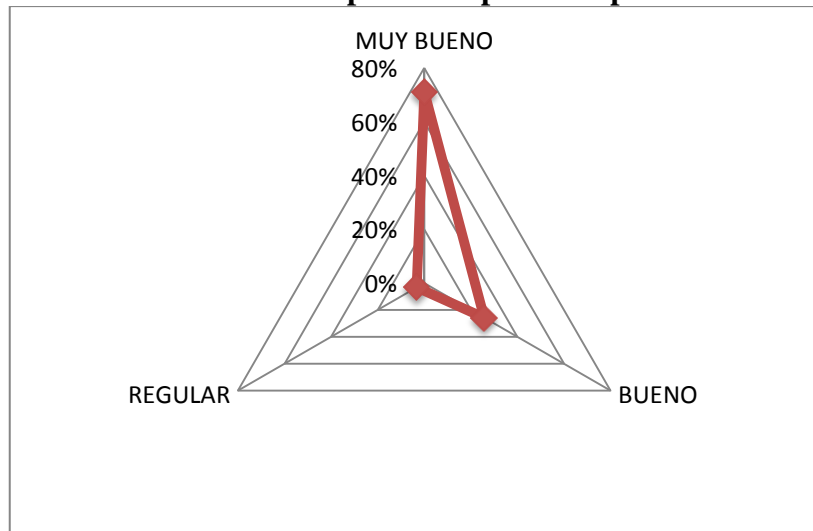
De acuerdo a lo reflejado en las consultas, los directivos mantienen un nivel muy bueno de flexibilidad para adoptar cambios, de acuerdo al resumen de resultados que se detalla a continuación:

CUADRO NO. 128
Flexibilidad de los Empresarios para Adoptar Cambios

Flexibilidad Cambios	Porcentaje	No. Cías
MUY BUENO	70.97%	22
BUENO	25.81%	8
REGULAR	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 124
Flexibilidad de los Empresarios para Adoptar Cambios



Fuente: Cuadro No. 128
Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Medición de la eficiencia y productividad

El 30,77 por ciento de la muestra analizada asegura que la eficiencia y productividad de la empresa se mide a través de los índices de producción, el 28,21 mediante los índices de ventas, y el 23,08 por ciento mediante el cumplimiento de objetivos, resultados que se muestran a continuación.

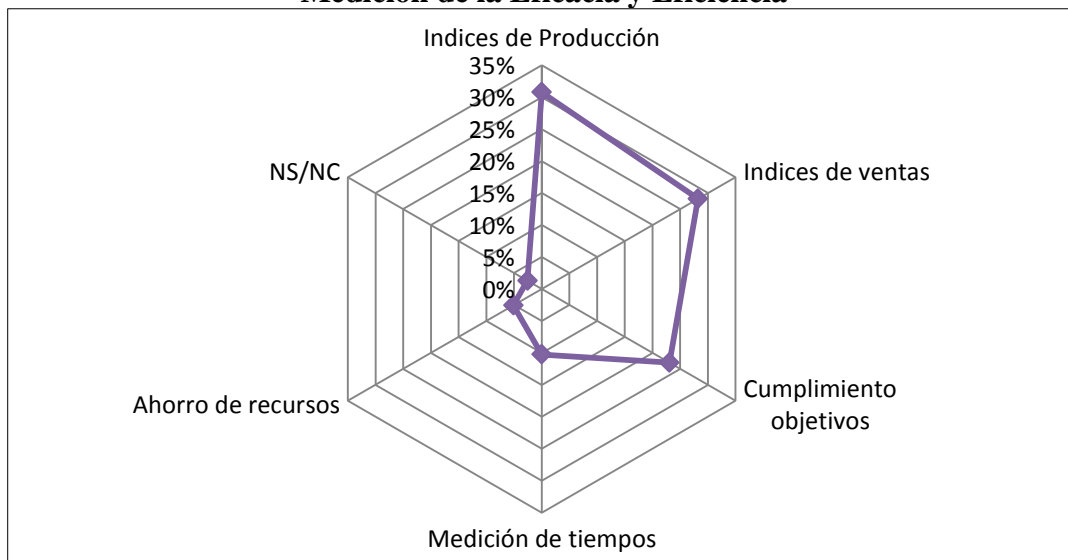
CUADRO NO. 129
Medición de la Eficacia y Eficiencia

Medición Eficiencia y Productividad	Porcentaje	No. Respuestas
Índices de Producción	30.77%	12
Índices de ventas	28.21%	11
Cumplimiento objetivos	23.08%	9
Medición de tiempos	10.26%	4
Ahorro de recursos	5.13%	2
NS/NC	2.56%	1
Total	100.00%	39

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 125
Medición de la Eficacia y Eficiencia



Fuente: Cuadro No. 129

Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Innovación por renovación de maquinaria

De acuerdo a los resultados observados en la encuesta, las empresas buscan maquinaria nueva y convencional para adecuar sus plantas industriales 45,16

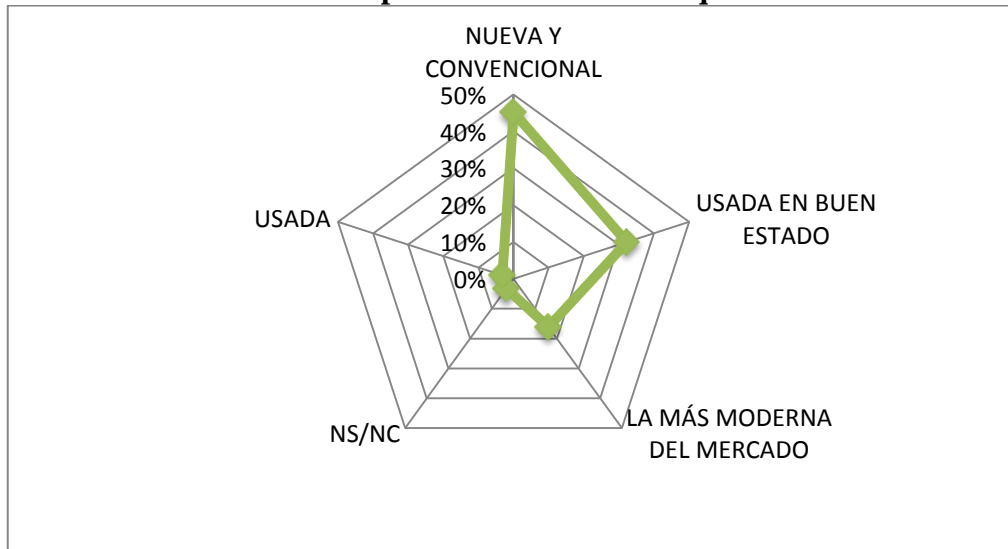
por ciento, adicionalmente se mantiene con el 32,26 por ciento las maquinarias usadas y en buen estado.

CUADRO NO. 130
Innovación por Renovación de Maquinaria

Compra de Maquinaria	Porcentaje	No. Cías
NUEVA Y CONVENCIONAL	45.16%	14
USADA EN BUEN ESTADO	32.26%	10
LA MÁS MODERNA DEL MERCADO	16.13%	5
NS/NC	3.23%	1
USADA	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 126
Innovación por Renovación de Maquinaria



Fuente: Cuadro No. 130
Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Actividades para promover el proceso de creatividad e innovación de productos

Cabe mencionar que el 32,35 por ciento de las empresas encuestadas aseguran que ninguna actividad orienta a promover la creatividad, adicionalmente se presentan otras respuestas que se resumen a continuación:

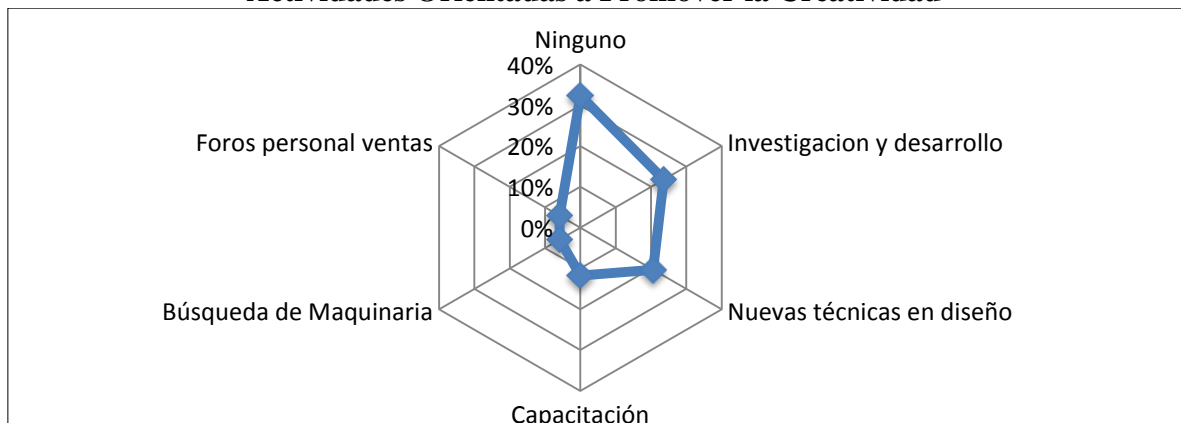
CUADRO NO. 131
Actividades Orientadas a Promover la Creatividad

Innovación de Productos y Procesos	Porcentaje	No. Respuestas
Ninguno	32.35%	11
Investigación y desarrollo	23.53%	8
Nuevas técnicas en diseño	20.59%	7
Capacitación	11.76%	4
Búsqueda de Maquinaria	5.88%	2
Foros personal ventas	5.88%	2
Total	100.00%	34

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 127
Actividades Orientadas a Promover la Creatividad



Fuente: Cuadro No. 131

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Productos o procesos creados y debidamente patentados

La mayoría de las empresas encuestadas (67,74 por ciento) no tienen sus productos, incluyendo la marca patentados.

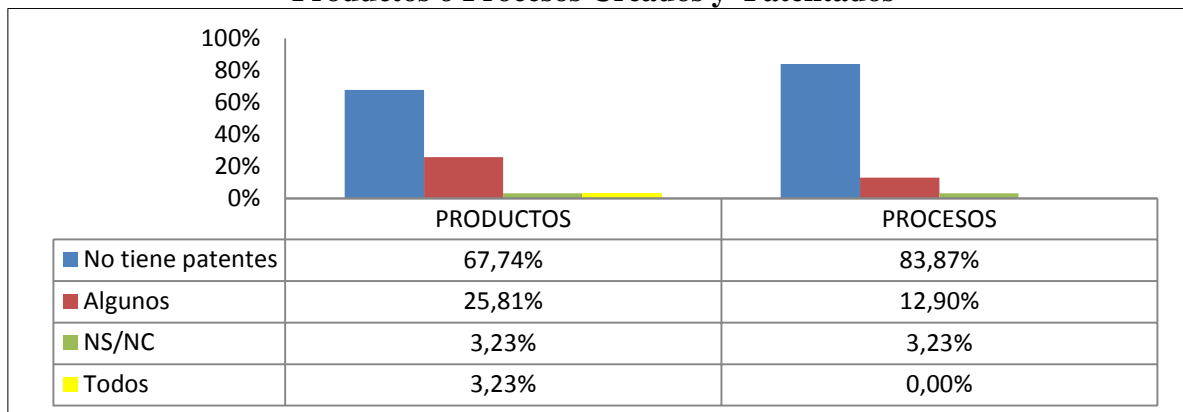
CUADRO NO. 132
Productos o Procesos Creados y Patentados

Productos Patentados	PRODUCTOS	PROCESOS	PRODUCTOS	PROCESOS
No tiene patentes	67.74%	83.87%	21	26
Algunos	25.81%	12.90%	8	4
NS/NC	3.23%	3.23%	1	1
Todos	3.23%	0.00%	1	0
Total	100.00%	100.00%	31	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 128
Productos o Procesos Creados y Patentados



Fuente: Cuadro No. 132

Elaborado por: Daniela Chiriboga

k) Organismos que proveen financiación para programas de investigación y desarrollo en su empresa

Las instituciones bancarias corresponden la principal Fuente de financiamiento de las empresas para los programas de investigación y desarrollo:

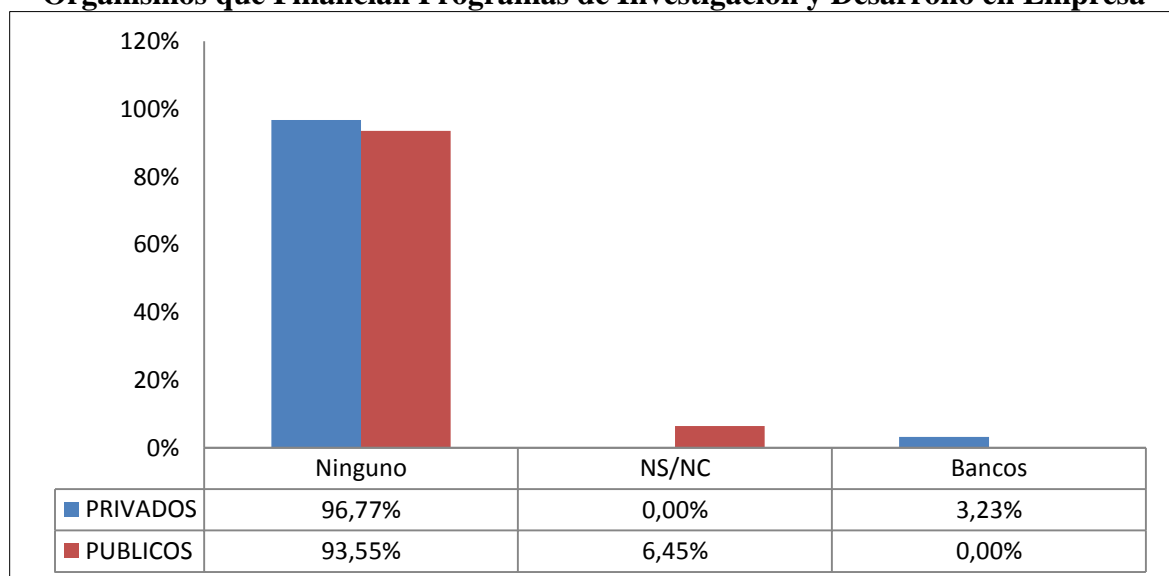
CUADRO NO. 133
Organismos que Financian Programas de Investigación y Desarrollo en Empresa

Financiación	PRIVADOS No. Cías.	Porcentaje %	PUBLICOS No. Cías.	Porcentaje %
Ninguno	30	96.77%	29	93.55%
NS/NC	0	0.00%	2	6.45%
Bancos	1	3.23%	0	0.00%
Total	31	100.00%	31	100.00%

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 129
Organismos que Financian Programas de Investigación y Desarrollo en Empresa



Fuente: Cuadro No. 133

Elaborado por: Daniela Chiriboga

l) Programas que ofrecen las universidades para mejorar la competitividad empresarial

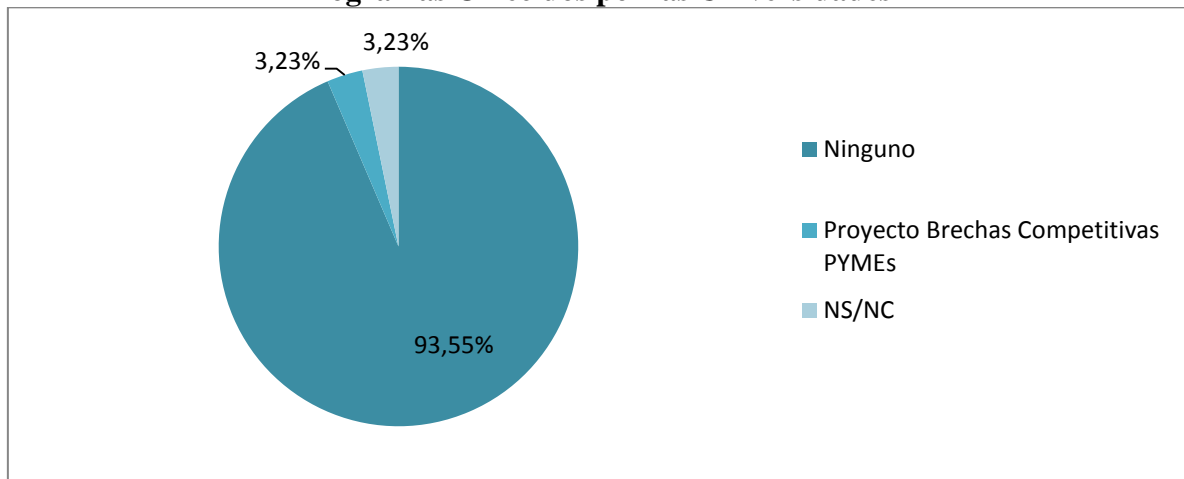
El 93,55 por ciento de la muestra analizada, asegura que las universidades no ofrecen programas para mejorar la competitividad empresarial, así como se demuestra a continuación:

CUADRO NO. 134
Programas Ofrecidos por las Universidades

Programas Universidades	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	93.55%	29
Proyecto Brechas Competitivas PYMEs	3.23%	1
NS/NC	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 130
Programas Ofrecidos por las Universidades



Fuente: Cuadro No. 134
Elaborado por: Daniela Chiriboga

m) Programas que ha participado en conjunto con universidades

De acuerdo a las encuestas efectuadas, ninguna de las empresas han participado en conjunto con universidades, aseguran que por primera vez se toma en cuenta su opinión con una encuesta universitaria, debido al proyecto Brechas Competitivas PYMEs.

4.10. MEDIO AMBIENTE**a) Desperdicios generados por la Empresa**

Existe una variedad amplia de desperdicios que generan las empresas, sin embargo de acuerdo a los resultados, el más importante proporcionalmente es el desecho de materiales recuperables, con 60,42 por ciento, como el papel, cartón y plástico.

