

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO SUBSECTOR D1511: PRODUCCIÓN DE CARNE
Y PRODUCTOS CÁRNICOS**

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

JOSÉ DANIEL COQUE CARRILLO

DIRECTOR: ING. XIMENA VILLAMAR

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ximena Villamar

INFORMANTES:

Ing. Genoveva Zamora

Ing. Carmen Daza

DEDICATORIA

Ha sido el omnipotente, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos.

Ha sido el todopoderoso, quien ha iluminado mi sendero cuando más oscuro ha estado, ha sido el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, a mis padres, abuelitos, tíos quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Daniel

AGRADECIMIENTO

Primeramente debo agradecer infinitamente a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar mis estudios universitarios.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mis padres y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A todos los maestros de la PUCE que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudó a crecer como persona y como profesional.

A mis abuelitos y tíos por su comprensión y cariño y por la gran calidad humana que me han demostrado e inculcado para poseer una actitud de respeto.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de aula, porque la constante comunicación con ellos ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi forma de actuar, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, brindándome momentos muy gratos.

Daniel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES, 4

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 4
 - 1.1.1 Características y Aporte de las PYMEs, 7**
- 1.2 NATURALEZA DE LOS EMPRESARIOS DE LAS PYMEs, 15
 - 1.2.1 Los Errores más Comunes en los Empresarios de las PYMEs, 15**
 - 1.2.2 Situación Actual de las PYMEs en el Ecuador, 17**
 - 1.2.3 La Industria de Cárnicos en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector, 22**
 - 1.2.4 Integrantes del Sector y su Participación, 27**
- 1.3 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 28
 - 1.3.1 Objetivo General, 28**
 - 1.3.2 Objetivos Específicos, 28**

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 30

- 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 30
 - 2.1.1 Base de Datos y Logística, 48**
 - 2.1.2 Procesamiento de Datos, 51**
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 52
 - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 52**
 - 2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico, 53**
 - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 53**
 - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 54**

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 55

- 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 55
 - 3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica, 56**
 - 3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional, 67**
 - 3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales, 76**
 - 3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales, 94**
 - 3.1.5 Recursos Financieros, 100**

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMEs, 108

- 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES, 109
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 114
- 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 139

- 5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 147**
 - 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 147
 - 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 164
 - 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 174
 - 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 183

- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 191**
 - 6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 192
 - 6.1.1 Conclusiones, 192**
 - 6.1.2 Recomendaciones, 193**
 - 6.2 ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL, 194
 - 6.2.1 Conclusiones, 194**
 - 6.2.2 Recomendaciones, 196**
 - 6.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES, 198
 - 6.3.1 Conclusiones, 198**
 - 6.3.2 Recomendaciones, 200**
 - 6.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES, 202
 - 6.4.1 Conclusiones, 202**
 - 6.4.2 Recomendaciones, 203**
 - 6.5 RECURSOS FINANCIEROS, 205
 - 6.5.1 Conclusiones, 205**
 - 6.5.2 Recomendaciones, 206**
 - 6.6 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES, 208
 - 6.6.1 Conclusiones, 208**
 - 6.6.2 Recomendaciones 210**
 - 6.7 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 212
 - 6.7.1 Conclusiones, 212**
 - 6.7.2 Recomendaciones, 215**
 - 6.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 217
 - 6.8.1 Conclusiones, 217**
 - 6.8.2 Recomendaciones, 220**
 - 6.9 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 223
 - 6.9.1 Conclusiones, 223**
 - 6.9.2 Recomendación, 225**
 - 6.10 CULTURA ORGANIZACIONAL, 227
 - 6.10.1 Conclusiones, 227**
 - 6.10.2 Recomendaciones, 228**
 - 6.11 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 229
 - 6.11.1 Conclusiones, 229**
 - 6.11.2 Recomendaciones, 231**
 - 6.12 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 233
 - 6.12.1 Conclusiones, 233**
 - 6.12.2 Recomendaciones, 234**

BIBLIOGRAFÍA, 236

ANEXOS, 238

ANEXO 1, 239

ANEXO 2, 249

ANEXO 3, 251

ANEXO 4, 254

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolla con el fin de contar con un respaldo que sirva de consulta y encamine los próximos y posibles estudios que se vayan a realizar de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, se pretende dar a conocer la realidad de estas empresas específicamente del subsector D1511 producción de carne y productos cárnicos, mostrar sus debilidades y fortalezas para que el empresario PYMEs tome decisiones adecuadas con el fin de innovar su manera de gerenciar y desarrollar las habilidades pertinentes, las cuales se adapten tanto al mercado altamente competitivo de estos tiempos como a los clientes cada día mas exigentes; en conclusión el fin de este trabajo es saber : ¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la PYME de la Industria Manufacturera en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizativa para la calidad de empleo en Quito?.

El estudio se basa en una encuesta aplicada al sector manufacturero clasificado por CIU de acuerdo al número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías por subactividad.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha considerado conveniente contar con el apoyo de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), quienes han aportado a la investigación con bases de datos y logística para la realización del trabajo de

campo. Pero no es una simple investigación donde se tabulan datos , sino que se recogen datos sobre la base de una teoría, se expone y resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 8 empresas del Subsector D1511 Producción de carne y productos cárnicos, se puede mencionar como común denominador, un deterioro de capacidad administrativa, con excepciones, que son las administraciones modernas de jóvenes que asumen estas responsabilidades con miras al éxito, y tienen ideas innovadoras que han llegado a estos cargos después de haberse preparado por varios años, en una entidad educativa superior.

La información obtenida permitirá que los procesos de las PYMEs sean más efectivos y eficientes adaptándose a los cambios constantes del entorno, y adquiriendo una ventaja competitiva que garantice su presencia creciente en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Las PYMEs en el mundo entero, y en especial en América Latina, tienen origen familiar, en Ecuador especialmente varias de estas empresas han ido creciendo de generación en generación, permitiendo que las familias conserven el trabajo y legado de sus antepasados.

Las PYMEs sufren de falencias y una de las más grandes es la falta de tecnificación y estandarización en los procesos, en la información, planificación estratégica, planificación económica y presupuestaria, entre otras.

En el Ecuador existe gran cantidad de empresas pequeñas y medianas (PYMEs), al haber visitado algunas de ellas, se puede mencionar como común denominador, un deterioro de capacidad administrativa, con excepciones, que son las administraciones modernas de jóvenes que asumen estas responsabilidades con miras al éxito, y tienen ideas innovadoras que han llegado a estos cargos después de haberse preparado por varios años, en una entidad educativa superior.

Según Luigi Valdés Buratti “el poder radica en el conocimiento” (Buratti, 2002), el estudio realizado pretendería dar a conocer la realidad de las PYMEs del sector manufacturero clasificado por CIIU¹ en el DMQ² de manera general, y específicamente de las pequeñas y medianas industrias del Subsector D1511: Producción de carne y productos cárnicos.

¹ CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.

² DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Se pretendería dar a conocer la realidad de las PYMEs ecuatorianas, específicamente las que están ubicadas en el DMQ, dando a conocer sus debilidades y fortalezas para que el documento sirva de consulta, y encamine los próximos y posibles estudios que se vayan a realizar de las PYMEs.

El aparato productivo de un país se refuerza en parte, por el desarrollo de su industria manufacturera. Considerando el total de industrias a nivel nacional (1.584), se puede decir que Pichincha representa el 36.49%, este sector tiene 578 unidades económicas que tienen presencia en 20 de los 23 subsectores que lo conforman de acuerdo con la clasificación realizada por la CIU, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Manufactura y Minería 2007.

El proyecto de investigación ha motivado a un Grupo de Investigación PYMEs de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE plantearse: **¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la PYME de la Industria Manufacturera en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizativa para la calidad de empleo en Quito?**³

El estudio se basa en una encuesta aplicada al sector manufacturero clasificado por CIU de acuerdo al número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías por subactividad.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha considerado conveniente contar con el apoyo de la Superintendencia de

³ Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), quienes han aportado a la investigación con bases de datos y logística para la realización del trabajo de campo.

La presente investigación estudia al CIU D1511, **PRODUCCIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS**, y es parte del proyecto de investigación “**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**”

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

HISTORIA DE LAS PYMEs EN EL ECUADOR

Gran parte de las PYMEs en Ecuador, piensan que la solución para poner en marcha un proceso de eficiencia, es la tecnificación en la automatización de procesos, pero si no se sabe aplicarlo y cómo hacerlo, la inversión no funcionaría.

Un 80% de las empresas en el Ecuador son de tipo familiar, sin embargo un 40% de estas no llega a mantenerse hasta la cuarta generación, así lo afirma Camilo Ontaneda, presidente del Instituto de Empresas Familiares del Ecuador (IEFE).

El manejo de estas compañías no es fácil; para el directivo es necesario tener claras las funciones de cada miembro, contar con un protocolo familiar y manejar un adecuado gobierno corporativo.⁴

Origen, evolución e importancia de las PYMES

Las “PYMEs” surgieron en los años 50’y 60’ durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones; en los 70’ se preocuparon únicamente por su

⁴ Cfr. [<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-familia-es-un-eje-de-la-produccion-304075.html>]

supervivencia; la crisis continuó en la década de los 80'; en la crisis que tuvo lugar en la década de los 90' s, comenzaron a ser un actor imprescindible en el sistema productivo.

Se encuentra dos formas de surgimiento:

1. Aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado, se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
2. Aquellas que tuvieron un origen familiar, caracterizadas por la preocupación en la supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas tales como; el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.⁵

Las PYMEs sobre todo las familiares enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia una de ellas es el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la innovación constante del negocio, debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformarse de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra, entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de los flujos de procesos, para volverse cien por ciento eficientes.⁶

La importancia de la pequeña y mediana empresa (PYMEs) no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su

⁵ Cfr. [<http://www.monografias.com/trabajos41/ambito-pymes/ambito-pymes.shtml>]

⁶ Cfr. [<http://www.slideshare.net/matiasmochen/presentacion-tp5-com-03>]

capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. Las PYMEs ecuatorianas cuentan con serias restricciones, sin embargo, una de sus mayores virtudes es su capacidad de flexibilidad y adaptación en un mercado cambiante y altamente globalizado. El foco de atención de quienes hacen la política sectorial es lograr un consenso entre los principales actores, sobre las líneas de política de largo plazo para insertar a las PYMEs en los mercados internacionales, con elevados niveles de productividad y competitividad.⁷

¿Que son las PYMEs?

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 diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía, y en muchos casos las que más empleo generan dentro de una nación.

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG) Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de US 150.000.

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.⁸

⁷ Cfr. [http://caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf]

⁸ Cfr. [<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/3/capitulo%201.doc>]

1.1.1 Características y Aporte de las PYMEs

- Generalmente poseen un alto nivel de centralización en la toma de decisiones.
- Poseen una estructura patrimonial cerrada.
- Poca posibilidad de acceder a mercados de capitales.
- Tienen un alto grado de integración vertical, escasas formas colectivas de acción, bajos niveles de subcontratación y excesiva autoproducción.
- Carecen de procedimientos formales normativos.
- Poseen escasas técnicas de gestión y de información estratégica, no utilizan consultorías externas y tampoco poseen tecnología adecuada.

El informe de la cámara de la pequeña industria de pichincha (CAPEIPI, 2006), declara que en el país, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

- **Pequeña Industria (PYMIS):** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana Industria (PYMIS):** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Características:

1. La clasificación de empresas PYMEs y el capital que manejan estas se presenta en el siguiente cuadro 1:

Cuadro N° 1
Clasificación de las PYMEs

PYMEs: Clasificación		
Sector	Total Trabaj.	Capital en US\$
Pequeña Industria	Hasta 10	Menor a 25,000
Mediana Industria	Hasta 99	Menor de 112,000
Microempresas	Hasta 10	Más de 112,000
TOTAL	1,686,000	100.0

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

2. En la publicación de la CAPEIPI se puede conocer un aproximado del número de empresas que forman parte de los diferentes sectores y cuántas

de estas participan en el estudio, así como el total de sus trabajadores, en el cuadro 2 se resumen estos datos:

Cuadro N° 2
Características de las PYMEs

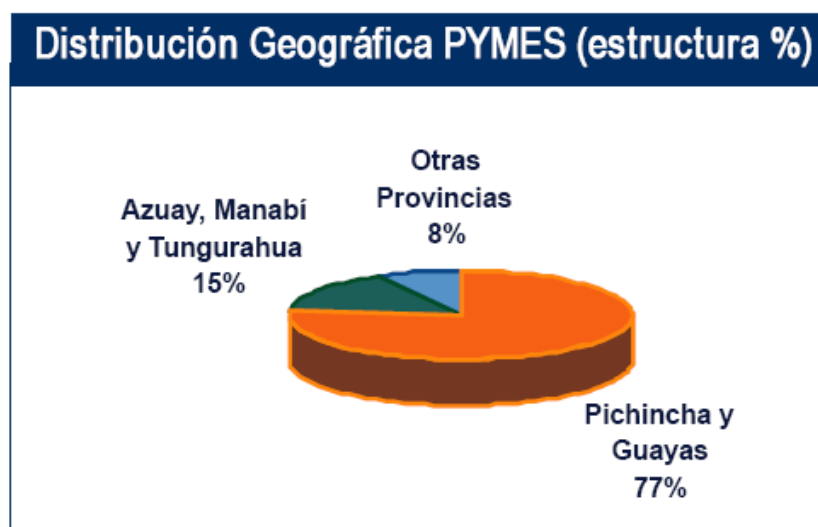
PYMES: Empresas y Participación					
Sector	Número de Empresas	Particip. Empresas	Promedio Empleados Empresa	Total Trabaj.	Particip. Trabaj.
PYMES	15,000	3.2	22	330,000	19.6
Artesanías	200,000	42.8	3	600,000	35.6
Microempresas	252,000	54.0	3	756,000	44.8
TOTAL	467,000	100.0		1,686,000	100.0

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

3. **Distribución geográfica:** Las PYMEs se ubican geográficamente de manera muy concentrada en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% está distribuido en 17 provincias.

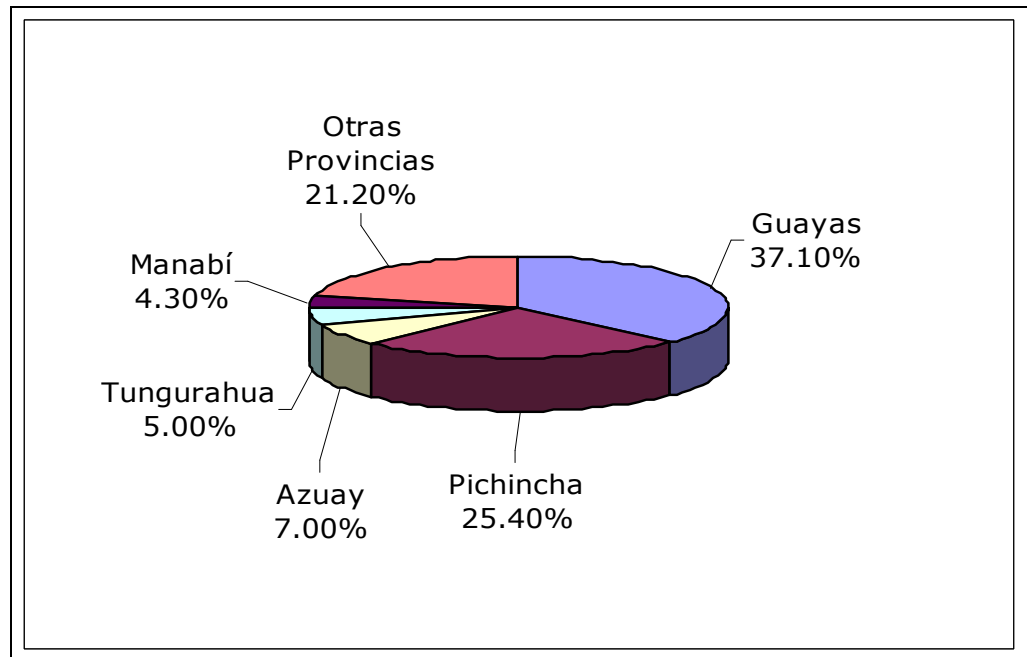
Gráfico N° 1
Distribución geográfica de las PYMEs



Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

El gráfico 1 y el gráfico 2 muestran la distribución geográfica de las PYMEs y su participación del total nacional, de acuerdo con la distribución geográfica y siguiendo el patrón de incremento regional del país la producción de la Pequeñas y Medianas Empresas se concentra en Quito y Guayaquil, las demás ciudades tienen una participación mínima.

Gráfico No. 2**Participación provincial de las PYMEs a Nivel Nacional**

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

Según la CAPEIPI, los principales hechos históricos de las PYMEs, fueron:

Entre 1965 y 1981, la producción industrial se multiplicó 3,5 veces, con una tasa del 8,7% anual. En 1975 la industria representaba el 16% del PIB, mientras que para 1981 éste aumento al 19%. Para el período 1982-1990, ésta rama de actividad económica casi no mostró crecimiento, pero su participación se mantuvo alrededor del 15,5% del PIB. Entre 1990-1998, la industria incrementó su producción real en un promedio anual de 2,9%.

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se ha ampliado.

Así por ejemplo, en 1988 el índice fue de 0,876 y en 1990 cayó a 0,398. La baja productividad (hora / trabajador) en Ecuador es de US\$ 3,25, apenas un

10% de lo registrado en los Estados Unidos (30 dólares) y 30% del de Colombia (10 y 15 dólares).

Con relación al resto de los países de Comunidad Andina, el Ecuador se encuentra por debajo de Venezuela, muy similar a Perú y levemente superior a Bolivia.

Las principales diferencias de las PYMEs con la gran industria son:

Cuadro N° 3
Diferencias de las PYMEs con la Gran Industria

	% DE ESTABLECIMIENTOS	% PERSONAL OCUPADO	PIB MILLONES DOLARES
PYMEs	84.3	37.7	458.8 (24% PIB) Manufactura
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3	1.371

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

- La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía. En 1988 el índice es de 0.876 y en 1990 baja al 0.398.
- La competitividad de las PYMEs ecuatorianas en el Grupo Andino son: menor respecto a Colombia y Venezuela, y mayor sobre el resto de países.

Debilidades

La situación actual de la pequeña industria se puede resumir así:

1. Escaso nivel tecnológico.
2. Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
3. Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
4. Intensiva mano de obra no calificada.
5. Destino de la producción fundamentalmente al mercado interno.
6. Incipiente penetración de las PYMEs al mercado internacional.
7. Ausencia de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
8. Escasos mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
9. Bajo nivel de desarrollo organizacional y asociativo, deficientes procesos de capacitación y dirección empresarial.
10. Marco legal para el sector de la pequeña industria inexistente.

Fortalezas

A pesar de estas limitaciones para un óptimo desenvolvimiento de las actividades de las PYMEs, la pequeña industria ecuatoriana cuenta con gran cantidad de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas, las mismas que se refieren a:

1. Elemento clave para generar riqueza y empleo.
2. Pueden constituirse en un factor trascendental para mejorar la gobernabilidad, puesto que al dinamizar la economía, se pueden diluir los problemas y tensiones sociales.
3. Requiere menores costos de inversión.
4. Es una pieza importante para impulsar la dinámica económica de las regiones y provincias.
5. Es un sector mayormente consumidor de insumos y materias primas nacionales.
6. Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
7. Alto valor agregado de su producción que contribuye a un reparto más equitativo del ingreso.

8. Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
9. Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.⁹

1.2 NATURALEZA DE LOS EMPRESARIOS DE LAS PYMES

La mayoría de los empresarios de las PYMEs en el Ecuador, brindan gran parte de su tiempo a la recuperación de la inversión, promoción de sus productos, recuperación de capital, reposición de sus inventarios y preocupación de cómo pagar a sus proveedores, por todos estos aspectos se llega a la conclusión de que los empresarios directivos no aplican el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de sus activos y pasivos corrientes como el costo promedio de ventas, costos de producción y los gastos operacionales, que permiten tener el control de los márgenes de rentabilidad de la empresa, planificación, presupuesto y ejecución de la estrategia.

1.2.1 Los Errores más Comunes en los Empresarios de las PYMEs

Se mencionan algunos de ellos:

No miden los gastos, se fijan simplemente en el margen que existe entre el precio de venta y el costo de venta de sus productos, están acostumbrados a manejarse viendo la utilidad bruta; esto muchas veces produce un margen de

⁹ Cfr. [<http://caf.com/attach/17/default/EntornoSectorialPymesJul05.pdf>]

error entre la utilidad bruta y los márgenes operacionales, a tal punto de llevarlo a la quiebra sin que el empresario pueda identificar a tiempo donde está produciéndose un déficit patrimonial.

En la fijación de precios, determinan un porcentaje de utilidad basado en el costo de la mercadería, pero cuando van aplicar un descuento a sus clientes no se dan cuenta que lo están haciendo sobre el precio de venta del producto.

La diferencia entre el porcentaje de utilidad y el porcentaje de descuento otorgado a sus clientes les hace pensar que es la ganancia a recibir pero no se dan cuenta que los dos porcentajes no fueron aplicados sobre la misma base por lo tanto el porcentaje de utilidad es inferior. Otro error muchos directivos PYMEs ignoran la importancia y los beneficios de la tecnología y las comunicaciones, un componente ineludible de la competitividad en el mundo de los negocios.

“El gerente de las PYMEs en América Latina generalmente es empírico y no tiene el hábito de capacitarse y actualizarse permanentemente, que es una exigencia de la sociedad de la información”. (CAMACHO, 2008)

Los directivos de las PYMEs carecen de planificación, presupuesto, estrategia es más, muchos empleados no tienen ni idea con respecto a cuál es la estrategia de su empresa; existe un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados.

Los accionistas o dueño de una empresa PYME, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados, como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable. La falta de conocimiento global del proceso les hace cometer errores, ya que igual podrían tomar los ingresos en efectivo, pero después del depósito, contra una cuenta por cobrar al accionista o dueño de la empresa.

1.2.2 Situación Actual de las PYMEs en el Ecuador

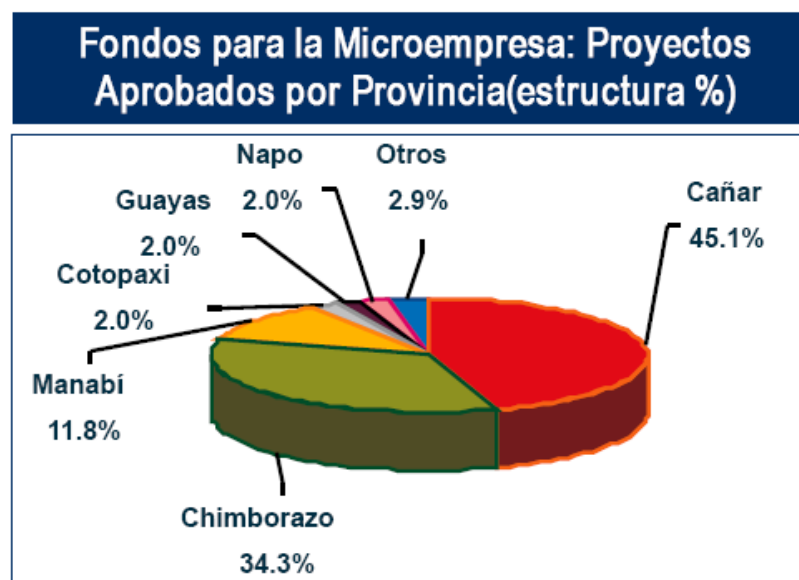
Sin duda alguna, el debate sobre el direccionamiento de las políticas hacia las PYMEs ha sido uno de los de mayor crecimiento en los últimos años; en este sentido, gremios y representantes de la Pequeña Industria, han propuesto al Gobierno del Ecuador, entre otras cosas, las siguientes acciones de promoción para las PYMEs:

1. El gobierno con la participación del sector público, privado y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo dentro de una política integral de Estado.
2. Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía, que ataque y resuelva los problemas estructurales del sector empresarial.
3. Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los

programas de capacitación del personal, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías y adecuar el marco jurídico.

4. Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable.
5. Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMEs y las microempresas.
6. Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
7. Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

Gráfico No. 3



Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

Las PYMEs en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% aproximadamente de las PYMEs asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para actividades de estos pequeños empresarios; esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta difícil mejorar sus sistemas de producción, tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

El proyecto de caracterización de las PYMEs clasifica los CIUs 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. 4**CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito**

CIUU	CONSOLIDADO PYMES	N° Cias
D	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.	0

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniel Coque

Los CIIUs de D29, D26, D31 y D33, no se toman en cuenta para la investigación, pues a pesar de registrar un número considerable de empresas, en su mayoría no manufacturan los productos, dirigiendo sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

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

Cuadro No. 5**CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs**

CIUU	ACTIVIDAD/ SUBACTIVIDAD	DESCRIPCION
D24	ACTIVIDAD	FABRICACION DE SUSTANCIAS 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, SUSTANCIAS 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 MANUFACTURERAS N.C.P.
3610	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D18	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.
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 TRENZABLES.
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
Elaborado por: Daniel Coque

1.2.3 La Industria de Cárnicos en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector

El tema de investigación para la presente disertación es el CIU D1511, Producción de carne y productos cárnicos.

Antes de adentrarse en el estudio, se considera importante exponer las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D15, según la clasificación industrial internacional uniforme, referente al detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector, y son las siguientes:

Cuadro No. 6

Subactividades CIU D1511

D	15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
D	151	PRODUCCION, ELABORACION Y CONSERVACION DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS
D	1511	PRODUCCION DE CARNE Y PRODUCTOS CARNICOS
D	1511.0	PRODUCCION DE CARNES FRESCAS, REFRIGERADAS O CONGELADAS
D	1511.00	Produccion de carne de ganado bovino, ovino y porcino
D	1511.01	Produccion de carne de aves de corral
D	1511.02	Produccion de carnes provenientes de la caza
D	1511.03	Produccion de carne de ballena faenada en tierra o a bordo de barcos
D	1511.09	Produccion de otros tipos de carnes: conejo, cuyes, etc

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniel Coque

Cuadro No. 7**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				
	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 hay un pequeño incremento de 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%, 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 de lo que generan las PYMEs.

La información financiera a nivel global de la actividad D (Industrias manufactureras) y de la subactividad D15, (Elaboración de productos

alimenticios y bebidas; Industrias manufactureras N.C.P.), fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

Cuadro No. 8

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	3.825.810.503	7.155.318	129.229.475	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	124.51.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.420.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DE 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

Elaborado por: Daniel Coque

Cuadro No. 9

D15 Elaboración de Productos alimenticios y bebidas; Industrias manufactureras N.C.P.

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS D15: PRODUCCIÓN DE CARNES Y PRODUCTOS CIUDAD DE QUITO AÑO 2007					
PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de compañías	178	40	55	48	35
ACTIVO	1138360176	861022,56	12364126,95	50.400.597	1.074.734.430
PASIVO	657254859,9	867613,64	8833585,7	32.574.550	614.979.110
PATRIMONIO	481105316,2	(-)6591,08	3530541,25	17.826.046	459.755.320
INGRESOS OPERACIONALES	1790279294	847927,05	17241686,66	100.998.133	1.671.191.548
UTILIDAD DE EJERCICIO	59278099,31	29609,53	257660,68	1.998.518	56.992.311
PERDIDA DEL EJERCICIO	-5675803,67	-192670,53	-444975,68	-64.168	-4973989

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniel Coque

En el Cuadro No. 8 podemos ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras; en tanto que si se mira la actividad D15 (Cuadro No. 9) las PYMEs representan el 58% (103) del total de empresas.

En cuanto a la actividad D15 puede verse que les corresponden los siguientes porcentajes respecto del gran total: el 5.51% de los activos, el 6.30% de los pasivos, el 4.44% del patrimonio, el 6.60% de los ingresos operacionales, el 3.81% de la utilidad del ejercicio, y el 8.98% de la pérdida del ejercicio. Llama la atención que a las grandes empresas con el 94% del total de activos les corresponde el 96% de las utilidades; esto denota la eficiencia de la gran empresa en el uso de los activos para generar utilidades; otro aspecto a destacar es el endeudamiento de las PYMEs, que es más alto comparado con las grandes empresas.

Si comparamos el sector D15 respecto a la actividad económica D (industrias manufactureras), se determina que las 103 PYMEs del sector D15 representan el 12.45% del total de PYMEs (827), cuentan con el 13.19% del patrimonio, y 8,95% de la utilidad del ejercicio, se puede concluir que aunque su participación en los valores monetarios es pequeño, por el número de empresas tiene el segundo lugar de importancia con el 12.45%.

Cuadro No. 10

Índices Financieros

ÍNDICE	DETALLE	ACTIVIDADES D		SUBACTIVIDADES D15	
		GRAN TOTAL QUITO	PYME	GRAN TOTAL QUITO	PYME
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	PASIVOS TOTALES/ACTIVOS TOTALES	60,03%	67,69%	57,74%	65,97%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDADES NETAS/ACTIVOS TOTALES	6,38%	3,87%	4,71%	2,78%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniel Coque

La razón de endeudamiento del total de las industrias manufactureras D es de 60,03% es más bajo que el 67,69% de las PYMEs. En la subactividad D15 se tiene que la proporción de la razón de endeudamiento del gran total Quito es de 57.74%, y las PYMEs tienen un porcentaje de 65.97%, que es superior al del total Quito.

El índice rendimiento de la inversión tiene un comportamiento inverso, los totales son superiores a las de las PYMEs. Así, el índice de rendimiento del total de industrias manufactureras D tiene 6,38% correspondiendo a las PYMEs únicamente 3,87%. En la subactividad D15, el gran total Quito tiene un índice del 4.71%, pero la PYME solamente llega al 2.78% de rendimiento de la inversión.

La utilidades que rinden las empresas a nivel total, es decir incluidas las grandes empresas es más alto que si solo se visualiza a nivel de PYME, que como puede verse para en el caso de la actividad D15 apenas genera el 2,78%, lo cual es muy bajo, y llama aún más la atención si se recuerda que el 94.44% de los activos pertenece a las grandes empresas, el 0.08% pertenece a las microempresas y el 5.51% de los activos pertenece a las PYMEs, es decir las grandes empresas son capaces de generar más utilidad que las PYMEs, lo que indica que utilizan y aprovechan eficientemente sus recursos, la tecnología, los sistemas de información etc. y en general tiene una mejor gestión organizacional.

1.2.4 Integrantes del Sector y su Participación

El CIU D15 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. 11

Subactividades CIU D 15

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMESEN D.M.Q[1]
		GRANDES, MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANAS (PYMES)	
1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO	2	0	0%
1552	ELABORACION DE VINOS	4	1	1%
1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON	2	2	1%
1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y ORIDUCTOS FARINACEOS SIMILARES	5	4	3%
1533	ELABORACIÓN DE PIENSOS PREPARADOS	8	5	4%
1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL	15	8	5%
1513	ELABORACION DE FRUTAS. LEGUMBRES, Y HORTALIZAS	13	9	6%
1543	ELABIRACION DE CACAO, CHOCOLATE, Y PRODCUNTOS DE CONFITERIA	14	10	7%
1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	17	10	7%
1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA	16	11	7%
1551	DESTILACION, RESTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCÓLICAS. PRODUCCIÓN DE ALCOHOL ELITICO A PARTIR DE LAS SUSTANCIAS PERDONADAS	21	13	9%
1520	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LATEOS	19	14	9%
1511	PRODUCCIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CARNICOS	25	29	13%
1549	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.O	30	19	13%
1541	PRODUCCION DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	34	35	17%
	TOTAL DE EMPRESEAS	225	151	100%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Daniel Coque

De las subactividades mostradas en el cuadro No. 11, el sector más representativo es el CIU 1511: producción de carne y productos cárnicos, con una participación del 13%. Su representatividad hace que el estudio se centre en la subactividad D1511.

1.3 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.3.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, aplicado a la investigación del CIU D1511, propone:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad de empleo en la mediana y pequeña empresa (PYMEs) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de Producción de carne y productos cárnicos.”

1.3.2 Objetivos Específicos

Tomando de referencia los objetivos específicos del proyecto de investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIU D1511, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector de Producción de carne y productos cárnicos según la clasificación CIU D1511.
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.

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

- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad 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

Según Enrique Galarza “Lo que permite poseer una verdadera conciencia de la investigación y de su sentido final es la metodología entendida como un instrumento metodológico que incluye la aplicación de técnicas investigativas.”

El objetivo de este tipo de investigación es llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables; los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los diseño de investigación aplicados en la investigación son exploratoria y concluyente descriptiva, esta última utiliza como método la encuesta personal utilizando como herramienta básica el cuestionario.

Qué es la encuesta:

La **encuesta** es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de

cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

Existen al menos cuatro **tipos de encuesta** que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que investigadores de mercados conozcan cuáles son y en qué consiste cada uno de ellos

Tipos de Encuesta, según el medio:

En la actualidad, existen cuatro **tipos de encuesta** que se dividen según el medio que se utiliza para realizar la encuesta:

1. **Encuestas basadas en entrevistas personales, cara a cara o de profundidad:** Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado, tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).
2. **Encuestas telefónicas:** Este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado, sus principales ventajas son:

- Se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal.
- Sus costos suelen ser bajos.
- Es de fácil administración (hoy en día, existen software especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

3. **Encuestas postales:** Consiste en el envío de un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo. Para el envío del cuestionario existen dos medios:

- El correo tradicional.
- El correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación a la encuesta cara a cara y por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.

4. **Encuestas por internet:** Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son:

- La amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo).
- El ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.

Otros Tipos de Encuesta:

- **Encuesta en el punto de venta:** Es aquella que es realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y que consiste en interceptar a los compradores de ese momento para solicitarles que rellenen el cuestionario.
- **Encuesta ómnibus:** Consiste en un cuestionario cerrado multitemático, compuesto por varios módulos que recogen información de una misma muestra sobre diferentes temas, para distintos clientes, que se abonan al servicio y se benefician de un ahorro de costes, dado que éstos son compartidos por todos los suscriptores. El hecho de que se lleven a cabo con periodicidad semanal, mensual o trimestral las hace muy indicadas para estudios de seguimiento.

- **Encuesta por suscripción:** Es una encuesta de carácter único que es vendida a varios clientes interesados en ella y con necesidades parecidas.¹⁰

La encuesta se usa para obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.

Las encuestas tienen una gran variedad de propósitos, también pueden conducirse de muchas maneras, incluyendo por teléfono, por correo o en persona.

A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La muestra es seleccionada científicamente de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionada. De esta manera los resultados pueden ser proyectados con seguridad de la muestra a la población mayor. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población.

¿Cómo hacer una encuesta?

La encuesta como técnica y la herramienta el cuestionario para recopilar la información son las más utilizadas en la investigación de ciencias sociales, las

¹⁰ Cfr. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-tipos.html>]

encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Es importante que el investigador sólo proporcione la información indispensable, para que sean comprendidas las preguntas, más información o información innecesaria puede derivar en respuestas no veraces.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario hay que tomar en cuenta los recursos humanos como materiales de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Según M. García Ferrando, "prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas", y podemos considerar las siguientes cuatro razones para sustentar esto:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.

4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

Según Cadoche y sus colaboradores, las encuestas se pueden clasificar atendiendo al ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- **Encuestas exhaustivas y parciales:** Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.
- **Encuestas directas e indirectas:** Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas.
- **Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión:** Las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Se realizan con un procedimiento de muestreo y son aplicadas a una parte de la población ya que una de sus ventajas es la enorme rapidez con que se obtienen sus resultados.

No obstante, las encuestas de opinión no indican necesariamente lo que el público piensa del tema, sino lo que pensaría si le planteásemos una pregunta a ese respecto, ya que hay personas que no tienen una opinión formada sobre lo que se les pregunta y contestan con lo que dicen los periódicos y las revistas.

A veces las personas encuestadas tienen más de una respuesta a una misma pregunta dependiendo del marco en que se le haga la encuesta y por consecuencia las respuestas que se dan no tienen por qué ser sinceras.

Las **encuestas sobre hechos** se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos, hechos materiales.

Los cuestionarios pueden ser:

- **Cuestionario individual:** Es el que el encuestado contesta de forma individual por escrito y sin que intervenga para nada el encuestador.
- **Cuestionario-lista:** El cuestionario es preguntado al encuestado en una entrevista por uno de los especialistas de la investigación.

Como los cuestionarios están formados por preguntas, consideremos las características que deben reunir, pues deben **excluyentes** y **exhaustivas**, lo que se refiere a que una pregunta no produzca dos respuestas y, simultáneamente, tenga respuesta. (A cada pregunta le corresponde una y sólo una respuesta.)

Por otro lado, una manera de clasificar a las preguntas es por la forma de su respuesta:

- **Preguntas cerradas:** que consiste en proporcionar al sujeto observado una serie de opciones para que escoja una como respuesta. Tienen la ventaja de que pueden ser procesadas más fácilmente y su codificación se facilita; pero también tienen la desventaja de que si están mal diseñadas las opciones, el sujeto encuestado no encontrará la opción que él desearía y la información se viciaría. Una forma de evitar esto es realizar primero un estudio piloto y así obtener las posibles opciones para las respuestas de una manera más confiable.

También se consideran cerradas las preguntas que contienen una **lista de preferencias u ordenación de opciones**, que consiste en proporcionar una lista de opciones al encuestado y éste las ordenará de acuerdo a sus intereses, gustos, etcétera.

- **Preguntas abiertas:** que consisten en dejar totalmente libre al sujeto observado para expresarse, según convenga. Tiene la ventaja de proporcionar una mayor riqueza en las respuestas; mas, por lo mismo, puede llegar a complicar el proceso de tratamiento y codificación de la información. Una posible manera de manipular las preguntas abiertas es llevando a cabo un proceso de categorización, el cual consiste en estudiar el total de respuestas abiertas obtenidas y clasificarlas en categorías de tal forma que respuestas semejantes entre sí queden en la misma categoría.

Es importante mencionar que **es el objetivo de la investigación la que determina el tipo de preguntas a utilizar.**

Según Cadoche y sus colaboradores, las preguntas pueden ser clasificadas de acuerdo a su contenido:

- **Preguntas de identificación:** edad, sexo, profesión, nacionalidad, etcétera.
- **Preguntas de hecho:** referidas a acontecimientos concretos. Por ejemplo:
¿terminó la educación básica?
- **Preguntas de acción:** referidas a actividades de los encuestados. Por ejemplo:
¿ha tomado algún curso de capacitación?
- **Preguntas de información:** para conocer los conocimientos del encuestado.
Por ejemplo: ¿sabe qué es un hipertexto?
- **Preguntas de intención:** para conocer la intención del encuestado. Por ejemplo: ¿utilizará algún programa de computación para su próxima clase?
- **Preguntas de opinión:** para conocer la opinión del encuestado. Por ejemplo:
¿qué carrera cursarás después del bachillerato?

Otra clasificación propuesta es según la función que las preguntas desarrollen dentro del cuestionario. De esta manera tenemos:

- **Preguntas filtro:** son aquéllas que se realizan previamente a otras para eliminar a los que no les afecte. Por ejemplo: ¿Tiene usted coche? ¿Piensa comprarse uno?
- **Preguntas trampa o de control:** son las que se utilizan para descubrir la intención con que se responde. Para ello se incluyen preguntas en diversos puntos del cuestionario que parecen independientes entre sí, pero en realidad buscan determinar la intencionalidad del encuestado al forzarlo a que las conteste coherentemente (ambas y por separado) en el caso de que sea honesto, pues de lo contrario «caería» en contradicciones.
- **Preguntas de introducción o rompehielos:** utilizadas para comenzar el cuestionario o para enlazar un tema con otro.
- **Preguntas muelle, colchón o amortiguadoras:** son preguntas sobre temas peligrosos o inconvenientes, formuladas suavemente.
- **Preguntas en batería:** conjunto de preguntas encadenadas unas con otras complementándose.
- **Preguntas embudo:** se empieza por cuestiones generales hasta llegar a los puntos más esenciales.

Para la realización de un cuestionario eficaz y útil, Cadoche y su equipo proponen **17 reglas fundamentales** para su elaboración:

1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).
2. Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.
3. Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.
6. Formular las preguntas de forma neutral.
7. En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.
11. No hacer preguntas indiscretas.
12. Redactar las preguntas de forma personal y directa.
13. Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.
14. Que no levanten prejuicios en los encuestados.
15. Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.
16. Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.
17. Evitar estimular una respuesta condicionada. Es el caso de preguntas que presentan varias respuestas alternativas y una de ellas va unida a un objetivo tan altruista que difícilmente puede uno negarse.

Asimismo, hay que considerar que no todas las preguntas, o todas las formulaciones, posibles son aquellas que se pueden utilizar. Consideremos las siguientes algunos ejemplos de **las preguntas que no deben hacerse**:

- **Preguntas de intelectuales:** Por ejemplo: ¿Qué aspectos particulares del actual debate positivista-interpretativo le gustaría ver reflejados en un curso de psicología del desarrollo dirigido a una audiencia de maestros?
- **Preguntas complejas:** Por ejemplo: ¿Cuando prepara sus clase prefiere consultar un libro determinado incorporando la terminología que este propone o escoge varios libros de los que extrae un poco de cada uno pero que explica con sus propias palabras para hacerlos más accesibles a sus alumnos y no confundirlos?
- **Preguntas o instrucciones irritantes:** Por ejemplo: ¿Ha asistido alguna vez en tiempo de servicio a un curso de cualquier clase durante su carrera entera de maestro? Si tiene más de 40 años y nunca ha asistido a un curso, ponga una marca en la casilla rotulada NUNCA y otra en la casilla rotulada VIEJO.
- **Preguntas que emplean negaciones:** Por ejemplo: ¿Cuál es su sincera opinión sobre que ningún maestro debería dejar de realizar cursos de perfeccionamiento durante su ejercicio profesional?
- **Preguntas demasiado abiertas:** Por ejemplo: Use la pág. 5,6 y 7 respectivamente para responder a cada una de las cuestiones a cerca de sus actitudes respecto a los cursos de perfeccionamiento en general y a sus opiniones acerca de su valor en la vida profesional del maestro.

Con todo lo anterior nos podemos imaginar la importancia del planteamiento y la elaboración del cuestionario, pues de la forma en que este instrumento se elabore y se

redacte dependerán los resultados. Una encuesta no puede obtener buenos resultados con un mal cuestionario, pues si el cuestionario es oscuro, ambiguo o impreciso, los resultados jamás podrán ser menos oscuros, ambiguos o imprecisos, sino al contrario: se acentuarán estas deficiencias.

Decisiones sobre el contenido de las preguntas:

1. ¿Es necesaria la pregunta? ¿Será útil?
2. ¿Se necesitan varias preguntas sobre esta cuestión?
3. ¿Cuentan los informantes con los datos necesarios para contestar la pregunta?
4. ¿Necesita la pregunta ser más concreta, específica e íntimamente ligada con la experiencia personal del informante?
5. ¿Es el contenido de la pregunta lo suficientemente general y está libre de concreciones y especificidades falsas?
6. ¿Expresan las preguntas actitudes generales y son tan específicas como suenan?
7. ¿Está el contenido de la pregunta polarizado o cargado en una dirección sin preguntas acompañantes que equilibren el énfasis?
8. ¿Darán los informantes la información que se les pide?

Decisiones sobre la redacción de las preguntas:

1. ¿Se puede malinterpretar la pregunta? ¿Contiene fraseología difícil o poco clara?
2. ¿Expresa la pregunta adecuadamente la alternativa con respecto al punto?}
3. ¿Es engañosa la pregunta por culpa de asunciones no establecidas o de implicaciones que no se ven?
4. ¿Está polarizada la redacción? ¿Está cargada emocionalmente o inclinada hacia un tipo particular de contestación?
5. ¿Puede ser objetable por el informante la redacción de la pregunta?
6. ¿Produciría mejores resultados una redacción más personalizada de la pregunta?
7. ¿Puede preguntarse mejor la cuestión, de manera más directa o más indirecta?

Decisiones sobre la forma de respuesta de la pregunta:

1. ¿Puede contestarse mejor la pregunta con un impreso que exija la contestación por una marca (o contestación corta de una o dos palabras, o un número), de respuesta libre o por una marca con contestación ampliatoria?

2. Si se usa la contestación por una marca, ¿cuál es el mejor tipo de cuestión: dicotómica, de elección múltiple, o de escala?
3. Si se usa una lista de comprobación, ¿cubre adecuadamente todas las alternativas significativas sin solaparse y en un orden definible? ¿Es de una longitud razonable? ¿Es la redacción de los ítems imparcial y equilibrada?
4. ¿Es fácil, definida, uniforme y adecuada para la finalidad, la forma de respuesta?

Decisiones sobre la ubicación de la pregunta en la secuencia:

1. ¿Puede verse influida por el contenido de las cuestiones precedentes la contestación a la pregunta?
2. ¿Está dirigida la pregunta en una forma natural? ¿Está en correcto orden psicológico?
3. ¿Aparece la pregunta demasiado pronto o demasiado tarde desde el punto de vista de despertar interés y recibir la atención suficiente?¹¹

Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

¹¹ Cfr. [<http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>]

La encuesta fue realizada bajo la modalidad cara-a-cara con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en el Distrito Metropolitano de Quito; previa a la toma de encuestas se llevó a cabo una capacitación al personal del equipo de estudiantes y profesores que conforman el equipo de trabajo PYMEs, los estudiantes hicieron de encuestadores y los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores. La capacitación tuvo una duración de cuatro horas llevada a cabo por la CAPEIPI, la directora del proyecto PYMEs y profesores de la PUCE. En la capacitación se definió la manera de utilizar la herramienta de la encuesta y de seleccionar a los entrevistados. El tiempo de duración de la encuesta fue medido por la Universidad de Cartagena, quienes se encuentran adelantados en el proyecto, e informaron al Proyecto PYMEs Quito.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio, de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores fueron responsables de garantizar la calidad de la información recopilada; luego de receptadas las encuestas la dirección del proyecto constató que la información estuviera completa.

La encuesta consta de 8 secciones, y son las siguientes:

- Sección 1. Información general
- Sección 2. Recursos tecnológicos
- Sección 3. Recursos humanos
- Sección 4. Recursos comerciales
- Sección 5. Recursos organizacionales

- Sección 6. Configuraciones organizativas
- Sección 7. Recursos sistemas de información
- Sección 8. Recursos financieros

Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 151 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito, para todas las subactividades. El detalle se puede Ver en el Anexo No. 1, en el que se incluye el CIU D1511, objeto de la presente disertación.

En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D1511.

La ficha técnica para el estudio de las subactividad D1511 con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es la siguiente:

Cuadro No. 12

Ficha técnica

 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 	
INFORMACIÓN	DATOS
Universidad Muestral	26 PYMEs
Rama de actividad	Industria Manufacturera (D)
Rama de subactividad	Produccion de Carne y productos cánicos (1511 PEQUEÑAS)
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Daniel Coque

Para la introducción de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17) y estuvo a cargo de un experto en el tema,

posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.

2.1.1 Base de Datos y Logística

La Pontificia Universidad Católica, solicitó de manera formal la base de datos a la Superintendencia de Compañías y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, previa explicación de su uso e importancia. En el caso de la CAPEIPI, se utilizó el convenio existente entre las dos instituciones.

Las bases de datos corresponden únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Calderón, Carapungo y Conocoto. La Superintendencia de Compañías proporcionó un listado de 49 empresas (Anexo No. 2) el cual fue depurado mediante llamadas telefónicas de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 13

Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	
CIHU D1511	
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	No. De Cías.
Si aplica	13
No aplica	36
Total Compañías	49

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Daniel Coque

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 191 empresas, de este total se hizo una primera depuración y se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 13 empresas (Anexo 3).

Cuadro No. 14

Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D1511

EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
REVISIÓN PRELIMINAR	No. De Cías.
Si aplica	13
No aplica	178
Total Compañías	191

Fuente: Base de datos CAPEIPI

Elaborado por: Daniel Coque

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 26 empresas, con las se obtienen la muestra en las siguientes condiciones:

Cuadro No. 15

Muestra Estadística

Población (real)	26
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
error máximo	10%
Muestra (n)	21

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Daniel Coque

En este caso, es recomendable utilizar el cálculo del número de empresas a ser consultadas, mediante las ecuaciones aplicables a poblaciones finitas, que es la siguiente:

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

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 en el Cuadro No. 14 se obtiene la muestra de 21 empresas.

Para la obtención de las citas con los empresarios, se instaló un call center en las instalaciones de la CAPEIPI, desde la cual se realizaban los contactos telefónicos con los empresarios para pedir la cita, luego se asignaba a los encuestadores del equipo PYMEs las citas acordadas con fecha y hora; el resultado de este proceso fue el siguiente:

Cuadro No. 16**Resumen de llamadas de la muestra**

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	8
No corresponde el teléfono	2
No se concretó la cita	14
Total llamadas	21

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Daniel Coque

Por lo expuesto, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 8 empresas, de las cuales 3 son medianas y 5 son pequeñas.

Cuadro No. 17

Medianas	Pequeñas	Total
3	5	8

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Daniel Coque

2.1.2 Procesamiento de Datos

Las respuestas obtenidas en las encuestas de todos los sectores estudiados, se ingresaron en el sistema SPSS para su proceso en el mismo sistema. Se aclara que para el presente trabajo por efectos de tiempo se tomó la base de datos ingresada al SPSS, pero se procesó el Excel.

De cada pregunta se elaboró un cuadro que resume las respuestas de la encuesta y de ahí se generó el gráfico respectivo, para posteriormente analizar qué pasa en cada uno de los casos.

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

Las variables empleadas para la presente caracterización de las PYMEs son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo (Ver capítulo I, 1.2).

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional

La gestión organizacional se analiza en 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) 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, organizativas 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 tocante al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5 – 2.7 a 2.14 (13) cuyos contenidos tratan de: 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

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3 (3) y a lo que se refieren estos puntos es a: 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

Finalmente los temas relacionados con la calidad del empleo se trata en los puntos de la encuesta 3.1 – 3.3 a 3.16- 2.6 (16), cuyo contenido trata de:

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 54 preguntas con 8 secciones (Ver 2.1 p.28); en el Anexo No. 3 se adjunta la encuesta completas.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector manufacturero, específicamente al D1511: Producción de carne y productos cárnicos.

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Según Carlos Alberto Mariscal Nava, la estrategia de una empresa determina el comportamiento de la gente en ella misma, la estrategia no es la declaración de una visión, sino el conjunto claro de las acciones en las que cada persona puede trabajar. Cuando no hay estrategia el comportamiento de la gente en una empresa es caótico e incongruente, dando como resultado un bajo desempeño y mucha energía gastada.

Las PYMEs, por lo general no tienen una cultura de planificación, ni cuentan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, esto obedece al desconocimiento de las herramientas existentes y del proceso de planificación, a esto se suma la falta de sistemas de información adecuados que les permita conocer el entorno y su condición interna, tomar las decisiones oportunas y adecuadas para establecer las directrices del negocio.

En su mayoría las PYMEs carecen de un direccionamiento claro y no visualizan las necesidades de sus clientes, lo cual les lleva a realizar un trabajo reactivo en vez de proactivo, esto hace que no se incorporen nuevas líneas de producto, o se aumente las inversiones por la falta de sistemas de gestión organizacional y planificación adecuada.

La planeación estratégica no es la solución a todas las debilidades de una empresa, es una herramienta de clase mundial que tiene un propósito y lo cumple muy satisfactoriamente si se utiliza cuando y como es requerido

Los recursos con los que cuentan las empresas permiten llevar a cabo gestiones como la planeación estratégica; en la encuesta dentro de la gestión organizacional se consulta sobre la distribución del capital. La según su origen es 100% privado nacional, y no existe capital público ni extranjero como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 18

Información general - 1.8

ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
Privado Nacional	3	100%	5	100%	100%
Público	0	0%	0	0%	0%
Extranjero	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Es por ello que la empresa debe poseer un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; en el caso de las empresas estudiadas en la encuesta este análisis se direcciona en la sección 5 recursos organizativos numerales 5.1 a 5.5.

