

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO CIU 2892: INDUSTRIA DE TRATAMIENTO Y
REVESTIMIENTO DE METALES, OBRAS DE INGENIERÍA
MECÁNICA EN GENERAL.**

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

DIRECTOR: Ing. CARMEN DAZA, MSc

NELSON OSWALDO VILLAGRÁN

QUITO, DICIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Carmen Daza, MSc

INFORMANTES:

Ing. Genoveva Zamora Moreta, MBA

Master Ximena Villamar

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por haberme dado la oportunidad de crecer y formarme como persona y ahora como profesional.

A mis padres Oswaldo y Rocío por haberme guiado, haber compartido conmigo su sabiduría, amor incondicional y darme la oportunidad de estudiar y formarme en esta prestigiosa universidad.

A mis hermanas Verónica y Pamela que siempre han sido una inspiración, un apoyo y un ejemplo para mí.

Quiero agradecer muy en especial a mi esposa Ximena y a mis hijitos Nicolás y Camilita, quienes con su paciencia, inocencia y alegría, sin duda me dieron la fuerza para superarme y día a día haber sacado este sueño adelante.

A mi querida Universidad de quien me siento orgulloso de haber formado parte, y por supuesto a mis profesores y los grandes amigos quienes aportaron con su granito de arena durante estos años.

Un agradecimiento a la Ing. Carmen Daza, Ing. Genoveva Zamora y Máster Ximena Villamar quienes apoyaron y sacaron a delante este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1-2
1. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES.....	3-20
1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR.....	3-20
1.1.1 La industria del tratamiento y revestimiento de metales en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del sector.....	12-17
1.1.2 Integrantes del sector y su participación.....	18-19
1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN.....	19-20
1.2.1 Objetivo general.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19-20
2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES.....	21-31
2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS.....	21-28
2.1.1 Base de datos y logística.....	24-28
2.1.2 Procesamiento de datos.....	28
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN.....	28
2.2.1 Gestión organizativa.....	29
2.2.1.1 La planeación estratégica en la pyme.....	31
2.2.2 Desarrollo tecnológico.....	30

2.2.3 Caracterización de los sistemas de información.....	30
2.2.4 Caracterización de la calidad de empleo.....	30-31
3. GESTIÓN ORGANIZATIVA.....	32-70
3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA: GESTIÓN ORGANIZATIVA.....	32-70
3.1.1 Resultados de la encuesta: planeación estratégica.....	34-41
3.1.2 Resultado de la encuesta actitud, valores centrales y clima organizativo.....	41-49
3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizativas.....	49-61
3.1.4 La gestión de los recursos comerciales.....	61-65
3.1.5 Recursos financieros.....	65-70
4. DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	71-106
4.1 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES.....	72-76
4.2 INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.....	77-98
4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	98-106
5. GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD DE EMPLEO.....	107-155
5.1 FORMACIÓN DEL PERSONAL.....	1107-125
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	125-133
5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	133-147
5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	147-155
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156-174
BIBLIOGRAFÍA, 175-177	
ANEXO 1, 178-188	

INDICE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro No. 1: Clasificación empresas según la Comunidad Andina.....	6
Cuadro No. 2: Desarrollo Pymes en el Ecuador.....	7
Cuadro No. 3: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías.....	8
Cuadro No. 4: Características básicas de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito	9
Cuadro No. 5: CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito...11	
Cuadro No. 6: CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs...12	
Cuadro No. 7: Subactividades CIU D28.....	13
Cuadro No. 8: Información financiera por segmentos.....	14
Cuadro No. 9: Actividad Económica D: Industrias Manufactureras.....	15
Cuadro No. 10: Actividad Económica D2811.....	16
Cuadro No. 11: Indices Financieros de Endeudamiento y Rendimiento de la Inversión del Sector.....	17
Cuadro No. 12: Subactividades CIU D28.....	18
Cuadro No. 13: Ficha técnica.....	24
Cuadro No. 14: Base de datos Superintendencia de Compañías y CAPEIPI, CIU D1711.....	25
Cuadro No. 15: Resumen base de datos CAPEIPI.....	25
Cuadro No. 16: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías	26
Cuadro No. 17: Muestras estadísticas.....	27

Cuadro No. 18:Resumen llamadas de la muestra.....	27
Cuadro No. 19: Pregunta 1.8 Información general.....	33
Cuadro No. 20: Pregunta 5.1: Plan estratégico.....	34
Gráfico No. 1: Plan Estratégico.....	35
Cuadro No. 21: Conocimiento del plan estratégico.....	36
Gráfico No. 2: Conocimiento del Plan Estratégico.....	36
Cuadro No. 22: Pregunta 5.3 Participación Plan Estratégico Promedio.....	37
Gráfico No. 3: Participación Plan Estratégico Promedio.....	38
Cuadro No. 23: Pregunta 5.4 Herramientas de Evaluación.....	39
Gráfico No. 4: Herramientas de Evaluación.....	39
Cuadro No. 24: Pregunta 5.5 Capacitación de planificación a LP.....	40
Gráfico No. 5: Capacitación de planificación a LP.....	40
Cuadro No. 25: Pregunta 5.6 Actitud y Valores Centrales.....	42
Gráfico No. 6: Actitud y Valores Centrales.....	42
Cuadro No. 26: Pregunta 5.7 Objetivos Empresariales.....	43
Gráfico No. 7: Objetivos Empresariales.....	44
Cuadro No. 27: Pregunta 5.8 Relaciones entre empleados.....	45
Gráfico No. 8: Relaciones entre empleados.....	46
Cuadro No. 28: Pregunta 5.9 Clima organizacional.....	47
Gráfico No. 9: Clima organizacional.....	48
Cuadro No. 29: Pregunta 5.10 Sistemas de gestión.....	50
Gráfico No. 10: Sistemas de Gestión.....	50
Cuadro No. 30: Pregunta 6.1 Estrategia Competitiva.....	51
Gráfico No. 11: Estrategia Competitiva.....	52
Cuadro No. 31: Pregunta 6.2 Características del tipo de estrategias utilizadas.....	53

Gráfico No. 12: Características del tipo de estrategias utilizadas.....	54
Cuadro No. 32: Pregunta 6.3 Alianzas Estratégicas.....	55
Gráfico No. 13: Alianzas Estratégicas.....	56
Cuadro No. 33: Pregunta 6.4 Opciones de Integración.....	58
Gráfico No. 14: Opciones de Integración.....	58
Cuadro No. 34: Pregunta 6.5 Opciones de integración a 5 años.....	60
Gráfico No. 15: Opciones de integración a 5 años.....	60
Cuadro No. 35: Pregunta 4.1 Inversión en publicidad.....	61
Gráfico No. 16: Inversión en publicidad.....	61
Cuadro No. 36: Pregunta 4.2 Mercados.....	63
Gráfico No. 17: Mercados.....	63
Cuadro No. 37: Pregunta 4.3 Número de mercados.....	64
Gráfico No. 18: Número de mercados.....	64
Cuadro No. 38: Pregunta 8.1 Barreras para acceder a créditos bancarios.....	66
Gráfico No. 19: Barreras para acceder a créditos bancarios.....	66
Cuadro No. 39: Pregunta 8.2 Endeudamiento promedio.....	68
Gráfico No. 20: Endeudamiento promedio.....	68
Cuadro No. 40: Pregunta 8.3 Plazo de endeudamiento.....	69
Gráfico No. 21: Plazo de endeudamiento.....	70
Cuadro No. 41: Pregunta 2.1 Uso de internet.....	72
Gráfico No. 22: Uso de internet.....	73
Cuadro No. 42: Pregunta 2.2 Posee sitio web.....	74
Gráfico No. 23: Posee sitio web.....	74
Cuadro No. 43: Pregunta 2.3 Operaciones electrónicas.....	75
Gráfico No. 24: Operaciones electrónicas.....	76

Cuadro No. 44: Pregunta 2.4 Tipo de tecnología.....	78
Gráfico No. 25: Tipo de tecnología.....	78
Cuadro No. 45: Pregunta 2.5 Procedencia de la tecnología.....	79
Gráfico No. 26: Procedencia de la tecnología.....	79
Cuadro No. 46: Pregunta 2.7 Proyectos de investigación realizados.....	80
Gráfico No. 27: Proyectos de investigación realizados.....	81
Cuadro No. 47: Pregunta 2.8 Actividades de innovación tecnológica.....	83
Gráfico No. 28: Actividades de innovación tecnológica.....	84
Cuadro No. 48: Pregunta 2.9 Porcentaje de la inversión total destinados a innovación.....	85
Gráfico No. 29: Porcentaje de la inversión total destinados a innovación.....	86
Cuadro No. 49: Pregunta 2.10 Tipos de innovación desarrolladas.....	87
Gráfico No. 30: Tipos de innovación desarrolladas.....	87
Cuadro No. 50: Pregunta 2.11 Impacto de la inversión en la innovación.....	90
Gráfico No. 31: Impacto de la inversión en la innovación.....	90
Cuadro No. 51: Pregunta 2.12 Obstáculos para actividades de innovación.....	92
Gráfico No. 32: Obstáculos para actividades de innovación.....	92
Cuadro No. 52: Pregunta 2.13 Reto más grande innovación en los próximos 5 años.....	94
Gráfico No. 33: Reto más grande innovación en los próximos 5 años.....	94
Cuadro No. 53: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpias.....	96
Gráfico No. 34: Prácticas de producción más limpias.....	96
Cuadro No. 54: Pregunta 7.1 Tipo de software empleados.....	100
Gráfico No. 35: Tipo de software empleados.....	101
Cuadro No. 55: Pregunta 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información.....	102
Gráfico No. 36: Nivel de desarrollo en sistemas de información.....	103

Cuadro No. 56: Pregunta 7.3 Medio de acceso a internet.....	104
Gráfico No. 37: Medio de acceso a internet.....	105
Cuadro No. 57: Pregunta 3.1 Formación académica del Gerente.....	108
Gráfico No. 38: Formación académica del Gerente.....	108
Cuadro No. 58: Pregunta 3.2 Personal año anterior.....	110
Gráfico No. 39: Personal año anterior.....	111
Cuadro No. 59: Pregunta 3.3 Personal bilingüe.....	115
Gráfico No. 40: Personal bilingüe.....	115
Cuadro No. 60: Pregunta 3.4 Actividades de capacitación último año.....	116
Gráfico No. 41: Actividades de capacitación último año.....	117
Cuadro No. 61: Pregunta 3.5 Inversión en formación al personal.....	118
Gráfico No. 42: Inversión en formación al personal.....	118
Cuadro No. 62: Pregunta 3.6 Plan de formación.....	119
Gráfico No. 43: Plan de formación.....	120
Cuadro No. 63: Pregunta 3.7 Importancia de la promoción interna.....	121
Gráfico No. 44: Importancia de la promoción interna.....	122
Cuadro No. 64: Pregunta 2.6 Generación de empleo.....	123
Gráfico No. 45: Generación de empleo.....	124
Cuadro No. 65: Pregunta 3.8 Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas.....	127
Gráfico No. 46: Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas.....	127
Cuadro No. 66: Pregunta 3.9 Programas para mejorar el entorno laboral.....	130
Gráfico No. 47: Programas para mejorar el entorno laboral.....	130
Cuadro No. 67: Pregunta 3.10 Actividades sociales.....	131
Gráfico No. 48: Actividades sociales.....	132

Cuadro No. 68: Pregunta 3.11 Procesos de selección del Talento Humano.....	137
Gráfico No. 49: Procesos de selección del Talento Humano.....	137
Cuadro No. 69: Pregunta 3.12 Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial.....	139
Gráfico No. 50: Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial.....	139
Cuadro No. 70: Pregunta 3.13 Sistema de evaluación de desempeño del Personal.....	140
Gráfico No. 51: Sistema de evaluación de desempeño del personal.....	141
Cuadro No. 71: Pregunta 3.14 Modelos de comportamiento organizacional.....	143
Gráfico No. 52: Modelos de comportamiento organizacional.....	143
Cuadro No. 72: Pregunta 3.15 Programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial.....	150
Gráfico No. 53: Programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial.....	150
Cuadro No. 73: Pregunta 3.16 Estadísticas.....	153
Gráfico No. 54: Estadísticas.....	154

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la falta de información actualizada, la alta competencia y la necesidad de contar con herramientas para ir mejorando el nivel de desarrollo la industria manufacturera, así como sus principales características, centramos nuestro estudio en las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

La muestra, investigación y posterior análisis realizamos partiendo de las empresas que por su experticia están dentro de la clasificación CIIU 2892: industria de tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general.

El estudio consta de 8 partes, agrupadas en 54 preguntas, mismas que se dividen en información general, recursos tecnológicos, recursos humanos, recursos comerciales, recursos organizacionales, configuraciones organizacionales, recursos sistemas de información, recursos financieros. Estas preguntas nos permiten acercarnos a una visión más clara de la realidad que viven las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito.

Culminada y analizada la tabulación de los resultados de las encuestas de las empresas pertenecientes al CIIU D2892 encontramos resultados interesantes que nos permiten concluir e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las fortalezas más importantes son la flexibilidad frente al cambio, la innovación y creatividad, clima organizativo familiar y buen ambiente laboral.

Las debilidades que más afectan a estas empresas son la dificultad para obtener financiamiento, elevadas tasas de interés cuando activan un financiamiento, gestión de dirigencia basada en una sola persona, falta de inclusión de sistemas o programas tecnológicos que permitan llevar la gestión con mayor precisión, no se apoyan en beneficios que pueden otorgar organizaciones o grupos que están en el medio como la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).

Basados en estos antecedentes finalizamos nuestro trabajo con la recomendaciones enfocados a fortalecer los ámbitos positivos que encontramos e ir mejorando lo considerado como debilidades para el mejor funcionamiento de estas empresas, pero en estas recomendaciones incluiremos a entidades externas como a entidades del estado y entidades financieras, que son actores indispensables para el apoyo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

INTRODUCCION

La presente investigación pretende identificar la situación actual en la que se encuentra la industria manufacturera, enfocándose específicamente en las PYMES¹ pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito. Un grupo de docentes investigadores de la Universidad de Cartagena - Colombia, están en constante estudio referidos a la caracterización de las PYMES de la Industria Manufacturera en la ciudad de Cartagena, quienes se interesaron en extender el proyecto en la ciudad de Quito, razón por la cual se realizó una invitación a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- PUCE Quito, y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables para efectivizar el proyecto de investigación mediante un convenio inter universidades.

Para la investigación, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE ha considerado ventajoso contar con el apoyo de la Superintendencia de Compañías y supervisión de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI). Con la información de partida que proporcionan estos dos actores, se aplica una encuesta al sector manufacturero clasificado por la CIIU² de acuerdo al número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías por sub-actividad.

¹ Pequeñas y Medianas Empresas.

² Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

La presente investigación estudia al CIU D2892, codificación que corresponde a la industria del tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general; que es parte del proyecto de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

La importancia de este proyecto radica en impulsar el progreso empresarial y la mejora de la competitividad de las PYMES, por lo que partiendo de un diagnóstico para conocer cuál es el estado actual en el que se encuentran las PYMES y posteriormente basados en la información recogida por esta investigación, contribuir finalmente a su favor con la implementación de herramientas referidas al aprendizaje, a la tecnología, a los sistemas de información, y de generación de empleo.

1. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

Al remontarse al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYMES, - Pequeñas y Medianas Empresas- encontramos dos formas de surgimiento de estas por un lado las que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir organización, estructura y planificación, dando lugar a una gestión empresarial, que en su mayoría son de capital puesto que persiguen una utilidad, desarrollando sus actividades bajo las normas del sector formal de la economía; y por otro lado, están aquellas empresas informales que tienen un origen familiar, caracterizadas por una gestión de supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo, el capital o la inversión, lo que no permite su crecimiento y repunte.

Estudiar a las PYMES siempre será un tema de mucho interés, teniendo en cuenta que estas empresas con el pasar del tiempo han ido extendiendo sus esfuerzos de gestión por sobrevivir en un ambiente lleno de trabas y dificultades, especialmente en los aspectos económico y tecnológico; el primero refiriéndose a la obtención de créditos;

y el segundo cuando se enfrentan a una baja disposición de uso de las TIC's, - tecnologías de la información y la comunicación- amenazando de esta manera su adecuado desarrollo.

En nuestro país y en el mundo, las PYMES cumplen un rol fundamental en la producción de bienes y servicios, tanto en la demanda como en la oferta de productos, a los que incorporando valor agregado, facilitan el eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

Desde una perspectiva endógena, las PYMES,

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socio-económicos importantes puesto que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva en un número cada vez creciente de empresas.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, precisamente porque sus orígenes parten de unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

“Las PYMES constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99.7%³ de unidades económicas, contribuyendo significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además

³ Según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (INEGI), en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales 99.7% son micro, pequeñas y medianas empresas.

satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en que se forman grandes empresarios y el vehículo para el auto desarrollo de millones de personas”.

El aparato productivo de un país se refuerza en parte, por el desarrollo de su industria manufacturera. En el caso de Ecuador, y concretamente en Pichincha, este sector –el manufacturero- representa el 31,31% considerando la producción total de las 555 unidades económicas que tienen presencia en 21 de los 23 subsectores que lo conforman de acuerdo con la clasificación realizada por la CIU, según cifras del INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS (INEC) - Manufactura y Minería 2005.⁴

A las PYMES se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos, así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

En base a un criterio cuantitativo sostenido, la Comunidad Económica Europea las define como las empresas que cuentan con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta personas , sus ventas anuales deberán estar entre 10 y 50 millones de Euros y un patrimonio neto entre 10 y 43 millones de Euros.

Se las considera como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y

⁴ Tomado del Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

En nuestro contexto, según la Ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador a las PYMES se las define de acuerdo a su tamaño. Las organizaciones micros, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen las siguientes categorías como se referencia en el Cuadro No. 1:

Cuadro No. 1: Clasificación empresas según la Comunidad Andina

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	ARTESANAL	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 - 9	≤ 20	10 -49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20.000	27.000		≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100.000		100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000

Fuente: Comunidad Andina

De acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de Industrias, Competitividad, Innovación y Producción-MICIP, en el mercado local, las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

En las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.30%) y aquellas que operan como personas naturales (35.20%), con lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar como se observa en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2: Desarrollo de las PYMES en el Ecuador

Compañías limitadas	37.30%
Personas naturales	35.20%
Otros	27.50%

Fuente: Diario el Mercurio. Página web MIC. Un extracto de la Organización Jurídica.

Según (entidad que afirma esto???), las PYMES en el Ecuador aportan apenas un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero, mientras que representan el 76% del total de los establecimientos manufactureros. Esto significa que las PYMES son un gran número pero con una escasa participación.

La Superintendencia de Compañías también interviene con criterios determinantes en el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN” de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYME. Este será el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera para la presente investigación y que consta en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 – 9	10 -49	50 – 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000
Valor de los activos totales (US\$)	≤100.000	100.001 – 750.000	750.001 – 4.000.000

Fuente: Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN julio 14, 2006.
Elaborado por: Superintendencia de Compañías.

Empleados efectivos: son aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa y en tiempo completo, según la categoría de la compañía.

Valor bruto de las ventas anuales: son los ingresos totales obtenidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

Valor de los activos totales: es el valor registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país.

Cuadro No. 4: Características básicas de las PYMES en el Ecuador

Organización jurídica	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
RUC	Tiene RUC	97%
	No tienen RUC	3%
Empleo por sectores	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
Promedio de empleo por empresa	19 personas	
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
No. De empleados por empresa	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
Mercados	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias circunvecinas)	26%
	Provincias limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
Mercado por sectores	Privado	79%
	Público	21%

Fuente: Diario el Mercurio. Página web MIC.

http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4

Según los datos obtenidos en los Cuadros No. 3 y 4, la conformación del capital de las PYMES mantiene todavía una organización cerrada, por otro lado, el alto porcentaje de compañías con RUC refleja el cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado y la sociedad.

Es importante recalcar que estas empresas constituyen un ente generador de empleo para hombres y para mujeres, a pesar de que en nuestra sociedad aun sobresale un

alto índice de personal masculino. La mayoría de nuestras PYMES destinan su producción a la venta dentro del país, apenas el 6% exporta. Entre las principales razones para que las PYMES no exporten o tengan dificultades para hacerlo están:

- Escasa capacidad para atender grandes volúmenes.
- Desconocimiento de los requisitos y documentación necesaria nacionales e internacionales.
- Precios poco competitivos.
- Limitaciones en la calidad.

El proyecto de caracterización de las PYMES, clasifica los CIIUs de los sectores industriales más representativos, de acuerdo al número de empresas que componen cada sector en base a la información de la Superintendencia de Compañías, y se muestran en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 5: CIIUs Consolidado de PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito

CIIU	CONSOLIDADO PYMES	No. Cias
D	TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	827
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.	114
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	103
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.	84
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.	79
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	62
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS.	57
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.	57
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.	53
D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	46
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.	30
D31	FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.	30
D33	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.	29
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.	28
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.	15
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.	12
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.	11
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.	9
D32	FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.	3
D35	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.	2
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.	1
D30	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.	1
D37	RECICLAMIENTO.	1
D23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.	-

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías - 2007.

Los CIIUs de D29, D26, D31, D32 y D33, no se tomarán en cuenta para investigación, ya que a pesar de registrar un vasto número de empresas, la mayoría de estas no manufacturan sus productos, los importa para posteriormente comercializarlos.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades de los sectores seleccionados para el estudio:

Cuadro No. 6: CIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMES

CIU	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
D24	ACTIVIDAD	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
2424	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2423	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D15	ACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
1511	SUBACTIVIDAD	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
1549	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
1541	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D22	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
2212	SUBACTIVIDAD	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
2211	SUBACTIVIDAD	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2221	SUBACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D17	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
1721	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
1711	SUBACTIVIDAD	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D36	ACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURAS N.C.P.
3610	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D18	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS.
1810	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D28	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
2892	SUBACTIVIDAD	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
2811	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D25	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.
2520	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
21	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
2101	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
2109	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
20	ACTIVIDAD	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TREZABLES.
2022	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D19	ACTIVIDAD	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.
1912	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
1920	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE CALZADO.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

1.1.1 La industria del tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general en el distrito metropolitano de Quito - Características sector.

El tema de investigación en el presente estudio utiliza el CIIU D2892: tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general.

Para ingresar en el estudio del tema, es importante considerar las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D2892. Según la clasificación industrial internacional uniforme, referente al detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector son las siguientes:

Cuadro No. 7: Subactividades CIIU D2892

COD.CIIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
D	289	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO PRESTADAS A FABRICANTES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL.
D	2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D	2892.0	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL, REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D	2892.00	Actividades de tipo servicio de tratamiento, revestimiento y otros tratamientos especiales de metales y artículos de metal : enchapado, niquelado, anodización, desbarbado, limpieza con chorro de arena, endurecimiento, impresión, grabado, pintura, bruñido, esmerilado, perforación, pulido, soldadura, torneado, etc.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Oswaldo Villagrán.

Cuadro No. 8: Información Financiera por segmentos - Quito

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS PERÍODO: 2006 - 2007 POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES TOTAL QUITO

SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES
TOTAL SEGMENTO	12.367	22.859.956.162	12.445	25.335.633.432
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societario.

Las PYMES en el año 2006, representaron el 52% del total de compañías, mientras que en el año 2007 representaron el 53%; en cuanto a los ingresos operacionales en el año 2006 tuvieron un participación del 18,8%, en tanto que el 2007 fue de 18,5%. Se puede concluir que del año 2006 al 2007 no se visualiza ningún incremento significativo de la participación de las PYMES.

En cuanto a las grandes empresas hay un pequeño incremento en 44 empresas de un año a otro; la participación sobre los ingresos operacionales en el año 2006 fue del 80,75%, mientras que el año 2007 fue del 81,07%, por lo se nota que no existe un notable crecimiento ni en el número de empresas ni en su participación. Es importante resaltar la enorme participación que tienen las grandes empresas en el total de ingresos operacionales, que es prácticamente cuatro veces más que lo que genera las PYMES.

De la misma manera la Superintendencia de Compañías, también ha proporcionado la información financiera de la actividad económica D (Industrias manufactureras) de la ciudad del Quito del año 2007, estadística que se presenta en el Cuadro No. 9. De esta información, se pudo determinar por el número de empresas los sectores más importantes para ser estudiados en el Proyecto de Caracterización de la PYME de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Cuadro No 9: Actividad Económica: D28: Fabricación De Productos Elaborados De Metal, Excepto Maquinaria Y Equipos

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACION FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS ACTIVIDAD ECONOMICA: D28: FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO. CIUDAD DE QUITO AÑO 2007					
PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Numero de Compañías	85	23	31	22	7
ACTIVO	131.186.288	541.378	7.383.117	29.274.195	93.987.598
PASIVO	81.981.973	444.891	5.189.113	18.802.301	57.545.669
PATRIMONIO	49.204.315	96.487	2.194.004	10.471.894	36.441.929
INGRESOS OPERACIONALES	208.804.253	759.451	11.507.060	41.557.060	154.980.682
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.826.276	28.751	274.739	1.369.188	6.153.599
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1.407.669	- 30.078	- 135.280	- 695.483	- 546.828

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Oswaldo Villagrán.

Del Cuadro No. 9 que se refiere al subsector fabricación de productos de metal, excepto maquinaria y equipo, las PYMES representa el 62.35% (53 empresas) de 85 compañías dedicadas a esta actividad. Las PYMES del subsector representan el 6% de la industria manufacturera.

El cuadro No. 10 utiliza el mismo formato del cuadro No. 9, pero ahora referido exclusivamente al sector de la actividad CIU (Clasificación

Industrial Internacional Uniforme) D28, Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

Cuadro No. 10: Actividad económica D: Industrias Manufactureras

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
PATRIMONIO	1.537.325.854	341.285	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 24.394.330	- 978.020	- 2.127.277	- 3.664.668	- 17.624.365

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías.

Del Cuadro No. 10 se puede ver que la pequeña y mediana empresa representa el 62% (827 empresas) del total de compañías manufactureras.

El patrimonio que genera las PYMES en la industria manufacturera es el 10.53%, los ingresos operacionales es el 12.75%, la utilidad el 9.34% y la pérdida el 23.74%. El patrimonio que genera las PYMES subsector fabricación de productos de metal, excepto maquinaria y equipo, es el 25.74%, los ingresos operacionales es el 25.41%, la utilidad el 21.00% y la pérdida el 59.01%.

El patrimonio que genera las PYMES del subsector fabricación de productos de metal, excepto maquinaria y equipo frente a la industria manufacturera es

el 7.82%, los ingresos operacionales es el 7.34%, la utilidad el 6.52% y la pérdida el 14.34%.

Cuadro No. 11: Índices Financieros Actividad Económica D2892: Tratamiento Y Revestimiento De Metales; Obras De Ingeniería Mecánica En General Realizadas A Cambio De Una Retribución O Por Contrata

Actividad	Total de activos	Total de ingresos	Total de costos y gastos.
TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.	0,4107	0,5788	0,578

El No. 492 del 19 de diciembre de 2008 publica la Resolución del Servicio de Rentas Internas – SRI No. NAC-DGER2008-1466.Registro Oficial

Del cuadro No. 9, el total de activos de la pequeña y mediana empresas que se dedican a la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo es el 0,2974, el total de ingresos el 0,1275 y el total de costos 0,2926.

Del cuadro No. 10, el total de activos de la pequeña y mediana empresas de las compañías manufactureras es el 0,1302, el total de ingresos el 0,0743 y el total de costos el 0,1469.

Del cuadro No. 11, el total de activos de la pequeña y mediana empresas de las compañías dedicadas al tratamiento y revestimiento de metales es el 0,4107, el total de ingresos el 0,5788 y el total de costos es 0,578.

Es decir, conforme vamos ingresando a los subsectores, analizando de lo general a lo particular, se van incrementando los índices referidos a total de activos, de ingresos y de costos.

1.1.2 Integrantes del sector y su participación.

El CIU D2892 está conformado por varias subactividades, en el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan del año 2007.

Cuadro No. 12: Sub-actividades CIU D28

FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.			
D28	DETALLE	TOTAL EMPRESAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q.
SUBACTIVIDADES	DETALLE	TOTAL EMPRESAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q.
2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.	35	34,31%
2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.	12	11,76%
2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.	3	2,94%
2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.	12	11,76%
2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.	15	14,71%
2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.	11	10,78%
2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	14	13,73%
	TOTAL DE EMPRESAS	102	100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías.

En el Cuadro No. 12 se presenta la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías como un resumen de las sub-actividades de la actividad D28 a ser estudiada en el Distrito Metropolitano de Quito. Como se puede observar un 14.71% corresponde a la sub-actividad D2892,

Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general, siendo la segunda subactividad más importante del sector, por lo que dada su importancia el estudio se enfocará en esta sub-actividad.

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.2.1 Objetivo general

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional y la calidad del empleo en la mediana y pequeña empresa (Pyme) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente a la Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo”

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector D2892 Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general.
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del sector.

- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.

- d) Evaluar el nivel de la gestión organizativa, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la calidad de empleo en el sector.

- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológica e información en la calidad de empleo.

- f) Proponer las acciones estratégicas que el subsector estudiado debe adoptar para el mejoramiento del mismo a fin de que eleve sus niveles de competitividad.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS

Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se hace necesaria la planificación de una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminada la investigación.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para su desarrollo.

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico.

Para este estudio se aplica el diseño de la investigación descriptiva que utiliza la encuesta como su herramienta principal para recolectar la información necesaria.

La encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

La información para ser analizada se obtendrá de la aplicación de una encuesta; ésta será aplicada a la muestra que se determine para el sector del CIU D2892 y que corresponde a las empresas de tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general. Se considerará también información relacionada con la actividad de las PYMES por lo que se referenciará libros, periódicos, revistas, páginas de Internet, estadísticas del INEC, información de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) y de la Superintendencia de Compañías; marco teórico necesario que permita analizar íntegramente las interrogantes planteadas en esta investigación.

Para la realización de las encuestas se lleva a cabo antes una preparación al personal de estudiantes y docentes que conforman el equipo de trabajo PYMES. Los estudiantes realizan la función de encuestadores y los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores. La capacitación se realiza en coordinación con la CAPEIPI, Dirección del Proyecto PYMES y profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE.

la encuesta para esta investigación se realiza directamente en las empresas, para lo cual partiendo de la base de datos facilitada por la Superintendencia de Compañías

del Distrito Metropolitano de Quito, se visitan éstas. Bajo la modalidad cara-a-cara con los gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas se procede con esta actividad.

La encuesta la desarrollamos durante el mes de mayo y parte del mes de junio del 2009, de acuerdo a una planificación y cronogramas establecidos. Los supervisores con la vigilancia del trabajo garantizan la calidad de la información recopilada.



La encuesta consta de 8 secciones:

- Sección 1. Información general
- Sección 2. Recursos tecnológicos
- Sección 3. Recursos humanos
- Sección 4. Recursos comerciales
- Sección 5. Recursos organizacionales
- Sección 6. Configuraciones organizacionales
- Sección 7. Recursos sistemas de información
- Sección 8. Recursos financieros

Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 191 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito. En el caso puntual de la subactividad CIIU D2892, objeto del presente estudio le corresponde un 4.71% el total de esta muestra.

La ficha técnica para el estudio de la sub-actividad D2892 Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general, proporcionada por la Cámara de la Pequeña Industria CAPEIPI y la Superintendencia de Compañías es la siguiente:

Cuadro No. 13: Ficha técnica

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA		
ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVIESTIGACION		
CARACTERIZACION DE LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		
INFORMACION	DATOS	
Universo Muestral	152 PYMEs	
Rama de Actividad	Industria Manufacturera (D)	
Rama de Subactividad	Tratamiento y Recubrimiento de Metales (2892)	
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito	
Año	2009	

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Para la introducción de los datos, tabulaciones y resultados del estudio se utiliza el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17) a cargo de un experto en el tema.

2.1.1 Base de datos y logística.

La Superintendencia de Compañías y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, son las entidades encargadas de proveer la información necesaria, facilitando bases de datos, suministrada a la Pontificia Universidad Católica. Esta base de datos corresponde a las empresas del Distrito Metropolitano de

Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Calderón, Carapungo, Conocoto y el cantón Rumiñahui.

Cuadro No. 14 BASE DE DATOS DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. INFORMACION CAPEIPI Y SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
REVISIÓN PRELIMINAR	No-. De Cías.
CAPEIPI	132
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	20

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 132 empresas, de este total se efectúa una depuración mediante llamadas telefónicas. y se determina que para el presente estudio únicamente son aplicables 19 empresas, como se determina en el Cuadro No. 15.

Cuadro No. 15: Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D2892

EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
REVISIÓN PRELIMINAR	No-. De Cías.
Si aplica	19
No aplica	113
Total Compañías	132

Fuente: Base de datos CAPEIPI

El listado de empresas proporcionado por la Superintendencia de Compañías es depurado también mediante llamadas telefónicas. El resultado se presenta en el Cuadro N0. 16.

Cuadro No. 16: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIU D2892 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	No-. De Cías.
Si aplica	5
No aplica	6
El teléfono no corresponde	9
Total Compañías	20

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Al unir las dos bases de datos, obtenemos una población de 24 empresas, mismas que contribuyen a la obtención de la muestra esperada.

Es recomendable utilizar la siguiente ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra aplicable a poblaciones finitas.

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

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

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas que partieron del Cuadro No.14 se obtiene la muestra de 15 empresas para el presente estudio.

Cuadro No. 17: Muestra Estadística

Población (real)	24
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
error máximo	10%
Muestra (n)	15

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs

Utilizando números aleatorios, se seleccionó a las 15 empresas a ser encuestadas del listado final de 24 empresas.

Para la obtención de las citas con los empresarios, se instala un call center en las instalaciones de la CAPEIPI, desde la cual se realizan los contactos telefónicos con los empresarios, luego se asignan a los encuestadores del equipo PYMES las citas acordadas con fecha y hora; el resultado de este proceso es el siguiente:

Cuadro No. 18: Resumen de llamadas de la muestra

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	9
Citas obtenidas no atendidas	2
No se concretó la cita (después de 5 intentos)	4
Total llamadas	15

Fuente: Base de datos

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 9 empresas, de las cuales 8 son pequeñas y 1 es mediana. Para efectos de obtener resultados pegados a la realidad se trabajará en función de la información proporcionada por las pequeñas empresas ya que la muestra de las medianas empresas no permite realizar un análisis por separado.

Total PYMEs
9

2.1.2 Procesamiento de datos

Las respuestas recopiladas en cada una de las encuestas aplicadas a todas las secciones estudiadas, se ingresan en el sistema SPSS para su proceso posterior.

De cada pregunta se elabora un cuadro que resume las respuestas de la encuesta, se realiza un gráfico explicativo y posteriormente el análisis de los casos tratados.

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

Las variables utilizadas para la presente caracterización de las PYMES son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo.

2.2.1 Caracterización de la gestión organizacional

Por medio de las preguntas de la encuesta: 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (21) que analiza la gestión organizativa cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la calidad de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos organizativos y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico

Lo que respecta al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5-2.7 a 2.14- (13) las que tratan: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la calidad de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

2.2.3 Caracterización de los sistemas de información

Las preguntas que tratan los sistemas de información son: 7.1 a 7.3- (3) las que contienen: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la calidad de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

2.2.4 Caracterización de la calidad de empleo

Los puntos de la encuesta que tratan la calidad de empleo son: 2.6- 3.1- 3.3 a 3.16- (16), estas preguntas no indican: Efectos en la calidad de empleo; impacto y retos

de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado entre permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

En total la encuesta contiene 53 preguntas con 8 secciones, en el Anexo No. 1 se adjunta la encuesta completa.

3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, no implica que cantidad de planes y actividades deba ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Planeación Estratégica se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de tiempo, el desarrollo general de una empresa se basa en su planificación, misma que le da la oportunidad de tener un panorama más claro de la dirección general empresarial, los recursos y estrategias requeridas para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Las grandes corporaciones se desarrollan mediante este modo de trabajo; en cuanto a las PYMEs, por lo general no mantienen una cultura de planificación, por lo que no tienen los instrumentos necesarios para llevar a cabo, esto se debe a la falta de

información y conocimiento de las herramientas que existen en esta área y del proceso de planificación en general, otro motivo es que estas empresas, generalmente, cuentan con escaso nivel tecnológico, razón por la cual se menosprecia la vasta información y conocimiento de la planeación estratégica.

En la mayoría de los casos las PYMEs carecen de una visualización clara de las necesidades propias y también de sus clientes, razón por la cual su trabajo se ve reflejado con resultados negativos y/o poco eficientes, así se puede que se añaden nuevas líneas de producto, se incrementan inversiones, sin la debida planificación.

Las empresas cuentan con medios que nos ayudan a desarrollar gestiones como la planeación estratégica, en la encuesta realizada respecto a la gestión organizativa se averigua sobre la distribución del capital.

La distribución del capital de la empresa según su origen es 100% privado nacional, y no existe capital público ni extranjero como se muestra en el cuadro a continuación:

Pregunta 1.8: *¿Cómo es la distribución de capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)*

- a) Privado nacional _____
 b) Público _____
 c) Extranjero _____

Cuadro No. 19 Pregunta 1.8 Información general

ORIGEN DEL CAPITAL	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Privado Nacional	9	100%
Público	0	0%
Extranjero	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
 Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Razón por lo cual las empresas debe poseer un plan estratégico definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; y en el caso de las empresas analizadas la encuesta direcciona este análisis en la sección 5.

3.1.1 Resultados de la encuesta: planeación estratégica

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector D2892 se detallan a continuación:

Pregunta 5.1 *La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?*

(Respuesta única)

SI _____

NO _____

Está en construcción _____

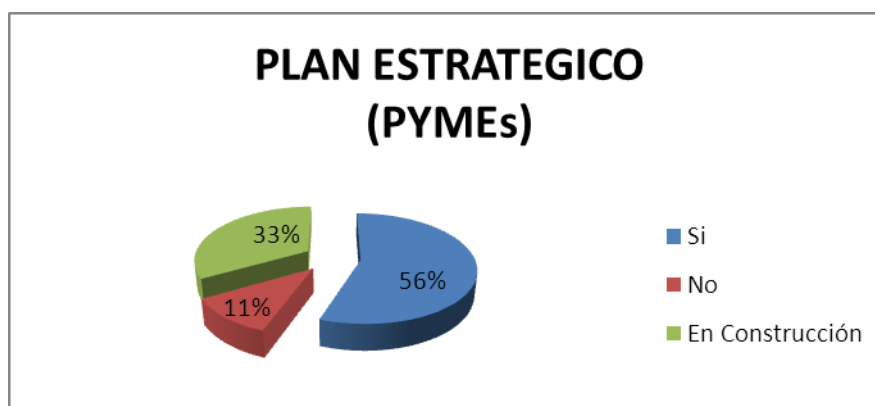
Cuadro No. 20: Pregunta 5.1 Posee Plan Estratégico

PLAN ESTRATEGICO	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	5	56%
No	1	11%
En Construcción	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 1



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los resultados indican que un 56% de las PYMEs cuentan con un plan estratégico, 33% no cuenta con esta herramienta, y 11% está en proceso de construcción.

Al analizar los datos obtenidos se concluye que su mayor número de empresas cuentan con un plan estratégico, lo que se considera positivo para su desarrollo, es una herramienta muy importante para los empleados, pues conocen los parámetros y acciones a seguir para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la compañía.

Pregunta 5.2 *En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados _____*

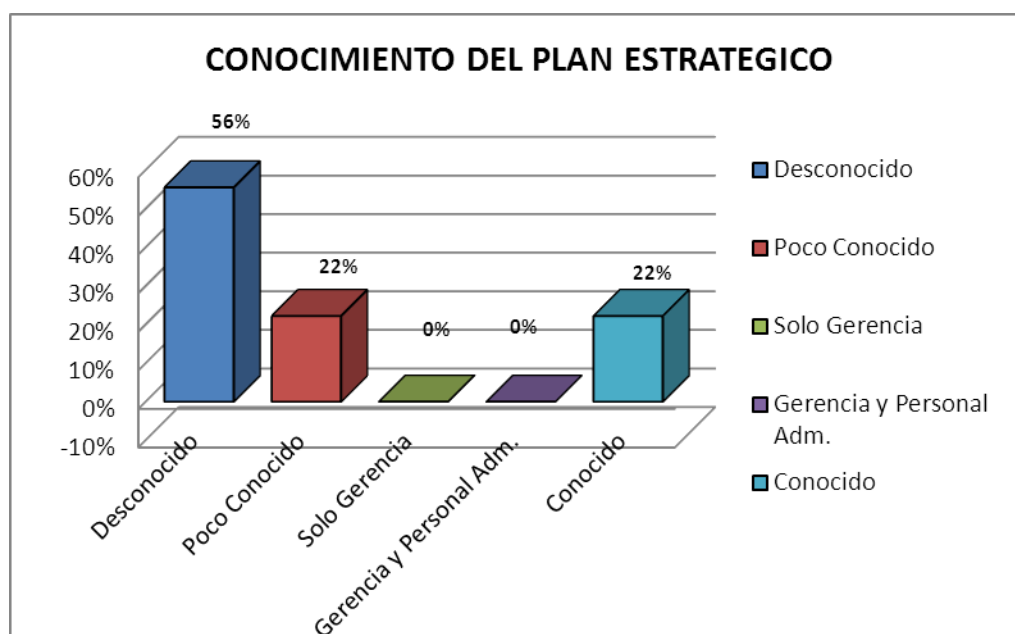
La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

<i>Desconocido</i>	<i>1</i>
<i>Poco conocido</i>	<i>2</i>
<i>Conoce solo la gerencia</i>	<i>3</i>
<i>Conoce la gerencia y el personal administrativo</i>	<i>4</i>
<i>Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados</i>	<i>5</i>

Cuadro No. 21: Pregunta 5.2 Conocimiento del Plan Estratégico

Plan Estratégico	Calificaciones	No. Cias	Promedio
Desconocido	1	5	56%
Poco Conocido	2	2	22%
Solo Gerencia	3	0	0%
Gerencia y Personal Adm.	4	0	0%
Conocido	5	2	22%
TOTAL		9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 2

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los datos muestran que el plan estratégico dentro de las empresas es poco conocido, además si consideramos que el promedio es de 2 y puntuación máxima es 5, podemos concluir que apenas es conocido en un 40% a nivel general, por lo cual podemos definir como una debilidad, se debe trabajar en promulgar y hacer conocer al personal esta importante herramienta, según se

ve en el estudio un 56% desconoce el plan, el 22% conoce poco y apenas otro 22% lo conoce.

***Pregunta 5.3** De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos _____*

Para la interpretación de los resultados obtenidos se determina la siguiente escala de valores:

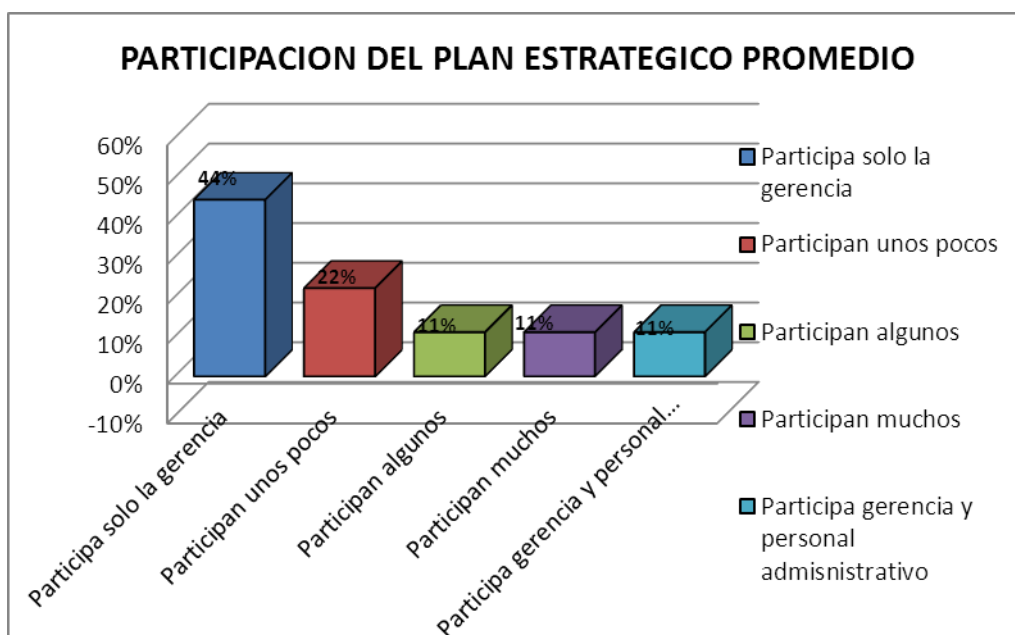
Participan unos pocos	1
Participan algunos	2
Participa solo la gerencia	3
Participa la gerencia y el personal administrativo	4
Participan muchos	5

Cuadro No. 22: Pregunta 5.3 Participación de Empleados en Planes

Participación empleados	Calificaciones	No. Cias	Promedio
Participa solo la gerencia	1	4	44%
Participan unos pocos	2	2	22%
Participan algunos	3	1	11%
Participan muchos	4	1	11%
Participa gerencia y personal administrativo	5	1	11%
TOTAL		9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 3



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Las PYMEs presentan un porcentaje del 24% con un promedio de 2.2/5, es decir la participación de los trabajadores es baja en la creación y elaboración de los planes estratégicos, un 44% solo la gerencia, 22% participan unos pocos, 11% algunos, en igual porcentaje participan muchos y la gerencia y personal administrativo, siendo esto una debilidad partiendo de que la gente y colaboradores son el motor que mueve una empresa.

Pregunta 5.4 *¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Score Card?*

(Respuesta única)

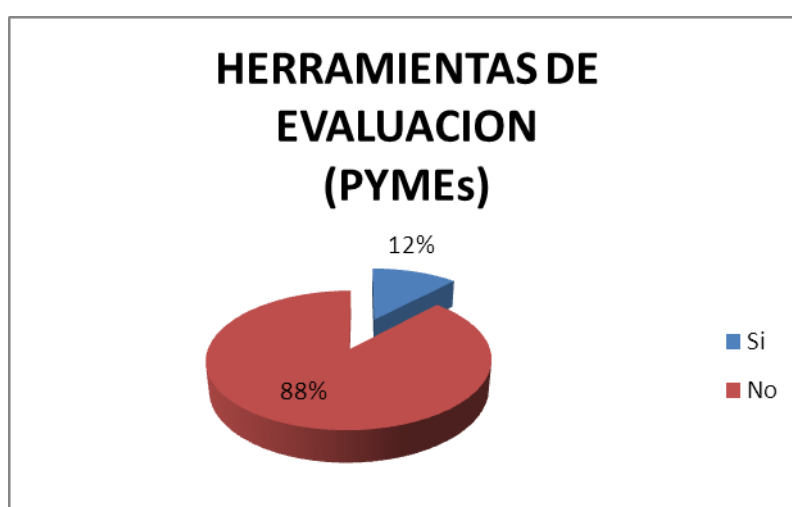
SI _____

NO _____

Cuadro No. 23: Pregunta 5.4 Herramientas de Evaluación

Herramienta Evaluación	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
NO	8	88%
SI	1	12%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 4: Pregunta 5.4

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Se encuentra que 88% no tienen herramientas de evaluación, en tanto que 12% si dispone de alguna de éstas, tal como se puede ver en el gráfico que antecede, esto impide a la gran mayoría de empresas medir el grado de desempeño, así como la efectividad de la acciones realizadas para el cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta 5.5 De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta)

Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

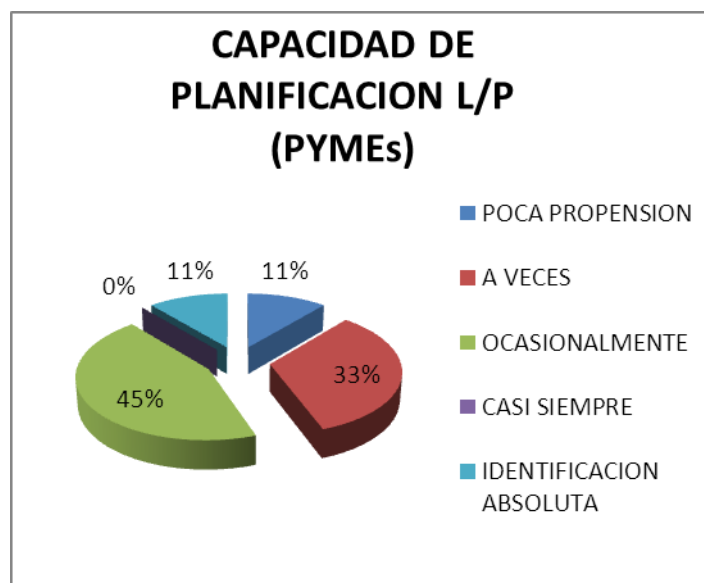
Poca propensión a planificar a largo plazo	1
A veces	2
Ocasionalmente	3
Casi siempre	4
Identificación absoluta	5

Cuadro No. 24: Pregunta 5.5 Capacidad de Planificación a Largo Plazo

TIPO CIA.	No. EMPRESAS		PROMEDIO
Poca presión	1	1	11%
A veces	2	3	33%
Ocasionalmente	3	4	44%
Casi siempre	4	0	0%
Identificación absoluta	5	1	11%
TOTAL		9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 5



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La Planificación Estratégica a largo plazo permite identificar y definir los objetivos y metas, desarrollar estrategias, para lograr alcanzarlos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La encuesta indica que

únicamente el 11% identifica la planificación a largo plazo, un 45% ocasionalmente y un 33% a veces.

Las pequeñas y medianas empresas como cualquier otra organización están obligadas a planificar. La planificación permite desarrollar las actividades de mejor manera de una forma ordenada y coherente. Las PYMEs no cuentan con presupuestos para planificación, por lo que es importante un cambio de estratégico, sin basarse en costos, sino más bien en los resultados que arroja una correcta y oportuna planificación en la empresa.

Los elementos fundamentales de las PYMEs son las personas que las conforman; el compartir y practicar los valores al igual que tener una visión común les permitirá encontrar las mejores formas de trabajar y contribuir al logro de las metas fijadas.

3.1.2 Resultado de la encuesta: actitud, valores centrales y clima organizacional

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizativo se analiza en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D2892 se detallan a continuación:

***Pregunta 5.6** De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?
(Respuesta única)*

IC Innovación y creatividad _____

FFC Flexibilidad frente al cambio _____

DFR Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) _____

SS Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa)

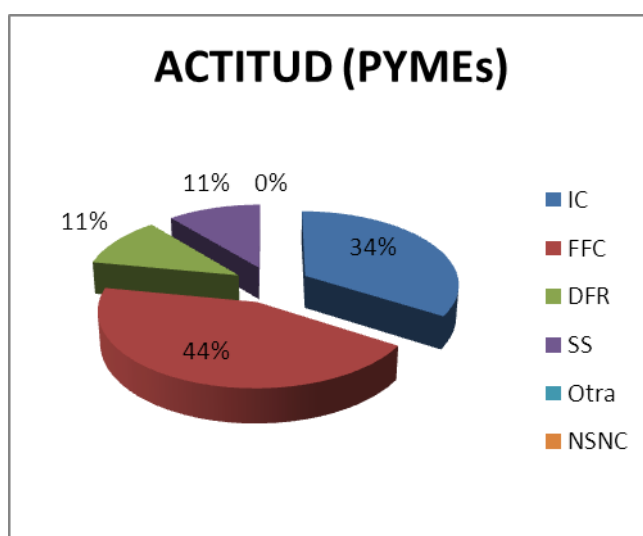
Otra _____ ¿Cuál? _____

Cuadro No. 25: Pregunta 5.6 Actitud y Valores Centrales

OPCIONES	PYMES	
	No. Cías.	PORCENTAJE
IC	3	33%
FFC	4	44%
DFR	1	11%
SS	1	11%
Otra	0	0%
NSNC	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 6



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Las PYMES dicen tener 33% de innovación y creatividad, 45% de flexibilidad frente al cambio, 11% de disposición frente al riesgo y 11% de sentido social.

Se observa que las empresas encuestadas tienen una actitud muy baja frente a las opciones de sentido social, y disposición frente al riesgo, lo cual es preocupante. Esto denota que las PYMEs encuestadas no están conscientes de la responsabilidad social como actividad implícita en las operaciones empresariales. Se debe considerar el aporte que la empresa debe brindar a la comunidad y a todos los grupos de interés con los cuales se relaciona de forma directa o indirecta, al igual que tomar medidas frente a disposiciones de riesgo.

Pregunta 5.7 Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

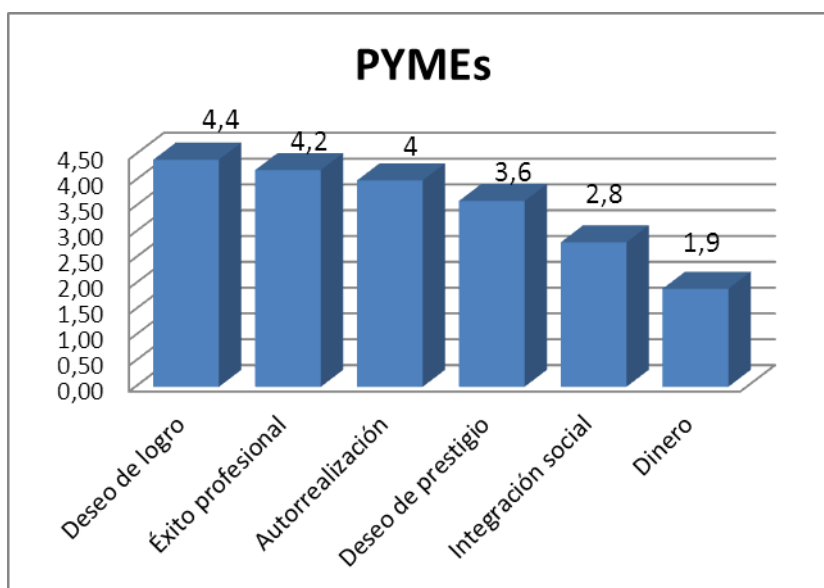
Autorrealización _____
 Éxito profesional o promoción _____
 Deseo de logro _____
 Integración en grupo social _____
 Deseo de prestigio _____
 Dinero _____

Cuadro No. 26: Pregunta 5.7 Objetivos Empresariales

OBJETIVOS	MEDIANAS	
	No. De Orden	Promedio
Deseo de logro	40	4,4
Éxito profesional	38	4,2
Autorealizacion	36	4,0
Deseo de prestigio	32	3,6
Integración social	25	2,8
Dinero	17	1,9

Fuente: Resultados de la encuesta
 Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 7



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Se observa que para este grupo de empresas lo más importante es el deseo de logro con un promedio de 4,4 ocupa el primer lugar en la lista, seguido por el éxito profesional con 4,2; autorrealización con 4,0; deseo de prestigio 3,6; integración social 2,8 y dinero con 1,9.

Las empresas, de cualquier tamaño, están destinadas a crear valor, a multiplicarlo, a transformar ideas en riqueza. Aunque usualmente se pierda de vista esta conexión, la fortaleza de un sistema económico está en proporción directa con la solidez de una sociedad.

El espacio empresarial es el más adecuado, por definición y arquitectura organizacional, para la actividad creativa, el trabajo productivo, la contribución dignificante de las personas, la construcción de equipos, de agendas comunes, de objetivos compartidos. La empresa gesta liderazgos, en

su forma más auténtica, la que surge de la capacidad de inspirar y movilizar personas hacia fines positivos, la que se fragua en el trabajo diario, la evidencia de los resultados y el mérito personal. Y es espacio cultural, con valores y reglas de intercambio personal, de comunicación y de cambio.

Es sobre estos conceptos que se edifica la responsabilidad de la empresa en la sociedad, de una empresa moderna, que cuida de construir valor para sus accionistas del modo que contribuya, al mismo tiempo, a generar valor para la sociedad por lo tanto la empresa y la sociedad se retroalimentan. Si la sociedad está sana, la empresa tendrá más posibilidades de crecer también sana. Siendo un factor indispensable para el desarrollo de una PYME.

Pregunta 5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) _____

Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

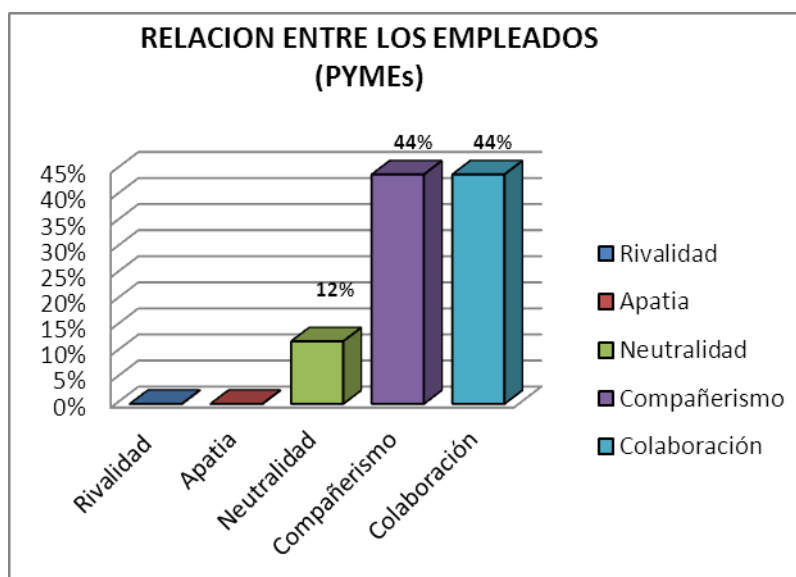
Rivalidad	1
Apatía	2
Neutralidad	3
Compañerismo	4
Colaboración	5

Cuadro No. 27: Pregunta 5.8 Relaciones entre Empleados

TIPO CIA.	CALIFICACION	No. Cias	PROMEDIO
Rivalidad	1	0	0%
Apatia	2	0	0%
Neutralidad	3	1	12%
Compañerismo	4	4	44%
Colaboración	5	4	44%
TOTAL		9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 8



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Uno de los principales retos dentro de una empresa es juntar a varias personas, y encaminarlas hacia un objetivo en común. Las personalidades se muestran en las actividades diarias y la unión de las mismas viene a ser las relaciones humanas, término destacado en los diferentes medios sociales.

Influir en la forma de ser de la persona es complicado; y el aporte que puede ofrecer la organización es brindar oportunidades de interacción donde los colaboradores trabajen en conjunto en proyectos o en las mismas actividades diarias. Esto permitirá que los miembros se desenvuelvan y conozcan nuevas ideas para su trabajo y desarrollo personal. La empresa dispondrá el terreno, y a la final, los colaboradores son quienes deben aportar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta y crear un ambiente de confianza,

y relaciones interpersonales positivas, mismas que favorezcan al desarrollo diario de la empresa. ⁵

La encuesta arrojó un porcentaje de 44% cree que se desenvuelven en un ambiente de compañerismo al igual que de colaboración lo que nos indica que existen buenas relaciones laborales entre empleados, mostrando la existencia de colaboración por parte de los mismos hacia la empresa, lo que nos sugiere que el clima organizacional es el adecuado para el correcto desarrollo de las empresas encuestadas.