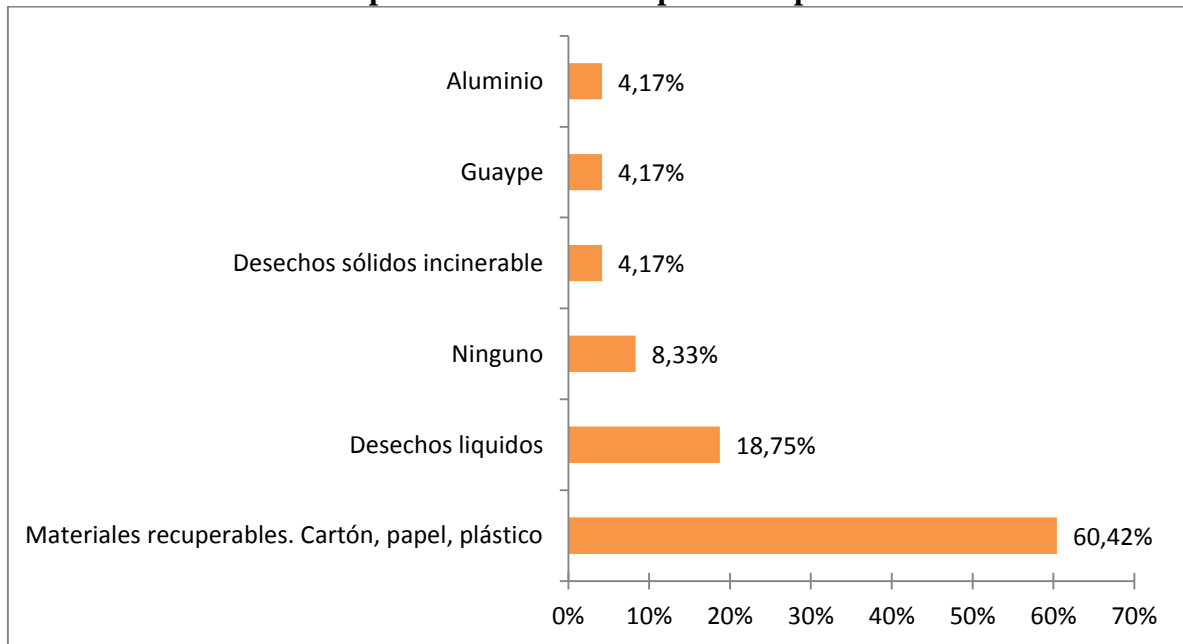
CUADRO NO. 135
Desperdicios Generados por la Empresa

Desechos-Desperdicios	Porcentaje	No. Respuestas
Materiales recuperables. Cartón, papel, plástico	60.42%	29
Desechos líquidos	18.75%	9
Ninguno	8.33%	4
Desechos sólidos incinerable	4.17%	2
Guaype	4.17%	2
Aluminio	4.17%	2
Total	100.00%	48

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 131
Desperdicios Generados por la Empresa



Fuente: Cuadro No. 135

Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Impacto de los desechos

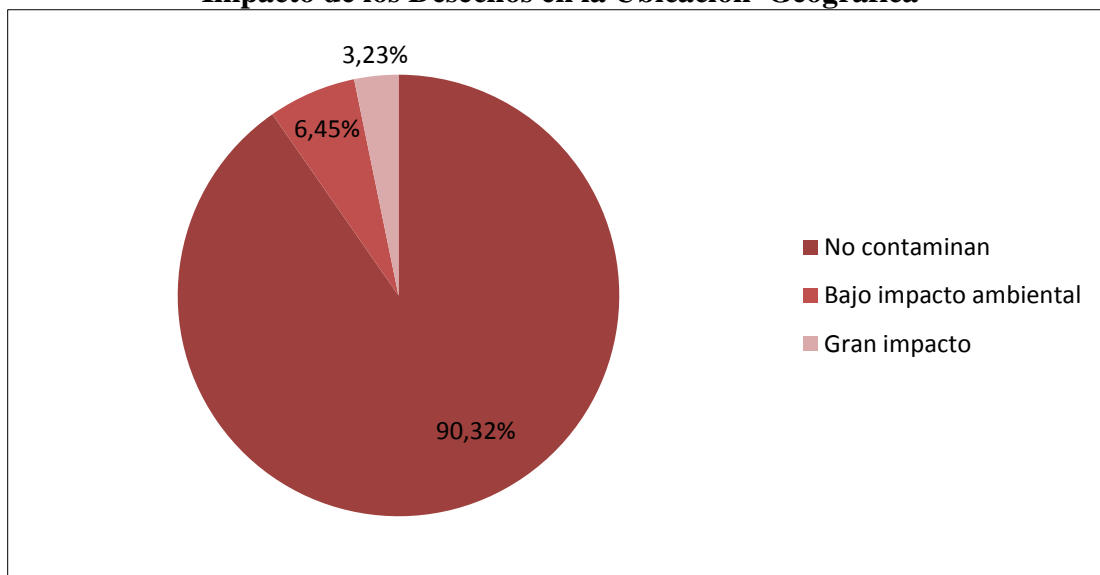
Al tratarse en su mayoría de desechos orgánicos y muchos de ellos reciclables, no existe una mayor influencia en la ubicación de la empresa, lo mismo que se refleja en el resumen de resultados detallado a continuación:

CUADRO NO. 136
Impacto de los Desechos en la Ubicación Geográfica

Impacto de Desechos	Porcentaje	No. Cías
No contaminan	90.32%	28
Bajo impacto ambiental	6.45%	2
Gran impacto	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 132
Impacto de los Desechos en la Ubicación Geográfica



Fuente: Cuadro No. 136
Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Medios utilizados para el manejo de desechos y desperdicios

El principal medio utilizado para el tratamiento de desechos es el reciclaje con el 51,22 por ciento, adicionalmente se presenta tratamiento de transporte terrestre por medio de la basura municipal con un 29,27 por ciento:

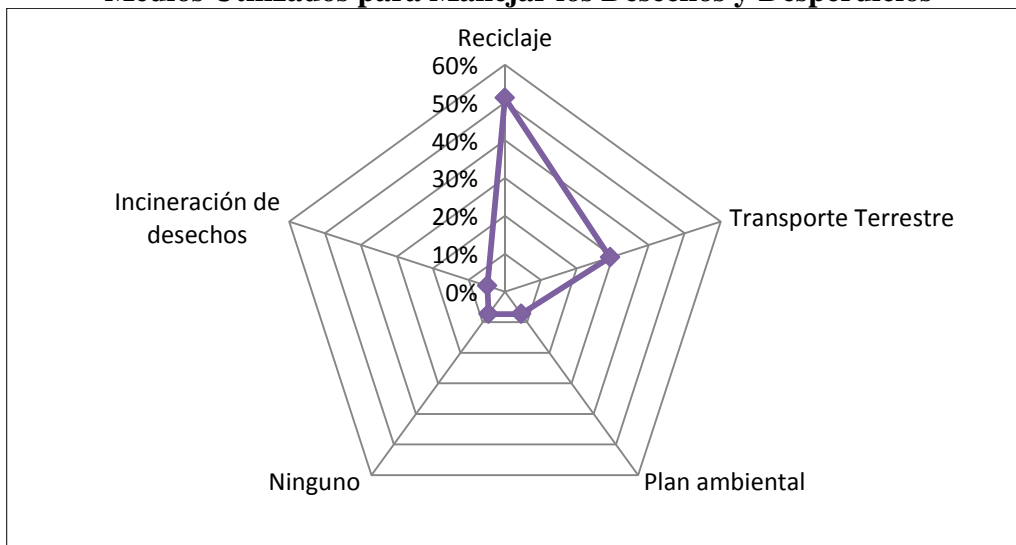
CUADRO NO. 137
Medios Utilizados para Manejar los Desechos y Desperdicios

Medios para desechos	Porcentaje	No. Respuestas
Reciclaje	51.22%	21
Transporte Terrestre	29.27%	12
Plan ambiental	7.32%	3
Ninguno	7.32%	3
Incineración de desechos	4.88%	2
Total	100.00%	41

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 133
Medios Utilizados para Manejar los Desechos y Desperdicios



Fuente: Cuadro No. 137

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Planes de remediación

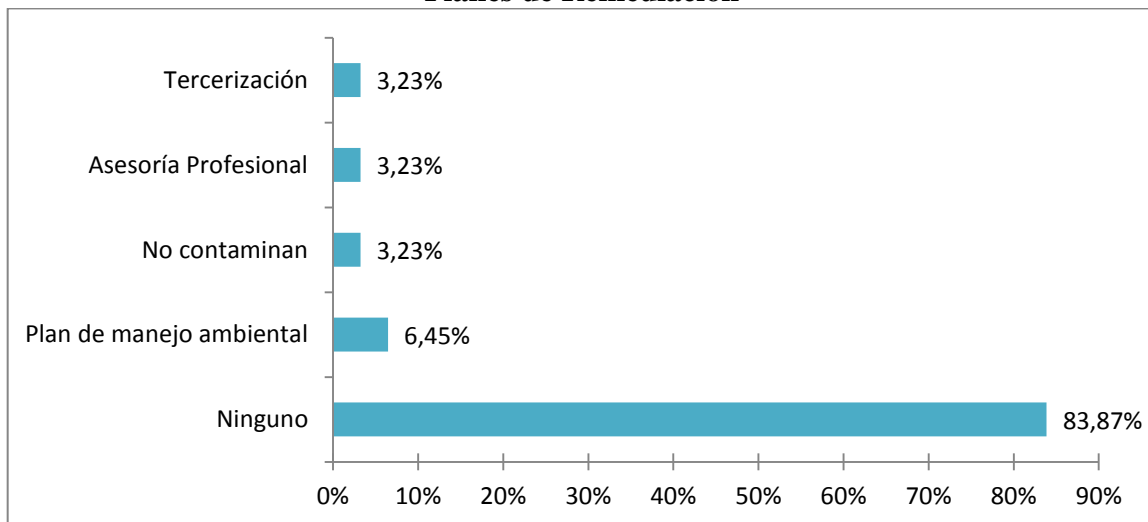
El 83,87 por ciento de la muestra analizada no mantiene un plan de remediación, sin embargo el 16,13 por ciento restante si mantiene planes de remediación los mismos que se detallan a continuación:

CUADRO NO. 138
Planes de Remediación

Planes de Remediación	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	83.87%	26
Plan de manejo ambiental	6.45%	2
No contaminan	3.23%	1
Asesoría Profesional	3.23%	1
Tercerización	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 134
Planes de Remediación



Fuente: Cuadro No. 138
Elaborado por: Daniela Chiriboga

e) Programas de capacitación para el manejo de remediación

El 93,55 por ciento de la muestra no mantiene un programa de capacitación en su empresa, ya que no consideran que es necesario implementar un plan de remediación ya que los desperdicios que existen en su empresa no son altamente contaminantes.

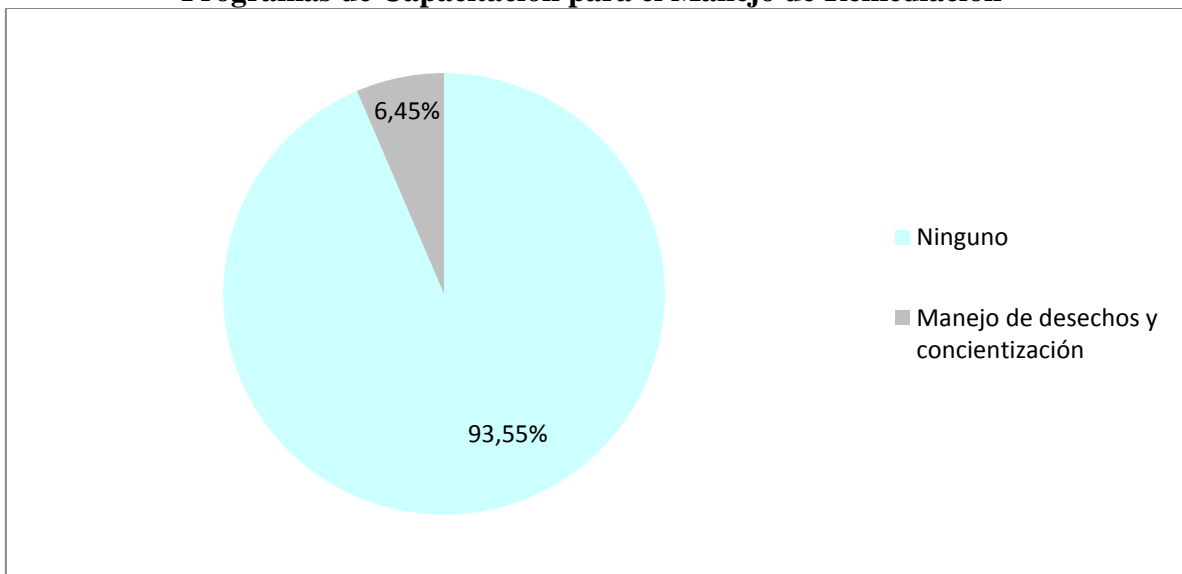
CUADRO NO. 139
Programas de Capacitación para el Manejo de Remediación

Programas de Capacitación	Porcentaje	No. Cías
Ninguno	93.55%	29
Manejo de desechos y concientización	6.45%	2
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 135
Programas de Capacitación para el Manejo de Remediación



Fuente: Cuadro No. 138

Elaborado por: Daniela Chiriboga

4.11. GESTIÓN GERENCIAL

a) Qué porcentaje de educación tiene su equipo gerencial

El 58,06 por ciento del total de la muestra mantiene personal gerencial universitario graduado, y tan solo el 6,45 por ciento del personal tiene maestrías lo que demuestra que no se tiene en su totalidad personal altamente capacitado para las decisiones gerenciales a tomarse en la empresa.

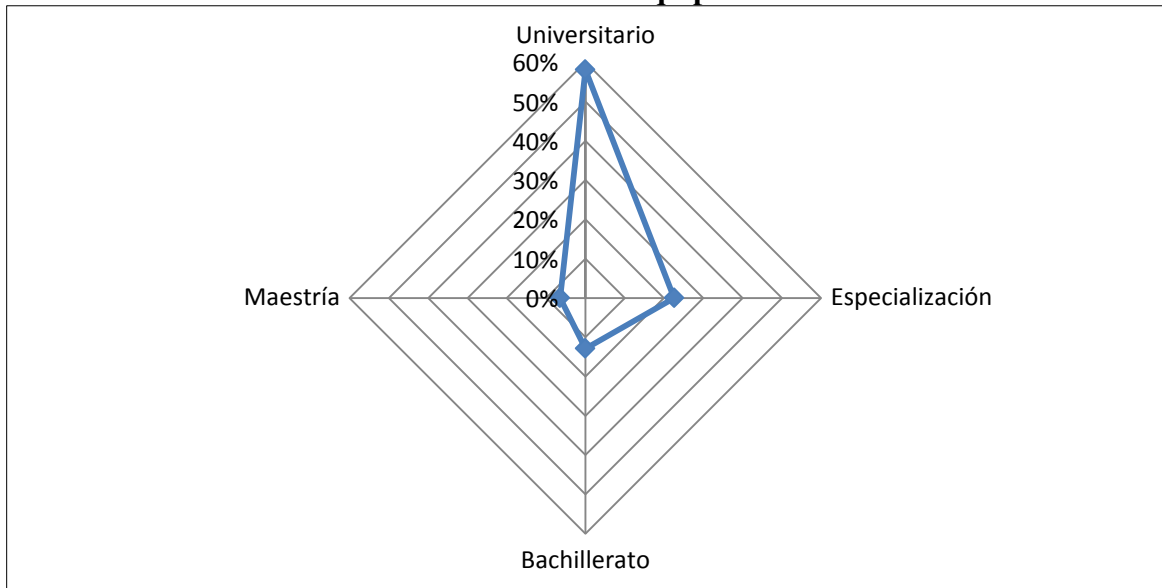
CUADRO NO. 140
Educación Mantiene el Equipo Gerencial

Educación Equipo Gerencial	Porcentaje
Universitario	58.06%
Especialización	22.58%
Bachillerato	12.90%
Maestría	6.45%
Total	100.00%

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 136
Educación Mantiene el Equipo Gerencial



Fuente: Cuadro No. 140
Elaborado por: Daniela Chiriboga

b) Plan estratégico para enfrentar la competencia

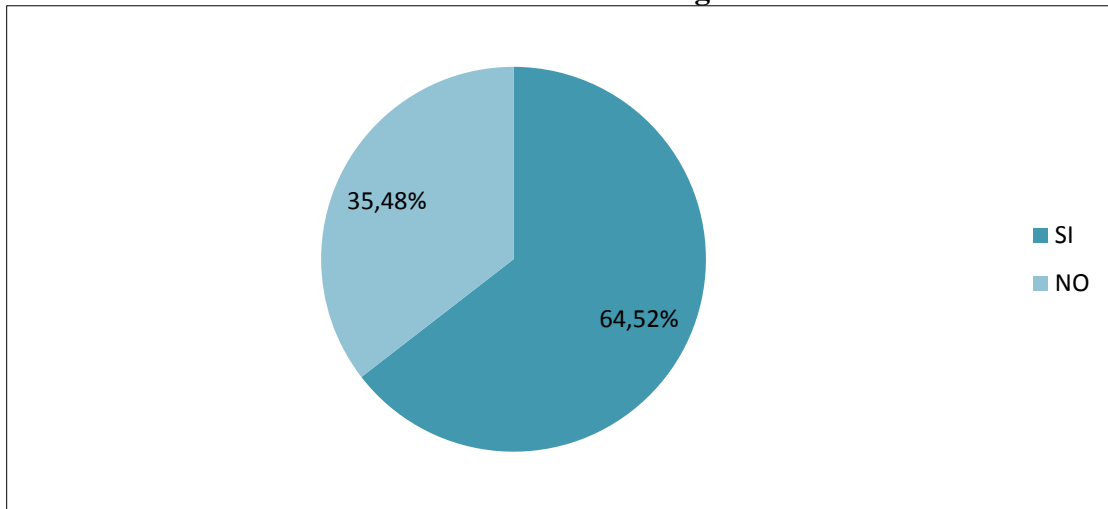
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64,52 por ciento de la muestra encuestada sí mantiene un plan estratégico establecido en la compañía.

CUADRO NO. 141
Existencia Plan Estratégico

Plan Estratégico	Porcentaje	No. Cías
SI	64.52%	20
NO	35.48%	11
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 137
Existencia Plan Estratégico



Fuente: Cuadro No. 141

Elaborado por: Daniela Chiriboga

c) Tipos de presupuestos

El 74,19 por ciento del total de la muestra encuestada, maneja su presupuesto empresarial de manera financiera y los mismos son incluidos en los presupuestos anuales generales. A continuación se presenta el resumen de resultados:

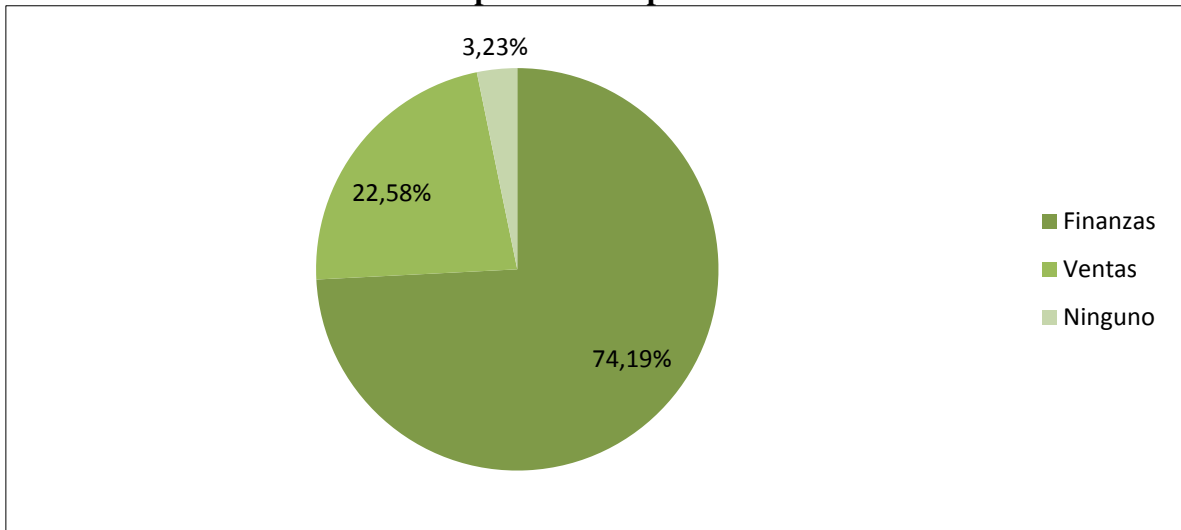
CUADRO NO. 142
Tipos de Presupuestos

Presupuesto Específico	Porcentaje	No. Cías
Finanzas	74.19%	23
Ventas	22.58%	7
Ninguno	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 138
Tipos de Presupuestos



Fuente: Cuadro No. 142

Elaborado por: Daniela Chiriboga

d) Misión de la Empresa

El 100 por ciento de las empresas consultadas si mantienen una misión definida de la empresa, la misma que es conocida por todo el personal que trabaja en la misma.

e) Objetivos estratégicos de mediano plazo

De acuerdo a los resultados obtenidos, los objetivos se encuentran centralizados principalmente en la innovación de maquinaria, en la expansión

de mercados nacionales y en el posicionamiento de la marca, como se muestra a continuación:

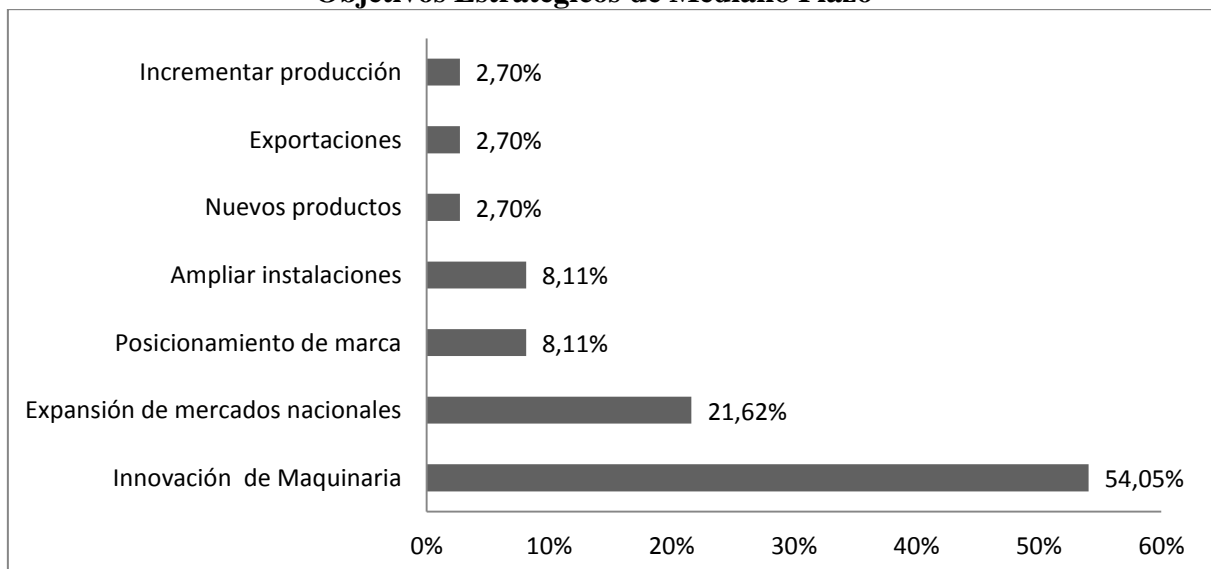
CUADRO NO. 143
Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo

Objetivos Estratégicos	Porcentaje	No. Respuestas
Innovación de Maquinaria	54.05%	20
Expansión de mercados nacionales	21.62%	8
Posicionamiento de marca	8.11%	3
Ampliar instalaciones	8.11%	3
Nuevos productos	2.70%	1
Exportaciones	2.70%	1
Incrementar producción	2.70%	1
Total	100.00%	37

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 139
Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo



Fuente: Cuadro No. 143

Elaborado por: Daniela Chiriboga

f) Estamentos que definen los objetivos empresariales

En el 80,65 por ciento de las empresas los objetivos son definidos netamente por la alta gerencia, mientras que el 16,13 por ciento son definidos mediante concurso con todo el personal

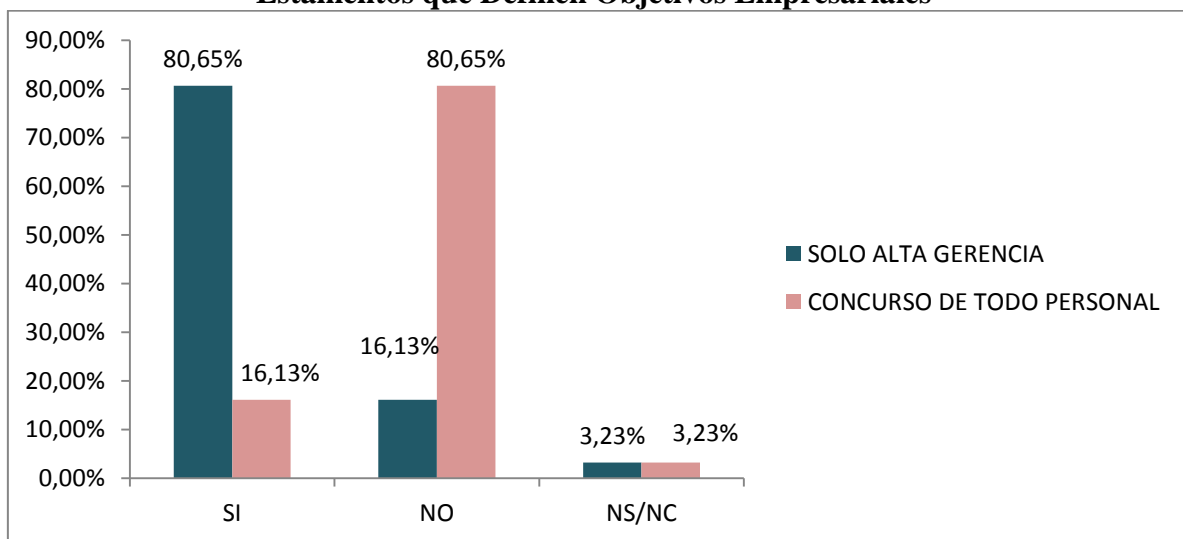
CUADRO NO. 144
Estamentos que Definen Objetivos Empresariales

Definición Objetivos	SOLO ALTA GERENCIA		CONCURSO DE TODO PERSONAL	
	No. Cías.	%	No. Cías.	%
SI	25	80.65%	5	16.13%
NO	5	16.13%	25	80.65%
NS/NC	1	3.23%	1	3.23%
TOTAL	31	100.00%	31	100.00%

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 140
Estamentos que Definen Objetivos Empresariales



Fuente: Cuadro No. 145

Elaborado por: Daniela Chiriboga

g) Medidas para mejorar la competitividad

Las medidas tomadas por las empresas encuestadas son: calidad 24,32 por ciento, cumplimiento 21,62, reingeniería de procesos 16,22 por ciento, de acuerdo a como se detalla a continuación:

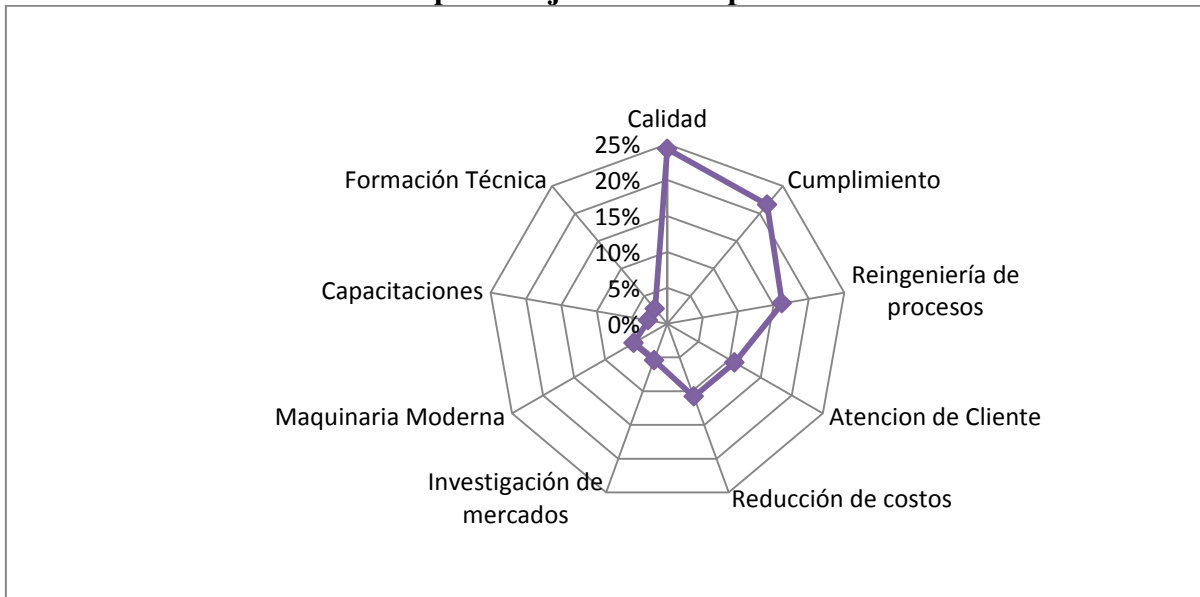
CUADRO NO. 145
Medidas para Mejorar la Competitividad

Mejorar la Competitividad	Porcentaje	No. Respuestas
Calidad	24.32%	9
Cumplimiento	21.62%	8
Reingeniería de procesos	16.22%	6
Atención de Cliente	10.81%	4
Reducción de costos	10.81%	4
Investigación de mercados	5.41%	2
Maquinaria Moderna	5.41%	2
Capacitaciones	2.70%	1
Formación Técnica	2.70%	1
Total	100.00%	37

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 141
Medidas para Mejorar la Competitividad



Fuente: Cuadro No. 145

Elaborado por: Daniela Chiriboga

h) Medidas para reducir costos

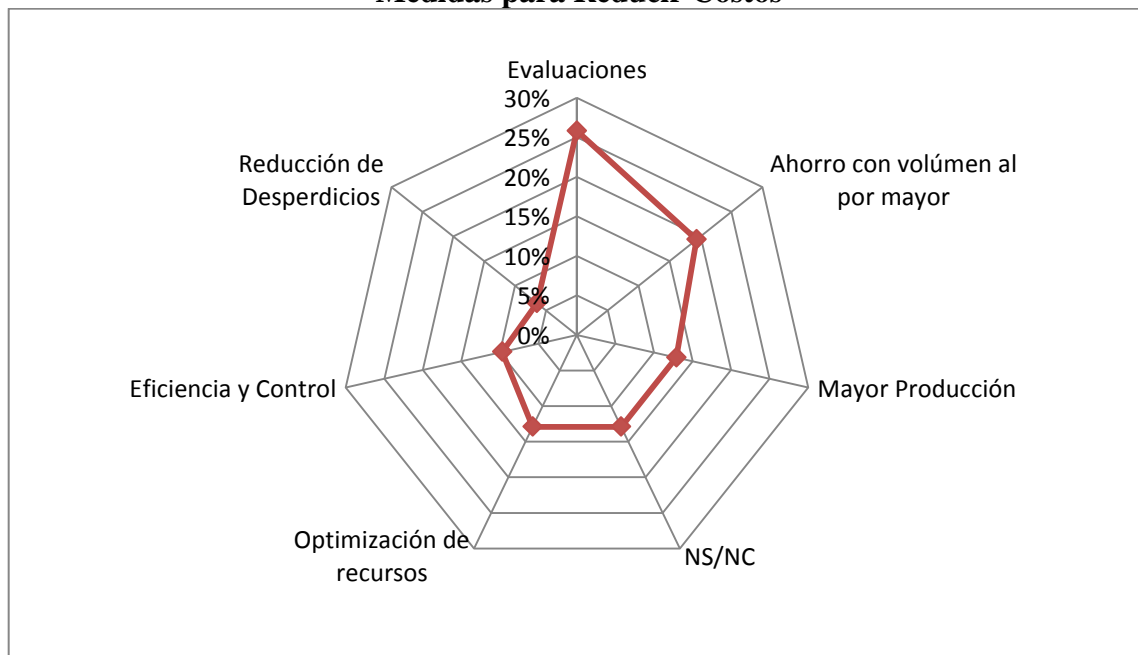
La principal medida tomada para la reducción de costos son las constantes evaluaciones 25,81 por ciento como de insumos, productos, proveedores, materia prima, adicional a esto otra medida tomada es el 19,35 por ciento de ahorro que corresponde a una optimización de los recursos de la empresa para controlar los desperdicios innecesarios, a continuación se presenta el resumen de los resultados:

CUADRO NO. 146
Medidas para Reducir Costos

Medidas reducción de Costos	Porcentaje	No. Cías
Evaluaciones	25.81%	8
Ahorro con volumen al por mayor	19.35%	6
Mayor Producción	12.90%	4
NS/NC	12.90%	4
Optimización de recursos	12.90%	4
Eficiencia y Control	9.68%	3
Reducción de Desperdicios	6.45%	2
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO No. 142
Medidas para Reducir Costos



Fuente: Cuadro No. 146
Elaborado por: Daniela Chiriboga

i) Actividades que conforman la cadena de valor

El 58,06 por ciento de las empresas analizadas afirman que las actividades administrativas, operacionales y gerenciales son las que conforman la cadena de valor de la empresa, así como el 22,58 por ciento conforman el proceso productivo como la fabricación y empaque, que se encuentran incluidos en la cadena de valor interna.

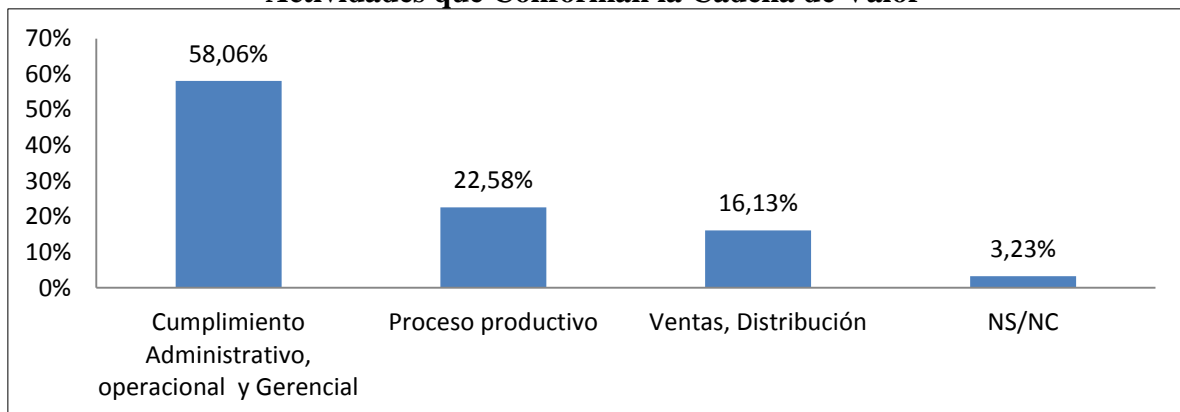
CUADRO NO. 147
Actividades que Conforman la Cadena de Valor

Cadena de Valor	Porcentaje	No. Cías
Cumplimiento Administrativo, operacional y Gerencial	58.06%	18
Proceso productivo	22.58%	7
Ventas, Distribución	16.13%	5
NS/NC	3.23%	1
Total	100.00%	31

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 143
Actividades que Conforman la Cadena de Valor



Fuente: Cuadro No. 147

Elaborado por: Daniela Chiriboga

j) Elementos de valor del producto que lo diferencian de la competencia

De acuerdo a los resultados analizados, el valor agregado más importante de los productos es la calidad del producto, insumos y materia prima, como el cumplimiento, entrega a tiempo y la seriedad del servicio ofrecido por la empresa de acuerdo a lo que se resume a continuación:

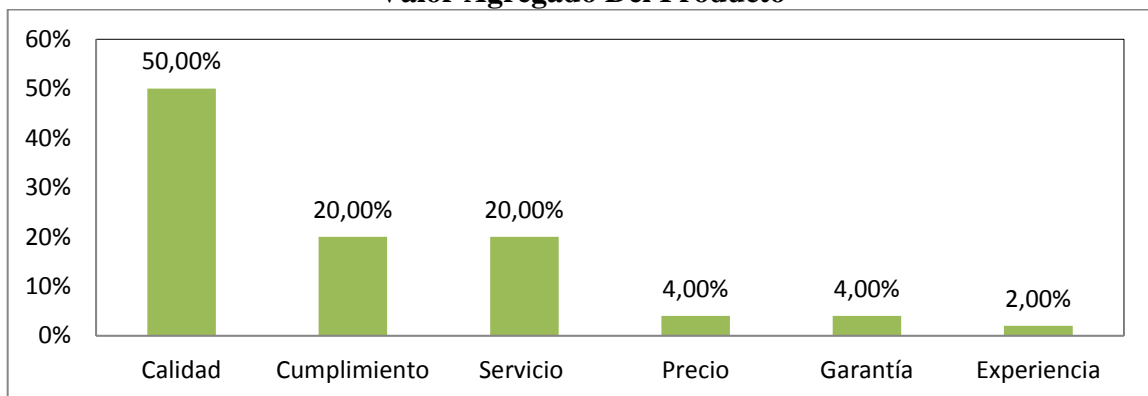
CUADRO NO. 148
Valor Agregado Del Producto

Elemento	Porcentaje	No. Respuestas
Calidad	50.00%	25
Cumplimiento	20.00%	10
Servicio	20.00%	10
Precio	4.00%	2
Garantía	4.00%	2
Experiencia	2.00%	1
Total	100.00%	50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

GRAFICO NO. 144
Valor Agregado Del Producto



Fuente: Cuadro No. 148

Elaborado por: Daniela Chiriboga

CAPÍTULO 5

5. APROXIMACION A LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR CIU C17

5.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis gerencial que, permite identificar el grado de debilidad o fortalezas de las empresas del subsector CIU C17 Elaboración de Papel y Productos de Papel sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria manufacturera en el país.

Para la presente investigación se utiliza como factores claves de éxito a los componentes de los pilares de competitividad propuestos por el WEF. La ponderación de cada factor está dada por las variables particulares del subsector analizado. El puntaje de los valores se compara con los resultados de la investigación, detallados en el capítulo 4.

Para el análisis de la información se utilizó el cuadro de calificación definida en el capítulo No. 3 en la sección de matriz de perfil competitivo.

Para establecer las brechas competitivas, se toman a los factores claves de éxito y se los agrupa por pilares, de acuerdo a lo establecido por el WEF, y con la media aritmética se determina el valor del índice para cada pilar y luego del subsector.

5.2 APROXIMACIÓN A LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR CIU C17: ELABORACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL

Sección Mercado

- **Factor: 10.01 Índice del tamaño del mercado nacional**

La ponderación, establece la importancia de cada uno de estos sectores económicos para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel considerando en la ponderación como sectores CIU más importantes G,C y O que representan los grupos en donde desarrolla la actividad el subsector estudiado.

El cuadro No. 149 muestra que el factor de éxito Índice del tamaño del mercado nacional, tiene una calificación de 1,72/4 o su equivalente a índice WEF: 3,01/7, considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 149
Índice de Tamaño del Mercado Nacional

SECCIÓN	DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATOS ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
G	Comercio al por mayor y al por menor	0,42	38%	2	0,84
C	Industrias Manufactureras	0,30	35%	2	0,60
S	Otras actividades de servicios	0,06	14%	1	0,06
O	Administración pública y defensa	0,10	8%	1	0,10
P	Enseñanza	0,07	2%	1	0,07
Q	Actividades de atención de la salud humana	0,03	1%	1	0,03
T	Actividades no diferenciadas de los hogares	0,02	1%	1	0,02
TOTAL		1			1,72
EQUIVALENTE INDICE WEF					3,01

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.15 Sofisticación del comprador**

La ponderación, establece la importancia de la sofisticación del comprador para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel estableciendo los grupos G y C con mayor índice en comparación con los otros sectores.

El cuadro No. 150 muestra que el factor de éxito Sofisticación del Comprador, tiene una calificación de 1,60/4 o su equivalente WEF: 2,80/7, considerándose como una debilidad muy importante

CUADRO NO. 150
Factor de Éxito: Sofisticación del Comprador

SECCIÓN	DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATOS ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
C	Industrias Manufactureras	0,30	65%	3	0,90
G	Comercio al por mayor y al por menor	0,42	18%	1	0,42
O	Administración pública y defensa	0,10	5%	1	0,10
P	Enseñanza	0,07	3%	1	0,07
S	Otras actividades de servicios	0,06	1%	1	0,06
T	Actividades no diferenciadas de los hogares	0,02	1%	1	0,02
Q	Actividades de atención de la salud humana	0,03	1%	1	0,03
TOTAL		1			1,60
EQUIVALENTE INDICE WEF					2,80

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 11.04 Naturaleza de la ventaja competitiva nacional**

La ponderación, establece la importancia de las ventajas competitivas nacionales para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel asignando a la ventaja competitiva de calidad 0,50, el mayor valor en la ponderación realizada.

El siguiente cuadro No. 151 muestra que el factor de éxito correspondiente a Naturaleza de la ventaja competitiva nacional, tiene una calificación de 1,50/4 o su equivalente WEF: 2,63 /7, considerándose como una debilidad más importante.

CUADRO NO. 151
Naturaleza de la Ventaja Competitiva Nacional

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
Calidad	0,50	43%	2	1,00
Bajo Precio	0,25	22%	1	0,25
Entrega inmediata	0,10	16%	1	0,10
Cumplimiento	0,15	12%	1	0,15
TOTAL	1			1,50
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,63

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.02 Grado de dominio del mercado nacional**

La ponderación, establece el grado de alcance de los servicios ofertados en base a las regiones del Ecuador para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel asignando mayor índice a la región Sierra, seguido de la región Costa.