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 subsector D1511: Producción de carne y productos cárnicos se detallan a continuación:

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

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

Cuadro No. 19

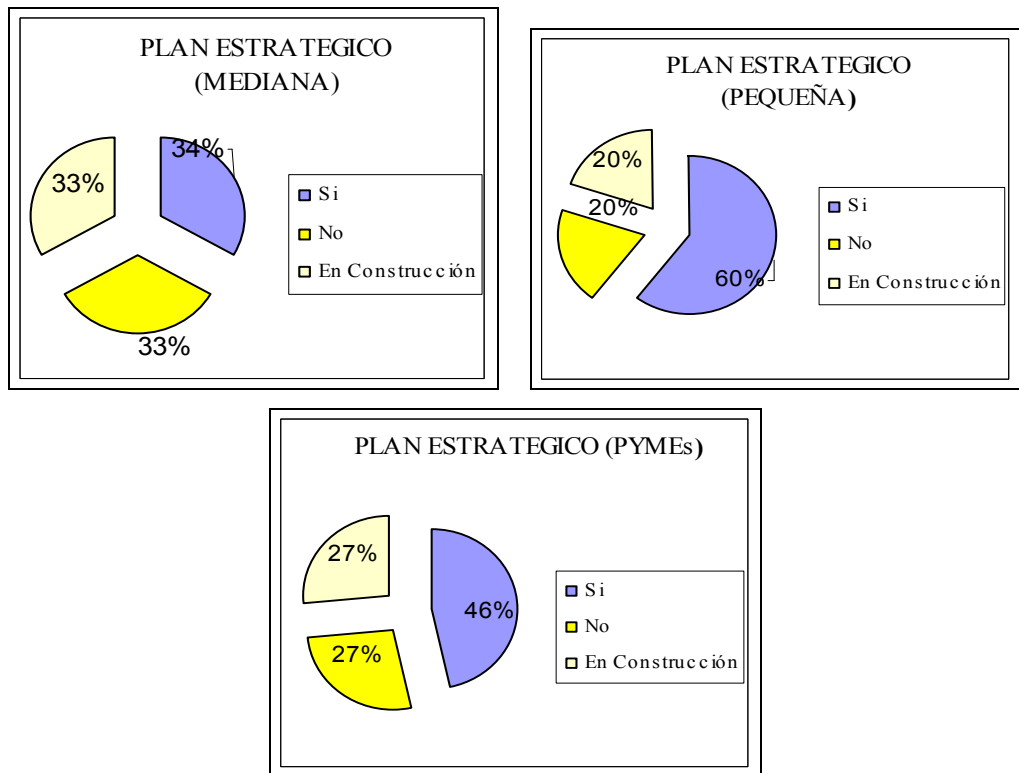
Pregunta 5.1

PLAN ESTRATEGICO	MEDIANA		PEQUEÑAS		PYMEs
	EMPRESAS	PORCENTAJE	EMPRESAS	PORCENTAJE	
Si	1	33%	3	60%	47%
No	1	33%	1	20%	27%
En Construcción	1	33%	1	20%	27%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 4

Pregunta 5.1



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

En las empresas medianas 34% cuenta con plan estratégico, 33% no cuenta con esta herramienta y 33% el plan está en proceso de construcción.

En las pequeñas empresas los resultados de la encuesta indican que 60% cuenta con plan estratégico, 20% no lo tiene, y 20% el plan está en proceso de construcción.

Si se analiza el total de las empresas, se puede decir que apenas el 50% de PYMEs tienen plan estratégico, 25% no lo tiene y 25% está en proceso de construcción; en todo caso se ve que las pequeñas empresas apuestan un poco más por un plan estratégico, pero aún está pendiente el 40% utilicen esta herramienta.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual se define la estrategia de la empresa, mismo que debe tomar en cuenta:

Aspectos internos de la empresa como misión y valores, pero también sus capacidades y limitaciones y,

Aspectos externos a la organización como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, las opiniones de los clientes actuales, potenciales y el panorama de tendencias –tecnología, globalización, competencia, etcétera.

Una vez elaborado el diagnóstico de ambos aspectos, se debe formular la estrategia definiendo objetivos a alcanzar, planes de acción para lograrlo y

recursos necesarios, entonces se definirá el modelo de negocio, a qué clientes se atenderá, qué necesidades serán satisfechas, cuál será la propuesta de valor y cómo se organizará para entregar dicha propuesta.

Las PYMEs no cuentan con presupuestos para planificación y profesionales expertos en este tema, por lo que un primer paso para planificar es el cambio de mentalidad de la gerencia, los resultados a mediano y largo plazo que se pueden obtener al establecer una planificación hacia el interno y externo de la compañía.

El empresario de las PYMEs, debe hacer uso de las instituciones que apoyan a la gestión empresarial como son: gremios, ministerios, universidades, y fundaciones, que pueden orientar, capacitar, y si es el caso implementar un sistema de planificación estratégica a bajo costo, abriendo las puertas de la empresa a estos emprendimientos. Los elementos fundamentales de las PYMEs son las personas que conforman la compañía; el compartir los valores y tener una visión común les permitirá encontrar las mejores formas de trabajar y contribuir al logro de las metas fijadas.

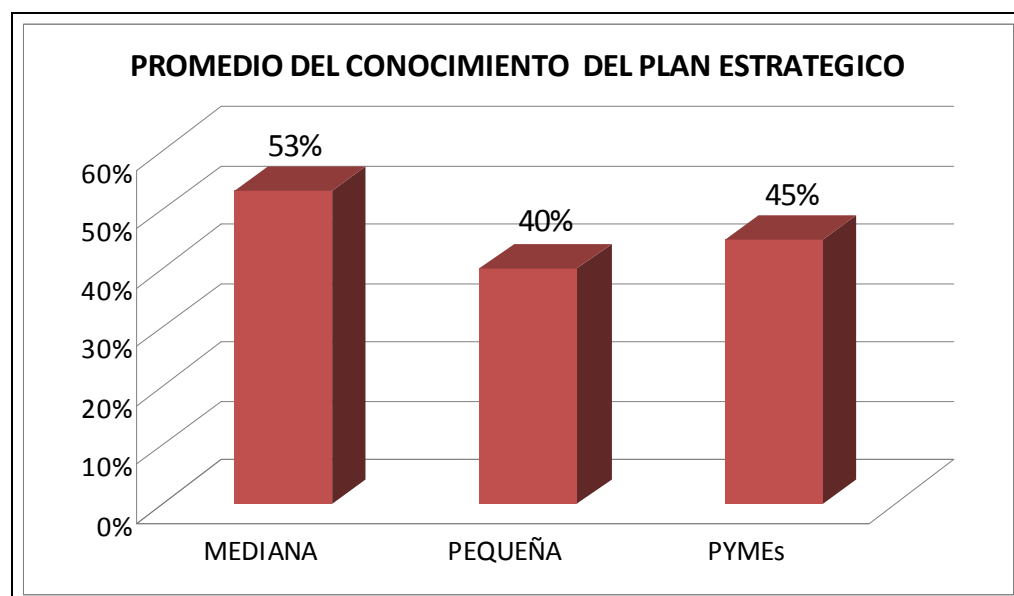
Pregunta 5.2 En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados _____

Cuadro No. 20**Pregunta 5.2**

ESCALA DE VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1 DESCONOCIDO	1	33%	2	40%	37%
2 POCO CONOCIDO			1	20%	10%
3 SOLO GERENCIA	2	67%	2	40%	53%
4 GERENCIA Y ADMINISTRATIVOS					
5 CONOCIDO					
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 5**Pregunta 5.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

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

Los datos indican que un 33% de las medianas empresas (una empresa) estimo con un punto el conocimiento del plan estratégico, es decir este es desconocido para los empleados mientras que el 67% restante (dos empresas) valoraron con tres puntos el conocimiento del mismo dando a notar que el plan estratégico es conocido solo por la alta gerencia; en cuanto a las pequeñas empresas 40% dos empresas valoraron con un punto el conocimiento del plan estratégico es decir este es desconocido para los empleados, 20% una empresa estimo con dos puntos al conocimiento del plan estratégico indicando que este es poco conocido mientras que 40% dos empresas estimo con tres puntos dando a notar que el plan estratégico es conocido solo por la alta gerencia, lo cual indica la poca importancia de los empresarios a un plan estratégico definido con misión, visión y objetivos.

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 _____

Cuadro No. 21

Pregunta 5.3

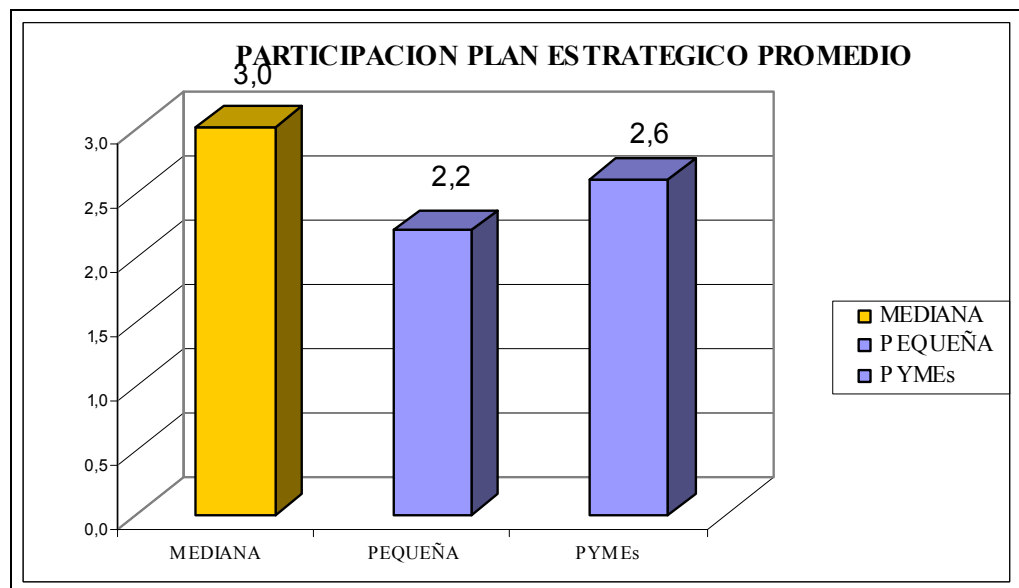
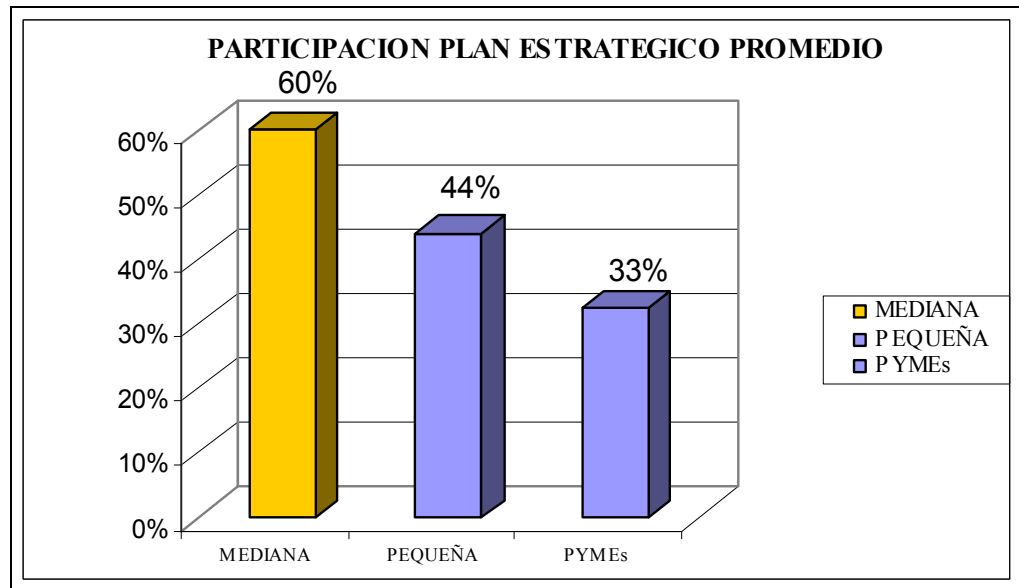
ESCALA DE PARTICIPACION	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1 UNOS POCOS			2	40%	20%
2 ALGUNOS			1	20%	10%
3 SOLO GERENCIA	3	100%	1	20%	60%
4 GERENCIA Y PERSONAL ADMINIS			1	20%	10%
5 PARTICIPAN MUCHOS					
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 6

Pregunta 5.3



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

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

Los datos indican que 100% de las medianas empresas (tres empresa) estimaron con tres puntos la participación en la elaboración del plan estratégico, es decir solo interviene la gerencia; en cuanto a las pequeñas empresas 40% (dos empresas) valoraron con un punto la participación, es decir intervienen solo unos pocos en la elaboración del plan estratégico, el 20% (una empresa) estimo con dos puntos la participación es decir en la elaboración del plan estratégico solo intervienen algunos empleados, 20% (una empresa) estimo con tres puntos la participación, es decir en la elaboración del plan estratégico solo intervienen la alta gerencia mientras que en 20% (una empresa) estimo con cuatro puntos dando a notar que en la elaboración del plan estratégico interviene la gerencia y el personal administrativo.

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 Scorecard?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 22

Pregunta 5.4

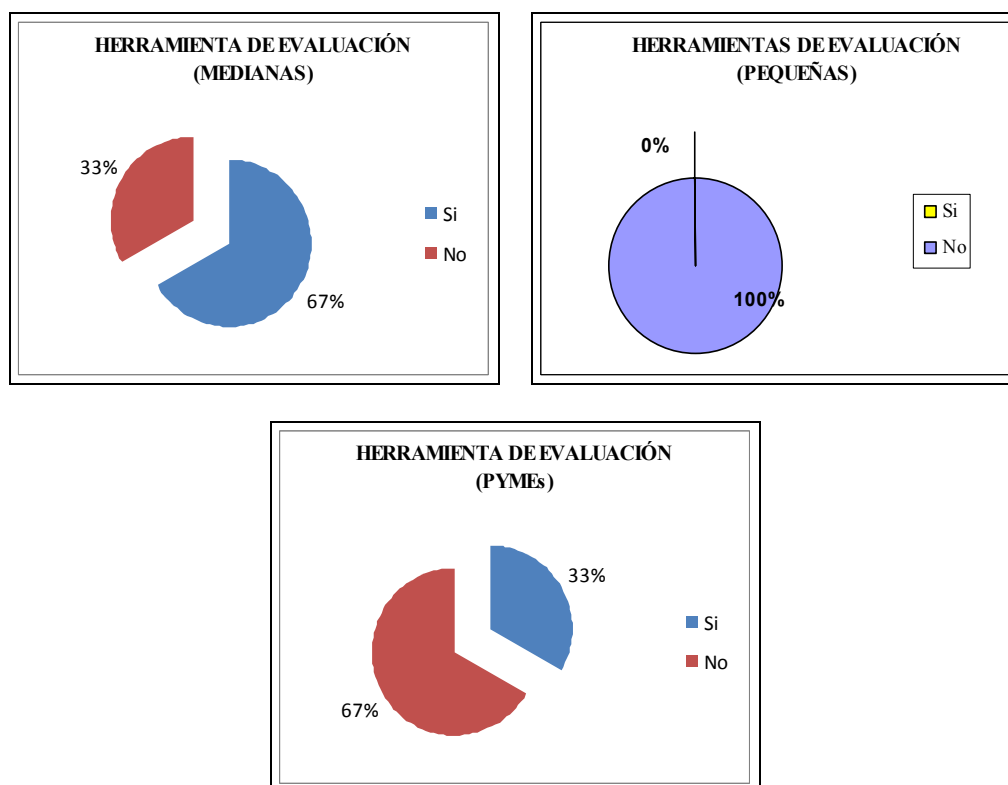
	USA HERRAMIENTAS PARA EVALUACION				PYMEs
	MEDIANA		PEQUEÑA		
	EMPRESAS	PORCENTAJE	EMPRESAS	PORCENTAJE	
SI	2	67%	0	0%	33%
NO	1	33%	5	100%	67%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 7

Pregunta 5.4



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Se encuentra que en el caso de las medianas empresas 67% tienen herramientas de evaluación en tanto que 33% no dispone, y en las pequeñas empresas 100% no dispone de ninguna herramienta para la evaluación, tal como puede verse en el gráfico que antecede.

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)

Cuadro No. 23

Pregunta 5.5

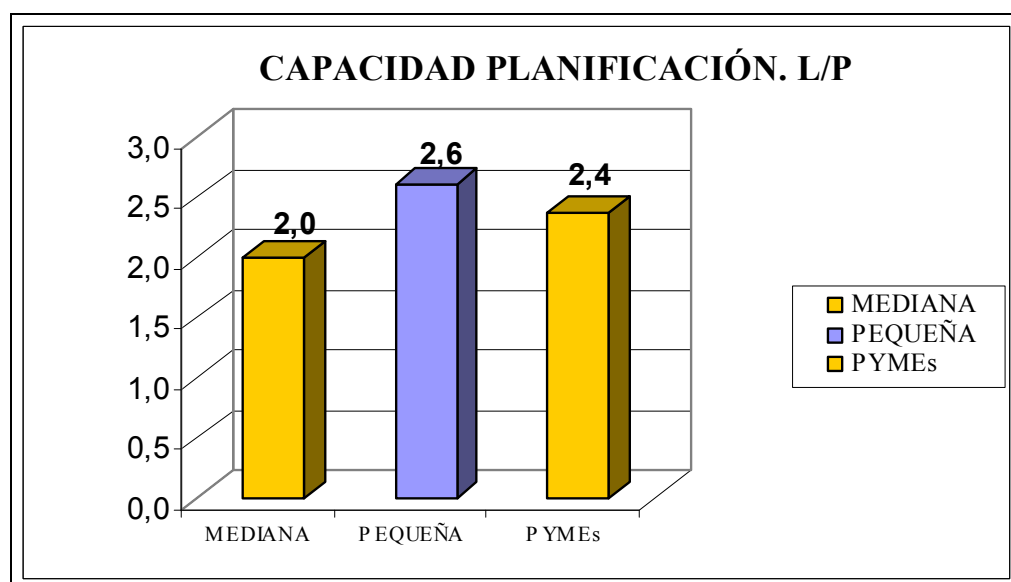
ESCALA DE PLANIFICACION	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1 POCA PROPENSION	1	33%	1	20%	27%
2 A VECES	1	33%	1	20%	27%
3 OCASIONALMENTE	1	33%	2	40%	37%
4 CASI SIEMPRE			1	20%	10%
5 IDENTIFICACION ABSOLUTA					
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

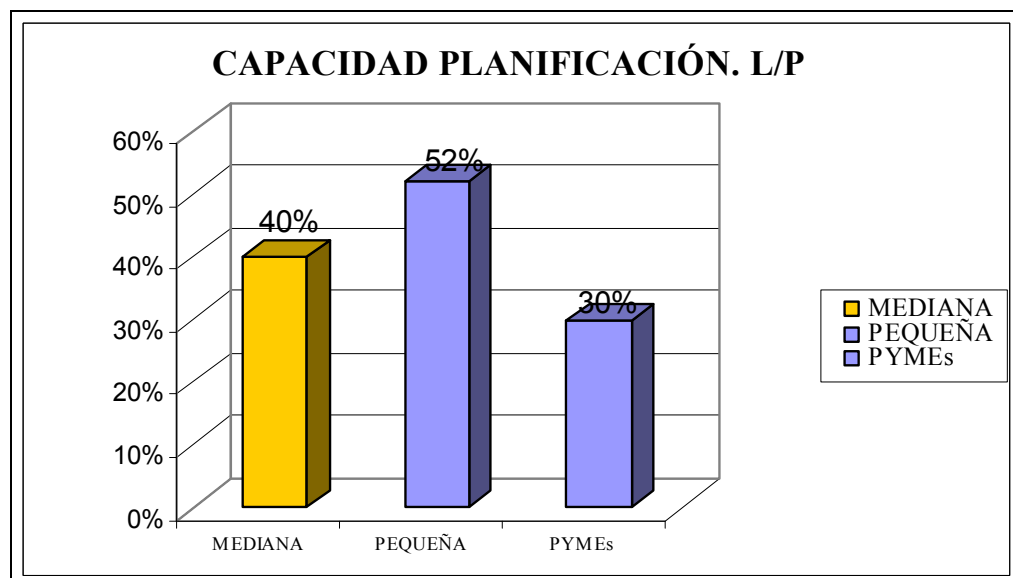
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 8

Pregunta 5.5





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

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

Se encuentra que en el caso de las medianas 33% (una empresa) estimo con un punto su capacidad de planificación indicando con esto, poca propensión a planificar a largo plazo, 33% (una empresa) califico con dos puntos su capacidad de planificación es decir esta actividad lo realiza a veces y 33% (una empresa) estimo su capacidad con tres puntos realizando esa actividad ocasionalmente; en cuanto a las pequeñas 20% (una empresa) aprecio su

capacidad en un punto es decir no planifican a largo plazo, 20% (una empresa) estimo con dos puntos su capacidad al realizar solo a veces esta actividad, 40% (dos empresas) indicaron con tres puntos que esta actividad solo la realizan ocasionalmente en tanto que 20% (una empresa) con cuatro puntos indico que casi siempre planifica a largo plazo, tal como pude verse en el gráfico que antecede.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo, las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, estrategias que hagan avanzar a la empresa a la posición deseada en el futuro. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizacional se analiza en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D1511: Producción de carne y productos cárnicos 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? _____
- **NS/NR** No sabe o no responde _____

Cuadro No. 24

Pregunta 5.6

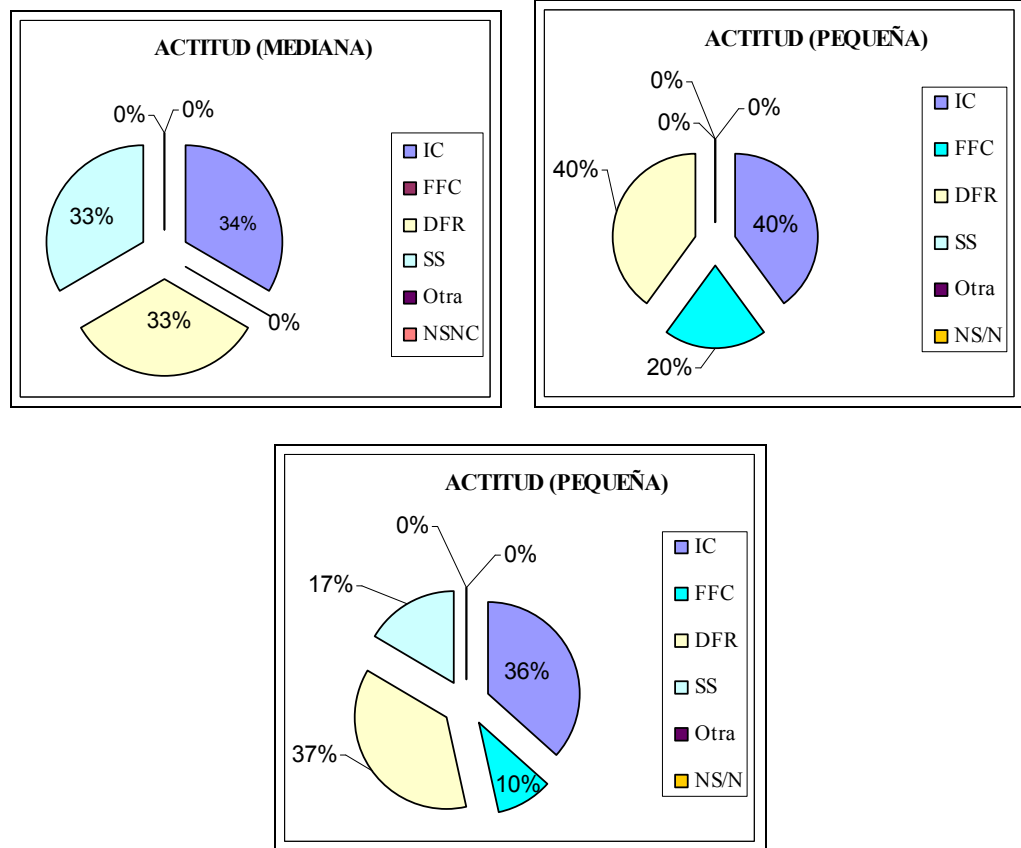
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	
Innovación y creatividad	1	33%	2	40%	37%
Flexibilidad frente al cambio			1	20%	10%
Disposición frente al riesgo	1	33%	2	40%	37%
Sentido social	1	33%			17%
Otra					
NSNC					
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 9

Pregunta 5.6



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Ante las opciones expuestas se encuentra que en la mediana empresa 33% se identifica con la innovación y creatividad; 33% tiene disposición frente al riesgo; y 34% se identifica con el sentido social, mientras que en las pequeñas 40% se identifica con la innovación y creatividad; 20% posee flexibilidad frente al cambio; y 40% tiene disposición frente al riesgo, esto podría deberse a que para poder crecer deben asumir riesgos.

Ninguna de las PYMEs encuestadas tiene una actitud distinta a las opciones expuestas.

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. 25

Pregunta 5.7

OBJETIVOS	ORDEN DE IMPORTANCIA			PROMEDIO	ORDEN DE IMPORTANCIA MEDIANAS
	MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3		
Autorrealización	3	2	1	2,0	1,0
Deseo de logro	5	1	2	2,7	1,3
Éxito Profesional	4	3	3	3,3	1,7
Dinero	1	5	4	3,3	1,7
Deseo de prestigio	2	4	5	3,7	1,8
Integración social	6	6	6	6,0	3,0

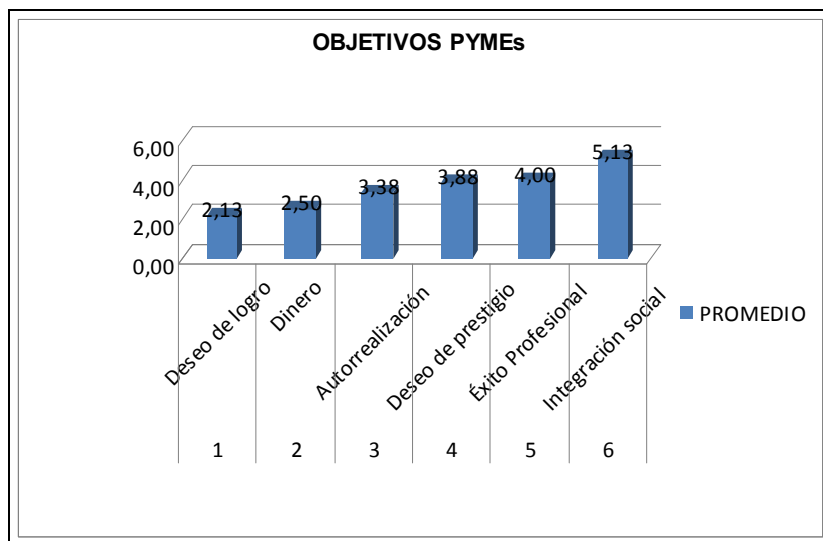
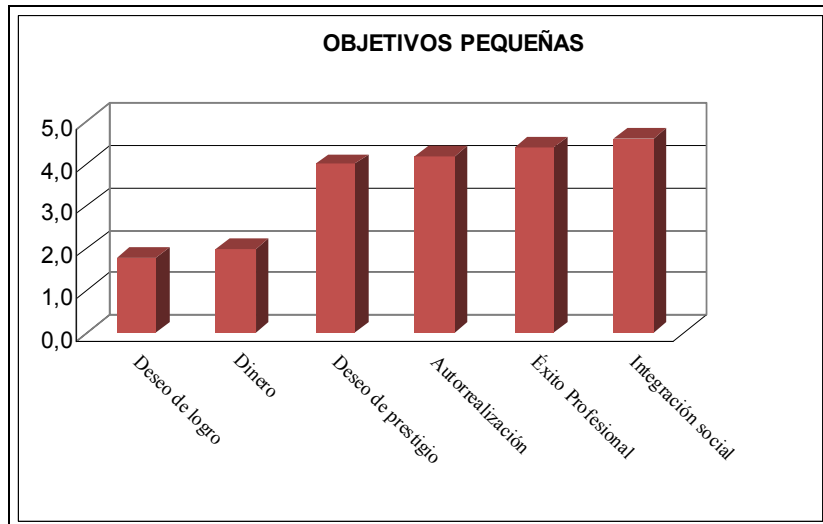
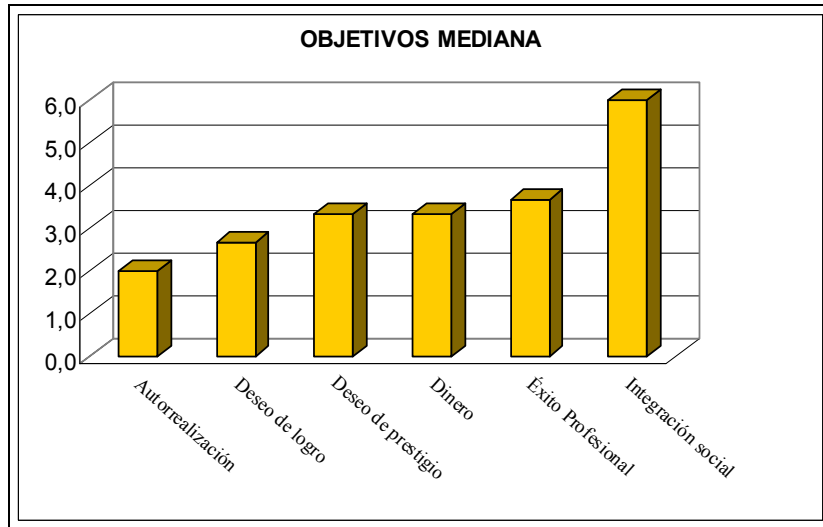
OBJETIVOS	ORDEN DE IMPORTANCIA					PROMEDIO	ORDEN DE IMPORTANCIA PEQUEÑAS
	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA	PEQUEÑA		
	1	2	3	4	5		
Deseo de logro	1	2	1	3	2	1,8	1,5
Dinero	2	3	3	1	1	2,0	1,7
Deseo de prestigio	6	1	5	2	6	4,0	3,3
Autorrealización	5	5	2	5	4	4,2	3,5
Éxito Profesional	3	4	6	4	5	4,4	3,7
Integración social	4	6	4	6	3	4,6	3,8

ORDEN DE IMPORTANCIA PYMES		
	OBJETIVOS	PROMEDIO
1	Deseo de logro	2,13
2	Dinero	2,50
3	Autorrealización	3,38
4	Deseo de prestigio	3,88
5	Éxito Profesional	4,00
6	Integración social	5,13

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 10

Pregunta 5.7 Pequeña, Mediana y Global



Fuente: Resultados encuesta
 Elaborado por: Daniel Coque

Se puede ver que mientras la autorrealización es la prioridad en la mediana empresa, en la pequeña ocupa un cuarto lugar, el deseo de logro es secundario para la mediana empresa, en tanto que para la pequeña ocupa el primer lugar, el deseo de prestigio ocupa el tercer lugar tanto en la mediana como pequeña empresa, el dinero en la mediana empresa ocupa un cuarto lugar en tanto que ocupa el segundo en la empresa pequeña, el éxito profesional está en quinto lugar tanto para la mediana y pequeña empresa; también coinciden estos dos grupos de empresarios que la integración en grupo social es lo menos importante. Lo más adecuado es poner la mente y el ingenio en una balanceada acción entre las ganancias con la función social.

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

Cuadro No. 26

Pregunta 5.8

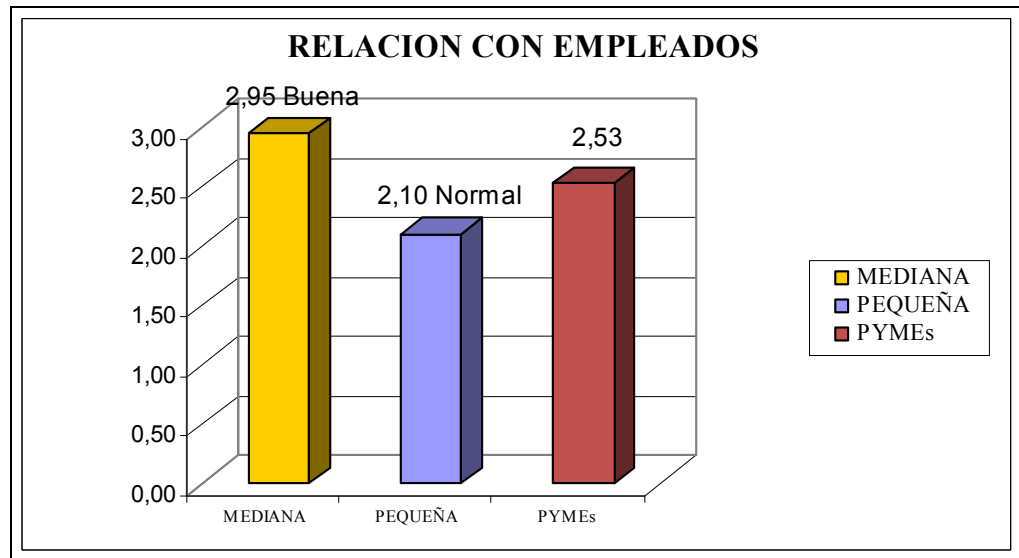
ESCALA DE RELACION		MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
		No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1	MALA					
2	NORMAL					
3	BUENA	2	67%	1	20%	43%
4	INTERESANTE	1	33%	1	20%	27%
5	EXELENTE			3	60%	30%
TOTAL		3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 11

Pregunta 5.8



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La energía del ser humano proviene de varias fuentes, pero la principal de ellas está ligada a los valores de su condición humana, aquello a lo que no puede renunciar. Comprender el factor humano dentro de la organización significa percibirlo en todas sus dimensiones, considerando la plena expresión de su individualidad y la creación de un entorno en el que prevalezca la dignidad humana en todo momento.¹²

La cultura organizacional en una empresa debe ser importante, los valores que guían el comportamiento humano de las personas estén claramente divulgadas, así como también el compromiso del personal de aceptarlas y respetarlas en beneficio de un positivo clima organizacional, este tiene que ser motivo para que las personas den lo mejor de sí en las actividades encomendadas, otro aspecto importante son las relaciones interpersonales que se debe resaltar y que mejorarían indudablemente.

¹² C., ADRIANI, R., BIASCA y M., RODRÍGUEZ. (2004). *Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMEs de Clase Mundial*. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 101.

El estudio arrojó que en el 67% de las medianas (dos empresas) la relación entre los empleados es buena y 33% (una empresa) la relación entre los empleados es interesante; en cuanto a las pequeñas 20% (un empresa) la relación que existe entre los empleados es buena, 20% (un empresa) la relación es interesante y 60% (4 empresas) restante la relación es excelente sin embargo esto no se está aprovechando adecuadamente, si vemos la escasa participación en la elaboración de los planes (Pregunta 5.3)

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

(Respuesta única)

- Desagradable _____
- Apático _____
- Normal _____
- Interesante _____
- Activo y muy estimulante _____

Cuadro No. 27

Pregunta 5.9

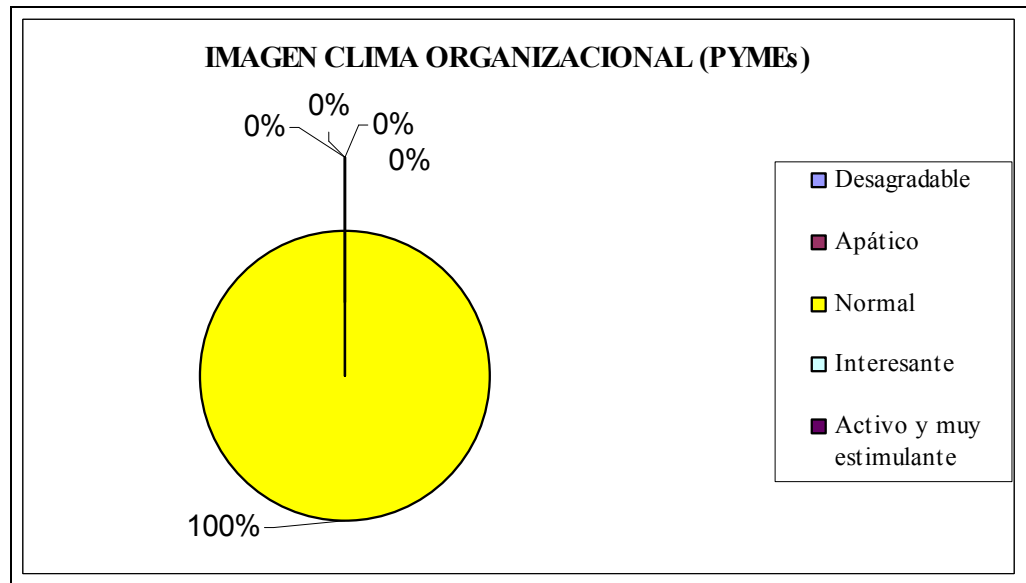
IMAGEN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No. De Empresas	Porcentaje	No. De Empresas	Porcentaje	
Desagradable					
Apático					
Normal	3	100%	5	100%	100%
Interesante					
Activo y muy					
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 12

Pregunta 5.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En cuanto a la imagen global que tiene el clima organizacional podemos ver que el 100% tanto de la medianas y pequeñas empresa cuenta con un clima normal, además es bueno ver que en ninguno de los casos se considera que el clima laboral sea desagradable o apático; pero tampoco nadie lo considera como atractivo y muy estimulante, entonces podemos decir que sería importante mejorar, porque de lo contrario no se genera motivación en el personal.

Una de las responsabilidades más importantes de la empresa es el de generar un buen clima organizacional, lo que permitiría desarrollar de mejor manera las tareas encomendadas en un ambiente agradable, haciéndolos sentir parte misma de la empresa.

3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales

Un sistema de gestión de calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización con las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, y debe estar configurado de modo que permita la satisfacción 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)

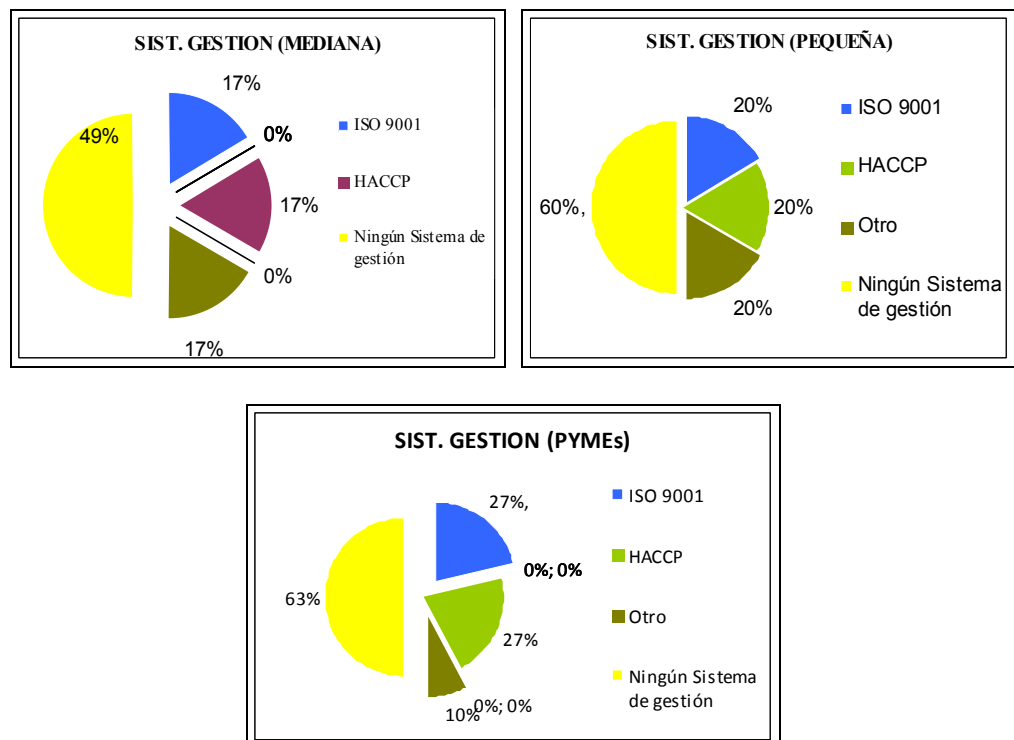
- ISO 9001 _____
- ISO 14001 _____
- ISO 22000 _____
- ISO 27001 _____
- OHSAS 18001 _____
- HACCP _____
- PYME Nch 2909 _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____
- Ningún modelo de gestión _____

Cuadro No. 28**Pregunta 5.10**

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No, Empresas	Porcentaje	No, Empresas	Porcentaje	
ISO 9001	1	33%	1	20%	27%
ISO 14001					
ISO 22000					
ISO 27001					
OSHAS 18001					
HACCP	1	33%	1	20%	27%
PYME Nch 2909					
Otro			1	20%	10%
Ningún Sistema de gestión	2	67%	3	60%	63%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 13**Pregunta 5.10**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Se puede visualizar que en la mediana empresa 67% (2 empresas) no cuenta con sistemas de gestión, solo 33% (una empresa) cuenta con algún sistema, en

tanto que en la pequeña 60% (3 empresa) menciona no contar ningún sistema de gestión, 20% (1 empresa) cuenta con algún sistema de gestión y 20% (1 empresa) cuenta con otro sistema de gestión.

Un sistema de gestión empresarial es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades del negocio que están asociadas con la calidad. Se debe tener un sistema, que no sea solo para certificación, hay que indagar qué aspectos de la organización están asociados con la calidad.

Este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización para proveer un mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes.

Un SIG no es sólo para las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así como mercadeo, en las actividades de ventas y gestión financiera. Sin embargo, es decisión de cada organización, el alcance del SIG y que procesos incorpora.

Es importante que este sistema, no resulte en una burocracia excesiva o en exceso de papelería, tampoco debería impedir la flexibilidad de las organizaciones.

Todas las organizaciones ya tienen una estructura de gestión y esta debería ser la base en la que el SIG es construido. Muchas veces se puede encontrar que

ya se cumple con los requerimientos de los estándares pero que no se sabe que se lo hacía.¹³

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

(Respuesta única)

- **PPDAP** Productos poco diferenciados de alto precio _____
- **PPDBP** Productos poco diferenciados de bajo precio _____
- **PDAP** Productos diferenciados de alto precio _____
- **PDBP** Productos diferenciados de bajo precio _____
- **PESME** Productos enfocados a segmentos de mercado específicos _____
- **NPDEC** No se puede definir una estrategia concreta _____

Cuadro No. 29

Pregunta 6.1

ESTRATEGIA COMPETITIVA	TIPO DE CÍA.				
	MEDIANA	PORCENTAJE	PEQUEÑA	PORCENTAJE	PYMES
PPDAP					
PPDBP			1	20%	10%
PDAP	1	33%	2	40%	37%
PDBP	1	33%			17%
PESME			2	40%	20%
NPDEC	1	33%			17%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

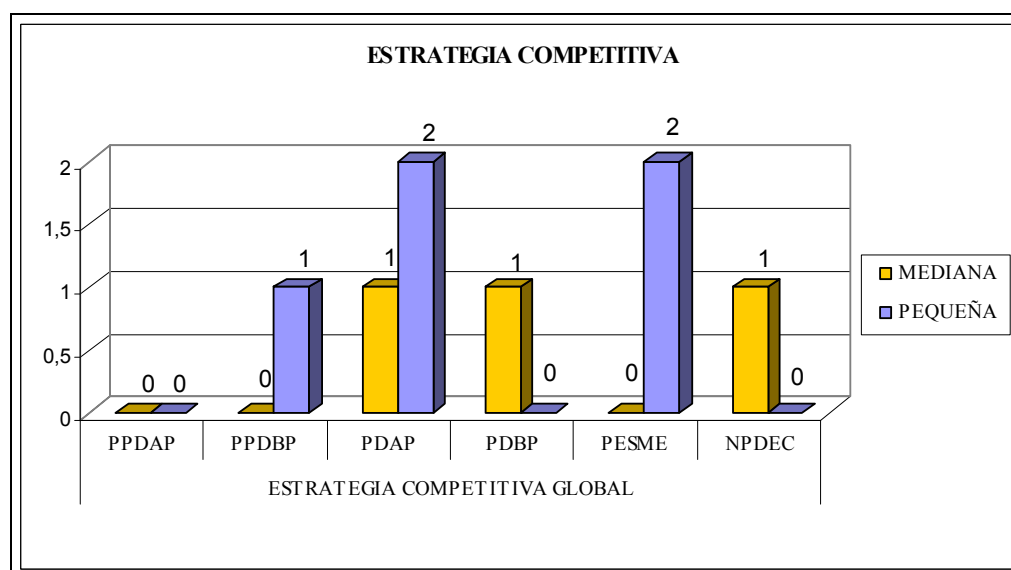
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

¹³ Cfr. [<http://bjnasesores.com/sistemasgestion.html>]

Gráfico No. 14

Pregunta 6.1



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La estrategia competitiva global en las medianas empresas le corresponde 33% a productos diferenciadas de alto precio, 33% a productos diferenciados de bajo precio y 34% no puede definir una estrategia concreta; en la pequeña empresa le corresponde 20% a productos poco diferenciados de bajo precio, 40% a productos diferenciados de alto precio, y 40% a productos enfocados a segmento de mercados específicos.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

Aunque una empresa puede tener muchas fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas

competitivas que ésta puede poseer. Las ventajas a las que se hacen mención son: “Costos Bajos” o bien “Diferenciación”.

El éxito de la estrategia competitiva de la empresa depende de cómo se relacione con su entorno; aunque su entorno sea amplio, abarcando aspectos económicos y sociales, el aspecto clave es la industria o industrias en que ella opera. La estructura de la industria define en gran parte las reglas de la competencia y las estrategias disponibles para la empresa. Dependiendo de la intensidad de la competencia, varían los niveles de rentabilidad de las empresas que actúan en la industria. Si existen altos niveles de competencia, las empresas no pueden generar rendimientos elevados; en cambio si la competencia es baja, es posible obtenerlos.¹⁴

La razón por la que debe definirse una estrategia competitiva para la empresa es encontrar una posición en su industria donde pueda hacer frente de la mejor manera a las fuerzas competitivas o pueda influenciarlas en su favor, para hacer máxima su nivel de rentabilidad. Por ello, antes de definir la estrategia competitiva es importante analizar la estructura de la industria en que se desempeña.

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

(Respuesta única)

¹⁴ Cfr. [<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/estrategiascompetitivas.php>]

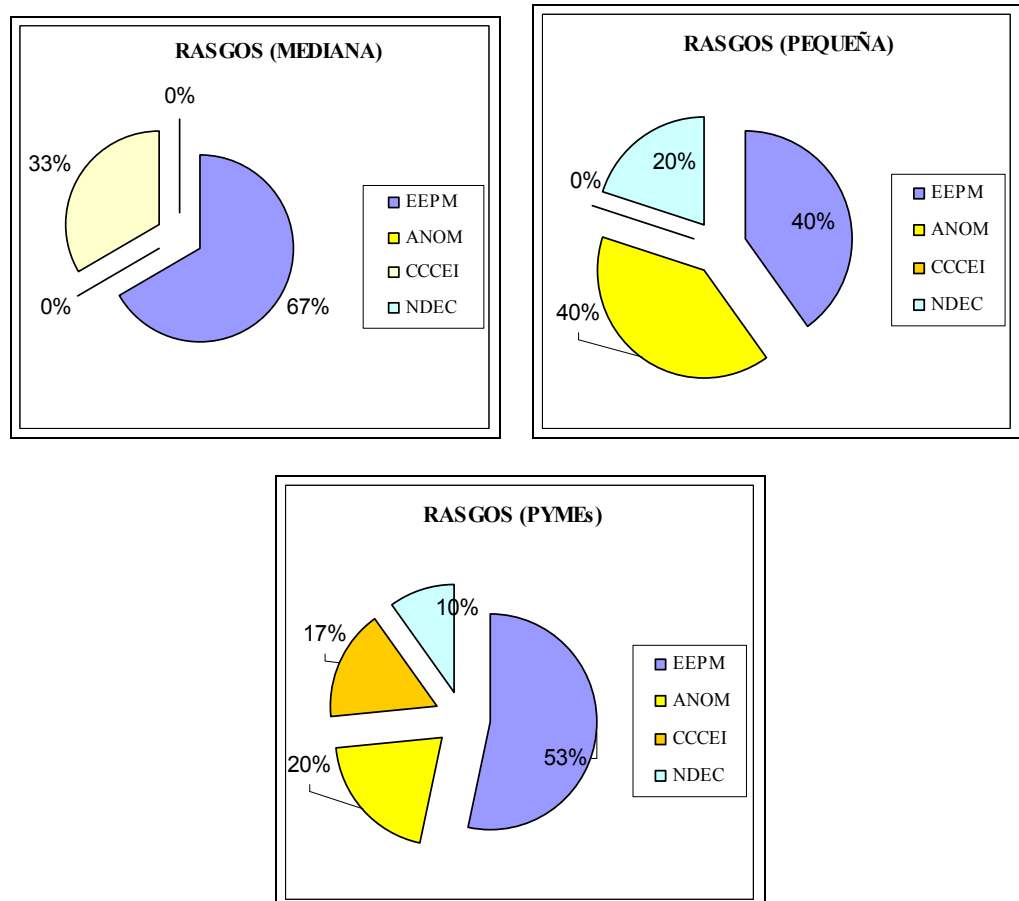
- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) 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. _____
- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) 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** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) 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. 30**Pregunta 6.2**

RASGOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	
EEPM	2	67%	2	40%	53%
ANOM			2	40%	20%
CCCEI	1	33%			17%
NDEC			1	20%	10%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 15**Pregunta 6.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Las medianas empresas utilizan 67% estrategia de enfoque producto mercado (EEPM); y 33% combina un control del coste y la eficiencia con la innovación

(CCCEI), de las pequeñas 40% tienen estrategia de enfoque producto mercado (EPPM), 40% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM) y 20% no desarrolla una estrategia consistente (NDEC).

Las opciones que ocupan el primer lugar tienen que ver con la apuesta de la empresa por una estrategia de enfoque en la combinación producto – mercado. Este resultado muestra que las empresas mantienen los mismos productos y mercados en los que actualmente trabajan, sin elaborar estrategias que les permitan ingresar a nuevos mercados, adoptando una posición pasiva que traerá resultados negativos con el tiempo.

La opción que ocupa el segundo lugar en las PYMEs tiene que ver con las estrategias utilizadas por la empresa para estar atenta a nuevas oportunidades que pueden aparecer en el mercado; esta estrategia demanda de la puesta en práctica de la planificación estratégica, que permitirá conocer las tendencias del entorno, promover cambios agresivos centrándose en innovaciones, en productos y en mercados.