Pregunta 5.9 *¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?*

(Respuesta única)

Desagradable ___

Apático ___

Normal ___

Interesante ___

Activo y muy estimulante ___

Cuadro No. 28: Pregunta 5.9 Clima Organizacional

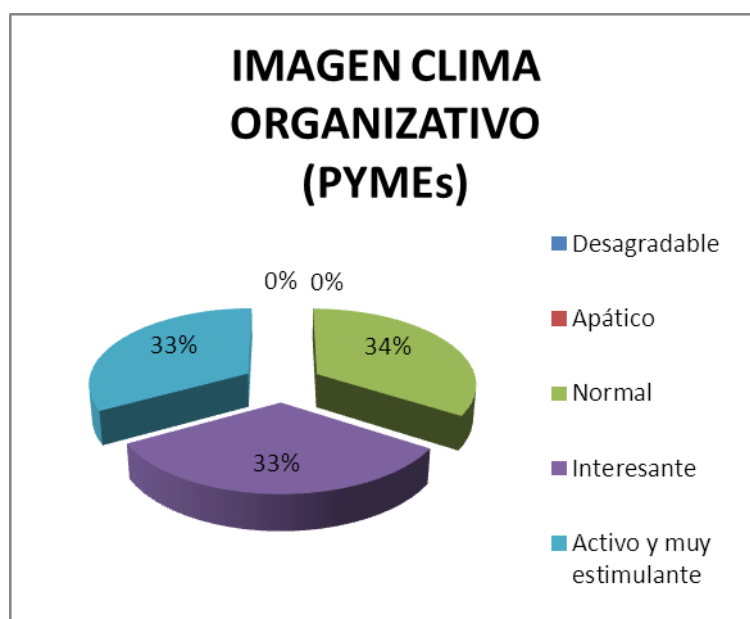
IMAGEN	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
Desagradable	0	0%
Apático	0	0%
Normal	3	34%
Interesante	3	33%
Activo y muy estimulante	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

⁵ www.gacetalaboral.com

Gráfico No. 9



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En este tema se encuentran respuestas interesante y positivas, 34% cree que es un clima normal, 33% que es interesante, así como para otro 33% es activo y muy estimulante, estos resultados demuestran la buena relación y el grado de confianza en el que se desenvuelven las actividades de estas empresas.

Puede definirse el clima o la atmósfera organizacional como las percepciones prevalentes y generalizadas que reciben los miembros de la empresa, respecto a las señales organizacionales que se emiten por parte de la gerencia en relación a los criterios o procedimientos prácticos o teóricos que se utilizan para:

- Formular intenciones (o propósitos) éticos de la organización
- Establecer las consecuencias que se deriven de las acciones incorrectas
- Respetar los contratos o acuerdos
- Determinar la distribución de cargas y responsabilidades

- Implementar los procedimientos de equidad y decisión moral.⁶

Al referirnos de la imagen global que tiene el clima organizativo podemos ver que las PYMEs están claramente divididas entre normal, interesante y activo y muy estimulante, lo que muestra un resultado positivo y estratégico, lo que permitirá generar un buen clima organizacional para que de este modo los empleados estén en la capacidad de desarrollar sus tareas en un ambiente agradable.

3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizacionales

Un sistema de gestión de calidad no es más que el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, y debe estar adaptado de modo que permita la satisfacer las necesidades de sus clientes, estos aspectos se analizan en los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Pregunta 5.10 *¿Con cuál de los siguientes sistemas de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?*

(Respuesta múltiple)

ISO 9001 _____

ISO 14001 _____

ISO 22000 _____

ISO 27001 _____

OSHAS 18001 _____

HACCP _____

PYME Nch 2909 _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

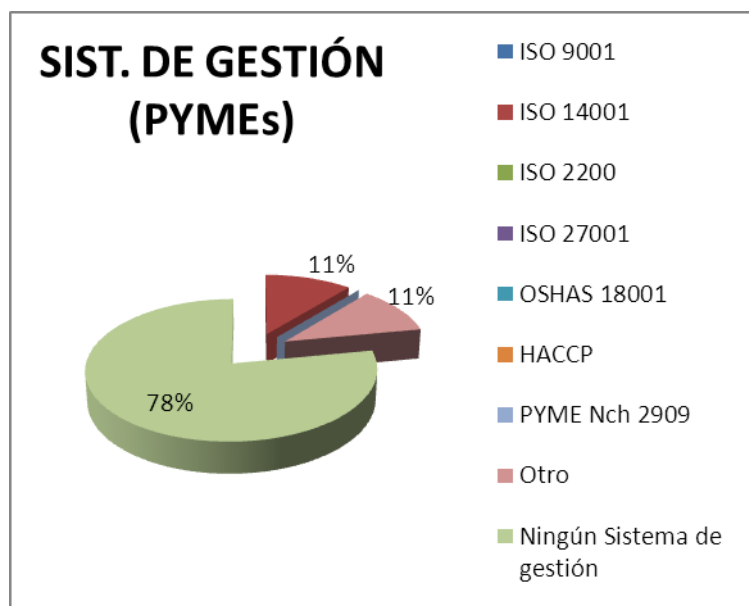
Ningún sistema de gestión _____

⁶ .www.ucu.edu.uy/facultades/CienciasHumanas/

Cuadro No. 29: Pregunta 5.10 Sistemas de Gestión

SISTEMAS DE GESTIÓN	PYMES	
	No, Cías	Porcentaje
ISO 9001	0	0%
ISO 14001	1	11%
ISO 22000	0	0%
ISO 27001	0	0%
OSHAS 18001	0	0%
HACCP	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%
Otro	1	11%
Ningún Sistema de gestión	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 10

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Se puede observar que un porcentaje muy alto de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de gestión de calidad determinado, este es 78% (7 empresas), por otro lado 11% (1 empresa) cuenta con la Norma ISO 14001, otro 11% (1 empresa) trabaja con otro tipo de norma; es muy

importante la implementación del sistema ya que por medio de este se consigue facilitar los procesos y reducir al máximo los desperdicios, optimizando su desarrollo para satisfacer las necesidades de los participantes y cumplir las metas y objetivos de la empresa, es decir genera un valor agregado a la empresa y para los clientes externos significa una garantía, de buenos procesos y buenos productos o servicios.

Pregunta 6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

Productos poco diferenciados de alto precio _____

Productos poco diferenciados de bajo precio _____

Productos diferenciados de alto precio _____

Productos diferenciados de bajo precio _____

Productos enfocados a segmentos de mercado específicos _____

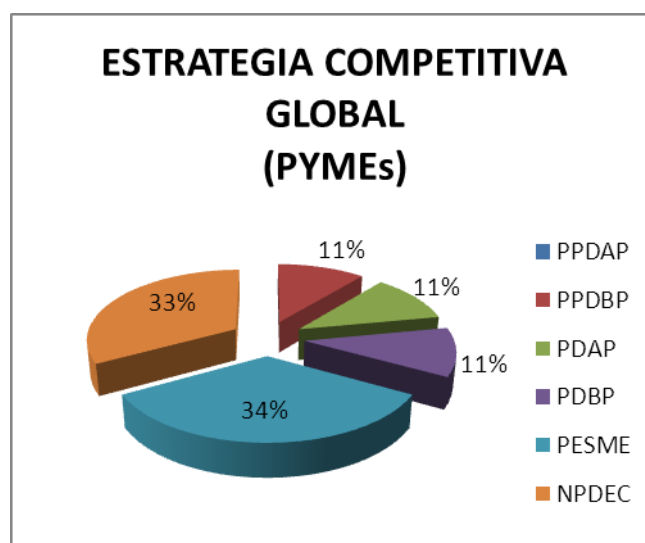
No se puede definir una estrategia concreta _____

Cuadro No. 30: Pregunta 6.1

ESTRATEGIA COMPETITIVA	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
PPDAP	0	0%
PPDBP	1	11%
PDAP	1	11%
PDBP	1	11%
PESME	3	33%
NPDEC	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 11



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La estrategia competitiva global en las PYMEs se observa que; 33% (3 empresas) corresponde a productos enfocados a segmentos de mercado específicos, 11% (1 empresa) a productos diferenciados de bajo precio, mientras que 33% (3 empresas) piensan que no se puede definir una estrategia concreta; 11% (1 empresa) se enfoca en producto diferenciado de alto precio, otro 11% (1 empresa) apuesta por productos poco diferenciados por bajo precio, mientras que ninguno de estos empresarios se va por productos poco diferenciados de alto precio. Se puede ver que las PYMEs privilegian el bajo precio, antes que la calidad y la innovación al ofrecer nuevos productos, así como también el porcentaje de empresas que no definen su estrategia también es alto lo que se considera una debilidad.

Pregunta 6.2 ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:

(Respuesta única)

EEPM La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____

ANOM La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. _____

CCCEI La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. _____

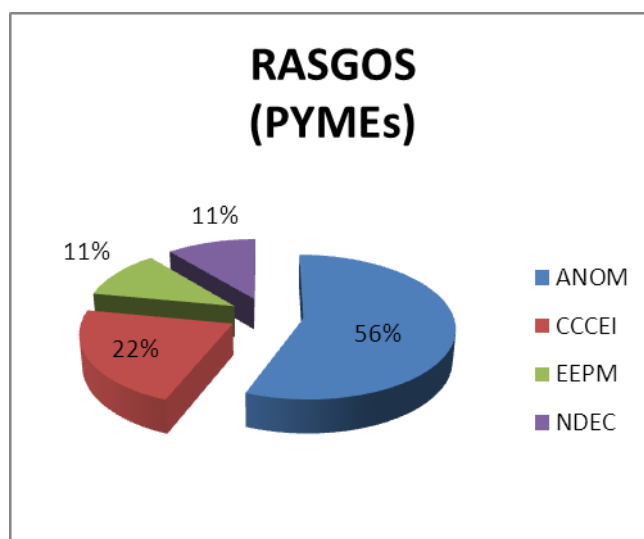
NDEC La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. _____

Cuadro No. 31: Pregunta 6.2 Características del tipo de estrategias utilizadas

RASGOS	PYMES	
	No. Cías	Porcentaje
EEPM	1	11%
ANOM	5	56%
CCCEI	2	22%
NDEC	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 12



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Las empresas encuestadas indican que el 11% (1 empresa) tiene estrategia de enfoque producto mercado (EEPM), del mismo modo 11% no desarrolla una estrategia consistente (NDEC), 56% (5 empresas) están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), y por ultimo 22% combina un control del coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI).

La opción que utilizan una mayoría de las PYMEs es la estrategia de estar atenta a nuevas oportunidades que pueden aparecer en el mercado; esta implica mayores riesgos, por ende mayor compromiso y una planificación que permita conocer las tendencias del entorno, promover cambios agresivos centrándose en innovaciones, en productos y en mercados.

La opción que ocupa el segundo lugar es la que refiere a la combinación de un control del costo y la eficiencia con la innovación. Lo que indica una

relación directa entre los costos significativos con la calidad del producto, relación vital en un mercado globalizado y muy competitivo.

Pregunta 6.3 *¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?*

(Respuesta múltiple)

Financiación: Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) _____

Comercial: Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____

Administrativo: Intercambio de información gerencial _____

Operativos: Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _____

Estratégicos: Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____

Mejora de servicios: Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____

Asociativos: Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____

Ninguna de las anteriores _____

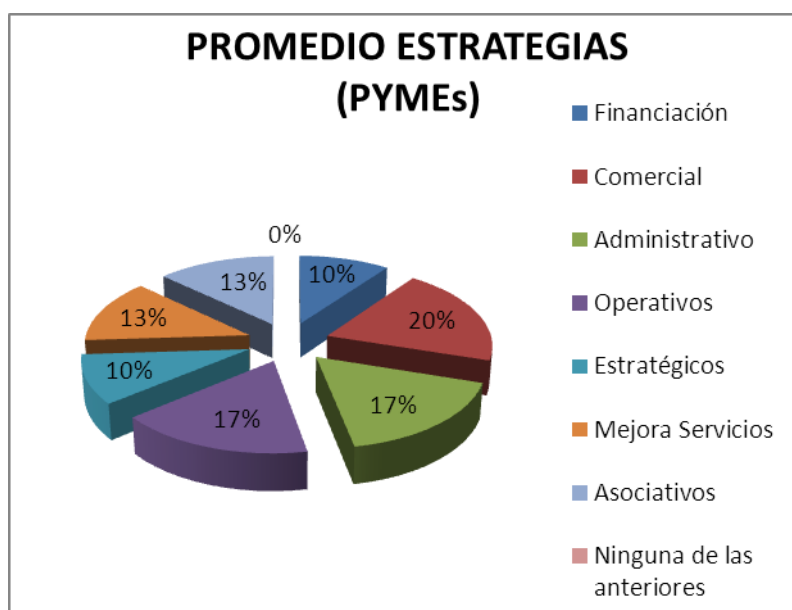
Cuadro No. 32: Pregunta 6.3 Alianzas Estratégicas

ALIANZAS ESTRATEGICAS	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
Financiación	3	10%
Comercial	6	20%
Administrativo	5	17%
Operativos	5	17%
Estratégicos	3	10%
Mejora Servicios	4	13%
Asociativos	4	13%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 13



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La Alianza Estratégica es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados.

La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.⁷

Para su realización, hay que cambiar nuestra mentalidad y volver a mirar el escenario que nos rodea, para reevaluar a enemigos, amigos y desconocidos, buscando aquello que a nosotros nos conviene y que a ellos también les podría convenir.

⁷ http://www.fevedi.org.ve/media_files/download/PASOAPASOAlianza...pdf

Con respecto a las alianzas estratégicas, 20% de las pequeñas y medianas empresas realizan alianzas comerciales, 17% se inclina por alianzas administrativas y operativas, 13% logran alianzas de mejora de servicios y asociativas, otro 10% efectúan alianzas estratégicas y de financiación.

Analizando, para las PYMEs, la fuerza radica en las alianzas, pues lo que no puede desarrollar cada empresa en forma individual, puede hacerlo en grupo. Ser miembro de cámaras o asociaciones empresariales y por sector de actividad permite a las PYMEs tener mayor influencia en el cumplimiento de estrategias que desemboquen en beneficios a favor del sector de la industria manufacturera.

Pregunta 6.4 *¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?*

(Respuesta única)

La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____

La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____

La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____

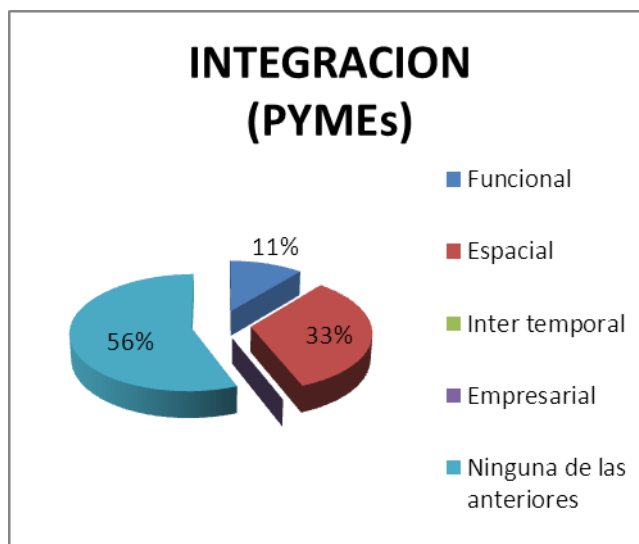
La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____

Ninguna de las anteriores _____

Cuadro No. 33: Pregunta 6.4 Opciones de integración

OPCIONES DE INTEGRACION	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
Funcional	1	11%
Espacial	3	33%
Inter temporal	0	0%
Empresarial	0	0%
Ninguna de las anteriores	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 14

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Integración empresarial, un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores.

Para las PYMEs la opción de integración funcional tiene una importancia del 11%; la opción de integración espacial tiene una importancia del 33%; por la opción de integración ínter temporal no optaron ninguna de las empresas; igualmente la opción de integración empresarial no es considerada; por la opción ninguna de las anteriores se inclina un 56% de las empresas.

Se observa que la mayoría de las empresas (5 empresas) encuestadas no utilizan ninguna de las opciones enumeradas de integración. En segundo lugar las PYMEs optan por la integración espacial relacionando proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes (3 empresas). Y por ultimo una empresa optó por la integración funcional considerando dentro de esta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento.

La integración empresarial se constituye en una gran ventaja que las PYMEs deben considerar, especialmente en el mercado de las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, entre otros.

Pregunta 6.5 *¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?*

(Respuesta única)

La integración funcional _____

La integración espacial _____

La integración inter temporal _____

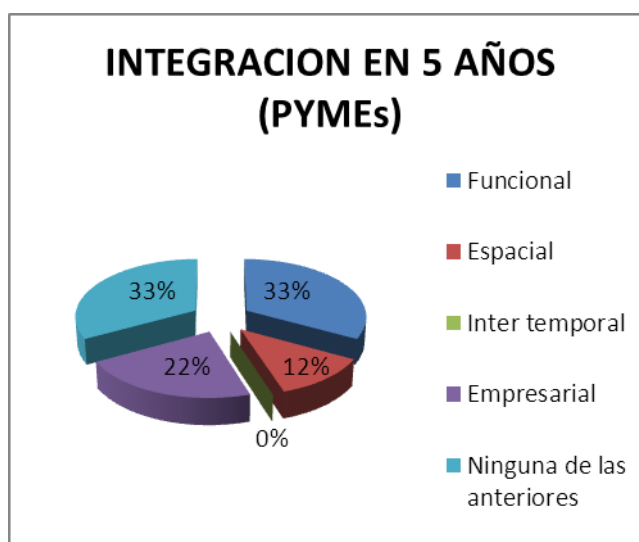
La integración empresarial _____

Ninguna de las anteriores _____

Cuadro No. 34: Pregunta 6.5 Opciones de integración en 5 años

OPCIONES PARA 5 AÑOS	PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje
Funcional	3	33%
Espacial	1	11%
Inter Temporal	0	0%
Empresarial	2	22%
Ninguna	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 15

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En los próximos cinco años la opción de la integración espacial serán tomadas 12%; 33% apuestan por la integración funcional, mientras que el 22% elegiría la integración empresarial, y por ultimo 33% dicen que no optarían por ninguna integración.

Independientemente del tipo de integración que escoja la empresa para los próximos cinco años, debe estar consciente de la necesidad de integrarse. La

integración aumenta la capacidad de reacción para enfrentarse a nuevos desafíos por cambios en el entorno de manera ágil y eficiente.

3.1.4 La gestión de los recursos comerciales

Pregunta 4.1 *¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?*

(Respuesta única)

SI _____

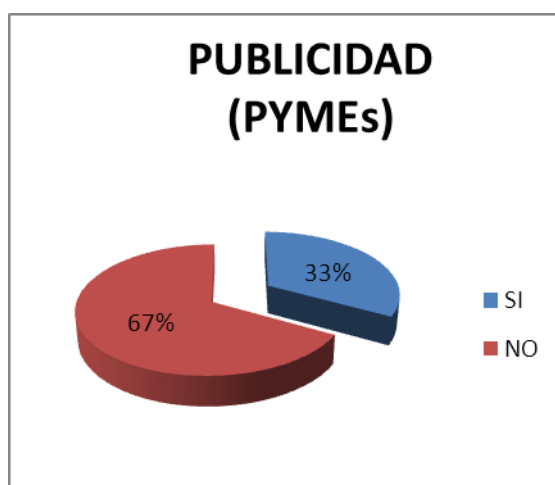
NO _____

Cuadro No. 35: Pregunta 4.1 Inversión en Publicidad

PUBLICIDAD	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	3	33%
No	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 16



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La publicidad, propaganda y relaciones públicas no son más que herramientas que permiten persuadir al público un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización ofrece. Tienen como finalidad mostrar que se puede satisfacer una necesidad con el producto o servicio que se está vendiendo. La posibilidad de armar una publicidad se gesta en el departamento de Marketing de una empresa, que es el encargado de estudiar al consumidor, el nicho de mercado, etc.

El 33% (3 empresas) de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, y un 67% no hace esta inversión.

Una notable la mayoría de las empresas no invierten en publicidad, aspecto que se considera negativo, ya que la publicidad nos permite, comunicar las ventajas competitivas de los productos que ofrecen las empresas, con el fin de influir en los comportamientos de compra de los consumidores; este objetivo debe ser alcanzado con la máxima eficiencia posible, es decir, lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos, para ello la inversión debe estar debidamente focalizada, considerando que los canales que se utilizan varían según los productos que se ofrecen y el mercado al que se dirige.

Pregunta 4.2 *¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados? (La suma debe dar 100%)*

Mercado local, provincial o regional _____ (%)

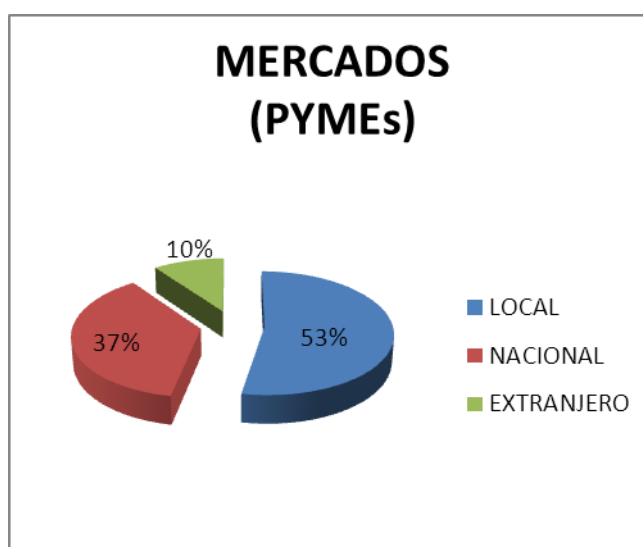
Mercado nacional _____ (%)

Mercado extranjero _____ (%)

Cuadro No. 36: Pregunta 4.2 Mercados

MERCADOS	PYMEs
	Porcentaje
Local	53%
Nacional	37%
Extranjero	10%
TOTAL	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 17

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Las PYMEs tienen mayor enfoque en el mercado local con un 53%, en tanto al mercado nacional con un 37%, y por último un 10% se enfocan al mercado extranjero.

Las PYMEs por su tamaño y pocos recursos se ven limitadas a expandir su mercado, se denota claramente que una empresa mientras más grande, puede aumentar su volumen de producción y esto a la vez reduce costos y se

convierten en empresas más competitivas, a nivel nacional y se facilita buscar mercados extranjeros

Pregunta 4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?
(Respuesta única)

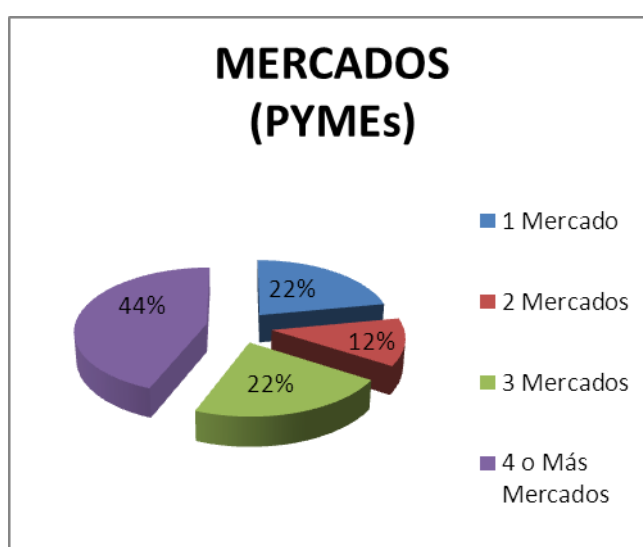
- 1 solo mercado _____
 2 mercados _____
 3 mercados _____
 4 o más mercados _____

Cuadro No. 37: Pregunta 4.3 Número de mercados

CANT. MERCADOS	PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje
1 Mercado	2	22%
2 Mercados	1	11%
3 Mercado	2	22%
4 o Más Mercados	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
 Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 18



Fuente: Resultados de la encuesta
 Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los datos muestran que 22% (2 empresa) se enfocan en 1 mercado, 12% (1 empresa) en 2 mercados, otro 22% está enfocado a 3 mercados y una mayoría con el 44% (4 empresas) en 4 o más mercados.

Los resultados dan la pauta para concluir que las empresas han tenido que diversificar sus mercados, a la vez esto es una forma de reducir el riesgo y ganar posición en una economía tan competitiva.

3.1.5 Recursos financieros

Los participantes de la PYMEs están en la obligación de conocer a profundidad los mercados de capitales, las capacidades de negociar, el manejar y conseguir recursos financieros para invertir en programas que fortalecerán a la empresa.

El fortalecimiento y sostenimiento de las pequeñas y medianas empresas, se basa en el financiamiento de programas de cambio y reestructuración tecnológica hacia un mejoramiento que permitan la expansión industrial del sector y el crecimiento económico del país.

Lo referente a los recursos financieros se cuestiona en las preguntas 8.1 a 8.3.

Pregunta 8.1 *¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?*

(Respuesta única)

DPACRR Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos _____

NTI Nivel de las tasas de interés _____

FI Falta de información _____

CAT Costos administrativos de transacción _____

Otros _____

¿Cuál?

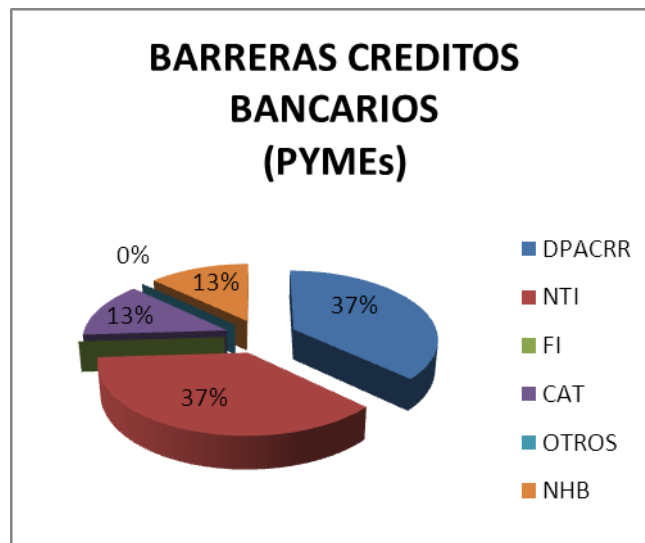
NHB No hay barreras _____

Cuadro No. 38: Pregunta 8.1 Barreras para acceder a créditos bancarios

BARRERAS	PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje
DPACRR	3	37%
NTI	3	37%
FI	0	0%
CAT	1	13%
OTROS	0	0%
NHB	1	13%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 19



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El crédito bancario es un tipo de financiamiento a corto y mediano plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

El 37% de las PYMEs dice que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos, 37% su obstáculo son las tasas de interés, un 13% piensan que su obstáculo son los costos de administración, y otro 13% responde que no hay barreras para tomar créditos bancarios,

El Crédito bancario debe ser una de las opciones más utilizadas por parte de las empresas, ya que obtener un financiamiento es necesario. Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto y mediano plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliar a la empresa a satisfacer las necesidades de efectivo a corto y mediano plazo que ésta tenga y en el momento en que se presente.

En nuestro país la Corporación Financiera Nacional (CFN) presenta estrategias de crediticio factoring (programa de crédito productivo dirigido a apoyar la gestión de las pequeñas y medianas empresas); consiste en un crédito a corto plazo destinado a satisfacer necesidades de capital de trabajo,

con plazos de hasta 180 días por cada desembolso, los montos ofrecidos por este sistema serán desde 10.000 dólares por proveedor.

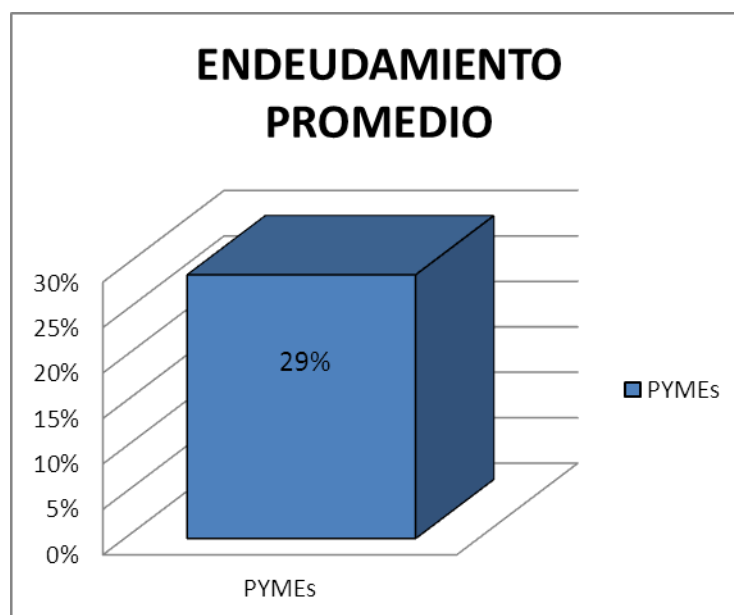
Pregunta 8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? _____%

Cuadro No. 39: Pregunta 8.2 Endeudamiento promedio

DEUDA	PYMES	
	No. DE CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
Sin deuda	3	0%
Con deuda	6	29%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 20



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El endeudamiento financiero representa el nivel o la relación de utilización por parte de una empresa de recursos ajenos frente a recursos propios. Es decir, su endeudamiento relativo.