El siguiente cuadro No. 152 muestra que el factor de éxito correspondiente al grado de dominio del mercado nacional, tiene una calificación de 1,35/4 o su equivalente WEF: 2,36 /7. Considerándose como una debilidad más importante

CUADRO NO. 152
Grado de Dominio del Mercado Nacional

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
Sierra	0,35	42%	2	0,70
Costa	0,25	24%	1	0,25
Oriente	0,12	18%	1	0,12
Solo Quito	0,10	9%	1	0,10
Exportación	0,06	5%	1	0,06
Nacional	0,12	2%	1	0,12
TOTAL	1			1,35
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,36

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.09 Prevalencia De Las Barreras Comerciales-Nacionales**

La ponderación, establece la importancia de las barreras comerciales – nacionales para el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel estableciendo con mayor índice a capital, seguido del nivel de ventas.

El siguiente cuadro No. 153 muestra que el factor de éxito correspondiente a la prevalencia de las barreras comerciales - nacionales, tiene una calificación de

1,18/4 o su equivalente WEF: 2,07 /7, considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 153
Prevalencia de las Barreras Comerciales-Nacionales

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Competencia	0,09	54%	3	0,27
Capital	0,30	10%	1	0,30
Precios	0,15	8%	1	0,15
Nivel de Ventas	0,17	8%	1	0,17
Materia Prima importada	0,09	3%	1	0,09
Políticas gubernamentales	0,10	3%	1	0,10
Infraestructura	0,10	3%	1	0,10
TOTAL	1			1,18
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,07

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.01 Intensidad de la competencia local**

La ponderación, establece la intensidad de la competencia local para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel estableciendo mayor índice de ponderación a maquinaria de punta, disponibilidad de capital e infraestructura.

El siguiente cuadro No. 154 muestra que el factor de éxito correspondiente a Intensidad de la Competencia Local, tiene una calificación de 1,27/4 o su equivalente WEF: 2,22/7. Considerándose como una debilidad muy importante

CUADRO NO. 154
Intensidad de la Competencia Local

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
Maquinaria de punta	0,27	28%	2	0,54
Tecnología	0,04	17%	1	0,04
Infraestructura	0,10	17%	1	0,10
Personal Capacitado	0,08	7%	1	0,08
Disponibilidad de Capital	0,18	5%	1	0,18
Buena Organización	0,06	3%	1	0,06
Precios bajos	0,05	3%	1	0,05
Antigüedad en el Mercado	0,03	3%	1	0,03
Calidad de producto	0,09	2%	1	0,09
Proveedores	0,02	2%	1	0,02
Variedad de productos	0,08	2%	1	0,08
TOTAL	1	90%		1,27
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,22

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 11.03 Estado del desarrollo de clúster (Expansión)**

La ponderación, establece el nivel de desarrollo del clúster en lo relacionado a expansión para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, calificando el análisis como alto, medio o bajo, estableciendo con el índice más considerable a la ampliación de mercados, seguido del incremento de la producción.

El siguiente cuadro No. 155 muestra que el factor de éxito correspondiente Estado del desarrollo de clúster con lo relacionado a expansión, tiene una calificación de 1,84/4 o su equivalente WEF: 3,22/7. Considerándose como una debilidad menos importante

CUADRO NO. 155
Estado del Desarrollo de Clúster (Expansión)

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
Ampliar mercado	0,42	58%	3	1,26
Innovación en tecnología	0,09	16%	1	0,09
Infraestructura/ Maquinaria	0,18	7%	1	0,18
Mantener el crecimiento alcanzado	0,08	4%	1	0,08
Incrementar producción	0,23	2%	1	0,23
TOTAL	1	87%		1,84
EQUIVALENTE INDICE WEF				3,22

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 12.01 Capacidad de innovación**

La ponderación, establece el nivel de desarrollo del clúster en lo relacionado a la capacidad de innovación para el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, calificando el análisis como alto, medio o bajo, asignando valor equitativo de 0.50 a la innovación de nuevas técnicas de producción y mercadeo como a la innovación de productos.

El siguiente cuadro No. 156 muestra que el factor de éxito correspondiente a la capacidad de innovación, tiene una calificación de 2,00/4 o su equivalente WEF: 3,50/7. Considerándose como una debilidad menos importante

CUADRO NO. 156
Capacidad de Innovación

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA/4
Nuevas técnicas producción y mercadeo	0,5	33%	2	1,00
Innovar productos	0,5	28%	2	1,00
TOTAL	1	61%		2,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				3,50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 11.08 Grado de Comercialización**

La ponderación, establece el grado de comercialización mantenido en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel calificando el análisis como alto, medio o bajo, asignando mayor índice a la influencia de objetivos, seguido de estrategias, políticas e investigación de mercado.

El siguiente cuadro N. 157 muestra que el factor de éxito correspondiente al grado de comercialización, tiene una calificación de 4,00/4 o su equivalente WEF: 7,00/7. Considerándose como una fortaleza muy importante.

CUADRO NO. 157
Grado de Comercialización

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
OBJETIVOS	0,30	97%	4,00	1,20
ESTRATEGIAS	0,20	95%	4,00	0,80
POLITICAS	0,20	97%	4,00	0,80
INVESTIGACION DE MERCADO	0,20	87%	4,00	0,80
EVALUACION	0,10	77%	4,00	0,40
TOTAL	1,00			4,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				7,00

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.14 Grado de Orientación al cliente**

La ponderación, establece el grado de orientación al cliente mantenido en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo el análisis en los servicios postventa que se efectúan en las empresas, asignando mayor valor al seguimiento de clientes por medio de la asesoría, un valor similar se asigna a la disponibilidad de página Web.

El siguiente cuadro No. 158 muestra que el factor de éxito correspondiente al grado de orientación del cliente, tiene una calificación de 1,58/4 o su equivalente WEF: 2,77/7. Considerándose como una debilidad muy importante

CUADRO NO. 158
Grado de Orientación al Cliente

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Seguimiento Clientes - Asesoría	0,33	47%	2	0,66
Visitas a clientes	0,25	28%	2	0,50
WEB	0,32	6%	1	0,32
Llamadas telefónicas	0,10	3%	1	0,10
TOTAL	1			1,58
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,77

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 11.02 Calidad de proveedores**

La ponderación, establece el grado de calidad de los proveedores que se mantiene en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, efectuando la calificación en base de los siguientes parámetros: muy bueno, bueno, regular, deficiente; fue asignado con el mayor índice la calificación muy buena con 0.45.

El siguiente cuadro N. 159 muestra que el factor de éxito correspondiente a la calidad de los servicios prestados por los proveedores, tiene una calificación de 2,25/4 o su equivalente WEF: 3,94/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 159
Calidad de Proveedores

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
MUY BUENO	0,45	55%	3	1,35
BUENO	0,35	42%	2	0,70
REGULAR	0,20	3%	1	0,20
DEFICIENTE	0,00	0%	0	0,00
TOTAL	1			2,25
EQUIVALENTE INDICE WEF				3,94

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección Apertura Comercial

- **Factor: 10.02 Índice del tamaño del mercado extranjero**

La ponderación, establece el índice del tamaño del mercado extranjero que se mantiene en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, para dicho análisis se estudia las variantes relacionadas al proceso de exportaciones que realice la empresa, en la cual se estableció con mayor valor la apertura empresas exportadoras y volumen de exportación con 0.30 cada una.

El siguiente cuadro No. 160 muestra que el factor de éxito correspondiente al índice del tamaño del mercado extranjero, tiene una calificación de 1,20/4 o su equivalente WEF: 2,10/7. Considerándose como una debilidad más importante.

CUADRO NO. 160
Índice del Tamaño del Mercado Extranjero

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Empresa exportadora	0,30	10%	1	0,30
Exportador directo	0,20	9%	1	0,20
Nuevos mercados	0,20	26%	2	0,40
Volumen de exportación	0,30	25%	1	0,30
TOTAL	1			1,20
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,10

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.10 Aranceles**

La ponderación, establece el tratamiento de los aranceles que mantiene el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el índice 1 a las restricciones arancelarias.

El siguiente cuadro No. 161 muestra que el factor de éxito correspondiente al tratamiento de aranceles, tiene una calificación de 4/4 o su equivalente WEF: 7/7. Considerándose como una fortaleza más importante, esta respuesta es inversa debido que es mejor tener menor cantidad de aranceles.

CUADRO NO. 161
Aranceles

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
RESTRICCIONES ARANCELARIAS	1,00	20%	4	4,00
BENEFICIO ACUERDOS COMERCIALES	0,00	0%	0	0,00
EXENCION DE IMPUESTOS	0,00	0%	0	0,00
FACILIDAD EN TRAMITES	0,00	0%	0	0,00
TOTAL	1			4,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				7,00

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.04 Alcance y efecto de los impuestos para Materia Prima**

La ponderación, establece el alcance y efecto de los impuestos para la materia prima en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, manteniendo como parámetros de cálculo: efecto mínimo, moderado, significativo y relevante, asignándose con un índice mayor al efecto mínimo.

El siguiente cuadro No. 162 muestra que el factor de éxito correspondiente al alcance y efecto de los impuestos en la materia prima., tiene una calificación de 1/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO No. 162
Alcance y Efecto de los Impuestos en la Materia Prima

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
EFEECTO MINIMO	0,40	3,23%	1	0,40
EFEECTO MODERADO	0,30	3,23%	1	0,30
EFEECTO SIGNIFICATIVO	0,00	0,00%	0	0,00
EFEECTO RELEVANTE	0,30	3,23%	1	0,30
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 6.04 Alcance y efecto de los impuestos para productos terminados**

La ponderación, establece el alcance y efecto de los impuestos para el producto terminado en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, manteniendo como parámetros de cálculo: efecto mínimo, moderado, significativo y relevante, asignándose con mayor índice al efecto mínimo.

El siguiente cuadro No. 163 muestra que el factor de éxito correspondiente al alcance y efecto de los impuestos para los productos terminados, tiene una calificación de 1/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 163
Alcance y Efecto de los Impuestos para Productos Terminados

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
EFEECTO MINIMO	0,40	6,45%	1	0,40
EFEECTO MODERADO	0,35	6,45%	1	0,35
EFEECTO SIGNIFICATIVO	0,00	0,00%	0	0,00
EFEECTO RELEVANTE	0,25	3,23%	1	0,25
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 1.09 Peso de las regulaciones gubernamentales**

La ponderación, establece el efecto de las regulaciones gubernamentales en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el mayor valor a las políticas.

El siguiente cuadro No. 164 muestra que el factor de éxito correspondiente al efecto de las regulaciones gubernamentales, tiene una calificación de 0,80/4 o su equivalente WEF: 1,40/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 164
Peso de las Regulaciones Gubernamentales

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
POLITICAS	0,80	13,89%	1	0,80
ENTES DE CONTROL	0,20	0,00%	0	0,00
TOTAL	1			0,80
EQUIVALENTE INDICE WEF				1,40

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección Gobierno

- **Factor: 6.06 Requisitos para iniciar un negocio**

La ponderación, establece los requisitos para iniciar un negocio en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, considerando como mayor índice al requisito de créditos.

El siguiente cuadro No. 165 muestra que el factor de éxito correspondiente a los requisitos para iniciar un negocio, tiene una calificación de 1,70/4 o su equivalente WEF: 2,98/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 165
Requisitos Para Iniciar Un Negocio

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Créditos	0,40	54,84%	2	0,80
Capacitaciones	0,30	3,23%	1	0,30
Compras Públicas	0,30	3,23%	2	0,60
TOTAL	1			1,70
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,98

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 1.12 Transparencia en las políticas del gobierno**

La ponderación, establece la transparencia en las políticas del gobierno en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, analizando los mecanismos que ofrece el gobierno para el desarrollo de las PYMEs, estableciendo a los créditos de la CFN el índice más considerable, seguido de las compras públicas.

El siguiente cuadro No. 166 muestra que el factor de éxito correspondiente a la transparencia en las políticas del gobierno, tiene una calificación de 1,50/4 o su equivalente WEF: 2,63/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 166
Transparencia en las Políticas Del Gobierno

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
Compras Públicas	0,25	55%	3	0,75
Ley Consumidor	0,20	10%	1	0,2
Créditos de la CFN	0,30	10%	1	0,3
Préstamos del BNF	0,10	3%	1	0,1
Políticas de exportación	0,09	6%	1	0,09
Capacitaciones microempresarios	0,06	3%	1	0,06
TOTAL	1			1,5
EQUIVALENTE INDICE WEF				2,63

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 1.19 Eficacia De Los Ministerios Públicos**

La ponderación, establece la eficacia de los Ministerios Públicos en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el mayor índice a los proyectos de Fomento Industrial, seguido de la política financiera y laboral con igual asignación.

El siguiente cuadro No. 167 muestra que el factor de éxito correspondiente a la eficacia de los Ministerios Públicos, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 167
Eficacia de L\los Ministerios Públicos

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
PROYECTOS DE FOMENTO INDUSTRIAL	0,40	3%	1	0,40
POLITICA TRIBUTARIA	0,10	23%	1	0,10
POLITICA FINANCIERA	0,20	3%	1	0,20
POLITICA LABORAL	0,20	6%	1	0,20
POLITICA DE COMERCIO EXTERIOR	0,10	6%	1	0,10
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección De las Instituciones

- **Factor: 1.04 Confianza del público en el gobierno**

La ponderación, establece la confianza del público en el gobierno en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando mayor índice a la eficacia en la prestación de servicios.

El siguiente cuadro No. 168 muestra que el factor de éxito correspondiente a la confianza del público en el gobierno, tiene una calificación de 2,50/4 o su equivalente WEF: 4,38/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO 168
Confianza del Público en el Gobierno

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
Eficacia en la prestación de servicios	0,50	94%	4	2
Compras Públicas	0,25	10%	1	0,25
Oferta y Demanda	0,25	3%	1	0,25
TOTAL	1			2,50
EQUIVALENTE INDICE WEF				4,38

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 1.02 Protección de la propiedad intelectual**

La ponderación, establece la protección brindada a la propiedad intelectual en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, analizando los mecanismos de ley para proteger la propiedad intelectual y la iniciativa privada, la cual fue asignada con mayor índice en relación con el factor de la ley de consumidor.

El siguiente cuadro No. 169 muestra que el factor de éxito correspondiente a la protección de la propiedad intelectual, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 169
Protección de la Propiedad Intelectual

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Ley de propiedad intelectual	0,60	9,68%	1	0,60
Ley de Consumidor	0,40	3,23%	1	0,40
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 1.14 Costos de la delincuencia y la violencia en las empresas**

La ponderación, establece los costos de la delincuencia y la violencia en las empresas que se encuentran envueltas en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el mayor valor a los robos y violencia.

El siguiente cuadro No. 170 muestra que el factor de éxito correspondiente al costo de la delincuencia y la violencia en las empresas, tiene una calificación de 2.00/4 o su equivalente WEF: 3,50/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 170
Costos de la Delincuencia y la Violencia en las Empresas

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION
		ENCUESTA	CALIFICACION	PONDERADA /4
Robos y violencia	0,50	51,61%	3	1,50
Influye Negativamente	0,30	22,58%	1	0,30
Malas prácticas laborales	0,20	9,68%	1	0,20
TOTAL	1			2,00
EQUIVALENTE INDICE WEF				3,50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección Infraestructura Física

- **Factor: 2.01 Calidad general de la infraestructura (Transporte terrestre, marítimo y aéreo)**

La ponderación, establece Calidad general de la infraestructura (Transporte terrestre, marítimo y aéreo) en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, efectuando la clasificación por los siguientes parámetros: muy bueno, bueno, regular, deficiente, los cuales fueron asignados con mayor índice al parámetro muy bueno.

El cuadro No. 171 muestra que el factor de éxito para la Calidad general de la infraestructura en las empresas, tiene una calificación por tipo de infraestructura de:

- Transporte: 1,60/4 o su equivalente WEF: 2,80/7
- Telecomunicaciones: 1,70/4 o su equivalente WEF: 2,98/7
- Distribución de Energía y gas: 1,80/4 o su equivalente WEF: 3,15/7
- Puertos y aeropuertos: 1,50/4 o su equivalente WEF: 2,63/7
- Servicios Sanitarios: 1,40/4 o su equivalente WEF: 2,45/7

CUADRO NO. 171
Calidad General de la Infraestructura del Estado

VALORACIÓN	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NS/NC	TOTAL	EQUIVALENTE INDICE WEF	
	0,40	0,30	0,20	0,10	0,00			
Transporte terrestre, marítimo y aéreo	DATO ENCUESTA	3%	71%	10%	10%	6%	1,60	2,80
	CALIFICACION	1	3	1	1	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0,40	0,90	0,20	0,10	0,00		
Telecomunicaciones	DATO ENCUESTA	3%	84%	0%	6%	6%	1,70	2,98
	CALIFICACION	1	4	0	1	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0,40	1,20	0,00	0,10	0,00		
Distribución de energía eléctrica y gas	DATO ENCUESTA	10%	77%	10%	0%	3%	1,80	3,15
	CALIFICACION	1	4	1	0	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0,40	1,20	0,20	0,00	0,00		
Puertos y aeropuertos	DATO ENCUESTA	3%	71%	23%	0%	3%	1,50	2,63
	CALIFICACION	1	3	1	0	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0,40	0,90	0,20	0,00	0,00		
Servicios sanitarios	DATO ENCUESTA	3%	42%	23%	29%	3%	1,40	2,45
	CALIFICACION	1	2	1	2	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0,40	0,60	0,20	0,20	0,00		

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección Mercado Financiero

- **Factor: 8.04 Facilidad de acceso al crédito**

La ponderación, establece la facilidad de acceso al crédito en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, centralizando el análisis en el destino que mantiene los créditos solicitados, considerando mayor índice al capital de trabajo, seguido de pago a proveedores e importación de materias primas.

El siguiente cuadro No. 172 muestra que el factor de éxito correspondiente a la facilidad de acceso al crédito, tiene una calificación de 1,54/4 o su equivalente WEF: 2,70/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 172
Facilidad de Acceso al Crédito

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Capital de trabajo	0,35	29,55%	2	0,7
Pago a proveedores	0,19	28,41%	2	0,38
Compra de maquinaria	0,17	18,18%	1	0,17
Proyectos de inversión	0,10	12,50%	1	0,1
Importación de materias primas	0,19	11,36%	1	0,19
TOTAL	1			1,54
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				2,70

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 8.03 Financiamiento a través del mercado local de capital**

La ponderación, establece el financiamiento que las compañías obtienen por el mercado local de capital en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, centralizando el análisis en el destino que mantiene los créditos solicitados, en el cual se asignó mayor índice a capital de trabajo, seguido de compra de maquinaria e importación de materias primas.

El siguiente cuadro No. 173 muestra que el factor de éxito correspondiente al financiamiento a través del mercado local de capital tiene una calificación de 2,15/4 o su equivalente WEF: 3,76/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 173
Financiamiento a través del Mercado Local de Capital

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Capital de trabajo	0,35	54,84%	3	1,05
Compra de maquinaria	0,20	45,16%	2	0,4
Proyectos de inversión	0,10	19,35%	1	0,1
Importación de materias primas	0,20	29,03%	2	0,4
Pago a proveedores	0,10	35,48%	2	0,2
TOTAL	1			2,15
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3,76

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 8.01 Disponibilidad de los servicios financieros**

La ponderación, establece la disponibilidad de los servicios financieros en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando mayor índice a la compra de maquinaria, seguido de pago a proveedores.

El siguiente cuadro No. 174 muestra que el factor de éxito correspondiente a la disponibilidad de los servicios financieros, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 174
Disponibilidad de los Servicios Financieros

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Capital de trabajo	0,20	6,45%	1	0,2
Compra de maquinaria	0,30	12,90%	1	0,3
Importación de materias primas	0,11	9,68%	1	0,11
Pago a proveedores	0,22	9,68%	1	0,22
Proyectos de inversión	0,17	6,45%	1	0,17
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 8.06 Restricción en los flujos de capital**

La ponderación, establece la restricción del flujo de capital para las empresas que se encuentran desarrollando en el CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo mayor valor a las líneas de crédito privadas.

El siguiente cuadro No. 175 muestra que el factor de éxito correspondiente a la restricción en los flujos de capital, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO No. 175
Restricción en los Flujos de Capital

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
LINEAS DE CREDITO PRIVADAS	0,75	12,90%	1	0,75
LINEAS DE CREDITO GUBERNAMENTALES	0,25	3,23%	1	0,25
TOTAL	1			1,00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1,75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección Eficiencia Mercado Laboral

- **Factor: 5.02 Tasa de matriculación en la educación superior**

La ponderación, establece la tasa de matriculación en la educación superior para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel. Se clasificó la revisión de acuerdo a los grados de estudio presentes en el Ecuador, estableciendo el mayor índice a la educación universitaria, seguido de educación tecnológica y maestría.