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) _____

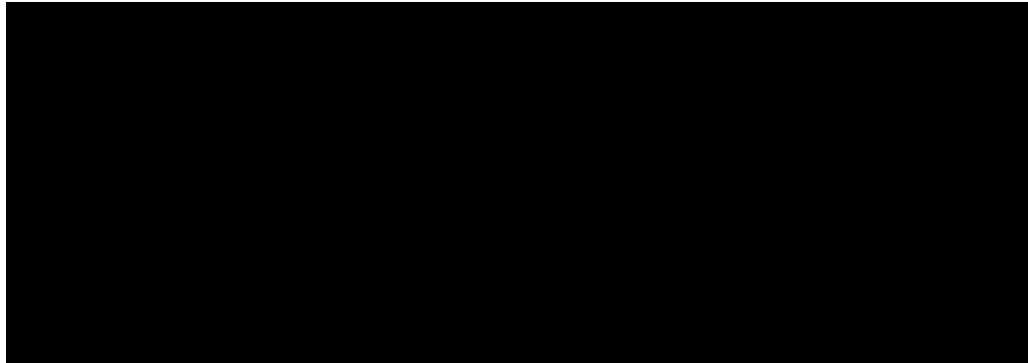
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____

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

- **Ninguna de las anteriores** _____

Cuadro No. 31

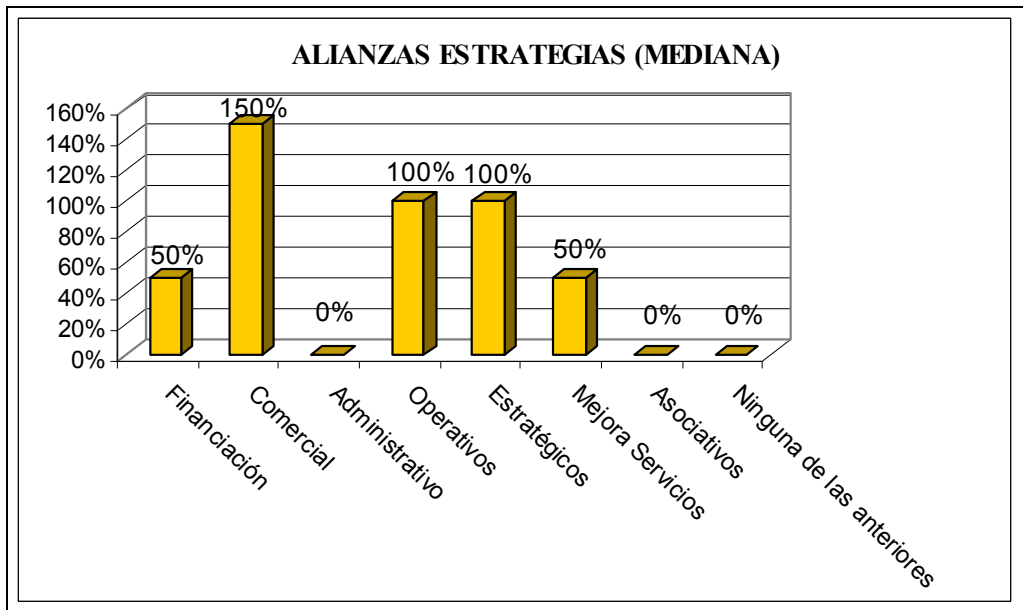
Pregunta 6.3



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 16

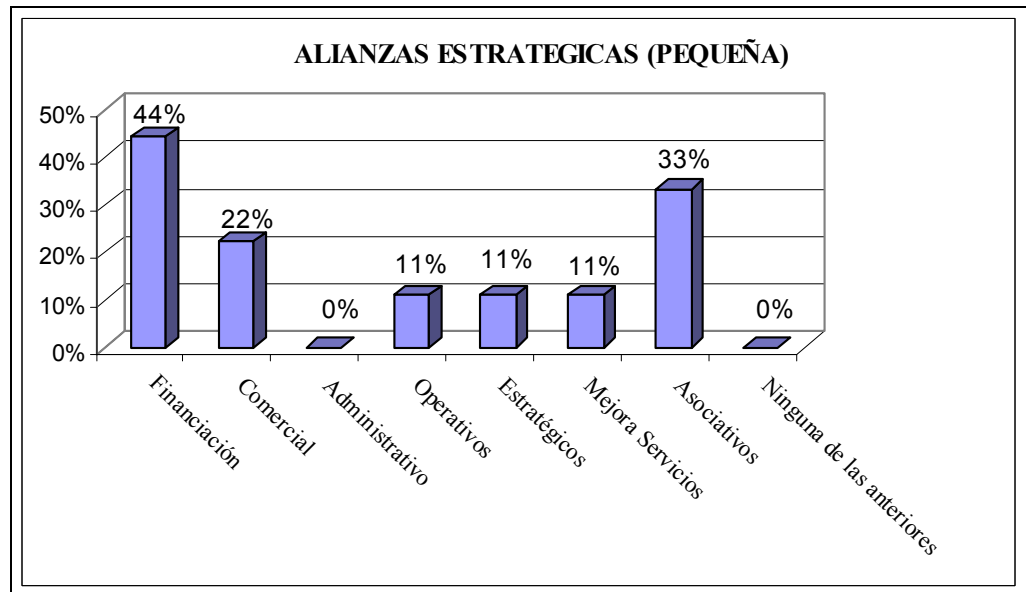
Pregunta 6.3 Mediana empresa



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 17

Pregunta 6.3 Pequeña empresa

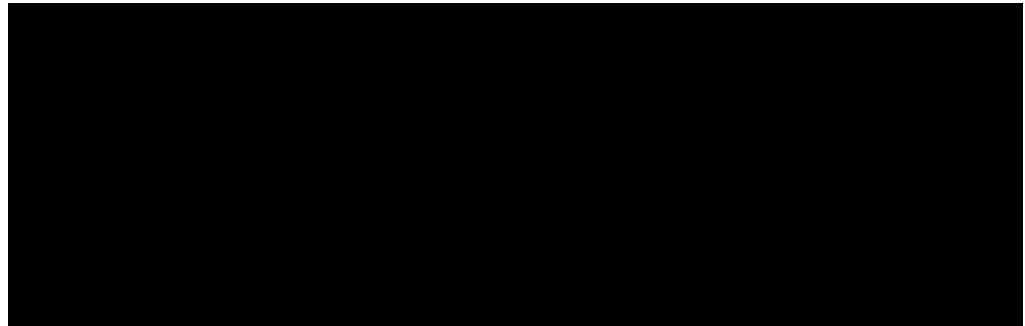


Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Cuadro No. 32

Promedio pregunta 6.3



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La estrategia de financiación motivarían a 33% de las empresas medianas y a 80% de las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas del sector de la industria manufacturera; la estrategia comercial motiva al 100% de empresas medianas y al 40% de empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas, la estrategia administrativa no es considerada por las medianas ni pequeñas

empresas como alianza estratégica, la estrategia operativa interesa al 67% de las medianas empresas y al 20% de las pequeñas; en lo referente a las alianzas estratégicas para logística y distribución es importante en un 67% para las medianas y para las pequeñas un 20%. La mejora de servicios tiene un peso de 33% en las medianas empresas y de 20% en las pequeñas; la estrategia asociativa no tiene importancia en la mediana empresa y 60% en las pequeñas.

En el cuadro No. 32 se puede ver que en conjunto a las PYMEs les motiva la estrategia comercial con el 24% (5 empresas), la estrategia de financiación con el 24% (5 empresas), la estrategias operativas, estratégicas y asociativas ocupan el tercer lugar, cada una de ellas con 14% (3 empresas c/u).

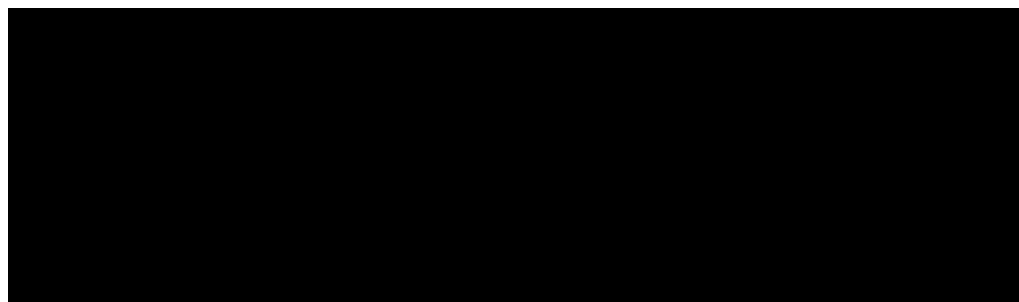
Está claro para las PYMEs que la fuerza radica en la asociación, pues lo que no puede ser cubierto o conseguido por cada empresa en forma individual, puede ser cubierto o conseguido en grupo. Ser miembro de cámaras o asociaciones empresariales y por sector de actividad permite a las PYMEs tener mayor influencia en el cumplimiento de estrategias que redunden en beneficios para el 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 _____

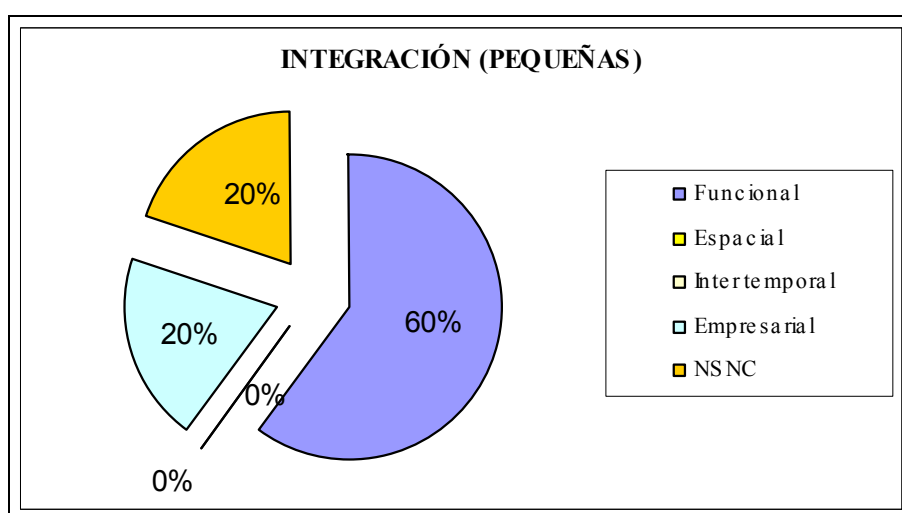
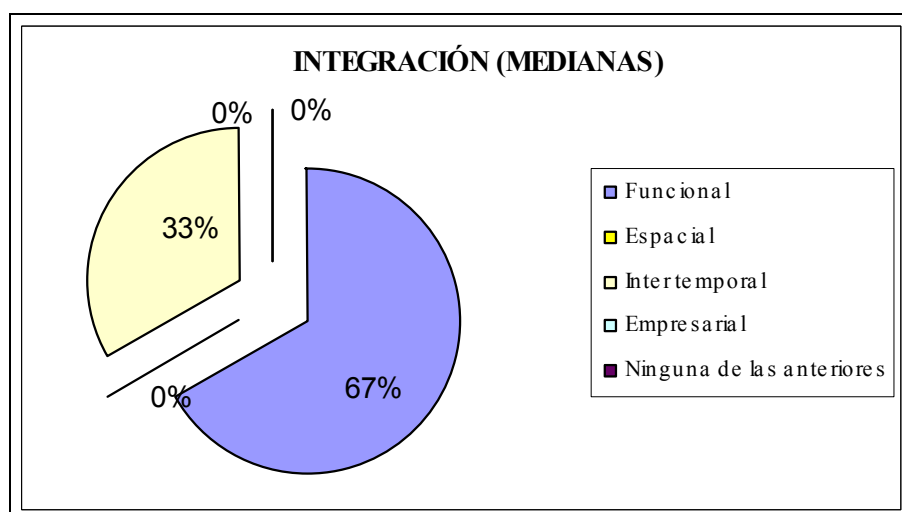
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____
- 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**

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 18

Pregunta 6.4



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Cuadro No. 34

Promedio pregunta 6.4

OPCIONES DE INTEGRACION	No. de Cías			PORCENTAJE
	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL	
Funcional	2	3	5	63%
Espacial	0	0	0	0%
Intertemporal	1	0	1	13%
Empresarial	0	1	1	13%
NSNC	0	1	1	13%
TOTALES	3	5	8	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

La opción de integración funcional tiene una importancia del 67% en la mediana empresa y 60% en las pequeñas empresas; por la opción de integración espacial no optaron ni pequeñas ni medianas empresas; la opción de integración ínter temporal tiene una importancia del 33% en la mediana empresa y en la pequeñas empresa no es considerada como opción; la opción de integración empresarial no es pensada por las medianas empresas y 20% de las pequeñas empresas lo imagina como opción; por la opción ninguna de las anteriores un 20% de las pequeñas empresas.

Para el total de las PYMEs encuestadas (Cuadro No. 34) la opción de integración funcional la comparte 5 empresas (63%) considerando dentro de esta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. Una empresa apuesta por la integración inter temporal; la siguiente empresa apuesta por la opción de integración empresarial que considera redes de empresas que comparten planes financieros, de mercadeo y ventas y la restante empresa no apuesta por ninguna integración.

Una ventaja competitiva que las PYMEs deben considerar es la integración empresarial, en el mercado global las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, benchmarking. La asociación voluntaria de las empresas en nuestro país no siempre ha tenido feliz término, debería intentar estimularse la asociatividad de instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo para efectivizar ventajas competitivas.

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. 35

Pregunta 6.5

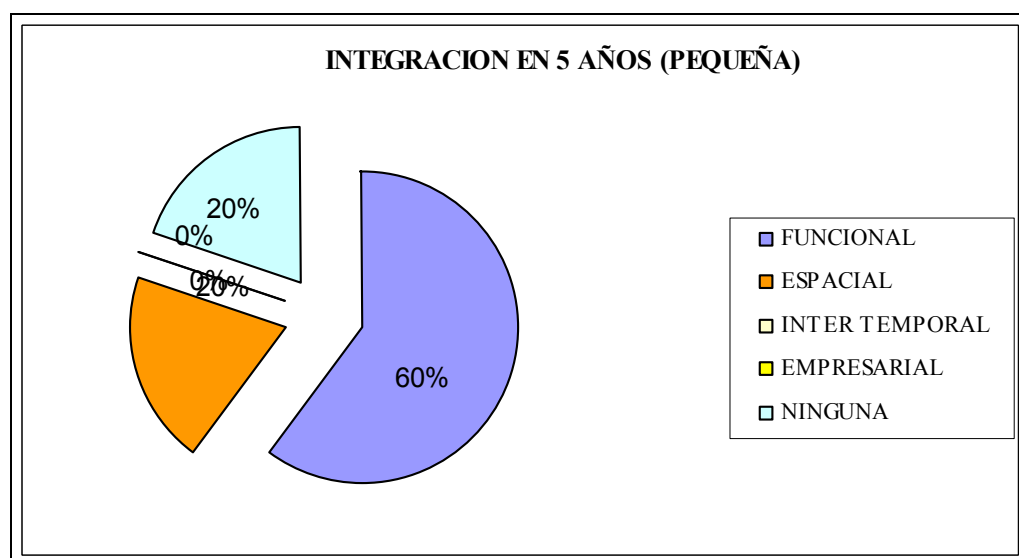
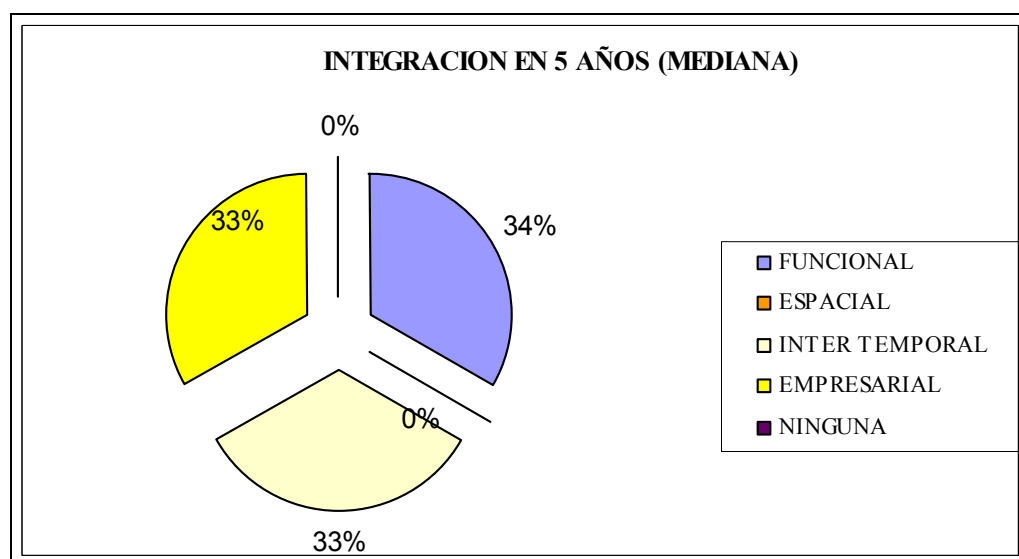
OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	
FUNCIONAL	1	33%	3	60%	47%
ESPACIAL	0	0%	1	20%	10%
INTER TEMPORAL	1	33%	0	0%	17%
EMPRESARIAL	1	33%	0	0%	17%
NINGUNA	0	0%	1	20%	10%
TOTAL	3	100%	5	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 19

Pregunta 6.5



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En los próximos años la mediana empresa tomaría la opción de la integración funcional con el 33%, la opción de la integración espacial con el 33%, y 34% optaría por la integración empresarial; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 60% apuesta por la integración funcional, mientras que el 20% elegiría la integración espacial. Finalmente el 20% no considera necesaria una integración para los próximos 5 años.

La integración aumenta la capacidad para enfrentarse a nuevos desafíos con capacidad de respuesta conectada y eficiente.

Relacionando las respuestas de la pregunta 6.4 se ve que las PYMEs confirman su decisión de optar por la integración funcional, a pesar de que el estudio considera la integración empresarial como la primera opción. Lo importante para las PYMEs es reconocer que la integración es una opción inevitable, sin importar la que elijan.

La clave para aumentar los ingresos y mantenerse en el mercado es el vincular los sistemas y las aplicaciones a nivel de toda la empresa permitiendo de esta manera monitorear y mejorar los procesos obteniendo resultados tales como: mayor agilidad empresarial, empleados eficientes, proveedores comprometidos y clientes satisfechos.

3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales

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

(Respuesta única)

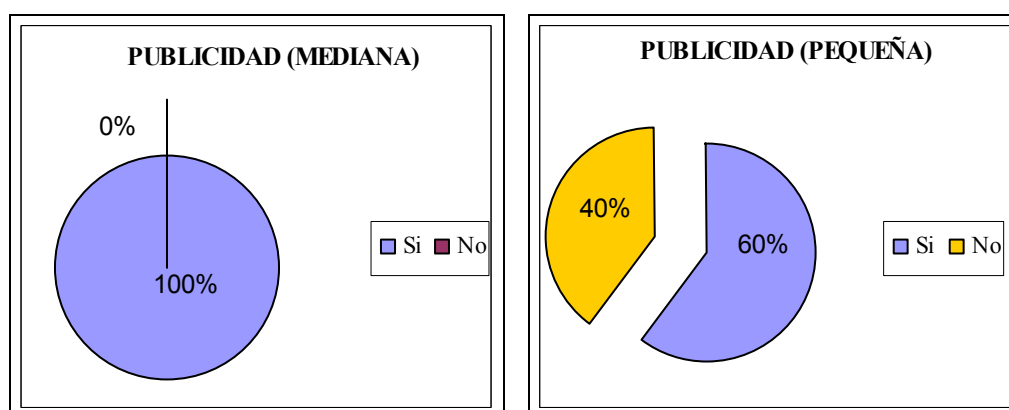
- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 36**Pregunta 4.1**

OCPIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje
Si	3	100%	3	60%	6	75%
No	0	0%	2	40%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 20**Pregunta 4.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas 100% invierte en publicidad, en cuanto a las pequeñas empresa 60% invierte en publicidad y 40% no lo hace.

El 75% de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, y el 25% de las PYMEs no hace esta inversión.

Actualmente nos encontramos atravesando una era mediática que obliga a las PYMEs a tomar en cuenta la inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas. La publicidad tiene como objetivo comunicar las ventajas competitivas de los productos que ofrecen las empresas, con el fin de influir en

los comportamientos de compra de los consumidores; lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos será el objetivo que se debe alcanzar, 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.

La estrategia de mercadeo más efectiva involucra un plan cuidadoso que incluye una mezcla de herramientas de comunicaciones como lo son las relaciones públicas y la publicidad, las dos trabajan en armonía para producir resultados efectivos. Es una práctica inteligente para las PYMEs, unir las relaciones públicas con la publicidad, en vez de confiar solamente en la publicidad para penetrar un nuevo mercado o para introducir un producto o servicio desconocido.

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. 37

Pregunta 4.2

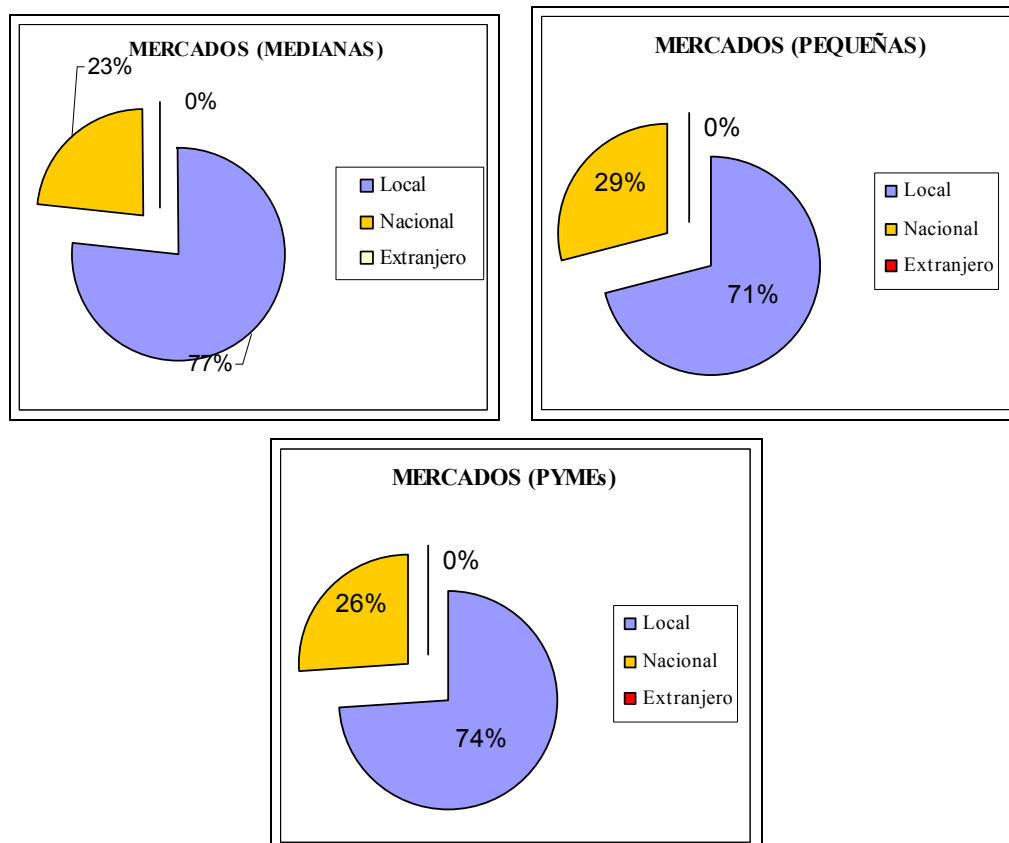
EMPRESAS	MERCADOS			EMPRESAS	MERCADOS		
	LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO		LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO
MEDIANA 1	100%	0%	0%	PEQUEÑA 1	80%	20%	0%
MEDIANA 2	30%	70%	0%	PEQUEÑA 2	80%	20%	0%
MEDIANA 3	100%	0%	0%	PEQUEÑA 3	80%	20%	0%
%	77%	23%	0%	PEQUEÑA 4	55%	45%	0%
				PEQUEÑA 5	60%	40%	0%
				%	71%	29%	0%

TOTAL PYMEs		
LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO
74%	26%	0%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 21

Pregunta 4.2



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

La encuesta arrojó que el 67% de las medianas (dos empresas) destinaron el 100% de sus ventas al mercado local, mientras que 33% (una empresa) destino

sus ventas al mercado local el 30% y al mercado nacional el 70% en resumen las empresas medianas se centran en el mercado local con un 77% y al mercado nacional con un 23%.

En cuanto a las pequeñas 60% (3 empresas) orientó el 80% de sus ventas al mercado local y 20% al mercado nacional; el 20% (1 empresa) destino el 55% de sus ventas al mercado local y 45% al mercado nacional, 20% (una empresa) destino el 60% de sus ventas al mercado local y un 40% al mercado nacional. En resumen las pequeñas se centran en el mercado local con un 71% y al nacional con un 29%.

Sin lugar a dudas queda mucho camino por andar en las PYMEs para que amplíen sus mercados a otros países; las posibles causas que les limitan pueden ser la falta de capacidad de manejo de herramientas informáticas como el Internet, falta capacitación, ya que si bien se puede asegurar que la mayoría de PYMEs lo tiene, no se puede precisar el provecho que obtienen de él. Otra causa puede ser el idioma ya que en la cultura latinoamericana es muy bajo el porcentaje de personas bilingües, en tanto que en otras culturas como la europea, es común que la gente hable dos, tres o más idiomas que les permiten ampliar sus fronteras de comercio y conocimientos, finalmente se puede percibir que hay un desconocimiento de leyes, trámites y ventajas que se obtienen siendo exportador, para lo cual deberían capacitarse u obtener el apoyo en las Cámaras o gremios en los cuales están afiliados.

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. 38

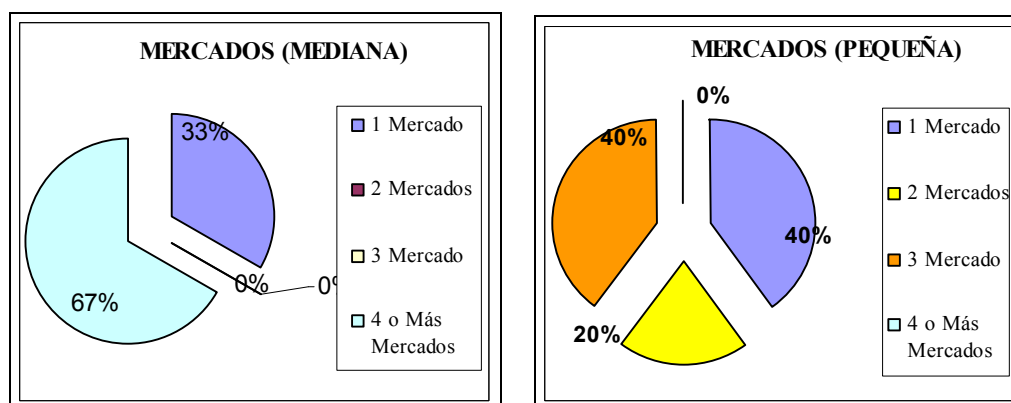
Pregunta 4.3

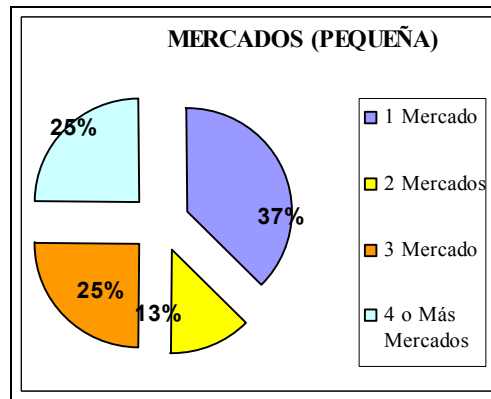
CANT. MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
1 Mercado	1	33%	2	40%	3	38%
2 Mercados	0	0%	1	20%	1	13%
3 Mercado	0	0%	2	40%	2	25%
4 o Más Mercados	2	67%	0	0%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 22

Pregunta 4.3





Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

En la mediana empresa un 33% se enfoca en un solo mercado y el otro 67% restante se enfoca en 4 o más mercados; en las pequeñas empresas se ve que la mayoría (60%) se enfoca en dos mercados o más y apenas el 40% en un solo mercado;

3.1.5 Recursos Financieros

Para la mayoría de los pequeños y medianos empresarios, la globalización representa la mayor amenaza para su existencia. Sin embargo, esta gran amenaza del exterior también trae consigo oportunidades para continuar y fortalecer negocios o para iniciar otros también atractivos.

En el ámbito administrativo, las PYMEs se enfrentan a diferentes limitaciones que no les permiten alcanzar estándares de eficiencia realmente competitivos y no porque no lo quieran, si no porque los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc. tienen un alto costo que les imposibilita contar con una estructura y logística propias para tomar decisiones oportunas y atender eficientemente la variedad de funciones, labores administrativas, financieras,

mercadológicas, estratégicas, etc. En el campo financiero, las PYMEs enfrentan dificultades de acceso a fuentes de financiamiento que brinden la oportunidad de adquirir la tecnología necesaria para producir, comercializar, distribuir mercancías o proveer servicios de una manera más eficiente. Por todo ello, los pequeños y medianos empresarios deben tener posibilidades de acceder a una variedad de organizaciones y empresas de servicios externos a costos competitivos y que representen un apoyo real a su gestión administrativa y financiera.

El fortalecimiento y sostenimiento de las PYMEs, 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? _____
- No HB No hay barreras _____

Cuadro No. 39

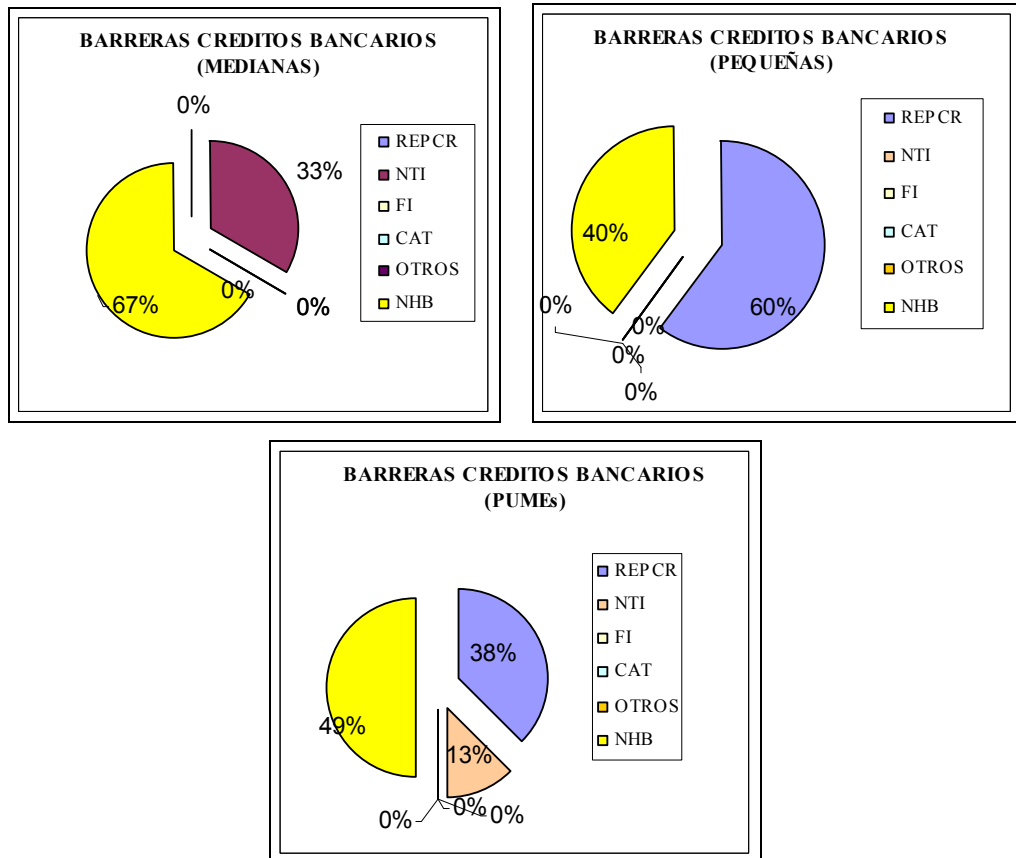
Pregunta 8.1

BARRERAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
REPCR			3	60%	3	38%
NTI	1	33%			1	13%
FI						
CAT						
OTROS						
NHB	2	67%	2	40%	4	50%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 23

Pregunta 8.1



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

El 33% de las medianas empresas piensan que su obstáculo es el nivel de tasa de interés, en tanto que el 67% restante responde que no hay barreras para tomar créditos bancarios. En cuanto a las pequeñas empresas se puede ver que 60% dice que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos y 40% responde que no hay barreras.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) de Ecuador tiene un mecanismo crediticio factoring, que es un 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, es así que la CFN presentó la credifactura local e internacional, que ofrece plazos de hasta 180 días por cada desembolso, “respaldados en las cuentas por cobrar a las empresas grandes y medianas originados en las facturas emitidas por los proveedores”; los montos ofrecidos por este sistema serán desde 10.000 dólares por proveedor.

El programa está también dirigido a PYMEs que cuentan con clientes fuera del país, los plazos son hasta 180 días y los montos varían desde los 50.000 hasta 1.000.000 de dólares por proveedor, el financiamiento cubrirá hasta el 80% de la factura.

El interés de la CFN es apoyar a todos los sectores productivos del país, poniendo a disposición la capacidad operativa y técnica de los funcionarios a nivel nacional, quienes a través de las oficinas sucursales solventarán todas las inquietudes y requerimientos de la ciudadanía. Se piensa que falta mayor

difusión de este tipo de oportunidades para los empresarios de las PYMEs, sobre todo a los más pequeños, en este punto, también se puede ver la importancia de la asociatividad, ya que generalmente este tipo de información se difunde a través de las Cámaras o gremios en los que se encuentran afiliados los pequeños y medianos empresarios.

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

Cuadro No. 40

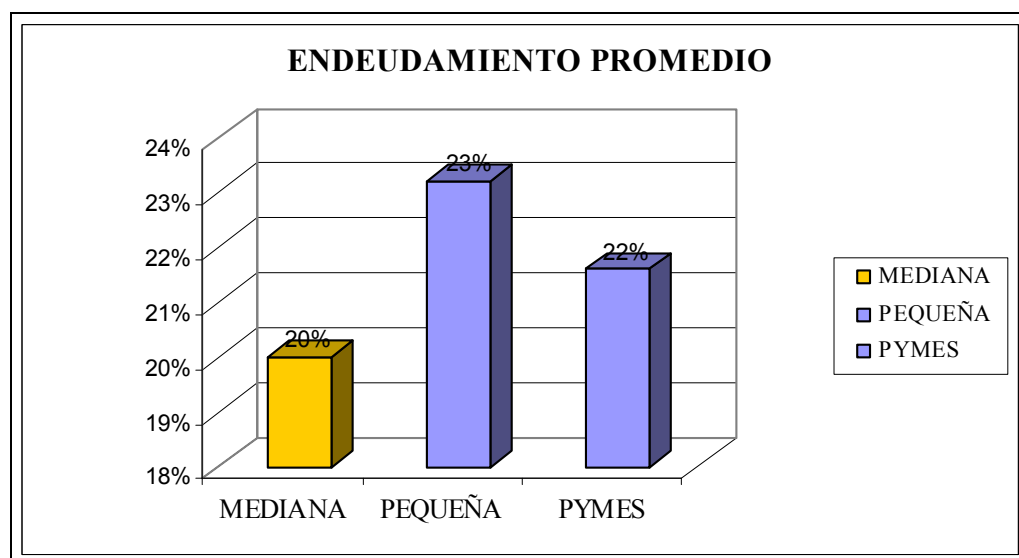
Pregunta 8.2

TIPO CIA	TOTAL	No. DE CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
MEDIANA	60%	3	20%
PEQUEÑA	116%	5	23%
PYMEs	176%	8	22%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 24

Pregunta No. 8.2



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D1511, están financiados el 20% en el caso de las medianas empresas, y 23% de las pequeñas; el endeudamiento promedio a nivel de PYMEs es de 22% lo cual es razonable, porque indica que el 78% 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:

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

Cuadro No. 41

Pregunta 8.3

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	MEDIANAS					PORCENTAJE PONDERADO
	MED 1	MED 2	MED 3	ENDEUDAMIENTO		
CORTO	0%	80%	100%	180%		90%
MEDIANO	0%	20%	0%	20%		10%
LARGO	0%	0%	0%	0%		0%
TOTAL	0%	100%	100%	200%		100%

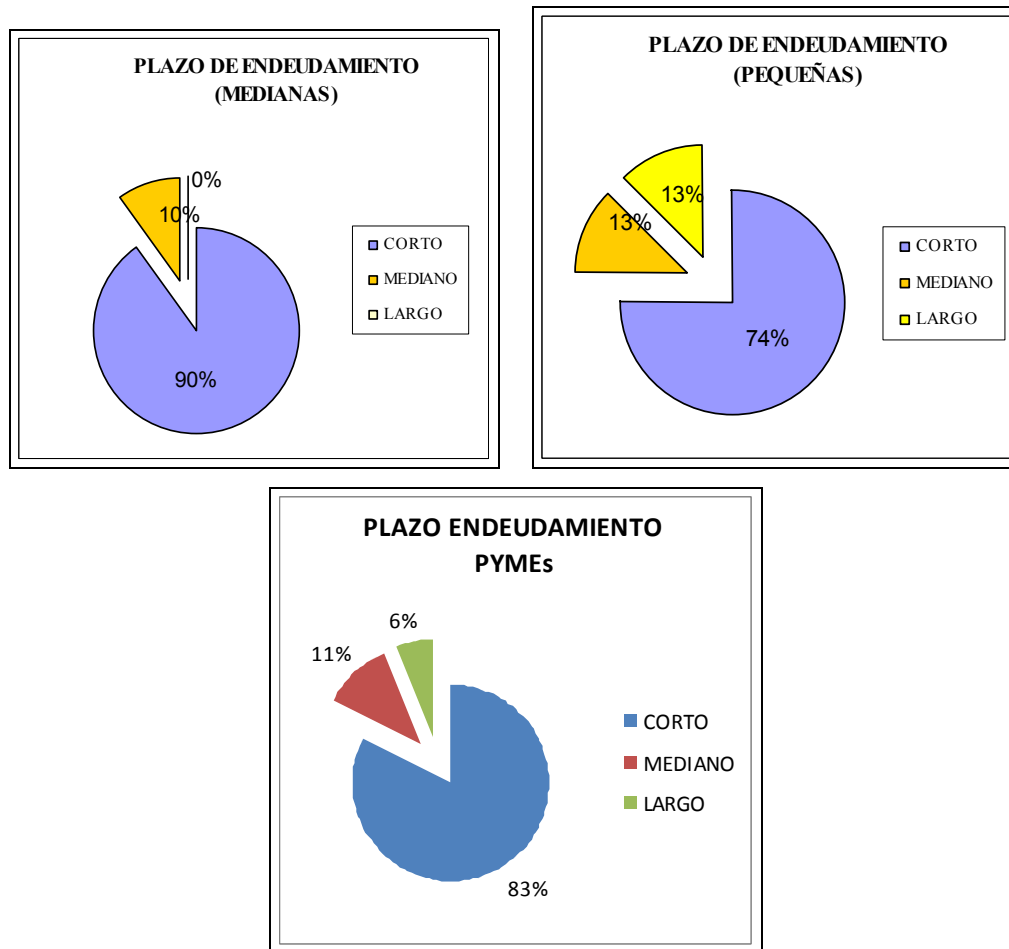
PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	PEQUENAS						PORCENTAJE PONDERADO
	PEQ 1	PEQ 2	PEQ 3	PEQ 4	PEQ 5	ENDEUDAMIENTO	
CORTO	0%	50%	0%	100%	0	150%	75%
MEDIANO	0%	25%	0%	0	0	25%	13%
LARGO	0%	25%	0%	0	0	25%	13%
TOTAL	0%	100%	0%	100%	0	200%	100%

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	Total PYMEs	
	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	165%	83%
MEDIANO	23%	11%
LARGO	13%	6%
TOTAL	200%	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 25

Pregunta 8.3



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Puede verse que la mayoría de empresas cuentan con financiamiento a corto plazo 90% medianas y 75% pequeñas, esto es beneficioso para sus resultados, pues no se comprometen a pagar intereses a largo plazo. Los créditos a mediano plazo son 10% para las medianas y 12% para las pequeñas; finalmente

las medianas empresas no tienen créditos a largo plazo, mientras que las pequeñas tienen un 13% de sus deudas a largo plazo.

Si se mira en conjunto puede decirse que los plazos de endeudamiento de las PYMEs de este sector no son críticos. Se puede concluir que el endeudamiento total (22%), el 83% es a corto plazo, 11% es a mediano plazo, y el 6% es a largo plazo, esto nos lleva a afirmar que los niveles de endeudamiento y plazos se pueden considerar normales para la actividad empresarial.

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES

Se conoce que la tecnología no es el único factor que determina la competitividad, pero el cambio tecnológico figura como el más sobresaliente, las ventajas competitivas se derivan del conocimiento de las tecnologías.

El desarrollo actual del país y de las PYMEs hace pensar sobre la necesidad de valorar cómo los procesos de gestión tecnológica permiten aumentar la capacidad productiva y sobre todo tecnológica en el marco organizacional y nacional.

Los primeros sistemas informativos surgen para mecanizar las diferentes actividades operativas, estos se centraron en áreas como administración, contabilidad y facturación y gestión de personal (nóminas).

A partir de los años 50 las grandes empresas empezaron a sacar provecho de los datos recogidos en los sistemas tradicionales y empezaron a definir sistemas capaces de proporcionar información clara y precisa para la gestión.

Los sistemas utilizan datos almacenados por los sistemas informáticos de la organización, para generar informes que permitan a los directivos mejorar el control de gestión de las distintas áreas de la empresa o de sus procesos.

El concepto de intranet hace referencia a la utilización de la propia tecnología de internet para mejorar los sistemas de información y las comunicaciones internas de una organización, si son seguras y confiables las comunicaciones internas contribuyen al éxito de la empresa.

El cuestionamiento del presente estudio es el uso que las PYMEs le dan a esta herramienta informática en sus procesos de comercio electrónico con clientes, proveedores, promoción, 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 al internet tiene un alcance global con un sinnúmero de ventajas competitivas a un costo mínimo.

La encuesta trata su acceso y uso en la sección No. 2 de recursos tecnológicos; la conectividad de las PYMEs se investiga a través de las pregunta 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. 42

Pregunta 2.1

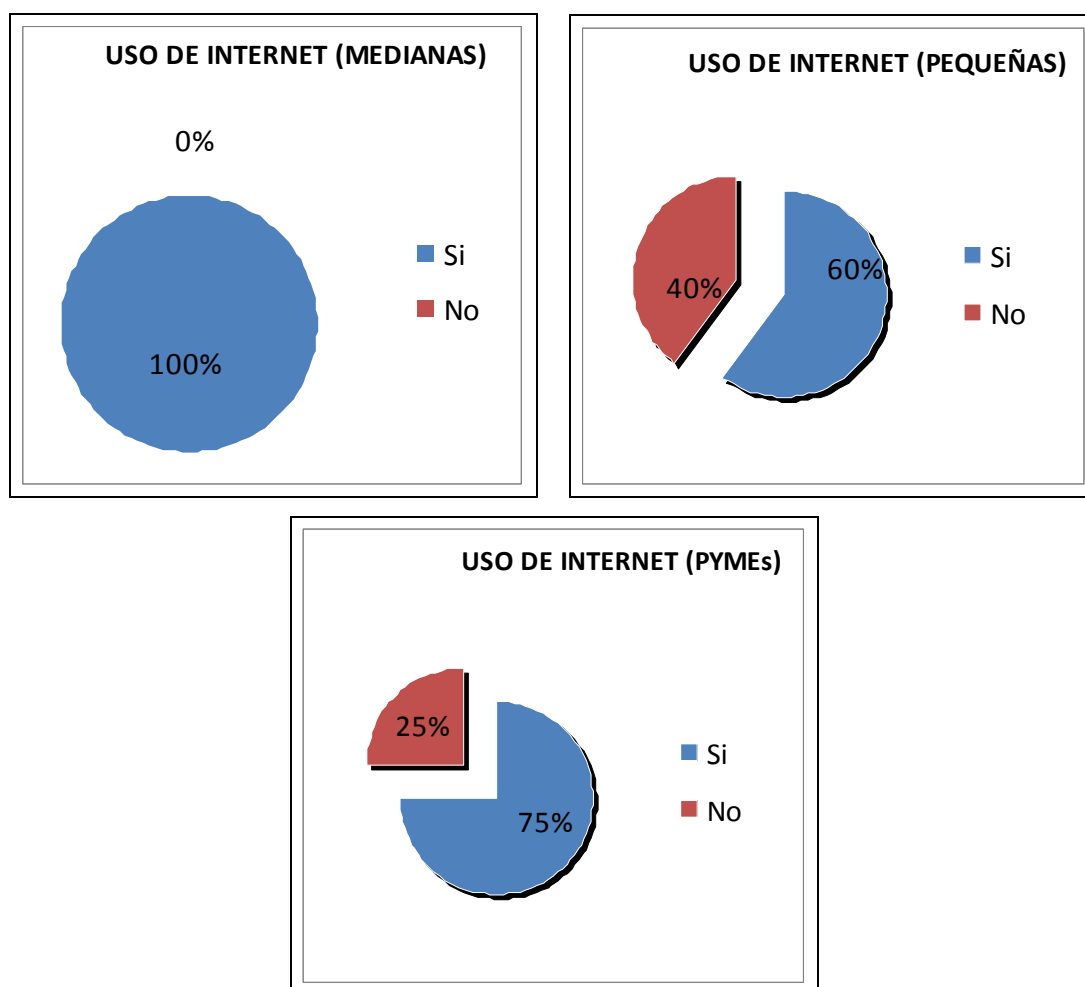
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	3	100%	3	60%	6	75%
No	0	0%	2	40%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 26

Pregunta 2.1



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 100% de empresas medianas usó Internet, en las pequeñas empresas lo usan el 60% y 40% no lo emplean, se identifica un acceso a internet importante 75% de la PYMEs en el DMQ. Los resultados de su aplicación tienen que ver con la necesidad

de contar con personal capacitado en el uso de esta herramienta y con accesos de alta velocidad al internet. Esto permitirá dar a la herramienta el mejor uso a través de la incursión en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de la Internet (e-business).

Pregunta 2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 43

Pregunta 2.2

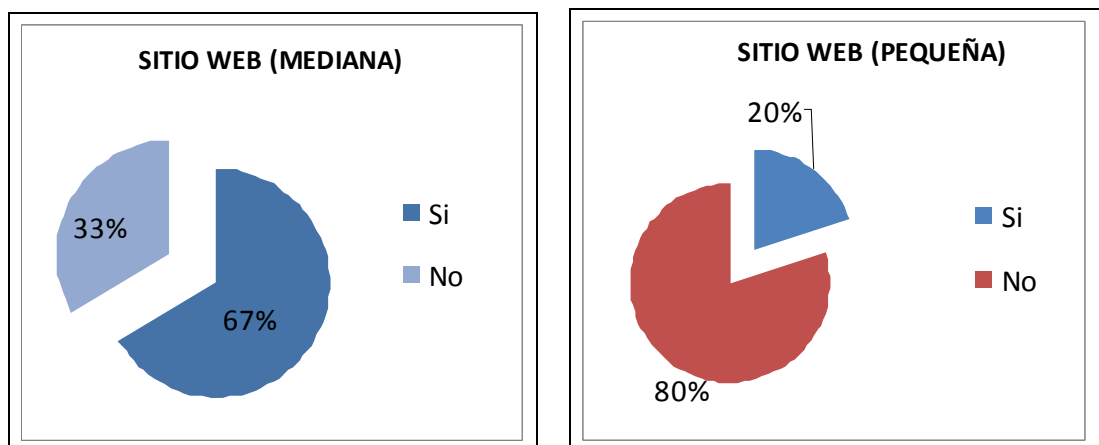
OPCIONES	Mediana		Pequeña		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	2	67%	1	20%	3	38%
No	1	33%	4	80%	5	63%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

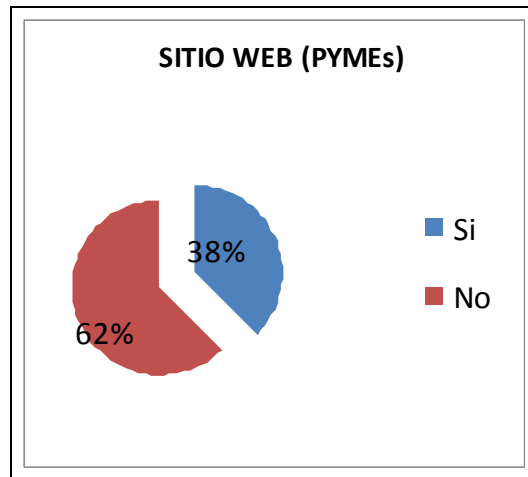
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 27

Pregunta 2.2





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 67% de empresas medianas tiene sitio Web y 33% no cuenta con este servicio, mientras que en el caso de las pequeñas solamente 20% (1 empresa) lo poseen, en tanto 80% (4 empresas) no tienen sitio Web. Estos resultados muestran que en total las PYMEs que tienen su propia página Web son 38% (3 empresas). En el caso de las empresas que no lo tienen, puede deberse a que no consideran que tal herramienta sea necesaria en su actividad, el costo es inaccesible para la empresa, desconocen su uso o los empresarios no dimensionan su utilidad.

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

(Respuesta múltiple)

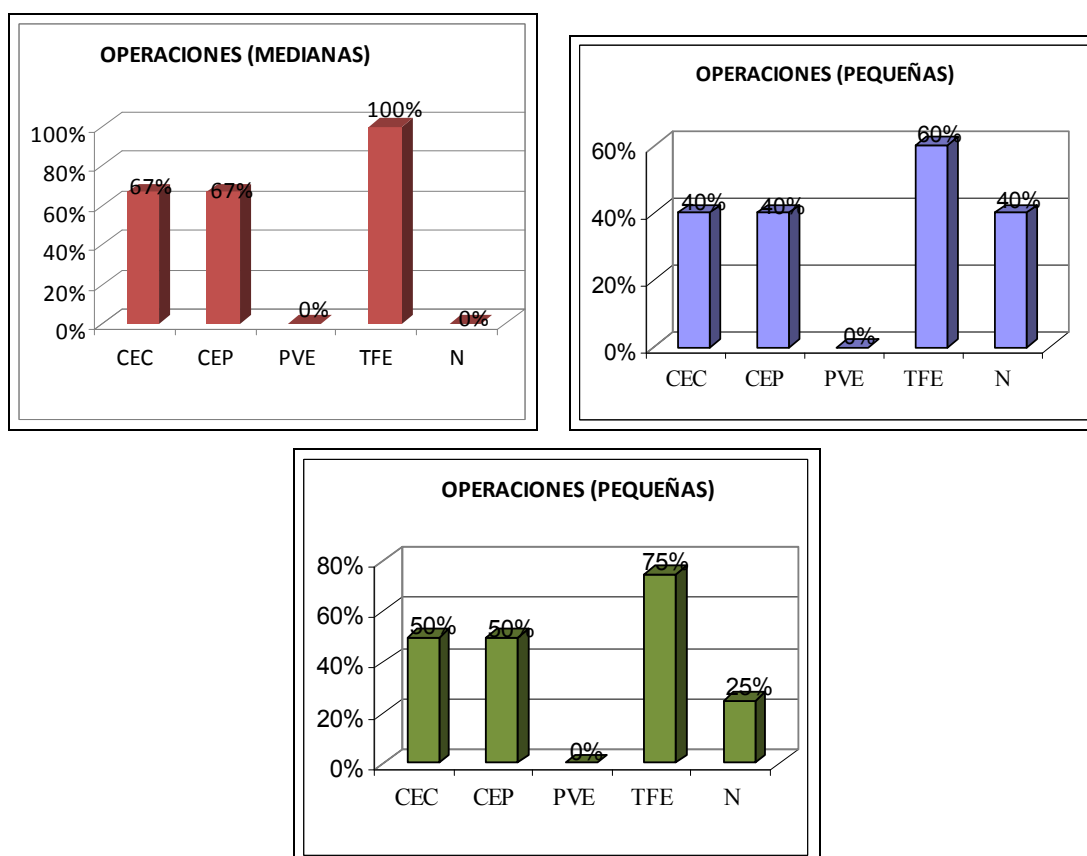
- **CEC** Comercio electrónico con clientes _____
- **CEP** Comercio electrónico con proveedores _____
- **PVE** Promoción y ventas electrónicas _____
- **TFE** Transacciones financieras electrónicas _____
- **N** Ninguna _____

Cuadro No. 44**Pregunta 2.3**

OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
CEC	2	67%	2	40%	4	50%
CEP	2	67%	2	40%	4	50%
PVE						
TFE	3	100%	3	60%	6	75%
N	0	0%	2	40%	2	25%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 28**Pregunta 2.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 67% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, en tanto que en las pequeñas solo 40% la usa; el comercio electrónico con proveedores 67% para las medianas empresas y 40% para las pequeñas. La encuesta

revela que las empresas medianas y pequeñas no tienen promociones y ventas electrónicas; las transacciones financieras electrónicas son realizadas, 100% por las medianas empresas y 60% por las pequeñas, finalmente 40% de las pequeñas empresas no realizan ninguna de estas operaciones.

En las instituciones financieras se han desarrollado varios paquetes de servicios en línea, lo que justifica la inversión en Internet en cada una de las empresas; otras actividades en línea que el empresario debe considerar, son las participaciones en las licitaciones para entidades públicas a través de MIPRO, para lo que se debe cumplir con el requisito de estar inscrito en el RUP (Registro único de Proveedores).