Como ningún acreedor o prestamista estaría dispuesto a aportar fondos sin la seguridad y garantía que proporciona el capital propio, el apalancamiento supone la utilización de una determinada parte del capital como base de endeudamiento.

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D2892, están financiados el 29% lo cual es razonable, porque indica que el 71% de los activos son propios de las empresas, y que los costos financieros no serían elevados dado el porcentaje de endeudamiento señalado.

***Pregunta 8.3** Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:*

- a) Corto plazo (menor a un año) _____ %
 b) Mediano plazo (de uno a tres años) _____ %
 c) Largo plazo (más de tres años) _____ %

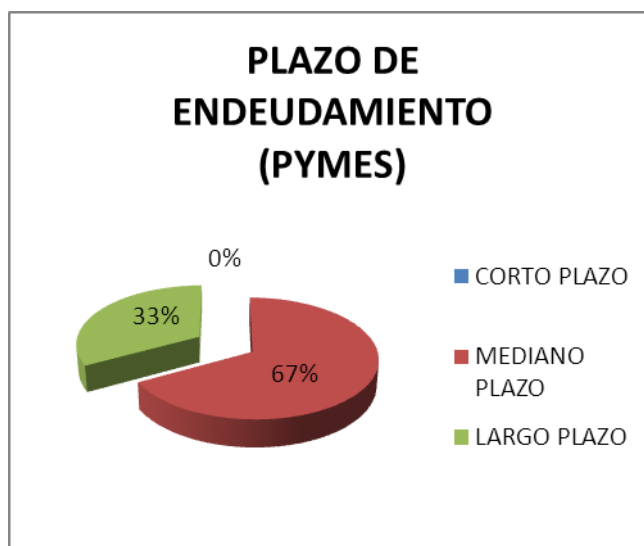
Cuadro No. 40: Pregunta 8.3 Plazo de endeudamiento

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	PYMES	
	Frecuencia	Porcentaje Ponderado
CORTO	0	0
MEDIANO	4	67%
LARGO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 21



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El nivel de endeudamiento mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando para generar ganancias.

La mayoría de empresas cuentan con financiamiento a mediano plazo mediadas y 67% (4 empresas) esto es parcialmente beneficioso para sus resultados, pues no se comprometen a pagar intereses demasiado altos que corresponden a créditos a largo plazo. Los créditos a largo plazo son 33% (2 empresas) y por último, ninguna de las empresas optó por un crédito a corto plazo, cabe recalcar que 3 de las 9 empresas investigadas no poseen créditos de ningún tipo, lo que indica que no poseen endeudamiento.

4. LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION APLICADOS EN LAS PYMES

La tecnología en entornos empresariales, constituye un instrumento muy importante especialmente para la gestión de la empresa, el uso de la tecnología se encuentra asociado al tamaño de la empresa, puesto que es frecuente que una empresa grande emplee herramientas tecnológicas más avanzadas, en comparación a una pequeña y mediana empresa, ya que las empresas grandes tienen mayor capacidad de inversión. En cualquier caso, este factor de uso depende del tipo de actividad. Pese a ello las herramientas tecnológicas tales como el uso de Internet, entre otros, son empleados cada vez con mayor frecuencia por las PYMEs.

El Internet se ha constituido en el elemento tecnológico de gran importancia dentro del ambiente empresarial, constituye una herramienta imprescindible, ya que es utilizado independientemente del tamaño de la empresa, por lo que es bastante común su utilización dentro de las PYMEs. El Internet ha permitido que las empresas amplíen sus horizontes y realicen operaciones comerciales en todo el mundo.

Las aplicaciones de negocio basadas en Internet más comunes son las relacionadas con el comercio electrónico, atención al cliente, administración de la cadena de proveedores y capacitación empresarial en línea.

El presente estudio se basa en la utilización que las PYMEs le dan a esta herramienta en sus procesos de: comercio electrónico con clientes, con proveedores, promoción y ventas electrónicas y transacciones financieras electrónicas; también se desea conocer si las PYMEs poseen un sitio Web.

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs

La conectividad a la Internet constituye una herramienta indispensable para la competitividad de las PYMEs.

La conectividad de las PYMEs se investiga a través de las preguntas 2.1 a la 2.3.

Pregunta 2.1 *¿El año anterior, la empresa utilizó Internet para su operación?*
(Respuesta única)

SI _____

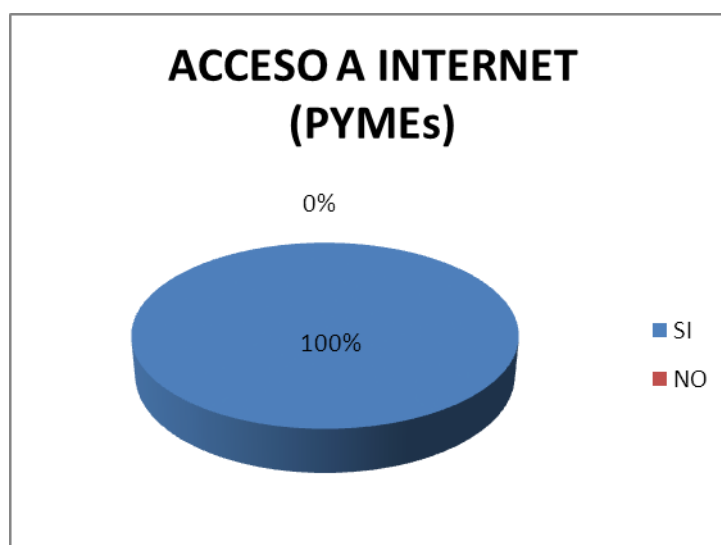
NO _____

Cuadro No. 41: Pregunta 2.1 Uso de Internet

OPCIONES	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 22



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El resultado con respecto al uso del Internet dentro de la empresa muestra que el 100% utilizaron Internet para su operación el año pasado. Si bien es importante y necesario el uso de esta herramienta de trabajo es indispensable también que las empresas cuenten con personal apto que tenga la capacidad de manejarlo de una manera correcta.

Hoy en día el manejo de internet, el saber navegar, abre a las empresas nuevas oportunidades de negocios, alianzas estratégicas, así como la oportunidad de darse a conocer a nivel global.

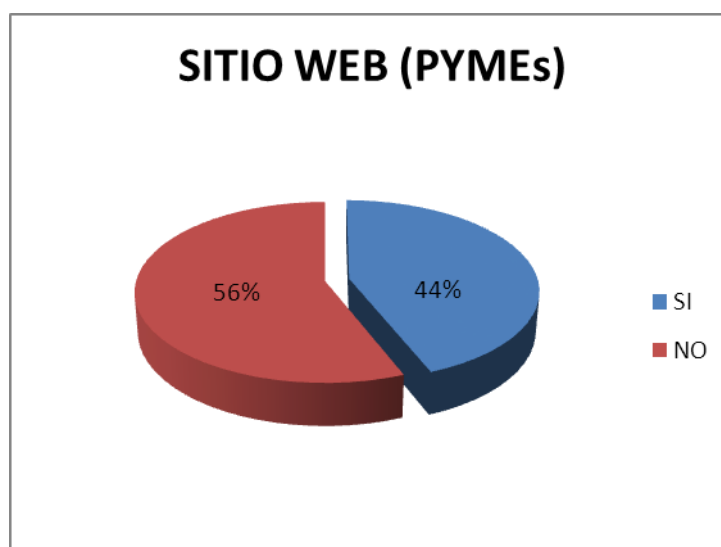
Pregunta 2.2 *¿La empresa posee un sitio Web?*
(Respuesta única)

SI _____
NO _____

Cuadro No. 42: Pregunta 2.2 Posee sitio web

OPCIONES	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 23

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En este caso, 50% de las PYMEs poseen una página Web, mientras que el otro 50% no poseen, las empresas que tienen este servicio, lo consideran una herramienta de trabajo, ya que en la mayoría de los casos transmite una imagen profesional, con información clara y actualizada de los productos y servicios, que oferta la empresa, permite lograr los objetivos y, sobre todo, permite el contacto y comunicación con clientes actuales y potenciales.

Existe también el caso de las empresas que no disponen de sitio web, puede deberse a que no consideran que tal herramienta sea necesaria dentro de su actividad

productiva, que el costo es inaccesible para la empresa, desconocen su uso, o que los empresarios no dimensionan su utilidad, pero si es necesario mencionar que para muchos empresarios y personas involucradas en el marketing digital si no estás en internet no existes.

Pregunta 2.3 ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

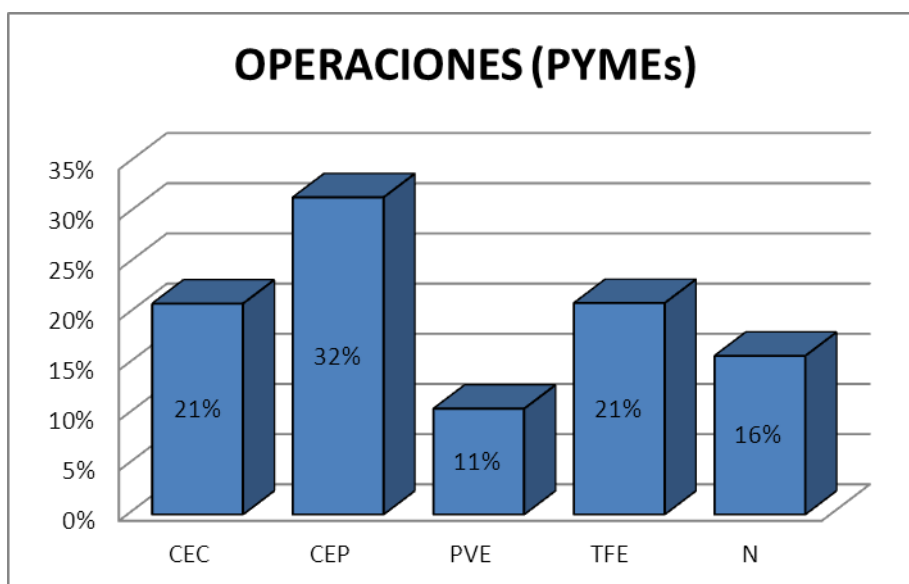
- a. Comercio electrónico con clientes _____
- b. Comercio electrónico con proveedores _____
- c. Promoción y ventas electrónicas _____
- d. Transacciones financieras electrónicas _____
- e. Ninguna _____

Cuadro No. 43: Pregunta 2.3 Operaciones electrónicas

OPERACIONES	PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje
CEC	4	21%
CEP	6	32%
PVE	2	11%
TFE	4	21%
N	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 24



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los datos revelan que en las medianas y pequeñas empresas un 21% (4 empresas) realizaron un comercio electrónico con clientes, un 32% (6 empresas) realizaron comercio electrónico con proveedores, el 11% (2 empresas) desarrollaron promoción y ventas electrónicas, un 21% (4 empresas), hicieron transacciones financieras electrónicas, y por ultimo un 16% (3 empresas) ninguna.

Estos datos son muy interesantes, gracias al Internet se pueden realizar actividades importantes para la empresa como vender directamente por la Red, realizar transacciones que se puedan establecer con clientes en cualquier parte del mundo; una empresa puede tener una presencia importante en Internet, y puede vender cantidades importantes de su producto, con una infraestructura muy pequeña. Es decir, hay una gran posibilidad para las PYMES de intermediación, con costos bajos, para potencializar las ventas, las compras y promocionarse.

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs

La Gestión Tecnológica es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio.

En el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado según COLCIENCIAS (1998) "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo". 8

En los últimos años las empresas de tecnologías de información han volteado sus ojos hacia las PYMEs, con una propuesta tecnológica de calidad, costos accesibles y capacidad de soporte técnico, las empresas que ofrecen tecnología pueden atacar un mercado que ha ido cobrando importancia.

Continúa el estudio de los recursos tecnológicos desde la pregunta 2.4 a la 2.14 de la encuesta, tal como se muestra a continuación:

Pregunta 2.4 *La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:*
(Respuesta única)

⁸ Colciencias "[Plan estratégico](#) del [programa](#) nacional de desarrollo tecnológico industrial y calidad", Santa fe de Bogotá, mayo de 1998.

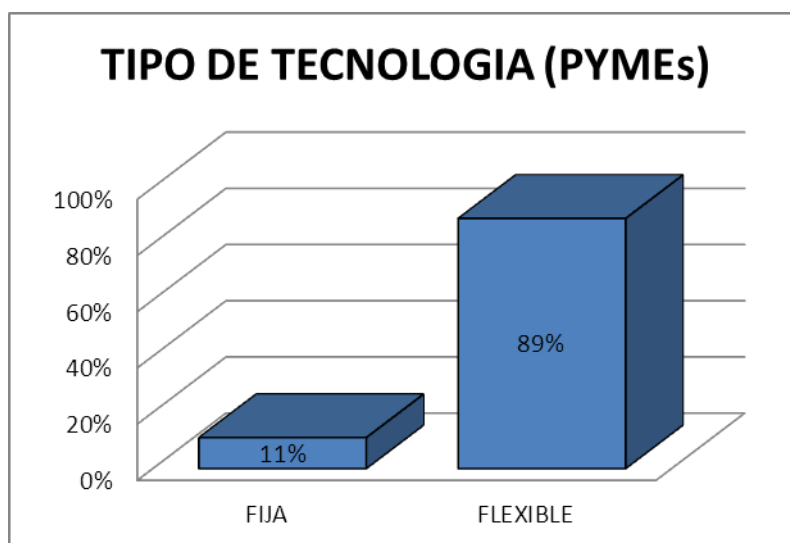
- *Tecnología fija: es aquella que no puede utilizarse en otros productos o servicios. También puede decirse que es aquella que no está cambiando continuamente _____*
- *Tecnología flexible: la flexibilidad de la tecnología infiere a la amplitud con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizadas en otros productos o servicios _____*

Cuadro No. 44: Pregunta 2.4 Tipo de tecnología

TIPO DE TECNOLOGIA	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
FIJA	1	11%
FLEXIBLE	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 25



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los datos revelan que en las PYMEs el 11% (1 empresa) utiliza tecnología fija, es decir tecnología que no cambia constantemente o puede ser utilizada para un producto específico, mientras que 89% (8 empresas) utilizan tecnología flexible, lo que se considera positivo, puesto que por medio de esta tecnología se utilizan

distintos tipos de recursos con los que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), para generar una gama amplia de productos o servicios, y las empresas se ven obligadas a mantenerse en un mejoramiento continuo.

Pregunta 2.5 *En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):*

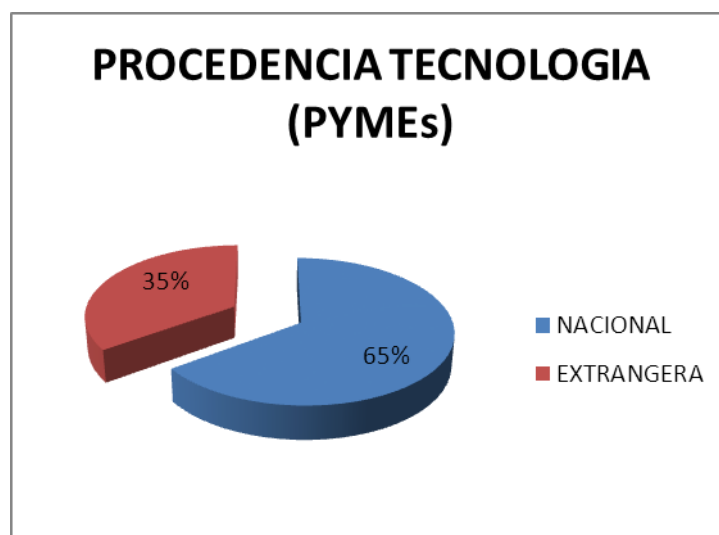
- a. Nacionales _____%
- b. Extranjeros _____%

Cuadro No. 45: Pregunta 2.5 Procedencia de la tecnología

TIPOS DE COMPAÑÍAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA	
	NACIONAL	EXTRANJERA
PYMEs	65%	35%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 26



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Los datos de la procedencia de la tecnología empleada por las PYMEs, indican que 65% de tecnología es nacional y un 35% cuentan con tecnología extranjera, lo cual es bueno porque al consumir lo interno, genera y exige mejoras en el producto nacional, y se desarrollan otras industrias, pero siempre vale la pena aprender de la industria extranjera que presenta innovaciones constantes e interesantes y se las pueden aprovechar en beneficio de los negocios.

Otra causa para que se presente este resultado puede ser que la tecnología extranjera implica costos y procesos de importación y muchas veces la falta de conocimiento y recursos limita a los empresarios a inclinarse por lo que se tiene al alcance, aunque con el tiempo esta tecnología puede representar costos y gastos adicionales.

Pregunta 2.7 *En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....*

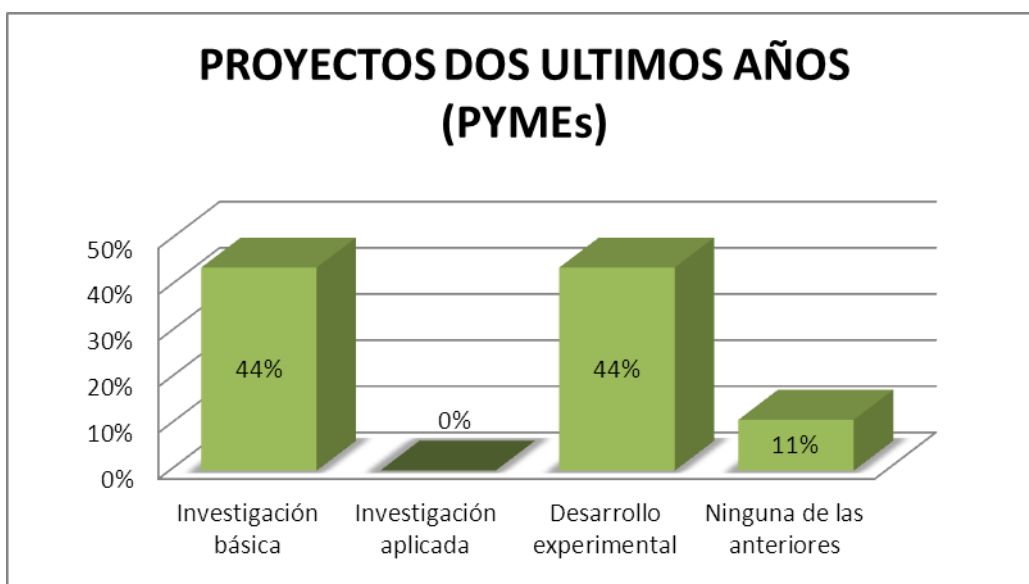
- **IB** *Investigación básica* ____
- **IA** *Investigación aplicada* ____
- **DE** *Desarrollo experimental* ____
- **NA** *Ninguna de las anteriores* ____

Cuadro No. 46: Pregunta 2.7 Proyectos de investigación realizados

OPCIONES	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
Investigación básica	4	44%
Investigación aplicada	0	0%
Desarrollo experimental	4	44%
Ninguna de las anteriores	1	11%
TOTAL EMPRESAS	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 27



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En cuanto a las PYMES, un 44% lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB) y desarrollo experimental (DE), y 11% no realizan ninguno de los proyectos mencionados.

Como consecuencia del acelerado desarrollo científico y tecnológico está vigente la idea de que el mundo se encuentra en un período de la historia contemporánea que ha venido en llamarse la “era del conocimiento”.

La Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENESCYT, adscrita al Ministerio de Industrias y Competitividad, es consciente de la baja inversión que en esta materia se realiza por parte de los gobiernos de turno. Para esta secretaria, la nueva economía se caracteriza por :

- Centrarse en la información y el conocimiento
- Economía global, la producción de bienes y servicios no tiene barreras.

- El Internet es el elemento organizador clave.⁹

El principal objetivo de la SENESCYT, es fortalecer el sistema nacional de ciencia y tecnología mediante la creación, conservación y manejo del conocimiento, técnicas y tecnologías para el desarrollo de capacidades y competencias humanas.

POLÍTICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

2008 – 2010

1. Impulsar la creación y uso del conocimiento para fortalecer y potenciar las capacidades humanas, que permitan el desarrollo individual y social de las personas y contribuyan al desarrollo del país.
2. Institucionalizar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para asegurar su funcionamiento permanente, participativo, eficiente y adecuado a las necesidades de desarrollo del país.
3. Articular la inversión en ciencia y tecnología con la planificación, promoviendo el desarrollo sustentable y armónico del país.
4. Identificar acciones concretas e intervenir en áreas estratégicas de desarrollo y ejes prioritarios que permitan un mejor desempeño económico, un aumento del bienestar y la creación de oportunidades en el corto plazo.

⁹ *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2008 – 2010, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, http://www.healthresearchweb.org/files/pol_nac_cti.pdf*

5. Fortalecer las instituciones públicas de investigación y potenciar la base tecnológica de las empresas públicas.

6. Construir un proceso de gestión y uso de los recursos con orientación a resultados y rendición de cuentas.

Pregunta 2.8 *¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)*

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

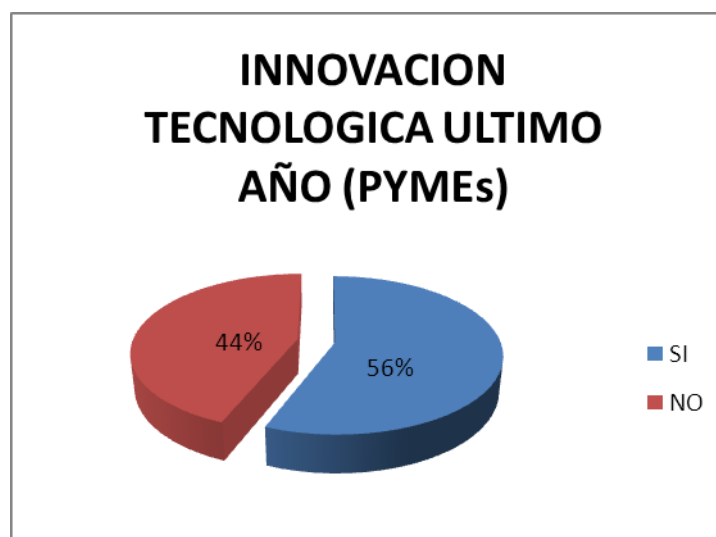
Cuadro No. 47: Pregunta 2.8 Actividades de innovación tecnológica

OPCIONES	PYMES	
	No. Cías	Porcentaje
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 28



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En el caso de las medianas y pequeñas empresas un 56% (5 empresas) realizaron alguna actividad de innovación, lo cual es alentador pero para calificar si es positivo sería necesario analizar la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y, si por las que se optaron fueron las necesarias. El restante 44% no realiza ninguna actividad de innovación.

Según CONFEDERACION EMPRESARIAL DE MADRID (2002, 19) *“Innovación Tecnológica (IT), se entiende como: La aplicación de conocimientos científicos y técnicos en la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología”*¹⁰

¹⁰ CONFEDERACION EMPRESARIAL DE MADRID (2002, 19) *“Innovación Tecnológica (IT)*

Según COTEC (2001, 31) *“Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT): La organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, el desarrollo de dichas ideas en prototipos de trabajo, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso, respondiendo a las necesidades del cliente y del mercado”*¹¹

Dentro de las PYMEs se requiere la adopción de tecnologías apropiadas, que les permitan alcanzar cada uno de sus objetivos y metas. Las tecnologías que se adquieran tienen que satisfacer sus necesidades, para de esta forma ver en ellas un retorno de la inversión hecha, transformado en ganancias.

Pregunta 2.9 *Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? ___ %*

Cuadro No. 48: Pregunta 2.9

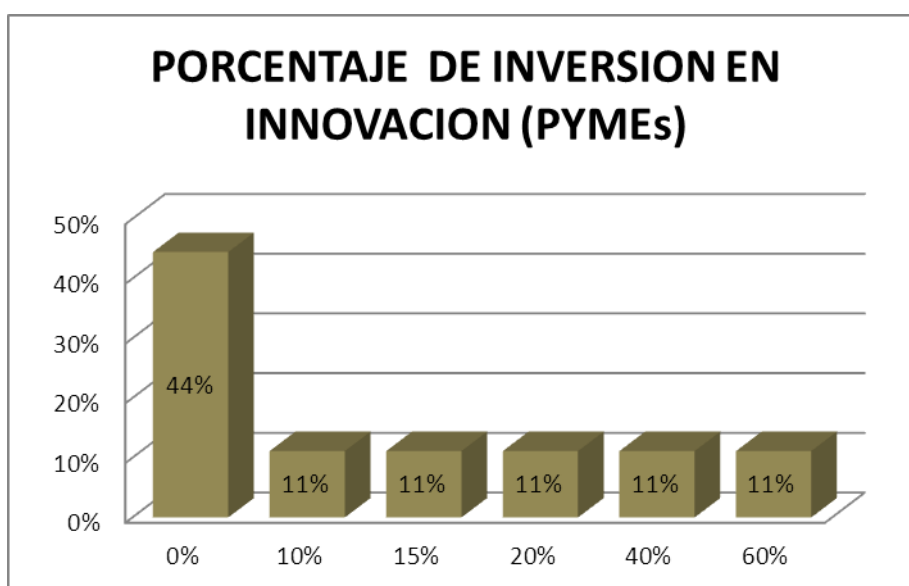
% DE INVERSION	FRECUENCIA	% VALIDO
0%	4	44%
10%	1	11%
15%	1	11%
20%	1	11%
40%	1	11%
60%	1	11%
TOTAL	9	100%

Tipo de Cía	No. De Cías	Promedio
PYMES	5	29%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

¹¹ COTEC (2001, 31) *“Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT)*

Gráfico No. 29



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El porcentaje de inversión destinado para la innovación en las PYMEs es del 29% anual, en términos porcentuales es una cantidad interesante lo que se estaría destinando, mas en términos monetarios se debería estipular un rango de inversión puesto que los resultados reales no reflejan lo que indica este resultado.

Pregunta 2.10 *¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (Respuesta Múltiple)*

a. *Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) _____*

b. *Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) _____*

c. *Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) _____*

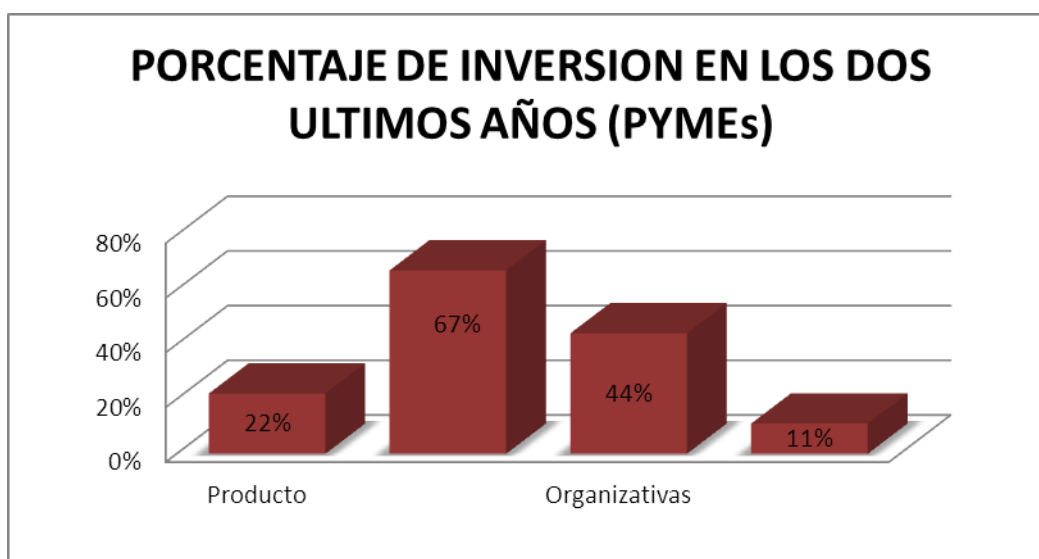
d. *Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) _____*

Cuadro No. 49: Pregunta 2.10 Tipos de innovación desarrolladas

TIPOS DE INNOVACION	DESCRIPCION	
	Frecuencia	Porcentaje
Producto	2	22%
Proceso	6	67%
Organizativas	4	44%
Comercialización	1	11%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráfico No. 30



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado, mediante ahorros de costes de producción o distribución, mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

La innovación de procesos es un nuevo enfoque revolucionario que integra la tecnología de la información con la gestión de recursos humanos, puede mejorar dramáticamente el rendimiento de la empresa, la innovación de procesos se basa en el compromiso de la alta dirección con una visión estratégica. Su ámbito es amplio y cruza múltiples funciones en la empresa. Sus metas son ambiciosas las empresas que se embarcan en la innovación de procesos normalmente buscan multiplicar por diez la mejora de sus resultados en costes, tiempo o calidad.

La innovación organizativa refleja el reconocimiento de que las nuevas formas de organizar el trabajo en áreas como la gestión de la fuerza de trabajo (como la potenciación de los empleados, gente nueva asociación, o acciones positivas que impliquen a todos los empleados a fin de que la organización del trabajo en un recurso colectivo para la innovación), conocimientos la gestión, la gestión de la cadena de valor, la asociación de clientes, distribución, finanzas, fabricación, pueden mejorar su competitividad.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución

Los empresarios de las PYMEs ante estas opciones respondieron que realizaron innovaciones de procesos el 67% (6 empresas); un 44% (4 empresas) hicieron innovaciones organizativas; innovaciones de producto el 22% (2 empresas); e innovaciones de comercialización hicieron un 11% (1 empresa).

Analizando esta información, se concluye que la mayoría de las empresas investigadas muestran interés en primer lugar por la innovación de procesos, en segundo lugar por la organizativa. Su interés de innovación luego de estas dos opciones es el de producto, y por último la innovación a nivel de comercialización.

Si la cadena de valor empieza en el cliente y termina en el cliente, las opciones de innovación en comercialización y organizativas, deberían estar en primer lugar; si se conocen las necesidades del cliente o mercado, y si la organización tiene procesos administrativos para llevar cabo las innovaciones en proceso y en producto se cerraría el círculo de la cadena de valor.

Pregunta 2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(Respuesta única)

- **MPCIV** Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- **RDC** Reducción de los costos _____
- **ACP** Aumento en la capacidad de producción _____
- **MDDP** Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____

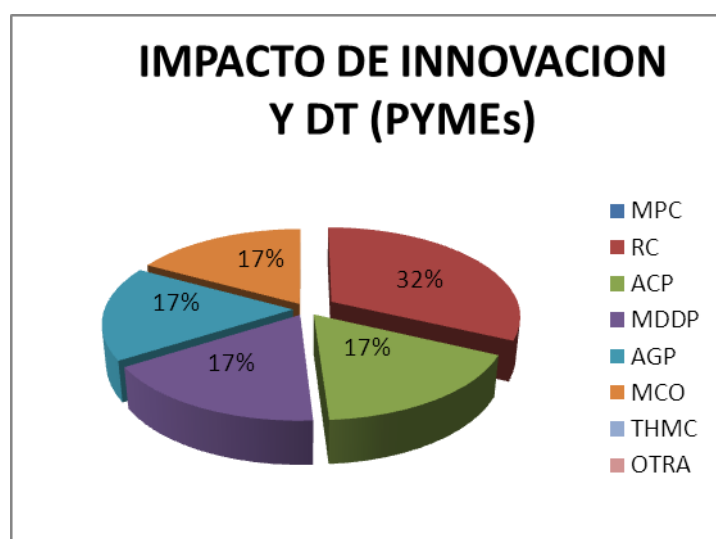
- **AGP** Ampliación de la gama de productos _____
- **MCO** Mejora en el clima organizacional _____
- **THMC** Talento humano más competente _____
- **Otra** _____ (8) ¿Cuál? _____
- **NS/NR** No sabe no responde

Cuadro No. 50: Pregunta 2.11 Impacto inversión en innovación y desarrollo tecnológico

ASPECTOS DE IMPACTO	PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje
MPC	0	0%
RC	5	32%
ACP	1	17%
MDDP	1	17%
AGP	1	17%
MCO	1	17%
THMC	0	0%
OTRA	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 31



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En el caso de las pequeñas y medianas empresas observamos que, ninguna refleja mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas, un 32% en reducción de los costos, un 17% en aumento en la capacidad de producción, al igual que la mejora en el diseño y desarrollo de los productos, igualmente en la ampliación de la gama de productos, también en la mejora del clima organizacional, y en ninguna empresa se observa talento humano mas competente.

Los empresarios aún ignoran las posibilidades que se les ofrece para ahorrar tiempo y dinero en sus relaciones diarias con la administración, su banco, su contador, sus empleados y proveedores. Igualmente en lo que se refiere a los servicios a distancia accesibles mediante Internet y permitiéndoles guardar sus datos, de alquilar programas informáticos en línea, asegurar su servicio de mensajería, compartir su agenda, publicar sus nóminas, su contabilidad, enviar correspondencias, vigilar la salud financiera de sus clientes... etc.

Las PYMES pueden beneficiarse de las TIC de diversas maneras, como pueden ser el comercio electrónico y capacitación técnica.

El uso de las TIC, por parte de las PYMES, puede traer consigo mejoras en la productividad, que requiere de cinco estrategias definidas:

- Creación de masa crítica.
- Entrenamiento y capacitación en el nuevo modelo de negocios.
- Proporcionar las herramientas necesarias y adecuadas.
- El tiempo.
- Sincronización de las etapas.

Pregunta 2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)
(Respuesta Múltiple)

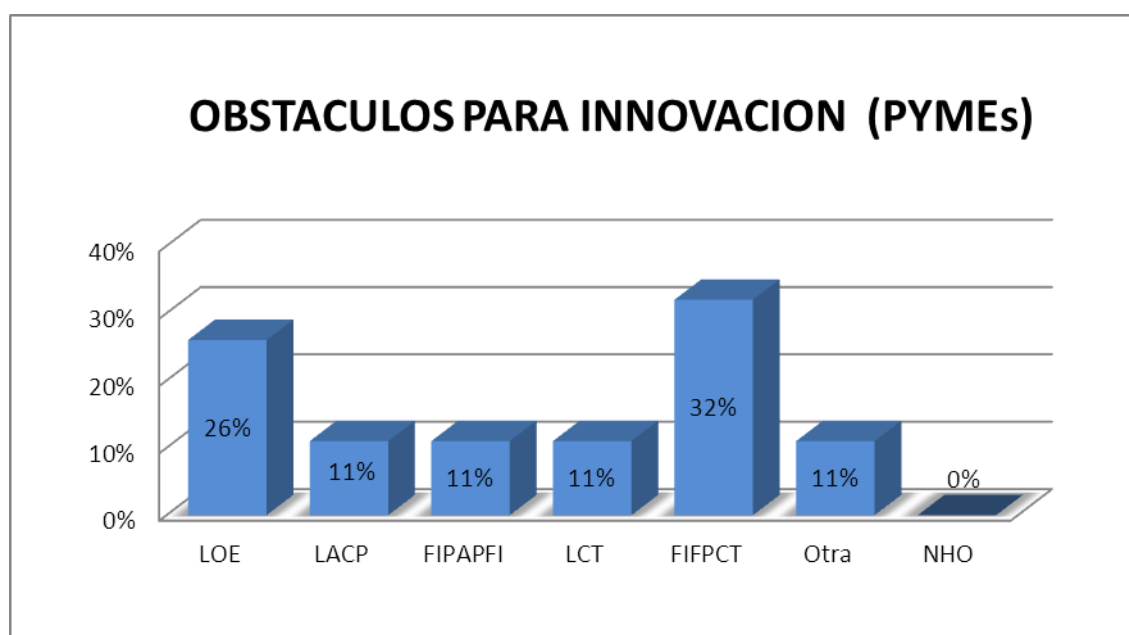
- **LOE** Limitaciones de orden económico _____
- **LACP** Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- **FIPAPFI** Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____
- **LCT** Limitaciones a la capacitación tecnológica _____
- **FIFPCT** Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NHO** No hay obstáculos _____

Cuadro No. 51: Pregunta 2.12 Obstáculos para actividades de innovación

OBSTACULOS	PYMES	
	Frecuencia	Porcentaje
LOE	5	26%
LACP	2	11%
FIPAPFI	2	11%
LCT	2	11%
FIFPCT	6	32%
Otra	2	11%
NHO	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 32



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Es importante saber los obstáculos por los que una empresa no realiza más actividades de innovación, y como observar las PYMEs consideran que la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología es la primera causa, ya que un 32% lo considera, le sigue la limitación de orden económico con un 26%, y con un 11% limitaciones en la actitud o capacidad del personal, falta de información para acceder a programas de fomento, innovación, limitaciones a la capacitación tecnológica y otras.

Los factores mencionados como obstáculos para la innovación tecnológica, sugieren que la realización exitosa de las actividades de cambio está fundamentalmente asociada con la capacidad económica con que cuentan las empresas, por las barreras y problemas para acceder a préstamos, o lo dificultoso que resulta encontrar apoyo del Estado, esto y altos costos y calidad de las materias primas, lo cual pareciera ser un reflejo de la escasa vinculación con los proveedores y ausencia de “clusters” de negocios o “redes competitivas”

Más específicamente, estos estudios han revelado que en el sector de las PYMEs los esfuerzos en áreas clave están dirigidos, en primer lugar, a la implementación de programas de mejoramiento continuo, seguido por el desarrollo de sistemas de información gerencial.

Pregunta 2.13 *¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?*

(Respuesta única)

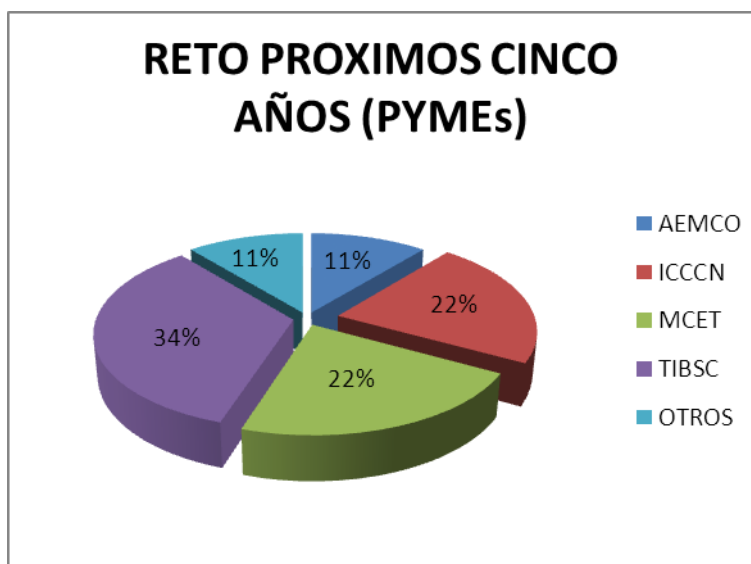
- **A,EMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional* _____
- **TIBSC** *Transformar ideas en bienes o servicios comerciales* _____
- **ICCCN** *Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades* _____
- **MCET** *Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo* _____
- *Otro* _____ (5) ¿Cuál? _____

Cuadro No. 52: Pregunta 2.13 Reto más grande de innovación en los próximos cinco años

RETOS PROX. 5 AÑOS	PYMES	
	No. Cías.	Porcentaje
A,EMCO	1	11%
ICCCN	2	22%
MCET	2	22%
TIBSC	3	33%
OTROS	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 33



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El mayor reto durante los próximos cinco años para las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la innovación, será la transformación de ideas en bienes o servicios comerciales, ya que 33% de las empresas tienen esta opinión, siguiendo con 22% las empresas que consideran identificar el cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, al igual que la “mejora en la colaboración de los equipos de trabajo, son retos también importantes para las PYMEs, y por último con 11% se consideran los retos en la innovación con el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional y también con el mismo porcentaje otra clase de retos.

Al analizar los retos de innovación más importantes que tienen estas empresas se concluye que, se lograría modernizar la cultura organizacional contando con personal capacitado y motivado, con TICs adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa, lo que generaría un positivo desarrollo, para lograr la satisfacción empresarial y de los clientes.

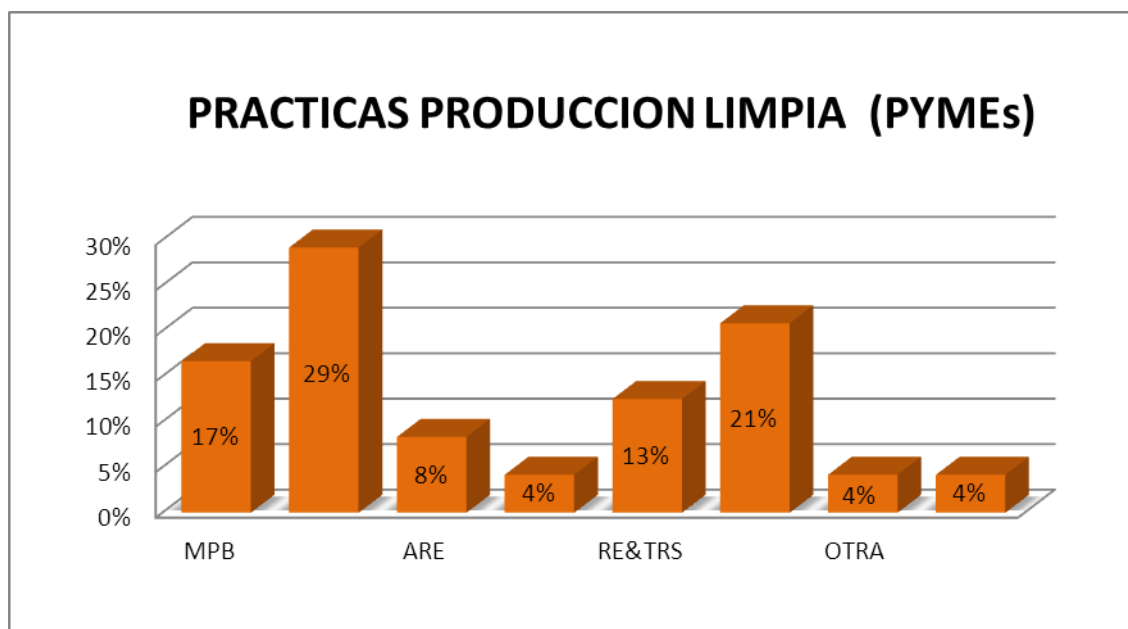
Pregunta 2.14 *¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?*

- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente_____*
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales_____*
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía_____*
- **ANICFR** *Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje_____*
- **RE&TRS** *A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos_____*
- **RTRM** *La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto_____*
- **Otra** _____ *¿Cuál?_____*
- **NHPPL** *No hay prácticas de producción más limpia_____*
(Selección múltiple)

Cuadro No. 53: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpia

PRACTICAS DE PRODUCCION LIMPIA	PYMES	
	Frecuencia	Porcentaje
MPB	4	17%
MPF/ODI	7	29%
ARE	2	8%
ANICFR	1	4%
RE&TRS	3	13%
RTRM	5	21%
OTRA	1	4%
NHPPL	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 34

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La introducción de prácticas de producción más limpia consiste en la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, producción y servicios, para incrementar la eficiencia de los procesos, reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente y lograr la sostenibilidad del desarrollo económico.

Ello significa implementar un grupo importante de acciones y medidas dirigidas a garantizar la eficiencia en el uso de las materias primas, agua y energía, reducir el uso de sustancias tóxicas, prevenir y minimizar la generación de residuales y lograr su reuso o reciclaje.

Como enfoque global de la actividad productiva, esta estrategia debe abarcar tanto a los productos procesos, como a las prácticas y actitudes.

En el caso de las PYMEs un 29% orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, el 21% a la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, un 17% a la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente, el 13% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, un 8% a partir de la reconversión de energía, y por ultimo con un 4% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, igualmente con el mismo porcentaje otro tipo de prácticas de producción, y también con un 4% no hay practicas de producción más limpia.

La crisis ambiental de las últimas décadas tiene una dimensión social que empieza a ser reconocida de forma general.

Es imprescindible, que la educación capacite a las personas para abordar conflictos, imaginar soluciones y modificar su actitud, tanto de forma individual como colectiva.

Un hogar respetuoso con el medio ambiente es aquel en que sus miembros hacen un consumo consciente de los recursos que necesitan: energía, agua, productos de limpieza, reduciendo la generación de basura y participando en la recogida selectiva. Aunque estas acciones cotidianas puedan parecer simples e insignificantes, son pequeños gestos que contribuirán a construir una sociedad más responsable y más respetuosa con el medio ambiente.

En nuestras manos está la oportunidad de hacer un mundo mejor, donde se garanticen los recursos de nuestros hijos.

No es suficiente que gobiernos, instituciones y organizaciones ecologistas tomen medidas, promuevan proyectos, lo que de verdad hace cambiar las cosas son los pequeños gestos que cada uno de nosotros lleve a cabo en nuestro hogar, nuestra ciudad, nuestro trabajo, en los lugares que visitamos, etc.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Según RUIZ J (2008) *“El primer requerimiento tecnológico de las pymes es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa”*¹²

¹² RUIZ, JOSÉ VICENTE. “Las Pymes y la tecnología”. (20 de Agosto de 2006)
www.mastermagazine.info/articulo/10516.php

Los sistemas de información se proponen como una herramienta accesible, de uso fácil y eficiente en su operación. El buen uso del mismo hará eficiente su trabajo y en caso de necesitar adecuaciones según sus actividades, estos sistemas podrán modificar su estructura de la mejor manera que convenga, además las novedades y herramientas adicionales las puede encontrar en la Red a la hora que se desee.

Los sistemas de información están diseñados para atender principalmente las necesidades de:

- Registro de Movimientos contables
- Calculo de Retenciones en Sueldos y Salarios
- Presentación para informar ante los clientes e Inversionistas de la empresa la misión, visión, expectativas, trabajo, futuro del proyecto y situación económica actual y esperada.
- Directorio, control y registro de los clientes y visitantes que requieran servicios y productos de la empresa.
- Examen, propuestas, análisis y decisiones en costos para lograr economías de escala, entre otros.

Estos métodos tecnológicos permitirán que las empresas mejoren su automatización y eficiencia en los procesos, la producción, la administración, su integración funcional y el desempeño con los clientes.

Para conocer sobre los sistemas de información en las PYMEs, se han planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos son:

Pregunta 7.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?

(Respuesta múltiple)

- **HIB** Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) _____
 - **AGC** Aplicaciones para la gestión contable _____
 - **AGN** Aplicaciones para la gestión de la nómina _____
 - **AGP** Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) _____
 - **AGI** Aplicaciones para la gestión de inventarios _____
 - **SGC** Software para la gestión de clientes (CRM) _____
 - **SGD** Software para la gestión documental (DMS) _____
 - **SIGE** Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) _____
 - **SAP** Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) _____
 - **Otro** _____ ¿Cuál?
-

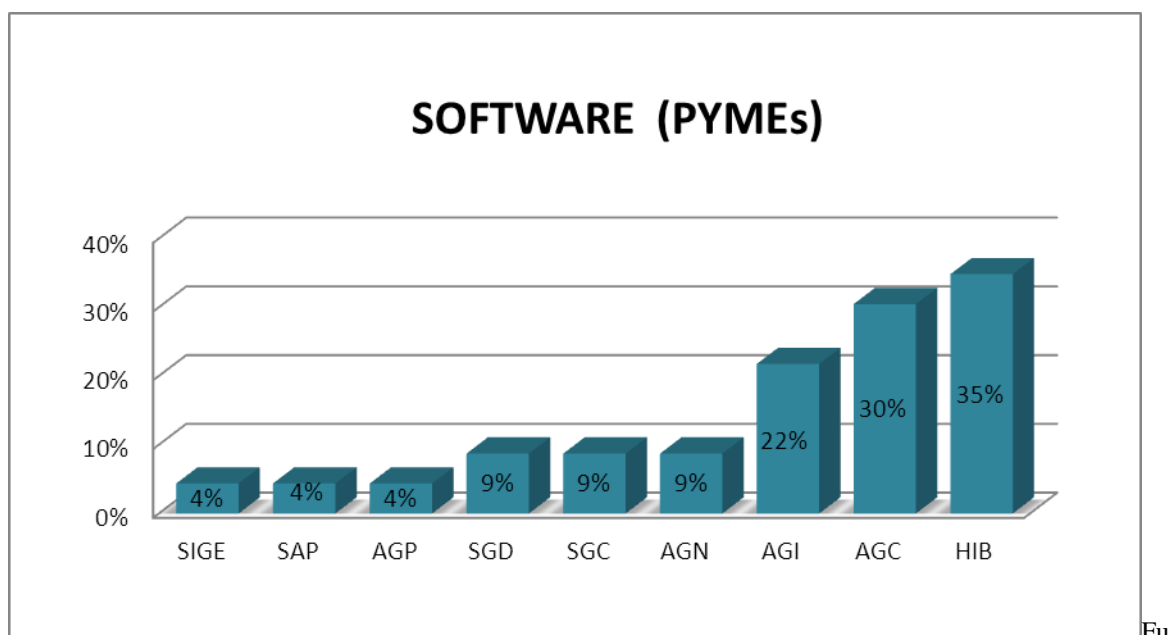
Cuadro No. 54: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados

TIPO DE SOFTWARE	PYMES	
	Frecuencia	Porcentaje
SIGE	1	4%
SAP	1	4%
AGP	1	4%
SGD	2	9%
SGC	2	9%
AGN	2	9%
AGI	5	22%
AGC	7	30%
HIB	8	35%
TOTAL	23	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 35



ente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Del 100% de los software utilizados en una empresa el 35% son herramientas informáticas básicas; el 30% aplicaciones para la gestión contable; mientras que otra parte, empresas utilizan aplicaciones de gestión de inventarios; por otro lado un 9% son software: gestión de clientes y gestión documental y también aplicación de gestión de nómina, y por último, un 4% son software integral para gestión empresarial, sistemas avanzados de producción y aplicaciones de gestión de producción.

Todas las PYMEs utilizan algún software para sus operaciones, en este caso la gran mayoría, una herramienta informática básica; lo que sería importante es analizar la calidad y funcionalidad de cada software, desde el punto de vista de seguridad de información, manejo de la información para toma de decisiones, compatibilidad entre paquetes informáticos para lograr la integración al interno y externo de la compañía.

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con importantes ventajas: agilidad de adaptación al cambio, cercanía al mercado local, creciente externalización, capacidad de crecimiento y programas de apoyo. Estas son las razones por las que deben incrementar mayores herramientas informáticas que les permitan optimizar su desarrollo empresarial.

Pregunta 7.2 *¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa? (Respuesta única)*

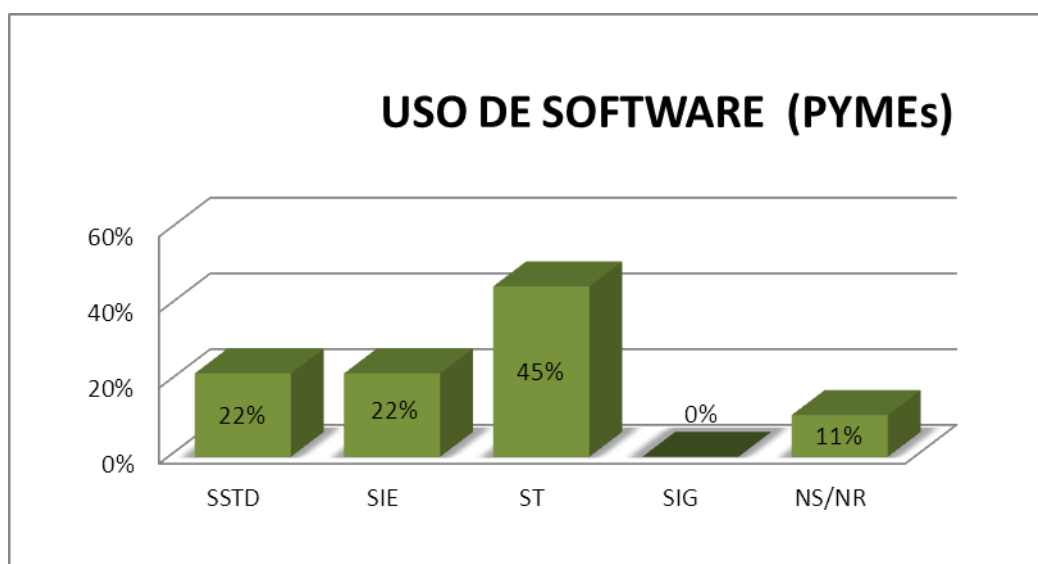
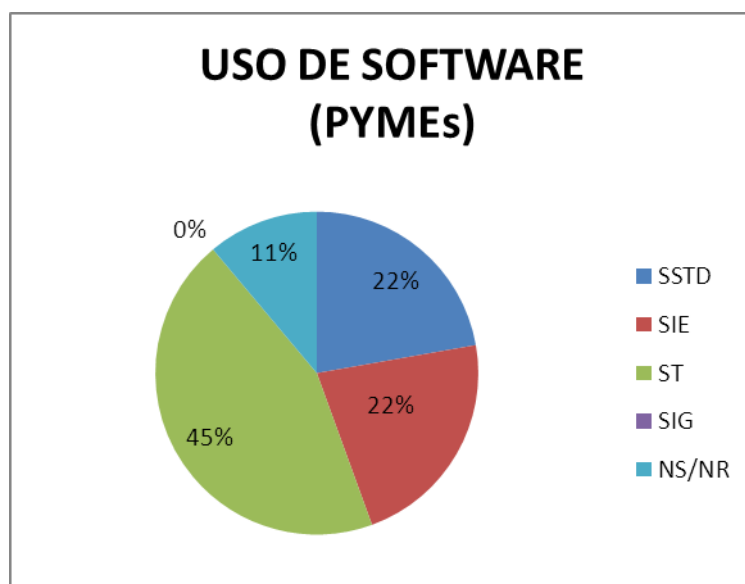
- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. _____
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. _____
- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. _____
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) __
- **NS/NR No sabe, no responde**

Cuadro No. 55: Pregunta 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información

USO DEL SOFTWARE	PYMES	
	No. Cías.	Porcentaje
SSTD	2	22%
SIE	2	22%
ST	4	44%
SIG	0	0%
NS/NR	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 36



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En lo que respecta a las PYMEs, el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa, es de 44% para los sistemas transaccionales; comparten 22% el sistema de soporte a la toma de decisiones y los sistemas de información estratégicos, con 11% no sabe o no responde. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

La tecnología de la información se entiende como aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información.

La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines, aplicadas a la toma de decisiones, por lo que es muy importante que los empresarios las refuercen, ya que es necesario obtener constante información de la empresa.

Pregunta 7.3 *Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.*

(Respuesta única)

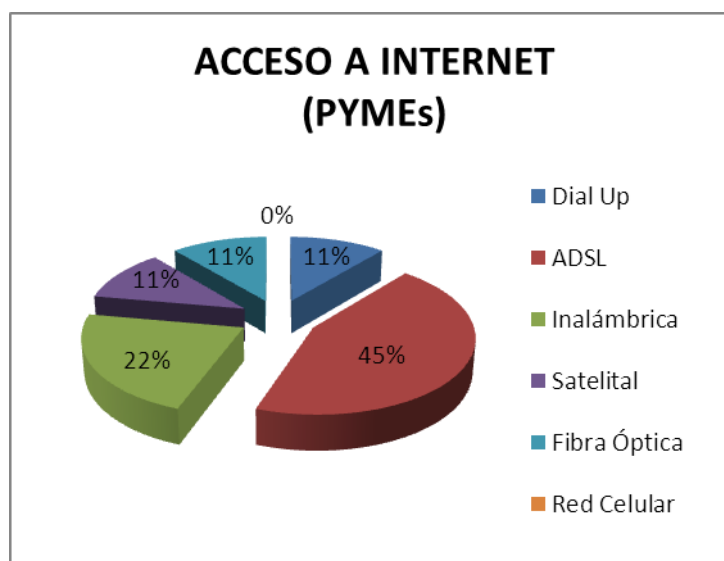
- *Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) _____*
- *ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) _____*
- *Inalámbrica (Wi Fi) _____*
- *Satelital _____*
- *Fibra Óptica _____*
- *Por red Celular (Standard, EDGE de 3G, GSM) _____*

Cuadro No. 56: Pregunta 7.3 Medio de acceso a internet

ACCESO A INTERNET	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
Dial Up	1	11%
ADSL	4	44%
Inalámbrica	2	22%
Satelital	1	11%
Fibra Óptica	1	11%
Red Celular	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 37



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

44% de las medianas y pequeñas empresas optan por un acceso a Internet vía ADSL (línea de teléfono sin ocupar el tono), el 22% por una vía inalámbrica, y con el 11% cada una están: la satelital, fibra óptica y Dial up (línea de teléfono ocupada), en el caso de la red celular ninguna de las empresas las utiliza.

El posicionar las PYMEs en el Internet: Mejora sus ventas y aumenta el conocimiento de dominio, marca o producto.

Logra tener presencia destacada en los motores de búsqueda por palabras estratégicas de su negocio.

Se adelanta a la competencia

Captura una porción de mercado que proviene casi exclusivamente de Internet. Internet en Ecuador ocupa más horas de atención que los diarios, radio o incluso la televisión.

Rebaja los costos de publicidad en medios escritos, con menor retorno publicitario que Internet en la actualidad.

Diversifica la forma de ser encontrado a diferencia de las publicaciones en páginas o directorios telefónicos. Es decir, no tiene limitaciones respecto a su deseo de publicar más de una vez al año, poder ampliarse, restringirse o cambiar de estrategia.

Utiliza su sitio Web como herramienta de negocios, comunicaciones, marketing y publicidad en sí mismo.

Reduce costos por venta o intermediarios en la comercialización de productos nacionales e internacionales.

Promueve su empresa o dominio y lo expande a niveles nacionales o internacionales.

5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

La buena relación y la conciliación entre objetivos en común que tengan el trabajador y la empresa constituyen una herramienta poderosa e importantísima para conseguir los mejores resultados y adquirir más conocimientos y más compromiso con la organización.

Luchar por los mismos objetivos en común, ayudarse mutuamente en cualquier circunstancia que se presente y saber que se cuenta siempre con el apoyo de los compañeros de grupo, son características con alto grado motivacional para que un individuo propenda por realizar mejor sus actividades, se sienta mejor en su sitio de trabajo y se comprometa a cabalidad para lograr los objetivos de la empresa donde labora, por lo que en este capítulo se estudia el efecto que produce en la calidad de empleo: el desarrollo tecnológico, los sistemas de información, y la gestión organizativa.

Para tener información de las PYMEs respecto a estos temas, se realizan las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6

Pregunta 3.1 ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?