El siguiente cuadro No. 176 muestra que el factor de éxito correspondiente a la tasa de matriculación en la educación superior, tiene una calificación de 1,30/4 o su equivalente WEF: 2,28/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO No. 176
Tasa de Matriculación en la Educación Superior

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Tecnológica	0.25	20.00%	1	0.25
Universitaria	0.30	33.00%	2	0.60
Especialización	0.20	13.00%	1	0.20
Maestría	0.25	1.00%	1	0.25
TOTAL	1			1.30
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				2.28

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 7.06 Paga y productividad**

La ponderación, establece la tasa de paga y productividad para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos papel, comparando entre los parámetros muy buena, buena, regular y deficiente, asignando con el mayor valor a una productividad muy buena.

El siguiente cuadro No. 177 muestra que el factor de éxito correspondiente a la productividad de fuerza laboral del subsector, tiene una calificación de 1,80/4 o su equivalente WEF: 3,15/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 177
Productividad de Fuerza Laboral del Subsector

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
MUY BUENA	0.40	3.23%	1	0.40
BUENA	0.30	54.84%	3	0.90
REGULAR	0.20	29.03%	2	0.40
DEFICIENTE	0.10	6.45%	1	0.10
TOTAL	1			1.80
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.15

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

El siguiente cuadro No. 178 muestra que el factor de éxito correspondiente a la productividad de fuerza laboral propia, tiene una calificación de 2,00/4 o su equivalente WEF: 3,50/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 178
Productividad de Fuerza Laboral Propia

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
MUY BUENA	0.40	58.06%	3	1.20
BUENA	0.30	32.26%	2	0.60
REGULAR	0.20	6.45%	1	0.20
DEFICIENTE	0.10	0.00%	0	0.00
TOTAL	1			2.00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

El siguiente cuadro No. 179 realiza una comparación entre la Productividad de fuerza laboral del subsector y la productividad propia.

CUADRO NO. 179
Comparativo Productividad

	VALORACIÓN	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL	EQUIVALENTE INDICE WEF
	PONDERACIÓN	0.40	0.30	0.20	0.10		
Productividad de fuerza laboral del subsector	DATO ENCUESTA	3.23%	54.84%	29.03%	6.45%	1.80	3.15
	CALIFICACION	1	3	2	1		
	CALIFICACION PONDERADA /4	0.40	0.90	0.40	0.10		
Productividad laboral propia	DATO ENCUESTA	58.06%	32.26%	6.45%	0.00%	2.00	3.50
	CALIFICACION	3	2	1	0		
	CALIFICACION PONDERADA /4	1.20	0.60	0.20	0.00		

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 7.02 Flexibilidad en la determinación de los salarios**

Se consideraron los niveles establecidos en el siguiente cuadro para la evaluación de Flexibilidad en la determinación de los salarios en base a la información contenida en el capítulo 4 para la evaluación del factor. La ponderación, establece la importancia de cada uno de las variables identificadas para el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo el mayor índice al incremento de la ley al ser considerado más flexible., seguido de las bonificaciones.

El cuadro No. 180 muestra que el factor de éxito para Flexibilidad en la determinación de los salarios, tiene una calificación de 1,45/4 o su equivalente WEF: 2,54/7, lo cual determina un debilidad muy importante.

CUADRO NO. 180
Flexibilidad en la Determinación de los Salarios

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Incremento Ley	0.45	48.48%	2	0.90
Bonificaciones	0.25	18.18%	1	0.25
Subsidios	0.05	9.09%	1	0.05
Buen clima laboral	0.15	12.12%	1	0.15
Ventas	0.10	3.03%	1	0.10
TOTAL	1			1.45
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				2.54

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 7.01 Cooperación en las relaciones empleador - trabajador**

La ponderación, establece la cooperación en las relaciones empleador – trabajador para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo el mayor índice a la relación muy buena, en la cual se desarrolla la cooperación laboral.

El siguiente cuadro No. 181 muestra que el factor de éxito correspondiente a la cooperación en las relaciones empleador - trabajador, tiene una calificación de 1,80/4 o su equivalente WEF: 3,15/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 181
Cooperación en las Relaciones Empleador- Trabajador

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
MUY BUENA	0.40	70.97%	3	1.20
BUENA	0.30	16.13%	1	0.30
REGULAR	0.20	3.23%	1	0.20
DEFICIENTE	0.10	3.23%	1	0.10
TOTAL	1			1.80
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.15

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 5.07 Disponibilidad local de formación y servicios de investigación**

La ponderación, establece la disponibilidad local de formación y servicios de investigación para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, analizando los programas de desarrollo que mantienen las empresas para sus empleados, asignando el mayor índice a la capacitación y preparación profesional.

El siguiente cuadro No. 182 muestra que el factor de éxito correspondiente a la Disponibilidad local de formación y servicios de investigación, tiene una calificación de 1,40/4 o su equivalente WEF: 2,45/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO No. 182
Disponibilidad Local de Formación y Servicios de Investigación

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO		CALIFICACION PONDERADA /4
		ENCUESTA	CALIFICACION	
Capacitación Profesional	0.40	58.06%	3	1.20
Formación personal / Rendimiento	0.20	6.45%	1	0.20
TOTAL	0.60			1.40
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				2.45

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 7.04 Prácticas de contratación y despido**

La ponderación, establece las prácticas de contratación y despido para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo al cumplimiento de la ley laboral con el mayor índice.

El siguiente cuadro No. 183 muestra que el factor de éxito correspondiente a la Prácticas de contratación y despido, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 183
Prácticas De Contratación y Despido

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Cumplimiento de Ley Laboral	0.60	3.23%	1	0.60
Muy limitante	0.25	3.23%	1	0.25
Negativamente	0.15	93.55%	1	0.15
TOTAL	1			1.00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1.75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección: Desarrollo Tecnológico

• **Factor: 9.01 Disponibilidad de las últimas tecnologías**

La ponderación, establece la disponibilidad de las últimas tecnologías para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo el mayor índice a capital, seguido de la tecnología de punta, con el fin de generar mejores condiciones de trabajo y seguridad.

El siguiente cuadro No. 184 muestra que el factor de éxito correspondiente a la disponibilidad de las últimas tecnologías, tiene una calificación de 1,60/4 o su equivalente WEF: 2,80/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 184
Disponibilidad De Las Últimas Tecnologías

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Capital	0.30	5.56%	1	0.30
Infraestructura	0.20	77.78%	4	0.80
Tecnología de punta	0.30	16.13%	1	0.30
Recurso Humano	0.20	8.33%	1	0.20
TOTAL	1			1.60
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				2.80

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor: 9.02 Nivel de la empresa en absorción de tecnología**

La ponderación, establece el nivel de la empresa en absorción de tecnología para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, considerando con el mayor valor a la flexibilidad de la gerencia y la disponibilidad de capital para adoptar cambios tecnológicos.

El siguiente cuadro No. 185 muestra que el factor de éxito correspondiente al nivel de la empresa en absorción de tecnología, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 185
Nivel de la Empresa en Absorción de Tecnología

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Convenios de transferencia de tecnología - procesos	0.20	19.35%	1	0.20
Convenios de transferencia de tecnología - productos	0.20	12.90%	1	0.20
Disponibilidad de capital	0.30	0.00%	0	0.00
Flexibilidad de Gerencia	0.30	70.97%	2	0.60
TOTAL	1			1.00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1.75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor de éxito: 12.01 Capacidad de innovación**

La ponderación, establece la capacidad de innovación para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando índices iguales para la innovación de marketing, de administración, de finanzas, de recursos humanos, de producción, de estudio de mercados.

El siguiente cuadro No. 186 muestra que el factor de éxito correspondiente a la capacidad de innovación, tiene una calificación de 1,75/4 o su equivalente WEF: 3,06/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 186
Capacidad de Innovación

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Innovaciones en Marketing	0.15	70.00%	3	0.45
Innovaciones en Administración	0.15	23.33%	1	0.15
Innovaciones en Finanzas	0.15	20.00%	1	0.15
Innovaciones en Producción	0.15	57.14%	3	0.45
Innovaciones en Recursos Humanos	0.15	23.33%	1	0.15
Estudio de mercado	0.15	50.00%	2	0.30
Política de incentivos	0.10	17.65%	1	0.10
TOTAL	1			1.75
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.06

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor de éxito: 12.04 Colaboración Universidad - Industria en I&D**

La ponderación, establece la colaboración Universidad-Industria en I&D para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el índice total a la oferta de programas de universidad.

El siguiente cuadro No. 187 muestra que el factor de éxito correspondiente la Colaboración Universidad-Industria en I&D, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 187
Colaboración Universidad-Industria en I&D

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Oferta de programas de universidades	1.00	3.23%	1	1.00
TOTAL	1			1.00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1.75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor de éxito: 1.01 Derechos de propiedad**

La ponderación, establece el manejo de los derechos de propiedad para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, estableciendo el índice total a los productos patentados.

El siguiente cuadro No. 188 muestra que el factor de éxito correspondiente al manejo de los derechos de propiedad, tiene una calificación de 1,00/4 o su equivalente WEF: 1,75/7. Considerándose como una debilidad muy importante.

CUADRO NO. 188
Derechos de Propiedad

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Productos patentados	1.00	3.23%	1	1.00
No tiene Patentes	0.00	67.74%	3	0.00
Algunos		25.81%	2	0.00
TOTAL	1.00			1.00
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				1.75

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

Sección: Gestión Gerencial

• **Factor: 11.09 Disposición para delegar autoridad**

La ponderación, establece la disposición para delegar autoridad que mantienen las gerencias en las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando mayor influencia a la participación de todo el personal en Planificación estratégica, seguido de los programas de mejoramiento continuo.

El siguiente cuadro No. 189 muestra que el factor de éxito correspondiente a la disponibilidad de delegar autoridad, tiene una calificación de 1,95/4 o su equivalente WEF: 3,41/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 189
Disponibilidad de Delegar Autoridad

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Participación de todo el personal en Planificación estratégica	0.40	16.13%	1	0.40
Programas de mejoramiento continuo	0.35	62.16%	3	1.05
Empoderamiento de calidad	0.25	38.71%	2	0.50
TOTAL	1			1.95
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.41

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- **Factor de éxito: 11.05 Amplitud de la cadena de valor**

La ponderación, establece la amplitud de la cadena de valor para las empresas que se encuentran desarrollando en el subsector CIU C17 Elaboración de papel y productos de papel, asignando el mayor índice al proceso productivo.

El siguiente cuadro No. 190 muestra que el factor de éxito correspondiente a la amplitud de la cadena de valor, tiene una calificación de 1,80/4 o su equivalente WEF: 3,15/7. Considerándose como una debilidad menos importante.

CUADRO NO. 190
Amplitud de la Cadena de Valor

DESCRIPCION	PONDERACIÓN	DATO ENCUESTA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA /4
Todo el proceso productivo	0.60	22.58%	1	0.60
Ventas- Distribución	0.40	74.19%	3	1.20
TOTAL	1			1.80
EQUIVALENTE ÍNDICE WEF				3.15

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

De acuerdo a los resultados obtenidos de la calificación de los factores de éxito del subsector CIU C17 Fabricación de papel y productos de papel, en

promedio la calificación es 1,66 que es considerada como regular, y debilidad menos importante.

El cuadro No 191 muestra que el factor de éxito con mayor calificación es “Mercadeo” con un indicador de 2,61 sobre 4 y 4,57 sobre 7, mientras y que la menor calificación es para “Desarrollo Tecnológico” con un indicador de 1,27 sobre 4 y 2,22 sobre 7; hay que mencionar también los resultados obtenidos por los factores de éxito “Gestión Gerencial” con un indicador de 1,88 sobre 4 y 3,28 sobre 7.

CUADRO NO. 191
Aproximación A La Competitividad del Subsector CIU C 17: Elaboración de Papel y Productos de Papel

SECCIONES	DESCRIPCIÓN	RESULTADO PONDERADO /4	RESULTADO PONDERADO /7
1	Mercado	1,56	2,73
2	Mercadeo	2,61	4,57
3	Apertura comercial	1,60	2,80
4	Gobierno	1,40	2,45
5	Instituciones	1,83	3,21
6	Infraestructura física	1,60	2,80
7	Mercado financiero	1,42	2,49
8	Eficiencia del mercado laboral	1,48	2,58
9	Desarrollo tecnológico	1,27	2,22
10	Gestión gerencial	1,88	3,28
TOTAL		16,64	29,13
PROMEDIO		1,66	2,91

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Relativas a los Factores de Competitividad

- Sección 1: Mercado

Los segmentos económicos atendidos por el subsector CIU C17 son: Comercio al por mayor y al por menor de papel y productos de papel con un 38,10 por ciento, industrias manufactureras con el 34,52, otras actividades de servicios con el 14,29, administración pública y defensa con el 8,33, enseñanza con el 2,38, actividades de la atención de la salud humana con el 1,19 y las actividades no diferenciadas de los hogares con el 1,19 por ciento.

El 35,59 por ciento de las empresas son reconocidas en el mercado interno por la calidad del producto, mientras que el 27,12 por ciento por el nivel de cumplimiento de acuerdo al servicio y entrega del producto.

Las principales fortalezas de los productos son la calidad, que corresponde al 42,68 por ciento, el precio accesible el 21,95. El restante porcentaje con aspectos relacionados al nivel de atención, entrega inmediata y cumplimiento en el servicio.

Las principales fortalezas de la competencia son: con el 27,59 por ciento poseer maquinaria de punta, seguido por el nivel de tecnología con el 17,24, y las condiciones de la Infraestructura con el 17,24. Esto se debe a que existe un posicionamiento de marca y de infraestructura adecuada.

El 48,84 por ciento de los canales de distribución corresponden a transporte de distribución directa (vehículos propios), mientras que el 20,93 corresponde a ventas directas a clientes.

El 42,42 por ciento de los mercados geográficos preferidos por las empresas del subsector CIIU C17 son la región Sierra, del cual el 9,09 por ciento se encuentra concentrado en la ciudad de Quito, y el 24,24 es la región Costa.

La principal dificultad que tienen las empresas del subsector para ingresar al mercado y permanecer en él, es la competencia con 53,85 por ciento, la inversión inicial de capital con un 10,26, así como la fijación de precios con 7,69 por ciento.

La falta de financiamiento y de capital constituye el principal obstáculo para que las empresas del subsector se limiten a salir del mercado nacional con el 43,24 por ciento, la falta de apoyo gubernamental ya sea por medio de incentivos, facilidad en trámites de gobierno o leyes con el 5,41, así como la falta de capacidad de producción y de personal con el 5,41 por ciento.

El 57,78 por ciento de los investigados, desea incrementar su nicho de mercado, el 22,22 quiere incrementar la tecnología, la maquinaria y la infraestructura. El 17,78 por ciento de empresas maneja la política de mantener constante el crecimiento alcanzado de acuerdo a la venta de sus productos.

El 45,71 por ciento de los investigados tienen planeado enfrentar a la competencia mediante la mejora continua a través de la calidad de sus productos. El 28,57 no ven futuro del mercado en cuanto a la competencia.

El 33,33 por ciento de los investigados, desea innovar nuevas técnicas de producción y mercadeo, mientras que el 27,78 desea innovar los productos en un futuro. El 38,80 por ciento creen que no habrá innovación en el futuro.

- Sección 2: Mercadeo

El 54,84 por ciento de las empresas si cuenta con un plan de mercadeo y la persona encargada de establecerlo con un 45,16 es el gerente general junto con el jefe de mercadeo. Dentro de los planes de mercadeo, el 35,90 por ciento está dado por el aumento de las ventas.

Para cumplir con los objetivos fijados las principales estrategias son la asesoría permanente de los clientes con el 25,00 por ciento. La mejora de la calidad en el producto y servicio con el 22,73. La estrategia enfoca a nuevos mercados y nuevos productos con el 29,55 por ciento. El porcentaje restante equivale a estrategias basadas en los planes de trabajo, publicidad, mejoramiento de maquinaria y el trabajo en equipo.

Las principales formas de fijar los precios son mediante la competencia y sus costos en el mercado, como también por el estudio de costos de producción, el primero alcanzar el 62,86 por ciento y el segundo con 11,43.

El 67,74 por ciento de las empresas si cuenta con un plan de promoción y publicidad, el 32,61 se basa en la publicidad virtual por medio de la Web (internet), mientras que el 28,26 por ciento se enfoca en el punto de venta POP por medio de campañas promocionales a través de carteles, volantes o displays.

El 51,61 por ciento de las empresas realizan anualmente las investigaciones de mercado, el 19,35 lo realiza constantemente; mientras que el 12,90 por ciento no lo hace.

El 22,58 por ciento de las empresas analizan resultados en el periodo de acuerdo al cumplimiento del plan estratégico, el 22,58 de acuerdo a control de calidad de producto y mejora continua de procesos; mientras que el 22,58 por ciento no evalúa el cumplimiento.

El 46,88 por ciento de las empresas da seguimiento al cliente por medio de conversaciones, regalos, asesoría, ordenes de trabajo, etc, el 28,13 realiza visitas directas a los clientes con una asistencia personalizada, mientras que el 15,63 por ciento no presta un servicio post venta a sus clientes.

El 93,55 por ciento de las empresas encuestadas afirman un cumplimiento con sus clientes entre el 81 y 100 por ciento.

El 54,84 por ciento de los proveedores nacionales, y en el 9,68 de los proveedores extranjeros cumplen con sus compromisos entre el 81 y 100 por ciento.

- Sección 3: Apertura Comercial

Un 90,32 por ciento de las empresas encuestadas no realiza exportaciones mientras que el 9,68 sí lo hace a través de terceros y directamente. El total de empresas que exportan mantienen registro de exportaciones. Los productos exportados son: papel periódico con 6,45 y tapas plásticas con 3,23 por ciento.

Los países a los que se pretende llegar con el producto son a nivel Latinoamérica, a Colombia y Panamá. Las dificultades para entrar en esos mercados son las normas y las políticas de gobierno que mantiene cada país.

Los aranceles como costo, influyen entre un 11 a un 20 por ciento en la exportación de los productos.

El 86,11 por ciento de las empresas encuestadas afirman que ninguna política gubernamental colabora o beneficia para la exportación, y el restante se siente perjudicado por los aranceles altos.

- Sección 4: Gobierno

El 54,84 por ciento reconoce tener acceso a créditos de producción. El 38,71 manifiesta que el gobierno no concede ningún incentivo para la creación de PYMEs, el 3,23 incentiva por medio de cursos de capacitaciones y el restante 3,23 por ciento lo incentiva a través del proceso de compras públicas.

El 54,84 por ciento afirma que existe mecanismo gubernamental de compras públicas el cual permite el desarrollo de PYMEs, el 29,03 afirma que no existe algún mecanismo gubernamental, el 6,45 afirma que existe por medio de la ley del consumidor, el 6,45 por medio de créditos de la CFN, y el 3,23 por ciento por medio de préstamos del BNF orientados al desarrollo de las PYMEs.

El 84,38 por ciento afirma que no existe o no es efectiva la política gubernamental que facilite al sector productivo su inserción en el comercio mundial. El 6,25 está identificado con las políticas de exportación, y el restante 9,38 por ciento con las capacitaciones a microempresarios y a las reformas efectuadas por el Estado (políticas de crédito y la ley del consumidor).

El 96,77 por ciento cree que no existe alguna política de gobierno para mejorar la competitividad del subsector, y el único porcentaje significativo es la creación del Ministerio de la Competitividad con un 3,23 por ciento.

La gran mayoría de los encuestados desconoce como incide la política financiera 93,55 por ciento, comercio exterior 93,55, laboral 90,32 y tributaria 77,97 en el desarrollo de competitividad de las PYMEs del subsector CIU C17. Las políticas que influyen positivamente son financiera 3,23 por ciento, comercio exterior 6,45, laboral 6,45, tributaria 22,58; mientras que la incidencia negativa en el desarrollo corresponde a la financiera con el 3,23, laboral 3,23, tributaria 6,45 por ciento.