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

Se dice que la gestión tecnológica de una empresa está basada en la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología conveniente con los planes de negocio. Cuando en una empresa se trabaja bajo una normativa de planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, es mucho más productiva la innovación tecnológica. Es indiscutible cuando en la cultura de las empresas se han logrado crear una mentalidad reformadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo.¹⁵

Últimamente las empresas de tecnologías de información han puesto más énfasis para trabajar con las PYMEs, para que la tecnología sea de calidad, con costos

¹⁵ Cfr. [<http://www.articuloz.com/administración-articulos/la-gerencia-ante-la-gestion-tecnologica-su-relevancia-y-alcance-1499804.html>]

accesibles y soporte técnico, las empresas que la ofrecen pueden entrar en un mercado que ha ido cobrando importancia.

Entidades generadoras de software empiezan a notar la cantidad de usuarios de sus programas o utilitarios, reflejando importantes ganancias para la industria de la informática. La tarea de ofrecer tecnologías de información a las PYMEs no es nada fácil, deben estar conscientes de que la adquisición de tecnología por parte de las PYMEs tiene que estar justificada, pues esto implica un egreso, y la justificación de cualquier inversión tecnológica deberá permitir conocer a ciencia cierta cuál será su retorno y el costo beneficio que traerá consigo.

En los últimos años se ha notado que las empresas de tecnología e informática no han logrado cumplir con sus expectativas, por tanto, las metas no han sido alcanzadas de manera completa e incluso algunas no llegan a cumplirse debido a que las empresas de tecnología e informática no son claras cuando venden la idea de la importancia de realizar una inversión en tecnología, es necesario influir que la tecnología no es la medicina, sino una herramienta que permite acelerar y hacer eficientes a los procesos, la tecnología por sí misma no brinda crecimientos espectaculares de productividad, de eficiencia, de rentabilidad y ventas, por ello se requiere de cambios en los procesos del negocio.

Para ofrecer una solución de calidad en las PYMEs, las empresas ofertantes de tecnología deben conocer realmente a través de un estudio detenido, las necesidades del usuario, hay muchas tecnologías en el mercado ecuatoriano que ofrecen una

respuesta a las necesidades y deberían ser implementadas en forma lógica y podría ir variando según las necesidades del cliente PYME.

Se continúa con el estudio de los recursos tecnológicos de 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)

- 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 _____

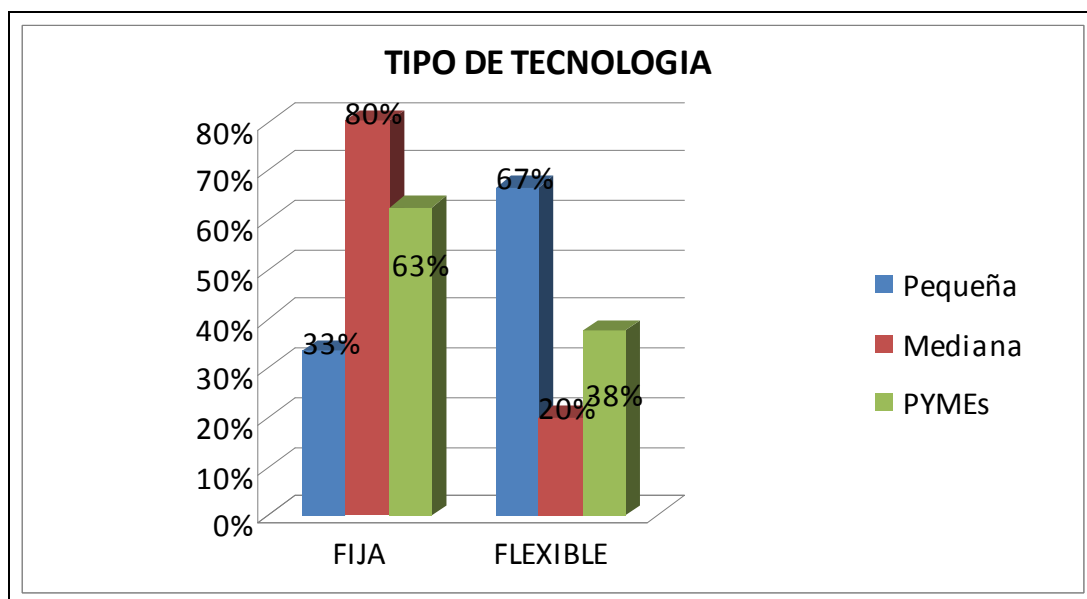
Cuadro No. 45

Pregunta 2.4

TIPO DE TECNOLOGIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
FIJA	1	33%	4	80%	5	63%
FLEXIBLE	2	67%	1	20%	3	38%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 29**Pregunta 2.4**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La mediana empresa tiene 67% tecnología flexible y 33% fija, en las pequeñas un 80% tiene tecnología fija y 20% flexible; es decir la mitad, de las empresas tienen tecnología fija y la otra mitad flexible. Uno de los objetivos más claros a lograr debe ser tener una tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan como materias primas, máquinas, instalaciones, etc. para generar una gama amplia de productos o servicios.

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%):

- Nacionales _____%
- Extranjeros _____%

Cuadro No. 46

Pregunta 2.5

PROCEDENCIA DE TECNOLOGIA				PROCEDENCIA DE TECNOLOGIA			
TIPO DE CIA.	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	TIPO DE CIA.	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL
MEDIANA 1	80%	20%	100%	PEQUEÑA 1	100%	0	100%
MEDIANA 2	70%	30%	100%	PEQUEÑA 2	50%	50%	100%
MEDIANA 3	40%	60%	100%	PEQUEÑA 3	90%	10%	100%
TOTAL	190%	110%	300%	PEQUEÑA 4	30%	70%	100%
PORCENTAJE	63%	37%	100%	PEQUEÑA 5	80%	20%	100%
				TOTAL	350%	150%	500%
				PORCENTAJE	70%	30%	100%

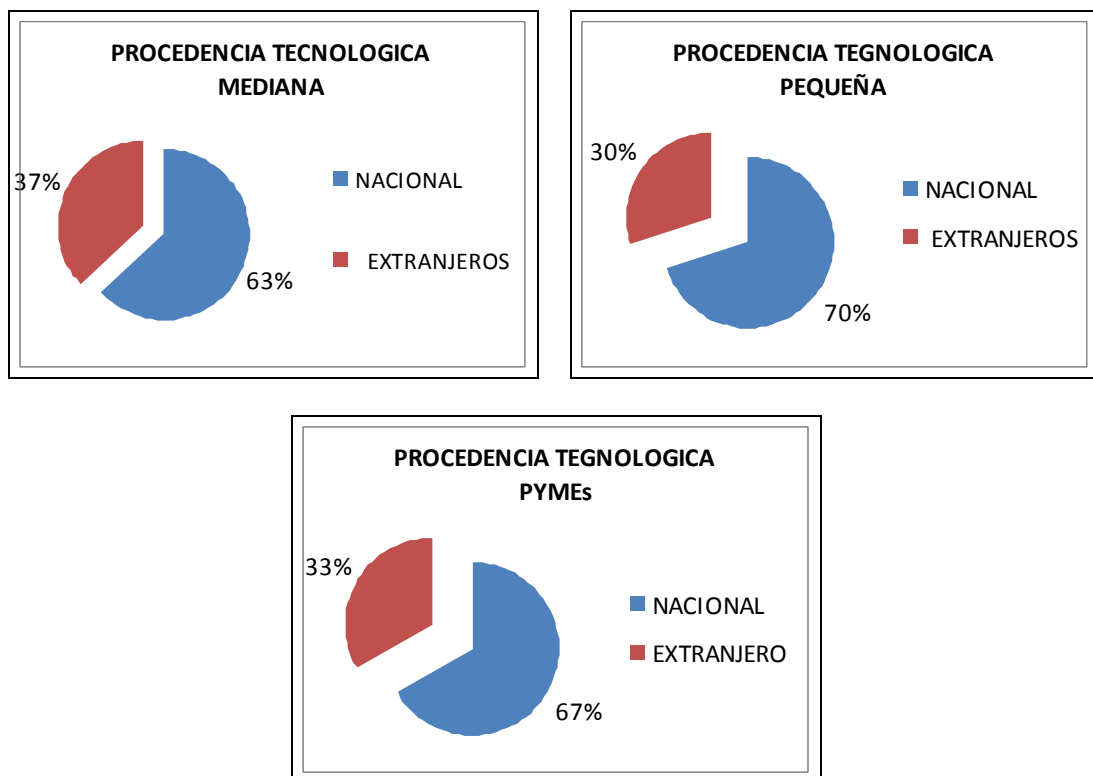
PROCEDENCIA TECNOLOGÍA		
	NACIONAL	EXTRANJERA
PYMEs	67%	33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 30

Pregunta 2.5



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La tecnología empleada por las PYMEs en la mediana empresa 63% es tecnología nacional y 37% extranjera (prevalece lo nacional), en cuanto a las pequeñas empresas

70% tiene tecnología nacional y 30% extranjera, prácticamente es casi igual el origen de la tecnología.

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. 47

Pregunta 2.7

PROYECTOS	PEQUEÑA 1	PEQUEÑA 2	PEQUEÑA 3	PEQUEÑA 4	PEQUEÑA 5	%	MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3	%
Investigación básica		1	1	1		60%	1			33%
Investigación aplicada		1				20%				
Desarrollo experimental		1				20%				
Ninguna de las anteriores	1				1	40%			2	67%

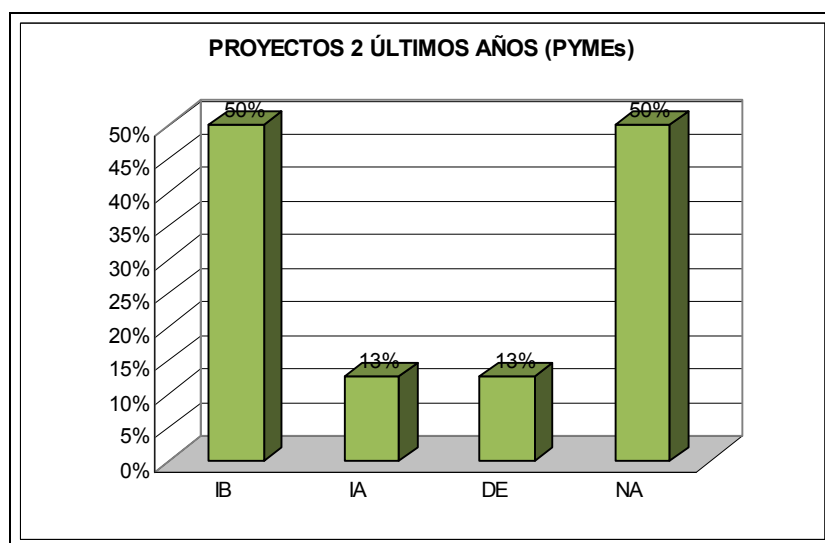
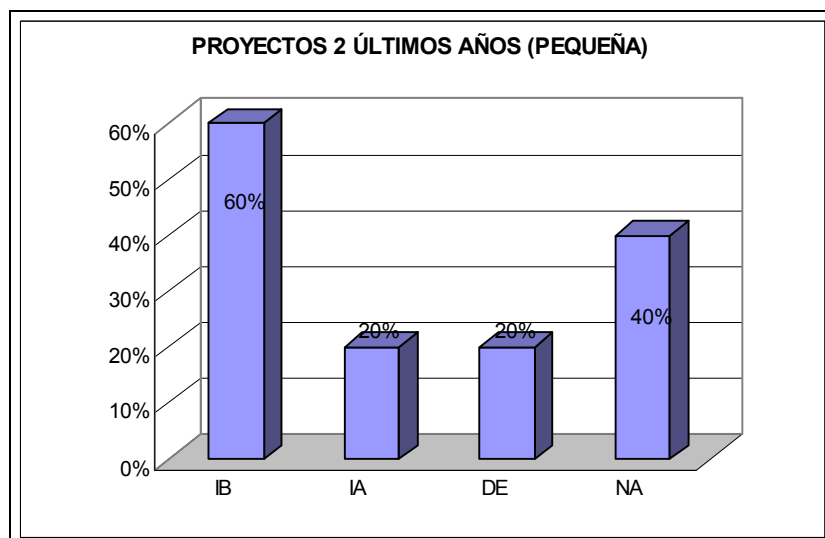
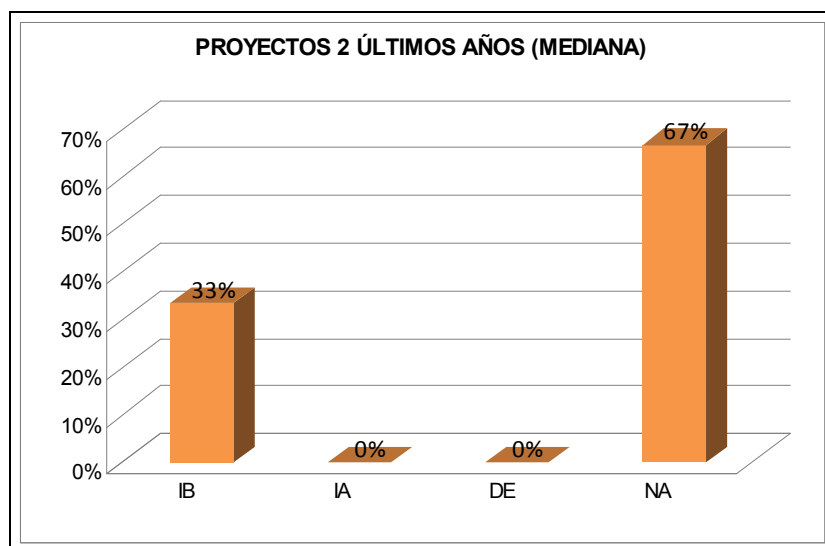
OPCIONES	Total PYMEs	
	No. de Cías	Porcentaje
Investigación básica	4	50%
Investigación aplicada	1	13%
Desarrollo experimental	1	13%
Ninguna de las anteriores	4	50%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 31

Pregunta 2.7



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

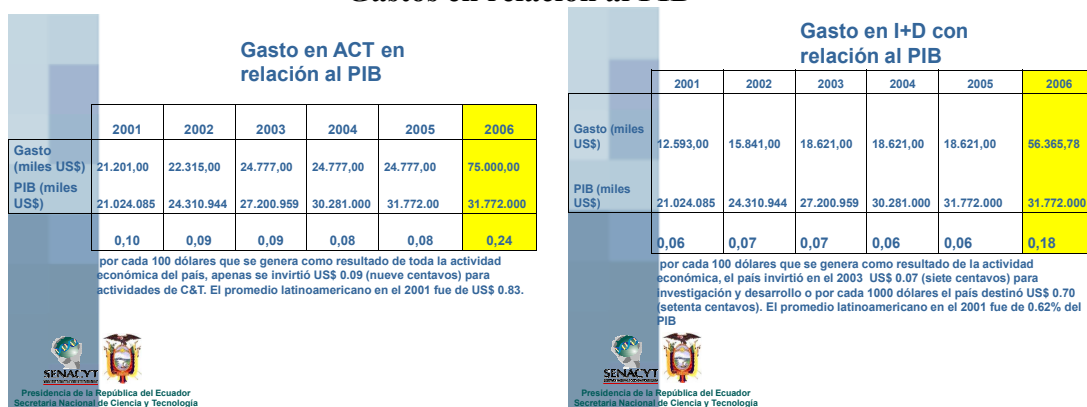
En cuanto a las medianas empresas se observa 33% lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB) y ninguna desarrollo experimental (DE) como también la actividad que no desarrolla investigación aplicada (IA) es la empresa mediana, cabe recalcar que en las encuestas realizadas 67% de los encuestados escogió la opción, ninguna de las anteriores; en cuanto a las pequeñas empresas, tres (3) realizan investigación básica (IB, 60%), una (1) investigación aplicada (IA, 20%), una (1) desarrollo experimental (DE, 20%), y dos (2) ninguna de las anteriores (NA, 40%).

La Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT del Ecuador, que forma parte del 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.

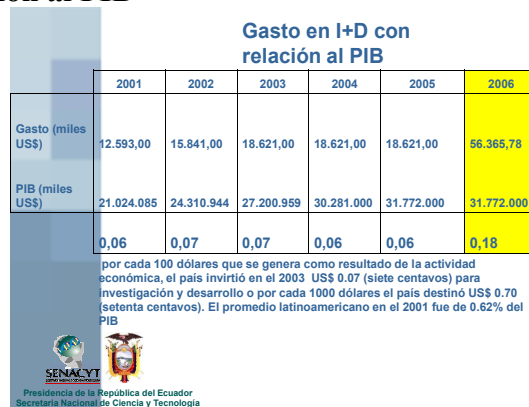
En el Anexo No. 5 se muestra el gasto del Ecuador en actividades de Ciencia y Tecnología y también en Investigación y Desarrollo en relación al PIB. En C&T por cada 100 dólares que se genera como resultado de toda la actividad económica del país, apenas se invirtió US\$ 0.09 (nueve centavos) para actividades de C&T. El promedio latinoamericano en el 2001 fue de US\$ 0.83.

Gráfico No. 32 Gastos en relación al PIB



Fuente: SENACYT

Elaborado por: Daniel Coque



En I&D por cada 100 dólares que se genera como resultado de la actividad económica, el país invirtió en el 2003 US\$ 0.07 (siete centavos) para investigación y desarrollo o por cada 1000 dólares el país destinó US\$ 0.70 (setenta centavos). El promedio latinoamericano en el 2001 fue de 0.62% del PIB.

Ante estos datos desalentadores, tomando en cuenta que EE.UU. en el 2001 invirtió \$2,68 por cápita en I&D, se está muy lejos.¹⁶

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)

¹⁶ Cfr. [<http://www.bce.fin.ec/documentos/publicacionesnotas/competitividad/tendencial/bcte2005.pdf>]

- SI _____
- NO _____

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

Cuadro No. 48

Pregunta 2.8

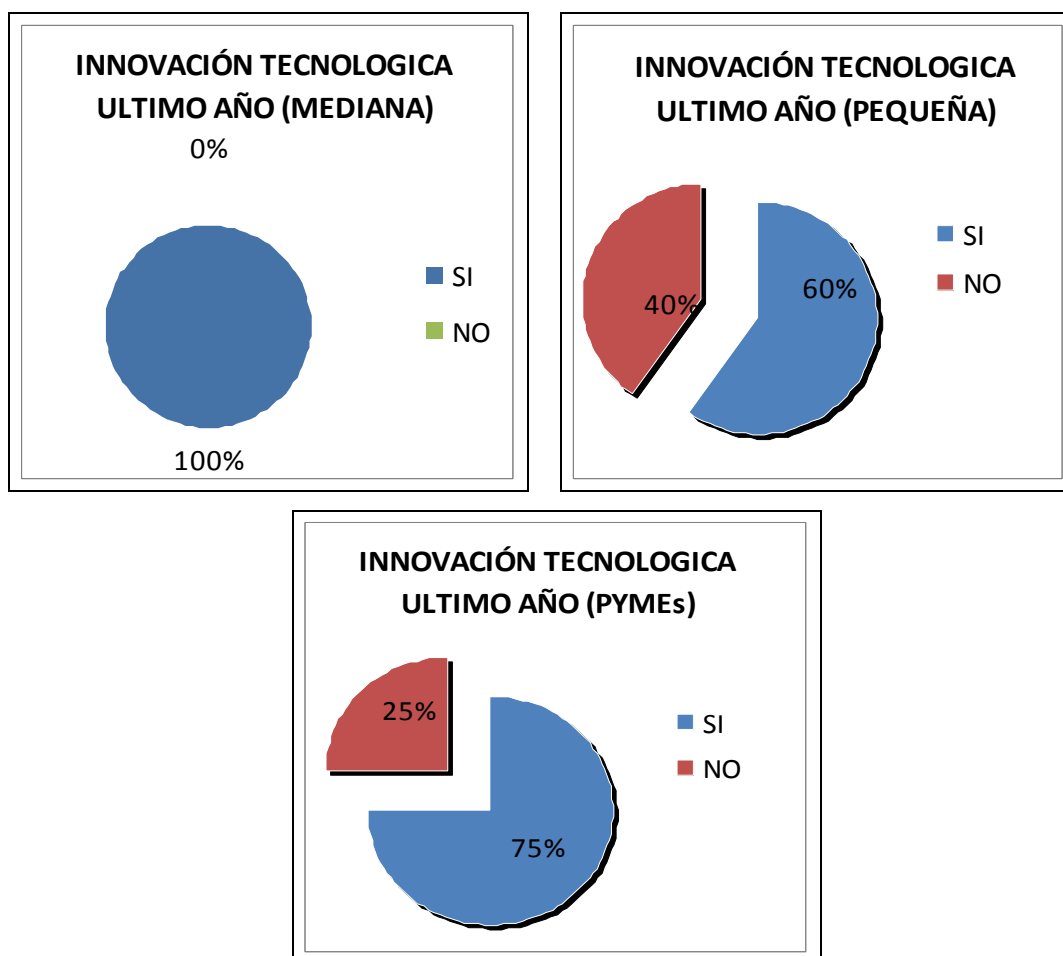
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	3	100%	3	60%	6	75%
NO	0	0%	2	40%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 33

Pregunta 2.8



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Las empresas medianas en su totalidad realizaron alguna actividad de innovación; en lo que se refiere a las pequeñas empresas 60% (3empresas) si realizaron alguna innovación y no el 40% (2 empresas). Visualizando globalmente 75% (6 empresas) realizó alguna innovación tecnológica en el último año, lo cual es alentador, pero para calificar si es positivo tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y, si por las que se optaron fueron las necesarias. El indicador de rentabilidad reflejará el aprovechamiento de la inversión realizada.

Las Tecnologías de Información (TI), ayudan a la hora de conseguir mejoras productivas y competitivas, ya que disminuyen el tiempo al momento de tomar decisiones.

Es importante implantar la tecnología apropiada, la que debe satisfacer las necesidades de la empresa aportando a la solución de problemas, para de esta forma recuperar la inversión y obtener ganancias.

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

Cuadro No. 49

Pregunta 2.9

% DE INVERSION EN INNOVACIÓN				
MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3	Total %	Promedio
8%	20%	30%	58%	19%
PEQUEÑA 1	PEQUEÑA 2	PEQUEÑA 3	Total %	Promedio
40%	10%	5%	55%	18%

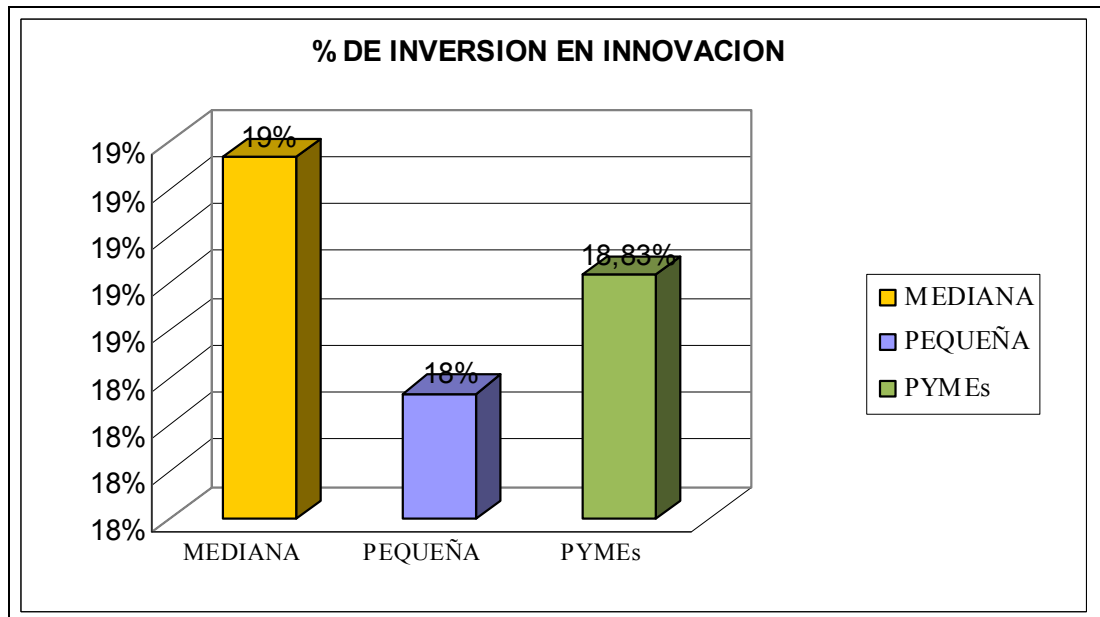
Tipo de Cía	Porcentaje
MEDIANA	19%
PEQUEÑA	18%
TOTAL PYMEs	18,83%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 34

Pregunta 2.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas la inversión destinada para la innovación es del 19% en tanto que para las empresas pequeñas que invirtieron en innovación es 18%.

El proceso de innovación se puede conseguir al combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas, facilitando el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o servicios.

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)

- 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)

- 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) _____
- 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) _____
- 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. 50

Pregunta 2.10

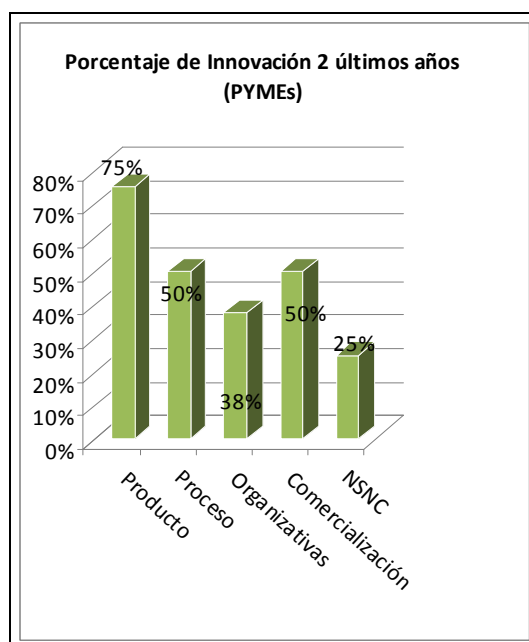
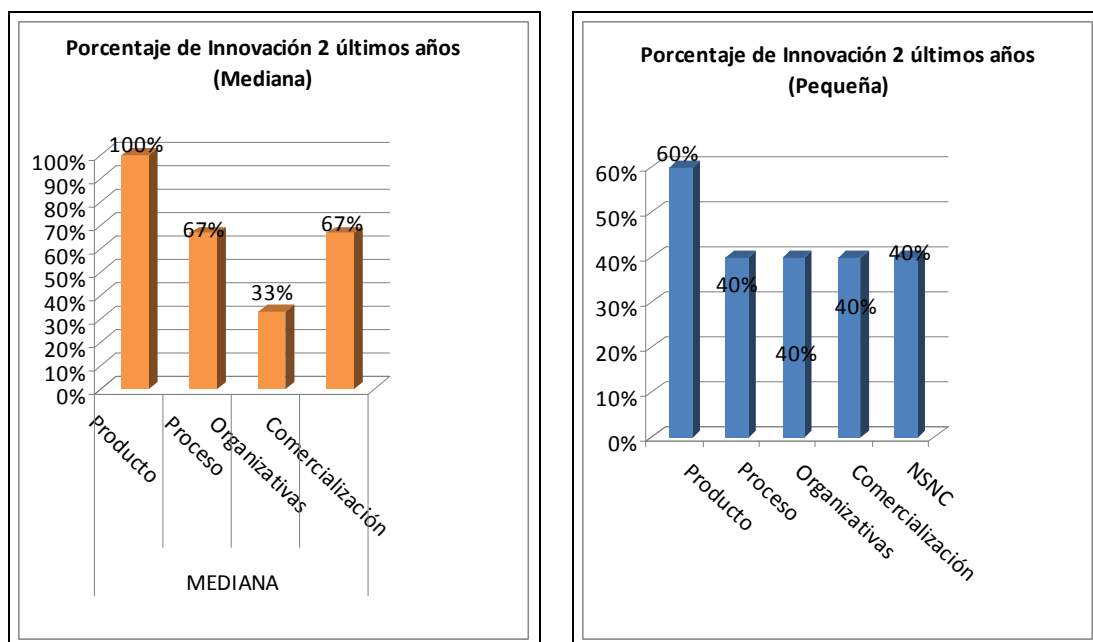
TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizativas	Comercialización	NSNC
MEDIANA					
Numero de empresas	3	2	1	2	
Total empresas	3	3	3	3	
Porcentaje	100%	67%	33%	67%	
PEQUEÑA					
Numero de empresas	3	2	2	2	2
Total empresas	5	5	5	5	5
Porcentaje	60%	40%	40%	40%	40%
TOTAL PYMEs					
Numero de empresas	6	4	3	4	2
Total empresas	8	8	8	8	8
Porcentaje	75%	50%	38%	50%	25%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 35

Pregunta 2.10



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Ante estas opciones los empresarios respondieron que realizaron innovación de producto 100% de las medianas empresas y 60% de las empresas pequeñas; innovaciones de proceso lo hicieron 67% de las medianas y 40% de las pequeñas; en innovaciones organizacionales, las medianas empresas 33% lo hizo mientras que en

las pequeñas lo hizo 40 %; innovaciones de comercialización hicieron 67% de las medianas empresas y 40% en las pequeñas empresas. En las pequeñas empresas se ve que el 40% de los encuestados no saben que responder.

Las PYMEs encuestadas generalmente muestran mayor interés por la innovación de productos, en segundo lugar por el proceso. Su interés de innovación luego de estas dos opciones es el de comercialización, y no hay ninguna innovación a nivel organizacional.

La importancia que tiene el proceso de innovación se debe a que la organización está en la obligación de desarrollar sistemas de información y recursos tecnológicos acorde con los nuevos desafíos, esto implica la renovación y mejoramiento de procesos, productos, servicios, cambios en la organización y la gestión; la innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios.

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. 51

Pregunta 2.11

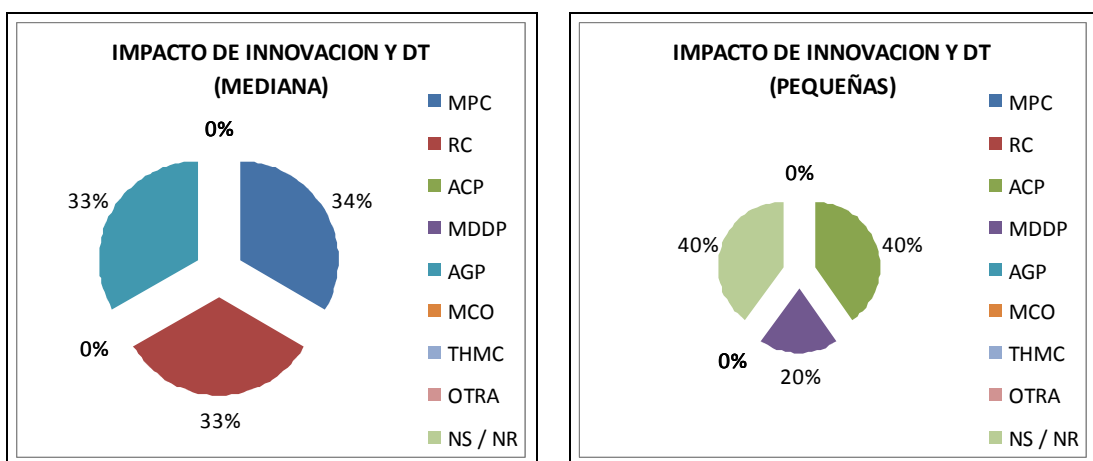
ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
MPC	1	33%	0	0%	1	13%
RC	1	33%	0	0%	1	13%
ACP	0	0%	2	40%	2	25%
MDDP	0	0%	1	20%	1	13%
AGP	1	33%	0	0%	1	13%
MCO	0	0%	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	0	0%	0	0%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NS / NR	0	0%	2	40%	2	25%
TOTAL EMPRESAS	3	100%	5	100%	8	100%

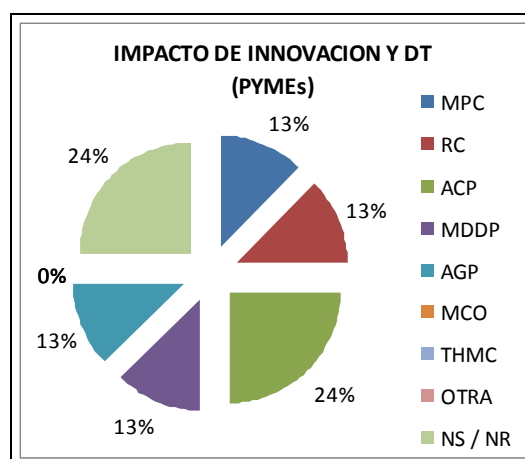
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 36

Pregunta 2.11





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

La ampliación de la gama de productos, en las medianas empresas ha tenido un impacto del 33%; 34% para mejores prácticas de comercialización y 33% de reducción de los costos. En cambio el impacto en las pequeñas empresas se ha distribuido así: 40% aumento de la capacidad de producción, 20% mejora en el diseño y desarrollo de productos y 40% mejora en el clima organizacional.

Según Mauro D. Ríos del ICA (Instituto para la conectividad de las Américas), en las medianas empresas no se ha visualizado el impacto que la inversión en innovación y tecnología provoca en la reducción de costos, quizá esto se debe a que los beneficios de la adopción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, no son visibles en el corto plazo; en tanto que los costos de inversión en las NTICs son apreciados con prontitud en la pequeña empresa; a través de la reducción de costos de producción; además facilitan los procesos de innovación, al permitir la simulación y prueba de nuevos diseños de productos a muy bajo costo; las NTICs proporcionan agilidad para contactar a compradores y vendedores en forma más eficiente a través del almacenamiento y procesamiento de información, representa una manera de

obtener ganancias potenciales, e inclusive contribuye a la creación de nuevos mercados.

Para adoptar las TICs en las PYMES se debe tener bien claro que se requiere de talento humano más competente, esto implicaría reemplazar a los colaboradores de la empresa, pero será mucho mejor capacitarlos adecuadamente; si por el contrario el personal de que dispone tiene conocimientos y destrezas para usar las TICs, estas habilidades son desperdiciadas porque la empresa no dispone de los medios para su aplicación.

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. 52

Pregunta 2.12

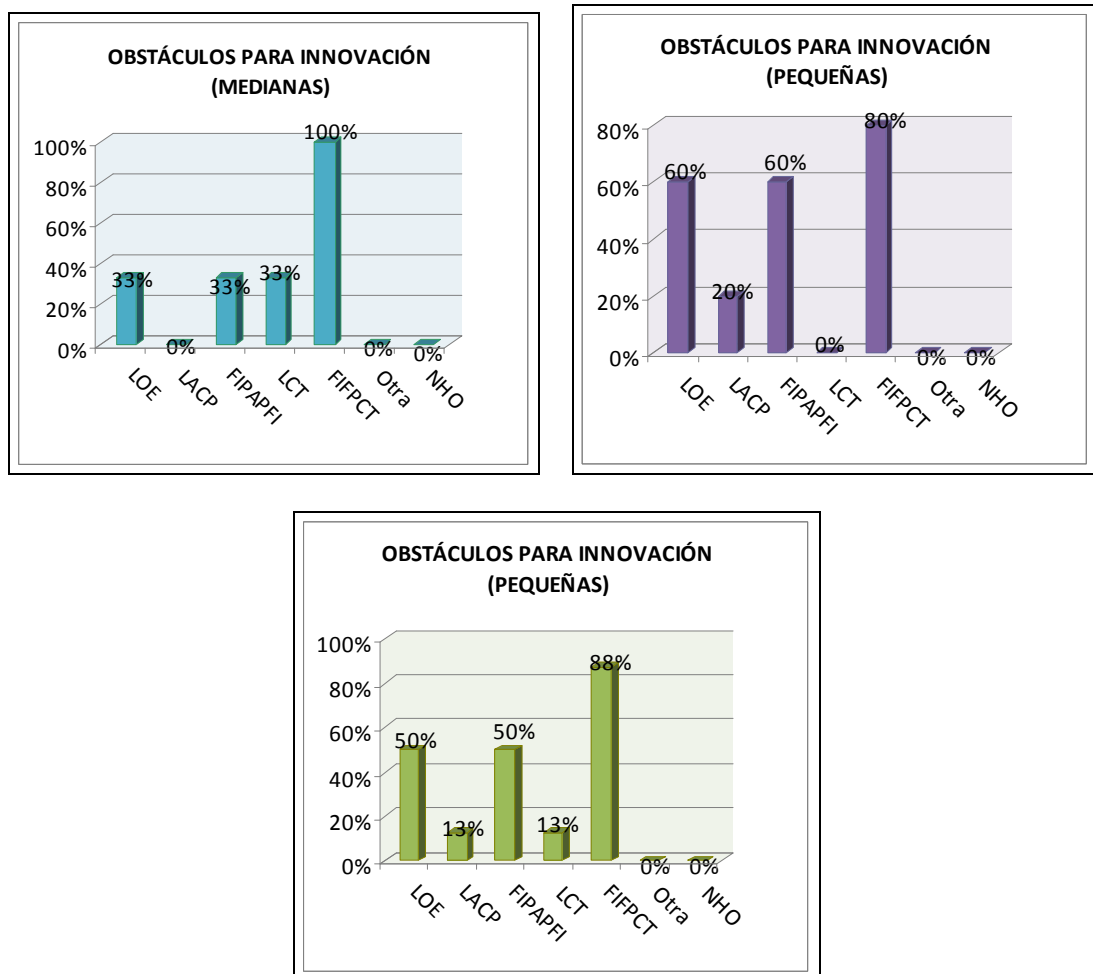
OBSTACULOS	MEDIANA		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
LOE	1	33%	3	60%	4	50%
LACP	0	0%	1	20%	1	13%
FIPAPFI	1	33%	3	60%	4	50%
LCT	1	33%	0	0%	1	13%
FIFPCT	3	100%	4	80%	7	88%
Otra	0	0%	0	0%	0	0%
NHO	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	3		5		8	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 37

Pregunta 2.12



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Es de vital importancia conocer los obstáculos que hacen que una empresa no realice más actividades de innovación, y como puede verse en el gráfico No. 37, el mayor obstáculo tanto para las medianas empresas (100%) como para las pequeñas (80%) es la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología.

Alva Edison, “la innovación consiste en el 1% de inspiración y en el 99 % de transpiración”, es decir, arduo trabajo y no sólo la genialidad de las ideas.

En los proyectos de innovación es importante el compromiso de los empleados y de la gerencia; esta participación es esencial, porque incluso la mejor invención se podría perder, al no tener el respaldo requerido.

Se puede concluir que los tres principales obstáculos en la innovación son: factores con respecto al personal (falta de ideas innovadoras/creativas, resistencia al cambio), factores gubernamentales (legislación, escaso apoyo, incentivos) y factores económicos (riesgo económico, costos muy altos, dificultad para financiarse), este último es el más crítico ya que no se cuenta con una política presupuestaria, el cual debe incluir actividades de innovación y los medios de financiamiento.

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

(Respuesta única)

- **AEMCO** 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. 53

Pregunta 2.13

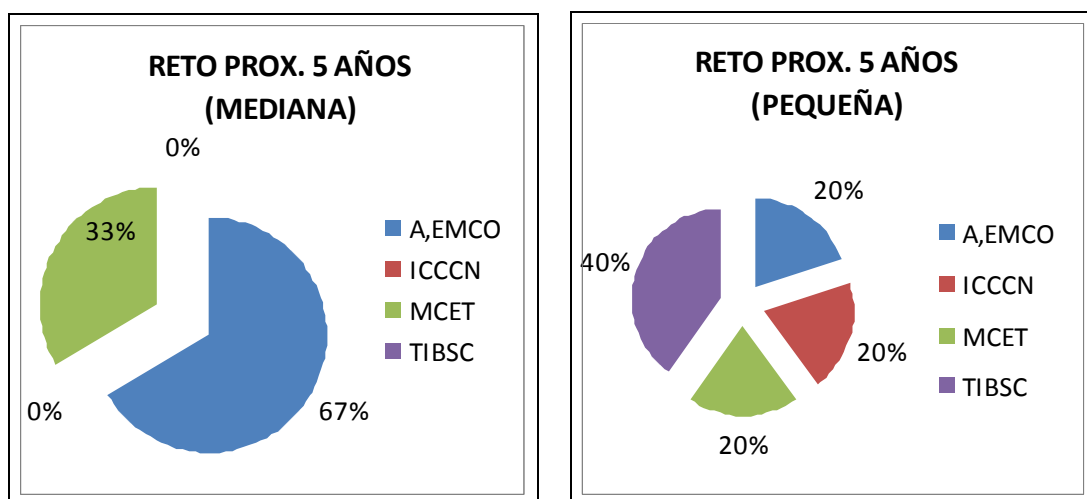
RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
A,EMCO	2	67%	1	20%	3	38%
ICCCN	0	0%	1	20%	1	13%
MCET	1	33%	1	20%	2	25%
TIBSC	0	0%	2	40%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

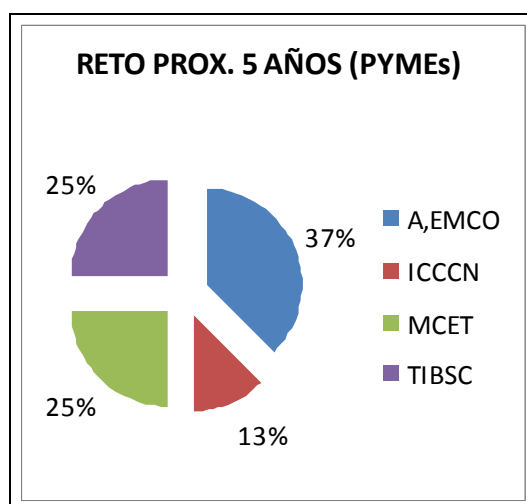
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 38

Pregunta 2.13





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El reto para el 67% de las medianas empresas es análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, 33% piensa que su reto será la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo. En lo que a las pequeñas empresas respecta sus retos serán: 40% transformar ideas en bienes o servicios comerciales, 20% análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, 20% identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, el 20% mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

Las empresas visualizan como el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el “análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional”; en segundo lugar está “mejora en la colaboración de los equipos de trabajo”. Las dos prioridades de innovación a las que se enfrentan tienen relación, si logran modernizar la cultura organizacional contando con personal capacitado y motivado, con NTICs adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa, puede lograrse conociendo a los consumidores y sus necesidades, para satisfacer esas demandas y generar un crecimiento de mercado.

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

(Selección múltiple)

- **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 _____

Cuadro No. 54

Pregunta 2.14

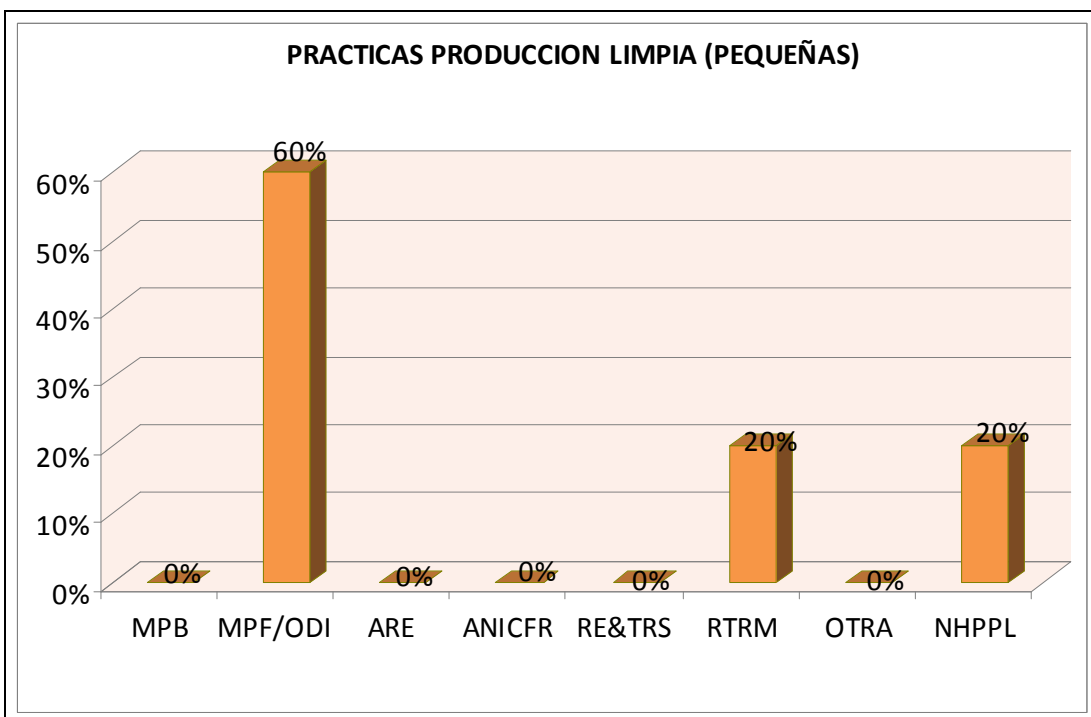
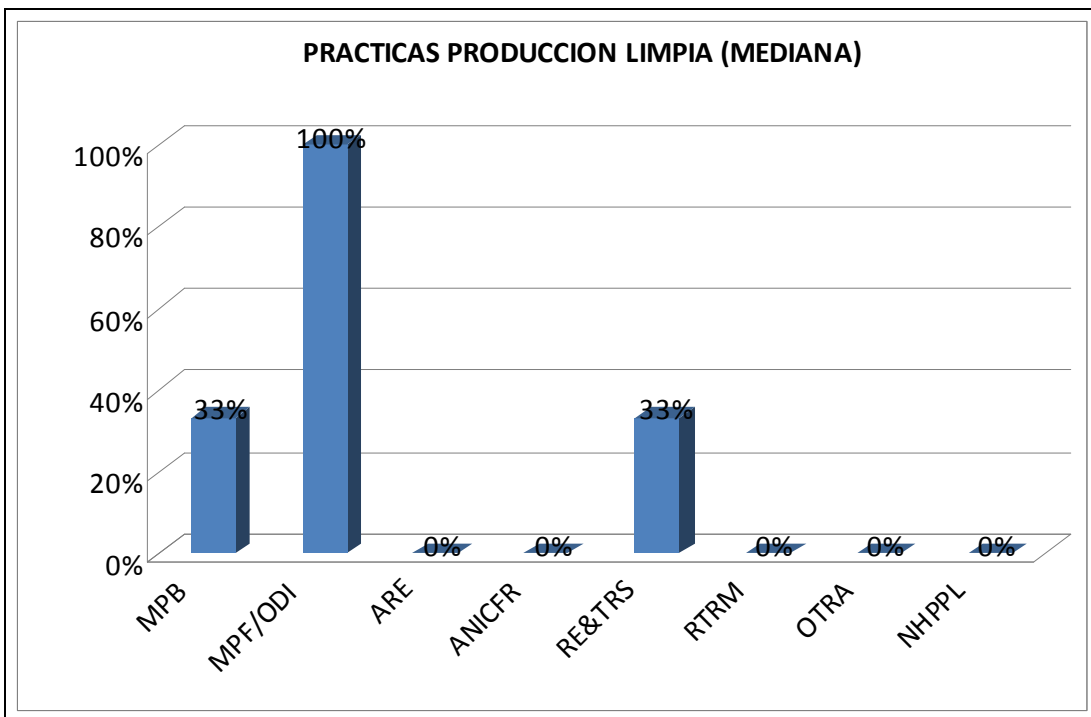
PRACTICAS DE PRODUCCION	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje
MPB	1	33%	0	0%	1	13%
MPF/ODI	3	100%	3	60%	6	75%
ARE	0	0%	0	0%	0	0%
ANICFR	0	0%	0	0%	0	0%
RE&TRS	1	33%	0	0%	1	13%
RTRM	0	0%	1	20%	1	13%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NHPPL	0	0%	1	20%	1	13%
Total empresas	3		5		8	

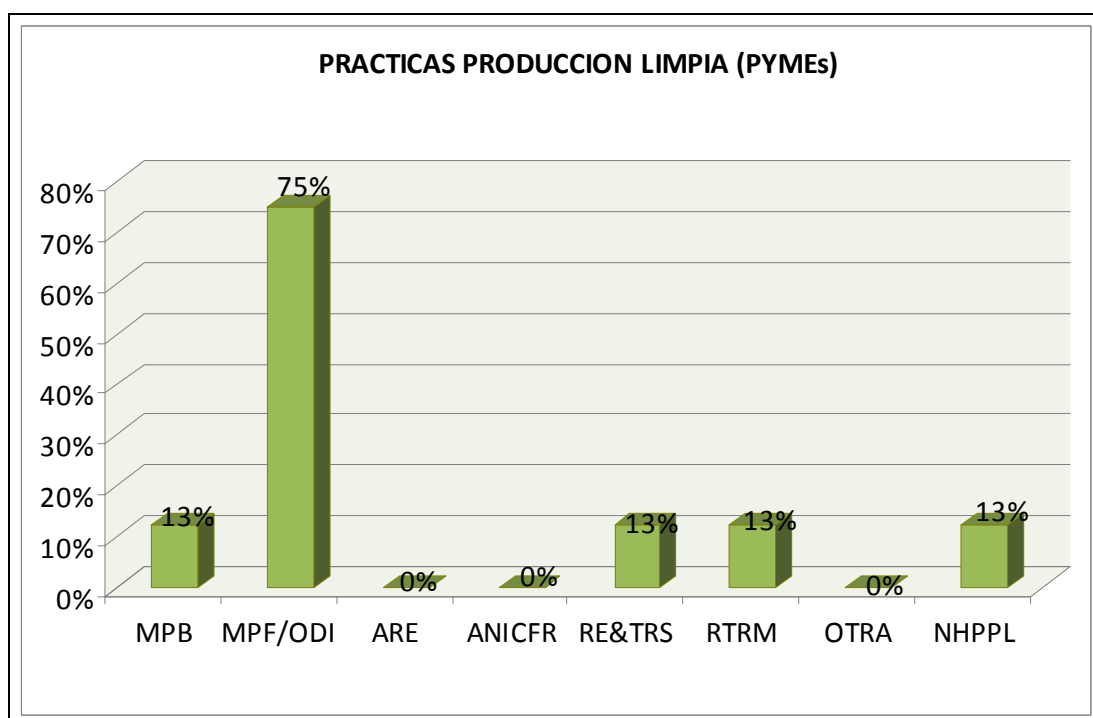
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 39

Pregunta 2.14 Pequeñas, Medianas y Global





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 100% de las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia, a la mejora de los procesos de fabricación optimizando los desechos industriales, en tanto, 33% en la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos. En lo referente a las pequeñas empresas, 60% de las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación optimizando los desechos industriales, 20% a la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 20% restante no tiene prácticas de producción más limpia; ninguna de las empresas aplica la reconversión de la energía.

La eficiencia energética se puede definir como la reducción del consumo de energía manteniendo los mismos servicios energéticos, sin disminuir nuestro confort y

calidad de vida, protegiendo el medio ambiente, asegurando el abastecimiento y fomentando un comportamiento sostenible en su uso. La reducción de la intensidad energética es un objetivo prioritario para cualquier economía, siempre que su consecución no afecte negativamente al volumen de actividad.

Se debe ahorrar energía para vivir mejor, la reconversión de energía deberá ser tomada en cuenta por las empresas no solamente como una contribución al planeta sino a su propia economía; el reconvertir sus desechos en energía puede marcar una diferencia en su imagen hacia el consumidor como en sus costos a través de rentabilidad a mediano plazo.¹⁷

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Las PYMEs se encuentran actualmente ante una oportunidad en lo que respecta al aumento de su competitividad mediante el uso inteligente de las nuevas tecnologías y elementos que interactúan entre sí para apoyar las diversas actividades de la organización.

Un sistema de información no puede operar por sí solo, es necesario un equipo computacional (hardware y software) y quien interactúe con el sistema (recurso humano).

Los sistemas permitirán que las empresas emprendan mejoramientos que impliquen automatización de procesos operativos, manejo de información que sirva de apoyo al

¹⁷ Cfr. [<http://www.smartenergy.cl/eficiencia.html>]

proceso de toma de decisiones, y logre ventajas competitivas como mejor relación con los clientes a través de su implantación y uso.