(Respuesta única)

- Ninguno ____
- Primaria ____
- Secundaria ____
- Técnico o tecnológico ____
- Universitario sin título ____
- Universitario con título ____
- Especialización ____
- Maestría ____
- Doctorado ____

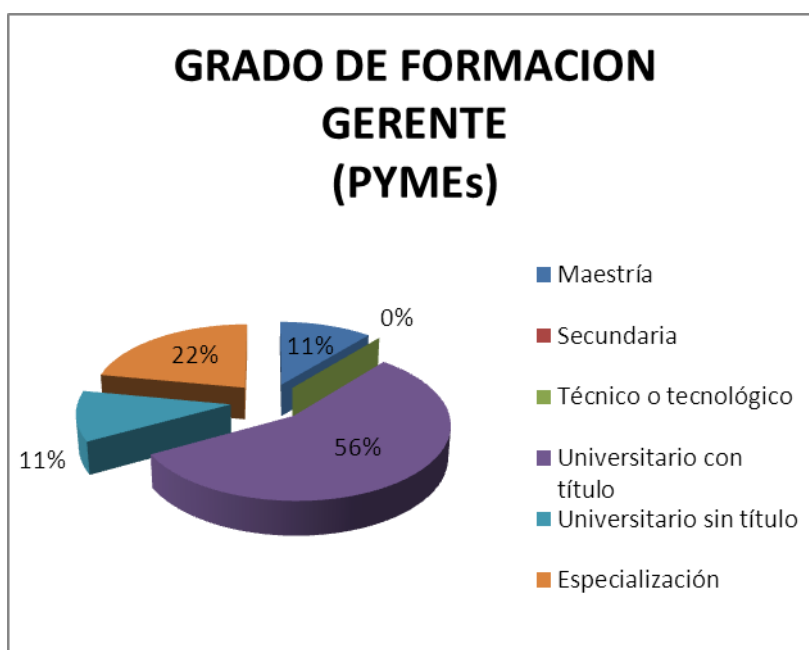
Cuadro No. 57: Pregunta 3.1 Grado de formación académica del gerente

GRADO DE FORMACION	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
Maestría	1	11%
Secundaria	0	0%
Técnico o tecnológico	0	0%
Universitario con título	5	56%
Universitario sin título	1	11%
Especialización	2	22%
TOTAL	8	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 38



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En las PYMEs encuestadas el 56% de los gerentes tienen formación universitaria con título, el 22% sus gerentes tienen especialización y los grados de formación que se reparten con el 11% cada uno son: maestría, y universitario sin título, los grados técnicos y secundario no tienen ningún gerente.

La cabeza de una empresa es la organización y desarrollo de sus líderes, es por eso que los gerentes, son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Según RALLPH M. STOGDILL (1999) "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"¹³

Liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, cabe recalcar que el liderazgo es cuestión de valores. *James MC Gregor Burns* argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.¹⁴

Pregunta 3.2 *Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:*

- a. *Personal sin remuneración*
- b. *Personal permanente*
- c. *Personal temporal (pasantías)*

Cuadro No. 58: Pregunta 3.2 Personal año anterior

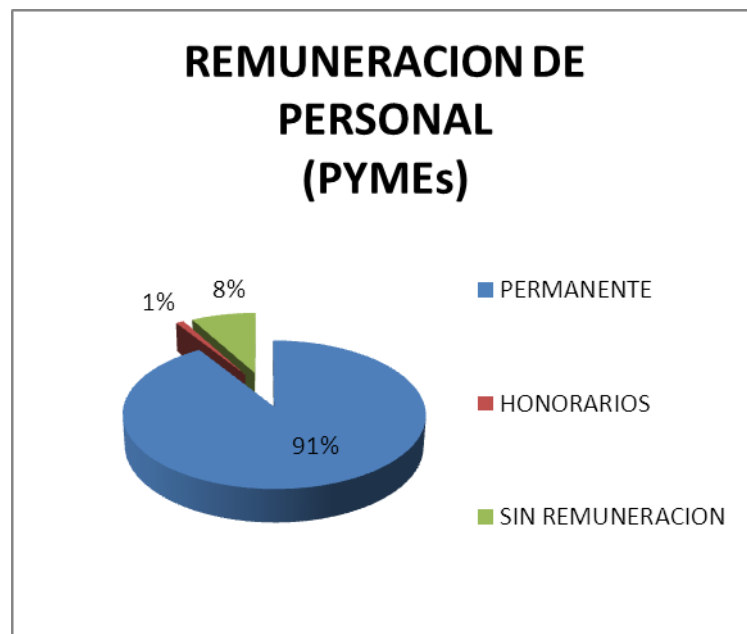
PERSONAL	DESCRIPCION		
	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
PERMANENTE	104	91%	11
HONORARIOS	2	1%	0
SIN REMUNERACION	11	8%	1
TOTAL	117	100%	12%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

¹³ RALLPH M. STOGDILL (1999)

¹⁴ Gilbert Jr. Daniel (1996), "Administración", pág. 514

Gráfico No. 39



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Un 91% del personal es permanente lo que indica un promedio de 11 empleados el 1% está bajo honorarios que significa 0 empleados; y un 8% que es sería 1 empleado que trabaja sin remuneración.

Como podemos observa en las PYMEs la mayoría del personal empleado es permanente, lo que afirma el aporte en la calidad de empleo que realiza este tipo de empresas.

La Constitución Política vigente, en su sección segunda en Art. 35, se refiere Al Trabajo, en donde se establecen las normas fundamentales que regulan las relaciones laborales y los derechos de los trabajadores nos indican:

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.

2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.

4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.

8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.

Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución de combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establecerá las sanciones pertinentes.

11. Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

12. Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.

13. Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un

funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

14. Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social.¹⁵

En concordancia con el principal cometido de la constitución, se considera el trabajo como derecho humano fundamental, determinante para toda la legislación y hechos prácticos, por lo tanto, es un derecho y un deber social, que se rige. El trabajador goza de la protección del estado, el respeto a su dignidad y una existencia decorosa, estableciendo como remuneración básica, la que cubra sus necesidades fundamentales y las de su familia.

Pregunta 3.3 *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*
(Respuesta única)

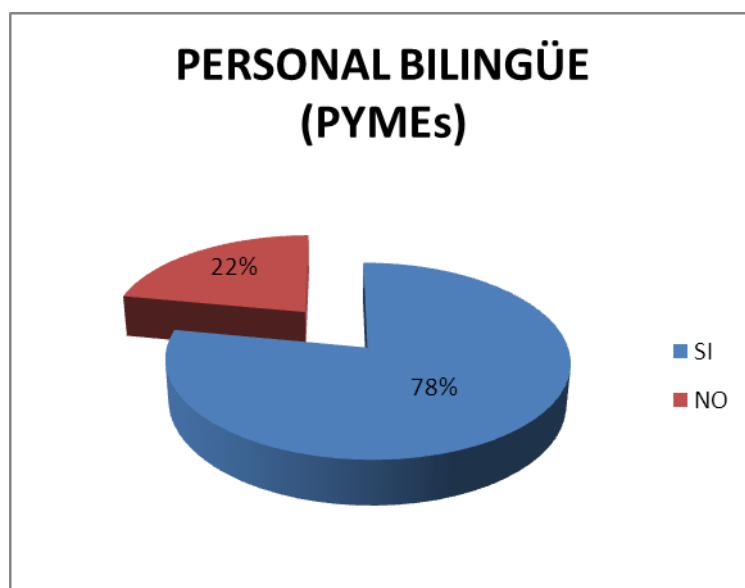
- *SI* _____
- *NO* _____

¹⁵ Constitución Política de la República del Ecuador, Capítulo 4, Sección segunda Art. 35

Cuadro No. 59: Pregunta 3.3 Personal bilingüe

OPCIONES	PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 40

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Con respecto al personal bilingüe las PYMES investigadas muestran que 78% si cuentan con personal bilingüe y 22% no tienen este personal.

Tanto para las grandes multinacionales como para las pequeñas y medianas empresas que sus directivos y empleados dominen varios idiomas es un factor clave para su productividad.

En un entorno globalizado en el que los contactos y las actividades empresariales en el extranjero están a la orden del día, las organizaciones cada vez se esfuerzan más para que sus trabajadores hablen más de una lengua.

Los idiomas suponen un elemento primordial dentro del área de formación de las empresas. El objetivo de su aprendizaje es desenvolverse con seguridad en viajes, reuniones, ferias, negociaciones, contactos, conversaciones telefónicas y cualquier otra situación derivada de su campo profesional.

Es muy importante que se forme una cultura de aprendizaje del idioma extranjero, las empresas se deben preocupar un poco más de este aspecto ya sea programando clases dentro de sus instalaciones, enviando a sus empleados a escuelas externas, en cualquier caso, el objetivo que persiguen es que los trabajadores se desenvuelvan en otros idiomas con la misma eficacia que en español para así mejorar el rendimiento laboral.

Pregunta 3.4 *¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?*

(Respuesta única)

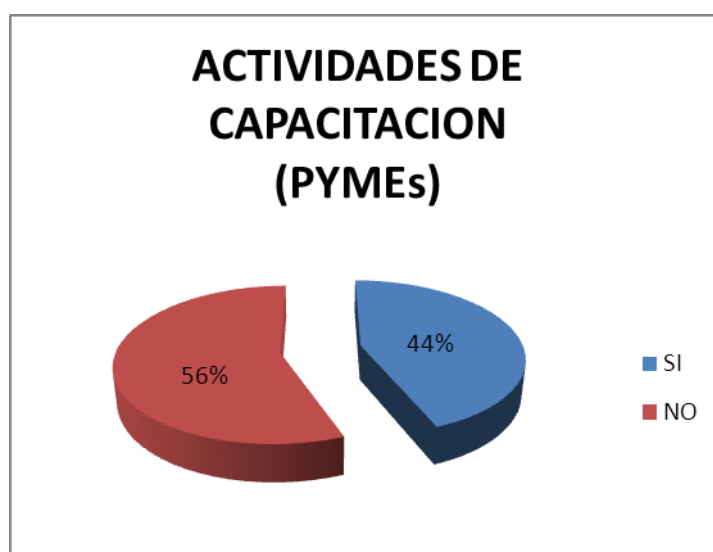
- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 60: Pregunta 3.4 Actividades de capacitación último año

OPCIONES	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
SI	4	44%
NO	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 41



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En las PYMEs el 44% (4 empresas) realizaron actividades de capacitación a los empleados, mientras que 56% (5 empresas) no capacitó a sus empleados durante el último año.

Según L.e.M. RUBEN HIJAR CASILLAS (2005) *“Una capacitación adecuada y bien estructurada puede facilitar este proceso y ayudar a reducir la rotación de personal y el costo financiero de errores en el trabajo.”*¹⁶

La calidad de la capacitación de los empleados es igual a la calidad en el entorno laboral. La empresa que quiera ser más eficiente y eficaz tendrá que invertir un tiempo considerable en la formación adecuada de sus empleados.

El verdadero éxito viene de nuestros empleados. La empresa no se debe enfocar únicamente en invertir en tecnología de punta, debe también invertir en sus

¹⁶ HIJAR CASILLAS RUBEN L.e.M. (2005)

empleados y proveerles el ambiente y las herramientas para que puedan desempeñar su trabajo eficientemente.

La tecnología es un medio que facilita a los empleados mejorar la productividad y eficiencia dentro de la organización, por lo tanto para que una empresa sea exitosa debe de existir un balance entre la tecnología de punta y el personal capacitado.

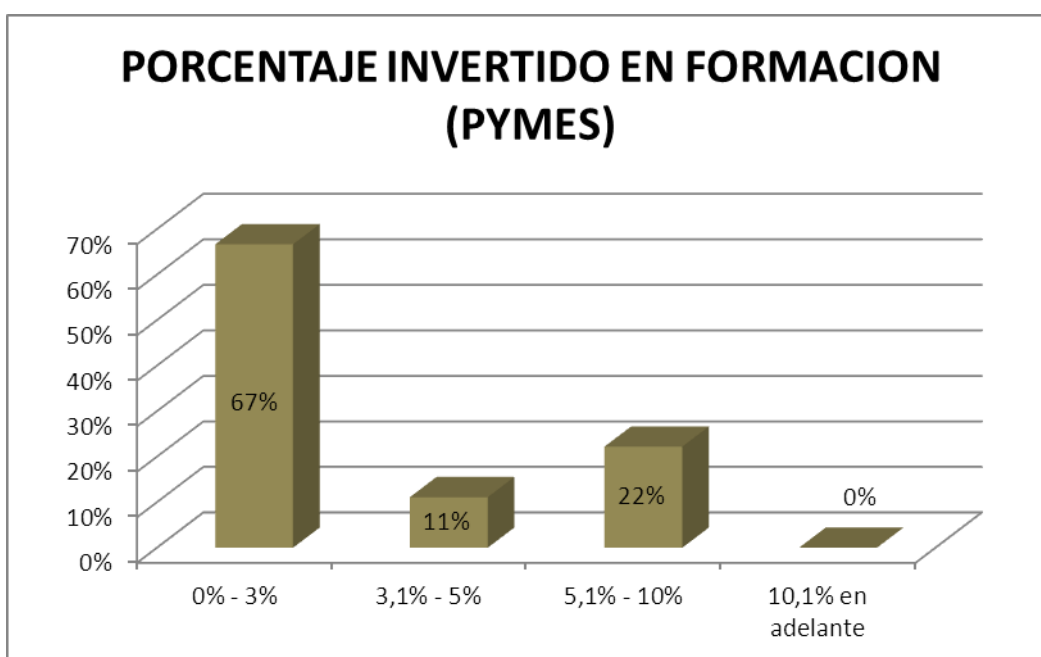
Pregunta 3.5 *¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal? __ %*

Cuadro No. 61: Pregunta 3.5 Inversión en capacitación

Inversión	No. Cias.	Prcentage	Promedio
0% - 3%	6	67%	
3,1% - 5%	1	11%	
5,1% - 10%	2	22%	
10,1% en adelante	0	0%	
TOTAL	9	100%	3%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 42



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La PYMEs invirtieron un promedio del 3% en actividad de capacitación a sus empleados, ya que un 67% dice invertir del 0% - 3%; un 11% de empresas invierte del 3,1% - 5% y un 22% de empresas de 5.1% - 10% .

Se observa que la formación de los empleados está parcialmente descuidada por parte de las PYMEs, esta es una de las herramientas fundamentales con las que cuenta la empresa para desarrollar y optimizar sus RRHH es la política de formación a cargo de la empresa.

Es importante porque las empresas se mueven hacia un entorno cada vez más complejo y competitivo que los obliga a aprovechar todos los recursos y sus RRHH que generan ventajas competitivas sostenibles.

Enfoque de capacidades dinámicas y capital humano valioso a lo largo del tiempo, es decir, que el capital humano no se quede obsoleto con los cambios del entorno.

Pregunta 3.6 *¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?*
(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

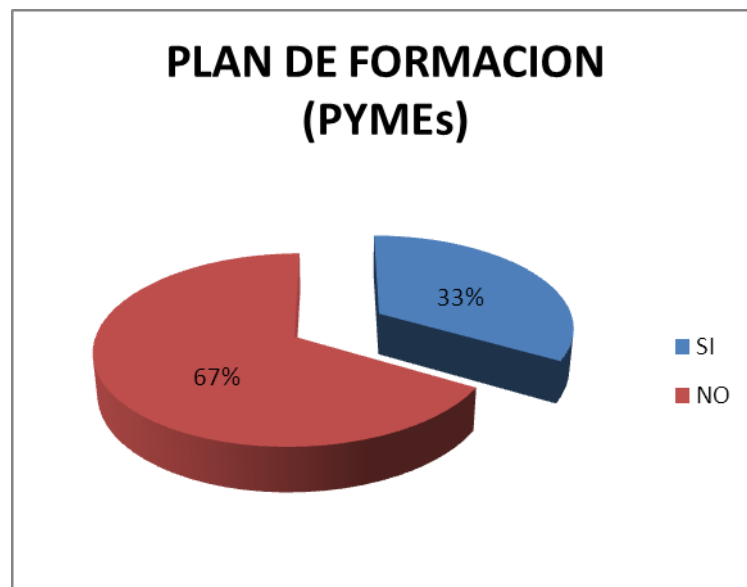
Cuadro No. 62: Pregunta 3.6 Plan de formación empleados

PLAN DE FORMACIÓN	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 43



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

La mayoría de las PYMES con 67% no cuentan con un plan de formación para sus empleados, y 33% si lo tienen.

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, el tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo. El plan de formación de empleados consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos - contenidos -

métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

Pregunta 3.7 *Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. ____*

Para interpretar de mejor manera los puntajes asignados a esta pregunta, se establece la siguiente escala de valores:

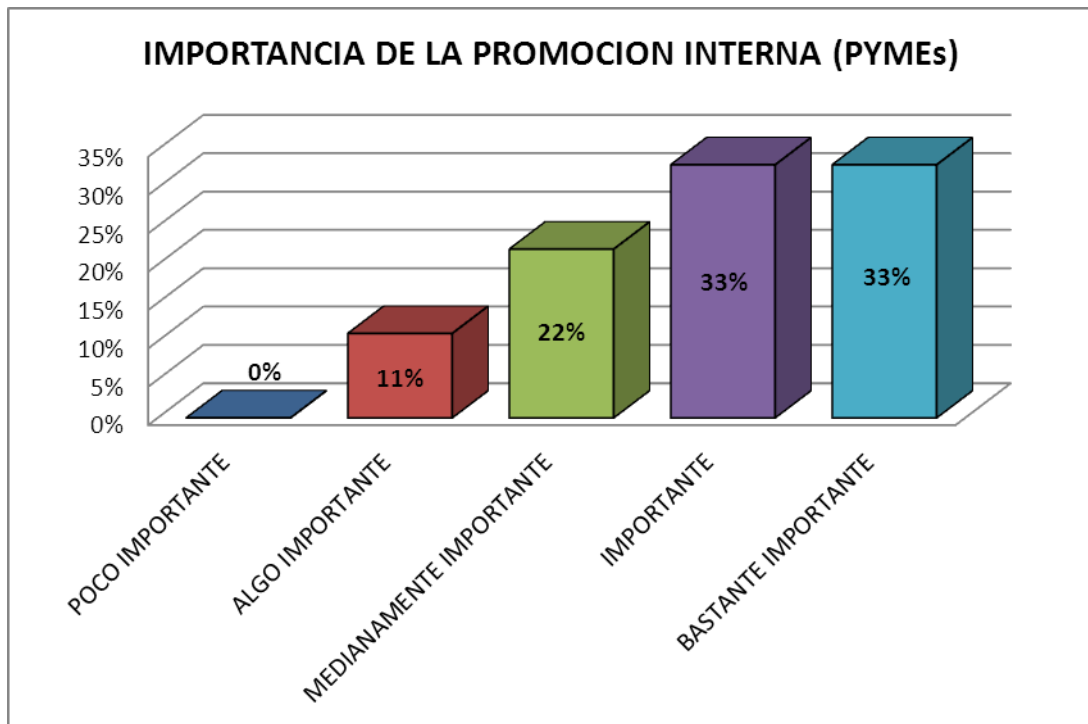
1. Poco importante
2. Algo importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Bastante importante

Cuadro No. 63: Pregunta 3.7 Importancia promoción interna

IMPORTANCIA PROMOCION INTERNA	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
POCO IMPORTANTE (1)	0	0%
ALGO IMPORTANTE (2)	1	11%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE (3)	2	22%
IMPORTANTE (4)	3	33%
BASTANTE IMPORTANTE (5)	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 44



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Se observa que 33% consideran importante y bastante importante la promoción interna a sus empleados, 22% medianamente importante, y 11% algo importante.

El desarrollo de los trabajadores no debe ser una exigencia a cumplir, sino un requisito indispensable para el triunfo de la empresa.

El adecuado desarrollo del trabajador no implica únicamente establecer un correcto sistema de formación continua que permita el reciclaje de la tarea que desempeña, sino que supone también mover al trabajador dentro de la organización empresarial de acuerdo con su valía, conocimientos o méritos demostrados. Esto es: la promoción interna, o dicho de otra forma, el ascenso a un puesto superior, con un salario y responsabilidad mayor.

La promoción implica por tanto, una mejor posición jerárquica en el organigrama, nuevos retos, e incluso “privilegios” etc. Pero paralelamente, también supone cierta ansiedad para el profesional que debe enfrentar nuevas responsabilidades.

Pregunta 2.6 *En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la calidad de empleo*

- a. **DT** *El desarrollo tecnológico* ____
- b. **SI** *El desarrollo de los sistemas de información* ____
- c. **GO** *La gestión organizativa* ____

Para una mejor interpretación se usa la siguiente escala de valoración:

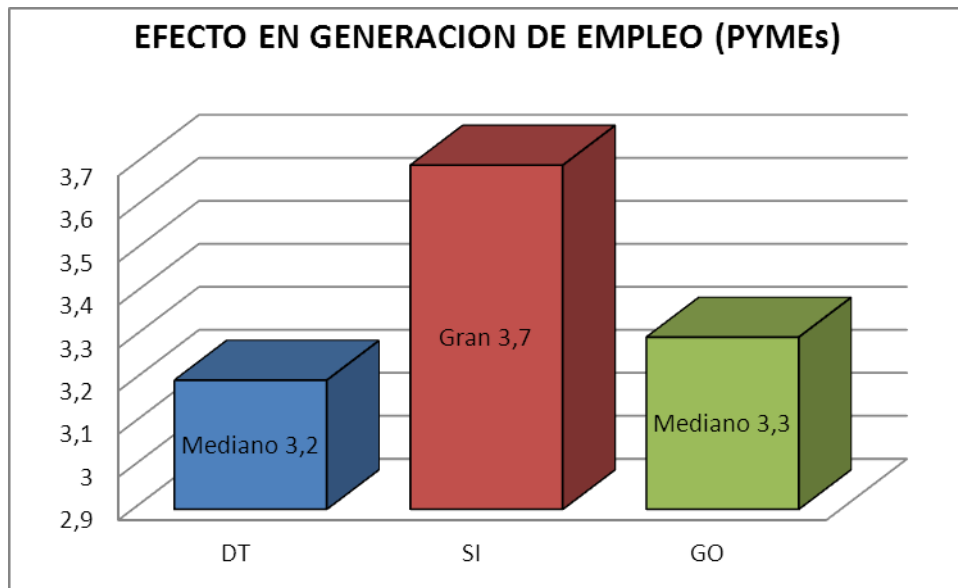
1. Mínimo efecto
2. Algún efecto
3. Mediano efecto
4. Gran efecto
5. Máximo efecto

Cuadro No. 64: Pregunta 2.6 Efectos en la calidad de empleo

EFECTO G. EMPLEO	PYMEs	
	Calificación	Promedio/5
DT	29	3,2
SI	33	3,7
GO	30	3,3

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 45



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Para las PYMES los Sistemas de Información se acerca al máximo efecto (3.7/5 puntos), después le sigue la Gestión Organizacional con (3.3/5 puntos), y por último el desarrollo tecnológico con (3.2/5 puntos),

El desarrollo tecnológico es el avance que ha tenido la tecnología a través de los años.

Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad.

La gestión organizacional ha venido trabajando como conjuntos de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas con los diferentes niveles estructurales de

dirección, son estas instancias organizativas las que garantizaron los respectivos funcionamientos de la organización.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Según GRANELL (1997,2) *"aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas"*¹⁷

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Para desarrollar una organización eficiente, el Director General debe tomar en cuenta

¹⁷ GRANELL (1997), pág. 2

tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas de los miembros de la empresa. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, sub objetivos, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.

Lo que respecta a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

Pregunta 3.8 *Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua _____*

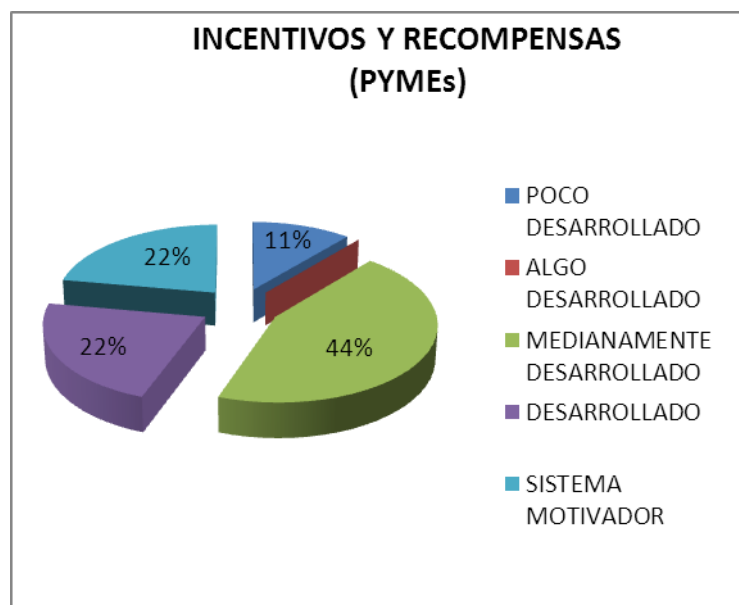
Para una mejor interpretación de las calificaciones obtenidas de 1 a 5, se establece la siguiente escala de valores:

1. Poco desarrollado
2. Algo desarrollado
3. Medianamente desarrollado
4. Desarrollado
5. Sistema motivador

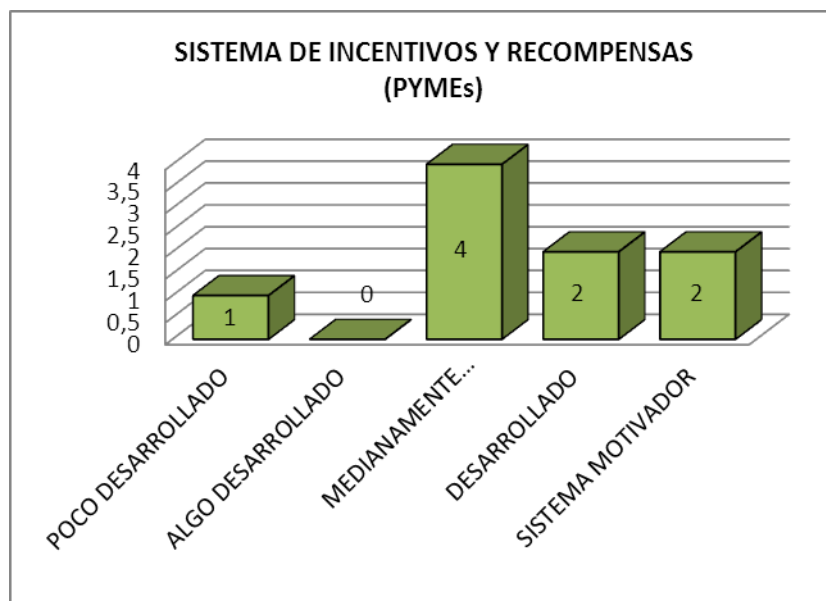
Cuadro No. 65: Pregunta 3.8 Enfoque sistema de incentivos

SISTEMA DE INCENTIVOS	No. De Cías.	Porcentaje	PuntajeTotal	Promedio
POCO DESARROLLADO(1)	1	11%	1	
ALGO DESARROLLADO(2)	0	0%	0	
MEDIANAMENTE DESARROLLADO(3)	4	44%	12	
DESARROLLADO(4)	2	22%	8	
SISTEMA MOTIVADOR(5)	2	22%	10	
TOTAL	9	100%	31	3,4

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 46

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En el caso de las PYMEs con respecto a la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, 44% consideran medianamente desarrollado, el 22% es desarrollado y también es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua, y por último pasa el 11% es poco desarrollado.

Los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del

sistema de calidad. Se trata de una política empresarial potente cuando está ajustada con el entorno general, con el enfoque de calidad adoptado y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

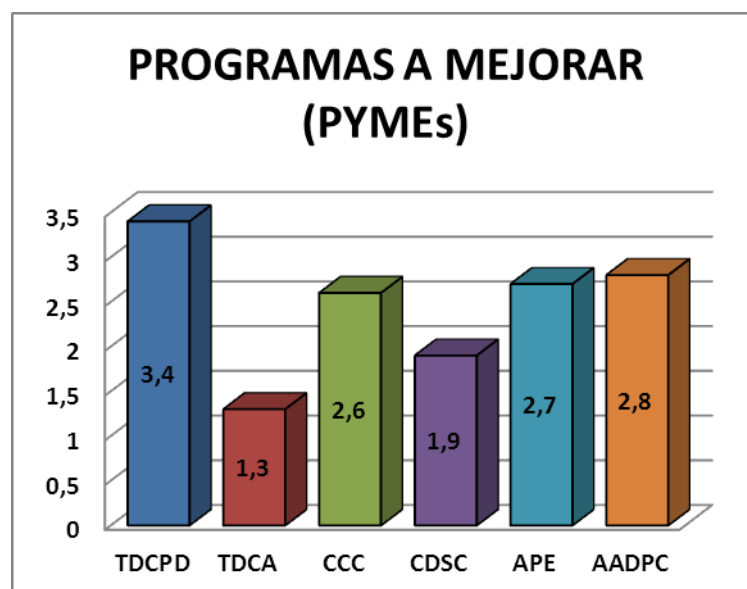
Pregunta 3.9 *Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 (1=menor , 5=mayor), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:*

- a. **TDCPD** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____*
- b. **TDCA** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____*
- c. **CCC** *Constitución de círculos de calidad _____*
- d. **CDSC** *Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____*
- e. **APE** *Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____*
- f. **AADPC** *Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____*

Cuadro No. 66: Pregunta 3.9 Programas para mejorar el entorno laboral

PREOCUPACION DE MEJORA	PYMES	
	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	31	3,4
TDCA	12	1,3
CCC	23	2,6
CDSC	17	1,9
APE	24	2,7
AADPC	25	2,8

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 47

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Coinciden con el mismo promedio 3,4 con una preocupación media la toma de decisiones el contenido del puesto desempeñado, con 2,6 los círculos de calidad, con 2,7 el asesoramiento permanente a los empleados y también las acciones administrativas disciplinarias y correctivas con un 2,8, por otro lado, con 1,9 puntos con una preocupación mínima, la creación y desarrollo de sistemas de comunicación,

y por ultimo con 1,3 punto con una baja preocupación, la toma de decisiones de carácter administrativas.

La toma de decisiones estratificadas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional.

La participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones de carácter administrativo es importante, la manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Pregunta 3.10 *Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias _____*

Para la interpretación de resultados se ha planteado la siguiente escala de valores:

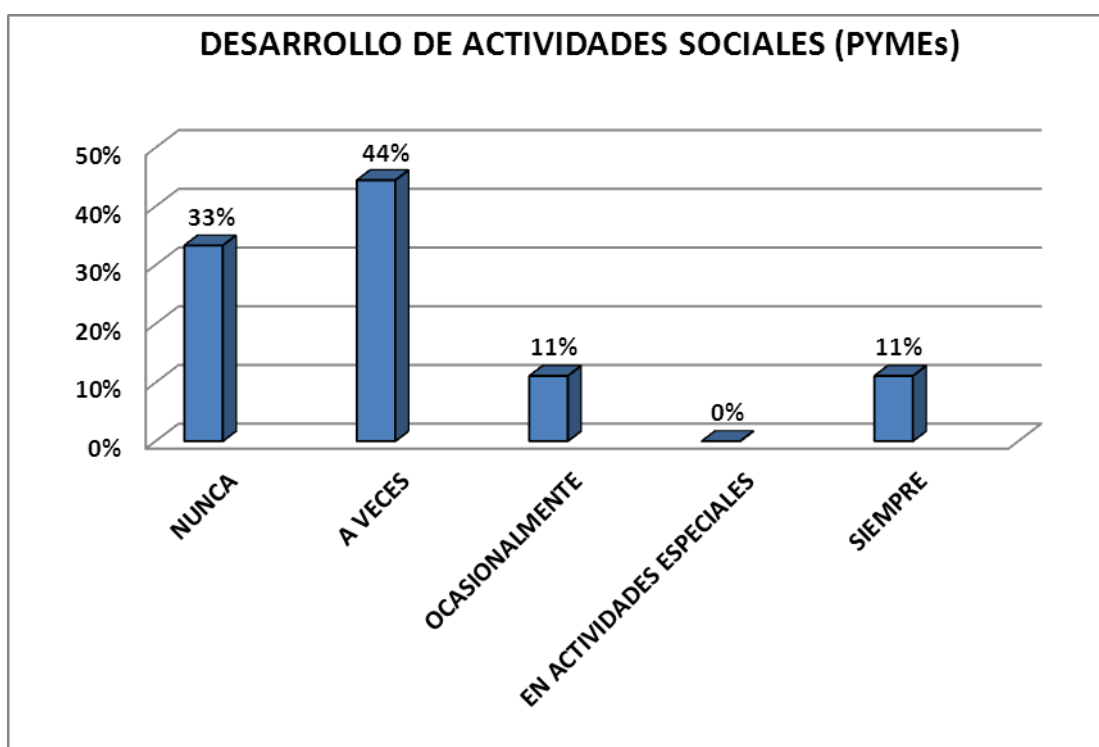
1. Nunca
2. A veces
3. Ocasionalmente
4. En actividades muy especiales
5. Siempre

Cuadro No. 67: Pregunta 3.10 Actividades sociales

ACTIVIDADES SOCIALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO
NUNCA(1)	3	33%	3	
A VECES(2)	4	44%	8	
OCASIONALMENTE(3)	1	11%	3	
EN ACTIVIDADES ESPECIALES(4)	0	0%	0	
SIEMPRE(5)	1	11%	5	
TOTAL	9	100%	19	2

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 48



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Las PYMEs tienen parcialmente descuidadas las actividades sociales con los trabajadores y sus familias, ya que promediando la frecuencia con la que lo realizan, coinciden que a veces desempeñan funciones sociales.

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es a lo largo del tiempo, el peor negocio del sector productivo que busca la rentabilidad. La estrategia actual y sus esperados beneficios, con dicha posición, puede ser mañana el motivo de su fracaso.

La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los que se han sido objeto de tratado por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los

externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

Es preciso y de gran importancia señalar que los objetivos empresariales de las PYMEs evidentemente, están enfocados a lograr mayor competitividad y productividad, razón por la que se ve parcialmente descuidado es aspecto social.

La Responsabilidad Social de una empresa no es una actividad marginal de la actividad económica que pueda ser identificada por acciones idealistas, sino que debe ser una nueva actitud institucional de la empresa hacia el entorno social, es una obligación de la empresa hacia la sociedad, pero no como un ente abstracto sino como el conjunto de grupos y estamentos que conforman su entorno, y que pueden haber sido o ser perjudicados por la actividad empresarial.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al referirnos del reclutamiento, selección y evaluación del desempeño nos referimos a funciones del gerente quien es responsable de seleccionar, organizar y conseguir que se desarrollen al máximo sus capacidades profesionales para beneficios de la empresa.

El reclutamiento y selección de trabajadores incluyen actividades como la contratación, la colocación y en algunos casos traslados ascensos y despidos del personal.

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, son necesarios e importantes los procesos de reclutamiento y selección y que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

La Evaluación del desempeño se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el gerente debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- Reconocer e identificar méritos
- Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Mediante la evaluación de desempeño el gerente demuestra intenciones de ser “objetivo” frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como una persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos y desméritos de cada uno.

El que los trabajadores perciban una administración “justa” aleja las posibilidades del conflicto

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- La evaluación de las características personales del trabajador

En la **Evaluación de la tarea** se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo
- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

En la **Evaluación de características personales** se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Quien debe evaluar el personal es el jefe directo, quien es mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada trabajador. Ello le permite diagnosticar cuáles son sus puntos fuertes, cuales los débiles, en que y como debe mejorar.

Un sistema de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son todos los que participan en la empresa

Vamos a observar estos aspectos en las preguntas 3.11 a la 3.14.

Pregunta 3.11 *Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:*

(Respuesta única)

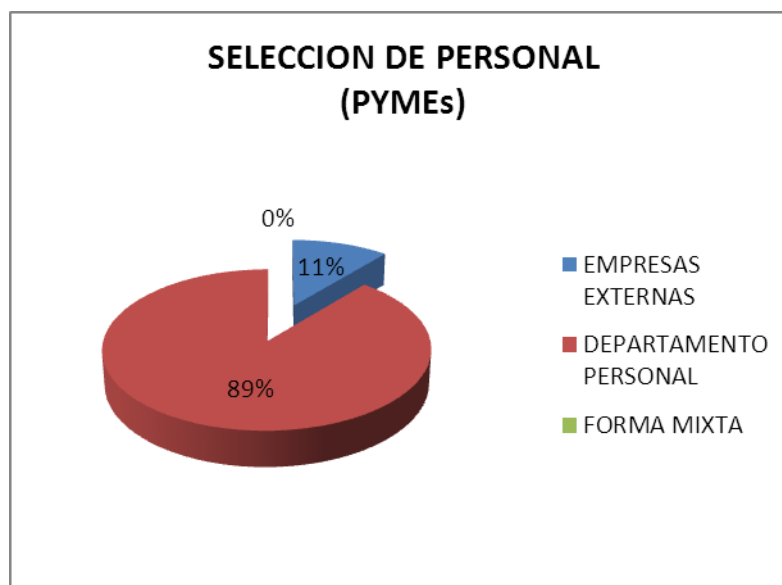
- *Empresas externas (Outsourcing) _____*
- *Empresas internas (Departamento de personal) _____*
- *De forma mixta _____*

Cuadro No. 68: Pregunta 3.11 Procesos de selección de talento humano

SELECCIÓN PERSONAL	PYMEs	
	No. Cías.	Porcentaje
EMPRESAS EXTERNAS	1	11%
DEPARTAMENTO PERSONAL	8	89%
FORMA MIXTA	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 49



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En la actualidad en las empresas se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto.

Según COBACH (2007) *“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo”*¹⁸

El 89% de las empresas hace la selección de su personal internamente o el departamento de personal, en tanto que el 11% requiere de empresas externas para realizar esta tarea.

Pregunta 3.12 *¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial? (Respuesta múltiple)*

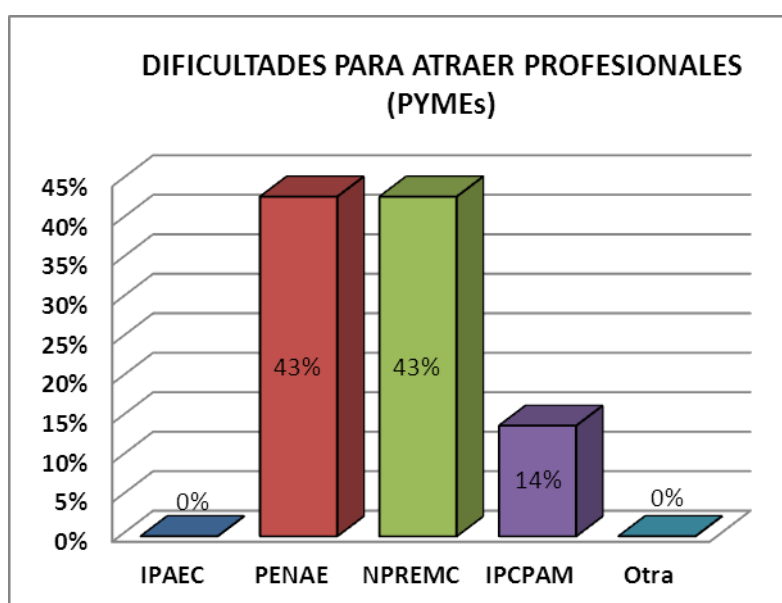
- **IPAEC** Incapacidad para atraer empleados capacitados _____
- **PENAE** El perfil de los empleados no está alineado con la empresa _____
- **NPREMC** No pueden retener a los empleados mejor calificados _____
- **IPCPAM** Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____

¹⁸ COBACH, Recursos Humanos 1. 4ta. Edición. México, Edit. Cobach, pp. 120

Cuadro No. 69: Pregunta 3.12 Dificultad para atraer profesionales calificados

OPCIONES	DESCRIPCION	
	Frecuencia	Porcentaje
IPAEC	0	0%
PENAE	3	43%
NPREMC	3	43%
IPCPAM	1	14%
Otra	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 50

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Cada día la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces no sólo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sino también y fundamentalmente de lograr un *desempeño profesional ético, responsable*.

El 43% de PYMEs señalan que sus mayores dificultades para retener a profesionales calificados se deben a la inhabilidad de de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, y también el perfil de los empleados no está alineado con la empresa. Con el 14% está la dificultad de no poder retener a los empleados mejor calificados.

Los buenos empleados son la base del éxito empresarial. Es importante que se reconozca su salud física y emocional, y que estos aspectos contribuyan a la productividad de la empresa y satisfacción de los clientes.

La diversidad en la fuerza laboral es una ventaja competitiva para el óptimo desarrollo empresarial, las políticas, procesos y programas corporativos deben estar diseñados para promover la inclusión, dignidad y respeto en el trabajo.

Pregunta 3.13 *¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?*

(Respuesta única)

• Si _____

12.1 *¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)*

Anual ___ Semestral ___ Trimestral ___ Otro ___

¿Cuál? ___

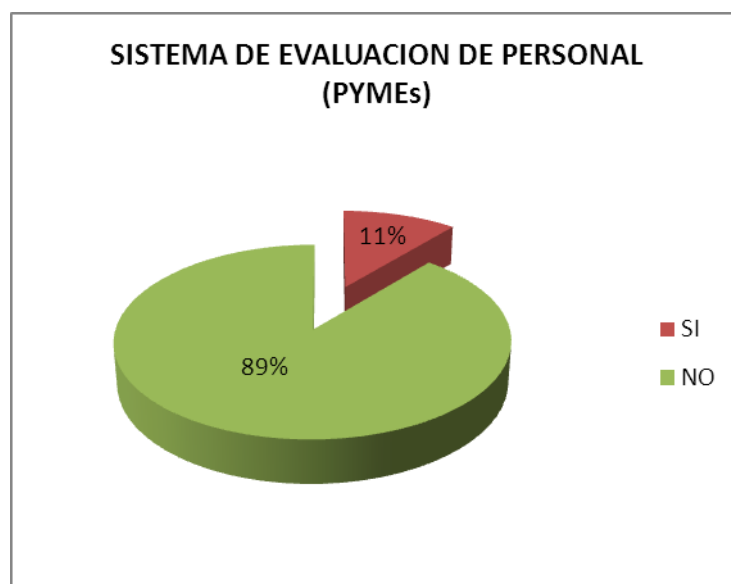
• No _____

Cuadro No. 70: Pregunta 3.13 Sistema de evaluación de desempeño del personal

OPCIONES	PYMEs			
	No. Cías.	Porcentaje	Semestral	0%
SI	1	11%	Anual	100%
NO	8	89%	Otro	0%
TOTAL	9	100%	No Evalúa	0%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 51

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En caso de las PYMEs D2892, solamente una tiene sistema de evaluación del desempeño del personal, que lo realiza con una frecuencia semestral.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores

elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Pregunta 3.14 *¿Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?*

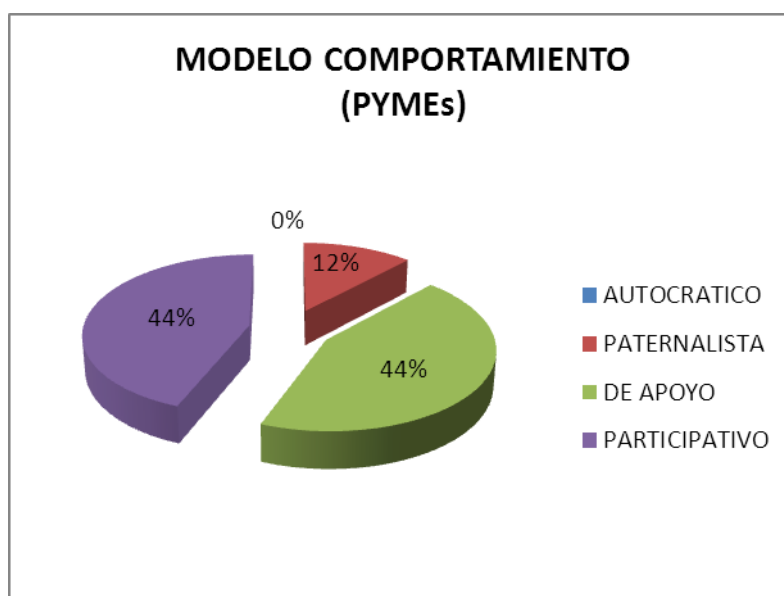
(Respuesta única)

- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____*
- **De apoyo:** *A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____*
- **Participativo:** *La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____*

Cuadro No. 71: Pregunta 3.14 Modelos de comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	PYMEs	
	No. Cías	Porcentaje
AUTOCRATICO	0	0%
PATERNALISTA	1	11%
DE APOYO	4	44%
PARTICIPATIVO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 52

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

En referencia al modelo de comportamiento organizacional en las PYMEs se puede ver que 44% es de apoyo y participativo mientras que el 12% es paternalista.

Las empresas alcanzan sus objetivos creando, operando, y comunicando un Sistema de Comportamiento Organizacional., un sistema social funcional.

Estos existen en toda organización, pero es más probable que tengan éxito si han sido creados en forma consciente y recurriendo a los conocimientos de la ciencia conductual.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MODELO AUTOCRÁTICO.

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulta deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los

empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

EL MODELO DE CUSTODIA O PATERNALISTA

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

EL MODELO DE APOYO.

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

EL MODELO PARTICIPATIVO O COLEGIAL

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si

mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.¹⁹

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Una de las principales preocupaciones de una compañía debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros.

Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

En consideración a lo anterior, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

SALUD: Es un estado de bienestar físico, mental y social. No solo en la ausencia de enfermedad.

¹⁹ MODELOS DE ADMINISTRACION

http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&source=hp&q=Fue+el+modelo+prevaleciente+en+la+Revoluci%C3%B3n+Industrial.+Este+modelo+depende+del+poder.+Quienes+ocupan+el+mando+deben+poseer+poder+suficiente+para+ordenar%2C+lo+que+significa+que+el+empleado+que+no+cumpla+ordenes+ser%C3%A1+sancionado.&aq=&aqi=&aqi=&oq=&pbx=1&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.&fp=4a2eded93a68d7ec&biw=1024&bih=673

TRABAJO: Es toda actividad que el hombre realiza de transformación de la naturaleza con el fin de mejorar la calidad de vida.

AMBIENTE DE TRABAJO: Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.

RIESGO: Es la probabilidad de ocurrencia de un evento. Ejemplo Riesgo de una caída, o el riesgo de ahogamiento.

FACTOR DE RIESGO: Es un elemento, fenómeno o acción humana que puede provocar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones.

Ejemplo, sobre esfuerzo físico, ruido, monotonía.

INCIDENTE: Es un acontecimiento no deseado, que bajo circunstancias diferentes, podría haber resultado en lesiones a las personas o a las instalaciones. Es decir UN CASI ACCIDENTE. Ejemplo un tropiezo o un resbalón.

ACCIDENTE DE TRABAJO: Es un suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador daños a la salud (una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte). Ejemplo herida, fractura, quemadura.

Los programas de salud y seguridad tienen están enfocados a minimizar los riesgos relevantes a salud, accidentes y otros por seguridad e higiene en nuestras

actividades, con el fin de proporcionar un mejor desempeño laboral a través de la promoción de un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Con respecto al Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, busca cumplir las normas nacionales vigentes, asegurar las condiciones básicas necesarias de infraestructura que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordial y médicos esenciales.

Además, este Plan pretende mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo su labor más segura y eficiente, reduciendo los accidentes, dotándoles de equipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimientos y hábitos de seguridad.

Para la elaboración de este plan se han tomado en cuenta las normas establecidas por el Ministerio de Salud, Código de Trabajo e Instituto de Seguridad Social.

Objetivos

- Dar a conocer la política de salud ocupacional y seguridad para la prevención de accidentes y control de riesgos
- Incentivar al personal de la empresa a realizar sus actividades de manera segura mediante el uso adecuado del Equipo de Seguridad Personal.
- Mantener un buen nivel de salud ocupacional del personal.
- Preparar al personal para que en caso de una emergencia se tomen las medidas necesarias.
- Dar condiciones seguras a los trabajadores en todos los lugares donde se estén desarrollando actividades que impliquen algún riesgo a los mismos.

Pregunta 3.15 ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?
(Respuesta única)

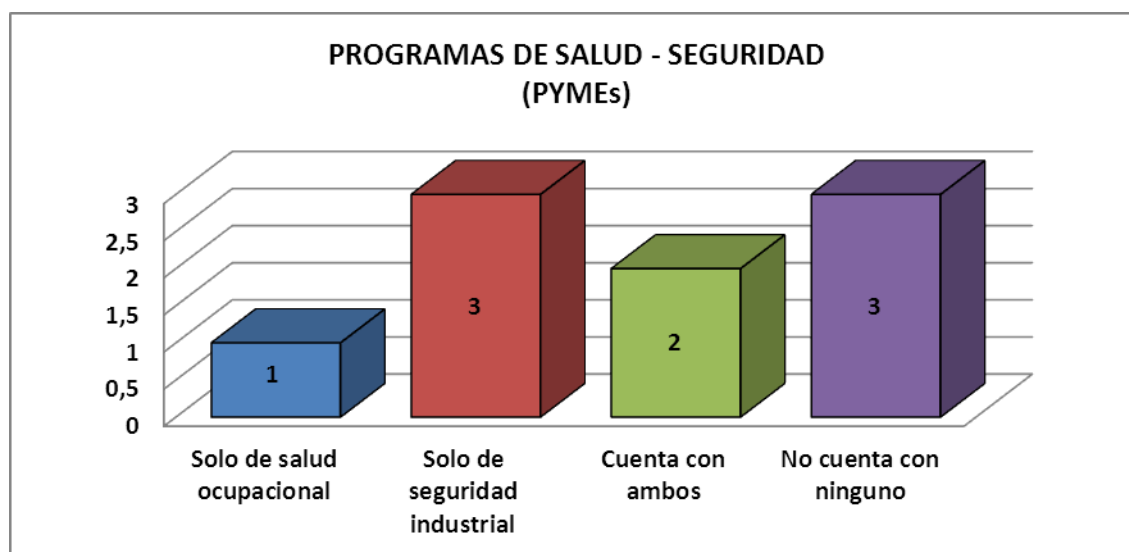
- Solo de salud ocupacional _____
- Solo de seguridad industrial _____
- Cuenta con ambos _____
- No cuenta con ninguno de los dos programas _____

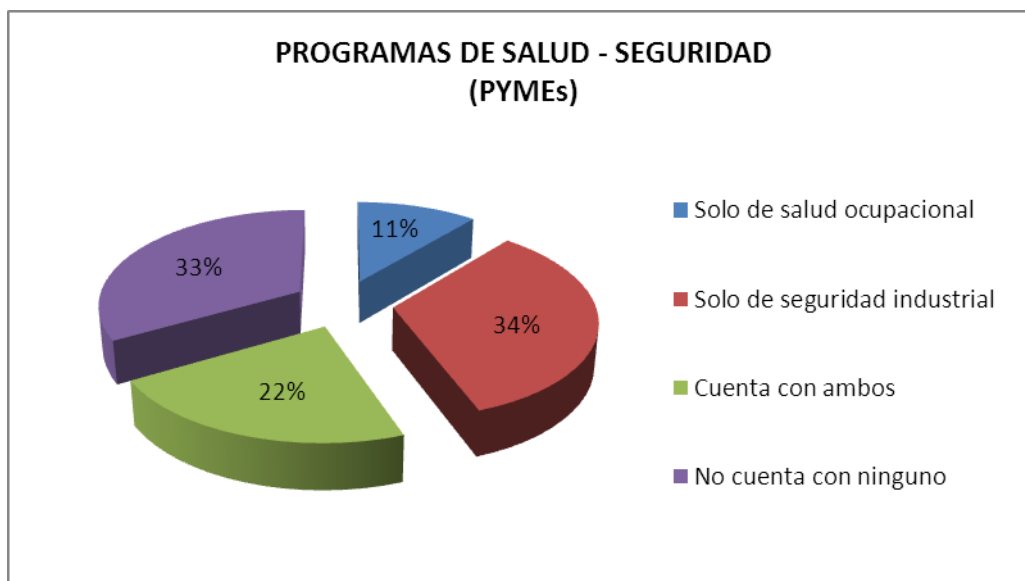
Cuadro No. 72: Pregunta 3.15 Programas de salud

PROGRAMAS	PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	1	11%
Solo de seguridad industrial	3	33%
Cuenta con ambos	2	22%
No cuenta con ninguno	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 53





Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

El 33% de las PYMEs cuentan con programas de seguridad industrial, el 11% cuenta con programas de salud ocupacional. Un 22% cuentan con las dos opciones y por último el 33% restante no cuentan con ninguno de estos.

Los campos de acción de la Salud Ocupacional son sumamente amplios, tiene estrecha relación con diferentes disciplinas que se integran para poder lograr los objetivos de estos programas.

En la medida que se involucran los diferentes campos de acción, se está cerca de lograr una de las principales características de la Salud Ocupacional que es mejorar el conocimiento y la aplicación local de tecnologías de punta en protección contra riesgos y enfermedades, como construcción de nuevas estructuras físicas, equipos de oficina, nuevos materiales y agentes supresores, criterios para diseño, nuevas

prácticas de regulación y promover, para beneficio del país, el esfuerzo conjunto de todos los empleados en unirse a la prevención de accidentes y riesgos laborales.

Los objetivos de la Salud Ocupacional, definidos en 1959 por la Confederación Internacional del Trabajo (CIT) son:

- Proteger al trabajador contra todo daño que pueda originarse con motivo de su trabajo o de las condiciones en que lo realiza.
- Hacer posible la adaptación física y mental de los trabajadores, y en particular su colocación en puesto de trabajo compatible con sus aptitudes.
- Promover y mantener el más elevado nivel de bienestar completo (físico, mental y social) de los trabajadores.

Pero, además, los Programas de Seguridad Ocupacional deben tener estos otros objetivos:

- Asegurar la participación de la gerencia principal
- Organizar hechos y recursos para obtener logros
- Detallar el plan de operación
- Inspeccionar las operaciones
- Considerar revisiones de ingeniería
- Utilizar protección y dispositivos de protección
- Ofrecer educación y capacitación.

Pregunta 3.16 ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?

(Respuesta múltiple)

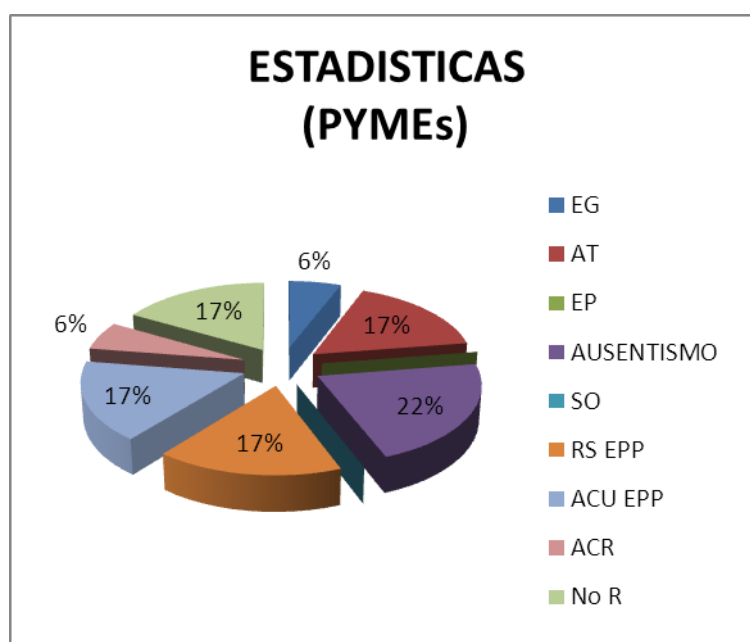
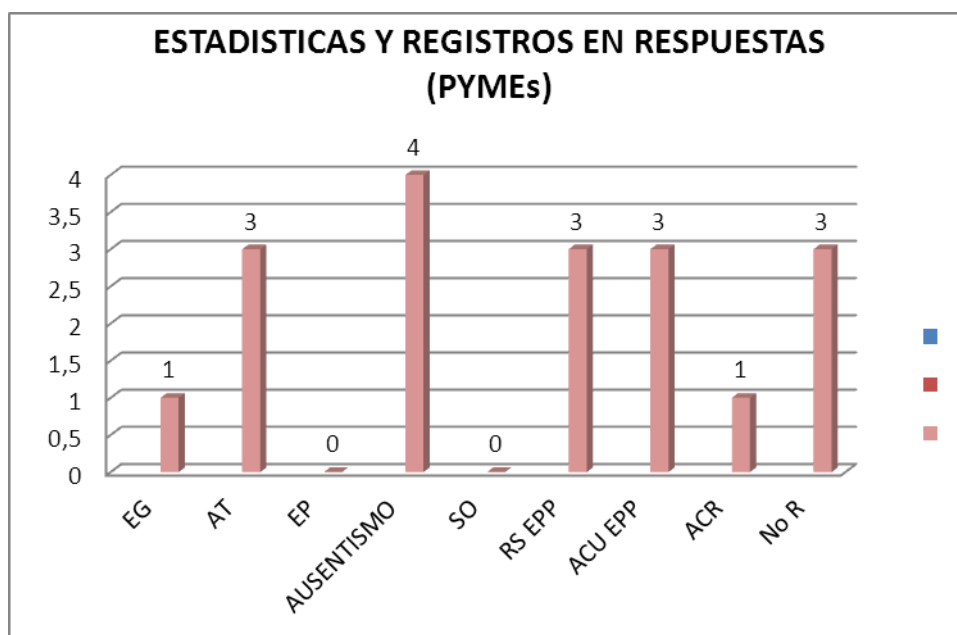
- **EG** De enfermedad general _____
- **AT** De accidentes de trabajo _____
- **EP** De enfermedad profesional _____
- **Ausent.** De ausentismo _____ (1)
- **SO** De inducciones en Salud Ocupacional _____
- **RS EPP** Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) _____
- **ACU EPP** Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP _____
- **ACR** Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos _____
- **No R** No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados _____

Cuadro No. 73: Pregunta 3.16 Estadísticas y registros

REGSITROS	PYMES	
	FRECUENCIA	Porcentaje
EG	1	6%
AT	3	17%
EP	0	0%
AUSEN	4	22%
SO	0	0%
RS EPP	3	17%
ACU EPP	3	17%
ACR	1	6%
No R	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Gráfico No. 55



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Oswaldo Villagrán

Respecto a las estadísticas que se llevan, 17% (3 empresas) llevan registros de Suministros EPP, asistencia de capacitación de uso EPP e igualmente con el mismo porcentaje, empresas no se llevan estadísticas. Por otro lado, 22% de ausentismo, y con 6% de enfermedad general y asistencia de capacitación de riesgos.

Las personas constituyen el activo más importante de la organización, de ahí surge la necesidad de que ésta sea más consciente y éste más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su cultura organizacional se refleja en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

**6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL CIU 2892:
INDUSTRIA DE TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES,
OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL.**

6.1 CONCLUSIONES

Las alianzas y el trabajo en equipo, permitieron sacar adelante este proyecto emprendido entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena, investigación que quedará como referencia y base para futuras generaciones.

Se presenta a continuación las conclusiones y recomendaciones por cada uno de los temas tratados en esta investigación del subsector CIU D2892 Tratamiento y Revestimiento de Metales, obras de Ingeniería en General.

GESTION ORGANIZACIONAL

- Son pocas las PYMEs que cuentan con una cultura de planificación, mientras que las empresas que si cuentan con un plan estratégico, lo hacen de manera informal contrario a lo que sucede con las grandes empresas quienes procuran hacer de su planificación lo más exacto y que esta sea la guía de sus acciones futuras.
- La participación del personal en estructurar el plan estratégico es reducido, quedando esta responsabilidad en manos de los gerentes y principales mandos de cada empresa, aparte el plan poco sociabilizado y desconocido para la mayoría de miembros de la organización.
- La aplicación de herramientas para la evaluación del plan estratégico es casi nula, notándose el desconocimiento, poco interés por parte de la mayoría de empresas en implementar algún tipo de forma de evaluación de la evolución y la buena puesta en marcha por parte del personal del plan.

ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

- En cuanto a actitud y valores la opción con la que mejor se identifican las PYMEs de este subsector es la flexibilidad al cambio seguido por innovación y creatividad, que hoy en día son factores fundamentales en medio de un mercado tan cambiante y competitivo.

- El deseo de prestigio es la mayor objetivo que persiguen estas empresas, siendo positivo porque es una manera de posesionarse en el mercado y esto solo se consigue con dedicación y responsabilidad en las actividades diarias.
- Una de las fortalezas que arrojaron los resultados fue el clima laboral; los empleados manifiestan tener una buena relación entre ellos, mientras que consideran que la imagen global de las empresas es interesante, esto puede generar beneficios a la empresa, ya que los empleados se desenvuelven en un ambiente agradable.

LA GESTION DE LA CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.

- Lo primero que nos llama la atención es el bajo nivel de conocimiento sobre la cultura de calidad así como las herramientas y sistemas de gestión existentes, convirtiéndose en una desventaja en relación a las grandes empresas que dan prioridad a la implementación de SGC.
- Las empresas apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado en un 56%, es decir que los empleadores priorizan mantener los productos y mercados en los que trabajan, incrementar su eficiencia y reducir costos.
- En su mayoría las empresas están dispuestas a establecer relaciones comerciales, con la finalidad posesionarse mejor y expandir mercados, diversificar productos, realizar investigación y mejor continuas.

- No se prioriza ningún tipo de publicidad, propagandas y relaciones públicas o estudios de marketing, lo que les limita a expandir el producto o servicio, hacia potenciales clientes.
- Por la dificultad y competencia que representan las grandes empresas, se ven limitados a expandir su mercado, como podemos apreciar en estos porcentajes 53% de las ventas se concentran enfocados al mercado local, 37% en el mercado nacional y 10% mercado extranjero.

RECURSOS FINANCIEROS

- Para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMEs, se requiere de financiamiento que se ha constituido en uno de los principales, observamos que el 37% de las expresan su inconformidad porque las barreras para acceder al crédito son altas, los requisitos establecidos son rígidos por ley otro obstáculo son las tasas de interés.
- El promedio de apalancamiento de las empresas es del 29%, entendiéndose que el 71% son recursos propios.
- De las empresas que mantienen endeudamiento 33% son créditos a largo plazo, mientras el 67% corresponden al mediano plazo, estos principalmente para capital de trabajo.
- El recurso financiero, es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, es una de las partes más delicadas pues es importante que quienes se pongan al

frente de la administración del dinero, tenga una cultura de planificación, así como visión y poder de negociación.

LA TECNOLOGIA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

- El Internet se ha constituido en una poderosa herramienta para la gestión de las empresas, quienes pueden llevar a cabo diversas actividades administrativas, productivas, comerciales y tributarias. Por lo que en el caso de las PYMEs un 100% de estas utilizó Internet para su operación diaria.
- El 44% de las empresas cuentan con página web, y afirman en su mayoría utilizar el internet para mantener comercio con proveedores.
- Al referirnos a la tecnología, tenemos que un 65% es de procedencia nacional y 35% es extranjera, lo que es positivo considerando que esto incentiva la producción interna.
- el 89% de la PYMEs cuentan con tecnología flexible, es decir tecnología que se adapta a los cambios tanto de los recursos como del producto final.
- En cuanto a la inversión en innovación obtuvimos que un 56% de las empresas del subsector, realizo algún tipo de inversión en el ultimo año, y de estas empresas obtuvimos un promedio de inversión del 29% anual.

- Uno de los principales obstáculos para la innovación es el la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología con un 67% y limitaciones de orden económico con un 56%.
- Las PYMEs consideran que el reto más grande de innovación para los próximos 5 años, es en un 33% el transformar ideas en bienes o servicios y en igual porcentaje la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

SISTEMAS DE INFORMACION

- Al analizar el nivel de desarrollo en sistemas de información respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa se obtuvo que la mayoría de las PYMEs utilizan Sistemas Transaccionales, el cual automatizan tareas operativas, recolecta información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. Otro sistema también utilizado es: el Sistema de Soporte a la toma de Decisiones el cual permite apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas.
- Los sistemas de apoyo de información que en su mayoría utilizan las PYMEs, son herramientas básicas de información con un 88%, y aplicación para la gestión contable en un 77%.

- El correcto uso y manejo de la información, facilita la toma de decisiones, y hace mas competitiva a una empresa, y ayuda a alcanzar los objetivos propuestos.

GESTION ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

CAPACITACION, FORMACION, PROMOCION INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

- El nivel de exigencia de las Pymes con respecto al perfil de su personal, en especial de su gerente general, respeta y mantiene el requerimiento de un mercado globalizado, es decir necesitan obtener al menos un Título universitario, y en gran medida se prefieren personas bilingües. En el caso del gerente se puede observar que un 56% tienen formación universitaria con título. Y con respecto al personal bilingüe las PYMEs investigadas muestran que un 78% de las mismas si cuentan con personal bilingüe y un 22% no lo tienen.
 - Las Pymes como un pilar significativo en la economía del país, representa una importante fuente de empleo, y sobre todo brinda estabilidad, encontramos que el 91% son empleados permanentes, esto genera tranquilidad, e impulsa al bienestar de las familias y la sociedad.
 - Una falencia muy importante que las PYMEs no consideran por desconocimiento, es que menos del 50% le dan poca importancia a la

capacitación a los empleados, y entre las empresas que le dan importancia emplean apenas un 7% de sus recursos en capacitación, en su mayoría no poseen un plan de formación para sus empleados, así como solo un 33% le dan importancia a la promoción interna, y tan solo un 44% poseen algún sistema de incentivos para sus colaboradores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Las empresas de este subsector presentan un nivel de mediano de desarrollo en sistemas de incentivos y recompensas a sus empleados, siendo esta una manera muy efectiva de incentivar y crear compromiso en los colaboradores.
- Los trabajadores se los considera en la toma de decisiones de acuerdo al cargo que ocupan, es decir se ayudan, colaboran con ideas y opiniones mas no tienen la decisión final.
- En lo que tiene que ver con actividades sociales de integración par5a empleados y familias presenta un promedio bajo, es decir prácticamente nunca se realiza estas actividades.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DL DESEMPEÑO

- En la actualidad en el caso de las PYMEs se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso de selección que les permita dotarse de gente capacitada, por lo que un 89% realiza la selección interna de personal.
- Las principales dificultades que tienen las PYMEs para contar con personal calificado son que no pueden retener al personal mejor calificado y que el personal no se alinea con la empresa.
- Se considera negativo que el 89 % de estas empresas no tengan un sistema de evaluación del personal, apenas el 11% cuenta con algún sistema o modelo de evaluación que lo aplican una vez por año.
- Los principales modelos de comportamiento organizacional es el de apoyo para la toma de decisiones con 44% y participativo en igual proporción.

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Es importante la implementación de programas que favorezcan y resguarden la integridad de los empleados en este caso el programa más utilizado es el de salud industrial aunque tan solo es un 33%.

- Las empresas en su mayoría cuentan con registro de ausentismo en un 22%, seguida de registro de accidentes de trabajo con un 17%, al igual que registro individual de suministros y reposición de elementos de protección personal.

6.2 RECOMENDACIONES

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, debería realizar convenios de integración entre los estudiantes y los sectores industriales, con el fin de compartir experiencias e ir compartiendo lo aprendido en las aulas en empresas reales, siendo un aporte importante para una PYME y así mismo que los alumnos vayan involucrándose en la vida empresarial.

GESTION ORGANIZACIONAL

- Uno de los elementos fundamentales de las PYMEs son las personas que la conforman; el conocer y participar activamente en la elaboración del plan estratégico se crea en los empleados un compromiso mayor, acompañado del cliente interno siempre es importante una consultoría externa que de mayor soporte y garantice que el plan sea la herramienta buscada.
- La Planificación Estratégica a largo plazo permite definir objetivos, identificar metas, desarrollar estrategias, para alcanzar dichos objetivos y localizar los recursos para

llevar a cabo dichas estrategias, de ahí radica la necesidad de manejar una correcta planificación dentro de la empresa.

- Existen herramientas como el Balance Score Card que son de gran ayuda para mantener una evaluación continua de la planificación y cumplimiento de los objetivos de las empresas.

ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se debe promover programas y talleres de motivación del personal ya que el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el bienestar del recurso humano.
- Fomentar charlas, talleres, dinámicas para fortalecer el trabajo en equipo, es un esfuerzo que el empleador lo debe ver como una inversión, que a mediano y largo plazo dará réditos a la empresa.
- Se debe implementar programas de evaluación del desempeño, a través de test escritos, test en línea, se puede asesorar de empresas o personas capacitadas y profesionales en este ámbito.
- Como empresarios como gerentes, se debe dar a los empleados las herramientas necesarios para explotar al máximo sus cualidades y talentos, así como se debe

aprender a delegar y a dar a cada empleado las funciones y responsabilidades de acuerdo a sus competencias.

- **LA GESTION DE LA CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.**

- Contar con un sistema de gestión de calidad es indispensable y genera un valor agregado importante al producto o servicio, pero este requiere de una participación activa de la gerencia y los diferentes departamentos, estableciendo políticas, proceso, recursos, y trabajar bajo la asesoría de empresas especialistas en el tema.
- Es muy importante para mantenerse y perdurar en el mercado la constante innovación, y desarrollo del producto, esto va de la mano con los cambios de tendencias en el mercado por lo que siempre es importante mantenerse vigilantes y a la vanguardia.
- Las alianzas estratégicas es una buena opción para ampliar horizontes siempre y cuando esta sea bien analizada, previo estudios, que beneficie y encamine a la empresa hacia sus objetivos y con quien se firme o se convenga la alianza sea una persona o empresas serias, sin embargo siempre se debe realizar estos trámites asesorados y resguardados en la vía legal.

- Depender de un cliente o limitarse en un mercado, aumenta el riesgo de futuros problemas, por lo que es importante previo estudios de mercado, buscar y ampliar los horizontes del negocio, para esto se debe considerar la parte económica, administrativa, tecnológica, etc.

RECURSOS FINANCIEROS

- El apalancamiento financiero representa el nivel o la relación de utilización por parte de una empresa de recursos ajenos frente a recursos propios, el crédito bancario debe ser uno de las opciones más utilizadas, ya que el costo del dinero bancario es menos al propio.
- El poder de negociación es importantísimo una de las formas de en que la empresa se financia es alargando los tiempo de pago, y tratando de cobrar lo antes posible.
- Como financieros debemos tener visión, y mucho celo con el manejo del dinero así como saber las fuentes de financiamiento en caso de requerir, las adquisiciones deben seguir un proceso, se debe priorizar gastos, y aprovechar cada una de las oportunidades para reducir los egresos.

LA TECNOLOGIA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

- Innovación Tecnológica, es la aplicación de conocimientos científicos y técnicos en la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos. Es

importante que se la realice constantemente dentro de la empresa, ya que su aplicación puede originar cambios en los productos, en los servicios o en la empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología.

- Es importante que las empresas se apoyen con un sistema de planificación de recursos, asignando parte de este a la gestión de innovación, o buscando la forma de acceder a créditos, además es importante buscar asesoría para la correcta implementación, y el buen manejo de los diferentes sistemas, que nos pueden ayudar a mantener un mejor control en temas de recursos humanos, inventarios, costos, compras, ventas, contabilidad, temas tributarios, entre otros.
- Es recomendable trabajar mediante el internet, creando una página web propia, esto abre las puertas de una empresa a nivel mundial, así como agiliza procesos y tiempos en temas de de negociación.
- A pesar de los obstáculos que encontramos para la gestión de innovación, también creemos que existe desconocimiento por parte de los empresarios, ya que existe entidades que apoyan la gestión de las pequeñas y medianas empresas, como SENESCYT, Mediante el CEREPS cuenta especial de reactivación productiva y social, así como las diferentes Universidades del Estado donde se puede recibir asesoría.

- Se requiere de la participación activa y del apoyo de la alta gerencia para la toma de decisiones, e incentivar los procesos de innovación.
- Es importante integrar algún tipo de cámara como la CAPEIPI, estas entidades, ayudan y promueven el crecimiento empresarial a través de las diferentes actividades, como seminarios, conferencias, programas de capacitación.

SISTEMAS DE INFORMACION

- Los sistemas de información, son una parte estratégica en la gestión empresarial, es muy importante identificar debilidades, que este presentando la organización y mediante asesoría, identificar e implementar los sistemas necesarios, es importante entender que esto nos ayuda y beneficia ante todo con la toma de decisiones.
- Es importante que si contamos con algún sistema de información lo aprovechemos sacando reportes periódicos, para poder llevar un control la eficiente de la evolución de la empresa.
- Podemos ver que existe un sin número de sistemas de información en su mayoría pocos conocidos por los empresarios, demostrando que este es un tema sensible y se debería buscar alternativas de capacitación y asesoría.

GESTION ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

CAPACITACION, FORMACION, PROMOCION INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

- Es muy importante la preparación académica que cada uno de los integrantes de la empresa debe tener, para que este en la capacidad de realizar un trabajo competitivo, por lo que se debe dar la oportunidad y debe existir la flexibilidad de los empleadores para que el personal estudie, ya que la base del buen funcionamiento de una empresa son sus empleados, por lo que la eficiencia y la eficacia que estos tengan para lograr las metas de la organización es el pilar fundamental del desarrollo de la misma. En el caso del gerente, este debe ser capaz de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).
- El trabajo estable y permanente constituye un gran beneficio ya que, provee al trabajador mejor calidad de vida, mayor satisfacción por la autonomía para organizar las tareas y su propio tiempo, se siente más motivado, teniendo lugar a la eliminación del ausentismo laboral, aumento de la productividad. Todo lo anterior, se traduce en una mayor adecuación a la demanda del mercado, tomando en cuenta los parámetros legales que la rige.
- Dentro de una compañía es muy importante que se de promoción interna de sus empleados ya que cuando no se desarrollan actividades de capacitación y no se

presupuesta esta actividad, no se tienen empleados idóneos para ser promovidos internamente. Lo que limitan las buenas prácticas institucionales arrojando resultados indeseados.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Es importante mantener una cultura salarial justa, cumplir con las obligaciones de acuerdo a la ley, y fomentar políticas de incentivos, por buen cumplimiento o por cumplimiento de metas.
- Para la toma de decisiones es importante que se considere la opinión de los colaboradores así como también es bueno dar a cada trabajador el poder de decidir y actuar dentro de su campo, esto incentiva y genera responsabilidad al personal.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACION DL DESEMPEÑO

- Cada día el mundo competitivo demanda con más fuerza la formación de trabajadores capaces no sólo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sino también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional ético, responsable, en donde radica la necesidad de obtener un correcto proceso de selección de personal dentro de la empresa.

- El proceso de selección debe ser transparente, debe ser completo es decir evaluaciones de inteligencia, aptitud, psicológicas, medicas, entrevistas. Y todos estos procesos no deberían estar en manos de una sola persona, para evitar conflicto de intereses.
- Antes de contratar se debe hacer una evaluación del cargo, funciones a desempeñar con el fin de buscar los aspirantes idóneos.
- Con respecto al sistema de evaluación es muy importante su implementación dentro de la compañía, ya que si esta no evalúa el desempeño de sus empleados, tampoco puede conocer sus necesidades de capacitación, y por lo tanto la empresa no ve la necesidad de invertir en ello.
- Hoy en día existen empresas que dan el servicio de evaluación en línea esto garantiza, o existen otros modelos de evaluación lo importante es que se implemente este servicio porque es una forma de presionar a los funcionarios a hacer bien su trabajo.

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Es de vital importancia mantener en la empresa un sistema de salud ocupacional o / y seguridad industrial, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de

trabajo son factores que interfieren en el desarrollo normal de la empresa, perjudicando parcialmente su productividad; y trayendo como consecuencia implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

- Se recomienda capacitar a los empleados, en temas protección, seguridad física e industrial con el fin de tener la menos cantidad de contratiempos que afecten a los empleados y por ende el desarrolla de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- 1) AMBROSSI CELI; Y, MORENO PALACIOS, (Mayo-2003). (c) **Innovación Tecnológica, Tesis de Ingeniería Informática de Gestión, T/SI COMO INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Propuesta de Plan de Gestión de Innovación Tecnológica para empresa del sector productivo – comercial de Guayaquil.**
Universidad Técnica Federico Santa Maria. Guayaquil, Ecuador.
- 2) CARLOS S .ADRIANI., **Introducción del libro PYMES de Clase Mundial, Grupo Editorial Norma.** Colombia (2004)
- 3) CAZORLA, LEONARDO Y CANO, GUILLÉN C.J. **“El Capital Riesgo como Instrumento de Apoyo a la Pyme”.** Almería: Universidad de Almería, Servicios de Publicaciones. España. (2000).
- 4) COBACH, **Recursos Humanos 1. 4ta. Edición.** México, Edit. Cobach, pp. 120
- 5) DANTE ILLESCAS, WASHIGTON. **Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos.** Argentina, Macchi Grupo Editor S.A. (2005)
- 6) EDUARDO SOTO Y SIMÓN L. DOLAN, **Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales,** Editorial: Thomson, 1ª edición (2004)
- 7) ETKIN, F. RAISSZADEH y R. HUNT,(2000) **Justo a tiempo: Una oportunidad para los pequeños fabricantes,** Industrial Management vol. 32.
- 8) FLACSO – ECUADOR. **Internet y Sociedad en América Latina y el Caribe. Ecuador,** Imprenta RISPERGRAF. (2002)

- 9) GONZALES, JORDAN, B., (1999) **“Introducción a las decisiones financieras empresariales”**, Parte I, CariFin
- 10) IRIGOYEN HORACIO – PUEBLA FRANCISCO, **Pymes su economía y organización**, Ediciones Macchi, 1997
- 11) LAMP, CHALES, HAIR, JOSETH y McDANIEL, CARL, (2002), **Marketing 6^{ta} edición**, Thomson - Colombia
- 12) ROBBINS, STEPHEN P. (2004), **Comportamiento Organizacional**. 10ma. Edición. México: Pearson Educación
- 13) RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, **Como aplicar la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas**, Cap 8, Edición 5 2004
- 14) ST-PIERRE, JOSEE, (2003), **La Utilización de Prácticas de Gestión Financiera por las PYME – Colección PYMES**, Universidad ICESI, Colombia, pág. 15

PÁGINAS DE INTERNET:

- 1) ECUAPYMES, **Herramientas para su empresa.**
www.ecuapymes.com/ecuapymes/herramientas.htm

- 2) **Ing. María Laura Roche, REALIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PYMES ECUATORIANAS**
www.capig.org.ec

- 3) **RODRIGO GALLEGOS RIOFRÍO, Ecuador, País innovador y emprendedor**
(2005)
www.conesup.net/.../MpTOFu

- 4) **RUBÉN HÍJAR CASILLAS, Como capacitar a un empleado.** (2005-12-20)
www.centroddl.com/articulo.php

- 5) **RUIZ, JOSÉ VICENTE. “Las Pymes y la tecnología”.** (20 de Agosto de 2006)
www.mastermagazine.info/articulo/10516.php

- 6) **SALVATORE TARANTINO, ¿Qué necesitamos, un Gerente o un Líder?, creo que mejor un Gerente Líder,** (08/04/2009)
www.degerencia.com

ANEXOS**Anexo No. 1****Encuesta Del Proyecto de Investigación: Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.****ENCUESTA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA**



ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Quito, ____ de Mayo de 2009

Estimado empresario:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en convenio con la Universidad de Cartagena - Colombia, y en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las empresas, llevando a cabo una investigación que busca caracterizar a la Pyme de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. En esta encuesta se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada. Con ella no se pretende mostrar resultados específicos por empresas, sino realizar un análisis del sector con el fin de proponer acciones que hagan más competitivas a las empresas del sector.

Nombre del encuestador _____ C.I. _____

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombre o razón social de la empresa: _____

1.2 RUC / Cédula No. _____ **Pequeña** **Mediana**

1.3 Domicilio: Calle principal _____ No. _____
Intersección _____ Referencia _____

1.4 Nombre de la persona que responde la encuesta 1. _____

2. _____ 3. _____

1.5 Cargo de la persona que responde la encuesta 1. _____

2. _____ 3. _____

1.6 Teléfono _____

1.7 Correo electrónico _____

1.8 ¿Cómo es la distribución del capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)

- a. Privado Nacional _____%
- b. Público _____%
- c. Extranjero _____%

1.9 Código CIU _____

SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

2.1 ¿El año anterior, la empresa utilizó internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

2.3 ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

- a. Comercio electrónico con clientes _____
- b. Comercio electrónico con proveedores _____
- c. Promoción y ventas electrónicas _____
- d. Transacciones financieras electrónicas _____
- e. Ninguna _____

2.4 La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:

(Respuesta única)

- Tecnología fija: _____
- Tecnología flexible: _____

2.5 En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):

- d. Nacionales _____%
- e. Extranjeros _____%

2.6 En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la generación de empleo

- a. El desarrollo tecnológico _____
- b. El desarrollo de los sistemas de información _____
- c. La gestión organizativa _____

2.7 En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....

- Investigación básica _____
- Investigación aplicada _____
- Desarrollo experimental _____
- Ninguna de las anteriores _____

2.8 ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

2.9 Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? ____ %

2.10 ¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (Respuesta Múltiple)

- a. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) _____
- b. Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) _____
- c. Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) _____
- d. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) _____

2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(Respuesta única)

- Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- Reducción de los costos _____
- Aumento en la capacidad de producción _____
- Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____
- Ampliación de la gama de productos _____
- Mejora en el clima organizacional _____
- Talento humano más competente _____
- Otra _____ (8) ¿Cuál? _____

2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(Respuesta Múltiple)

- Limitaciones de orden económico _____
- Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____
- Limitaciones a la capacitación tecnológica _____
- Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología _____
- Otra _____ ¿Cuál? _____

- No hay obstáculos _____

2.13 ¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?

(Respuesta única)

- Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional _____
- Transformar ideas en bienes o servicios comerciales _____
- Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades _____
- Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo _____
- Otro _____ (5) ¿Cuál? _____

2.14 ¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?

- Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente _____
- Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales _____
- A partir de la reconversión de energía _____
- Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje _____
- A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos _____
- La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto _____
- Otra _____ ¿Cuál? _____
- No hay prácticas de producción más limpia _____

(Selección múltiple)

SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

3.1 ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?

(Respuesta única)

- Ninguno _____
- Primaria _____
- Secundaria _____
- Técnico o tecnológico _____
- Universitario sin título _____
- Universitario con título _____
- Especialización _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

3.2 Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:

- Personal permanente
- Personal por honorarios
- Personal temporal (pasantías)

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

3.4 ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

3.5 ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal? ___ %

3.6 ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

3.7 Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. _____

3.8 Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua _____

3.9 Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 (1=menor , 5=mayor), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:

- a. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
- b. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
- c. Constitución de círculos de calidad _____
- d. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
- e. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
- f. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____

3.10 Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias _____

3.11 Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:

(Respuesta única)

- Empresas externas (Outsourcing) _____
- Empresas internas (Departamento de personal) _____
- De forma mixta _____

3.12 ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?

(Respuesta múltiple)

- Incapacidad para atraer empleados capacitados _____
- El perfil de los empleados no está alineado con la empresa _____
- No pueden retener a los empleados mejor calificados _____
- Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada _____

Otra _____ ¿Cuál? _____

3.13 ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?

(Respuesta única)

- Si _____
- No _____

12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)

Anual _____ Semestral _____ Trimestral _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

3.14 Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?

(Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____

3.15 ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?

(Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional _____
- Solo de seguridad industrial _____
- Cuenta con ambos _____
- No cuenta con ninguno de los dos programas _____
- _____

3.16 ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?

(Respuesta múltiple)

- De enfermedad general _____
- De accidentes de trabajo _____
- De enfermedad profesional _____
- De ausentismo _____ (1)
- De inducciones en Salud Ocupacional _____
- Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) _____
- Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP _____
- Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos _____
- No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados _____

SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

4.2 ¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados?

(La suma debe dar 100%)

- Mercado local, provincial o regional _____ (%)
- Mercado nacional _____ (%)
- Mercado extranjero _____ (%)

4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?

(Respuesta única)

- 1 solo mercado _____
- 2 mercados _____
- 3 mercados _____
- 4 o más mercados _____

SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

5.1 La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

5.2 En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados _____

5.3 De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos _____

5.4 ¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Score Card?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

5.5 De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta) _____

5.6 De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?

(Respuesta única)

- Innovación y creatividad _____
- Flexibilidad frente al cambio _____
- Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) _____
- Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) _____
- Otra _____ ¿Cuál? _____

5.7 Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

- Autorrealización _____
- Éxito profesional o promoción _____
- Deseo de logro _____
- Integración en grupo social _____
- Deseo de prestigio _____
- Dinero _____

5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) _____

5.9 ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?

(Respuesta única)

- a. Desagradable ____
- b. Apático ____
- c. Normal ____
- d. Interesante ____
- e. Activo y muy estimulante ____

5.10 ¿Con cuál de los siguientes sistemas de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 _____
- ISO 14001 _____
- ISO 22000 _____
- ISO 27001 _____

- OSHAS 18001 _____
- HACCP _____
- PYME Nch 2909 _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____
- Ningún sistema de gestión _____

SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

- Productos poco diferenciados de alto precio _____
- Productos poco diferenciados de bajo precio _____
- Productos diferenciados de alto precio _____
- Productos diferenciados de bajo precio _____
- Productos enfocados a segmentos de mercado específicos _____
- No se puede definir una estrategia concreta _____

6.2 ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:

(Respuesta única)

- La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____
- La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. _____
- La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. _____
- La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. _____

6.3 ¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) _____
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial _____
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _____
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____

- Ninguna de las anteriores _____

6.4 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?

(Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____
- Ninguna de las anteriores _____

6.5 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?

(Respuesta única)

- La integración funcional _____
- La integración espacial _____
- La integración inter temporal _____
- La integración empresarial _____
- Ninguna de las anteriores _____

SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?

(Respuesta múltiple)

- Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) _____
- Aplicaciones para la gestión contable _____
- Aplicaciones para la gestión de la nómina _____
- Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) _____
- Aplicaciones para la gestión de inventarios _____
- Software para la gestión de clientes (CRM) _____
- Software para la gestión documental (DMS) _____
- Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) _____
- Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____

7.2 ¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?

(Respuesta única)

- **Sistema de Soporte a la toma de Decisiones** _____
- **Sistemas de Información Estratégicos** _____
- **Sistemas Transaccionales** _____
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** _____

7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) _____
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) _____
- Inalámbrica (Wi Fi) _____
- Satelital _____
- Fibra Óptica _____
- Por red Celular (standard, EDGE de 3G, GSM) _____

SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS

8.1 ¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?

(Respuesta única)

- Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos _____
- Nivel de las tasas de interés _____
- Falta de información _____
- Costos administrativos de transacción _____
- Otros _____ ¿Cuál? _____
- No hay barreras _____

8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? _____%

8.3 Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| a. Corto plazo (menor a un año) | _____% |
| b. Mediano plazo (de uno a tres años) | _____% |
| c. Largo plazo (más de tres años) | _____% |

Comentarios

¡Muchas gracias!

Firma del encuestado

Firma del encuestador

EMPRESAS CONSULTADAS

CIU	EMPRESA	RUC	DOMICILIO	ENTREVISTADO	CARGO
2892	Esmetal s.a.	1790046869	Av. Huayaney Ñan Oe 1-418	Cesar Frixon Astorga	Gerente de Planta
2892	Promecyf Cia.ltda	1790705455	Alfonso Moncayo s/n panamerica	Luis Najera	Gerente
2892	Sisbal S.A	1790817423	10 Agosto N5979	Fransisco Aguirre	Gerente Administrati
2892	Ferrometales Zaldumb	1792115442	Vargas N9-78	Lorena Zaldumbide	Gerente
2892	Autoferpa	1709622979	Av. Ilalo OE1-255	Fernando Padilla	Administrador
2892	Galvomenta S.A	1791876725	Vicente Duque 361	Verónica Arias	Contadora
2892	e- manufacturing Cia	1792097967	Calle AS-2317	Ing. David Reyes	Gerente General
2892	Industrias Logacho		Av. Velazco Ibarra N372	Tito Logacho	Gerente Financiero
2892	Claves La Gard Cia.l	1790989151	Las Toronjas 863, El inca	Veronica Grueso	Gerente Administrati