El 74,19 por ciento de las empresas, afirman que el teléfono, internet, energía y agua influyen dentro de la utilidad final en un rango de 0 al 10 por ciento, el porcentaje restante se manejan en el rango de 11– 100 por ciento.

- Sección 5: De las Instituciones

El 50,00 por ciento de las entidades encuestadas aseguran no estar vinculadas con alguna institución pública; mientras que el 50,00 restante asegura tener vínculo con instituciones públicas gracias a su actividad dentro del subsector, las cuales corresponden a La CFN, SRI, Ministerio de Salud y Municipio de Quito con un porcentaje de 5,00 cada uno; el Instituto Geográfico Militar, Correos del Ecuador, Tribunal Supremo Electoral, Impiap, Trolebús, Cuerpo de Bomberos, Consejo Provincial, BNF, Ministerio de Relaciones Laborales, Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha y Banco del Pacífico con el 2,50 por ciento cada una.

Según las entidades encuestadas se cree que el 93,55 por ciento de las empresas públicas creen que la satisfacción de los servicios brindados oscila entre el 76 al 100 por ciento de satisfacción, el 3,23 oscila entre el 51 al 75, y el 3,23 restante oscila entre 26 al 50 por ciento de satisfacción.

El 87,10 por ciento afirma que no se cumple con la protección de los derechos a la propiedad e iniciativa privada; mientras que el 9,68 afirma que la protección se consigue por medio del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual con la ley de propiedad intelectual, y el 3,23 por ciento la protegen por medio de la ley del consumidor.

El 42,42 por ciento de las empresas encuestadas no están afiliadas con asociaciones o agremiaciones; mientras que 57,58 por ciento si tienen afiliaciones, entre ellas están la Cámara de Comercio de Quito, GREMAGAPI, Asociación de Artesano de pichincha, Junta Nacional defensa del artesano, Cámara de la Pequeña y Mediana empresa de Pichincha, Gremio de Artesanos Gráficos, Federación de Exportadores.

La corrupción y la inseguridad influyen negativamente en 83,87 por ciento por medio de robos y violencia, malas prácticas laborales, etc; mientras que el 16,13 por ciento consideran que no influyen.

- Sección 6: Infraestructura Física

La calidad y disponibilidad del transporte terrestre, marítimo y aéreo con el 70,97 por ciento de empresas, está calificado como bueno, mientras que el 3,23 afirma como muy bueno. En lo que respecta a telecomunicaciones con el 83,87 y al 77,42 de la distribución eléctrica lo califican como buenos. Los servicios sanitarios con 41,94 y los puertos y aeropuertos con el 70,97 por ciento también lo ubican como buenos.

Siete empresas piensan que la empresa privada si contribuye con programas terrestre, marítimo y aéreo telecomunicaciones, distribución de energía eléctrica y gas, puertos y aeropuertos y servicios sanitarios.

- Sección 7: Mercado Financiero

La actividad empresarial que más financia con los productos que ofrece el sistema financiero es el capital de trabajo en forma genérica con 29,55 por ciento y el pago de proveedores con 28,41. La compra de maquinaria con el 18,18, los proyectos de inversión con el 12,50 y la importación de materias primas con un 11,36 por ciento.

El 43,90 por ciento de las empresas analizadas determinan las necesidades financieras a través de liquidez y rentabilidad y otro 24,39 por ciento mediante capacidad de endeudamiento.

Los créditos otorgados por entidades del estado no contribuyen al desarrollo del subsector pues el 91,94 por ciento no utiliza dichos créditos para financiar capital de trabajo, compra de materia prima, pago proveedores, compra maquinaria y proyectos de inversión.

El 77,42 por ciento asegura que nadie financia las actividades para cambios tecnológicos, reestructuración industrial e investigación y desarrollo, mientras que el 12,90 afirman que son los bancos privados y el 6,45 por autofinanciamiento. Como último se encuentra la CFN con el 3,23 por ciento.

- Sección 8: Eficiencia del Mercado Laboral

El 33,00 por ciento del personal que trabaja en las empresas pertenecientes al subsector tienen formación universitaria. Las principales destrezas y habilidades que les caracterizan son la eficacia personal, perfeccionismo, logro y acción con el cumplimiento de objetivos.

El 22,50 por ciento de las empresas se basan en índices y planes de ventas para medir la eficacia y productividad de la fuerza laboral, mientras que el 20,00 lo realiza mediante cumplimientos laborales.

El 54,84 por ciento de los encuestados califica al nivel de productividad de la fuerza laboral del subsector como bueno y el 3,23 como muy bueno.

Mientras que la productividad de la fuerza laboral a nivel interno por empresas el 58,06 lo califica como muy bueno y el 32,26 como bueno.

El 48,48 por ciento de los encuestados reconocen que la política salarial es la que estimula al personal, seguido con el 18,18 por las bonificaciones y/o comisiones que perciben.

El 90,32 por ciento de las entidades encuestadas aseguran que el sindicato influye en el nivel de productividad de la empresa en el rango 0 – 10 por ciento. El 70,97 por ciento de los encuestados afirma que la relación trabajador - empleador es muy buena y el 16,13 por ciento es buena.

El 77,42 por ciento de los encuestados afirman que ningún programa de desarrollo profesional y personal existe en su empresa, mientras que el 22,58 por ciento considera que si recibe capacitación profesional.

El 58,06 por ciento asegura que no se maneja ningún programa ni política para el perfeccionamiento del personal, mientras que el 25,81 hace capacitaciones, el 9,68 por cursos y talleres, y el 6,45 por ciento en base a la formación personal y por rendimientos.

El 3,23 por ciento de los representantes de las empresas encuestadas afirman que la política del gobierno referente a la contratación del personal se cumple de una forma muy determinante y exigente, mientras que el otro 96,77 asegura influir negativamente por ser muy limitante al no poder contratar la cantidad de personal y los perfiles necesarios.

- Sección 9: Desarrollo Tecnológico

El 50,00 por ciento las empresas encuestadas no mantienen identificado programas de mejoramiento continuo, el 32,35 tiene en marcha programas de capacitaciones, el 8,82 en adquisición de tecnología de punta, el 5,88 en estudios de mercado y de competitividad y el 2,94 por ciento en programas de control de calidad.

El 63,89 por ciento cree que las fortalezas tecnológicas de la competencia corresponden a la tecnología avanzada manejado en la maquinaria, sistemas y equipos de punta, mientras que el 13,89 por ciento se lo atribuye a las instalaciones físicas.

El 67,74 por ciento de las empresas encuestadas no ha realizado ningún cambio en productos ni en procesos a través de copias a la competencia, el

19,35 por ciento si considera que realizó mejoras y cambios en los procesos.

El 30,00 por ciento no realiza ninguna innovación en el área de marketing, en la administrativa no lo hace un 70,00, en la financiera un 73,33, en cuanto a producción el 42,86 y en recursos humanos no lo efectúa un 76,67 por ciento.

El nivel de flexibilidad de los directivos para adoptar cambios, en su mayoría, es muy bueno, con un 70,97 por ciento, el 25,81 lo considera bueno y el 3,23 por ciento lo considera regular.

El 30,77 por ciento de las empresas encuestadas tienen una manera establecida para medir la eficiencia y productividad por medio de los índices de producción (cantidad de perdidos cumplidos), a través de los índices de ventas con el 28,21, por el nivel de cumplimiento de objetivos con el 23,08, por medición de tiempo con el 10,26 y por el ahorro y optimización de recursos con el 5,13 por ciento.

El 45,16 por ciento de las empresas adquieren maquinaria nueva y convencional, mientras que el 32,26 se deciden por maquinaria usada en buen estado.

El 32,35 por ciento de las empresas encuestadas no realiza actividades para promover la creatividad y la innovación, mientras que el 23,53 por ciento impulsan la investigación y el desarrollo a fin de obtener nuevos productos.

Un 67,74 por ciento de las empresas no tienen los productos ofrecidos patentados, el 25,81 tiene algunos productos patentados, y únicamente el 3,23 por ciento asegura tener todos los productos patentados.

El 3,23 por ciento de los investigados no conoce programa que ofrezcan las universidades para mejorar la competitividad, mientras que el 93,55 afirman que no existe ningún programa que se ofrezca para mejorarla.

Ninguna de las 31 empresas encuestadas participa en algún programa de universidades.

- Sección 10: Medio Ambiente

El principal desecho y desperdicio generado por las empresas del subsector son materiales recuperables como cartón, papel y plástico con el 60,42 por ciento del total, seguido por desechos líquidos con el 18,75.

El 90,32 por ciento de los encuestados afirma que los desperdicios no impactan de ninguna manera al medio ambiente debido a que son ecológicos o se pueden reciclar, el 6,45 lo consideran como bajo impacto ambiental mientras que el 3,23 por ciento genera gran impacto.

El principal medio utilizado para el tratamiento de los desperdicios es el reciclaje con un 51,22 por ciento.

El 83,87 por ciento no cuenta con planes de remediación, tampoco tienen programas de capacitación para llevar a cabo los planes de remediación.

- Sección 11: Gestión Gerencial

El 58,06 por ciento del equipo gerencial tiene título universitario y el 22,58 tiene especialización.

Un 64,52 por ciento de las empresas encuestadas si cuenta con un plan estratégico para enfrentar a la competencia, mientras que el restante 35,48 por ciento no lo tiene.

Los presupuestos más utilizados por las gerencias son en general, el presupuesto financiero – administrativo con 74,19 por ciento y el presupuesto de ventas con 22,58 por ciento.

El 100 por ciento de las empresas si tienen bien definida la misión de las empresas.

El 80,65 por ciento de los investigadores afirma que la alta gerencia define los objetivos y misión de las empresas.

Las principales acciones tomadas por la gerencia para mejorar la competitividad, con un 24,32 por ciento, son la calidad, el nivel de cumplimiento y efectividad de servicio con el 21,62 por ciento.

El 96,77 por ciento de las empresas afirman que todo su proceso productivo forma parte de la cadena de procesos. Mientras que el 3,23 por ciento no conoce claramente su cadena de valor.

Entre los principales elementos que agregan valor al producto y que permite diferenciarse de los ofrecidos por la competencia se encuentran la calidad con un 50,00 por ciento, el cumplimiento y seriedad en la entrega del productos con el 20,00 y el nivel de servicio y asesoramiento con el 20,00 por ciento.

6.1.2. Relativas a las Brechas Competitivas

- Sección 1: Mercado

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del mercado ecuatoriano fueron: El índice del tamaño del

mercado nacional, sofisticación del comprador, naturaleza de la ventaja competitiva nacional, grado de dominio del mercado nacional, prevalencia de las barreras comerciales – nacionales, intensidad de la competencia local, estado de desarrollo de clústers y capacidad de innovación.

Los factores indicados tienen una calificación ponderada de 1.56 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,73 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y de debilidad menos importante respectivamente.

Los factores de éxito demuestran que el factor mejor calificado es la capacidad de innovación con 2.00 sobre cuatro o su equivalente WEF 3,50 sobre siete y el de menor desempeño la prevalencia de las barreras comerciales – nacionales con 1,18 o su equivalente WEF de 2,07.

CUADRO NO. 192
Brechas Competitivas Sección 1: Mercado

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENT E ÍNDICE WEF
10.01 Índice Del Tamaño Del Mercado Nacional	1,72	3,01
6.15 Sofisticación Del Comprador	1,60	2,80
11.04 Naturaleza De La Ventaja Competitiva Nacional	1,50	2,63
6.02 Grado De Dominio Del Mercado Nacional	1,35	2,36
6.09 Prevalencia De Las Barreras Comerciales-Nacionales	1,18	2,07
6.01 Intensidad De La Competencia Local	1,27	2,22
11.03 Estado Del Desarrollo De Clústers (Expansión)	1,84	3,22
12.01 Capacidad De Innovación	2,00	3,50
TOTAL	12,46	21,81
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,56	2,73

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMES

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 2: Mercadeo

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del mercadeo ecuatoriano fueron: grado de comercialización, grado de orientación al cliente y calidad de los proveedores locales, los mismos que en promedio tienen una calificación ponderada de 2,61 sobre cuatro y su equivalente WEF 4,57 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad menos importante y de fortaleza muy importante.

El factor mejor calificado es el grado de comercialización con 4 sobre cuatro o su equivalente WEF 7 sobre siete y el de menor desempeño grado de orientación al cliente con 1,58 o su equivalente WEF de 2,77.

CUADRO NO. 193
Brechas Competitivas Sección 2: Mercadeo

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
11.08 Grado De Comercialización	4,00	7,00
6.14 Grado De Orientación Al Cliente	1,58	2,77
11.02 Calidad De Proveedores Locales	2,25	3,94
TOTAL	7,83	13,71
CALIFICACIÓN PROMEDIO	2,61	4,57

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 3: Apertura Comercial

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia de la apertura comercial ecuatoriana fueron: índice del tamaño del mercado extranjero, aranceles, alcance y efecto de los impuestos en la materia prima, alcance y efecto de los impuestos de productos terminados, peso de las regulaciones gubernamentales.

En promedio estos factores tienen una calificación ponderada de 1,60 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,80 sobre siete. Lo que significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y una fortaleza menos importante respectivamente.

El factor mejor calificado fue los aranceles con 4 sobre cuatro o su equivalente WEF 7 sobre siete y el de menor desempeño el peso de las regularizaciones gubernamentales con 0,80 o su equivalente WEF de 1,40.

CUADRO NO. 194
Brechas Competitivas Sección 3: Apertura Comercial

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
10.02 Índice Del Tamaño Del Mercado Extranjero	1,20	2,10
6.10 Aranceles	4,00	7,00
6.04 Alcance Y Efecto De Los Impuestos Materia Prima	1,00	1,75
6.04 Alcance Y Efecto De Los Impuestos Producto terminado	1,00	1,75
1.09 Peso De Las Regulaciones Gubernamentales	0,80	1,40
TOTAL	8,00	14,00
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,60	2,80

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 4: Gobierno

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del gobierno ecuatoriano fueron: requisitos para iniciar un negocio, transparencia en las políticas de gobierno, eficacia de los ministerios públicos.

Estos factores tienen en promedio una calificación ponderada de 1,40 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,45 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y de debilidad menos importante.

El factor mejor calificado fue los requisitos para iniciar un negocio con 1,70 sobre cuatro o su equivalente WEF 2,98 sobre siete y el de menor la eficacia de los ministerios públicos con 1,00 o su equivalente WEF de 1,75.

CUADRO NO 195
Brechas Competitivas Sección 4: Gobierno

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
6.06 Requisitos Para Iniciar Un Negocio	1,70	2,98
1.12 Transparencia En Las Políticas Del Gobierno	1,50	2,63
1.19 Eficacia De Los Ministerios Públicos	1,00	1,75
TOTAL	4,20	7,36
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,40	2,45

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 5: De las Instituciones

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia de las instituciones ecuatorianas fueron: confianza del público en el gobierno, protección de la propiedad intelectual, costos de la delincuencia y la violencia en las empresas, que en promedio tienen una calificación ponderada de 1,83 sobre cuatro y su equivalente WEF 3,21 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad menos importante y de fortaleza menos importante.

El factor mejor calificado es la confianza del público en el gobierno con 2,50 sobre cuatro o su equivalente WEF 4,38 sobre siete, y el menor la protección de la propiedad intelectual con 1,00 o su equivalente WEF de 1,75.

CUADRO NO. 196
Brechas Competitivas Sección 5: De las Instituciones

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
1.04 Confianza del público en el gobierno	2,50	4,38
1.02 Protección de la propiedad intelectual	1,00	1,75
1.14 Costos de la delincuencia y la violencia en las empresas	2,00	3,50
TOTAL	5,50	9,63
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,83	3,21

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 6: Infraestructura Física

El factor de éxito tomado en cuenta para determinar el grado de competencia de la infraestructura física ecuatoriana fue: calidad general de la infraestructura, el mismo que tiene una calificación ponderada de 1.60 sobre cuatro y su equivalente WEF 2.80 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante.

CUADRO NO. 197
Brechas Competitivas Sección 6: Infraestructura Física

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
2.01 Calidad General De La Infraestructura	1,60	2,80
TOTAL	1,60	2,80
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,60	2,80

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 7: Mercado Financiero

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del mercado financiero ecuatoriano fueron: facilidad del acceso a créditos, financiamiento a través del mercado local de capital, disponibilidad de los servicios financieros y restricción en los flujos de capital.

Los mismos que tienen una calificación ponderada de 1,42 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,49 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y una debilidad menos importante respectivamente.

El factor mejor calificado es el financiamiento a través de mercado local de capital con 2.15 sobre cuatro o su equivalente WEF 3.76 sobre siete y los de

menor desempeño la disponibilidad de los servicios financieros y la restricción en los flujos de capital con 1,00 o su equivalente WEF de 1.75 sobre siete cada uno.

CUADRO NO. 198
Brechas Competitivas Sección 7: Mercado Financiero

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
8.04 Facilidad de acceso al crédito	1,54	2,70
8.03 Financiamiento a través del mercado local de capital	2,15	3,76
8.01 Disponibilidad de los servicios financieros	1,00	1,75
8.06 Restricción en los flujos de capital	1,00	1,75
TOTAL	5,69	9,96
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,42	2,49

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 8: Eficiencia del Mercado Laboral

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del mercado laboral ecuatoriano fueron: tasa de matriculación en la educación superior, paga y productividad, flexibilidad en la determinación de los salarios, cooperación en las relaciones trabajador-empleador, disponibilidad local de formación y servicios de investigación y prácticas de contratación y despido.

Los mismos que tienen una calificación ponderada de 1,48 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,58 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y de debilidad menos importante.

El factor mejor calificado fue la paga y productividad con 1,90 sobre cuatro o su equivalente WEF 3,33 sobre siete y el factor de menor desempeño las prácticas de contratación y despido con 1,00 o su equivalente WEF de 1,75.

CUADRO NO. 199
Brechas Competitivas Sección 8: Eficiencia del Mercado Laboral

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
5.02 Tasa de matriculación en la educación superior*	1.30	2.28
7.06 Paga y productividad	1.90	3.33
7.02 Flexibilidad en la determinación de los salarios	1.45	2.54
7.01 Cooperación en las relaciones empleador- trabajador	1.80	3.15
5.07 Disponibilidad local de formación y servicios de investigación	1.40	2.45
7.04 Prácticas de contratación y despido	1.00	1.75
TOTAL	8.85	15.50
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1.48	2.58

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 9: Desarrollo Tecnológico

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia del desarrollo tecnológico ecuatoriano fueron: disponibilidad de las últimas tecnologías, nivel de la empresa en absorción de tecnología, capacidad de innovación, colaboración universidad-industria en investigación y desarrollo y derechos de propiedad.

Los factores indicados tienen una calificación ponderada de 1,27 sobre cuatro y su equivalente WEF 2,22 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad muy importante y de debilidad menos importante respectivamente.

El factor mejor calificado fue la capacidad de innovación con una calificación de 1,75 sobre cuatro o su equivalente WEF 3,06 y los factores con menor calificación fueron el nivel de la empresa en absorción de tecnología, la colaboración Universidad-Industria en I&D y los derechos de propiedad con una calificación de 1,00 sobre cuatro o su equivalente WEF 1,75 cada uno.

CUADRO NO. 200
Brechas Competitivas Sección 9: Desarrollo Tecnológico

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
9.01 Disponibilidad de las últimas tecnologías	1,60	2,80
9.02 Nivel de la empresa en absorción de tecnología	1,00	1,75
12.01 Capacidad de innovación	1,75	3,06
12.04 Colaboración Universidad-Industria en I&D	1,00	1,75
1.01 Derechos de propiedad	1,00	1,75
TOTAL	6,35	11,11
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,27	2,22

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sección 10: Gestión Gerencial

Los factores de éxito tomados en cuenta para determinar el grado de competencia de la gestión gerencial ecuatoriana fueron: disposición para delegar autoridad y amplitud de cadena de valor.

Los factores indicados tienen una calificación ponderada de 1,88 sobre cuatro y su equivalente WEF 3,28 sobre siete. Esta valoración significa que se encuentra entre una situación de debilidad menos importante y una fortaleza menos importante.

El factor mejor calificado fue la disponibilidad para delegar autoridad con 1,95 sobre cuatro o su equivalente WEF 3,41 sobre siete, y el de menor

desempeño la amplitud de la cadena de valor con 1,80 o su equivalente WEF de 3,15.

CUADRO NO. 201
Brechas Competitivas Sección 10: Gestión Gerencial

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION PONDERADA /4	EQUIVALENTE ÍNDICE WEF
11.09 Disposición para delegar autoridad	1,95	3,41
11.05 Amplitud de la cadena de valor	1,80	3,15
TOTAL	3,75	6,56
CALIFICACIÓN PROMEDIO	1,88	3,28

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

6.1.3. Relativas a los pilares WEF

- Primer Pilar: Instituciones

Ecuador, en este primer pilar tiene un índice de 3,20 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y productos de papel tiene un índice de 2,45 debido a que se maneja una baja calificación en los derechos de propiedad, protección de la propiedad intelectual y eficacia de los ministerios Públicos.

CUADRO NO.202
Primer Pilar: Instituciones

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
1,01	Derechos de propiedad	1,75	3,40
1,02	Protección De La Propiedad Intelectual	1,75	2,80
1,04	Confianza Del Público En El Gobierno	4,38	2,60
1,09	Peso De Las Regulaciones Gubernamentales	1,40	3,00
1,12	Transparencia En Las Políticas Del Gobierno	2,63	4,00
1,15	Costos De La Delincuencia Y La Violencia En Las Empresas	3,50	3,10
1,20	Eficacia De Los Ministerios Públicos	1,75	4,00
TOTAL		17,16	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,45	3,20

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Segundo Pilar: Infraestructura

Ecuador, en el segundo pilar tiene un índice de 3.50 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y productos de papel tiene un índice de 2.80 como se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO NO. 203
Segundo Pilar: Infraestructura

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
2,01	Calidad General De La Infraestructura	2,80	3,9
TOTAL		2,80	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,80	3,50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Quinto Pilar: Formación y educación superior

Ecuador, en el quinto pilar tiene un índice de 3.80 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,37 lo que refleja una diferencia al índice nacional.

CUADRO NO. 204
Quinto Pilar: Formación y Educación Superior

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
5,02	Tasa de matriculación en la educación superior%*	2,28	39.8
5,07	Disponibilidad local de formación y servicios de investigación	2,45	3,6
TOTAL		4,73	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,37	3,80

%* Los indicadores que no se derivan de la Encuesta se identifican mediante un asterisco (*), fuera de la escala 1-7, utilizados de la edición 2011 de la encuesta

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Sexto Pilar: Eficiencia de los bienes del mercado

Ecuador, en el sexto pilar tiene un índice de 3.70 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,86 debido a que se maneja una baja calificación en el alcance y efecto de los impuestos de la Materia Prima y del producto final.

CUADRO NO. 205
Sexto Pilar: Eficiencia de los Bienes del Mercado

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
6,01	Intensidad De La Competencia Local	2,22	4,3
6,02	Grado De Dominio Del Mercado Nacional	2,36	3,1
6,04	Alcance Y Efecto De Los Impuestos Mp	1,75	3
6,04	Alcance Y Efecto De Los Impuestos Pt	1,75	3
6,06	Requisitos Para Iniciar Un Negocio %*	2,98	13
6,09	Prevalencia De Las Barreras Comerciales-Nacionales	2,07	3,2
6,10	Aranceles	7,00	7,2
6,15	Grado De Orientación Al Cliente	2,77	3,8
6,16	Sofisticación Del Comprador	2,80	3,4
TOTAL		25,70	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,86	3,70

* Los indicadores que no se derivan de la Encuesta se identifican mediante un asterisco (*), fuera de la escala 1-7, utilizados de la edición 2011 de la encuesta

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Séptimo Pilar: Eficiencia del mercado laboral

Ecuador, en el séptimo pilar tiene un índice de 3.50 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,69 manteniendo la baja por las prácticas de contratación y despido.

CUADRO NO. 206
Séptimo Pilar: Eficiencia del Mercado Laboral

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
7,01	Cooperación en las relaciones empleador-trabajador	3,15	3,9
7,02	Flexibilidad en la determinación de los salarios	2,54	4,1
7,03	Prácticas de contratación y despido	1,75	3,1
7,05	Paga y productividad	3,33	3,3
TOTAL		10,77	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,69	3,50

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Octavo Pilar: Desarrollo del mercado financiero

Ecuador, en el octavo pilar tiene un índice de 3.60 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,49 como se describe a continuación:

CUADRO NO. 206
Octavo Pilar: Desarrollo del Mercado Financiero

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
8,01	Disponibilidad de los servicios financieros	1,75	4,1
8,03	Financiamiento a través del mercado local de capital	3,76	3,3
8,04	Facilidad de acceso al crédito	2,70	2,8
8,05	Restricción en los flujos de capital	1,75	2,6
TOTAL		9,96	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,49	3.60

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Noveno Pilar: Preparación tecnológica

Ecuador, en el noveno pilar tiene un índice de 3.60 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2.28 manteniendo una baja por el nivel de la empresa en absorción de tecnología.

CUADRO NO. 207
Noveno Pilar: Preparación Tecnológica

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
9,01	Disponibilidad de las últimas tecnologías	2,80	4,5
9,02	Nivel de la empresa en absorción de tecnología	1,75	4,3
TOTAL		4,55	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,28	3,60

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Décimo Pilar: Tamaño del mercado

Ecuador, en el décimo pilar tiene un índice de 3.90 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,56 debido que se maneja una baja calificación en índice del tamaño del mercado extranjero.

CUADRO NO. 208
Décimo Pilar: Tamaño del Mercado

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
10,01	Índice del tamaño del mercado nacional	3,01	3,7
10,02	Índice del tamaño del mercado extranjero	2,10	4,4
TOTAL		5,11	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2,56	3,90

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Décimo Primer Pilar: Sofisticación de la empresa

Ecuador, en el décimo primer pilar tiene un índice de 3,70 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 3.89 manteniendo un índice mayor al presentado a nivel nacional.

CUADRO NO. 209
Décimo Primer Pilar: Sofisticación de la Empresa

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
11,02	Calidad de proveedores locales	3,94	4,1
11,03	Estado del desarrollo de clústers (expansión)	3,22	3,5
11,04	NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	2,63	3,2
11,05	Amplitud de la cadena de valor	3,15	3,4
11,08	GRADO DE COMERCIALIZACIÓN	7,00	3,7
11,09	Disposición para delegar autoridad	3,41	3,5
TOTAL		23,35	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		3,89	3,70

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

- Décimo Segundo Pilar: Innovación

Ecuador, en el décimo segundo pilar tiene un índice de 3.00 y el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de papel tiene un índice de 2,52 debido que se maneja una baja en la colaboración entre Universidad - Industria.

CUADRO NO. 210
Décimo Segundo Pilar: Innovación

CODIGO	DETALLE	CIU C17	ECUADOR
12.01	Capacidad de innovación	3.28	3
12.04	Colaboración Universidad-Industria en I&D	1.75	3.4
TOTAL		5.03	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		2.52	3.00

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

6.1.4. Índice de competitividad global

En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar la brecha existente entre la calificación obtenida por cada uno de los pilares fundamentales de la competitividad a nivel nacional y los resultados obtenidos gracias a la investigación en el subsector CIU C17: Elaboración de papel y productos de papel.

Los “requerimientos básicos a nivel nacional” obtuvieron una calificación en el índice WEF de 4.40 mientras que el subsector CIU C17: Elaboración de papel y Productos de Papel 2,63, demostrando así una brecha frente al primero de 1.77 puntos.

Los factores “promotores de eficiencia en el Ecuador” tienen una calificación de 3,70 en el índice WEF, en tanto que el subsector CIU C17: Elaboración de

papel y Productos de Papel tiene una calificación de 2,54, encontrándose así una diferencia de 1.16 puntos frente al nacional.

En cuanto a los factores de “innovación y sofisticación”, la calificación obtenida a nivel nacional es de 3,30 y la del subsector CIIU C17: Elaboración de papel y Productos de Papel es de 3,33 lo que significa la existencia de una diferencia de positiva de 0,03 puntos del CIIU C17 comparándolo con el resultado a nivel nacional.

CUADRO NO. 211
Índice de Competitividad Global

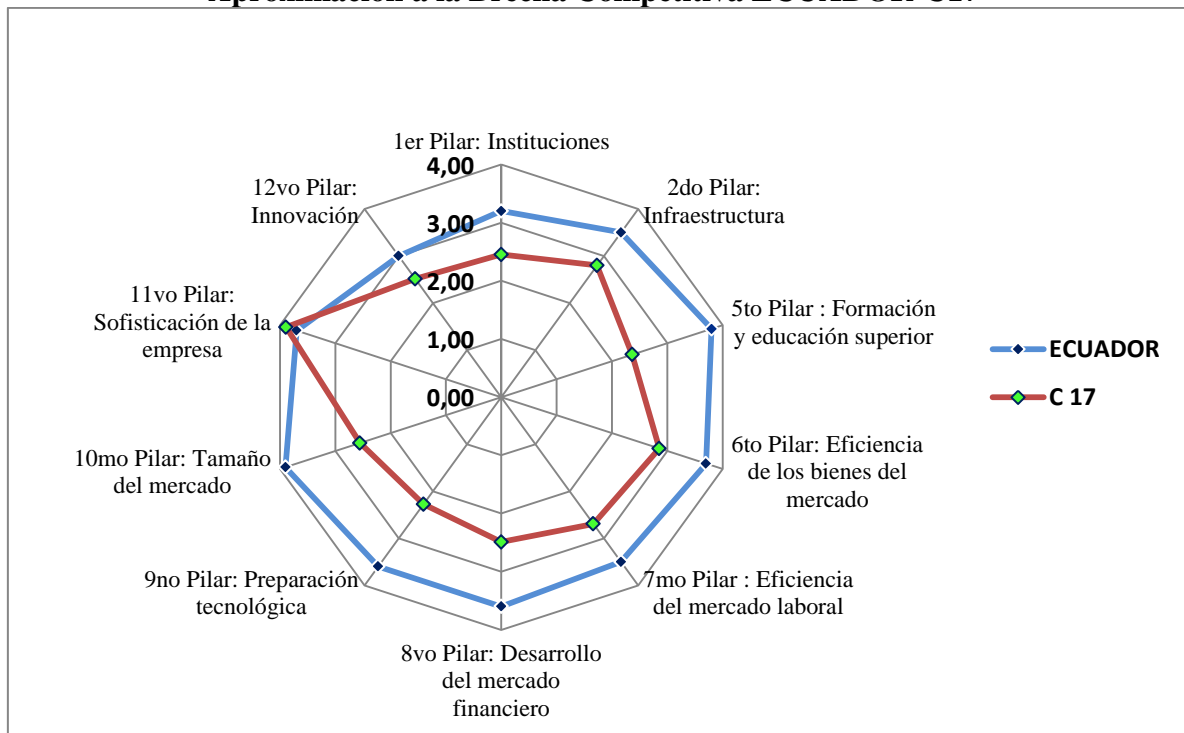
INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL	SCORE (1-7)	
	ECUADOR	C 17
REQUERIMIENTOS BASICOS	4.40	2.63
1er Pilar: Instituciones	3.20	2.45
2do Pilar: Infraestructura	3.50	2.80
3er Pilar: Entorno macroeconómico	5.3	*
4to Pilar : Salud y educación primaria	5.7	*
PROMOTORES DE EFICIENCIA	3.70	2.54
5to Pilar : Formación y educación superior	3.80	2.37
6to Pilar: Eficiencia de los bienes del mercado	3.70	2.86
7mo Pilar : Eficiencia del mercado laboral	3.50	2.69
8vo Pilar: Desarrollo del mercado financiero	3.60	2.49
9no Pilar: Preparación tecnológica	3.60	2.28
10mo Pilar: Tamaño del mercado	3.90	2.56
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	3.30	3.33
11vo Pilar: Sofisticación de la empresa	3.70	3.89
12vo Pilar: Innovación	3.00	2.52

Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniela Chiriboga

En el siguiente gráfico No. 145 se presentan las brechas de cada uno de los pilares de competitividad al comparar los niveles nacionales y los obtenidos dentro del subsector CIU C17: Elaboración de papel y productos de papel.

GRÁFICO NO. 145
Aproximación a la Brecha Competitiva ECUADOR-C17



Fuente: Trabajo de campo Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Daniela Chiriboga

6.2. RECOMENDACIONES

6.2.1. Relativas al gobierno

- Negociar acuerdos de transferencia de tecnología con países desarrollados, con el fin de mejorar los niveles de competitividad de las PYMEs del subsector de Elaboración de Papel para salir al mercado internacional.
- Abrir mercados con países europeos y asiáticos por medio de tratados comerciales, para promover las exportaciones del subsector, ya que según los resultados de la investigación, solamente el 9,68 por ciento de las PYMEs realiza exportaciones.
- Eliminar los impuestos a la salida de divisas y los aranceles a las importaciones de materia prima para disminuir el impacto en los costos de las PYMEs del subsector y hacerlas más competitivas en el mercado internacional.
- Incentivar la inversión productiva por medio de financiamiento de capital de trabajo, activos fijos e investigación y desarrollo, por medio de la

Corporación Financiera Nacional, a intereses bajos y sin trabas, para evitar dificultades de las empresas del subsector.

- Dar a conocer a los microempresarios los beneficios que presta el Código de la Producción, para que puedan beneficiarse de los incentivos como: Incentivos Generales, Incentivos Sectoriales, Incentivos para las Zonas Económicas de Desarrollo Especial (ZEDE), Incentivos para el Desarrollo de Zonas de Mayor Pobreza y Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas y Actores de la Economía Popular y Solidaria e Incentivos para la Innovación y Exportación de Medianas Empresas. Uno de estos incentivos específicamente corresponde a programas gubernamentales de cofinanciamiento de mejoras de productividad, emprendimiento, innovación, calidad, oferta exportable y su promoción
- Divulgar las políticas que mantiene el estado en relación con la producción.
- Implementar controles en las instituciones públicas para que se disminuya la corrupción en los trámites que son necesarios para crear y mantener una empresa.

6.2.2. A la Cámara de la Pequeña Industria

- Hacer conocer a las PYMEs la existencia de políticas financieras, tributarias, laborales y de comercio exterior que mantiene el Estado reflejadas en el Código de Producción, como son entre otras.
- Colaborar en el acceso a los programas de preferencias arancelarias, promoción externa, investigación de mercados, evaluación de cumplimientos y resultados, servicio post venta, formación de consorcios o uniones de exportadores, beneficios de las políticas gubernamentales para la exportación y la competitividad del subsector.
- Establecer un sistema de comunicación permanente para que las PYMEs puedan exponer sus requerimientos, quejas o ideas para el mejoramiento de los subsectores o para la ejecución de planes de contingencia o apoyo.
- Promover las relaciones entre PYMEs con el fin de integrar la producción o la conformación de alianzas estratégicas para sumar fortalezas y crear sinergias.

- Dar a conocer con mayor detalle los programas, actividades y mecanismos que ofrecen ciertas instituciones del Estado, así como formas de financiamiento y apoyo para los inversionistas pequeños.

- Ofrecer asesoría sobre la formación de agrupamientos industriales dentro del subsector como mecanismo para la generación de ventajas competitivas.

- Dar a conocer a las PYMEs del subsector que afirmaron con un 96,77 por ciento no estar al tanto de los siguientes programas gubernamentales de co-financiamiento que influyen en el emprendimiento, innovación, calidad:
 - FONDEPYME, ejecutado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

 - EMPRENDECUADOR e INNOVAECUADOR, ejecutados por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).

 - Otros programas ejecutados por el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria –IEPS, dirigidos a la inclusión económica, fomento de la ciudadanía, promoción y desarrollo de las organizaciones de la economía popular y solidaria y a la atención a pueblos.

- Informar mensualmente por escrito o vía electrónica (email), sobre las oportunidades que ofrece el Gobierno Nacional en relación al mercado, tecnología y al comercio exterior.
- Colaborar en la elaboración alianzas estratégicas entre comerciantes y empresarios con el fin de implementar la productividad de ambas partes.
- Difundir los mecanismos de financiamiento que ofrecen entidades gubernamentales, como la CFN y el Banco Nacional de Fomento, para la obtención de créditos.
- Mantener convenios con las Universidades para efectuar capacitaciones a la gerencia de la PYMEs enfocadas en correcto uso y optimización de los recursos y la obtención de objetivos.
- Facilitar capacitación a grupos de empresas de acuerdo a temas comunes que incrementen sus conocimientos y expectativas de desarrollo y emprendimiento a nivel nacional. Se considera necesario enfocar cursos y talleres con respecto a la innovación ya que el 30 por ciento de los encuestados aseguraron no tener innovación en el área de marketing, el 70

en la administrativa, el 73,33 en la financiera, el 42,86 en la productiva, y el 76,67 por ciento en recursos humanos.

- Mantener un control actualizado de los cambios que efectúa el gobierno en relación a la gestión y financiamiento de las pequeñas y medianas empresas.
- Brindar capacitaciones sobre planes de remediación con expertos, para que las empresas mantengan una adecuada forma de tratar los desechos sólidos y líquidos.

6.2.3. A las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito

- Poner en marcha planes de remediación para preservar el medio ambiente que le rodea y brindar periódicamente a todo el personal capacitaciones en diferentes áreas para mejorar las destrezas y habilidades laborales para mejorar la productividad y definir cuáles son las actividades su conforman su cadena de valor.

- Llevar a cabo mayores controles y evaluaciones de calidad de los productos para mejorar la competitividad y atravesar barreras para salir internacionalmente.
- Ofrecer promociones y ejecutar planes de publicidad para convertirse en un “Top of Mind” del mercado, ya que el 32,26 por ciento de las PYMEs del subsector no ejecuta ningún programa de este tipo.
- Establecer alianzas estratégicas con otras PYMEs para integrar la producción, ofrecer mejores productos al mercado y por ende mejorar la productividad del subsector de Elaboración de Papel y Productos de Papel.
- Efectuar capacitaciones internas y motivar al personal por medio de incentivos monetarios, con el fin de obtener ideas del mismo para la innovación de productos y procesos, entregando a los participantes de un porcentaje de la utilidad generada por los nuevos productos, y así aprovechar sus habilidades.

- Buscar convenios con empresas relacionadas que faciliten la mejora de la productividad interna, de forma que exista una colaboración mutua entre las partes.
- Asociarse para comprar materia prima en forma conjunta entre empresas, en mejores términos.
- Estudiar permanentemente los cambios efectuados por la competencia en productos tanto en la presentación como en el precio, para analizar la conveniencia de aplicar dichos cambios internamente.
- Empezar campañas de motivación del personal, tanto en el campo económico como en la mejora del ambiente laboral.
- Analizar las posibilidades de ingresar a los mercados extranjeros enfocándose en las exigencias planteadas por cada empresa y país.
- Implementar un plan de servicio post venta a los clientes, para que se tenga una retroalimentación sobre el nivel de satisfacción que se mantenga después de consumir los productos ofrecidos por las empresas.

- Analizar los productos financieros prestados por instituciones bancarias para efectuar nuevos proyectos de inversión que beneficien a la producción o apertura de nuevos locales comerciales.
- Implementar innovaciones en las áreas administrativas, financieras, recursos humanos y de marketing, puesto que de acuerdo a la investigación realizada, corresponden a las áreas en las que las empresas no han realizado cambios importantes en los últimos años.

6.2.4. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

- Ofrecer capacitaciones a los empresarios sobre mercado, inversiones, producción, gestión empresarial y sistemas de información gerencial.
- Impulsar y motivar a los estudiantes, a la generación de ideas innovadoras para la creación de PYMEs en el subsector de Elaboración de Papel.
- Ejecutar un plan de pasantías a través de convenios con diferentes empresas para ofrecer oportunidades de prácticas a los estudiantes y generar valor en las PYMEs.

- Prestar apoyo a las PYMEs, por medio de grupos especializados formados por docentes y estudiantes.
- Informar a la sociedad e interesados los resultados obtenidos en estudios e investigaciones realizados por la PUCE.
- Aperturar programas de capacitaciones y talleres dirigidos a los microempresarios para implementar conocimientos de gestión empresarial y mejora de la productividad.
- Mantener relaciones constantes con las gerencias de las PYMEs ofreciendo constante apoyo de capacitación y asesoría mediante los estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Crear un centro de asesoramiento y consultoría a empresarios de PYMEs donde los alumnos puedan poner en práctica sus conocimientos en diferentes campos de la gestión empresarial, beneficiándose así, tanto los alumnos como las empresas.

- Contar con una base actualizada de PYMEs para efectuar acuerdos con las mismas a fin de que los estudiantes efectúen pasantías en las empresas.
- Efectuar proyectos internos de la Facultad en colaboración con PYMEs en los que se busque mejorar la competitividad de las empresas, mediante el trabajo de campo y la complementación en el estudio de las aulas.
- Adiestrar a los estudiantes de la facultad para que puedan brindar un asesoramiento correcto a las empresas de acuerdo a los subsectores en los cuales se encuentren especializados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- **Ansoff Igor** (1997). “La dirección estratégica en la práctica empresarial”. Addison- Wesley Iberoamericana. USA.
- **Observatorio PYME, Universidad Andina Simón Bolívar**, “INFORME MACRO SOCIAL Y ECONÓMICO II Trimestre del 2010”, Superintendencia de Bancos y Seguros
- **Porter Michael** (1996). “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS”. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad. Ed. CECSA. México, 1996.
- **Porter, M.E.** “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”, México, Cecsca, 1985.
- **Restrepo Puerta, Fernando.** “Gestión estratégica y competitividad microeconómica”, documento para el MBA, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, febrero de 2001.
- **Rodríguez Leonardo** (1985), “PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA”. Ed. Scott, Foresman and Company. Glenview, USA 1985.
- **Schwab Klaus** (2010) “*Global competitiveness report 2010-2011*”. World Economic Forum

PÁGINAS DE INTERNET:

- BANCO DEL IESE 8 de Noviembre de 2011 a las 20H00
<http://www.biess.fin.ec/index.php/productos/prestamos-hipotecarios>,
“Préstamos hipotecarios”
- EMMOL, Economía, lunes 30 de Enero 2012, a las 09:15
<http://www.emol.com/noticias/economia/2012/01/30/523936/produccion-industrial-crece-menos-de-lo-esperado-por-los-expertos-durante-diciembre.html>
- El Telégrafo, 2 de Enero 2012, a las 20:00
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/crecimiento-industrial-en-2011.html>
- Trade Nosis – Servicio de Búsqueda de Negocios,
<http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/Papel-carton-manufacturas-pasta-celulosa-papel-carton/EC/48>
- Mecanismos de Reciclaje por medio del papel electrónico
http://www.internet.pontecool.com/ciencia_id.php?ind=2858
- Revista América Economía 8 de Noviembre de 2011 a las 19H00
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la->

construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an,
“Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte en nueve años”

- FARLEX Inc. Miércoles 20 de julio 2011 a las 17H30
<http://es.thefreedictionary.com/mortero>, **The Free Dictionary**
- FERNANDEZ J, 3 de Noviembre 2011 a las 23H37,
<http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/los-sgc-y-la-competitividad-en-la-globalizacin> **“Los SGC y la Competitividad en la Globalización”**
- JIMENEZ W. PCR 8 de noviembre de 2011 a las 22H00.
http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_ECUADOR_R_CONSTRUCCION_201103.pdf, **“Informe sectorial Ecuador: Sector Construcción”**
- ZONA ECONOMICA. 20 de julio a las 17H40
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- **United Nations Statics División**, Miercoles 20 de julio de 2011. 13H00
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=26>. 2011,
Estructura detallada y notas explicativas CIU Rev.3 Código 26
- El Universo, Economía, viernes 10 de septiembre 2010, a las 22H21
<http://www.eluniverso.com/2010/09/10/1/1356/ecuador-continua-105-ranking-competitividad.html?p=1355A&m=2160>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec/
- SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS, www.supercias.gob.ec/
- INEC, www.inec.gob.ec/
- CODIGO DE LA PRODUCCIÓN, http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/INCENTIVOS_DEL_CODIGO_DE_LA_PRODUCCION.pdf
- <http://www.bce.fin.ec/>], **Boletines de la Competitividad en el Ecuador**
- [<http://www.iica.int/>] **¿Qué es la competitividad?**
- Stella Domínguez, (2011). **La Investigación exploratoria**, Publicación
- Ma. Antonieta Morales. [<http://www.ejournal.unam.mx/rca/>] **Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos.**

PROYECTOS:

- **PUCE Ecuador**, Proyecto de Investigación “Análisis de las brechas competitivas de las PYMES de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito” 2011
- **CEPLAES**, 2000, Desarrollo de la minería de pequeña escala en el Ecuador y propuestas para una política hacia el sector, PRODEMINCA, Quito.

ANEXOS

ANEXO No. 1**Cuestionario de Investigación**

Quito, 23 de mayo de 2012

Estimado empresario:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las PEQUEÑAS y MEDIANAS empresas, para cumplir este objetivo está llevando a cabo una investigación sobre “Medición y Análisis de las Brechas Competitivas en las PYMES de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito”

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder a las preguntas que se mencionan más adelante.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, garantiza la confidencialidad sobre la información suministrada en esta encuesta. Los resultados que se publicaran no mostrarán temas específicos por empresa, sino por rama de actividad.

Nombre del encuestador _____ Fecha _____

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre o razón social de la empresa _____

RUC / Cédula No.

Domicilio: Calle principal _____ No. _____

Intersección _____ Barrio _____

Nombre del Gerente General: _____

Cargo que ocupa el responsable del plan estratégico empresarial: _____

Teléfono empresa _____

Celular, Persona encargada del plan estratégico empresarial _____

Correo electrónico: Empresa _____ Encargado del plan estratégico empresarial _____

Volumen de producción efectuada en el 2010

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL

Producto innovado en el 2010

PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR ANUAL

Código CIU _____

FACTORES DE COMPETITIVIDAD**SECCION 1 MERCADO**

a. ¿Cuál es el tamaño de los segmentos de mercado, atendidos por su empresa?

SEGMENTOS	UNIDADES FÍSICAS (Anual)	VALOR US\$ (Anual)

b. ¿Cuál es el grado de participación de sus productos o servicios en los segmentos de mercado referidos?

SEGMENTO	PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	VALOR US\$
		%	%
		%	%
		%	%

c. ¿Quiénes son sus principales compradores?

COMPRADORES	PORCENTAJE
	%
	%
	%

d. ¿Cuáles son las características por las cuales su empresa es reconocida en el mercado?

e. ¿Qué ventajas o fortalezas tienen sus productos o servicios frente a la competencia nacional?

PRODUCTO 1 _____

PRODUCTO 2 _____

PRODUCTO 3 _____

f. ¿Qué ventajas o fortalezas tienen sus productos o servicios frente a la competencia internacional?

PRODUCTO 1 _____

PRODUCTO 2 _____

PRODUCTO 3 _____

g. ¿Qué canales de distribución utiliza para que lleguen sus productos al mercado interno?

h. ¿Qué mercados geográficos cubre su empresa a nivel nacional?

i. ¿Qué dificultades existe para ingresar y para permanecer en el mercado nacional?

j. ¿Qué dificultades existe para salir del mercado nacional?

k. ¿Qué las fortalezas tiene la competencia en el ámbito nacional?

l. ¿Cuál es el futuro de su mercado en cuanto a?

EXPANSIÓN _____

CONTRACCIÓN _____

COMPETENCIA _____

INNOVACIÓN _____

SECCION 2 MERCADEO

a. ¿Tiene su empresa un plan de mercadeo?

_____ SI _____ NO

b. ¿Quién es la persona responsable del plan de mercadeo?

c. ¿Cuáles son los objetivos de mercadeo para el 2011?

d. ¿Cuáles son las estrategias que maneja para asegurar la consecución de los objetivos?

e. ¿Cuál es su política de fijación de precios?

f. ¿Dispone de plan de promoción y publicidad? _____SI _____NO

g. ¿Cuáles son los ejes de su plan de promoción y publicidad?

h. ¿Con qué periodicidad hace investigaciones de mercado?

i. ¿Cuáles son los controles empleados para evaluar el cumplimiento del plan de mercadeo?

j. ¿Qué sistemas de servicio de post venta presta la empresa al cliente?

k. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento que tiene la empresa con sus clientes?
_____ %

l. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento que tienen sus proveedores nacionales y extranjeros con la empresa?

NACIONAL	EXTRANJERO
_____ %	_____ %

SECCION 3. APERTURA COMERCIAL

a. ¿Su empresa actualmente realiza exportaciones?

PRODUCTO	MONTO US\$ (Anual)	DESTINO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

b. ¿Cómo realiza sus exportaciones?

Directamente _____ A través de terceros _____

c. ¿Tiene usted registro de exportador?

_____ SI _____ NO

d. ¿Quién le certifica el origen para los productos que exporta o que están en proceso de exportación?

e. ¿Con qué frecuencia está exportando?

MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
_____	_____	_____	_____

f. ¿La empresa a que nuevos mercados piensa ingresar en el año 2012?

PRODUCTOS	MERCADO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

g. ¿Cuáles son las restricciones que rigen para el ingreso de sus productos a dichos mercados?

h. ¿En que porcentajes afectan los aranceles en la entrada de sus productos a dichos mercados?

PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3
%	%	%

i. ¿Cuál es el porcentaje de volumen de producción que exporta?

1-25%	26-50%	51-75%	76-100%

j. ¿Qué insumos, materias primas o productos importa para el producto exportable y su peso en el costo del producto?

INSUMOS	% EN EL COSTO

k. ¿Qué porcentaje de su producto terminado utiliza la mezcla importada?

1-25%	26-50%	51-75%	76-100%

l. ¿Cuál es el régimen de importaciones que rige para los insumos, materias primas y productos que compra en el exterior?

m. ¿Cómo le beneficia o perjudica las políticas de fomento de exportaciones del gobierno?

n. ¿Quiénes son sus competidores que se dedican a su misma actividad en los mercados que exporta?

o. ¿Cuáles son sus pares comerciales con los que mantiene relaciones comerciales en el exterior?

SECCION 4. GOBIERNO

a. ¿Qué incentivos ofrece el gobierno para la creación de PYMES?

b. ¿Qué mecanismos ofrece el Gobierno para el desarrollo de las PYMES?

c. ¿Qué políticas del Estado facilitan al sistema productivo su inserción en el comercio mundial?

d. ¿Qué tipo de políticas administra el gobierno para mejorar la competitividad del subsector en donde se encuentra inmersa su empresa?

e. ¿Cómo incide la política tributaria, financiera, laboral y de comercio exterior en el desarrollo de la competitividad de las PYMES de su subsector?

Tributaria: _____

Financiera: _____

Laboral: _____

Comercio Exterior: _____

f. ¿En qué porcentaje afectan los costos de los servicios públicos (energía, agua, telefonía) la utilidad final de la empresa?

% ENERGIA	% AGUA	% TELEFONIA	% INTERNET

SECCION 5 DE LAS INSTITUCIONES

a. ¿Con cuáles instituciones públicas se encuentra vinculado como consecuencia de su actividad económica?

b. ¿En qué porcentaje se encuentra satisfecho con la prestación de sus servicios?

1-25%	26-50%	51-75%	76-100%

c. ¿De qué manera colaboran las instituciones públicas para la existencia de un mercado de libre competencia?

d. ¿De qué manera la ley le protege los derechos a la propiedad y a la iniciativa privada?

e. ¿Cuáles son las asociaciones o agremiaciones a las que su empresa se encuentra afiliada?

f. ¿De qué manera defienden sus intereses empresariales las asociaciones y agremiaciones a las que pertenece?

g. ¿De qué manera le influye la inseguridad y la corrupción en el ejercicio de sus actividades?

SECCION 6 INFRAESTRUCTURA FISICA DEL ESTADO

a. ¿Cómo califica la calidad y disponibilidad de infraestructura física?

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Transporte terrestre, marítimo y aéreo				
Telecomunicaciones				
Distribución de energía eléctrica y gas				
Puertos y aeropuertos				
Servicios sanitarios				

b. ¿En qué % influye en el desarrollo de sus actividades la infraestructura de?:

Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
%	%	%	%	%

c. ¿En qué % influye la consecución de nuevos mercados la infraestructura de?:

Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios
%	%	%	%	%

6.2 DE LA EMPRESA

a. ¿Colabora el sector privado en el desarrollo de la infraestructura nacional?

Transporte terrestre, marítimo y aéreo	Telecomunicaciones	Distribución de energía eléctrica y gas	Puertos y aeropuertos	Servicios sanitarios

SECCION 7 MERCADO FINANCIERO

a. ¿Qué productos del sistema financiero utiliza actualmente la empresa para financiar sus actividades?:

Capital de trabajo	Importación de materias primas	Pago a proveedores	Compra de maquinaria	Proyectos de inversión	Otros

b. ¿Cómo determina las necesidades financieras de la empresa misma?

Flujo de fondos/presupuesto de caja	Indicadores financieros	Capacidad de endeudamiento	Liquidez y rentabilidad	Flujo operativo	Otros

c. ¿Hasta que porcentaje de los créditos que le otorgan las entidades bancarias privadas cubren la normal operación de la empresa?:

Capital de trabajo	Importación de materias primas	Pago a proveedores	Compra de maquinaria	Proyectos de inversión	Otros
%	%	%	%	%	%

d. ¿Hasta que porcentaje de los créditos que le otorgan los organismos de créditos estatales cubren la normal operación de la empresa para los siguientes rubros?:

Capital de trabajo	Importación de materias primas	Pago a proveedores	Compra de maquinaria	Proyectos de inversión	Otros
%	%	%	%	%	%

e. ¿Quién les financia en el mercado interno actividades para cambios tecnológicos, reestructuración industrial e investigación y desarrollo?

SECCION 8 EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL

a. ¿Cuál es el promedio de formación que tiene el personal de su empresa?

Primaria	Secundaria	Tecnológica	Universitaria	Especialización	Maestría
%	%	%	%	%	%

b. ¿Cuáles son las principales destrezas y habilidades que caracterizan al personal de su empresa?

c. ¿Cómo mide la eficiencia y productividad de su fuerza laboral?

EFICIENCIA _____

PRODUCTIVIDAD _____

d. ¿Qué nivel de productividad cree que tiene la fuerza laboral de su subsector?

_____ %

e. ¿Cómo califica su nivel de productividad?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE

f. ¿Qué aspectos estimula su política salarial?

g. ¿Cómo influye el sindicato en el nivel de productividad de la empresa?

_____ %

h. ¿Cómo califica las relaciones entre patronos y trabajadores?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE

i. ¿Qué programas de desarrollo profesional y personal existen en su empresa?

j. ¿Qué programas y políticas maneja para el perfeccionamiento del personal?

k. ¿De qué manera influye la política laboral del gobierno en la contratación del personal?

SECCION 9 DESARROLLO TECNOLÓGICO

a. ¿Cuáles son los programas de mejoramiento continuo que tiene en marcha su empresa?

b. Para el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo. ¿Qué entidad o personas le han colaborado en su implementación?

c. ¿Cuáles son las fortalezas tecnológicas que tienen la competencia que la diferencian de su empresa?

d. ¿Qué cambios en los productos o en los procesos productivos, se han realizado copiando lo que hacen los competidores locales?

e. ¿Qué innovaciones ha realizado la empresa en?:

Área de Marketing _____

Área administrativa _____

Área Financiera _____

Área Producción _____

Área Recursos Humanos _____

f. ¿Qué nivel de flexibilidad tienen los directivos de la empresa para adoptar cambios?

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

g. ¿Cómo mide la eficiencia y productividad en su empresa?

EFICIENCIA _____

PRODUCTIVIDAD _____

h. ¿Para cubrir la necesidad de compra de maquinaria se recurre a?:

LA MÁS MODERNA DEL MERCADO	NUEVA Y CONVENCIONAL	USADA EN BUEN ESTADO	USADA

i. ¿Cuáles son las actividades de la empresa orientadas a promover el proceso de creatividad e innovación de productos y procesos?

j. ¿Cuáles productos y procesos son de creación propia de la empresa y se encuentran debidamente patentados?

PRODUCTOS _____

PROCESOS _____

k. ¿Qué organismos proveen financiación para programas de desarrollo de investigación y desarrollo en su empresa?

PRIVADOS _____

PUBLICOS _____

l. ¿Qué programas ofrecen las universidades para mejorar la competitividad empresarial?

m. ¿En qué programa conjunto universidad-empresa?

Participó _____

Participa _____

SECCION 10 MEDIO AMBIENTE

a. ¿Qué clase de desechos y desperdicios genera su empresa?

b. ¿Cuál es el impacto que generan estos desechos en la ubicación geográfica de su empresa?

c. ¿Qué medios utiliza la empresa para manejar desechos y desperdicios?

d. ¿Con qué planes de remediación cuenta su empresa?

e. ¿Qué programas de capacitación realiza la empresa para el manejo de remediación?

SECCION 11 GESTION GERENCIAL

a. ¿Qué porcentaje de educación tiene su equipo de trabajo gerencial?

Bachillerato	Universitario	Especialización	Maestría
%	%	%	%

b. ¿Cuenta con un plan estratégico para enfrentar la competencia?

____SI _____PERIODO _____NO

c. ¿Qué tipos de presupuestos específicos administra para su gestión empresarial?

d. ¿Cuál es la misión de su empresa?

e. Mencione dos objetivos estratégicos que desea alcanzar a mediano plazo

f. ¿Éstos objetivos fueron definidos solo por la alta gerencia o con el concurso de todo el personal?

g. ¿Qué medidas toma para mejorar la competitividad?

h. ¿Qué medidas toma para reducir sus costos?

i. ¿Qué actividades conforman la cadena de valor de la empresa que gerencia?

j. ¿Cuáles son los elementos de valor que añaden al producto que ofrece frente a la competencia?

SECCIÓN 12. COMENTARIOS

12.a Comentarios del entrevistado

12.b Comentarios del entrevistador

¡Muchas gracias!

Firma del encuestador

Firma del encuestado

Anexo 2

Entidades encastadas para la investigación del CIU C17

Nº	Nombre o razón social de la empresa	RUC	CIU
1	EUROGRAFIC IMPRESORES	1716541808001	C1701.07
2	MACROPACK	1792208998001	C1709.21
3	IDEAZ	10017110654001	C1709.29
4	GRÁFICA DIGITAL	1791710843001	C1709.21
5	MEGAPIXL	1710819267001	C1709.23
6	SERVIGRAF	1703798494001	C1709.22
7	COPIA VIRTUAL	1715990378001	C1701.04
8	PRODULPELMA	1791710843001	C1702.02
9	PRINT-MASTER	1702072235001	C1709.23
10	ARTURO ERAZO GARZÓN	1707997175001	C1709.29
11	TONOS & COLORES	1501946525001	C1701.04
12	CROMATICZONE	1712684164001	C1702.02
13	MONDICOPIA S.A	1790646858001	C1709.22
14	ORO POLIMEROS	1792000580001	C1701.04
15	KORES DEL ECUADOR	1790013073001	C1701.04
16	ARTES GRÁFICOS SEÑAL	1790598411001	C1709.21
17	VI.ERA	1791989406001	C1709.29
18	PRODUGRÁFICAS	1706154703001	C1709.21
19	COMPAC	1700684034001	C1709.24
20	EDITORIAL EXPRESS	1712342839001	C1709.23
21	IMPRESIONES	1710430665001	C1709.21
22	MIDIA	1719254136001	C1709.24
23	ZONA G	1713719233001	C1709.24
24	IMPRESA LNSA	1701847537001	C1709.23
25	IMPRESIONES COLORES	1001544095001	C1709.21
26	EDITORIAL FRIENDS	1791753747001	C1709.22
27	JOPASI CÍA. LTDA	1790975495001	C1702.02
28	PACANAL	1791989406001	C1702.02
29	DIMENZZION	1704933249001	C1709.24
30	INDUSTRIAS DE ESPIRALES Y ANILLADOS I.D.E.A.S	1716541808001	C1709.23
31	COPIERS	1705934352001	C1709.22