Para conocer sobre la situación consultada en las PYMEs, sobre los sistemas de información, se han planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados se detallan a continuación:

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

(Respuesta múltiple)

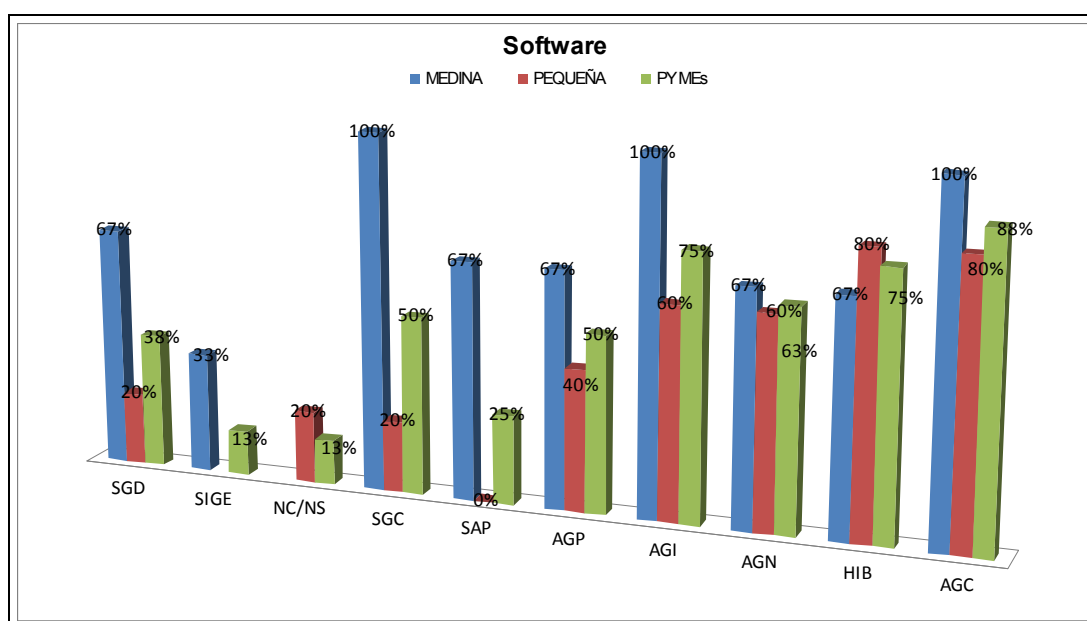
- **HIB** Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, open office, lotus, entre otros) _____
- **AGC** Aplicaciones para la gestión contable _____
- **AGN** Aplicaciones para la gestión de la nómina _____
- **AGP** Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, 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, Open Bravo) _____
- **SAP** Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) _____
- **Otro** _____ ¿Cuál? _____

Cuadro No. 55**Pregunta 7.1**

SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	
	N°	%	N°	%	N°	%
SGD	2	67%	1	20%	3	38%
SIGE	1	33%	0	0%	1	13%
NC/NS	0	0%	1	20%	1	13%
SGC	3	100%	1	20%	4	50%
SAP	2	67%	0	0%	2	25%
AGP	2	67%	2	40%	4	50%
AGI	3	100%	3	60%	6	75%
AGN	2	67%	3	60%	5	63%
HIB	2	67%	4	80%	6	75%
AGC	3	100%	4	80%	7	88%
	3		5		8	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 40**Pregunta 7.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas 67% tiene herramientas informáticas básicas; 100% tienen aplicaciones para la gestión contable; 67% aplicación para la gestión de nómina; 67% tienen gestión de producción; 100% posee software para la gestión de inventario; 100% sistemas para la gestión de clientes; 67% posee sistemas para la

gestión documental; 33% posee sistema de gestión empresarial; y 67% posee sistemas avanzados de producción. En lo que a las pequeñas empresas respecta, 80% disponen de aplicaciones para la gestión contable, 80% herramientas informáticas básicas, 60% aplicaciones para la gestión de la nómina, 60% aplicaciones para la gestión de inventarios, 40% aplicaciones para la gestión de la producción, 20% sistemas avanzados de producción y software para la gestión de clientes, el 20% no posee ningún sistema, y finalmente 20% tienen software para la gestión documental y software integral para la gestión empresarial.

Todos los sistemas de información están sometidos a una diversidad de peligros y amenazas, en muchos casos, los peores abusos del sistema provienen de procedimientos operacionales inadecuados y una pobre administración, por lo cual es importante tener una política de seguridad en cuanto a accesos, identidad y derechos.

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

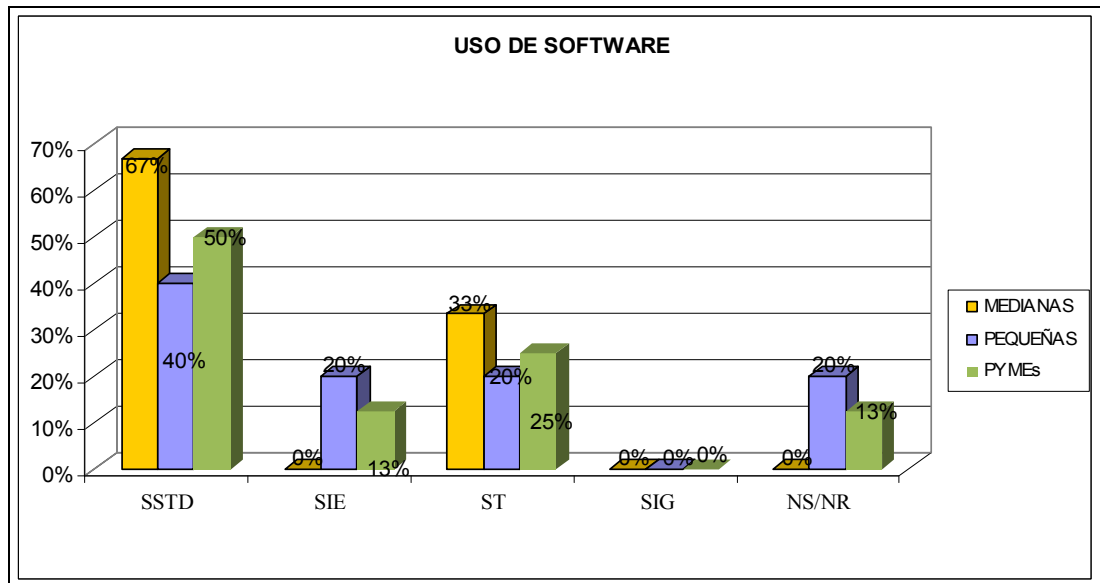
Cuadro No. 56

Pregunta 7.2

USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
SSTD	2	67%	2	40%	4	50%
SIE			1	20%	1	13%
ST	1	33%	1	20%	2	25%
SIG						
NS/NR			1	20%	1	13%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 41**Pregunta 7.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En lo que respecta a las medianas empresas, el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa, es 33% para los sistemas transaccionales, 67% para el sistema de soporte a la toma de decisiones; en cambio en las pequeñas empresas 40% para el sistema de soporte a la toma de decisiones, 20% sistemas de información estratégicos, 20% sistemas transaccionales y 20% no sabe o no responde. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

Las PYMEs deben tomar en cuenta que los sistemas que apoyan a la gestión administrativa deben cumplir con alguna de las siguientes finalidades: automatizar las tareas operativas de la organización; la información que generen deben servir de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones y por ultimo lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores.

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. 57

Pregunta 7.3

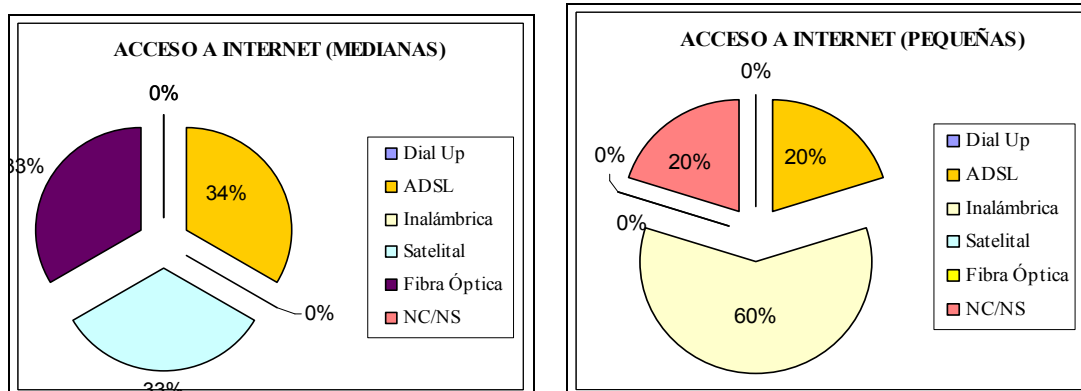
ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
Dial Up	0	0%	0	0%	0	0%
ADSL	1	33%	1	20%	2	25%
Inalámbrica	0	0%	3	60%	3	38%
Satelital	1	33%	0	0%	1	13%
Fibra Óptica	1	33%	0	0%	1	13%
NC/NS	0	0%	1	20%	1	13%
Red Celular	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

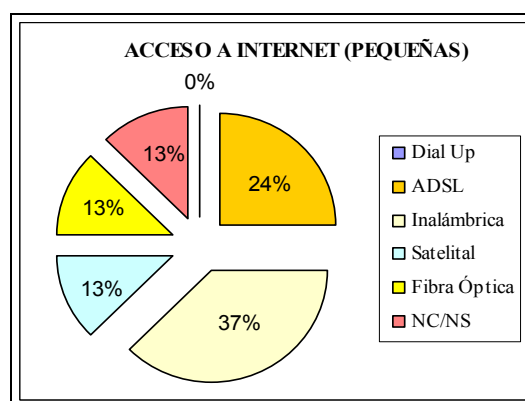
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 42

Pregunta 7.3





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas 33% usan fibra óptica, 34% utilizan ADSL, y 33% se comunica vía Satelital. En lo que a las pequeñas empresas respecta, se ve que 60% se conecta inalámbricamente, 20% con ADSL, y 20% no sabe que responder. Ninguna de las empresas estudiadas se conectaron dial up, es decir ya no lo hacen telefónicamente, que a más de ser costoso y lento, incluye el costo de consumo telefónico adicional.

Es común escuchar afirmaciones que indican que no utilizar o no tener acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación constituye una nueva forma de analfabetismo, el informático. Se afirma que quien no sabe manejar un ordenador es un analfabeto digital.

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

En la actualidad dentro de las PYMEs existen preocupaciones en cuanto a la situación del empleo y sus perspectivas, el objetivo de la calidad de empleo es un distintivo de las empresas preocupadas por mantener una buena y fructífera relación laboral, un requisito imprescindible para que exista un nuevo modelo productivo, al que aspiran y sea una realidad en el menor tiempo posible.

La calidad de empleo se mide en términos de igualdad de oportunidades, con independencia de género o la condición del individuo; un objetivo que se mide en términos de seguridad en las condiciones de trabajo, estabilidad y flexibilidad, y que significa, también, formación a lo largo de la vida laboral. Un modelo que es sinónimo de competitividad e inversión para el futuro de las empresas.

En este capítulo se da a conocer la reacción que produce la calidad de empleo en aspectos tales como: desarrollo tecnológico, sistemas de información y gestión organizacional.

Para conocer lo que sucede en las PYMEs respecto a estos temas, se encuestan 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. 58

Pregunta 3.1

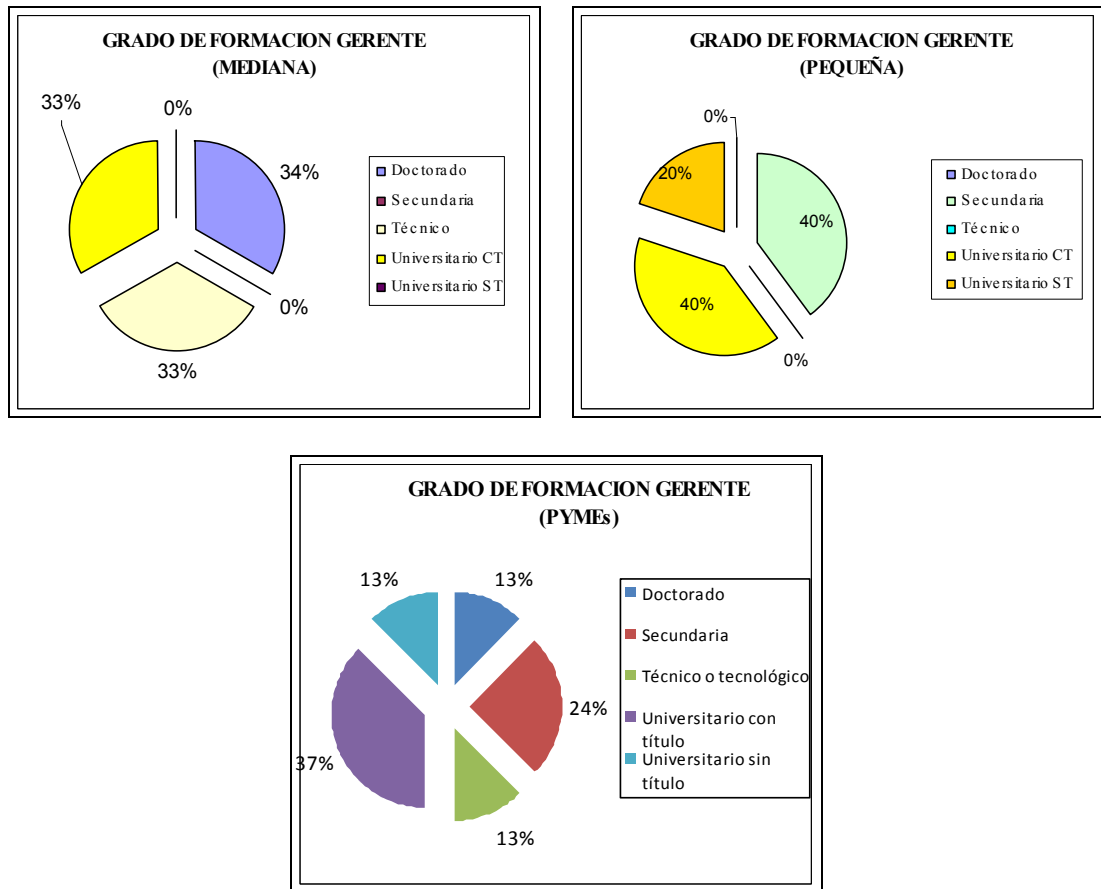
GRADO DE FORMACION	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
Doctorado	1	33%	0	0%	1	13%
Secundaria	0	0%	2	40%	2	25%
Técnico o tecnológico	1	33%	0	0%	1	13%
Universitario con título	1	33%	2	40%	3	38%
Universitario sin título	0	0%	1	20%	1	13%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 43

Pregunta 3.1



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Se puede ver que en la mediana empresa, el 33% de los gerentes tienen formación universitaria con título, 34% doctorado, y 33% es técnico o tecnológico; para el caso de las pequeñas empresas 40% de los gerentes tienen formación universitaria con título, los restantes grados de formación se reparten con el 40% para técnicos y un 20% universitarios sin título.

El papel de los líderes de las empresas es imprescindible en su avance ya que ellos son los encargados de ejecutar las acciones, un buen gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo sobre la empresa, tener una meta clara, mantener una política de puertas abiertas y contagiar a sus colaboradores su visión para que éstos

se comprometan con entusiasmo. El gerente, además de poseer ciertos conocimientos de la industria o del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con el personal, porque él está para dirigir y coordinar las actividades, esto implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones. El gerente también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser buen planificador.

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

- Personal sin remuneración
- Personal permanente
- Personal temporal (pasantías)

Cuadro No. 59

Pregunta 3.2

PERSONAL	MEDIANA					PEQUEÑA						
	MED 1	MED 2	MED 3	TOTAL	%	PEQ 1	PEQ 2	PEQ 3	PEQ 4	PEQ 5	TOTAL	%
PERMANENTE	80	280	190	550	76%	21	11	8	20	8	68	87%
HONORARIOS	2	120	10	132	18%	0	5	0	2	0	7	9%
SIN REMUNERACION	0	40	2	42	6%	0	3	0	0	0	3	4%
TOTAL				724	100%						78	100%

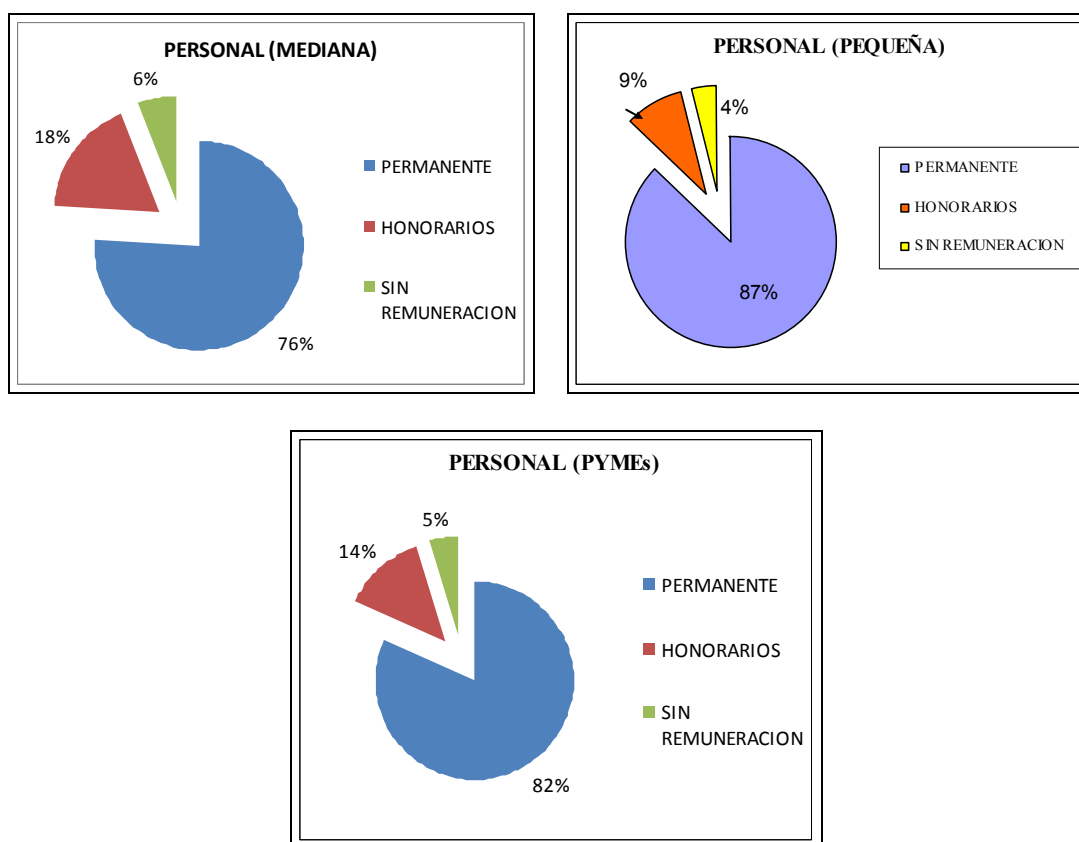
PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No	Porcentaje	No	Porcentaje	No.	Porcentajes
PERMANENTE	550	76%	68	87%	618	77%
HONORARIOS	132	18%	7	9%	139	17%
SIN REMUNERACION	42	6%	3	4%	45	6%
TOTAL	724	100%	78	100%	802	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 44

Pregunta 3.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas, el 76% del personal es permanente, el 18% está bajo honorarios y el 6% es personal sin remuneración; en lo referente a las pequeñas empresas se tiene que el 87% es personal permanente, 9% es personal con honorarios, y 4% es personal temporal de pasantías.

Como puede verse en las PYMES la mayoría del personal empleado es permanente, especialmente personal operativo y parte del administrativo, esto afirma el aporte en la calidad de empleo que hacen estas empresas.

Pregunta 3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

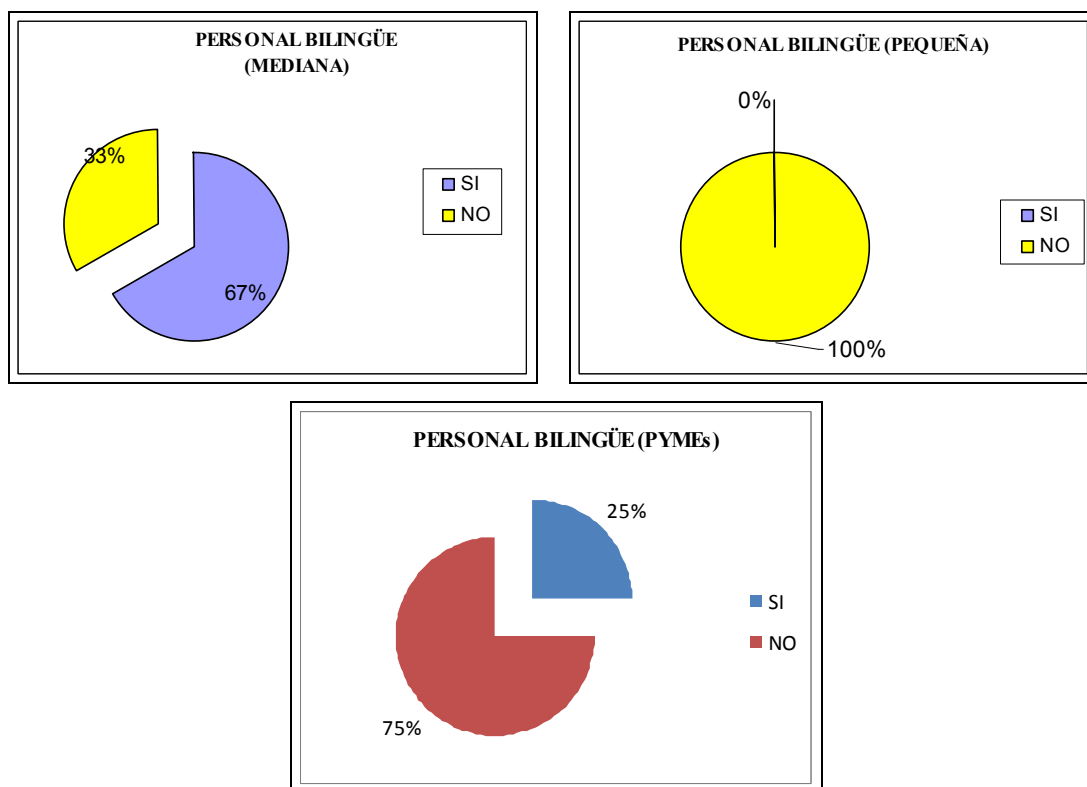
- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 60**Pregunta 3.3**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentajes
SI	2	67%	0	0%	2	25%
NO	1	33%	5	100%	6	75%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 45**Pregunta 3.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Las medianas empresas cuentan con el 67% de personal bilingüe, mientras el otro 33% no lo es; en cambio las pequeñas no tienen personal bilingüe, es decir el 100% no es bilingüe.

Actualmente hablar varios idiomas en un mundo globalizado es una valiosa herramienta que facilita la expansión del comercio a nivel mundial, conocer lo último de la tecnología, conseguir nuevos mercados a través de sistemas de comunicación efectivos, tiene un fuerte impacto en la comercialización y el consumo.

A la hora de establecer relaciones comerciales uno de los atributos principales con los que debe cumplir el gerente es el conocimiento de más de un idioma.

Pregunta 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

Cuadro No. 61

Pregunta 3.4

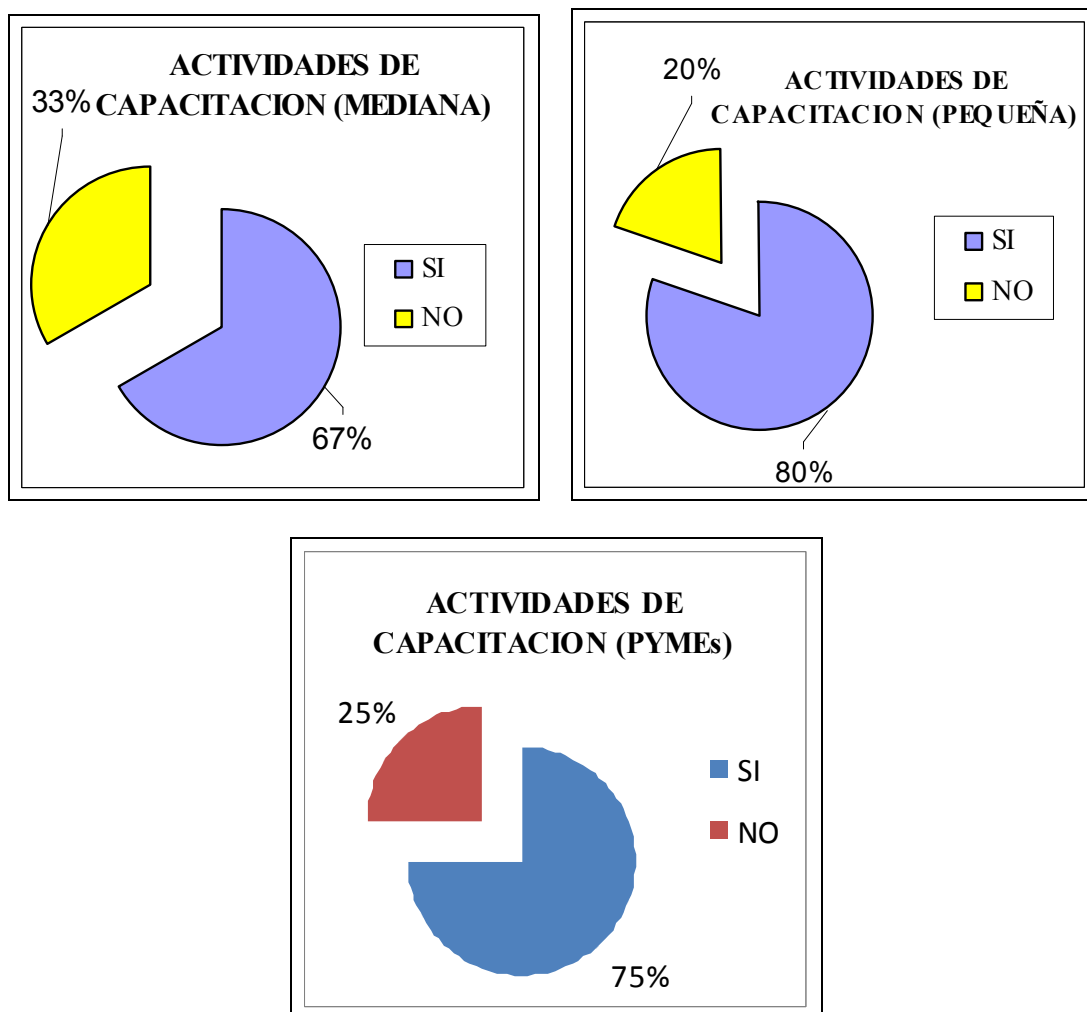
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentajes
SI	2	67%	4	80%	6	75%
NO	1	33%	1	20%	2	25%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 46

Pregunta 3.4



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 33% de las medianas empresas no realizó actividades de capacitación y 67% si se preocupó por capacitar a sus empleados, en tanto que en la pequeña empresa el 20% no capacitó, pero al menos un 80% realizó actividades de capacitación.

El propósito general de una capacitación es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos para que puedan adaptarse a las

exigencias cambiantes del entorno por eso la capacitación debe ser una actividad sistemática planificada y permanente.¹⁸

En las PYMEs de acuerdo a esta encuesta, se valora la importancia de la capacitación del recurso humano, que es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y general, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a las tareas de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación implica por un lado, la integración del colaborador a su puesto de trabajo, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de las actividades.

En consecuencia la capacitación es un factor importante para que los colaboradores brinden el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y creatividad de los colaboradores.

Cuando se planifica a mediano y largo plazo, se da por hecho que se cuenta con el elemento fundamental para efectivizar la planificación: recurso humano con un perfil de puesto adecuado a las necesidades de la empresa.

¹⁸ Cfr. [<http://www.mitecnologico.com/Main/Capacitacionydesarrollorecursoshumanosconceotos>]

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

Cuadro No. 62

Pregunta 3.5

COMPAÑÍAS	¿SE DIÓ CAPACITACIÓN?	PORCENTAJE PRESUPUESTO FORMACION	%
MEDIANA 1	Si	3%	4%
MEDIANA 2	Si	5%	

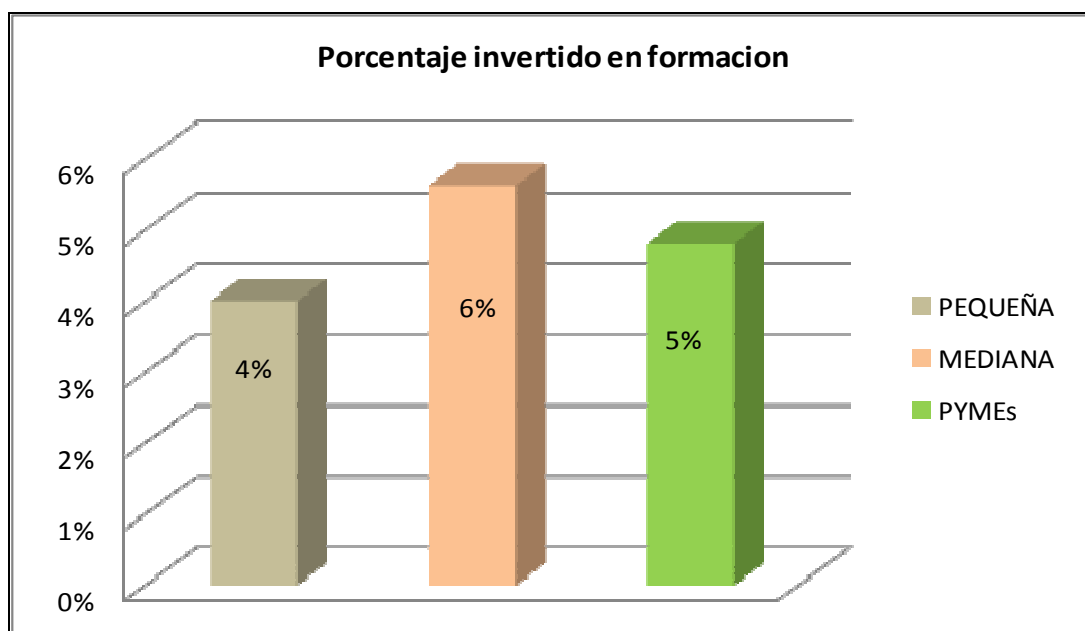
COMPAÑÍAS	¿SE DIÓ CAPACITACIÓN?	PORCENTAJE PRESUPUESTO FORMACION	%
PEQUEÑA 1	Si	0,5%	6%
PEQUEÑA 2	Si	10,0%	
PEQUEÑA 3	Si	10,0%	
PEQUEÑA 4	Si	2,0%	

TOTAL PYMEs	
PORCENTAJE PRESUPUESTO FORMACION	5%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 47

Pregunta 3.5



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Daniel Coque

En la empresa mediana el 67% (dos empresas) desarrollo una actividad de capacitación de los cuales el 50% destinó el 3% del presupuesto para capacitación y

el restante 50% destinó el 5% para esta actividad, es decir lo que asignaron las medianas de su presupuesto para esta actividad es del 4%; en la pequeña empresa el 80% invirtió en capacitación (4 de las 5 empresas analizadas), el 25% reservó un 0.5% a esta actividad, el 50% un 10% y el restante 25% un 2% de su presupuesto a esta actividad, en total las pequeñas empresas destinaron el 5.63% del presupuesto.

Los empresarios no tienen conciencia de la importancia que tiene la capacitación, por lo tanto no realizan una inversión importante en ella, ya que lo consideran un gasto innecesario, y no una inversión. Se debe concientizar que con la capacitación se logrará aprovechar las habilidades de los empleados para que desempeñen su trabajo con actitud positiva obteniendo mayor eficiencia aunando esfuerzos entre todos los que conforman la empresa y aportando con ideas que faciliten alcanzar el éxito.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

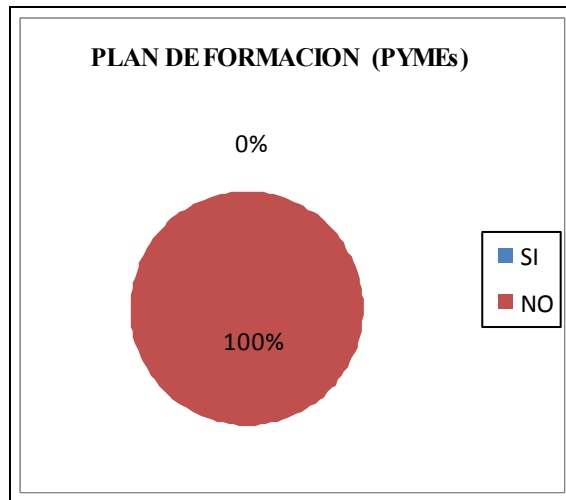
Cuadro No. 63

Pregunta 3.6

PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No.	Porcentajes
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	3	100%	5	100%	8	100%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 48**Pregunta 3.6**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 100% de las medianas empresas no cuenta con un plan de formación para sus empleados, también en las pequeñas empresas se ve que el 100% no tiene ningún plan de formación para sus empleados.

El formular planes de formación exige que se visualice la intervención institucional de manera integral, es decir, considerando los problemas que motivan el requerimiento de formación. Por otro lado, se debe describir lo más amplio posible a la población objeto de intervención, las competencias laborales que se requieren desarrollar para lograr un desempeño compatible con la naturaleza de las funciones que realizan que deben realizar o deberían realizar estas personas.

Asimismo, es requisito que en el plan de capacitación, se definan cual es el objetivo de desarrollo, logros que se esperan sean alcanzados una vez finalizada la formación, las competencias que abordará el programa, los requisitos, la identificación de contenidos y definición de la estructura del programa.

Otro aspecto importante es la identificación de las estrategias de formación tales como modalidades o forma de entrega de los contenidos, métodos didácticos y los medios. Para finalizar es importante considerar la estrategia de evaluación formativa y la sumativa, para corroborar el aprendizaje logrado por los participantes en función de los objetivos generales y específicos del evento.¹⁹

Es necesario visualizar como un todo, la demanda y oferta de capacitación objeto de la intervención a fin de alcanzar un balance y pertinencia de la formación del recurso humano dentro de las distintas categorías ocupacionales y niveles en las escalas de conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador debe saber para que pueda mejorar los comportamientos laborales. El resultado de esta evaluación permitirá conocer a la gerencia con qué personal cuenta para llevar a cabo sus estrategias.

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. ____

Cuadro No. 64

Pregunta 3.7

ESCALA	PROMOCION INTERNA	MEDIANA	%	PEQUEÑA	%	TOTAL PYMES	
						No.	Porcentajes
1	POCO IMPORTANTE	1	33%	0	0%	1	13%
2	ALGO IMPORTANTE	1	33%	2	40%	3	38%
3	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	1	33%	1	20%	2	25%
4	IMPORTANTE	0	0%	2	40%	2	25%
5	BASTANTE IMPORTANTE	0	0%	0	0%	0	0%
	NO SABE, NO RESPONDE	0	0%	0	0%	0	0%
	TOTAL EMPRESAS	3	100%	5	100%	8	100%

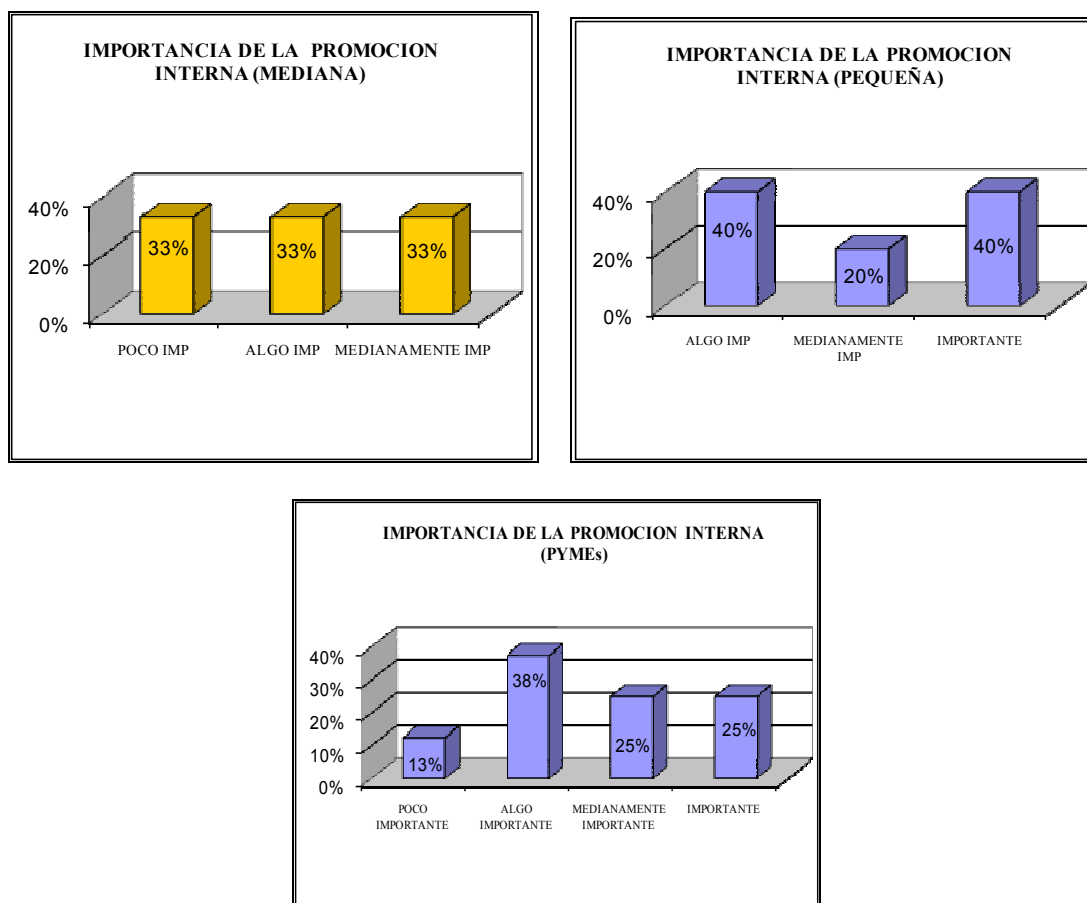
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

¹⁹ Cfr. [<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/ifp/intecap/norte2.pdf>]

Gráfico No. 49

Pregunta 3.7 Pequeña, Mediana y Global



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

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

En la mediana empresa consideran un 33% que la promoción interna es poco importante; para el 33% es algo importante y para el 34% es medianamente importante, en tanto que en la pequeña empresa el 40% considera que es algo importante, para el 20% que es medianamente importante; y para el 40% que es importante.

Es notable la poca importancia que tiene la promoción interna dentro de la cultura organizacional de las PYMEs; cuando no se desarrollan actividades de capacitación y no se presupuesta esta actividad, no se tienen empleados idóneos para ser promovidos internamente. La contratación externa podría ser más costosa, riesgosa y de lenta adaptación al cargo, mientras que cuando se opta por la promoción interna se mejora el clima laboral, la adaptación es inmediata y el promovido es conocido y confiable, estas buenas prácticas institucionales justifican la inversión en capacitación.

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

- **DT** El desarrollo tecnológico _____
- **SI** El desarrollo de los sistemas de información _____
- **GO** La gestión organizativa _____

Cuadro No. 65

Pregunta 2.6

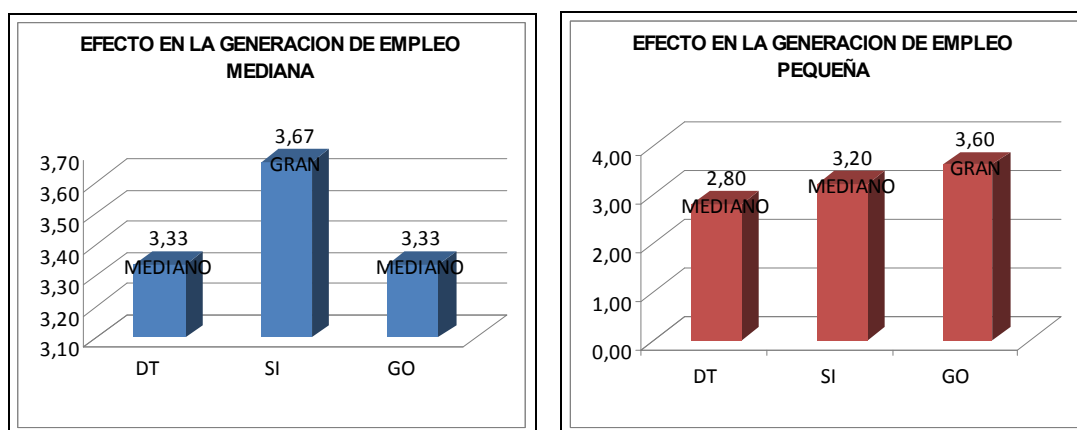
ESCALA DE VALOR	MEDIANAS						PEQUEÑAS						TOTAL PYMES					
	DT	%	SI	%	GO	%	DT	%	SI	%	GO	%	DT	%	SI	%	GO	%
1 MINIMO EFECTO							1	20%					1	13%	0	0%	0	0%
2 ALGUN EFECTO	1	33%	1	33%	1	33%	1	20%	2	40%	2	40%	2	25%	3	38%	3	38%
3 MEDIANO EFECTO	1	33%					1	20%	1	20%			2	25%	1	13%	0	0%
4 GRAN EFECTO			1	33%	2	67%	2	40%	1	20%	1	20%	2	25%	2	25%	3	38%
5 MÁXIMO EFECTO	1	33%	1	33%					1	20%	2	40%	1	13%	2	25%	2	25%
TOTAL	3	100%	3	100%	3	100%	5	100%	5	100%	5	100%	8	100%	8	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 50

Pregunta 2.6



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

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

En las medianas empresas 33% indican que el desarrollo tecnológico tiene algún efecto en la calidad de empleo, 33% un mediano efecto y 33% que tiene un máximo efecto en la calidad de empleo, en cuanto a los sistemas de información un 33% indica que posee algún efecto, 33% que tiene un gran efecto y 33% que posee máximo efecto en la generación de empleo, en la gestión organizacional el 33% de las empresas muestra tener algún efecto y 67% indicó que este tiene un máximo efecto en la calidad de empleo.

En las pequeñas empresas el desarrollo tecnológico tiene un mínimo efecto, algún efecto y un mediano efecto en un 20% de las empresas respectivamente y 40% el desarrollo tecnológico tiene un gran efecto en la calidad de empleo, en cuanto a los sistemas de información un 40% indica que estos poseen algún efecto, 20% indican que tiene un mediano, gran y máximo efecto en la calidad del empleo respectivamente, en la gestión organizacional el 40% de las empresas muestra tener algún efecto, 20% un máximo efecto y 40% indicó que la gestión tiene un máximo efecto en la calidad de empleo.

La mediana empresa esta conciente que la gestión organizacional induce a la calidad de empleo; para la pequeña empresa prevalece el criterio que los sistemas de información son generadores de empleo.

La utilización de sistemas de información es una oportunidad para las PYMEs como un medio para generar empleo y contribuir al mejoramiento del nivel socioeconómico del país. La gestión organizacional permitirá direccionar a la empresa hacia la adopción de nuevas tecnologías; el desarrollo tecnológico posibilita

el avance de nuevas alternativas en productos y servicios con ventajas competitivas dentro del país y fuera de este, todos los esfuerzos que hagan las empresas para su crecimiento y desarrollo involucran necesariamente la calidad de empleo, cabe recalcar que un empleado bien capacitado desempeñará un papel muy importante en el alcance de los objetivos planteados.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las PYMEs requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados.

La cultura organizacional cumple numerosas funciones en la empresa, una de ellas es que transmite un sentido de cohesión a los miembros, a mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella. Hay un dicho que dice que "todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas".

La cultura organizacional modela, guía, determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado, las PYMEs desarrollan una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.

Las herramientas de gestión basadas en la calidad humana, utilizan la creatividad y el desarrollo individual para dar un sentido diferente a las acciones colectivas. Los resultados de unir las técnicas de gestión y las de factor humano mejorarán la

productividad y competitividad en el mercado, y también favorecerán el desarrollo de nuevos conceptos de calidad de vida en el trabajo.

Las PYMEs requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados.

La cultura de una organización son las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales funciona. En una PYME, es el emprendedor que la crea, quien imprime carácter a la organización, tiene ideas claras de lo que quiere y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, quienes comparten sus ideas.

La consolidación de una cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo. Dentro de las culturas se dan subculturas, esto es unidades organizacionales de menor tamaño que desarrollan una cultura propia dentro de otra, las cuales llegan a tener enorme influencia en las empresas. Esto se ve con frecuencia en los departamentos de venta, donde se identifican muy bien algunos elementos comunes a los integrantes del grupo cultural, como los rituales, símbolos, historias y lenguaje.

Las PYMEs del país deben reestructurarse, hacer una revisión en donde están sus debilidades en sus recursos, específicamente el humano a fin de dar paso a que se genere una integración de equipo cohesivo, comprometido, responsable en el logro

de una cultura organizacional auténtica y bajo la dirección de un liderazgo gerencial con mayor cohesión responsable frente a los retos y al manejo adecuado de una cultura que garantice resultados.²⁰

La importancia de la capacitación sin duda alguna es la base principal para el logro de las metas empresariales, en el acápite 5.1 se habló de varios de los aspectos importantes, de lo que se puede deducir que el verdadero cambio, y la obtención de los logros empresariales está basado en el continuo cambio de mentalidad y deseo de superación.

Lo referente 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 _____

Cuadro No. 66

Pregunta 3.8

ESCALA DE VALOR		MEDIANA		PEQUEÑAS		TOTAL PYMES	
		Nº CIAS	%	Nº CIAS	%	Nº CIAS	Porcentajes
1	POCO DESARROLLADO						
2	ALGO DESARROLLADO			1	20%	1	13%
3	MEDIANAMENTE DESARROLLADO	3	100%	2	40%	5	63%
4	DESARROLLADO			2	40%	2	25%
5	SISTEMA MOTIVADOR						
TOTAL		3	100%	5	100%	8	100%

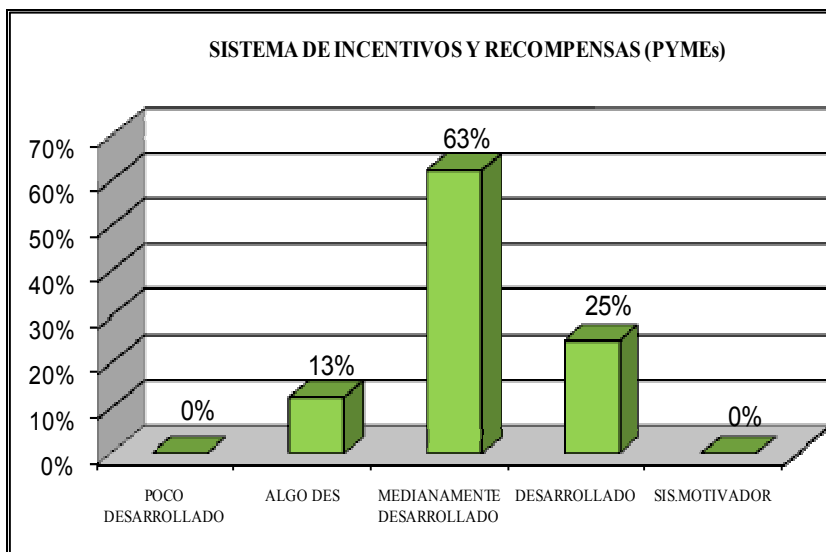
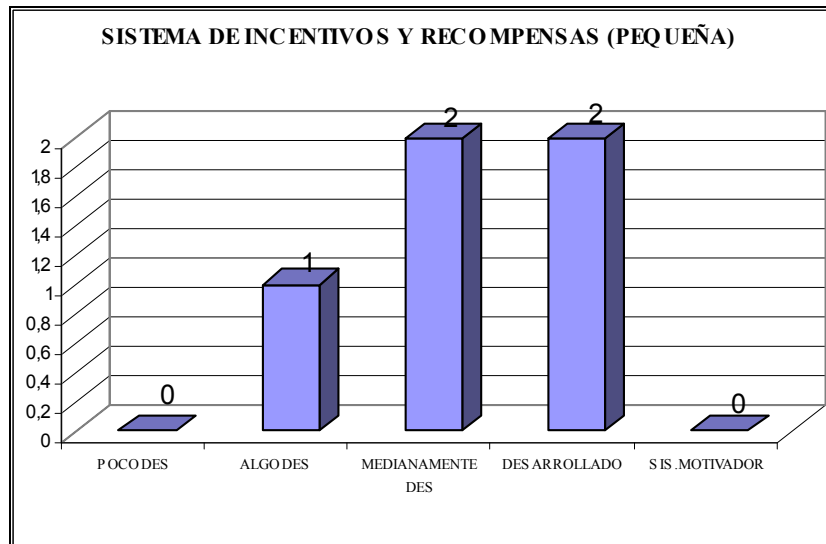
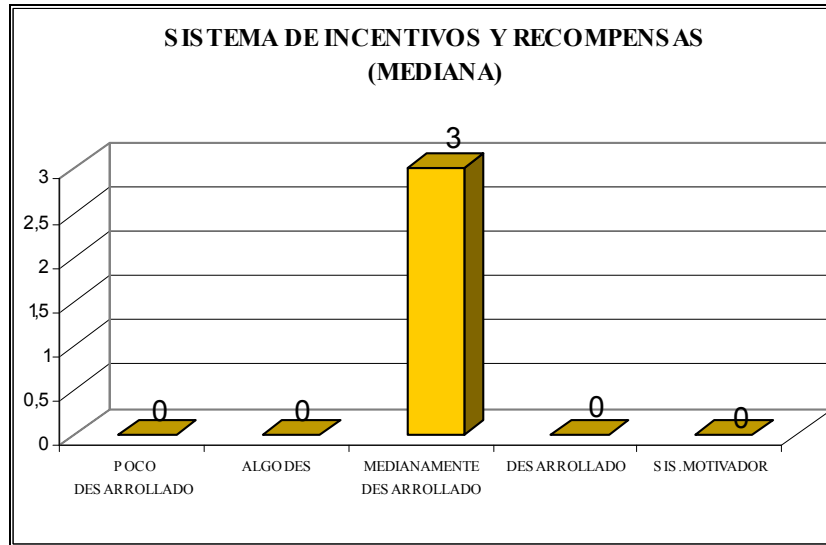
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

²⁰ Cfr. [<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/cultura-organizacional-de-las-pymes.htm>]

Gráfico No. 51

Pregunta 3.8 Pequeñas, Medianas y Global



Fuente: Resultados encuesta
 Elaborado por: Daniel Coque

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

Puede observarse que el sistema de incentivos y recompensas esta medianamente desarrollada en un 100% (3 empresas) de las medianas empresas. En cuanto a la pequeña empresa en el 20% (1 empresas) el sistema está algo desarrollado, en un 40% (2 empresas) esta medianamente desarrollado y 40% (2 empresas) el sistema de incentivos y recompensas esta desarrollado.

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:

- **TDCPD** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
- **TDCA** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____

- **CCC** Constitución de círculos de calidad _____
- **CDSC** Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
- **APE** Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
- **AADPC** Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____

Cuadro No. 67

Pregunta 3.9

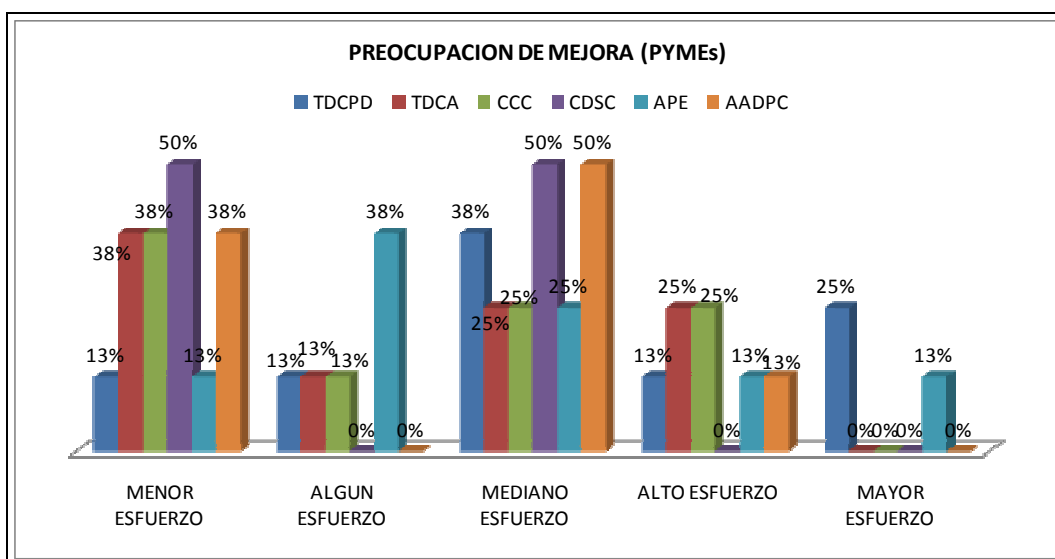
ESCALA DE VALORACION	PYMEs											
	TDCPD	%	TDCA	%	CCC	%	CDSC	%	APE	%	AADPC	%
1 MENOR ESFUERZO	1	13%	3	38%	3	38%	4	50%	1	13%	3	38%
2 ALGUN ESFUERZO	1	13%	1	13%	1	13%			3	38%		
3 MEDIANO ESFUERZO	3	38%	2	25%	2	25%	4	50%	2	25%	4	50%
4 ALTO ESFUERZO	1	13%	2	25%	2	25%			1	13%	1	13%
5 MAYOR ESFUERZO	2	25%							1	13%		
TOTAL	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 52

Pregunta 3.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En el ámbito PYMEs se puede observar que el 38% (3 empresas) realizan un mediano esfuerzo para que los empleados tengan participación activa (voz-voto) en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado y solo un 25% (dos empresas) realizan un mayor esfuerzo por mejorar el entorno laboral en este aspecto; en cuanto a la participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo únicamente un 25% (2 empresas) realizan un mayor esfuerzo por mejorar y permitir mayor participación de sus empleados en la toma de decisiones; en materia de constitución de círculos de calidad un 30% (3 empresas) realiza un mínimo esfuerzo desconociendo las ventajas y múltiples beneficios que obtendrían a través del tiempo y solo un 25% (2 empresas) ve la importancia de ofrecer un producto de mejora calidad; al hablar de la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación idóneos, un 50% realiza un mínimo esfuerzo por mejorar mientras que el restante 50% realiza solo un mediano esfuerzo con lo cual se puede decir que los empresarios PYMEs si tienen descuidado este aspecto no van a conocer los requerimientos del cliente interno y mucho peor no estarán al tanto de las necesidades de los clientes externos; si se trata de asesoría permanente por el departamento de personal las cifras tampoco son alentadoras un 38% (3 empresas) realizan algún esfuerzo por mejorar y tener mayor contacto con su personal, un 13% (una empresa) está realizando un máximo esfuerzo porque el personal esté al tanto de los asuntos de la empresa; en tanto que al aplicar acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo, el 50% está realizando un mediano esfuerzo por impartir disciplina para mejorar el entorno laboral y que se respete el trato entre empleador y el empleado, son necesarias las palabras de aliento y motivación ya sea mediante recompensas e incentivos pero también es fundamental

establecer el rol dentro de la organización para que prime el respeto y no la desobediencia.

El reto que afronta todo consultor o nuevo líder, cuando quiere hacer mejoras en una organización, es modificar una cultura arraigada que no se ajusta a las nuevas circunstancias comerciales o tecnológicas. La cultura organizacional fuerte brinda seguridad al personal frente a cualquier cambio que se proponga, por mínimo que sea; cuando la cultura organizacional es débil enfrenta rechazos inmediatos a cambios propuestos, aunque sea para el beneficio de todos.

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

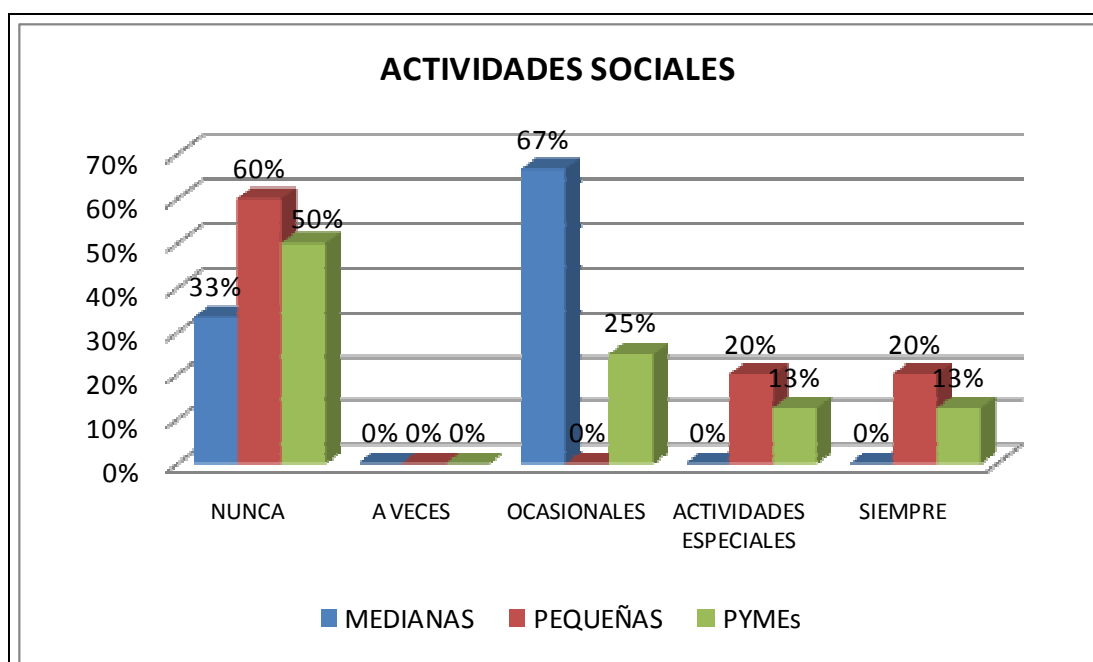
Cuadro No. 68

Pregunta 3.10

ESCALA DE VALORES		MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
		No. CIAS	%	No. CIAS	%	No. CIAS	%
1	NUNCA	1	33%	3	60%	4	50%
2	A VECES						
3	OCASIONALES	2	67%			2	25%
4	ACTIVIDADES MUY ESPECIALES			1	20%	1	13%
5	SIEMPRE			1	20%	1	13%
		3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 53**Pregunta 3.10**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

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

En las medianas empresas el 33% (una empresa) nunca realiza actividades sociales para sus trabajadores y 67% (dos empresa) realizan esta actividad ocasionalmente; en cuanto a las pequeñas empresas el 60% (tres empresas) no realiza ningún tipo de actividad social, el 20% reúne a su personal solo en actividades muy especiales y

20% (una empresa) siempre realiza actividades sociales para los trabajadores y sus familias.

El objetivo de toda empresa es obtener rentabilidad, porque de lo contrario la empresa dejaría de existir. Este pensamiento puede llevar muchas veces a los empresarios de las PYMEs a tomar decisiones económicamente positivas hoy, que terminan siendo perjudiciales mañana; los datos revelan que “no gastan” en actividades sociales por “ahorrar dinero”, olvidando los beneficios que pueden traer este tipo de actividades a través de la motivación e incremento del sentido de pertenencia de los empleados, sumado a la satisfacción que sienten cuando ven que la empresa se preocupa por la familia de sus trabajadores.

Nuestra cultura ha sido cimentada con fuertes tradiciones, que pueden tener un origen religioso, familiar, espiritual, haciendo de estas características, verdaderos alicientes que deben ser aprovechados en la empresa para el buen desempeño de las mismas.

La cultura organizacional es un tema amplio, y tiene como único objetivo mejorar la calidad y el ambiente de vida laboral de cada uno de los miembros de la organización, es necesario considerar nuevas alternativas en lo que a recursos humanos se refiere, implementando nuevos sistemas de compensación y retribución de la acción realizada por cada uno de los trabajadores, en función del desenvolvimiento que este tenga en su lugar de trabajo.

Toda organización debe llegar a tener una cultura propia, esto es que los integrantes de las organizaciones grandes o pequeñas tengan un sistema de significados comunes, al igual que los individuos, llegar a tener una personalidad que les caracteriza y diferencia de otras, los estudiosos de la organización han concluido que es determinante la influencia que la cultura de la organización ejerce en los miembros de la misma; cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es importante tener claro de que se trata estos conceptos ya que por muchos motivos este proceso se maneja de manera informal en la organización.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención y de invitación, la selección es una actividad de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.²¹

Una empresa, tiene varias actividades, no importan cual sea su origen, objetivo o estrategia, siempre se realizan a través de personas; por esta razón, la calidad y motivación de las personas que una organización logre atraer y mantener, serán un elemento distintivo básico en sus posibilidades de ser exitosa. Las actividades que realice una empresa para conseguir el personal que desea, son, por lo tanto, extremadamente relevantes en su desempeño a través del tiempo, estas incluyen

²¹ Cfr. [<http://aceproject.org/ace-es/topics/vo/voe/voe05>]

todas las etapas previas que la empresa realiza, hasta tener a las personas más idóneas para desempeñar un cargo o trabajo, e incluyen la planeación del empleo, el reclutamiento, el proceso de selección y, finalmente, ya tomada la decisión de contratar, la orientación o socialización de los empleados.

Todas las organizaciones probablemente valoran o determinan el desempeño de alguna manera, en las organizaciones pequeñas, la evaluación puede ser formal y en las grandes puede ser un procedimiento sistemático, la evaluación o medición del desempeño puede cumplir dos funciones generales:

- La asignación de los incrementos salariales y las promociones de los subordinados.
- Ayudar a mejorar su productividad y adquirir nuevas competencias y destrezas.

Con los años, varios métodos de evaluación del desempeño han ido apareciendo, algunos de ellos se aplican con excelentes resultados al juicio; otro al desarrollo, al examinar esas técnicas y reconocer sus ventajas y limitaciones, se tendrá un fundamento para saber cuál de ellas se ajusta a las necesidades.

Estos aspectos son analizados 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. 69

Pregunta 3.11

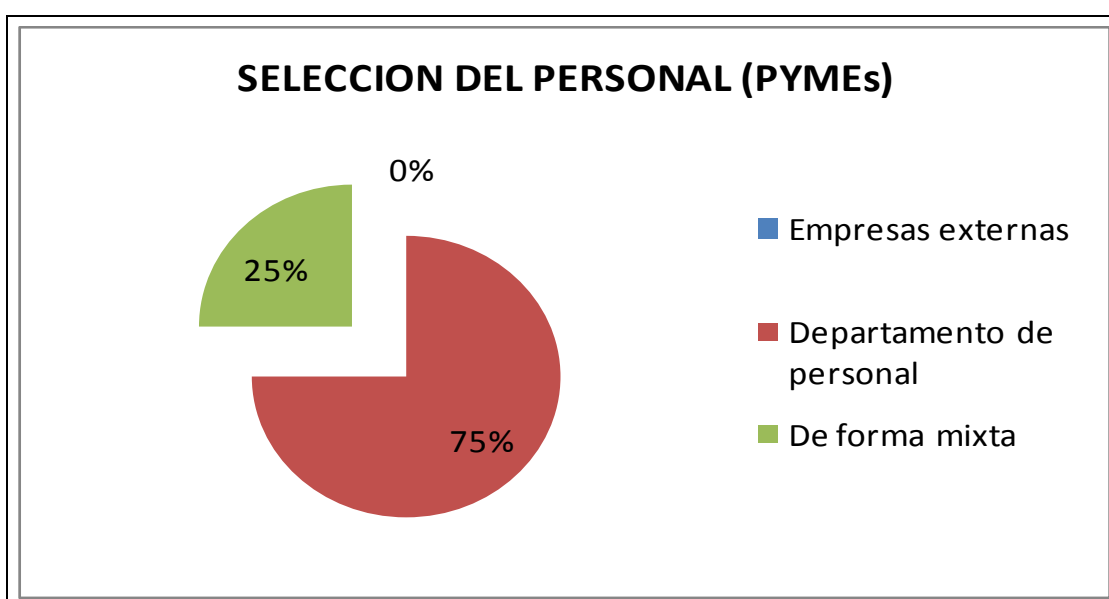
SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentajes
Empresas externas	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento de personal	3	100%	3	60%	6	75%
De forma mixta	0	0%	2	40%	2	25%
TOTALES	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 54

Pregunta 3.11



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 100% de las medianas empresas hace la selección de su personal internamente, en tanto que el 60% de las pequeñas empresas hacen la selección internamente y el 40% lo hace de forma mixta.

Se confirma que las PYMEs realizan la selección del talento humano de manera interna; cabe preguntarse si realmente la gerencia está preparada para llevar a cabo todos los procesos que implica la selección, que darán como resultado personal idóneo para cubrir la necesidad presentada.

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? _____

Cuadro No. 70

Pregunta 3.12

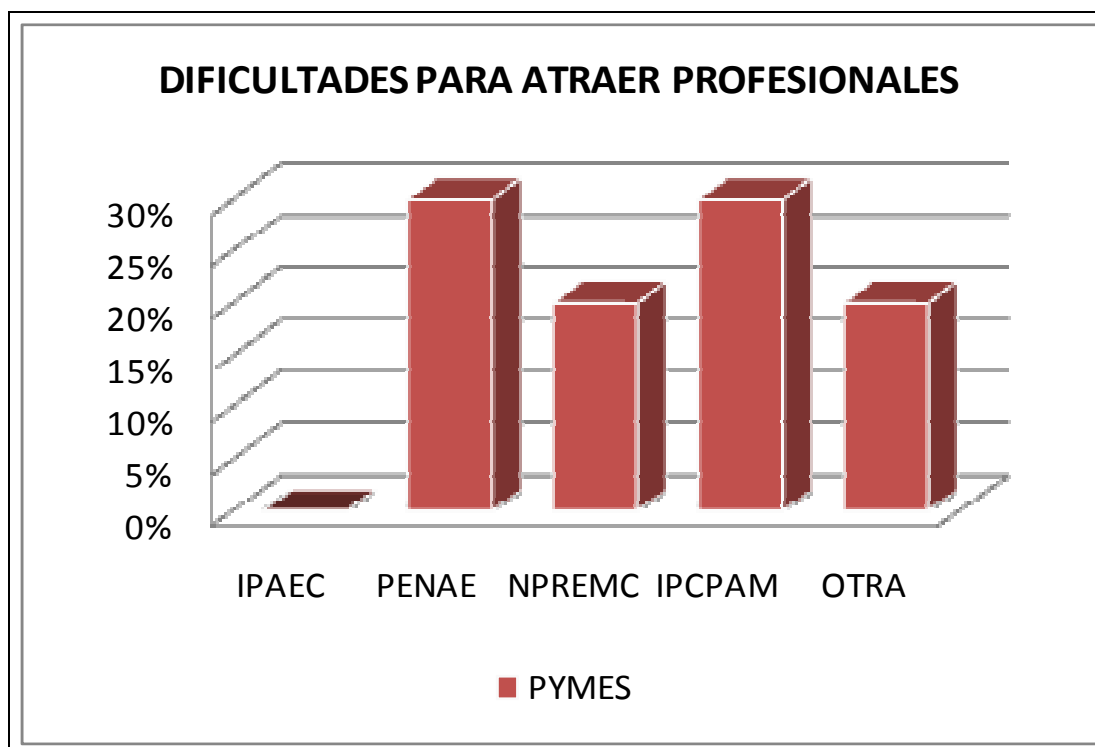
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑAS		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No.	Porcentajes
IPAEC	0	0%	0	0%	0	0%
PENAE	1	33%	2	40%	3	30%
NPREMC	0	0%	2	40%	2	20%
IPCPAM	2	67%	1	20%	3	30%
OTRA	1	33%	1	20%	2	20%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 55

Pregunta 3.12



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 67% de medianas empresas señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, con el 33% el perfil de los empleados no está alineado con la empresa y 33% no tiene ninguna dificultad. En el caso de las pequeñas empresas 40% muestra que sus dificultades son: el perfil de los empleados no está alineado con la empresa y no pueden retener a los empleados mejor calificados; y 20% expresan que sus dificultades son: inhabilidad de de la organización para crear una planta laboral altamente motivada y otra causa.

En todo caso se puede ver que las PYMEs estudiadas reconocen que tienen dificultades para tener profesionales calificados y de alto potencial.

Cuando se habla de un mercado laboral se habla también de un limitante, muchas veces se requiere contratar profesionales altamente calificados, los mismos que por sus excesivas remuneraciones no pueden formar parte de la PYMEs, como se sabe este tipo de empresas en varios casos no manejan capitales muy representativos, y el área laboral en varias de ellas no cuenta con tecnología ni sistemas de información avanzados para el correcto desempeño profesional, tampoco existen garantías, ni planes de capacitación progresiva.

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. 71

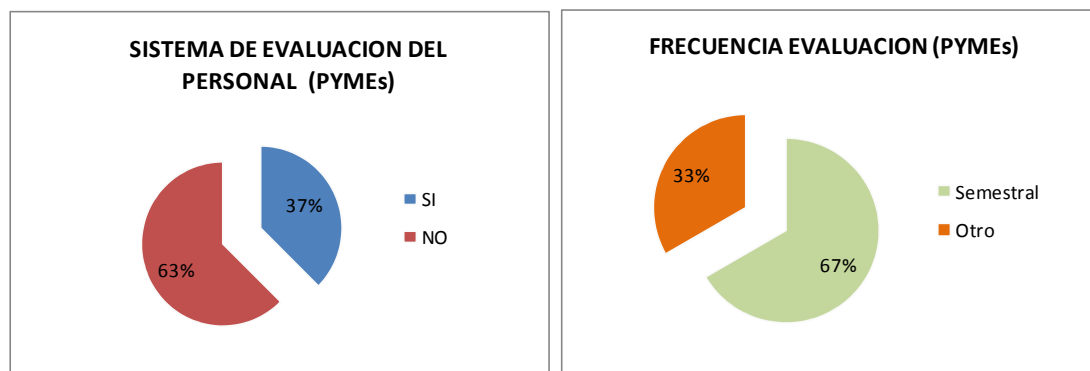
Pregunta 3.13

OPCIONES	EVALUACION				OPCIONES	FRECUENCIA			
	MEDIANAS		PEQUEÑAS			MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje		No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
SI	2	67%	1	20%	Semestral	1	50%	1	100%
NO	1	33%	4	80%	Otro	1	50%	0	0%
TOTAL	3	100%	5	100%	TOTAL	2	100%	1	100%

OPCIONES	EVALUACION		OPCIONES	FRECUENCIA	
	No. De Cías.	Porcentaje		No. De Cías.	Porcentaje
SI	3	38%	SEMESTRAL	2	67%
NO	5	63%	OTRO	1	33%
TOTAL	8	100%	TOTAL	3	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 56**Pregunta 3.13**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas el 67% (dos empresas) realizan evaluación del desempeño y un 33% (una empresa) no lo realiza, del 67% de los encuestados que si evalúan, tienen una periodicidad del 50% semestral y un 50% mensual; en el caso de las pequeñas apenas lo realiza el 20% (una empresa) y no realiza el 80% (cuatro empresas), 20% de los encuestados que si evalúa, tiene una periodicidad del 100% semestral.

Si la empresa 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. Así también, al no haber planes de formación son casi nulas las promociones internas, lo que desencadena en falta de un programa de incentivos y recompensas, esto permite ver que efectivamente hay inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada; tal como refleja el resultado obtenido en la pregunta 3.12

La evaluación del desempeño del trabajador debe tratarse como un proceso integrado hacia su interior y del propio Sistema de Gestión de Capital Humano del que es parte, lo cual significa la necesaria vinculación con los demás subsistemas que

conforman el SGICH y en especial con el módulo de competencias laborales y el de estimulación material y moral.

La evaluación del desempeño debe convertirse en una herramienta en manos de los directivos organizacionales para la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general y debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja el principal recurso.²²

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 _____

²² Cfr. [http://www.wikilearning.com/curso_gratis/enfoques_estrategicos_de_la_administracion]

Cuadro No. 72

Pregunta 3.14

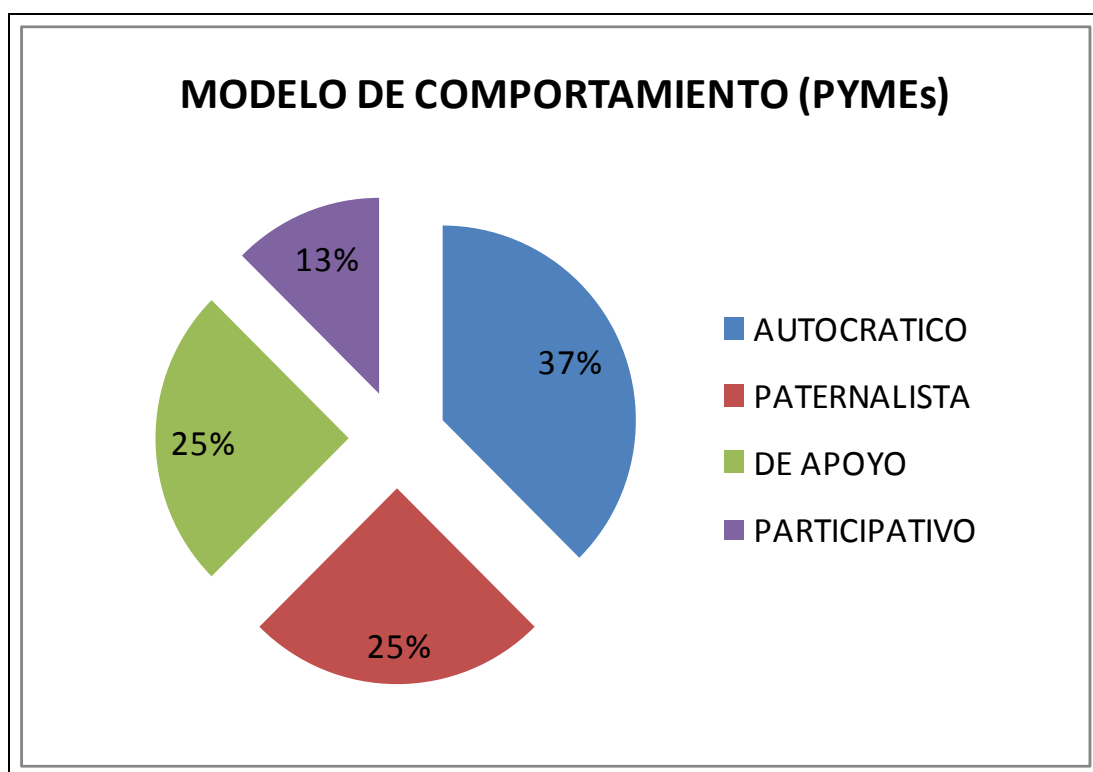
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No.	Porcentajes
AUTOCRATICO	2	67%	1	20%	3	38%
PATERNALISTA	0	0%	2	40%	2	25%
DE APOYO	1	33%	1	20%	2	25%
PARTICIPATIVO	0	0%	1	20%	1	13%
TOTAL	3	100%	5	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 57

Pregunta 3.14



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

En las medianas empresas se puede ver que el 67% es autocrático y 33% es de apoyo; en lo que a las pequeñas empresas respecta 20% es participativo, 40% dice ser paternalista, 20% es autocrático, finalmente el 20% es de apoyo

Si se analiza en conjunto el 43% (3 de cada 8) de las PYMEs estudiadas son autocráticas, es decir los empleados simplemente obedecen órdenes, no se toman en cuenta sus opiniones y esto genera un alto nivel de desmotivación. Igualmente un 20% (2 de 8) reconoce ser paternalista, lo cual puede generar desorden, e incumplimiento de las metas, debido al exceso de flexibilidad, esta ausencia de poder genera desconfianza. Apenas dos de las ocho empresas (27%), tiene un comportamiento organizacional de apoyo, que genera un clima favorable para el crecimiento de los empleados y cumplimiento de las metas; y el 10% tiene un comportamiento participativo

La gestión del poder abre la posibilidad de contar con ayuda, delega el poder responsablemente a quien demuestra que está en capacidad de llevar la tarea encomendada, quien gestiona el poder se guía por resultados. Cualquier decisión equivocada puede afectar a la economía de las PYMEs y por tanto a las personas que dependen de ella, por esto el poder debe ejercer quien sabe, no quien se supone debería ejercer como a menudo sucede en nuestro medio en el que generalmente lo ejerce el dueño.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Si se habla de calidad de trabajo se hablan de varios ámbitos uno de ellos y muy importante es la seguridad laboral, y se refiere a las condiciones de trabajo las cuales deben tener un control adecuado para que no sean una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador, ya que existen diferentes características del trabajo que pueden influir significativamente en la generación de riesgos laborales.

Es importante tener procedimientos para evitar, minimizar o eliminar los riesgos que pueden conducir a accidentes como lesiones, incluidos los efectos producidos por agentes o productos peligrosos.

Dependiendo del sitio de elaboración del producto se cuenta con técnicas generales de seguridad: como la organización, estadísticas, señalización, entre otros y con técnicas específicas: como seguridad química, seguridad eléctrica, prevención y lucha contra incendios, seguridad de las máquinas, entre otras; o por sectores de actividad, como seguridad en la construcción, seguridad minera, seguridad en la agricultura, seguridad en el transporte, etc.

La prevención y protección no solo debe estar dirigida a la persona que ocupa un determinado puesto si no a toda persona que pudiera verse afectada por la actividad industrial, tanto en lo que respecta a su integridad física y su salud, como a la integridad de sus bienes, y al medio ambiente.

Los programas de salud y seguridad tienen como actores principales a la gerencia y a los trabajadores que a través de su compromiso mutuo, permitirá alcanzar objetivos comunes y así el trabajador tenga una razonable calidad de vida en el trabajo.

Las PYMEs deben ofrecer programas de salud y seguridad que contemplen servicios médicos destinado a controlar y monitorear la salud de los empleados, diseño de puestos de trabajo que ayuden a los trabajadores a minimizar los riesgos de enfermedades ocupacionales, factores de riesgo y prevención; los resultados se reflejarán en las estadísticas de los costos de prestaciones e incapacidad que puedan

ocurrir. Al momento de diseñar el puesto de trabajo, se debe tomar en cuenta los peligros para la seguridad y la salud resultado de, cambios tecnológicos, demográficos y estilos de vida; estos riesgos de seguridad son aspectos de las condiciones de trabajo que pueden causar lesiones inmediatas pudiendo llegar a producir la muerte a un empleado. Los riesgos de enfermedad ocupacional también tienen que ver con los aspectos las condiciones de trabajo, que de manera lenta y acumulativa producen deterioro en la salud del empleado, causando en algunos casos enfermedades crónicas e invalidantes.

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. 73

Pregunta 3.15

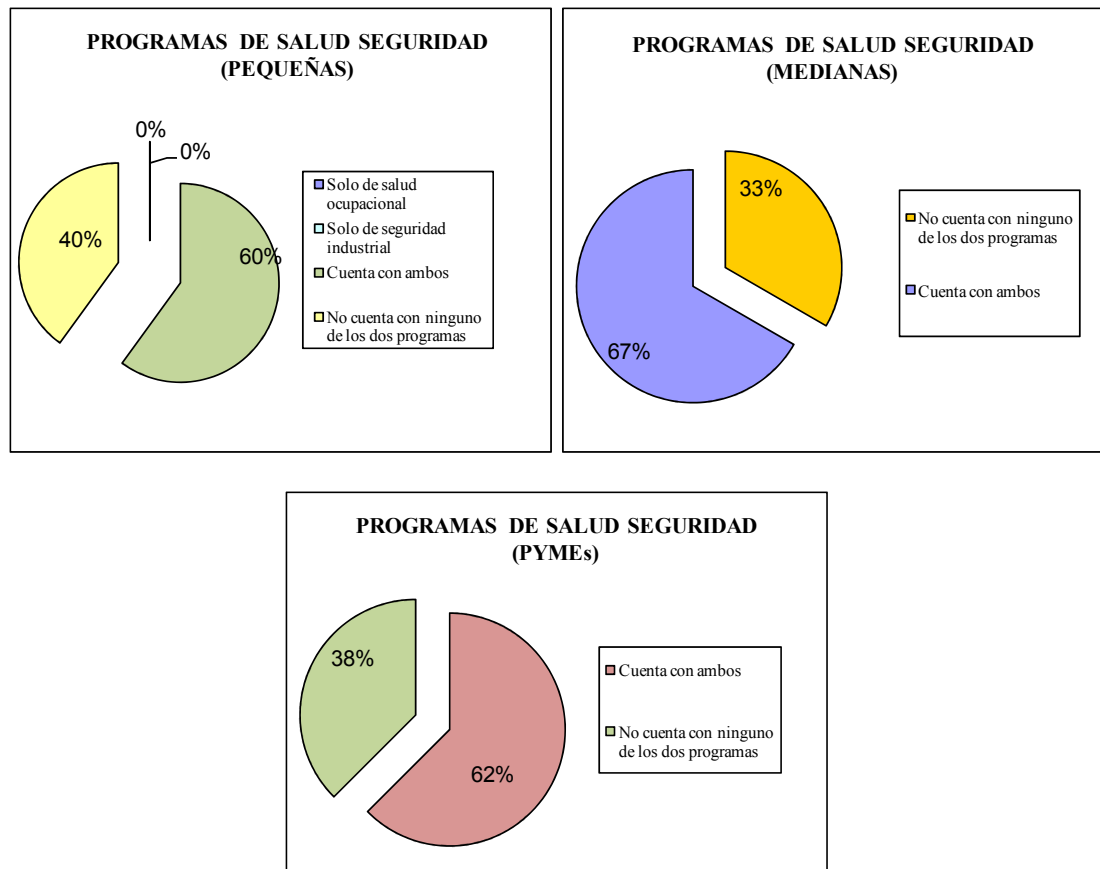
PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		TOTAL PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentajes
Solo de salud ocupacional	0	50%	0	0%	0	0%
Solo de seguridad industrial	0	0%	0	0%	0	0%
Cuenta con ambos	3	50%	2	67%	5	63%
No cuenta con ninguno	2	0%	1	33%	3	38%
TOTAL	5	100%	3	100%	8	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 58

Pregunta 3.15 Pequeñas, Mediana y Global



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

El 67% de las medianas empresas cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, 33% no cuenta con ningún programa. En el caso de las pequeñas empresas, 60% tiene programas de salud ocupacional y seguridad industrial y 40% no cuenta con ninguno de los programas. Si se mira en conjunto, 63% de las empresas cuenta con ambos programas, 37% no cuenta con ningún programa.

Cuando se trabaja en la gestión de los empleados, es posible que las situaciones difíciles surjan más a menudo de lo que se espera, pueden ser grandes o muy pequeñas, pero deben ser bien manejados con el fin de mantener un lugar de trabajo que funcione sin problemas.

La primera responsabilidad cuando se trabaja en la gestión de empresas es asegurar que los trabajadores estén físicamente seguros, el equipo de seguridad debe ser proporcionado, utilizado, y cualquier mecanismo debe ser aplicado y mantenido, se debe asegurar que todos los empleados entiendan los procedimientos de emergencia. Es fundamental que cualquier empleado se sienta seguro en su ambiente de trabajo, el racismo, el acoso y en general la grosería no deben ser tolerados en el lugar de trabajo.

Organismos internacionales como la OSHA²³ y las MSDS²⁴ proporcionan ayuda y líneas directrices sobre las leyes y normativas a cumplir en cuanto a gestión de salud y seguridad.

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) _____

²³ OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION. (OSHA). Agencia gubernamental cuya tarea consiste en garantizar la seguridad y salubridad de los trabajadores estadounidenses.

²⁴ MATERIAL SAFETY DATA SHEETS. (MSDS). Incluyen detalles de los peligros relacionados con los productos químicos y ofrecen información sobre cómo se utilizan de forma segura.

- **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. 74

Pregunta 3.16

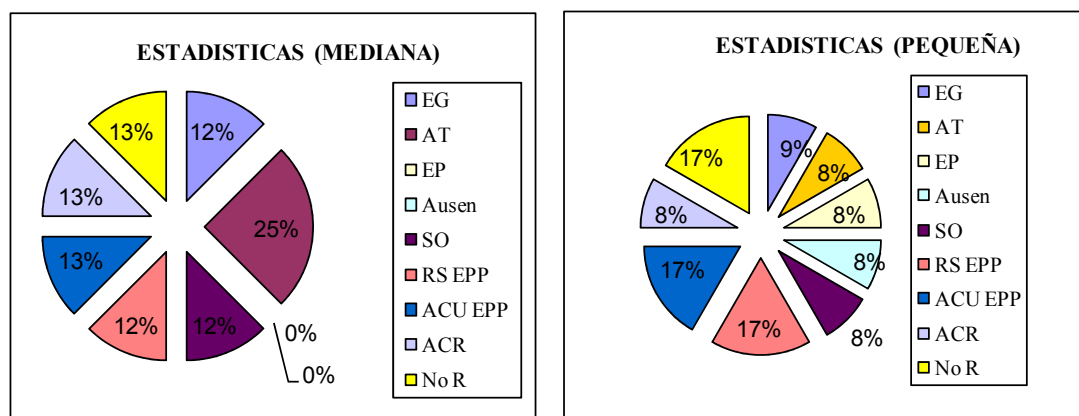
REGISTROS	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	
	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje	No.	Porcentajes
EG	1	13%	1	8%	2	10%
AT	2	25%	1	8%	3	15%
EP	0	0%	1	8%	1	5%
Ausen	0	0%	1	8%	1	5%
SO	1	13%	1	8%	2	10%
RS EPP	1	13%	2	17%	3	15%
ACU EPP	1	13%	2	17%	3	15%
ACR	1	13%	1	8%	2	10%
No R	1	13%	2	17%	3	15%
TOTAL	8	100%	12	100%	20	100%

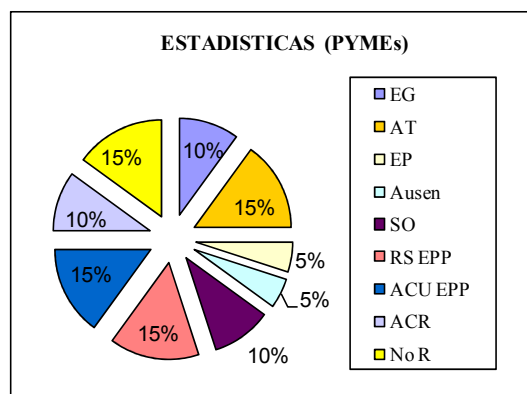
Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Gráfico No. 59

Pregunta 3.16 Pequeñas, Medianas y Global





Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Daniel Coque

Respecto a las estadísticas que se llevan, en el caso de las medianas empresas el 13% es de enfermedad general, 25% de accidente de trabajo, 13 % de salud ocupacional, 13% registro suministros EPP, 13% asistencia en la capacitación de uso de EPP, 13% asistencia a la capacitación de riesgos y finalmente un 13% no se lleva estadísticas. En las pequeñas empresas el 8% es de enfermedad general, 8% de accidente de trabajo, 8 % de salud ocupacional, 8% de enfermedad profesional, 8% de ausentismo, 17% registro suministros EPP, 17% asistencia en la capacitación de uso de EPP, 8% asistencia a la capacitación de riesgos y 17% no lleva estadísticas

Los datos a nivel PYMEs revelan que, 10% es de enfermedad general, 17% de accidente de trabajo, 10 % de salud ocupacional, 4% de enfermedad profesional, 4% de ausentismo, 15% registro suministros EPP, 15% asistencia en la capacitación de uso de EPP, 10% asistencia a la capacitación de riesgos y 15% no lleva estadísticas

Se puede ver que no se llevan muchos registros a pesar de que según el Ministerio del Trabajo se deben llevar estadísticas de la composición laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales; así también el Ministerio de

Salud Pública pide realizar estudios epidemiológicos, referentes a enfermedades profesionales.²⁵

La salud y la seguridad han sido siempre prioridades en la mayoría de las empresas, pero las condiciones de trabajo ahora van más allá de los aspectos fundamentales de mantener el área de trabajo segura y limpia. La mayoría de las empresas tienen muchas oportunidades de contribuir a la calidad de vida en el trabajo; pueden dar asesoría personal y profesional, desarrollo de carrera, servicios de bolsa de trabajo, actividades recreativas, culturales, guarderías y permisos especiales.

El construir un entorno de respeto y compromiso mutuo, una razonable calidad de vida en el trabajo empieza en la decisión gerencial cumplir y exceder las expectativas de los clientes al contratar personal adecuado, cuyas habilidades y actitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización.

²⁵ Cfr. REGISTRO OFICIAL. Decreto Ejecutivo 2393.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el Ecuador las pequeñas y medianas industrias cuentan con un alto potencial productivo y de generación de empleo, permitiendo que los ingresos del sector sean atractivos; conviene mencionar la falta de apoyo del gobierno, entidades gubernamentales y la política estatal para bajar el nivel de desempleo, si contaran con apoyo tendrían condiciones para convertirse en el motor de desarrollo y producir más llegando al mercado internacional; el estudio realizado está encaminado a dar información a los pequeños y medianos empresarios, respecto de las variables de caracterización investigadas, permitiendo que sus procesos sean más efectivos y eficientes adaptándose a los cambios constantes del entorno, y adquiriendo una ventaja competitiva que garantice su presencia creciente en el mercado.

Las PYMEs carecen del conocimiento administrativo que una empresa en su interior exige, el estudio analiza desde el punto de vista conceptual los niveles administrativos operativo, táctico y estratégico, a la vez la información que se genera en cada nivel para posibilitar una mejor rentabilidad de la empresa.

Se caracterizan por estar conformadas principalmente por grupos familiares donde las relaciones laborales no se rigen por acuerdos contractuales, utilizan tecnología tradicional con pocos insumos importados. Los activos están dados por las personas naturales que la conforman y no de las empresas, gran parte de los equipos están constituidos por lo general, con materiales disponibles en la localidad; que no requieren mayor habilidad técnica, su sistema de distribución es simple porque sirven a mercados reducidos.

En su gran mayoría las PYMEs son informales, es decir que carecen de RUC, no emiten ningún documento de venta, y los que tienen estos documentos declaran sus impuestos por debajo de lo que perciben realmente. Esto conlleva al desorden en su documentación, no saber a ciencia cierta cuál es su nivel de ingresos reales (ventas mensuales); perjudicándolos en la obtención de préstamos ante entidades financieras.

Para que el sector de la pequeña y mediana empresa impulse la generación de empleo como una forma práctica de enfrentar el problema de la pobreza en el país, se debería, por un lado replantear el enfoque individualista de asesoramiento a los pequeños empresarios, así como los mecanismos y requisitos para acceder a líneas de crédito; que sólo beneficia a los que poseen algo de capital y no a los que, por su condición socioeconómica, son vulnerables a la discriminación e injusticia del sistema y a la variación del escenario globalizado.

6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La Planeación Estratégica en la PYME

6.1.1 Conclusiones

A pesar de que la planificación es la primera función de la administración, los empresarios PYMEs tienen su manera muy particular de administrar, es decir, un exceso de informalidad para ejecutar ese proceso. Esto afecta a la toma de decisiones gerenciales para el desarrollo de los planes según sea su dimensión en el tiempo, es decir, en el corto, mediano y largo plazo; los planes pueden ser de tipo estratégico u operacional según sus alcances.

Se observa que el 47% de PYMEs tienen plan estratégico, 27% no lo tiene y 27% está en proceso de construcción; en el 37% de PYMEs este plan es desconocido, en 10% es desconocido y en 53% lo conoce únicamente la gerencia; en cuanto a la participación en 20% de PYMEs intervienen unos pocos, en 10% lo hacen algunos, en 60% participa solo la gerencia y en 10% participa la gerencia y el personal administrativo; se concluye que la participación activa de los miembros de la organización y la evaluación de los mismos dentro del plan estratégico son aspectos muy importantes a considerar, su calificación respecto a estos dos puntos es muy baja por lo que se debe poner más énfasis en el momento de realizar la planificación.

6.1.2 Recomendaciones

La planificación estratégica en las organizaciones estudiadas es un tema conocido, siendo necesario aplicar las ventajas de la planificación estratégica para ayudar a la alta gerencia a fijar metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo. Les ayudara también a conocer qué posición ocupan en el mercado y si es posible aumentar su participación en un determinado bien o servicio.

Permitirá diseñar, plantear tácticas y estrategias, siempre incluyendo a los miembros de la organización en la realización de la planificación ya que su aporte arrojará beneficios.

Se recomienda trabajar con todos los miembros de las PYMEs en la elaboración de la planificación estratégica, plan de acción, asignación de

responsabilidades, ya que se crea sentido de pertenencia y compromiso al cumplimiento de los objetivos de la organización y conocerán el norte estratégico a donde se quiere llegar.

También es necesario que expertos en el tema diseñen una norma ecuatoriana contextualizada a los propios escenarios, para medir la calidad y productividad de las empresas consideradas como PYME adecuándose a los perfiles de caracterización de este tipo de empresas para que no sean afecten sus porcentajes de cumplimiento de la norma al aplicarse.

6.2 ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Conclusiones

Los valores, la innovación y el ambiente de trabajo de la organización, requieren de una mayor participación y compromiso de los miembros de la empresa y esto puede lograr en un clima laboral agradable.

La investigación muestra porcentajes importantes, 40% de las empresas dicen que la mejor manera de mostrar la actitud y valores propios de la empresa es a través de la innovación y creatividad de las mismas. El objetivo que toda organización desea alcanzar es el mantener una buena relación laboral, mostrando la existencia de colaboración por parte de los empleados de la empresa; sin embargo, esto no se está aprovechando adecuadamente, si se ve la escasa participación en la elaboración de la planeación estratégica. Además, el

clima organizacional, en un 100% es normal, aparentemente muy alentador pero lo deseable sería hacerlo activo y muy estimulante.

La organización tendrá consecuencias positivas y negativas dependiendo del buen o mal clima organizacional, definido por la percepción que sus miembros tengan de la organización.

Es determinante el clima organizacional para la toma de decisiones en la empresa, si es de buen nivel, permitirá que mejoren las relaciones dentro y fuera de la organización.

Se debe tener en cuenta que la racionalidad es restringida, por este motivo se hace necesario cada vez más recurrir a la psicología para comprender a fondo la manera en que la personalidad de los miembros de la empresa influye en los diversos procesos organizacionales.

El concepto de cultura organizacional es importante, y resalta que los aspectos humanos concretos en una organización resultan apreciables para la creación de resultados positivos o fructíferos; existe la necesidad de trabajar en equipo logrando una organización flexible que cuenta con trabajadores con iniciativa propia; esto ratifica el criterio de no mantener una empresa rígida y conservadora.

Cuando un ambiente es inestable y opaco, el personal de la empresa se contagia de lo negativo y hace que la estabilidad se doblegue, las empresas en la

actualidad necesitan de personal independiente, motivado y autocrítico; estas cualidades les permitirían aportar ideas, e iniciativas.

La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia, si existe una fuerte coherencia entre ambas, o por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. La estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en la constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir por tanto, que la cultura influye sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Otro aspecto destacado de las PYMEs estudiadas es su vinculación con las universidades, por tal motivo los gerentes de varias empresas han permitido la participación de dichas instituciones en programas que se desarrollan en las universidades, en muchas ocasiones sin existir convenios formales.

6.2.2 Recomendaciones

Se recomienda:

Fomentar un buen clima organizacional, una excelente actitud e impulsar valores; esto hará que los colaboradores trabajen mejor y creará un buen ambiente de trabajo, este es un punto importante para crear un clima organizacional estable como una inversión a largo plazo.

Los directivos deben percatarse que el entorno forma parte del activo de la empresa, como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención a fin de posibilitar el desarrollo potencial del personal y alcanzar índices de productividad y satisfacción personal, aspectos que inciden decididamente en el logro y calidad de los resultados de la empresa. Una organización con una disciplina demasiado rígida, demasiadas presiones al personal, sólo conseguirá logros a corto plazo.

Trabajar incansablemente en la planificación de la gestión humana y desarrollar estrategias de cambio que aseguren el logro de los objetivos corporativos.

Establecer objetivos, sin una excesiva ambición, caracterizados con gran detalle en referencia a hitos, tiempos, responsabilidades, funciones, y seguimientos del mismo, facilitan una planificación estratégica real. La posterior incorporación de esos objetivos particulares, a los propios y generales de la empresa, y la adopción de nuevas mecánicas de trabajo, van a llevar a la empresa a reconocer la necesidad de establecer un plan estratégico concreto en el marco de las actividades de la empresa.

Es importante señalar que un buen clima laboral promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos.

Formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

6.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

6.3.1 Conclusiones

La implementación de sistemas de gestión de calidad en las PYMEs ha tenido gran importancia, la innovación y calidad constante en productos y servicios están cada día más presente en las empresas, ya que en muchos casos para poder ofertar determinados productos y servicios o acceder a concursos y licitaciones, es necesario que la empresa cumpla con estándares de calidad o, tiene que estar "certificada".

Se observa que el 63% de PYMEs no cuenta con sistemas de gestión, 27% cuenta con algún sistema; y 10% otro sistema de gestión. La gran mayoría de las empresas desafortunadamente no tienen un sistema de gestión de calidad.

Existen varias estrategias que las PYMEs utilizan, 53% estrategia de enfoque producto mercado (EPPM), 20% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), 17% combina el control del coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI) y 10% no desarrolla una estrategia consistente; hay varios

motivos para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera, siendo la estrategia comercial y financiación con 24% cada una; las estrategias operativas, estratégicas y asociativas ocupan el tercer lugar, cada una de ellas con 14%. Así también 63% del universo encuestado, ha optado por una integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento.

Cuando se habla de calidad, se trata de las características de los servicios y productos que satisfacen las expectativas de los usuarios; al implementar sistemas de gestión de la calidad, las PYMEs cumplen con exigencias para sus servicios, productos, procesos y procedimientos, con el propósito de aumentar las ventas; por lo tanto el objetivo tiene que ser común para todos los implicados en el proceso, trabajadores y directivos. Si las PYMEs están orientadas totalmente al cliente, lo único que desea alcanzar son estándares de excelencia empresarial, mejorando continuamente sus procesos productivos y logrando por ello una mejor competitividad.

Las normas ISO ofrecen una garantía de calidad por medio de la aplicación de una serie de procesos, exhaustivamente documentados, de manera que si se mejoran todos los procesos se consigue mejorar el producto y los servicios ofrecidos; su éxito se basa en que gracias a ellas podrían certificar los sistemas de gestión empresarial.

Las PYMEs debido a su bajo grado de departamentalización, son planas pues existen cortos tramos de control, la autoridad está centralizada en una sola

persona, lo cual evidencia poca formalización; la mayoría de las PYMEs no cuenta con certificaciones ISO; hay ausencia de planificación y control presupuestario para el logro de sus metas.

6.3.2 Recomendaciones

El sistema de gestión de la calidad es una herramienta para el cambio, pero la única que puede realizarlo en la cultura en la organización es la dirección.

Las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no un sistema de gestión de la calidad, pero esta sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico cambiante.

Se recomienda la importancia de mantener una adecuada gestión de la calidad, haciendo énfasis en el servicio y la satisfacción de los clientes. Adicionalmente se recomienda aplicar una metodología/sistema que proponga los lineamientos generales para evaluar la gestión estratégica de la organización como punto clave para efectivizar cualquier mejora en el enfoque y en los procesos, así como un seguimiento de los clientes potenciales para conocer su grado de satisfacción. Posterior a ello la organización deberá realizar un análisis de los recursos disponibles y de las alternativas, para implantar la que más se adecue a las necesidades de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos, (hacia donde se quiere llegar) los clientes, su

satisfacción y los recursos disponibles, para finalizar con una evaluación general que permita evaluar en qué grado se ha conseguido mejoras en la organización; este ciclo debe aplicarse constantemente para mantener una ventaja competitiva.

El gerente deberá implementar estrategias para minimizar el impacto del constante cambio del mercado, ya que es una realidad indetenible que afecta la competitividad de los negocios y que podría ocasionar problemas en el mediano y largo plazo. El empresario debe familiarizarse con el uso de las TICs para posibilitar la inserción de las PYMEs en la economía digital y así, obtener elementos facilitadores para las grandes innovaciones principalmente tecnológicas y económicas.

El pensamiento del gerente debe estar abierto al cambio, que debe ser transmitido al resto de los miembros de la organización para no crear confusiones propiciando un ambiente hostil; debe realizar esfuerzos por aumentar la efectividad de sus organizaciones, a través del cambio organizacional; por lo tanto el cambio debe empezar por él mismo.

Los empresarios del subsector Alimentos y Bebidas deben tener iniciativas y hacer un análisis para mejorar la productividad, la calidad y las dificultades de mantenimiento; siendo áreas estratégicas para una ventaja competitiva, estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas y elevar la productividad y calidad.

Se recomienda que las PYMEs dejen a un lado el temor de formar alianzas estratégicas con otras organizaciones, por que se cree importante que uniendo fuerzas se puede conseguir los objetivos deseados.

6.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES

6.4.1 Conclusiones

Las PYMEs son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de empleados por unidad de inversión es mayor; gran parte de las encuestadas manifestaron que de una u otra forma generan más oportunidades de trabajo en diferentes áreas. Se observa que el 75% de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, pero 25% no hace esta inversión.

Estas inversiones provocan sin duda alguna que el producto se conozca mejor, tanto en el mercado local como en el nacional, el estudio dice que las PYMEs se centran en el mercado local con 74%; y en el mercado nacional con 26%.

En el estudio de mercado 63% de las PYMEs se enfocan en dos mercados o más y el 38% en un solo mercado lo que quiere decir que en estos aspectos se está yendo por buen camino.

Las PYMEs contribuyen a la distribución regional del ingreso, al contar con cierta tendencia a la especialización y bases para actuar como proveedoras eficientes y competitivas de empresas grandes.

6.4.2 Recomendaciones

El impacto de un producto en el mercado se debe en gran parte a una buena campaña publicitaria del producto, por tanto, se debe dar el justo valor a la publicidad y concebirla como una inversión. Además el empresario debe tener una actitud más dinámica y agresiva al momento de diseñar campañas publicitarias planificadas que sean una herramienta comunicacional hacia sus públicos externos para una difusión estratégica de las características del diseño, tamaño, color y la calidad del producto, sin olvidar que de nada sirve una campaña publicitaria contundente si el producto no es de calidad.

Las PYMEs ofrecen productos de calidad pero falta darse a conocer, se recomienda a los empresarios que lo hagan mediante TV, radio, vallas publicitarias y el más eficiente en los últimos tiempos vía internet (pagina web), estas son las mejores maneras de conseguir clientes y aumentar los ingresos (es una inversión no un gasto), ya que si se espera que los clientes lleguen por si solos los resultados para la empresa serán desastrosos.

Es importante que el empresario cultive una buena imagen de la empresa, ya que una empresa exitosa es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, proveedores quieren tener tratos comerciales, los clientes quieren comprar sus productos, pues estas instituciones gozan de buena “fama”, sus valores son reconocidos y sus empleados lo reflejan.

El empresario PYME debe estar consciente que no es suficiente una buena campaña publicitaria de imagen que diga quiénes somos y qué hacemos; es

importante que este proyectada, planeada de la misma forma y con el mismo interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico.

Si el empresario espera un futuro fructífero para su negocio es importante estar al tanto de las necesidades del cliente, cuáles son sus gustos y preferencias, cual es la imagen y publicidad que más llama su atención, tipo de producto están dispuestos a pagar; se recomienda realizar un buen estudio de mercado para lo cual el empresario debe estar dispuesto a invertir el tiempo y dinero que toma hacerlo bien. Si la empresa no tiene un departamento de marketing, hay instituciones, empresas y personas que ofrecen consultoría y asistencia en la investigación de mercados.

Si las PYMEs buscan expandirse a nivel nacional obteniendo éxitos y logros organizacionales, es fundamental que el empresario cimiente bases solidas y un plan bien definido a mediano y largo plazo. Para conseguir esta meta se debe tomar en cuenta a la competencia tanto nacional como extranjera, aprendiendo las claves de su éxito, ponerlas en práctica acoplándolas a los recursos y necesidades del medio. De esta manera las PYMEs no seguirán al margen de mercados insatisfechos que están esperando de mejores o nuevos productos.

6.5 RECURSOS FINANCIEROS

6.5.1 Conclusiones

Algunos bancos cuentan con áreas especializadas en el otorgamiento de crédito a las PYMEs, pero todavía existe dificultad para acceder a los mismos. Es así que para 38% de las PYMEs su mayor obstáculo para conseguir un crédito es por ser muy rígidos los requisitos establecidos, para el 13% el mayor obstáculo es el nivel de la tasa de interés en cuanto que para el 50% no existe barrera para acceder a créditos.

Debido a esto, el endeudamiento promedio a nivel de PYMEs es de 22%.

Puede decirse que los plazos de endeudamiento de las PYMEs de este sector no son críticos; el endeudamiento total a corto plazo es del 83%, 11% es a mediano plazo, y 6% a largo plazo, esto nos lleva a concluir que los niveles de endeudamiento y plazos se pueden considerar normales para la actividad empresarial.

El incremento de competencia en el sector bancario y la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocios, son factores adicionales que vienen impulsando una mayor apertura para la colocación de créditos y servicios.

Otro aspecto que han afrontado los bancos, es identificar adecuadamente los instrumentos financieros con los cuales responder a los requerimientos de los

pequeños y medianos empresarios. Por ejemplo: la pequeña empresa demanda "Crédito Directo" con instrumentos financieros, tales como: pagarés, descuento de letras, créditos en cuenta corriente y algunas incluso demandan "Crédito Indirecto", bajo la modalidad de cartas fianza y/o crédito documentario.

Las decisiones de los empresarios en cuanto a las inversiones también han sido afectadas debido a la falta de recursos financieros.

6.5.2 Recomendaciones

La política de crédito influye de manera importante en las ventas, las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos, ya que a diferencia del inventario éstas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

El crédito para una empresa es muy importante ya que de alguna forma le da flexibilidad financiera pues no siempre está disponible el dinero en efectivo. El crédito puede ser útil para facilitar la gestión financiera, dándole un poco de libertad, menos limitaciones por el flujo de caja. Si el crédito se utiliza con prudencia, puede ser una magnífica herramienta para darle un poco de seguridad a los gastos inesperados o en muchos casos para deudas pendientes.

Es necesario una acción promocional eficiente por parte del Estado, incentivando o a su vez recompensando las acciones que estén a cargo de los

Ministerios y entidades públicas facilitadoras de créditos a bajo interés destinados a los pequeños y medianos empresarios.

Puede considerarse a los gobiernos locales como instrumentos de fomento y desarrollo de las PYMEs, orientando y capacitándoles sobre los lineamientos y sus modalidades de financiamiento, así como inculcar el cumplimiento de sus obligaciones, tanto tributarias como financieras y comerciales.

Las PYMEs y los bancos deben efectivizar alianzas, para que la entidad busque diferentes alternativas para dar a conocer los procesos de financiamiento a los empresarios, por ejemplo enviando por correo electrónico, propuestas de créditos e intereses, al mismo tiempo que la entidad financiera recibe sugerencias y las diferentes necesidades que deben cubrir, hacen un análisis y buscan la mejor propuesta financiera.

Establecer mecanismos de difusión personalizada, es decir que el empresario busque informarse de los créditos que están disponibles, ya que muchas veces el empresario no está debidamente informado ya sea por falta de tiempo o de contactos, consiguiendo el dinero en otras partes de manera fácil sin ningún obstáculo pero con un interés demasiado alto.

Se debería crear una institución bancaria con otra visión y filosofía a largo plazo, con mayor alcance y más agresiva; enfocada a sectores con menos recursos y que requieren financiamiento. Esta nueva visión implica manejar y orientar las estructuras de las pequeñas y medianas empresas de forma conjunta para mejorar sus procesos productivos y para que sus productos sean de la

mejor calidad. Si se logran crear estas cadenas de producción, entonces se podría estar sentando las bases para una pronta adquisición de tecnología moderna, semi-moderna o proceder a su innovación adecuándolas a las particulares necesidades de la empresa. La institución no solo es la encargada de dar crédito sino también da asesoramiento a las PYMEs y realiza un seguimiento de su progreso. Es conveniente que estas entidades, desarrollen programas de capacitación al personal encargado de operaciones financieras y del procesamiento de información referida a las PYMEs, con la finalidad de agilizar la obtención del crédito.

6.6 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES

La Conectividad en las PYMEs

6.6.1 Conclusiones

En la economía moderna, es de vital importancia mantenerse comunicado a través de los nuevos sistemas de alcance global, en donde tanto productos y servicios pueden ser ofertados a un amplio número de posibles consumidores, que tienen acceso a la red de internet, cuentan con un alto poder adquisitivo y cuyas decisiones de consumo se hacen a través de dicho medio; esto hace que las compras se realicen con rapidez y comodidad.

Se concluye que el 75% de las PYMEs usan internet, aprovechando las múltiples ventajas que esta herramienta brinda, mientras que 25% no usan

internet, creyendo innecesario usar esta herramienta sus propietarios tienen la idea de que si el negocio ha venido funcionando de la forma tradicional, no hay necesidad de adaptar nuevas herramientas y tecnologías. Aparte de la compra del equipo deberán capacitar a sus empleados y no están en posibilidad de realizar esta inversión.

Muchas empresas no cuentan con un sitio web debido a la falta de conocimiento y uso, el sitio web es una herramienta para la vinculación de la empresa con el mundo moderno, a su vez facilita las negociaciones, sin embargo, solo el 38% de PYMEs tiene sitio Web y 63% no cuenta con este servicio, este es un porcentaje desalentador ya que actualmente el mundo tecnológico avanzado presta muchas facilidades que se deben aprovechar.

El 50% de las PYMEs realizaron comercio electrónico con sus clientes; 50% comercio electrónico con proveedores; 75% transacciones financieras electrónicas y 25% no realizó ninguna de estas operaciones.

El uso de internet por parte de las empresas es baja y representa poca inversión para ventas, publicidad y servicio al cliente, podría generar rentabilidad al compararse con otros medios tradicionales, tales como la televisión, prensa, teléfono, contacto persona a persona, además no sólo llegará al público local, sino internacional. Cada día hay más pequeños empresarios que se preguntan, cuando leen sobre las cifras que venden por internet las grandes empresas, un tanto confundidos y desalentados, por qué ellos no están recibiendo parte de las ganancias que genera el internet.

Las actividades tradicionales de promoción como son los estudios de mercado, misiones comerciales, seminarios, cursos, publicaciones, oficinas en el exterior, embajadores y agregados comerciales y ferias internacionales, son de alto costo; por lo que las empresas pequeñas y medianas no participan, pero existe, innumerables beneficios en la red tales como bibliotecas virtuales, cursos on-line, desperdiciados por la falta de gente capacitada y emprendedora dentro de las PYMEs.

El comercio electrónico pone en manos de las PYMES un medio de bajo costo, para desarrollar exportaciones e importaciones de la materia prima, tomando contacto directamente con consumidores finales en todas las regiones del mundo; para poder beneficiarse de esta poderosa arma comercial, solo falta el conocimiento, dedicación y perseverancia.

La PYME ha invertido en tecnología, aunque en bajo grado, pero ha resultado completamente inútil porque no están integradas en la empresa. Se podría concluir que la PYME está cerrada y desconectada; se limita a tener comunicaciones muy simples de información como por ejemplo, si el proveedor tiene lo requerido o el aumento de costos en el producto.

6.6.2 Recomendaciones

La PYME debe cambiar radicalmente su visión y niveles de innovación, de manera que el éxito de la empresa contribuya al crecimiento económico provincial y nacional, al aumentar el empleo y originar beneficios. El internet

ha dejado de ser una vanidad y una moda para convertirse en una necesidad, el marketing y la promoción en internet ya dejaron de ser una elección o alternativa, para pasar a ser una realidad; ningún empresario puede ignorarla hoy en día, es un negocio altamente redituable

Se recomienda adquirir equipos de última tecnología que presten las facilidades necesarias para mejorar la imagen de la empresa y realizar una inversión considerable en la capacitación del personal. Se recomienda comenzar con la intranet para familiarizarse y evidencien las ventajas que brinda aliarse con la tecnología; luego de un tiempo prudente se debería realizar una evaluación y retroalimentación para conocer si todavía existen vacíos y trabas en el personal.

Internet es un medio de difusión que es utilizado cada vez por más personas; así como alguna vez ocurrió con el uso de la televisión, la radio, y los medios gráficos, hoy el internet es el medio de comunicación que surge y se estandariza en la época.

Una página web es una tienda virtual donde se puede mostrar los productos y/o servicios, está abierta las 24 horas, los 7 días de la semana y los 365 días del año, además podrá ser vista por todo el mundo, le da a su empresa un aspecto profesional y a la vez moderno y garantiza la expansión mundial del negocio.

La mayor parte de la población usa internet a menudo e incluso realiza compras a través de la red, por lo que el incremento de las ventas está casi asegurado. Por eso se recomienda la creación de una tienda virtual para su

empresa; la página web puede convertirse en la principal herramienta de trabajo, que ayude a aumentar sus ventas y promocionar a la empresa.

Se recomienda aprovechar al máximo las alianzas que pudieran suscribir con entes externos destinados a la creación y mejora de productos, procesos y servicios; hacer las gestiones correspondientes para reclutar recursos humanos adecuados en el área de las TICs.

Conviene que los gerentes promuevan una estrategia de innovación como patrón de conducta que guía la toma de decisiones de una empresa para innovar, modificar, reemplazar, crear o sustituir sus productos o procesos administrativos y productivos. La PYME requiere de gerentes imaginativos, flexibles, creativos, independientes, liberales, deseosos de estar expuestos a nuevas situaciones, contando con un nuevo tipo de conocimiento y actitud positiva frente al cambio.

6.7 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

6.7.1 Conclusiones

La PYME genera, aplica y transfiere en mediano grado información basada en el conocimiento del diseño de los productos, mediante este proceso de aplicación del conocimiento, se observa un bajo grado de transferencia tecnológica.

Los tipos de tecnología usados en la PYMEs es 38% flexible y 63% fija, es decir más de la mitad, de las empresas tienen tecnología fija. Uno de los objetivos más claros es tener una tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), para generar una amplia gama de productos o servicios.

La tecnología empleada por las PYMEs proviene un 67% de tecnología nacional y 33% extranjera (prevalece lo nacional).

Visualizando el subsector en los dos últimos dos años; 50% realizó investigación básica en el último año, 13% investigación aplicada y desarrollo experimental; 50% no realizó ningún tipo de investigación, pero tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y, si las que se adoptaron fueron las necesarias. El indicador de rentabilidad reflejará el aprovechamiento de la inversión realizada.

En cuanto a inversión para la innovación, la PYMEs invierte el 18,83% a esta actividad.

En el total PYMEs se observa que 75% realizó innovaciones de producto; 50% innovaciones de proceso; 38% innovaciones organizacionales; 50% innovaciones de comercialización y 25% no saben que responder.

Es de vital importancia conocer los obstáculos que hacen que una empresa no realice más actividades de innovación, el mayor obstáculo para las PYMEs es

la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología; con 50% la limitación de orden de economía y falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación son el segundo obstáculo para no realizar esta actividad.

El 75% de las PYMEs orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales y con 13% a la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente; reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos; reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto respectivamente y 13% no tiene prácticas de producción más limpia.

Las crecientes necesidades de los consumidores están siendo satisfechas de manera muy pobre, lo que afecta su competitividad en el corto plazo, por la presencia de fuertes competidores ante la apertura de los mercados. Hay amenazas por la globalización y la transferencia de tecnología, la aplicación del conocimiento que atraviesa fronteras geográficas o nacionales, para lo cual las PYMEs no están preparadas; estas construyen en menor grado su ventaja competitiva, pensando que con una política de marketing tradicional su producto tendrá valor agregado, lo que es una gran equivocación.

La mejora de capacidades competitivas exigen un proceso de mejoramiento continuo de los procesos y calidad de los productos desarrollados y ese mejoramiento tiene que ir acompañado de la incorporación progresiva de

innovaciones, tanto a nivel de productos como de procesos. Se puede asegurar, que un desarrollo económico sostenido está fuertemente condicionado por la capacidad de incorporar conocimientos e innovación tecnológica a los sistemas productivos, como factor estratégico de competitividad. La apertura de los mercados impone la necesidad de innovar, adoptar, adaptar y asimilar tecnología, como vía para enfrentar los retos que impone la competencia de los mercados.

6.7.2 Recomendaciones

La Gestión Tecnológica ayuda a las organizaciones, a prepararse para el futuro, reduciendo sus riesgos comerciales y las incertidumbres del negocio para lo cual debe incrementar su flexibilidad y comprensión de la evolución de los productos-servicios; esto facilita el mejoramiento en la calidad de la gestión empresarial y medioambiental al tiempo que propicia la búsqueda o diversificación de nuevos productos y servicios.

Los beneficios que se obtienen al llevar a cabo la utilización de herramientas tecnológicas, mediante el uso de equipo de cómputo y la automatización de maquinaria permiten disminuir tiempos de ciclo, perdidos, cuellos de botella y paras de producción por fallas; mejorando así la calidad y aumentando la productividad de la empresa ya que no es lo mismo trabajar con máquinas obsoletas que con máquinas con tecnología de punta; esto dará mayor status a las empresas, adecuando controles eficientes en su operación y por consecuencia permitiendo dar un paso muy importante para su desarrollo, una

respuesta ágil y oportuna a sus clientes, así como presentar una carta de proveedor confiable.

Es por ello que cualquier empresario debe tomar conciencia que en el campo donde ofrece su producto o servicio, va a competir con empresas que se encuentran fuertemente equipadas con tecnología de punta, lo que les permite de manera eficiente optimizar costos, estandarizar sistemas, tener información eficiente y oportuna para la toma de decisiones; no debe descuidar estos aspectos; por tanto se recomienda implementar dentro de su negocio varias herramientas tecnológicas que le ayuden a mejorar su situación, tales como programas para llevar el control, manejo y operación empresarial, así como a mejorar la atención a sus clientes utilizando diversos reportes que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones.

Se encuentran dentro de una economía globalizada de libre mercado, lo que obliga a estar al tanto de lo que acontece en el entorno, por lo que, mientras más preparados estén, tendrían mayores herramientas para hacer frente a la competencia local, nacional e internacional.

Es importante entender que hay una estrecha relación entre innovación y competitividad, debiendo hacer esfuerzos que ayuden a la adopción de políticas y toma de acciones que incrementen el desarrollo tecnológico de la región en función de la competitividad. Se reconoce que el “conocimiento” por sí mismo no transforma las economías o la sociedad; se puede hacer en el marco de sistemas nacionales o regionales de ciencia, tecnología e innovación, que posibiliten su incorporación al sector productor de bienes y servicios.

Dado que los productos del CIUU D1511 están constituidas fundamentalmente por productos primarios, con poco valor agregado y sometidos a los oscilaciones de la demanda y a la elasticidad de los precios; se recomienda hacer un esfuerzo para darle un valor agregado, basado en la incorporación de innovaciones, mejoramiento de la calidad y mayor eficiencia en la producción y comercialización de dichos productos y servicios.

Para lograr y mantener competitividad requiere la integración real de las capacidades tecnológicas como país y como empresas, objetivo al cual deberá propender cualquier esfuerzo en este sentido.

6.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

6.8.1 Conclusiones

Las PYMEs sin duda alguna utilizan algún software para sus operaciones, lo que debería analizarse es la calidad de los softwares, desde el punto de vista de seguridad de información, para la toma de decisiones, compatibilidad entre paquetes informáticos para lograr la integración interna y externa de la compañía. En lo que respecta al total PYMEs, el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa, 25% para los sistemas transaccionales, 50% sistema de soporte a la toma de decisiones, 13% sistemas de información estratégicos y 13% no sabe o no responde. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

Los empleados acceden a internet en las PYMEs, 13% a través de fibra óptica, 25% utilizan ADSL, 33% vía satelital, 38% se conecta inalámbricamente y 13% no sabe que responder. Ninguna de las empresas estudiadas se conectan dial up, es decir ya no lo hacen telefónicamente, que a más de ser costoso y lento, adiciona el costo de consumo telefónico.

En efecto, en un ambiente de evolución tecnológica, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano. La tecnología de información en la pequeña y mediana empresa es un factor determinante, el cual será el pilar del éxito hacia los cambios en los procesos de los sistemas de información.

Sin embargo, en la gestión de los sistemas de información visto desde la óptica nacional, el punto se centra en definir cómo recopilar, organizar, y evaluar la información existente en la organización ya que poseer un sistema de información y manejo adecuado, abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, sería vista la organización como exitosa en términos de indicadores, su base tecnológica generaría no sólo datos, sino aspectos claves para posibles soluciones.

Al efecto, las PYMEs darían respuesta a la competitividad internacional, nacional, regional y local, porque asimilarían y se protegerían del fenómeno de la crisis que requiere de sistemas de información adecuados al tamaño y naturaleza de su organización creando mejores condiciones de crecimiento,

para lo cual la información interna y externa debería ser de calidad; todo ello en el marco de la disposición del SIG,²⁶ donde el potencial de la información contenida conlleva a la práctica de manera eficiente el proceso de toma de decisiones, de cara a la crisis suscitada y vivida en el país, pero bajo un enfoque y una predisposición conductual de sus integrantes, tanto directivos como personal involucrado.

Por otro lado, los resultados demuestran que dentro de las PYMEs no se combinan las estrategias con los SIG, por su inexistencia, y en otros casos, por lo incipiente de los mismos. No obstante, reconocen su importancia de adoptarlos ante los eventos del entorno que pueden generar acciones de merma competitiva frente a otras empresas pertenecientes al mismo sector.

La PYME no presenta grandes niveles de innovación, porque hay lentitud en la generación de nuevas ideas que se incorporen a nuevos productos, procesos o servicios; aun cuando el uso productivo del conocimiento se manifiesta en su creación y mejora, cuando hay aportes externos éstos no son del todo aprovechados. Tiene dificultades desde la perspectiva del paradigma informacional, poca capacidad instalada para la obtención y procesamiento de la información estratégica; los gerentes de las PYMEs deben entender que la supremacía competitiva será función no solo del aumento de las utilidades y del rendimiento sino también de la capacidad de la organización para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su propio destino.

²⁶ SIG: Sistemas de Información Gerencial.

6.8.2 Recomendaciones

Se recomienda un sistema de información que sea una herramienta útil, contenga características de entrega de información oportuna, precisa, con la presentación y el formato adecuados a la necesidad de la persona o área dentro de la organización para tomar decisiones o realizar una operación justo en el momento que se necesite.

Las empresas deben mejorar su habilidad para tratar con el continuo cambio, aumentando su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes e invirtiendo en activos intangibles cruciales para la flexibilidad y la competitividad a largo plazo. Probablemente el cambio más importante en la estrategia de las empresas sea la necesidad de un mayor énfasis en la inversión en dichos activos (tecnología, entrenamiento para manejo de SIG, desarrollo y manejo de software), esto es recomendable.

Pero si bien estos activos, proveen a las empresas la capacidad y flexibilidad necesarias para sobrevivir y crecer en un entorno incierto, el desarrollo de estas inversiones debe ser complementado con la expansión de las actividades de servicio al cliente y por un extensivo cambio organizacional. Este cambio en el ámbito de la empresa, es parte de un movimiento hacia una economía basada en la utilización de los Sistemas de Información Gerencial (SIG).

Se debe aclarar que el verdadero valor de un sistema de información no está en la complejidad o calidad del sistema, sino en la utilización que la organización

haga de él, que por regla general depende más de factores humanos que tecnológicos.

Se recomiendan puntos claves a tomar en cuenta para poner en marcha un SIG como son: infraestructura apropiada (bases de datos y redes de comunicación); una aplicación informática (ERP, CRMs) que sirvan de soporte a la gestión empresarial; procedimientos que aseguren datos correctos, que lleguen a las personas adecuadas en su momento justo; equipo, ordenadores y todos los dispositivos necesarios.

Se recomienda tener mucho cuidado ya que todos los sistemas de información están sujetos a una diversidad de peligros y amenazas; en muchos casos, los peores abusos del sistema provienen de procedimientos operacionales inadecuados y una pobre administración.

Desde el punto de vista nacional es un reto, porque sin los sistemas de información y los instrumentos de gestión apropiados, resulta difícil definir o evaluar el impacto de políticas e instrumentos adecuados a las necesidades de los beneficiarios. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta que la introducción de las TICs en las empresas no es un proceso homogéneo ni automático; en todos los países, no sólo de la región, estas tecnologías son incorporadas en primer lugar por compañías grandes; esto se puede asociar a la magnitud de las inversiones, a las competencias específicas que deben tener sus ejecutivos y técnicos, así como a la disponibilidad de servicios especializados en asistencia técnica.

Se recomienda mayor reflexión sobre los cambios en las empresas a partir de la incorporación de los SIGs, habría que plantearse si: ¿se trata de cambio organizacional o cambio técnico? ¿Cuáles áreas de la empresa serán mayormente afectadas por los SIGs?, ¿hay diferencias en este sentido con los países más desarrollados? ¿Cuáles son los vínculos entre la incorporación de las TIC, las capacidades de las empresas y el cambio organizacional de acuerdo a los distintos segmentos de agentes productivos que constituyen la estructura económica de los países de la región?

Se debe realizar un análisis de las relaciones entre la estructura productiva y la incorporación de un SIG, si se acopla de mejor manera a la organización; es importante verificar que cambios se obtendrán en la estructura por la adopción de un SIG.

Por último se recomienda brevemente dos sistemas útiles dependiendo de las falencias que tenga la organización así: si la organización tiene pérdida de clientes puede implantar un CRM (Customer Relationship Management) en el cual los esfuerzos se centran en la retención y fidelización de los clientes actuales; les permitiría mejorar el servicio y la atención, anticipándose en la medida de lo posible a sus necesidades futuras, por último se puede decir que no es solo un SIG sino una estrategia de negocio. Si su problema son los procesos se puede implantar un BPM (Business Process Management) el cual permite automatizar los procesos empresariales; consta de cuatro etapas modelización, ejecución, monitorización y optimización; este sistema es muy útil en los procesos repetitivos, procesos con mucha documentación, críticos y que requieran un elevado nivel de control.

6.9 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

Capacitación, Formación, Promoción Interna y Calidad de Empleo

6.9.1 Conclusiones

El 100% de las PYMES encuestadas no cuenta con un plan de formación del personal; en las PYMEs se considera 13% que la promoción interna es poco importante; 38% es algo importante y 25% que es medianamente importante e importante respectivamente.

La capacitación y formación del personal, es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las PYMES, pues existe la necesidad constante de que éstas se adapten al cambio, así mismo se supone que puede generar potencialmente mayor productividad. El cambio en la economía ha creado muchas oportunidades, pero también ha creado un sin número de retos, especialmente para las empresas de este tipo que desean tener una presencia importante nacional e internacional.

Una parte importante de la vida de los empleados se desarrolla dentro de las organizaciones, las personas dependen de las organizaciones, y éstas a su vez del trabajo del factor humano, la sociedad actualmente está conformada por organizaciones y todas las actividades orientadas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios, son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de ellas, por esto el factor humano es la variable más importante de

cualquier organización, sin que por ello se reste importancia a los recursos materiales, tecnológicos o financieros, sin embargo como ya se sabe, las personas representan el activo más importante de la empresa, por su capacidad, vulnerabilidad, emprendimiento y conocimientos.

Problemas como la destrucción del medio ambiente, la pobreza, el desempleo, deben motivar a los empresarios a buscar nuevas y mejores formas de administrar, nuevas formas de integrarse al entorno social que les rodea y del cual directa o indirectamente se benefician, y para ello se requiere de personas que posean o desarrollen actitudes investigativas, que les permitan conocer a su empresa, generar nuevas formas de competir, pero sobre todo, que orienten a las organizaciones en su desarrollo social y económico integral.

La economía es de avances acelerados y constantes e inclusive de sustanciales cambios, se dice por ejemplo, que el ser humano duplica anualmente sus propios avances, un profesional generalmente al año o dos años de haberse graduado si no está preparándose constantemente ya no está al día en sus conocimientos.

La capacitación es parte fundamental de un programa amplio de administración de la calidad, aun y cuando la administración de la calidad tiene que ver con máquinas, materiales y medidas, también se enfoca en el desempeño humano, es decir, se pueden diseñar programas de capacitación, para promover un trabajo de mayor calidad.

6.9.2 Recomendación

Se recomienda ante todo la capacitación como una inversión a corto plazo, en el momento que el personal aplica los conocimientos recién adquiridos proporciona una ventaja para la empresa.

Hoy se requiere de personal mejor capacitado para enfrentar los cambios que demandan las organizaciones, con un enfoque de desarrollo integral, considerando que los modelos tradicionales y actuales de la administración, se encuentran en una etapa crítica, al no resolver los problemas y cubrir o satisfacer las necesidades que demanda la sociedad actual, entendiéndola a ésta también como una organización.

Es parte integral mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja sobre su competencia; no se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino definir específicamente las áreas críticas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

La capacitación no es una varita mágica que solucionará todos sus problemas, pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

Si los cursos que el empresario o su personal toman no son aplicados en la empresa es imposible saber si mejorarán el aspecto que se buscaba, siendo importante practicar con el ejemplo, pues si se toman cursos de manejo de tiempos, y el empresario no lo aplica su personal tampoco lo hará.

Se recomienda que se investigue entre el personal ¿qué requieren para mejorar su desempeño?, establecer un programa de trabajo en base a las necesidades de capacitación detectadas y las mencionadas por ellos. También se debe averiguar ¿qué tan importante es para ellos recibir capacitación? para conocer a quienes les interesa buscar un desarrollo personal y organizacional y quienes están solo por el factor económico.

El factor humano es pilar fundamental y motor de toda empresa y su desempeño es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, es por ello que se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal, dentro de las empresas, lo que ha originado disposiciones especiales en la legislación laboral vigente, por lo que cualquier esfuerzo que en materia de capacitación que se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuiría a consolidar un mejor clima no solamente de relaciones humanas sino también de productividad.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con los que se cuenta en la transformación de una empresa, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo,

mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades y destrezas.

Ahora bien, la capacitación y el desarrollo no se pueden aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos y nobles intenciones, se sugiere diseñar y poner en práctica programas específicos, mismos que deben apoyarse, en una clara determinación de necesidades, por lo que es urgente la tarea de determinar áreas críticas de capacitación en cada empresa.

6.10 CULTURA ORGANIZACIONAL

6.10.1 Conclusiones

La cultura organizacional es de vital importancia en todas las organizaciones, de esta dependerá su eficiencia y productividad; si las personas están comprometidas y son responsables con sus actividades laborales, es porque la cultura se permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables, es decir la organización ha fomentado el sentido de pertenencia.

Se debe poner más de atención, ya que las pequeñas como las medianas empresas tienen descuidadas las actividades sociales con los trabajadores y sus familias; solo se las realiza a veces.

La cultura organizacional modela, guía y determina el comportamiento de los empleados dentro de la organización; esto es poco aparente en organizaciones pequeñas, como puede ser el caso de una PYME, de todas formas cada una de

ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, que podría afianzarse con el transcurso del tiempo.

En las PYMEs, la cultura organizacional es rígida, lo que causa en los empleados que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia y temor a ser reprendido. Se evidencia resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autocrático) en la organización, esto no permite a los empleados tener conciencia de la importancia del desarrollo cultural. Los empresarios no impulsan el cambio que les permita a los empleados trabajar en climas participativos y pro-activos; si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

6.10.2 Recomendaciones

Las PYMEs requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a garantizar su supervivencia, participación, permanencia y posicionamiento en el mercado; cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes. Deberían reestructurarse, hacer una revisión en donde están sus debilidades respecto a sus recursos, específicamente el humano a fin de dar paso a que se genere una integración de equipo, comprometido, responsable en el logro de una cultura organizacional auténtica y bajo el liderazgo gerencial, responsable de los retos y el manejo adecuado de una cultura que garantice resultados.

Se recomienda contar con una cultura organizacional fuerte de tal forma que su recurso humano se identifique con ella, les recuerde lo importante que es el mantener un buen comportamiento organizacional que facilite resultados, logros, alcance y que permita a la empresa salir adelante en el entorno donde opera, esta cultura debería integrar los valores, creencias y compromiso.

Es importante transmitir la idea de que mantener una cultura organizacional no solo beneficia al empresario, sino también al personal ya que a nadie le gusta trabajar en un ambiente poco agradable, lleno de conflictos y roces, esto disminuirá la productividad y por ende los ingresos tanto para la empresa como para los empleados.

6.11 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.11.1 Conclusiones

El 75% de las PYMEs hace la selección de su personal internamente y el 25% de forma mixta.

Se concluye que las PYMEs realizan la selección del talento humano de manera interna la mayor parte del tiempo; pero está ¿realmente la gerencia preparada para llevar a cabo todos los procesos que implica el reclutamiento y selección, que darán como resultado personal idóneo dispuestos a poner toda su capacidad para cumplir con los objetivos y metas trazadas por la organización?

El 30% de las PYMEs señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, 30% el perfil de los empleados no está alineado con la empresa y 20% no tiene ninguna dificultad y 20% no pueden retener a los empleados mejor calificados. En todo caso se puede ver que las PYMEs estudiadas tienen diferentes dificultades para tener profesionales calificados y de alto potencial.

En el total PYMEs el 38% realizan evaluación del desempeño y 63% no lo realiza; 38% de los encuestados que si evalúan, tienen una periodicidad del 67% semestral y 33% otra frecuencia de evaluación. Si la empresa no evalúa el desempeño de sus colaboradores, tampoco puede conocer sus necesidades de capacitación, y por tanto la empresa no ve la necesidad de invertir en ello.

En cuanto al modelo de comportamiento utilizado por el gerente, se mira que en conjunto el 43% (3 de cada 8) de las PYMEs estudiadas son autocráticas, es decir los empleados simplemente obedecen órdenes, no se toman en cuenta sus opiniones y generando un alto nivel de desmotivación. Igualmente 20% (2 de 8) reconoce ser paternalista, lo cual puede generar desorden, e incumplimiento de las metas, debido al exceso de flexibilidad; la ausencia de poder genera desconfianza. Apenas dos de las ocho empresas (27%), tiene un comportamiento organizacional de apoyo, que genera un clima favorable para el crecimiento de los empleados y cumplimiento de las metas; y 10% tiene un comportamiento participativo.

6.11.2 Recomendaciones

Se recomienda contar con un departamento de Recursos Humanos altamente capacitado, es el punto clave ya que son ellos junto con el gerente los encargados de realizar de manera minuciosa el proceso de reclutamiento y selección personal, de ahí parte el éxito o fracaso de la organización.

Existen diferentes formas de convocar al personal calificado ya sea, anuncios en los periódicos o bolsas de empleos, también existen empresas que hacen una pre-selección con el fin de facilitar el proceso a la organización.

Se deben realizar evaluaciones periódicas para mantener e incrementar los niveles de rendimiento de todos quienes conforman la organización y aclarar esto a los empleados que muchas veces mal interpretan y piensan que los evalúan para despedirlos o bajarles el sueldo y no se dan cuenta que esto beneficia a ambas partes.

Se sugiere evaluar el desempeño de manera objetiva, porque evita resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc.; también permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

Es importante la elección de los factores y tipos de instrumentos conservando absoluta confidencialidad de los resultados obtenidos, pues en ello radicara la retroalimentación y capacitación dependiendo del caso.

Dentro de la evaluación se recomienda diferenciar tres grandes secciones:

Sobre la acción: planeamiento, continuidad, seguimiento y actitud frente al cambio.

Sobre la relación: con sus subordinados, la organización y la capacidad de representación; y Sobre los resultados: calidad, cantidad, conocimiento del trabajo y capacidad de autodesarrollo.

Se recomienda que el empresario o el encargado de recursos humanos se capaciten, ya que hoy en día existe un enfoque diferente de evaluación basado en competencias (actividades claves, conocimientos, destrezas, otros atributos). Este enfoque es muy útil ya que las actividades claves del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación; se evalúan conductas de trabajo, no rasgos psicológicos de los individuos. Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo.

6.12 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12.1 Conclusiones

Se identifica como origen de los accidentes en primer lugar al elemento humano quien por negligencia, ignorancia, exceso de trabajo, exceso de confianza, falta de interés o desatención, prisa, movimientos innecesarios, mala visión, mala audición, problemas personales etc. comete errores que ponen en peligro su integridad física y de su entorno.

Si se observa el Total PYMEs, 63% de las empresas cuenta con ambos programas y el 38% no cuenta con ningún programa.

Los datos a nivel PYMEs en cuanto a registros revelan que, 10% es de enfermedad general, 17% accidente de trabajo, 10% salud ocupacional, 4% enfermedad profesional, 4% ausentismo, 15% registro suministros EPP, 15% asistencia en la capacitación de uso de EPP, 10% asistencia a la capacitación de riesgos y 15% no lleva estadísticas.

Los accidentes pueden ser generados por las condiciones de trabajo. Como: iluminación deficiente, mala ventilación, desaseo, falta de orden, entre otros.

Se concluye que tener un plan de seguridad industrial y la salud ocupacional es de vital importancia para prevenir a los empleados de los riesgos relacionados con agentes físicos, mecánicos, químicos, biológicos, orgánicos, sustancias

peligrosas y otros que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

6.12.2 Recomendaciones

En cuanto al mantenimiento general en el área de producción, se debe conservar los locales, instalaciones, equipos, herramientas de trabajo en condiciones que garanticen la máxima eficiencia, para la producción y utilidad de la empresa. No se está hablando de mantener todo en condiciones perfectas, sino en condiciones óptimas, conviene tener en cuenta que un mantenimiento excesivo también es costoso.

Al comprar cualquier equipo se deben leer las instrucciones y conservar los catálogos; lo más conveniente es llevar una hoja de registro (hoja de vida) donde se consigne el nombre, la serie, fecha de compra, costo, localización, cambios, detalles de mantenimiento y reparación.

Cuando se habla de mantenimiento correctivo, es aquel que se efectúa cuando las máquinas y equipos han fallado. Generalmente el mantenimiento correctivo debe hacerse a aquellas piezas a las que son difíciles de predecir en el momento en que se puede presentar la falla.

Las inspecciones sistemáticas o de mantenimiento preventivo persiguen descubrir que algo está fallando o está por presentarse una falla, estas se realizan a intervalos de tiempo y en los sitios o equipos que son más propensos

a fallas, lo cual evita que en cualquier momento se paren las máquinas y se pierda la producción y por lo mismo disminuyan los ingresos.

Cada empresa en particular debe establecer los programas más adecuados de acuerdo con su actividad económica, el número de trabajadores y con los riesgos reales y potenciales que puedan representar las funciones que realizan.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADRIANI, R. BIASCA, M. y RODRÍGUEZ, R. (2004). *Un Nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
2. ASÚNSOLO DEL BARCO, A. *Pymes y tecnología: ¿Estamos en ello?* [www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes_msp]x]
3. BELTRÁN, A., TORRES, E., CAMARGO, R. y BELLO, C. (2004). *Pymes un reto a la competitividad*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
4. BIASCA, A. y RODRÍGUEZ, R. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Colombia: Gráficas de la Sabana Ltda.
5. DANTE, W. (2005). *Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos*. Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.
6. DECISIÓN. La revista del cambio empresarial. *Las pymes como proveedores de las grandes empresas*. DECISIÓN Edición 25.
7. ECUADOR. FLACSO. (2002). *Internet y Sociedad en América Latina y el Caribe*. Ecuador: Imprenta RISPERGRAF.
8. MILAN, J. (Enero de 2009). *Hay que apoyar a las PYMES*. SEÑALES. No. 81.
9. MONGUE, R., ALFARO, C. y ALFARO, J. (2005). *TICS en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
10. PINTO, J. (2001). *Las PYMES de servicios públicos*. Colombia: Karand Adenauer Stiftung.
11. REVISTA EKOS. (2008). *Los pequeños gigantes de la región braman*.
12. REVISTA EKOS. (Octubre 2004). *Pymes el pilar oculto de la economía*. N° 126.
13. RUIZ, J. [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php]. *Las Pymes y la tecnología*.
14. SOCORRO, F. *El Poder y las PYMES*. DECISIÓN: No. 25
15. VALDUÉRTELES, G. (2007). *PYMES en las trincheras*. España: Cie Dossat.
16. VALENZUELA, J. [www.wikilearning.com/monografia/las_tics_en_las_pymes]. *Las TICS en las PYMES*.

17. VIDAL, B. (2002). *La Ventana Global*. España: Santillana Ediciones Generales.
18. [<http://www.bce.fin.ec/documentos/publicacionesnotas/competitividad/tendencial/bcte2005.pdf>]
19. [<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/estrategiascompetitivas.php>]
20. [<http://aceproject.org/ace-es/topics/vo/voe/voe05>]
21. [<http://bjnasesores.com/sistemasgestion.html>]
22. [http://caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf]
23. [<http://caf.com/attach/17/default/EntornoSectorialPymesJul05.pdf>]
24. [<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-familia-es-un-eje-de-la-produccion-304075.html>]
25. [<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/cultura-organizacional-de-las-pymes.htm>]
26. [<http://www.mitecnologico.com/Main/Capacitacionydesarrollorecursoshumanos>]
27. [<http://www.monografias.com/trabajos41/ambito-pymes/ambito-pymes.shtml>]
28. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-tipos.html>]
29. [<http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>]
30. [<http://www.slideshare.net/matiasmochen/presentacion-tp5-com-03>]
31. [<http://www.smartenergy.cl/eficiencia.html>]
32. [http://www.wikilearning.com/curso_gratis/enfoques_estrategicos_de_la_b_administracion_b_de_personalenfoque_estrategico_de_la_evaluacion_del_desempeno]
33. [<http://www.articuloz.com/administración-articulos/la-gerencia-ante-la-gestion-tecnologica-su-relevancia-y-alcance-1499804.html>]
34. [<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/ifp/intecap/norte2.pdf>]
35. [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/3/capitulo%201.doc]

ANEXOS

1. 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:

- a. Personal permanente
- b. Personal por honorarios
- c. 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 Califíquese 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 Califíquese 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 _____ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)
Anual _____ Semestral _____ Trimestral _____ Otro _____
¿Cuál? _____
- No _____

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 sentimientos de los empleados de insatisfacción, inseguridad y frustración 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

TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS

Empresa	RUC	Tamaño	CIU	Domicilio	Entrevistado	Cargo	Teléfono	email
D151 PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS								
MACAFRI	179184243001	Pequeña	1511	Guayacanes N58-118 y Jose Bustamante	Edison Romo	Gerente	3280130	edison.romo@macafri.
Agro Industrial	1090077895001	Pequeña	1511	Panamericana Norte Km 7 1/2	Veronica Aro	Asistente Administrativo	2472347	myflower.com
SOLVPROD	1792109892001	Pequeña	1511	Los Naranjos y Granados	Mayra Yanez	Asistente Administrativo	6013253	myanez@myflower.com
LA SUIZA	1791421655001	Mediana	1511	Juan Barzuebla y Tadeo Benitez	Dr. Humberto de la Torre	Gerente Administrativo	2478017	faemp@uio.satnet.net
Produplant	1792204054001	Pequeña	1511	Eloy Alfaro y de los Eucaliptos	Fabian Rodriguez	Asistente Administrativo	2808474	contabilidad@distrid
Carsanfermi	1792008506001	Pequeña	1511	Victor Mideros 382 y Ramon Borja	Wilson Sandoval	Asistente Contable	2594437	ssntudycarp@hotmail.c
La Campesina Cia. Ltda.	2790027410001	Pequeña	1511	Luis Cordero s/n y España	Rafael Lasso	Gerente	2334892	ccarrillo@embulidosj
Juns Cia. Ltda.	1790032442001	Mediana	1511	Domingo Segura N64-36 y Bellavista	Carlos Carrillo	Contador General	2593024	
D1541 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.								
Pastycok S.A.	1792163455001	Pequeña	1541	De las Alcabas d4-152 y Charles Darwin	Monica Torres	Coordinadora General	2922181	tortasydulces@cablem
Galletas Broome Cia. Ltda.	1790659488001	Pequeña	1541	Carvajal (Centro Comercial)	Carmen Quintanilla	Contadora	9218612	cquintanilla@hotmail
Hildapan Cia. Ltda.	1790721000001	Pequeña	1541	De Los Eucaliptos y Eloy Alfaro	Estefania Reyes	Poietario	2861310	pancasa@panchonet.net
Panificadora La Canasta	1790036246001	Mediana	1541	Concordia 516 y 7ma Transversal	Jaime Espinosa	Gerente	2291209	prodroyal@yahoo.es
Pasterleria Royal Cia. Ltda.	1790167810001	Mediana	1541	Omnedo oe 3-33 y Guayaquil	Walberto Flor	Contador General	2247883	eflore@andinanet.net
El Pan Frances S.A.	1790103471001	Mediana	1541	Ramirez Davalos Oe1-111 y 10 de Agosto	Lucia Pichucho	Administradora	2230182	panfrances35@hotmail
Classic Bun	1001625340001	Pequeña	1541	Pedro Guerrero lote 34	Jose Luzuriaga	Gerente	3280213	classicbun@andinanet
Grupo Moderna	1790049795001	Mediana	1541	Valderrama N3059 y Cuero y Caicedo	Oswaldo Jarrin	Gerente RRHH	2985100	www.grupomoderna.com
Amabto Cia. Ltda.	1791769732001	Mediana	1541	Av. America N34 108 y Rumpamba	Alvaro Cobo	Gerente Financiero	2245890	panamabto@punto.net
M Bagel	1712704103001	Mediana	1541	Portugal 546 y 6 de Diciembre	Hugo Gillis	Gerente	2240978	hughgillis@yahoo.com
D1549 ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.								
Industrial Prodems	1791831578001	Pequeña	1549	Juan Vásquez N70-27 y Sebastián Moreno	Emilio Semanate	Gerente	2800230	prodems@andinanet.n
Productos SKS Farms Cia. Ltda.	1791995112001	Pequeña	1549	Reinaldo Flores E2-23	Dra. Gissella Villacrés	Jefe de planta	2734800	gissew4@hotmail.com
Anvasa S.A	1791928989001	Pequeña	1549	General Aymerich S/N Panecillo	Katerine Toscano	Asesora Comercial	3170878	reservacionespanec
Café Moca Cia. Ltda.	1790036246001	Pequeña	1549	Los Anpos E7-120 y Eloy Alfaro	Pablo Schwitterz	Gerente General		cafemoca@andinanet
Avi-Forfe	1792133203001	Pequeña	1549	Rio Coca E1-13	Ernesto Freite	Gerente General	2809002	efreite@andinanet.net
ILCA Cia. Ltda.	1791807490001	Pequeña	1549	Calle E-7 N86-319 Transv. N86C	Lesbia Maria Nevas M	Gerente General	2299002	lica@hotmail.com
Everfrut	1791892852001	Pequeña	1549	Pasaje A 7150 Pusujal	Alberto Endara	Gerente General	2356449	everfrut@gmail.com
Inperglan S.A.	1791899695001	Pequeña	1549	Calle de Las Acetilinas ES-52	Adriana Penilla	Gerente General	2475768	kioshelados@yahoo.co
Fincovie S.A.	1790884249001	Pequeña	1549	Calle Rio Marañon y Venezuela	Jaime Campaña	Gerente General	2330592	
Gabianny	1791856937001	Pequeña	1549	Pasaje C e10-76 y Loubre	Ana Felix Ribadeneir	Presidenta	2460205	gabianny@uio.satnet.
Finatex Cia. Ltda.	1791239422001	Pequeña	1549	Siera Morona No.8 y Alcala	Carlos Covales	Gerente General	2030270	
Aurico Cia. Ltda.	1791104684001	Mediana	1549	Huachi N60-134 y Flavio Alfaro	Dr. Edgar Navarrete.	Gerente General	2532663	huevoselecto@hotmail
Alimentos Fortesan	1791993411001	Mediana	1549	Domingo Rengifo N74-29	Ec. Ivan Larrea	Vicepresidente EJ	2476377	ilrrea@fortesan.com
Prod. Lacteos González	1790010376001	Mediana	1549	Vicente Duque N75-57	Ing. Roque Pintos	Gerente de Mercadeo	2471177	prodgonzales@yahoo.c
Iron S.A.	1790790479001	Mediana	1549	Calle de los Perales N45-129	Carlos Jarrin C.	Gerente General	2430789	iron@andinanet.net
D1714 PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTIL ES.								
Elasticos San Jorge	1790013847001	Pequeña	1711	Nuñez Bonilla 288	ALBERTO ALBEDRABO	GERENTE	2221778	sanjorge@interactive
Textiles Tornasol	1791395379001	Pequeña	1711	Av Cacha y Geovany	HERNAN IZURITIA	PRESIDENTE	2822521	tornasol@andinanet.n
Intela Cia. Ltda.	1791125761001	Pequeña	1711	Duchicela 400 (Carapungo)	ANDRES BUCHHELLIA	GERENTE	2822387	intela@uio.satnet.net
Cumberland Cia. Ltda.	1790037134001	Pequeña	1711	Hernando de la Cruz 129	Joachim Hager	Gerente General	2541240	cumberland@punto.net
Ind. Piolera Ponte Selva S.A.	1790021139001	Mediana	1711	Los Guarumos E9-77	FRANCO GUERINI	Gerente	2460205	franco@ponteselva.co
Finatex Cia. Ltda.	1791082062001	Mediana	1711	Siera Morona No.8 y Alcala	Saad D. Assum	Gerente	2424204	fibratex@fibratex.co
Moriamex S.A.	1790202215001	Mediana	1711	Rafael Ramos E4-162	Luis Tigse	Director Planificaci	2044778	luisigse@hotmail.co
Alexa Tejidos Cia. Ltda.	1707265920001	Mediana	1711	VICENTE DUQUE LOTE 2A	FEDERICO AUZETRA	Gerente General	2470081	federicoauzetra.alex
Politex	1791436342001	Mediana	1711	Av. 6 de Diciembre 6695 y Abdón Calderón	Jaime Zumárraga	Jefe de Personal	2440161	comextresumin@indust
S.J. Jersey Ecuatoriana	1790550176001	Mediana	1711	De Los Cerezos	Carmen Morales	Jefe de RRHH	2807817	jersey@sjjersey.com
D1724 FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.								
Casa Bonita-Caria Decoraciones	1706657341001	Pequeña	1721	6 de Diciembre y Granados No.6	Talana Ledesma	Propietario	2449292	casabonita_@hotmail.
A.R.C. PROTECTOR ROC	1790620859001	Pequeña	1721	Francisco Aguirre y Ramon Borja	Alfonso Romero	Gerente General	2405933	protector@uio.satnet
FATEX	0908910128001	Pequeña	1721	Real Audiencia y Joaquin de Arleta	Esthela Portelo	Propietario	5006646	esthelap@yaho.com
Prisma Hogar	1701548982001	Mediana	1721	Las Casas y Av. America No.639	Lucia Ibarra	Asistente de Gerencia	2508833	personalph@uio.satne
Nidal	1706533609001	Pequeña	1721	Nuñez de Bonilla y Ritter	Mariela V. Yar	Asistente de Gerencia	2520832	andinanet@andinanet.n
Textilites	1791786256001	Pequeña	1721	Jose de la Rea N 73 - 53	Vinicio Cabascango	Gerente General	2496457	cabascango@textieli
Miticos S.A.	1790541541001	Mediana	1721	Juan de Selis y Jose Andrade	Cesar Flores	Gerente	2478441	
La Fortiteca Cia. Ltda.	1791217160001	Pequeña	1721	Av. Amazonas y Estocolmo	Jose Restrepo	Propietario	2274461	jbr@fortiteca.com
D1810 FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.								
Ketsatex	1701172175001	Pequeña	1810	Calle D lote 36 Calle (Caldero	Carmila Escobar	Gerente	2829900	ketsatex@andinanet.n
Confeciones Coyote Cia. Ltda.	1790766705001	Pequeña	1810	Malimpia oe 4316	Alexandra Proaño	Ejecutiva de ventas	2632439	coyotejans@hotmail.
Kico Textil	17911771575001	Pequeña	1810	Av la Industrial	Eduardo Davila	Gerente general	3316316	alcotex@andinanet.net
Industrias Prisma Tex Cia. Ltda.	1790541711001	Pequeña	1810	Pasaje Cactus	Andres Villa	Gerente de Mercadeo	2410154	prismatex@uio.satnet
Fabrica de tejidos Lanar	1790471004001	Pequeña	1810	Rafael Ramos	Jose quinga	Contador	2416866	jose_q1211@hotmail.
Jasa Internacional	1703751436001	Pequeña	1810	Nueva tola II	Alicia Endez	Jefe de Producción	2925246	silvia_urbina_e@hott
Risa Cobo Terán Cia. Ltda.	1791403975001	Pequeña	1810	Capitán Ramon Borja	Cristina Velasquez	Gerente Administrativo	2403412	cobotextiles.satnet.net
VANIDADES	1800006969001	Pequeña	1810	E ITURRALDE 162 Y PRENDA	GRACE FACHECO		2454146	
PERICLES PIELES	1790974910001	Pequeña	1810	10 DE AGOSTO 36 189 NUJUJ	XIBERNA RENDON	GERENTE GENERAL	2450221	picie@uio.satnet.net
Industrias Jogging	1701623744001	Pequeña	1810	GRU. GUERRERO 1661 Y UNION PROGRESO	F.RIVERA	GERENTE PROPIETARIO	2460983	
PRUNEX Cia. Ltda.	1791712498001	Mediana	1810	Polonica N31-39 y Vancuver	Lorena Sandoval	Contadora	2509560	prunex@andinanet.net
Lenceria Fina S.A	1790250075001	Mediana	1810	Autopista Manuel Cordova Galarza	Mayra Alban	Sub Gerente	2500676	malban@lensisa.com
Creaciones Deportiva	1790295532001	Mediana	1810		Maria Isabel de mier	Gerente de Ventas	500910	
Creamoda	1801766641001	Mediana	1810	Bartolome Sánchez	Jorge Rodríguez	Gerente General	2471387	creamodaec@hotmail.c
MANH DISEÑOS	1705412938001	Mediana	1810	CALLE 6A S/N 69 PASAJE S	SCORAYA HINOJOSA	PROPIETARIA	2631413	
FABICON Cia. Ltda.	1790630501001	Mediana	1810	ISIDRO AYOYA N81 54	ADRIANA SALTOS	JEFE DE RRHH	2803150	atavio@andinanet.net
Kariffany Cia. Ltda.	1791711203001	Pequeña	1810	Las Casas OE4-49	Julia Macas	Contadora	2656231	kariffany@andinanet.n
D19 FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA, FABRICACION DE CALZADO								
FABRICAL Cia. Ltda.	1790778029001	Pequeña	1920	DE LOS ARUPOS E1 136	CHARLES ULLDOA	GERENTE	2474304	charlesulloa@fabrica
Manufacturas Flores Haro	1790733947001	Pequeña	1920	Capitán Ramon Borja	ERNESTO FLORES	GERENTE GENERAL	2417221	
Buestan Manufacturas en cuero	1790554295001	Mediana	1920	Panamericana Norte Km. 7.5	Ing. Diana Buestan	Gerente General	2472920	dbuestan@buestan.co
Curtiembre Renacimiento	0190004937001	Mediana	1920	Isabela Catolica N24-682	Giola Tosi	Gerente Quito	2503243	giolatto@renacimiento.c
Industria Nacional de Calzado S.A.	1790163776001	Mediana	1920	Quimig OE 2-106 y Gonzol	Ing. Sonia Carranco	Jefe de Logistica	2673444	scarranco@inducalsa.
D2022 FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES								
Klass Inmobles	1700362721001	Pequeña	2022	El Sol N39 189 y El Universo	Mauro Torres	Gerente General	2250465	klass@interactive.net
Sertor Cia. Ltda.	1791740645001	Pequeña	2022	Miguel Gaviña e9 52 y 6 de Diciembre	Paulina Torres	Presidente	2242437	sertor@uio.satnet.n
Modulares Cia. Ltda.	1791432460001	Pequeña	2022	Rio Coca N49 5 y Amazonas	Juan Trujillo	Gerente General	2432000	moduprol@hotmail.co
Aserradero San Antonio Cia. Ltda.	1792038898001	Pequeña	2022	Calle A E14-31	Segundo Pillaio	Presidente	2602725	www.formacual.com
Muepromodul Cia. Ltda.	1716075997001	Mediana	2022	Alejandro Machuca N12 F	Mario Cerda	Gerente de Producción	2321716	mcerda@muepromodul.c
Muebles Artemp Cia. Ltda.	1791265566001	Mediana	2022	Los Colibríes 5 Tumbaco	Josep Appel	Gerente	2374190	armpaque@andinanet.
Servimad Cia. Ltda.	1791936264001	Pequeña	2022	Autopista Rumifahu Puento 3	Bolivar Castillo	Gerente Producción	2600027	gproduccion@servimad
Eucachapas Cia. Ltda.	1710759971001	Mediana	2022	Geovanni Calles Lote 42	Jorge López	Asistente de Gerencia	2928181	lopez@interactive.c
Decoración Integrada	1791875168001	Mediana	2022	Eloy Alfaro Lote 6 y Juan Molineros	Mónica Oleas	Asistente de Gerencia	2478629	decorative@andinanet
Ramiro Villagómez	1716075997001	Pequeña	2022	Av. América N22-164 y Ramirez	Ramiro Villagómez	Gerente	2522667	ramivillagomez@gmail
D2101 FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.								
CARTONERA ANDINA S.A	0990672962001	Pequeña	2101	AV. AMAZONAS 4545 Y PEREIRA	CECILIA ANDRADE	VENTAS	2981843	caso@interactive.net
INDE	1790733947001	Pequeña	2101	DE LOS ARUPOS E7-52 Y ELOY ALFARO	KATHERINE ERAZO	ASISTENTE GERENCIA	2478109	indecas@satnet.net
CARTOPEL S.A.I.	0190115151001	Pequeña	2101	LOS ACEITUNOS E3-61	SOLEDA VEPEZ	ASISTENTE	2484169	diego1@cartopel.com
CRANSA S.A.	1791179382001	Mediana	2101	QUIMIAG OE2-341 Y TENIENTE ORTIZ	ALDREDO CARRION	GERENTE PRODUCCIÓN	2678733	aldredo.carrion@
INDUSTRIAS OMEGA	1790386805001	Mediana	2101	PANAMERICANA SUR 7 1/2	MARCO NEGRETTE	GERENTE	2675772	infraestructura@omega.c
INCASA S.A.	1790022684001	Mediana	2101	PANAMERICANA SUR 7 1/2	EDWIN MOSQUERA	CONTADOR	2671900	incasa@incasa.com.ec
D2109 FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.								
ARTES GRAFICAS SERNAL	1790598411001	Pequeña	2109	ISLA SEYMOUR N41 213	PILAR PESANTEIN	GERENTE GENERAL	2454925	aresnal@uio.satnet.
INDUSTRIAS KORES	1790242277001	Pequeña	2109	DE LOS EUCALIPTOS LOTE 30	JUAN ERDSTEIN	GERENTE GENERAL	2481277	gkores@punto.net.ec
CONVERSA	1791040708001	Pequeña	2109	DE LOS ARUPOS 136 Y ELOY ALFAR	ING PAUL SIMON	GERENTE DE OPERACION	2807640	pauli@conversa.com.
CORRUGADOS DEL ECUADOR	1791739957001	Pequeña	2109	URB. RON MUÑOZ LOTE 29	ADRIANA PABON	ASISTENTE GERENCIA	2801305	adripabon@comucarr.
MARKETPACKING	1790809358001	Mediana	2109	AV. DIEZ DE AGOSTO N46-77	VERONICA REYES	GERENTE COMERCIAL	2410104	rroya@sismode.com
D2211 EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.								
EKSEPTION Cia. Ltda.	1721106662001	Pequeña	2211	GABRIEL ONOFRE N48-87	PATRICK PIE	GERENTE	2260847	ekspubli@uio.satnet
DUO DISEÑO	1791974182001	Pequeña	2211	AV. OCCIDENTAL N° 10-65	ELIANA RUIZ	GERENTE	2270825	dudisenio@ecnet.ec
CASA DEL ESTUDIANTE	1702102689001	Pequeña	2211	GUAYAQUIL ON7-48	CARLOS SANCHEZ	PROPIETARIO	2284840	carsan1242@hotmail
LIBRESA	1790397971001	Pequeña	2211	MURGEON 364 Y ULLDOA	VERONICA COBA	GERENTE GENERAL	2525581	libresa@portia.net
Educatorial	1904085150001	Mediana	2211	Isla Marchena N42-139 y Granados	Ignacio Ponce	Asistente de Producción	2243315	iponce@educatorial
Grupo Santitana	1791255704001	Mediana	2211	Eloy Alfaro N33-347 y 6 de Diciembre				

D2212 EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.			
Asociación Comunicación	1792156823001	Pequeña	2212 Jerónimo Carrión E9-58
SYSTEM GUIA METROHOY	1791094735001	Pequeña	2212 MARISCAL SUCRE OE16 116
OFFSET POLY COLOR	1701203027001	Mediana	2212 GRL AGUIRRE 658 Y AMERICA
Promotest	1791906381001	Pequeña	2212 Av. Orellana y 12 de Octubre
Impremados S.A	1792089174001	Pequeña	2212 Pasaje E y Av. de los Conquistadores
PrismaCorp	1791252217001	Pequeña	2212 America N23-65 y La Gasca
Davalos & Davalos	1792123321001	Pequeña	2212 Gonzalez Suarez 432 y San Ignacio
Edwards	1791241940001	Pequeña	2212 Amazonas N31-23 y Azuay
Fernando Paz y Miño			Fernando Paz y Miño
Octavio Romero			Octavio Romero
Bolivar Sanchez			Bolivar Sanchez
Norma Delgado			Norma Delgado
Maria Jose Cabascang			Maria Jose Cabascang
Ximena Cadena			Ximena Cadena
Belen Barahona			Belen Barahona
Gerente General			2238160 buzon@revistaancond
GERENTE GENERAL			2491840 metrohoy@metrohoy.co
REPRESENTANTE LEGAL			2247747 polycolor@hotmail.c
Gerente Financiero			2903336 ndelgado2004@hotmail
Gerente Propietaria			2903804 decoprint@cablemodem
Asistente Administrativa			2236708 ecumang1@uiuo.satnet
Directora Relaciones			2245021 eurocuratoriana@euro
Recopilación			3464568 nuevotitulos.stnet.n
Gerente			2953346 jpparedes@andininet.
Presidente			2548240 litocromo@accessiter
Subgerente			2558810 decoprint@cablemodem
Gerente General			2236708 ecumang1@uiuo.satnet
Gerente General			2245021 eurocuratoriana@euro
GERENTE			3464568 nuevotitulos.stnet.n
Gerente General			carlosevallosmena@g
Gerente General			ventas_gprini@uiuo.sa
Gerente de Producción			6008555 vniegraf@hotmail.co
GERENTE GENERAL			2520253 graficavasquez@yahoo
GERENTE			2613892 graficagasaron@hotmail
GERENTE COMERCIAL			2526236 impsrta@andinanet.n
GERENTE			2463869 grafasimago@hotmail
Gerente			2565600 graficobos@punto.net
Asistente Contable/Gerencia			2562136 publimpack@hotmail
Jefe Comercio Exterior			2673105 jmorales@cesgrafico.c
D2221 ACTIVIDADES DE IMPRESION.			
JOPASI Cia. Ltda.	1790975495001	Pequeña	2221 Caldas OE-3-34 al 46 entre Vargas
Editorial Litocromo	1791809750001	Pequeña	2221 Asunción OE1-62 y Salinas
Decoprint Cia. Ltda.	1790461254001	Pequeña	2221 Leonidas Plaza N24406 y Cordero
Ecumang Cia. Ltda.	1790290687001	Pequeña	2221 9 de octubre N26131
Eurocuratoriana INDIGRAFSA S.A.	1791810562001	Pequeña	2221 Rep Salvador 890 Edif Delta 8v
NewPrint Cia. Ltda.	1791776070001	Pequeña	2221 Pasaje A E10-122 y Eloy Alfaro
BVCATRADING Cia. Ltda.	1791841360001	Pequeña	2221 El vengador N37-120 Zumaga
Caorpo Cia Ltda.	1790794121001	Pequeña	2221 Av. Shyriz 2908 Isla Floreana
Vniegraf	1705919532001	Pequeña	2221 Av. Diego de Vazquez
GRAFICAS VASQUEZ	1792056322001	Pequeña	2221 LUGO E13 168 Y LERIDA
SERVICIOS GRAFICOS GARZON	170276282001	Pequeña	2221 GRL ENRIQUEZ 128 RODRIGO CHAVE
IMPRENTA SANTA RITA	1707893622001	Pequeña	2221 MANUEL LARRERA
IMAGO PUBLICIDAD	1791834143001	Pequeña	2221 VERACRUZ N34 90 Y AMERICA
Graficas Cobos	1704019999001	Mediana	2221 Acuña oE238 y Versalles
Publimpack	1714393780001	Mediana	2221 10 de Agosto 31-80 y Mariana de Jesús
CE Grafico, S.A.	1790311015001	Mediana	2221 Rio Zavaleta OE92-75
Juan Pablo Paredes P			Juan Pablo Paredes P
Particia Guerrón			Particia Guerrón
Pilar Toaquiza			Pilar Toaquiza
Manoel Matamoros			Manoel Matamoros
Felix Silva			Felix Silva
Fernando Calisto			Fernando Calisto
Carlos Cevallos			Carlos Cevallos
Daniilo Ramirez			Daniilo Ramirez
Fernando Vinueza			Fernando Vinueza
Alberto baldón			Alberto baldón
MARCO GARZON			MARCO GARZON
GLADYS ROSERO			GLADYS ROSERO
EDUARDO GRANDA			EDUARDO GRANDA
Carlos Cobos			Carlos Cobos
Paola Nuñez/Leor Gon			Paola Nuñez/Leor Gon
Juan Carlos Morales			Juan Carlos Morales
Gerente			2299662 agromixtos@hotmail.c
Gerente General			2256190 flexo@uiuo.satnet.net
Gerente General			2825100 agrotec@punto.net
Gerente General			2482322 albertob@cegrafico.com
GERENTE			2519798 chaezpvam@yahoo.com
GERENTE GENERAL			2503930 Vv-lupera@hotmail.com
Gerente Técnico			2462204 andronio@andinanet.ne
Gerente Financiera			2494733 lilia.galarza@qualip
Gerente General			2350196 antonio.mora@lamosa
ING DE PROYECTOS			2330567 vbassante@chovadietec
REPRESENTANTE LEGAL			2231446 dichem@oisa.com.ec
D2423 FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.			
Agromixtos Cia. Ltda.	1720997855001	Pequeña	2423 Pedro Freile N61-110
Flexo Fama	1791403134001	Pequeña	2423 Las Brevas 139 y Palmeras
Jorge Ibarra y Compañia	1790975010001	Pequeña	2423 Panamericana Km 16
Acaquim Qnemais	1791890965001	Pequeña	2423 Calle E9 y de Los Arupos
HARVESTING FERTILIZE	1791890965001	Pequeña	2423 CALLE LOS RIOS N11 131 Y CALDA
LABORATORIOS LUPERA	1792133602001	Pequeña	2423 LIZARAZU N23 43 Y ZORRILLA
Brontho del Ecuador	1791753569001	Mediana	2423 Jose Padilla 330 y Nuñez de Vela
Qualipharm	1792161886001	Mediana	2423 Av.Manuel Cordova Galarza OE4-
Lamosan	179085503001	Mediana	2423 Paseo del Sol sm y de los Luceros
OSHIVA DEL ECUADOR	0590031399001	Mediana	2423 KM 1 VIA A PIFO
DICHEM DEL ECUADOR	1790334791001	Mediana	2423 GONZALES SUAREZ 318 Y RAFAEL
Dr. Ramiro Sáñez			Dr. Ramiro Sáñez
Ing. Vinicio Vizcain			Ing. Vinicio Vizcain
Ing. Jorge Ibarra			Ing. Jorge Ibarra
Nereida Torres			Nereida Torres
CARLOS BAEZ			CARLOS BAEZ
MARCELO LUPERA			MARCELO LUPERA
Ing. Marcelo Salazar			Ing. Marcelo Salazar
Sra. Lilia Galarza			Sra. Lilia Galarza
Dr. Antonio Moral			Dr. Antonio Moral
ESTEBAN CASTRO			ESTEBAN CASTRO
ALEXANDRA YEPEZ MURI			ALEXANDRA YEPEZ MURI
Gerente			2299662 agromixtos@hotmail.c
Gerente General			2256190 flexo@uiuo.satnet.net
Gerente General			2825100 agrotec@punto.net
Gerente General			2482322 albertob@cegrafico.com
GERENTE			2519798 chaezpvam@yahoo.com
GERENTE GENERAL			2503930 Vv-lupera@hotmail.com
Gerente Técnico			2462204 andronio@andinanet.ne
Gerente Financiera			2494733 lilia.galarza@qualip
Gerente General			2350196 antonio.mora@lamosa
ING DE PROYECTOS			2330567 vbassante@chovadietec
REPRESENTANTE LEGAL			2231446 dichem@oisa.com.ec
D2424 FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.			
Quimiam Industrial	1707831309001	Pequeña	2424 La Soledad 227 y Portovelo
Alchem Corporation	0990822166001	Pequeña	2424 Brasil N31-75 y Manuel Valdivia
Tensid-Chemie S.A	1791897802001	Pequeña	2424 La prensa N70-121 y Pablo Picasso
Nereida Torres Productos Ind	1791713044001	Pequeña	2424 Isla Fernandina N42-45
Lim Fresh Cia. Ltda.	1791731859001	Pequeña	2424 Rio Casaguala y Raimundo
Siffel Cia Ltda.	1790780309001	Pequeña	2424 Rocafuerte 1622 y Garcia Moreno
Royal Chem	1792129109001	Pequeña	2424 Camilo Gallegos N40-104
ECUADOMINIO	1791299639001	Pequeña	2424 ELOY ALFARO N47 24 Y MORTIÑOS
COSMETICA NANCY RIOS	1715640668001	Pequeña	2424 MADRONOS E12 116 Y AV INCA
PRODUCTOS BELLE	1791958284001	Pequeña	2424 DE LOS LIAVENES Y FUCCIAS
Carlos Ojeda			Carlos Ojeda
Gerente General			2840849 jaboquim@hotmail.com
GERENTE GENERAL			3303973 jalencia@advantging
GERENTE GENERAL			2532340 j.salinas@tensid-che
Gerente Propietaria			2458159 nreidat@camlem
GERENTE GENERAL			3650330
Gerente Comercial			2952882 siffel@interactive.
GERENTE GENERAL			2431601 royalchem.ecua@yahoo
GERENTE GENERAL			2436462 ecuaibaldeon@uiuo.satn
GERENTE			2433856 nancy-delosrios@yahoo
GERENTE DE VENTAS			gerencia@productosbe
D2520 FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.			
Indupetra Cia. Ltda.	1791255135001	Pequeña	2520 Av. Manuel Córdova Galarza 8 k
Improlim	1792090067001	Pequeña	2520 Calle E7 lote 120 y Arupos
Plastimac	1792133276001	Pequeña	2520 Nazacota Puerto Os3-454
SIRO Cia. Ltda.	1791985125001	Pequeña	2520 ZABANILLA OE1 97 Y 10 AGOSTO
QUIMICA COMERCIAL FLOREMPAQUE	1790451682001	Pequeña	2520 GASPARD DE VILLARROEL 2041 JORG
Ideplast Cia. Ltda.	1791952375001	Pequeña	2520 ASTUDILLO 384 Y FEE ALEJANDR
Rampplast Cia. Ltda.	1792066085001	Mediana	2520 Sebastián Moreno E226
EMPQUIM	1791794257001	Mediana	2520 6 de Diciembre N53-21
Plastimac S.A.	1790044424001	Mediana	2520 MARCO AGUIRRE N48 34 Y A ZAMBRANO
Evoplaster	1715525752001	Mediana	2520 Eloy Alfaro N67-108 y Arupos
Poliacrilat Cia. Ltda.	1790980642001	Mediana	2520 Panamericana Norte km. 14
Plastiflan	1802797364001	Pequeña	2520 De los Aceitunos E2-27 y 10 de
Ecuavastos	1792035341001	Mediana	2520 llano Grande Pana Norte Km 3 1
Acrylic	1790005089001	Mediana	2520 Pasaje N44B E10-26 y av 6 de Diciembre
Losocete	1790779939001	Pequeña	2520 Raul Carvajal N80-15 y Jaime Roldos
Labid Rabie KH			Labid Rabie KH
Mauricio Lincano			Mauricio Lincano
Jairo Mendieta			Jairo Mendieta
RAUL GORDON			RAUL GORDON
MANUEL NIETO			MANUEL NIETO
MARIA MALDONADO			MARIA MALDONADO
Hugo Burgos			Hugo Burgos
Enrique Ramos			Enrique Ramos
PATRICIO AGUINAGA			PATRICIO AGUINAGA
Jose Eduardo Bueno			Jose Eduardo Bueno
Edison Tamayo			Edison Tamayo
Mario Freund			Mario Freund
Diego Cadena			Diego Cadena
María Gabriela Pérez			María Gabriela Pérez
León Plenkagura			León Plenkagura
Roque Guarderas			Roque Guarderas
Gerente General			2350647 labibrabie@indupetra
Administrador Planta			2805973 improlim@hotmail.com
Gerente comercial			2591654 jairo.mendieta@plas
JEFE DE PLANTA			2482513 gordoo08@hotmail.co
GERENTE GENERAL			2445161 quimicac@quimicaco
CONTADORA			2021135 contabilidad.villa@a
Gerente General			2475314 gerencia@ideplast.b
Gerente General			2409313 anlaramosvelasco@ho
ADMINISTRADOR			2254065
Gerente General			2807654 rhenatia@interactive
Gerente General			2322030 evoplaster1@yahoo.es
Gerente General			2821718 criexquito@hotmail
Subgerente			2479844 ecuaibaldeon@plastifl
Contadora			2205027 ecuaavastos@hotmail.co
Gerente General			acriof@ecnet.ec
Gerente General			2803123 losocetes@uiuo.satnet.
D2811 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.			
BOVARCO CIA. LTDA.	1790676056001	Pequeña	2811 LOS HELECHOS 61-159
INPRODAL	1791284615001	Pequeña	2811 EL PARAISO 854
INCOYAM	1791434110001	Pequeña	2811 CANOLA E 10-13
ESYOMET Cia. Ltda.	1791323025001	Pequeña	2811 VERSALLES N°28-72
METAL BOSCO Cia. Ltda.	1791768841001	Mediana	2811 AV. INTEROCEANICA 2839 Y
PROCELEC Cia. Ltda.	0190076059001	Mediana	2811 AV. 6 DE DICIEMBRE N61-24
VAL - PAS	1700173055001	Pequeña	2811 JUAN DE SELIS N74-69
ANDICONS CONSTRUCTOR	1791304543001	Pequeña	2811 PUUTE 546 Y UPANO
ESACERO S.A	1791631942001	Mediana	2811 PANAMERICANA NORTE KM. 14 1/2
IMECANIC	1790382176001	Pequeña	2811 AV. ATAHUALPA 1116
JORGE VITERI			JORGE VITERI
EDUARDO RODRIGUEZ			EDUARDO RODRIGUEZ
CARLOS AYALA			CARLOS AYALA
PILAR SALVADOR			PILAR SALVADOR
RAFAEL MALDONADO			RAFAEL MALDONADO
GABRIELA RODRIGUEZ			GABRIELA RODRIGUEZ
LUIS PASQUEL			LUIS PASQUEL
JORGE MORENO			JORGE MORENO
FERNANDO PALACIOS			FERNANDO PALACIOS
FRANCISCO VALLEJO			FRANCISCO VALLEJO
Gerente General			2478072 bobarco1@uiuo.satnet
GERENTE GENERAL			2351393 inprodal@inprodal
GERENTE			2416182 incoyam@andinanet
SECRETARIA			2529218 esyomet@esyomet
CONTADORA			2891121 metalbosco@yahoo
ASISTENTE ADMINISTRATIVO			2480374 gdrodriuez@procelec
GERENTE PROPIETARIO			2474650
GERENTE GENERAL			2642779 andicons@uiuo.satnet
GERENTE			2824046 fpalacios@esacero.co
GERENTE GENERAL			2436609 web@imecanic.com
D2892 TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL, REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.			
Esmetal S.A.	1790046869001	Pequeña	2892 Av. Huayaney Nn Oe 1-418
Promecyf Cia. Ltda.	1790705455001	Pequeña	2892 Alfonso Moncayo s/n Panamericana
Sisbal S.A	1790817423001	Pequeña	2892 10 Agosto N5979
Ferrementales Zaidumbide	17		

BASE DE DATOS DE EMPRESAS DEL SECTOR CIU D15

D15 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS			
RUC	Razón Social	REPRESENTANTE	TAMAÑO
1791883497001	IMPORTADORES Y PRODUCTORES CARNICOS IMPROCAR CIA. LTDA.	PEREZ NOVOA GINA SYLVANA	MEDIANA
1792083540001	AGRICOLA KAYALU CIA. LTDA.	FIGARI ALZAMORA ALEJANDRO JORGE	MEDIANA
1790032442001	Juris Cia. Ltda.	Carlos Carrillo	Mediana
1090077895001	Agro Industrial	Veronica Arco	Pequeña
1792008506001	Carsanfermi	Wilson Sandoval	Pequeña
1790027410001	La Campesina Cia. Ltda.	Rafael Lasso	Pequeña
1791814975001	EXPORCINO S.A.	LAGOS LARA GUIDO GERSON	PEQUEÑA
1792045096001	PROALIMENT PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	ELJURI JERVES JORGE JUAN	PEQUEÑA
NO CONSTA	DADOMITE S.A.	PICO SILVA FRANKLIN ABDON	PEQUEÑA
NO CONSTA	GADAN S.A.	JINDE IZA SEGUNDO VICENTE	PEQUEÑA
1792204054001	PRODUPLANT S.A.	RODRIGUEZ CULQUI EDGAR FABIAN	PEQUEÑA
1792211018001	SERVICIOS DE CARNES Y BALANCEADOS ECUADOR SERVICARNES S.A.	CRESPO HERRERA JUAN SEBASTIAN	PEQUEÑA
1791838238001	AGROPECUARIA GUAYTAN CIA. LTDA.	JARAMILLO BUITRON ALBA CELESTE	PEQUEÑA
1792008778001	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AVICOLAS, AGRICOLAS ZURITA CIA. LTDA.	ZURITA MANTILLA ELSA MIRIAN	PEQUEÑA
1792109892001	SOLYPROD CIA. LTDA.	YANEZ CARDENAS MAYRA ELISA	PEQUEÑA
1792171946001	EXPRESSGRILL CIA. LTDA.	DROIRA GONZALEZ JAIME FRANCISCO	PEQUEÑA
1791842413001	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	ROMO LIMA ERMEL EDISON	PEQUEÑA
1790023958001	FEDERER CIA LTDA	FEDERER FAH MARCEL	MEDIANA
1791421655001	FAEMPROCA FABRICA DE EMBUTIDOS Y PRODUCTOS CARNICOS LA SUIZA CIA. LTDA.	DE LOS SANTOS RODAS HECTOR ROSALINO	MEDIANA
1791767888001	INDUASH CIA. LTDA.	ASHRAFI SAMEI MANUCHER	MEDIANA
1791704800001	SAMALIMENTOS S.A.	WRIGHT DURAN BALLEW WALTER IRVING LLOYD	PEQUEÑA
NO CONSTA	PAPITAS FRITAS A LO BESTIA DISMABEST S.A.	PINEDA SOTOMAYOR CRISTINA ISABEL	PEQUEÑA
1790881814001	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	PAREDES ALTAMIRANO MARIO	MEDIANA
1791255119001	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	MUÑOZ ALMEIDA ANA CRISTINA	MEDIANA
1791944399001	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL VIEJO ESTABLO CIA. LTDA.	ECHVERRIA CRESPO MARCELO XAVIER	PEQUEÑA
0992471557001	EMPROPESCA S.A.	TOVAR ACURIO GUILLERMO RAFAEL	PEQUEÑA
1792194997001	ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. ECUACONSERVAS	SALVADOR ZUNINO GONZALO	PEQUEÑA
1790772446001	LATINOAMERICANA DE JUGOS SA LAJUGOSA	SERRANO LASO JAVIER PATRICIO	PEQUEÑA
1791839633001	PANAMERICANA DE ALIMENTOS PANAFODDS CIA. LTDA	CAJAS ARELLANO OSWALDO RODRIGO	PEQUEÑA
1791850130001	LATIN FRESH CIA. LTDA.	CARRERA VASCO ARTURO JAVIER	PEQUEÑA
1791227433001	ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	ALMEIDA ALBAN HERNAN RAMIRO	MEDIANA
1791904591001	MIDGO CIA. LTDA	CHACON COBO GONZALO ANDRES	PEQUEÑA
1792082897001	ENFP TROPICANO PRODUCTS S.A.	MOLINA SALAZAR PATRICIO BOLIVAR	PEQUEÑA
1791892852001	EVERFRUIT CIA. LTDA	ENDARA PESANTEZ JAIME ALBERTO	PEQUEÑA
1792090717001	SMARTFOODS CIA. LTDA.	MARCOS MERINO EDUARDO FRANCISCO	PEQUEÑA
1791728114001	THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	TORRES LEON WLADIMIR ARTURO	MEDIANA
1792199425001	ETHNIESSENCE CIA. LTDA.	CASARES SILVA MARIA SOLEDAD	PEQUEÑA
NO CONSTA	COMPANIA FORTUNA DE ALIMENTOS GALLEFORTU S.A.	CORREA CRESPO JUAN PABLO	PEQUEÑA
1790429016001	COMPANIA ANONIMA INVEDELCA	RIQUETTI OCHOA GUSTAVO ALFONSO	MEDIANA
1790841553001	EXTRACTORA ATAHUALPA EXTRACATA S.A.	ARMILOS CASTILLO HOMAR RAMIRO	MEDIANA
1791817869001	PROCESADORA VALLE DELSADE S.A. PROVASA	SALGADO ALBAN JUAN ALBERTO	MEDIANA
1791826965001	SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL SOZORANGA S.A.	EGUEZ DOMINGUEZ LUIS ARMANDO	MEDIANA
1792050340001	OPERACION Y NEGOCIOS NEGOCORPIS S.A.	SANTOS BURBANO DE LARA DIEGO FERNANDO	MEDIANA
1791413032001	SANDANIEL EXTRACTORA SAN DANIEL CIA. LTDA.	LEON GANDARA DANIEL ARTURO GUILLERMO	PEQUEÑA
1791805895001	EXTRACTORA PAMELA S.A.	MARTINEZ COBO LUIS ERNESTO	PEQUEÑA
1792031583001	ACOPIO DE GRASAS S.A. ACOGRASAS	LUZURIAGA GUERRERO RAMON OLIVER	PEQUEÑA
0990219168001	PROCESADORA ALGODONERA LA CHONTA SA	CARRERA BENITEZ JORGE FERNANDO	PEQUEÑA
NO CONSTA	RANCHO AGROPECUARIO RANCHOAGRO CIA. LTDA.	QUILLUPANGUI CRIOLLO WASHINGTON	PEQUEÑA
1791044959001	INDUSTRIAS COTOGCHOA CIA LTDA	VALLEJO CARRILLO NELSON VICENTE	MEDIANA
1790307328001	AGROINDUSTRIAL MINAS SA	BARREZUETA BENALCAZAR MIRTHA MARGARITA	PEQUEÑA
1791969715001	AGROINDUSTRIA LACTEA SANTO DOMINGO S.A. NUTRALAC	FARINANGO LEMA LUIS ALBERTO	PEQUEÑA
NO CONSTA	HACIENDA EL ENCANTO BYJORDA CIA. LTDA.	GUADALUPE FALCONI EDISON DANILO	PEQUEÑA
0991366873001	TAXFINCORP CIA. LTDA.	MENESES GUERRA DE ALMEIDA SONIA CATALINA	PEQUEÑA
NO CONSTA	QUILAC ECUADOR CIA. LTDA.	PEREZ SERRANO FABIAN FERNANDO RODRIGO	PEQUEÑA
1790842479001	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	SALAZAR RAMON ORLANDO	MEDIANA
1790892875001	HELADERIAS COFRUNAT C.L.	BUSTOS ESPINOSA HUGO HERNAN	MEDIANA
1791830555001	INDUSTRIAL GOTAFRIA S.A.	ARIAS VELASCO JAVIER SANTIAGO	PEQUEÑA
1791899695001	INPERGLEN S.A.	PERILLA GLEN ADRIANA	PEQUEÑA
NO CONSTA	COOKIESICE CIA. LTDA.	PAZMIÑO SILVA WILMA LORENA	PEQUEÑA
17922 31019001	INDUSTRIAS ANDEAN DELIGHT CIA. LTDA.	ACURIO ANDINO JORGE AUGUSTO	PEQUEÑA
1790010376001	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA LTDA	GONZALEZ ALBUJA LUIS FELIPE	MEDIANA
1791394836001	EQF EL QUESO FRANCÉS S.A.	ERAZO SOLINES JAIME FERNANDO	PEQUEÑA
1791862619001	PRODUCTOS LACTEOS GUERRERO CIA. LTDA	GUERRERO ANDRANGO JOSE ALEXANDER	PEQUEÑA
1792037840001	NUTRILACSA NUTRIENTES LACTEOS SABORIZADOS S.A.	CARDENAS CARLOS OLIMPO	PEQUEÑA
NO CONSTA	PRODARRAYANES S.A.	BURBANO GARCIA EDGAR POLIBIO	PEQUEÑA
0490001026001	MOLINOS SAN LUIS SA	CORDOVA NARVAEZ ERNESTO GONZALO	MEDIANA
1790020762001	LA INDUSTRIA HARINERA SA LAIHA	SERRANO PUIG RAFAEL EDUARDO JESUS	MEDIANA
1790291413001	MOLINOS INGUEZA SA	VERGARA ALMEIDA SANTIAGO JOSE	MEDIANA
1790013138001	MOLINOS LA UNION SA	MAXIBEN S.A.	PEQUEÑA
1791831578001	INDUSTRIAL PRODEMESA CIA. LTDA.	SEMANATE ALVAREZ EDUEN EMILIO	PEQUEÑA
NO CONSTA	PROYECTOS AGROINDUSTRIALES PLC CIA. LTDA.	MEDINA MANRIQUE LUIS FELIPE	PEQUEÑA
1790437779001	ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA	TERAN CAICEDO ARTURO FERNANDO	PEQUEÑA
1791950356001	LCR PRODUCTOS & SERVICIOS CIA. LTDA.	CASTRO RIVERA WILSON MARCELO	MEDIANA
1791921631001	PACKED FOODS PACKEDFOODS S.A.	HOLGUIN PRADO MARIA DEL PILAR	PEQUEÑA
1790004430001	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO CIA LTDA	RODRIGUEZ TORRES HERNAN PATRICIO	MEDIANA
1790927067001	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL MOLINO EL CENSO MOLCENSO S.A.	PONCE GARCIA MARIA VICTORIA	PEQUEÑA
1791268776001	HARINAS COMPUESTAS S.A. HARICOMSA	VERGARA ALMEIDA SANTIAGO JOSE	PEQUEÑA
1792021928001	PANIFICADORA AUXBONSPAINS CIA. LTDA.	GAMEZ SEGURA ELOXIDES DEL ROCIO	PEQUEÑA
1792049377001	COMERCIALIZADORA EKLO S.A.	GALAN MELO GABRIEL SANTIAGO	PEQUEÑA
1790044955001	FABRICA DE MAICENA IRIS CIA LTDA	MOSLER WAGNER PAULA	PEQUEÑA
0190123251001	INCREMAR C.L.	MARTINEZ VASQUEZ IVAN ALFREDO	MEDIANA

1790557774001	SUMINISTROS DE INSUMOS AVICOLAS PECUARIOS SIAP N.L. C LTDA	ANDINO GUAMBO ANA BEATRIZ	MEDIANA
1792171806001	MASCOTAMODA CIA. LTDA.	CABRERA LOZANO DIEGO HERNANDO	PEQUEÑA
1791752481001	CHEVAL DE SEMILLY CIA. LTDA	DAVILA CHAVEZ REMIGIO JAVIER	PEQUEÑA
1 792133203001	ALIMENTOS BALANCEADOS AVIFORTE CIA. LTDA.	FREIRE ROMO ERNESTO GASPAR	PEQUEÑA
1791968891001	ECUADPREMEX S.A.	ACEVEDO TRUJILLO DANIEL BERNARDO	MEDIANA
1791753216001	ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ECUABIOMIX S.A	SALA PETRO FABIO	PEQUEÑA
NO CONSTA	GRANJA INTEGRAL ORGANICA GRANINTORG CIA. LTDA.	LOPEZ MAYORGA MARIO DAVID	PEQUEÑA
1790037126001	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	DANELIDA S.A.	MEDIANA
1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	MOSCOSO FABARA BISMARCK ENRIQUE	MEDIANA
1791291522001	BAKELSECUADOR S.A.	CORREA GRESPO GONZALO	MEDIANA
1792018382001	GRILLE S.A.	VICENTE HERNANDEZ JOSE FRANCISCO	MEDIANA
1712704103001	Mr Bagel	Hugo Gillis	Mediana
1790016781001	Pasteleria Royal Cia. Ltda.	Walberto Flor	Mediana
1790049795001	Grupo Moderna	Oswaldo Jarrin	Mediana
1790103471001	El Pan Frances S.A.	Lucia Pichucho	Mediana
1001625340001	Classic Bun	Jose Luzuriaga	Pequeña
1792163455001	Pastrycook S.A.	Monica Torres	Pequeña
1790515540001	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	MENESES HUAYPATIN CARLOS PATRICIO	PEQUEÑA
1790721000001	PANIFICADORA LA CANASTA PANCASA SA	ESPINOSA SAENZ JAIME ANDRES	PEQUEÑA
1790826171001	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	JARAMILLO ARGUELLO IVAN VINICIO	PEQUEÑA
1790894185001	HIDALPAN CIA. LTDA. PANIFICADORA Y PASTELERIA	HIDALGO EGUIGUREN MARIA ANTONIA	PEQUEÑA
1791282833001	DELIPAN S.A.	SERRANO PUIG RAFAEL EDUARDO JESUS	PEQUEÑA
1791311248001	CORPORACION ALIMENTARIA GAMAPAN S.A.	ALEGRIA DAVILA RENE MARCELO	PEQUEÑA
1791353994001	SWISSCORNER CIA. LTDA.	FUCHS HERBERT	PEQUEÑA
1791769244001	PANIFICADORA ESPAÑA CIA. LTDA	QUINTANA MEDINA LUIS ALBERTO	PEQUEÑA
1791809947001	BON BONE S A	SARMIENTO OCHOA MARIO GENARO	PEQUEÑA
1791975383001	PROMOLTA CIA. LTDA.	CORNEJO ALBAN NATALIA MONSERRAT	PEQUEÑA
1792129745001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	MONTENEGRO MENA JULIO MIGUEL	PEQUEÑA
1792205700001	PANADERIA PAN & CAFE INPACAF S.A.	ASIMBAYA PASTRANO FAUSTO	PEQUEÑA
1791769732001	PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA	MANZANO AGUILAR ROSARIO YOLANDA	MEDIANA
1790561577001	INDUSTRIAS EL TUNEL C LTDA	SAENZ PEREZ ROBERTO PATRICIO	PEQUEÑA
1792005809001	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.	RAMON SANTAMARIA LILIANA STELLA	PEQUEÑA
1792041708001	FABRICA INDIAN CANDY S.A.	VASCONEZ ESPINOSA OSCAR RICARDO	PEQUEÑA
1792105277001	SWEET SENSATIONS FINA REPOSTERIA CIA. LTDA.	MATTHEWS JEFFERSON TYRONE	PEQUEÑA
1792194636001	PANIFICADORA FAMILYPAN S.A.	PUCHAICELA BURI HERMAN RODRIGO	PEQUEÑA
NO CONSTA	KAZABEPAN S.A.	PALLARES GANDARA DIEGO	PEQUEÑA
NO CONSTA	MABELCATERING SERVICES CIA. LTDA.	CRUZ SANCHEZ MARIA BELEN	PEQUEÑA
1791250443001	PRODUCTOS LOJAN CIA. LTDA.	LOJAN NEIRA FRANKLIN PATRICIO	PEQUEÑA
1791712242001	POPI S CIA. LTDA.	CHIRIBOGA GUERRERO TOA YOLANDA	PEQUEÑA
1792053714001	SNACKSBRANDS ECUADOR S.A.	RUEDA ANDRADE HUGO EFRAIN	PEQUEÑA
1790614298001	ELABORADOS RIBADENEIRA ARAUJO C LTDA	RIBADENEIRA MARCHAN JORGE LEONARDO PATRICIO	PEQUEÑA
1790659488001	GALLETAS BROOME C LTDA	BROOME VINSON BRENDA DARLINE	PEQUEÑA
1790376397001	CHOCOLATE ECUATORIANO CA CHOCOLATECA	DE LA TORRE POLIT MIGUEL EDUARDO	PEQUEÑA
NO CONSTA	TEOCHOA CHOCOLATERIE CIA. LTDA.	DE LA TORRE ENDARA MARIA AUGUSTA	PEQUEÑA
1790862917001	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	PEREZ BERMEO FABIAN ALFREDO	MEDIANA
1391715234001	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	MONCAYO MONTALVO FAUSTO PACIFICO	PEQUEÑA
1791313305001	ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOSOLINAS CIA. LTDA.	SARMIENTO OCHOA MARIO GENARO	PEQUEÑA
1791411153001	COMESTIBLES ALDORRECUADOR CIA. LTDA.	ALJURE DORRONSORO FRANCISCO JOSE	PEQUEÑA
1790013782001	FABRICA BIOS CIA LTDA	OLGIESER ARCOS JUAN FERNANDO	PEQUEÑA
1791712765001	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	LASO MEJIA JOSE RODRIGO	MEDIANA
1791739752001	SYLVERMIEL S.A	CABRERA ESPINOSA LUIS ALBERTO	MEDIANA
1791340086001	RUALES DONOSO CIA. LTDA.	RUALES DONOSO JORGE ADRIAN	PEQUEÑA
1791742052001	YACHANA GOURMET S.A	MC MEEKIN DOUGLAS TERRY	PEQUEÑA
1790022765001	ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR S.A.	VERGARA ALMEIDA DAVID ANTONIO	MEDIANA
NO CONSTA	FIPRI FIDEOS PRIMAVERA CIA. LTDA.	SANCHEZ MIGUEL EFRAIN	PEQUEÑA
1791924975001	PRODUCTORA DE ALIMENTOS PASTADONNA CIA. LTDA.	PAEZ VALAREZO CARLOS XAVIER	PEQUEÑA
1792102898001	RESPONCIANO CIA. LTDA.	VALLEJO CARRILLO NELSON VICENTE	PEQUEÑA
1791104684001	Aurico Cia. Ltda.	Dr. Edgar Navarrete.	Mediana
1791993411001	Alimentos Fortesan	Ec. Ivan Larrea	Mediana
1790884249001	Fincovie S.A.	Jaime Campaña	Pequeña
1791807049001	ILCA Cia. Ltda.	Lesbia María Nevas M	Pequeña
1791856937001	Gabianny	Ana Felix Ribadeneir	Pequeña
1791928989001	Arvasa S.A	Katerine Toscano	Pequeña
1791995112001	Productos SKS Farms Cia. Ltda.	Dra. Gissella Villacrés	Pequeña
1792133203001	Avi-Forte	Ernesto Freire	Pequeña
1792139422001	Cofica Export S.A.	Carlos Cevallos	Pequeña
1790014800001	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	CARRASCO MERA LORGIO NERY	MEDIANA
1790038246001	CAFE MOCA CIA LTDA	SCHWEITZER PERSKI PABLO GUILLERMO	PEQUEÑA
1791305019001	ALIMENTOS ESPECIALES PROCESADOS C.A. ALEPROCA	HERNANDEZ JOSE LUIS	MEDIANA
1792012511001	AMAEBI CIA. LTDA.	PEREZ OCHOA IVETTE	PEQUEÑA
1792049261001	PROAPOYO EMPRESARIAL CIA. LTDA.	ESTUPIÑAN AGUIRRE BETTY LEONOR	PEQUEÑA
1792100313001	ALIMENTOSLDP CIA. LTDA.	RUALES ESTUPIÑAN ANDRES ANTONIO JOSE	PEQUEÑA
1792109280001	SERVICIOS DE LIMPIEZA LIMPAVID CIA. LTDA.	LOGROÑO MERIZALDE EDUARDO XAVIER	PEQUEÑA
1792118654001	ARIHANT MEDICINES ECUADOR CIA. LTDA.	TORRES DURAN GUIDO CARLOS	PEQUEÑA
1792168740001	MEAD JOHNSON NUTRITION (ECUADOR) CIA. LTDA.	WILLIAM CHARLES P POOL	PEQUEÑA
1792179246001	GROUPEKENNEDY CIA. LTDA.	SORIA LARCO XIMENA ALEXANDRA	PEQUEÑA
NO CONSTA	ASISTENCIA DE INVESTIGACION E INDUSTRIALIZACION DE RECURSOS OSTENSIBLES AIROUMBAKU S.A	SANCHEZ GOMEZ EDDY BOLIVAR	PEQUEÑA
1 792116732001	DISTRITIENDAS S.A. DISTRIBUIDORAS EN TIENDAS	GRANDA MONTENEGRO MARCO VINICIO SIGIFREDO	PEQUEÑA
1790356604001	EXTRACTOS ANDINOS CA	BERMEO CASTILLO JOSE AUGUSTO	MEDIANA
1791433432001	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.	SALAMANCA JUNCA PABLO ENRIQUE	MEDIANA
1791956370001	ARCHIE'S (ECUADOR) S.A.	RESTREPO BAENA PABLO JOSE	MEDIANA
1791274776001	PROCESADORA DE ALIMENTOS PROALMEPROPASI CIA. LTDA.	ESCUADERO VALDIVIESO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA
1792037360001	GOOD FOOD DEL ECUADOR GFECU S.A.	PROAÑO LEDERGERBER PAOLA	PEQUEÑA
1792043026001	QUAXON FARMACEUTICA CIA. LTDA.	MENZA SILVA HUGO WALTER	PEQUEÑA
1792055628001	PROCHEF S.A.	MORENO SEMINARIO CARMEN ROSALIA	PEQUEÑA

1792001528001	S & S NEGOCIOS ASOCIADOS MAYORISTAS NEGASSMART S.A.	SALAZAR REVELO ZOILA INES	MEDIANA
1790292428001	PRODUCTOS DE CONSUMO PROCONSUMO C.A.	BERMEO CASTILLO JOSE AUGUSTO	PEQUEÑA
1792018897001	CONDIMENTOS DON HECTOR CIA. LTDA.	ASTUDILLO FAJARDO JONNY MAURICIO	PEQUEÑA
1792072190001	SATEXPRO SALSAS Y ALIMENTOS TECNOLOGICAMENTE PROCESADOS CIA. LTDA.	ARIAS HERRERA GALO NAPOLEON	PEQUEÑA
0190357791001	REFRESCOS Y BEBIDAS ECUATORIANAS S. A. REYBEC	PALACIOS CORDERO RENE SANTIAGO	PEQUEÑA
1791241320001	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS S.A. PADECOSA	GUERRERO JIMENEZ FRANCO VINICIO	PEQUEÑA
1791963571001	AVIBODAGRO S.A.	TERAN JIMENEZ GALO EDWIN	PEQUEÑA
1790982076001	INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA	CAMACHO LEON GLADYS MIRIAM	MEDIANA
1790093778001	DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA	RICARTE PALACIO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA
1790726622001	LICORERA ECUATORIANA LIVERZAM C LTDA	VERA MENESES CARLOS ROMEO	PEQUEÑA
1790790479001	ILCON INDUSTRIA LICORERA EL CONDOR S.A.	JARRIN CARRERA CARLOS ALONSO	PEQUEÑA
1791710886001	COMPLEJO INDUSTRIAL LICORERO COINLI S.A.	MONCAYO CABEZAS MARIA ELISA	PEQUEÑA
1791901886001	DESTILERIA BONNIE & CAMELON S.A.	MUÑOZ CAJAMARCA VERONICA DEL CARMEN	PEQUEÑA
1791960920001	MM&COMPANY EXPORTADORES S.A.	MERINO MACHADO ELBA YOLANDA	PEQUEÑA
1792000327001	INDUSTRIAS MULTIGOODS CIA. LTDA.	BUELE TORRES MARJORIE ALEXANDRA	PEQUEÑA
1792097673001	HERNAN CABEZAS LICORES CIA. LTDA.	CABEZAS ORELLANA HERNAN CARLOS	PEQUEÑA
NO CONSTA	MURABELL CIA. LTDA.	MUODOZIE OBIORA	PEQUEÑA
1090001392001	INDUSTRIA LICORERA Y EMBOTELLADORA DEL NORTE SA ILENSA EMPRESA MULTINACIONAL ANDINA	VILLEGAS POSADA JORGE ENRIQUE	MEDIANA
1790005186001	INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA	TAMARIZ VALDIVIEZO PATRICIO ALBERTO	MEDIANA
1791997794001	LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM	RUIZ RAMIREZ NELSON MAURICIO	MEDIANA
1791772172001	CHAUPIESTANCIA WINERY S.A	HANDAL SAFIE RICHARD CHARLES	PEQUEÑA
1791986237001	CORPORACION VINICOLA PATATE S.A.	COELLO GOMEZ JOSE MARCELO	PEQUEÑA
1790769933001	IMBATRAN C LTDA	PADILLA CADENA SANTIAGO ANDRES	PEQUEÑA
1791927087001	PROREY S.A.	CORDOVA JARAMILLO MONICA CECILIA	PEQUEÑA
NO CONSTA	FRANZ BEVERAGE CIA. LTDA.	QUEZADA MORALES FRANS MANUEL	PEQUEÑA
1791274954001	INDUSTRIA EMBOTELLADORA QUITO INDUQUITO S.A.	INDUSTRIAL ASSETS CORP.	MEDIANA
1792065585001	OLYMPIC JUICE OLYJUICE CIA. LTDA.	DURAN CORDOVA RAFAEL ALFREDO	MEDIANA
1792206782001	ALIMENTOS Y BEBIDAS FRADOVI CIA. LTDA.	ROSETO AYALA NORMA LILIANA	PEQUEÑA
1790340155001	AGUA Y GAS DE SILLUNCHI SA	SEGURA SILVA JULIO HERNAN	PEQUEÑA
1791400909001	SPA SOLO PURA AGUA S.A. SUAGUA	TRAVERSARI SALVADOR PEDRO MARCELO	PEQUEÑA
1791411501001	BEBIDAS PURAS Y NATURALES BEBREF CIA. LTDA.	GALLEGOS CHIRIBOGA MARIA ROSA	PEQUEÑA
1791951026001	PROCOMABE CIA. LTDA.	PERUGACHI MENA MARIA PETRONA	PEQUEÑA
1792041082001	DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE MODERACION CESAR ESPINEL DIBMOCE CIA. LTDA.	ESPINEL ARIAS CESAR EDMUNDO	PEQUEÑA
1792074797001	AGUAMEPRO AGUA MANANTIAL EQUINOCCIAL PROCESADA CIA. LTDA.	ZURITA SOSA GABRIELA ELOISA	PEQUEÑA
1792177758001	LOGICHEM SOLUTIONS S.A.	WILD STAPEL DANIEL LEONARDO	PEQUEÑA
1792202205001	VISANFIMCH CIA. LTDA.	VILLACIS SANCHEZ CARMEN ELISA	PEQUEÑA
NO CONSTA	CORBUCH S.A.	CORELLA CORNEJO GLADYS GIOCONDA	PEQUEÑA
1791972058001	FANNY REYES CIA. LTDA.	REYES CORONEL FANNY DEL CARMEN	PEQUEÑA
1792169445001	CUBE ICE HIELOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	LOPEZ VASCONEZ ALFREDO JAVIER	PEQUEÑA

BASE DE DATOS DE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS DEL CIU D1511

	FUENTE	RUC	NOMBRE	REPRESENTANTE	TIPO CIA.	TAMAÑO
1	SUPER DE CIAS	1790574954001	AGROPECUARIA E INDUSTRIAL DELISA C LTDA	VINUEZA GOMEZ LUCIA DE LAS MERCEDES	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
2	SUPER DE CIAS	1792109892001	SOLYPROD CIA. LTDA.	YANEZ CARDENAS MAYRA ELISA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
3	SUPER DE CIAS	1791421655001	FAEMPROCA FABRICA DE EMBUTIDOS Y PRODUCTOS CARNICOS LA SUIZA CIA. LTDA.	DE LOS SANTOS RODAS HECTOR ROSALINO	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
4	CAPEIPI	1302075641001	AVICOLA O.L.A.B.	OLGA LUCI ANDRADE BARBERAN	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
5	CAPEIPI	1790714845001	AVIGRANJA CIA. LTDA.	GUSTAVO GERMAN GRANJA VILLACIS	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
6	CAPEIPI	1791900693001	BEHERLUZO C.A.	ZOILO HERNANDEZ BENALCAZAR	ANÓNIMA	MEDIANA
7	CAPEIPI	1790542750001	ELABORADOS CANICOS ECARNI S.A.	JOSE SATURNINO VINIEGRA BLASCO	ANÓNIMA	MEDIANA
8	CAPEIPI	1790881814001	FABRICA DE ALIMENTOS S.A. FALIMENSA	MARIO ESTEF PAREDES ALTAMIRANO	ANÓNIMA	PEQUEÑA
9	CAPEIPI	1791930622001	HERDIPE CIA.LTDA.	EDWIN ENRIQUE DIAZ PEÑAHERRERA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
10	CAPEIPI	1791883446001	INTEGRACION AVICOLA ORO CIA.LTDA.	CESAR MUÑOZ AGUINAGA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
11	CAPEIPI	1792003571001	L.P. MARCELO PACHECO CIA.LTDA.	LORENZO MARCELO PACHECO AMAGUAÑA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
12	CAPEIPI	1790082741001	LA CAMPESINA CIA. LTDA.	RAFAEL LASSO ORTIZ	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
13	CAPEIPI	1791742672001	LERESINTERNATIONAL S.A.	ROBERT SCHILLEBEECKX	ANÓNIMA	MEDIANA
14	CAPEIPI	1790032442001	FABRICA JURIS CIA LTDA	MARCO BENIGNO RUIZ LEON	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
15	SUPER DE CIAS	1791255119001	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	ANA CRISTINA MUÑOZ ALMEIDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
16	SUPER DE CIAS	1792008506001	CARSANFERMI CIA. LTDA.	CABASCANGO PROAÑO SONIA GERMANIA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
17	SUPER DE CIAS	1792204054001	PRODUPLANT S.A.	RODRIGUEZ CULQUI EDGAR FABIAN	ANÓNIMA	PEQUEÑA
18	SUPER DE CIAS	1791838238001	AGROPECUARIA GUAYTAN CIA. LTDA.	SALTOS SALTOS GALO VICENTE	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
19	SUPER DE CIAS	NO CONSTA	EXPRESSGRILL CIA. LTDA.	DROIRA GONZALEZ JAIME FRANCISCO	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
20	SUPER DE CIAS	1791842413001	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	ROMO LIMA ERMEL EDISON	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
21	SUPER DE CIAS	1792088631001	ELCOSTILLAL CIA. LTDA.	ARAGON RUIZ FRANKLIN RODRIGO	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA
22	SUPER DE CIAS	1790023958001	FEDERER CIA LTDA	FEDERER FAH MARCEL	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
23	SUPER DE CIAS	1791767888001	INDUASH CIA. LTDA.	ASHRAFI SAMEI MANUCHER	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
24	SUPER DE CIAS	1791863747001	INFINITY BUSINESS S.A.	LIZANO SANTAMARIA LENIN EDUARDO	ANÓNIMA	PEQUEÑA
25	CAPEIPI	1791255119001	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	MUÑOZ ALMEIDA ANA CRISTINA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA
26	CAPEIPI	1090077895001	AGROINDUSTRIAL VARGAS VELASQUEZ CIA LTDA	DR. HUGO VARGAS	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA