

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: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS
FARMACÉUTICOS, SUBSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y
PRODUCTOS BOTÁNICOS, CIU D2423**

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

GINGER RENATA CASTILLO ROMÁN

DIRECTOR: ING. XIMENA VILLAMAR

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ximena Villamar

INFORMANTES:

Ing. Carmen Daza

Ing. Genoveva Zamora

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la sabiduría y la fortaleza espiritual para luchar cada día más por alcanzar mis sueños y lograr una felicidad plena.

A mis padres

Dennis y Ruth, quienes han sido una fuente de motivación constante, una vertiente de amor que no para nunca, porque me han enseñado que nada es imposible y por la fortaleza que han demostrado, por los sabios consejos que me dieron en los momentos difíciles, pero sobre todo por el incondicional apoyo que me dieron y por la confianza que siempre han tenido en mí.

A mi hermano

Porque siempre me brindó su apoyo en todo momento y porque me ha enseñado a ver la vida de una manera diferente.

A mis abuelos

Por la dulzura y cariño de sus palabras y acciones, por la paciencia y el ánimo que me transmiten cada día para ser mejor y lograr mis metas.

A mis amigos

Porque las mejores alegrías y los momentos divertidos los he pasado junto a ustedes, donde siempre me demostraron su cariño, respeto y lealtad.

A mis profesores

Quienes desde el primer semestre sembraron la semilla del conocimiento y las experiencias que han enriquecido mi carrera.

Ginger

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi apoyo y compañía durante todo el periodo de estudio.

Un agradecimiento especial a mis padres y a mi hermano quienes siempre han estado en todos los momentos junto a mí, porque siempre me apoyaron y me hicieron ver el lado positivo de todas las cosas y sobre todo porque han formado un hogar donde la comprensión, el amor y el respeto siempre han estado presentes.

A mi familia en general, porque siempre estuvieron presentes en mi vida apoyándome y demostrándome un especial cariño.

A mis amigos por todo el apoyo y por los buenos momentos que hemos pasado juntos.

Agradezco también a la Ing. Ximena Villamar, mi directora de tesis, a la Ing. Carmen Daza y a la Ing. Genoveva Zamora y a todo el equipo PYMEs, quienes siguieron de cerca mi trabajo y han colaborado en gran manera para llevar a cabo este proyecto con mucho éxito.

Ginger

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DEL SECTOR FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, 3

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
 - 1.1.1 La Industria de la Fabricación de Substancias y Productos Químicos (CIU D24) en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector, 37
 - 1.1.2 Integrantes del Sector y su Participación, 43
- 1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 45
 - 1.2.1 Objetivo General, 45
 - 1.2.2 Objetivos Específicos, 45

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 47

- 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 47
 - 2.1.1 Base de Datos y Logística, 51
 - 2.1.2 Procesamiento de Datos, 55
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 55
 - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizativa, 56
 - 2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico, 57
 - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 57
 - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 57

3 GESTIÓN ORGANIZATIVA, 59

- 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 59
 - 3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica, 62
 - 3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizativo, 71
 - 3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizativas, 80
 - 3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales, 102
 - 3.1.5 Recursos Financieros, 107

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION APLICADOS EN LAS PYMES, 115

- 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES, 116
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 120
- 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 139

5 GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 148

- 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 148
- 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 162
- 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 170
- 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 179

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 185

- 6.1 CONCLUSIONES, 185
- 6.2 RECOMENDACIONES, 193

BIBLIOGRAFIA, 213

ANEXOS, 214

- ANEXO 1, 215
- ANEXO 2, 223
- ANEXO 3, 225
- ANEXO 4, 227

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de esta disertación se basa en la necesidad de caracterizar a la PYME de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Subsector: Fabricación de Productos Farmacéuticos, Substancias Químicas Medicinales y Productos Botánicos, con el fin de analizar la gestión organizativa, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información que son manejados y la calidad de empleo para identificar posibles oportunidades de mejora y brindar viables soluciones y recomendaciones para que se mejoren aquellos puntos que no se encuentran en óptimas condiciones.

Se han elaborado una serie de cuadros e interpretaciones de los mismos de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, los mismos que muestran la realidad de la PYMEs del sector anteriormente mencionado, proporcionando una guía ilustrativa y didáctica.

Al analizar las cuatro variables de caracterización del proyecto se puede concluir de manera general que las PYMEs pertenecientes al CIU D 2423 muestran un esquema alentador y una preocupación general por el medio ambiente, la salud de sus empleados y se encuentran conscientes de la importancia de mantener a la industria actualizada en conocimientos y tecnología.

Existen varios aspectos que se podrían mejorar, pero cabe destacar que existe una aceptación por parte de los empresarios para mejorar sus empresas y usar nuevas herramientas para la mejora, la dificultad más grande para ello es la falta de información

que los organismos públicos proporcionan a los empresarios a pesar de que poseen muy buenos proyectos que ayudarían, los cuales se detallan en la parte de recomendaciones y también aportes significativos por parte de la comunidad empresarial privada que también apoyan de diversas maneras para la mejora en la gestión empresarial de las PYMEs.

En conclusión los empresarios de las PYMEs deben buscar apoyo, mantenerse actualizados frente a este mundo globalizado, generar redes sociales y corporativas que les permitan ampliar sus horizontes empresariales y personales y principalmente trabajando de manera eficiente y eficaz para lograr la internacionalización de este sector industrial y sus productos que sólo exige que las cosas sean hechas con esfuerzo, calidad y perseverancia para poder cruzar el mundo sin ninguna restricción y encontrar muchas puertas abiertas que los dirigirán hacia el éxito.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de la Caracterización de la PYME de la industria manufacturera en la ciudad de Quito surge del interés por conocer la evolución, el desarrollo y el actual funcionamiento de las PYMEs y mediante este análisis determinar las alternativas para incrementar la proyección de las mismas a nivel internacional y al mismo tiempo otorgarle un nuevo giro a la gestión organizativa aplicada, mejorar los niveles de sistemas de la información y sobre todo plantear soluciones para el desarrollo hoy por hoy existente.

El estudio y realización de este proyecto es de vital importancia para las PYMEs porque conociendo su situación actual, pueden explotar al máximo sus potenciales empresariales, disminuir sus costos, mejorar la calidad de sus productos y ser más competitivos, de la misma forma este estudio revela datos que pueden ser utilizados para desempeñar un papel más eficiente como empresas oferentes de bienes o servicios especializados que pueden obtener muchas ventajas en el ámbito de los negocios nacionales e internacionales.

La importancia de la planificación y ejecución de este proyecto para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se resume en dos aspectos fundamentales: la primera es la preparación académica de los estudiantes enfocada en el fortalecimiento de los aspectos más relevantes para mejorar la administración de las empresas pequeñas y medianas; el segundo aspecto importante sobre el desarrollo del proyecto, es que la universidad se sumerge en una realidad que ahora se estudia más a detalle, donde sus estudiantes investigan junto con la guía de sus profesores, quienes forman un equipo de investigación

y determinación de información fuente de análisis que derivarán en conclusiones basadas en la realidad de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Pichincha.

El país tendrá varias fuentes de información a través de este proyecto, donde la estructura social e industrial será notablemente beneficiada por medio del mejoramiento en la calidad de empleo y mayores oportunidades para las personas involucradas con las PYMEs y de la misma manera permitir el desarrollo económico sustentable de la nación a través de los ingresos internacionales y la satisfacción de las necesidades locales.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE ha estrechado vínculos de apoyo con la Superintendencia de Compañías y 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 D2423, fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos y es parte del proyecto de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”.

1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DEL SECTOR FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

Cuando se habla de la industria manufacturera en el Ecuador se refiere específicamente a sus inicios, se habla de la década del siglo XVI, donde se dio lugar a la formación de un taller artesanal de paños establecido en la ciudad de Miguel de Chimbo, provincia de Bolívar, siendo así la industria de textil una de las actividades más antiguas, la misma que se desarrolla a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, como herencia de los antiguos obrajes coloniales, principalmente en la provincia de Pichincha en el sector de Chillo, donde se construyó la primera fábrica en 1920, tomando en cuenta que ya para 1882 se fundó la Sociedad Artística e Industrial de Pichincha (SAIP), constituyéndose en la primera federación de organizaciones gremiales quiteñas, conformada por dos maestros hojalateros, un sombrerero y un zapatero.

Pero sólo a finales de la década de los 50's y principios de los 60's del siglo XX se considera a la industrialización como una “estrategia de desarrollo” en la medida en la que se ve el desarrollo industrial como un elemento que podría disminuir la brecha existente entre los países desarrollados y los países subdesarrollados, en esta misma década de los 50's, se pudo observar un mayor ingreso de divisas por las exportaciones del banano, en resumen, el país vivió una relativa estabilidad política.

Dentro de este entorno en el año 1957, la Junta Nacional de Planificación del Gobierno Constitucional de Dr. Camilo Ponce Enríquez, en el documento: “ Las Bases y directrices para programar el desarrollo económico del Ecuador”, planteó por primera vez una propuesta que actué como salida a la creciente dependencia externa y al deterioro de la economía de esa época, esta estrategia de desarrollo se da aplicando un “modelo sustitutivo de importaciones” que permita la industrialización, sin embargo de este esfuerzo, no se lo llegó a acompañar el mismo con un programa económico o diseño operativo, que diera validez práctica a la propuesta en el gobierno de la Junta Militar a partir del año 1963, conformado por Calm. Ramón Castro Jijón, Gral. Marco Gándara Enríquez, Gral. Luis Cordero Sevilla y por el Crnl. Guillermo Freile Posso (este último no llegó a terminar el periodo de gobierno), se incentivó la formación de un sector industrial con la reimplantación de leyes de fomento de aranceles y subsidios. Este proyecto no llegó a consolidarse ya que el “modelo de desarrollo” aplicado necesitaba del apoyo de las otras actividades económicas para llevar adelante el proceso de industrialización, sin embargo la formulación y sanción de aquel instrumento legal permitió en el mediano plazo convertir al sector industrial en el eje de acumulación y en igual forma cierta diversificación de las exportaciones.

Esta redistribución de excedentes en beneficio del sector secundario se encontró con el poderío de los sectores oligárquicos costeros (exportadores, importadores y financieras) quienes luego del derrocamiento de la Junta Militar del 29 de Marzo de 1966, impusieron al Sr. Clemente Yerovi Idaburo como presidente interino. De esta manera la implantación de “este modelo” no sentó las bases de la industrialización

como una estrategia del desarrollo al no conformarse una base sólida en el desarrollo industrial ecuatoriano.

El Ecuador ingresa junto a Colombia a conformar el ALALC el 3 de Noviembre del 1961. En Agosto de 1969 se conformo el Grupo Andino con los presidentes de Colombia, Chile y Venezuela y los representantes de los gobiernos de Ecuador y Perú; su objetivo era alcanzar un justo nivel de desarrollo, por lo que en el año 1967, en Punta del Este, se acordó conformar de manera paulatina, el Mercado Común Latinoamericano, considerándose un programa de integración económica y desarrollo industrial de la región.

El 7 de febrero de 1968 se constituye la Corporación Andina de Fomento, la que permite identificar el comercio regional y establecer la base mercantil para el desarrollo industrial de la región. Los intentos integracionistas hasta aquí reseñados permiten concluir que la integración subregional se la concibió como una necesidad para el desarrollo industrial latinoamericano, conformándose un mercado más amplio e interno.

En la década de los 70's debido a los excedentes de las exportaciones petroleras se solventó y financió la industrialización con el apoyo estatal. En los años de mayor bonanza petrolera gobernó el Gral. Guillermo Rodríguez Lara, dictador desde el 16 de febrero de 1972 hasta el 11 de enero de 1976, en esta última fecha fue depuesto.

Por causas como la dependencia externa, una de las metas más importantes por no decir la primordial dentro de la política económica ecuatoriana fue realizar una transformación importante dentro de la industria manufacturera para que la misma se

convierta en un factor clave para que se optimice de manera macro la expansión del mercado interno y de las exportaciones manufactureras, la sustitución de las importaciones, promoviendo la creación de la estructura industrial ecuatoriana.

Gracias al estímulo del gobierno y de inversiones asignadas al país por mantener presencia dentro del grupo andino a partir de 1972 se revitalizó el modelo de industrialización, en esta misma década se amplió la capacidad productiva la cual se enfocaba en satisfacer las necesidades demandadas por los grupos de mayores ingresos de aquella época, de la misma manera la tecnología se intensificó, la necesidad en el uso del capital también se incrementó.

Pasaron varias décadas después de los principales acontecimientos y objetivos ya mencionados que ocurrieron en los años 70's, varios años después entre la década de los años 80's hasta los años 90's la industria manufacturera en Ecuador tuvo varios cambios. En los años 80's la industria manufacturera tuvo dos polos de acción, las provincias de Guayas y Pichincha, donde esta industria se manejaba bajo un buen perfil productivo, sin embargo sufrió una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias importadas requeridas que dificultaban la competitividad de las empresas y además en aquella época el mercado local era reducido, esta fue una de las razones por las cuales el comercio informal creció en aquella época.

Los años 80's estuvieron marcados por una crisis estructural y social, ocasionada por la deuda externa que en ese momento los gobiernos de turno daban prioridad y debían cumplir con las mismas, la política social paternalista aplicada en esa época; existía una baja capacidad técnica y operativa de las instituciones públicas y en

general la poca ayuda del Estado y los diversos problemas presentados que no permitieron que la industria manufacturera siga un curso favorable.

Posiblemente, la inestabilidad macroeconómica que prevaleció en la mayor parte de la década de los años ochenta, y el efecto de algunas políticas instrumentadas para retomar el control de las principales variables económicas (eliminación de subsidios implícitos y explícitos; liberalización de la tasa de interés; reducción de los beneficios establecidos en las leyes sectoriales de fomento; etc.), sentaron las bases para que los agentes productivos asignen más eficientemente los recursos disponibles, superando una etapa que podría denominarse de "economía del desperdicio". Esto se evidencia en el mayor aporte del cambio tecnológico al crecimiento de la producción.

Asimismo, la apertura comercial con los países que conforman el Grupo Andino, junto a la liberalización del comercio exterior, tiene efectos positivos, especialmente en lo que se refiere a la expansión del producto, inducida por la exportación de bienes no basados en la extracción de recursos naturales.

No obstante, la demanda doméstica continúa siendo un elemento crucial para el crecimiento de la producción nacional; por ello, la política económica deberá evaluar su estructura y composición (bienes domésticos o importados), pues el aporte del factor sustitución de importaciones ha sido negativo en el último período, lo que de profundizarse podría generar procesos de desindustrialización en el futuro.¹

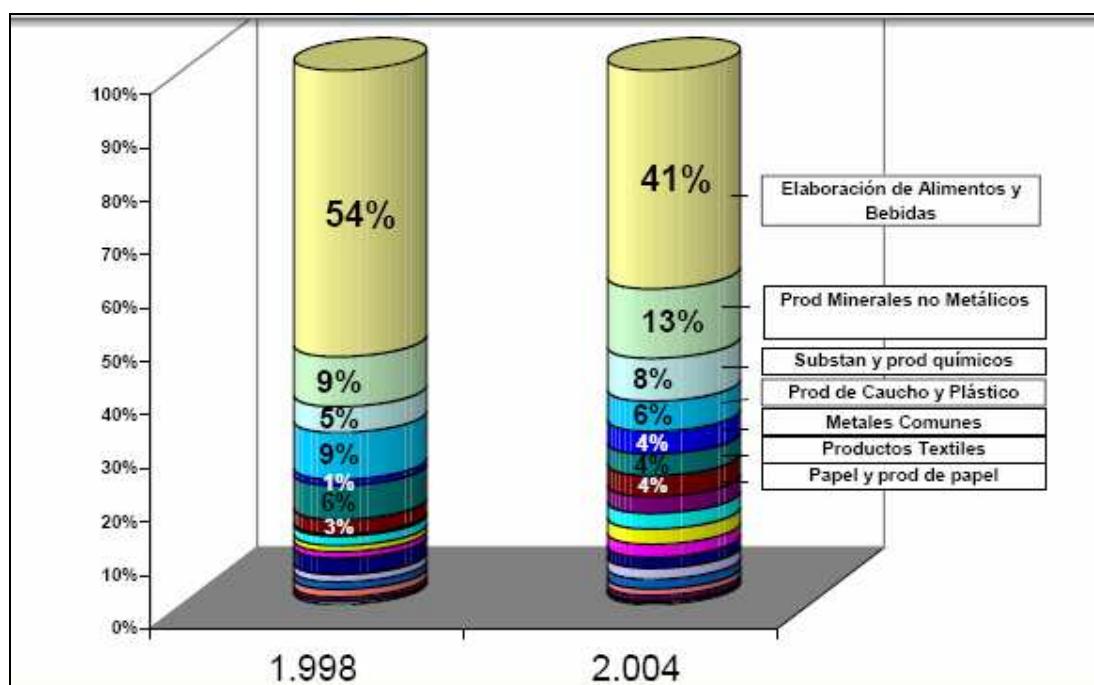
¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. S., MARCONI y P., SAMANIEGO. *Las fuentes del crecimiento económico: Una perspectiva a partir de la demanda*. Nota técnica 19.

Entre los años 1998 y 2004, la estructura de generación de valor en la industria manufacturera cambió como consecuencia del dinamismo de sectores como la “Fabricación de productos minerales no metálicos”, “Fabricación de sustancias y productos químicos”, “Fabricación de metales comunes” y “Fabricación de muebles y otras manufacturas no clasificadas en otra parte”; estos sectores aumentaron su participación en el valor agregado del sector.

Por el contrario, otras industrias como la “Elaboración de productos alimenticios y bebidas”, “Fabricación de productos de caucho y plástico”, “Fabricación de Productos textiles” y “Fabricación de vehículos automotores”, disminuyeron su aporte al valor agregado, en el mismo período (ver Gráfico No. 1).

Gráfico No. 1

Estructura del Valor Agregado Manufacturero



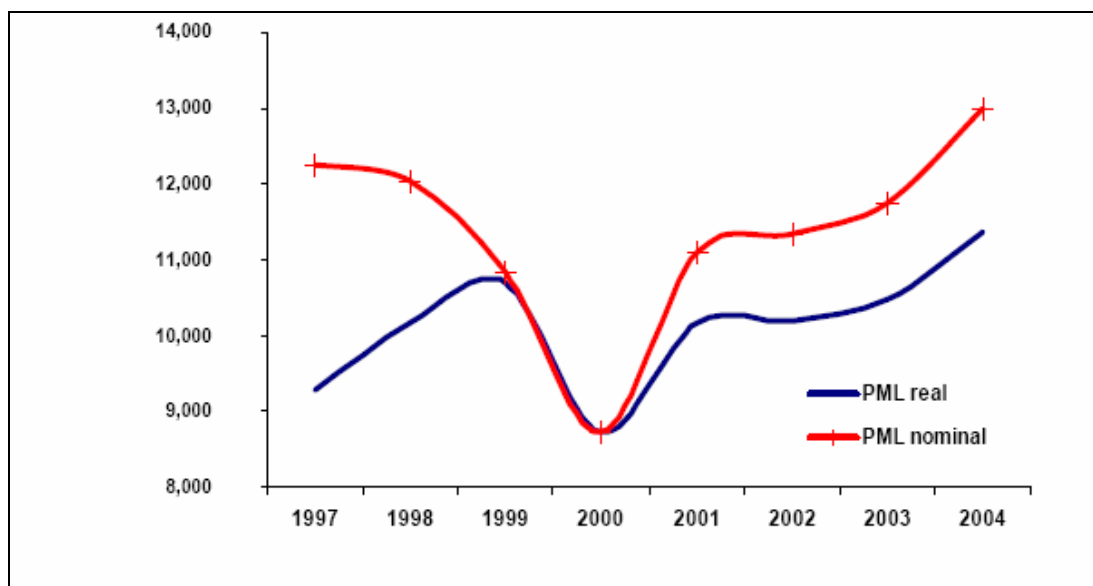
Fuente: Encuesta de Manufactura del INEC.

Elaborado por: Ginger Castillo

“En términos generales, la Productividad media del trabajo (PML) del sector manufacturero en valores reales,² muestra una recuperación en los últimos años, pero no fue sino hasta el año 2004 que superó el nivel que había alcanzado en el año 1999. Así mismo, en valores nominales registra una tendencia similar (ver Gráfico No. 2). La PML es una variable económica clave para describir la competitividad y la eficiencia en la utilización del factor trabajo y en este sentido el sector manufacturero en general muestra un esfuerzo en la línea de aumentar el valor agregado por empleado. Sin embargo para un análisis más riguroso, este documento profundiza más adelante el estudio de la evolución de la productividad laboral para cada rama de la industria manufacturera”.³

Gráfico No. 2

Productividad Media del trabajo
Valores nominales y reales
(dólares de 2000)



Fuente: Encuesta de Manufactura del INEC.

Elaborado por: Ginger Castillo

² La PML (Productividad Media Laboral) se calcula como el cociente entre el Valor Agregado y el número de empleados (VA/Número de empleados). El VA se ha dividido para el deflactor del sector manufacturero excepto la refinación del petróleo.

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. S., MARCONI y P., SAMANIEGO. *Las fuentes del crecimiento económico: Una perspectiva a partir de la demanda*. Nota técnica 19.

“El análisis de la evolución de la PML y de la generación de empleo en el periodo 1998 – 2004, permite identificar la estrategia que en términos generales prevalece en cada sector (ver Gráfico No. 3). De esta manera, aquellos sectores en los cuales se observa un aumento de la generación de empleo acompañado de un incremento de la PML, tendrían una importante contribución de empresas que han enfatizado la creación de valor con base en un mejor aprovechamiento del capital humano, sea a través de una mejor capacitación, de una adecuada organización de los procesos o de la incorporación de nuevas tecnologías, que ha permitido incrementar la productividad laboral a la vez que ha posibilitado el aumento del empleo; de esta manera la estrategia que prevalece es el aumento de la Productividad con eficiente utilización del capital humano”.⁴

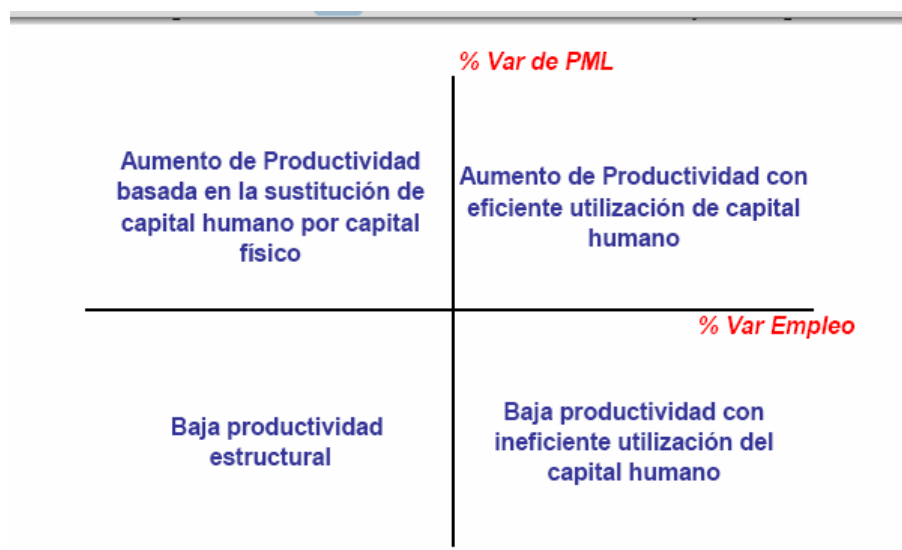
“También hay sectores en los cuales se observa una reducción del empleo y un incremento de la PML, por lo cual tendrían una importante contribución de empresas que han enfatizado la creación de valor a través de la incorporación de maquinarias y equipos que han permitido aumentar el valor agregado, con un desplazamiento de la mano de obra, de esta manera la estrategia que prevalece es el *aumento de la Productividad basada en la sustitución de capital humano por capital físico*”.⁵

⁴ *Ibíd.* p. 10.

⁵ *Ibíd.* p. 10.

Gráfico No. 3

Esquema analítico de la evolución de la PML y el Empleo



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ginger Castillo

Por otra parte, hay sectores en los cuales se observa que mientras el empleo se incrementa, la productividad disminuye; en este caso las empresas que prevalecen en este sector registran una *baja productividad con una ineficiente utilización del capital humano*, lo cual puede atribuirse a una deficiente capacitación, ineficiente organización de los procesos o la falta de incorporación de nuevas tecnologías, estas compañías absorben mano de obra poco calificada y requieren mejorar sus procesos, adaptar tecnologías y modernizar equipos”.⁶

“Finalmente, hay sectores en los cuales tanto la PML como el empleo han disminuido: las empresas que prevalecen en estos sectores muestran problemas de una *baja productividad estructural*, lo cual podría deberse a una ineficiente utilización de la capacidad instalada, falta de renovación de equipos y tecnología, deficiente calificación del capital humano, problemas del mercado como por ejemplo

⁶ *Ibíd.* p. 10.

competencia desleal, contrabando, bajos precios, nichos de mercado poco dinámicos, etc. Estos sectores requieren emprender procesos de reingeniería, reconversión productiva y capacitación, buscar nuevos mercados e innovar productos y procesos.

Con base en este marco analítico (ver Gráfico No. 4), se observa que la fabricación de metales comunes, la fabricación de sustancias y productos químicos, la fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, la fabricación de maquinaria y equipo, la fabricación de papel y productos de papel, la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; la producción de madera, de productos de madera y de corcho excepto muebles; son sectores que han alcanzado incrementos de productividad y han sido generadores de empleo en el periodo 1998-2004, una correcta organización de los procesos y la capacitación del recurso humano han permitido mejorar la productividad del trabajo.

Por otra parte, la fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones, las actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones; la fabricación de productos minerales no metálicos; la fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos ncp; la fabricación de otros tipos de equipo de transporte; la fabricación de muebles e industrias manufactureras ncp y la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; son sectores en los cuales se encuentran ganancias en la PML, pero también se observa que son sectores que han reducido el nivel de empleo”.⁷

⁷ *Ibíd.* p. 10.

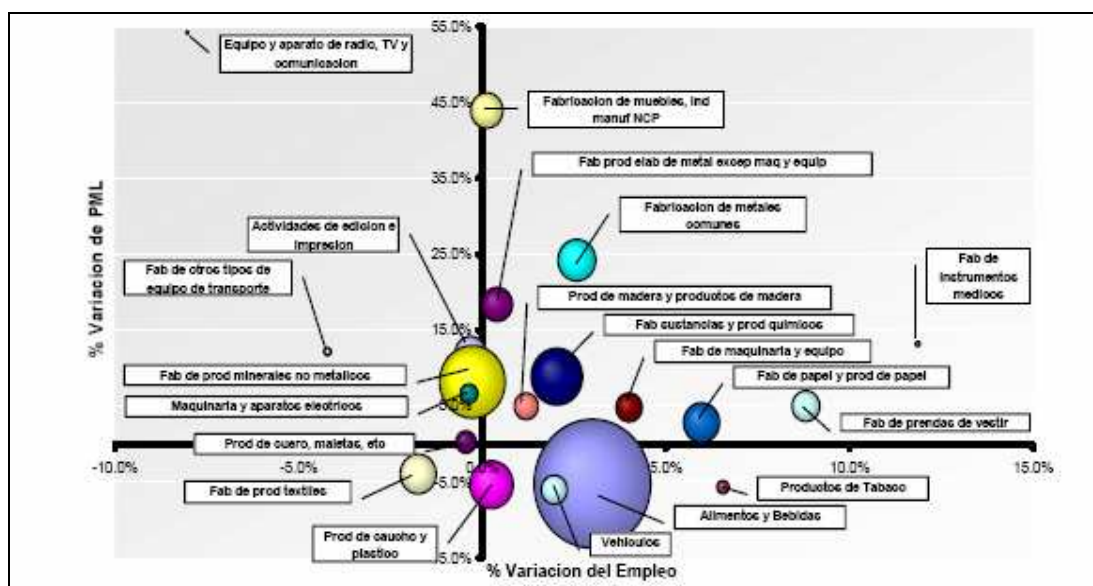
Lo anterior sugiere que las empresas de estos sectores han realizado esfuerzos para modernizar su infraestructura física, lo cual ha permitido incrementar el valor agregado sin necesidad de aumentar la utilización de mano de obra en la misma proporción.

Por el contrario, los sectores de elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques; han incrementado la generación de empleo, pero han reducido la PML. El crecimiento del empleo en estos sectores no ha estado acompañado de una mayor productividad laboral, lo cual puede estar asociado a la baja calificación de la mano de obra, a la falta de capacitación y de incorporación de nuevos equipos y tecnologías y a una deficiente organización de los procesos. Así mismo, el curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado, la fabricación de productos textiles y la fabricación de productos de caucho y de plástico; son sectores en los cuales se observa una baja productividad que podría responder a problemas estructurales que tienen que ver con el entorno de los mercados en que compiten estas empresas, la falta de innovación y adaptación de tecnológica, deficiencias en capital humano, etc.

La fabricación de muebles e industrias manufactureras ncp y la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; se incluyeron en el grupo de empresas que incrementaron la PML y expulsaron mano de obra en razón que el crecimiento del empleo generado en menor a 0.1%. La fabricación de artículos de cuero se incluye en este grupo por cuanto el incremento de la PML no es significativo (0.3%). La fabricación de productos de caucho y de plástico se incluye en este grupo en razón que el incremento del empleo ha sido de solo el 0.3%.⁸

⁸ *Ibíd.* p. 10.

Gráfico No. 4

Evolución de la Productividad Media del Trabajo y de la generación de Empleo
(1998-2004)

* El tamaño de la burbuja representa el IVA del sector.

Fuente: Encuesta de Manufactura del INEC.

Elaborado por: Ginger Castillo

El sector de alimentos y bebidas es el que genera la mayor cantidad de empleos (46%) y en términos absolutos es el que concentra la mayor parte del valor agregado (41%) de la industria manufacturera. Sin embargo, la productividad media del trabajo (PML) de este sector ha decrecido entre los años 1998 y 2004.⁹

Es por eso que la importancia de las Pymes en la industria manufacturera dentro de este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y calidad de empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.¹⁰

En la presente economía ecuatoriana las Pymes se han convertido en grandes actores económicos adquiriendo suma relevancia en la estrategia de las naciones para la generación de ingresos, dinamización de la economía y expansión del empleo; en

⁹ *Ibidem.* p. 10.

¹⁰ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com>]. *Criterios de definición y ámbitos de las Pymes.*

este sentido, estudios realizados demuestran que por cada puesto de trabajo generado por una gran empresa, se generan entre 4 y 5 a través de una Pyme. Este tipo de empresas representan el 95% de las industrias y generan la mitad de los puestos de trabajo privados.

Relevancia y alcance de las PYMEs

La importancia de las Pymes en la economía se basa en:

- “Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tener efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.¹¹
- Reducir las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentar mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

¹¹ Cfr. M., BEKERMAN y P., SIRLIN. (1996). *Patrón de especialización y política comercial en la Argentina de los '90*. Eudeba.

- Obtener economías de escala a través de la cooperación interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado para contribuir con la empresa.¹²

“Tilman Altenburg refiere un aspecto muy interesante, como es, que en Latinoamérica la estructura industrial está claramente segmentada”.¹³

Ciertamente las Pymes dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa en la industria manufacturera sin embargo su aporte al valor agregado y a las exportaciones es mínimo, razón por la cual la mayoría de las Pymes deben su existencia precisamente al hecho de que no hay posibilidades de obtener trabajo asalariado en otras actividades, por lo que el número de Pymes crece en tiempos de crisis. Esta es una diferencia fundamental frente a los países industrializados y a los países exportadores de Asia, donde, casi sin excepción, disponen de conocimientos específicos en tecnología y/o administración de empresas y no requieren establecerse por cuenta propia.

La existencia de un gran número de Pymes ineficientes en los países latinoamericanos es explicada por la desvinculación existente de los mercados con la competencia extranjera durante años.

¹² *Ibíd.* p. 16.

¹³ T., ALTENBURG. *La competitividad de la Pyme en los países en desarrollo.*

La mayoría de las Pymes se dedican a la comercialización interna de sus productos dentro del mercado nacional, se encuentran en obvia desventaja frente al mercado internacional, esta especialización no contribuye a mejorar las condiciones de mercado de las Pymes y el mecanismo más realista de participación en el mercado internacional es enfocarse en nichos de mercado o ser proveedores de grandes empresas.

“Tilman Altenburg asegura, que las Pymes en los países en desarrollo forman un grupo heterogéneo de empresas cuyos potenciales de desarrollo son sumamente diferentes”.¹⁴

Las ventajas competitivas y la problemática actual de las PYMEs

Las ventajas competitivas de las Pymes puede verse reflejada en:

- Adaptar su capacidad, adelantarse e identificar los cambios más rápidamente.
- Transmitir sentido de pertenencia al cliente.
- Proximidad al mercado.
- Crear redes con socios estratégicos.
- Focalización en el negocio.

Las desventajas se centran en aquellos hechos, llamados por la teoría económica “fallas de mercado” que ponen a ciertos actores en desventajas respecto a otros, como por ejemplo el costo del dinero que no es igual para una gran empresa que

¹⁴ *Ibíd.* p. 16.

opera en el mercado de capitales o se financia internacionalmente que para una Pyme.

Existen un conjunto de problemas u obstáculos que pueden llamarse problemas internacionales de las Pymes, los cuales se pueden clasificar en dos grupos:

Problemas cuantitativos:

- Costo de financiamiento.
- Carga impositiva.
- Costos ocultos por ineficiencia del Estado: costo judicial, costos administrativos.
- Costo de transacción (mercado y tecnológico).

Problemas cualitativos:

- Innovación Tecnológica.
- Capacitación de Gestión (conocimientos técnicos y administrativos insuficientes).
- No poseer el suficiente know-how.

- Acceso a mercados.
- Servicios de infraestructura inadecuados.
- Asimetría en la información.

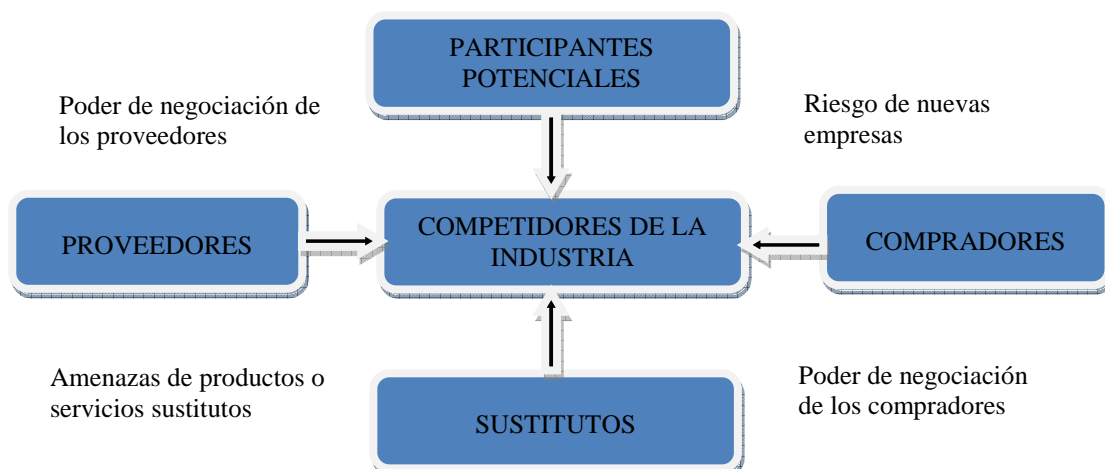
Superar estos temas requiere, por parte de las Pymes, realizar las inversiones necesarias y los que no hayan hecho los cambios estructurales necesarios, tarde o temprano, serán expulsadas del mercado. De allí que, a los finales del siglo, el universo de Pymes sea más heterogéneo en su estructura, en las ramas industriales que abarcan y en el nivel de productividad.¹⁵

Las cinco fuerzas que impulsan a la competencia dentro de la industria manufacturera ecuatoriana

Toda industria refleja ciertas fuerzas que impulsan y rigen la intensidad de la competencia entre las empresas y al mismo tiempo definen la rentabilidad de las empresas que participan en el juego de la industria.

Dentro de la industria no existen solo las empresas competidoras que mantienen el mismo esquema de negocios que una empresa podría tener, existen otro tipo de competidores en la industria como son los clientes externos de las empresas, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos, como se encuentra reflejado en el Gráfico No. 5, teoría planteada por Michael Porter.

¹⁵ SELA/AECI. *Pymes Escenario de oportunidades en el siglo XXI*.

Gráfico No. 5**Fuerzas que impulsan la competencia en la industria**

Fuente: Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

Elaborado por: Michael Porter

Estos factores citados por el Economista Michael Porter son de mucha importancia para que los propietarios de las Pymes tengan muy en cuenta la importancia de estos elementos que interactúan de manera directa o indirecta con sus empresas y su manera de manejar los negocios.

Los productos sustitutos y su espacio en el mercado

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.¹⁶

Este es uno de los factores que se encuentra muy fijado en la mentalidad de los consumidores ecuatorianos, quien por razones obvias a simple vista al consumir artículos que necesitan para satisfacer sus necesidades buscan un precio que sea

¹⁶ E., PORTER. (2002). *Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

accesible y que les brinde la satisfacción necesaria referente al producto, por esta razón los empresarios grandes y en especial los empresarios que dirigen las Pymes deben tomar muy en cuenta este factor para producir bienes o servicios que se distinguan de sus competidores, con mejor calidad o la aplicación de políticas para manejar un posición que los distinguan de los competidores y mantengan la lealtad de sus compradores.

El poder de negociación de los compradores

“Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios o cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor”.
- “Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza”.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.

- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información”.¹⁷

Una parte de los compradores ecuatorianos son sensibles a los cambios de precios en el mercado y por ello las empresas deben manejar este tema con mucho cuidado y atención, ya que los compradores y consumidores son una de las fuentes más importantes de ingresos y constituyen de cierta manera la esencia de la compañía.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores también son jugadores dentro del campo de la industria, ello forman parte activa de la cadena de valor de las empresas, por lo tanto los empresarios de la Pymes deben estar atentos a los cambios que se puedan suscitar con sus proveedores y mantener una relación de negocios a largo plazo lo cual les garantiza de cierta manera una estabilidad dentro de la industria para seguir adelante.

¹⁷ *Ibíd.* p. 22.

Participantes potenciales

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.¹⁸

El riesgo de que ingresen más participantes dependerá especialmente de las barreras de entrada a las cuales se tengan que enfrentar las posibles empresas que van a entrar en el nuevo mundo de la industria, donde si estas son muy grandes su acceso será restringido.

Competidores de la Industria

Dentro de este contexto tenemos a los otros competidores que se encuentran en la misma línea de juego, donde cada uno deber adoptar su mejor estrategia para poder destacarse dentro de la industria.

Obviamente la mayoría de las empresas tienen estrategias para manejar sus negocios de manera similar, sin embargo siempre existen opciones para establecer una estrategia que sea más llamativa y que le brinde mayores beneficios al cliente y por ende a la empresa.

¹⁸ *Ibíd.* p. 22.

Modalidades de inserción en los mercados externos

Exportaciones de un producto específico aprovechando los nichos de mercado

Los nichos de mercado se han convertido en la actualidad en el mercado objetivo de las Pymes por sus características específicas que permiten su desarrollo inicial, los nichos de mercado brindan a las Pymes varias oportunidades dado que los clientes que forman parte de este tienen similares deseos y necesidades específicas en las cuales las empresas trabajan para satisfacerlas de manera direccionada hacia ellas, además este grupo de personas están dispuestas a pagar un cargo “extra” por adquirir el bien o servicio y denotan buena predisposición para adquirir el producto, porque realmente les interesa.

Los nichos de mercado constituyen un buen objetivo dado que su tamaño es suficiente para generar utilidades y su capacidad de adquisición se halla dispuesta a solventar los recargos adicionales justificados por las particularidades exigidas, donde muy pocas empresas entran a competir.¹⁹

Asociación con otras empresas para lograr una oferta exportable

El comienzo de la actividad exportadora exige a la empresa adaptar su estructura a las nuevas circunstancias.

No es lo mismo para una empresa operar exclusivamente en su mercado local, que comenzar a diversificar sus ventas, abarcando distintos mercados, cada uno de ellos con su particular problemática. El esquema organizativo puede ir evolucionando a

¹⁹ P., KOTLER. *Dirección de Mercadotecnia*. Octava Edición. pp. 267-268.

medida que la actividad exportadora vaya ganando dimensión y con ello la unificación de dos empresas pueden ofrecer la oferta exportable necesaria para avanzar e involucrarse con el mercado internacional.

Exportaciones indirectas

Se refiere a una venta local a un tercero, ya que todas las tareas de comercialización exterior las realizan otras organizaciones intermediarias (empresas trading), que pueden contar hasta con sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

La exportación indirecta en general responde a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como principal inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que ésta no difiere en nada del resto de sus ventas. Sin embargo, puede suponer un importante estímulo a la exportación.

Por su parte, los agentes o casas exportadoras actúan como si fueran los departamentos de exportación de la empresa fabricante. Venden los productos en el extranjero en representación de ella. Disponen de un grupo de especialistas en comercio exterior que trabaja a comisión para muchas pequeñas empresas exportadoras de productos que no compiten entre sí.

Joint-venture internacional

“Son empresas conjuntas, la cuales implican la participación en el capital de más de una firma o grupo económico nacional o internacional en el cual empresas del país beneficiario de la inversión posean por lo menos el 50% del capital social”.²⁰

Una razón para que una empresa opte por una joint-venture es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera, otra de las razones es que quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente. También se suele buscar un aprendizaje.

Por el contrario, existen también importantes desventajas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la joint-venture como forma de exportación: la creación de ésta requiere una gran inversión de capital y recursos de gestión a medio o largo plazo, y además existe siempre un riesgo de conflicto entre la empresa local y la empresa internacional en cuanto a las prioridades y estrategias.

Alianza estratégica

Uno de los principales motivos para la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos, mediante la alianza con una empresa local. También puede ser un objetivo la reducción del riesgo que se da al compartir los negocios.

²⁰ SELA/AECI. *Pymes Escenario de oportunidades en el siglo XXI*.

Para que la alianza estratégica sea duradera debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas.

Líneas de acción para las PYMEs en el Ecuador

Actualmente en Ecuador se manejan dos líneas de acción, es decir dos organismos que impulsan a la participación de las Pymes en la exportación activa de sus productos y les brindan información y capacitación.

CAPEIPI

“La misión de la Capeipi es ser una organización de carácter gremial, con responsabilidad social, que busca el desarrollo integral de las pequeñas y medianas industrias de Pichincha ejerciendo la representación de sus afiliados, para la defensa de sus intereses legítimos, mediante la entrega de servicios oportunos, eficaces y eficientes.

ACTIVIDADES:

a) REDCO

Servicio personalizado de atención de Consultas de Información Comercial.

Productos:

- Reportes especializados
- Perfiles de mercado y producto
- Estudios mercado - producto
- Otros estudios
- Boletines
- Publicaciones y suscripciones
- Oportunidades comerciales y de inversión
- Bases de Datos
- Herramientas tecnológicas

b) TIENDAS VIRTUALES (www.tiendasvirtualesquito.com.ec)

Espacio virtual para la promoción y difusión de los productos y servicios de las empresas.

c) INFOPYME

Infopyme es el Sistema de Información de la Pequeña y Mediana Empresa, es un proyecto que la CAPEIPI ha logrado financiar con la OEA, en donde los beneficiarios directos de éste proyecto serán los pequeños industriales ecuatorianos, que dispondrán de información adecuada de apoyo a su gestión empresarial, aunque también favorecerá a futuros emprendedores y gremios de la pequeña industria, estos últimos para mejorar su capacidad institucional.

El proyecto generará impactos positivos en las empresas que utilicen las herramientas de información y canales de comunicación propiciando mejores condiciones de competitividad y desarrollo.

Dentro del Infopyme se manejarán, datos de información, producción, insumos y maquinaria que utilizan los pequeños y medianos empresarios, con sus respectivas partidas arancelarias.

d) CENREG

Con este servicio se permite realizar trámites de Obtención de Registros Sanitarios, Elaboración de tablas Nutricionales, Obtención de Permisos de Funcionamiento, Notificaciones Sanitarias de Cosméticos, Marcas Nombres Comerciales, Lemas Comerciales y Apariencia Distintiva, Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Diseños Industriales de manera mas rápida y eficiente.²¹

CORPEI

“La misión de la Corpei es promocionar las exportaciones e inversiones de los sectores productivos, mediante la prestación de servicios técnicos de calidad, contribuyendo a potenciar la imagen y el desarrollo competitivo del país”.²²

²¹ ECUADOR. CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. [<http://www.pequenaindustria.com.ec/index>]. *Servicios Capeipi*.

²² CORPEI. [<http://www.corpei.org/inicio.ks>]. *Organización de Corpei*.

ACTIVIDADES

Redes de CORPEI

La Corpei trabaja en diversos campos a través de sus diferentes redes, tanto a nivel local como internacional como la REDCO, la RECEX y REDEX.

RECEX - Red de consultores de comercio exterior

Con el fin de desarrollar una cultura exportadora que permita incorporar a un mayor número de empresas al proceso de exportación, se creó la Red de Consultores en Exportación - RECEX, conformada por expertos de la CORPEI y consultores externos entrenados por el CBI²³ de Holanda.

REDCO - Red de contacto e información de doble vía

La Corpei ha creado la Red de Contacto e Información de doble vía, con representaciones en gran parte del país.

La REDCO maneja los convenios bilaterales de Corpei con todas las instituciones Públicas, Privadas y Educativas. Tiene como principal propósito crear centros de información comercial en todo el país y que estos también sirvan como unidad de apoyo a Corpei en diferentes temas de investigación y desarrollo.²⁴

REDEX - Red Externa de Comercio Exterior

²³ CBI (Centre for the Promotion of Imports from developing countries).

²⁴ *Ibíd.* p. 32.

Estas oficinas promueven activamente los productos exportables y servicios del Ecuador en el exterior, apoyando los esfuerzos de los productores y exportadores para: ingresar a nuevos mercados, aprender sobre las características de la demanda y consumo en otros países, identificar compradores y requerimientos necesarios para ingresar a los mercados, y participar en ferias internacionales.

Buscando nuevas vías para la promoción, Corpei ha suscrito también acuerdos con importantes organizaciones y empresarios extranjeros para crear asociaciones comerciales localizadas en: Chile, Colombia, Estados Unidos, México, Shanghai, Suecia, Uruguay.

Conceptos relacionados con las micro, pequeñas, medianas y pequeñas empresas

Los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo con la ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

Cuadro No. 1**Clasificación empresas según Comunidad Andina**

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

Fuente: Comunidad Andina

Elaborado por: Ginger Castillo

Como se puede visualizar en el Cuadro No. 1, la Comunidad Andina se basa en tres variables claves para establecer e identificar un concepto más claro y pertinente para denominar y enmarcar a las empresas dentro de sus respectivas categorías, donde el número de empleados efectivos permite tener una idea más clara del contexto estructural en el campo del recurso humano administrado por las empresas, de igual forma el capital fijo que las empresas tienen dentro de sus empresas es otro de los factores que otorgan una visión monetaria de la situación en la que determinadas empresas se encuentran y finalmente el valor de los ingresos deja ver la capacidad económica que las empresas manejan y su potencial desarrollo y ubicación en el entorno en la actualidad.

La Superintendencia de Compañías también da los criterios para determinar el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto de Propuesta de creación de Estatuto Andino de la PYME CAN, de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYME. Este es el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera para la presente investigación.

Cuadro No. 2**Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías**

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

Fuente: Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las variables seleccionadas se conceptualizarán de la siguiente manera:

Empleados efectivos: Se consideran empleados efectivos aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo, según las modalidades del sector.

Valor bruto de las ventas anuales: se entiende por valor bruto de ventas anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

Valor de los activos totales: se entiende por valor de los activos totales, el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país.

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYME, la variable valor bruto de las ventas anuales primará sobre la variable referida al número de empleados efectivos”.²⁵

Para el proyecto a primado la variable “empleados efectivos” como clasificador de las industrias en pequeña o mediana empresa.

La industria manufacturera tiene una gran concentración en las provincias de mayor desarrollo: Pichincha y Guayas con el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% restante corresponde a 17 provincias.

De acuerdo a las estadísticas obtenidas del INEC del año 2007, la provincia de Pichincha cuenta con 578 empresas que representan el 36.49% del total nacional, y el Distrito Metropolitano de Quito agrupa a 387 industrias, según los datos de la Superintendencia de Compañías.

Gráfico No. 6

Personal Efectivo

Año 2007

ACTIVIDAD ECONÓMICA CIU	TOTAL		PERSONAL OCUPADO			
	Número Cías	Personal Ocupado	No. Empleados Directivos	No. Empleados Administrativos	No. Empleados Produccion	No. Empleados Otros
INDUSTRIAS MANUFACTU RERAS.	3.413	101.720	11.852	16.693	51.477	21.698

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

²⁵ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. *Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006.*

Como se puede observar en el Gráfico No. 6 las PYMEs generan una cantidad de empleo, bastante considerable dentro de las diferentes áreas que podemos encontrar en una empresa, es así que la importancia de las PYMEs es muy destacable.

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. 3

CIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito

CIU	CONSOLIDADO PYMES	No. DE CIAS.
D	TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	827
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.	114
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	103
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES	84
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.	79
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	62
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS	57
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO	57
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA	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
D23	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACIÓN 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, 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 INFORMÁTICO	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: Ginger Castillo

Los CIUs 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. 4

CIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs

CIU	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
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: Ginger Castillo

1.1.1 La Industria de la Fabricación de Substancias y Productos Químicos (CIU D24) en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector

El tema de investigación para la presente disertación es el CIU D24, fabricación de sustancias y productos químicos.

Antes de adentrarse en el estudio, se considera importante exponer las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D24, 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. 5

Subactividades CIU D2423

COD. CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
D	242	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS.
D	2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D	2423.0	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y BOTANICOS.
D	2423.00	Fabricación de productos farmacéuticos para uso humano, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades: ampollas, tabletas, ungüentos, soluciones, productos botánicos pulverizados, graduados, molido
D	2423.01	Fabricación de productos farmacéuticos para uso veterinario, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades.
D	2423.02	Fabricación de sustancias químicas utilizadas en la fabricación de productos farmacéuticos: antibióticos, productos endocrinos, vitaminas básicas, derivados del opio, sulfamidas, sueros y plasmas, ácido salicílico y sus sales, ésteres, glucósidos y alcal.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

Cuadro No. 6**Información Financiera por segmentos – Quito**

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS PERÍODO: 2006 - 2007 POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES TOTAL QUITO				
SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cias	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 una participación del 18,8%, en tanto que el 2007 fue de 18,5%. Se puede concluir que del año 2006 al 2007 no se visualiza ningún incremento significativo de la participación de las PYMES.

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

La información financiera a nivel global de la actividad D (Industrias manufactureras) y de la subactividad D24, (Fabricación de muebles; Industrias manufactureras N.C.P.), fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

Cuadro No. 7

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	GRANDE
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
Activo	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
Pasivo	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
Patrimonio	1.537.325.854	-341284,82	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
Ingresos Operacionales	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
Utilidad del Ejercicio	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
Pérdida del Ejercicio	-24394330,10	-978019,58	-2127277,48	-3664667,96	-17624365,08

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

Cuadro No. 8

D24 Fabricación de sustancias y productos químicos; Industrias manufactureras
DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ACTIVIDAD ECONÓMICA: D INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Número de Compañías	208	66	74	40	28
Activo	540.561.822	1.371.503	17.834.873	54.347.862	467.007.585
Pasivo	324.929.551	1.916.025	12.916.333	34.874.631	275.222.562
Patrimonio	215.632.271	-544522,38	4.918.540	19.473.230	191.785.023
Ingresos Operacionales	911.660.258	1.072.602	22.823.177	78.141.496	809.622.982
Utilidad del Ejercicio	44.934.587	41.620	831.446	2.472.634	41.588.887
Pérdida del Ejercicio	-3644641,94	-161538,58	-327103,39	-1021488,53	-2134511,44

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

En el Cuadro No. 7 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 D24 (Cuadro No. 8) las PYMEs con respecto al gran total de las empresas existentes en Quito que pertenecen a la industria manufacturera, representan el 55% (114) del total de empresas.

Si comparamos el sector D24 respecto a la actividad económica D (industrias manufactureras), se determina que las Pymes constituyen el 14% del gran total, sin embargo este es un número representativo si lo vemos en relación a los otros sectores.

Cuadro No. 9

Índices Financieros

ÍNDICE	DETALLE	ACTIVIDAD		SUBACTIVIDAD	
		GRAN TOTAL QUITO	PYME	GRAN TOTAL QUITO	PYME
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	PASIVOS TOTALES /ACTIVOS TOTALES	60,10%	66,20%	64,20%	64,00%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDADES NETAS/ACTIVOS TOTALES	8,31%	4,57%	3,40%	5,30%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

En el (Cuadro No. 9) podemos ver que dentro de la industria manufacturera el índice de endeudamiento tomado el gran total de las empresas refleja que el total de sus pasivos constituyen el 60,10% de sus activos, con lo cual las empresas por cada dólar de activos que poseen, tienen aproximadamente un

39,90% restante para otras actividades. Lo mismo ocurre en el caso de las Pymes donde su índice de endeudamiento es de un 66,20%.

Por otro lado si se estudia este índice de endeudamiento referente al sector D24 observamos un número parecido donde en el gran total este índice está en un 64,20% y el índice conformado por las Pymes de este sector es del 64,00%.

Enfocándonos ahora en el índice de rendimiento de la inversión, encontramos que dentro de la industria manufacturera en su gran total este índice nos permite deducir que los activos que poseen las empresas les deja tener un retorno como utilidad sobre sus activos invertidos de un 8,31%, es decir que estas empresas por cada dólar invertido en sus activos recuperan ocho centavos del mismo. De igual manera las Pymes que se encuentran dentro de la industria manufacturera obtuvieron un índice del 4,57%.

Si se observa lo que ocurre con el índice de rendimiento aplicado al sector de estudio D24, se advierte que su comportamiento es bastante similar al que ocurre con la industria en general, este 3,40% indica que por cada dólar invertido en activos recuperarán a través de utilidades tres centavos y las Pymes obtuvieron un índice mayor, es decir de 5,30%.

1.1.2 Integrantes del Sector y su Participación

El CIU D24 está conformado por varias subactividades, en el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan de año 2007.

Cuadro No. 10**Subactividades CIU D24**

SUB ACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q. ²⁶
		GRANDES, MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANAS (PYMES)	
2421	FABRICACIÓN DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO.	30	22	1,14%
2429	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS NCP	42	2	2,27%
2422	FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y REVESTIMIENTOS SIMILARES, TUNTAS PARA IMPRESIÓN Y MASILLAS.	50	16	3,41%
2424	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.	60	76	10,23%
2423	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS.	134	97	81,82%
TOTAL DE EMPRESAS				100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ginger Castillo

De las subactividades mostradas en el (Cuadro No. 10), el sector más representativo es el CIU 2423 (fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos), con una participación del 81,82%. Su representatividad hace que el estudio se centre en la subactividad D2423.

²⁶ D.M.Q. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.2.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad católica en Convenio con la Universidad de Cartagena – Colombia, aplicado a la investigación del CIU D2423, propone:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizativa para la calidad de empleo en la mediana y pequeña empresa (Pyme) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.”

1.2.2 Objetivos Específicos

Tomando de referencia los objetivos específicos del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIU D2423, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar un análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector Fabricación de Productos Farmacéuticos, Sustancias Químicas Medicinales y Productos Botánicos según la clasificación CIU D2423.

- b) Describir la gestión organizativa en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del sector.
- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizativa, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad de empleo en el sector.
- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizativa, tecnológico 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

En este capítulo se muestra la metodología utilizada en el estudio y el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector Fabricación de Productos Farmacéuticos, Substancias Químicas Medicinales y Productos Botánicos según la clasificación CIIU D2423; también se propone describir la gestión organizativa en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del sector; describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector; evaluar el nivel de la gestión organizativa, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la calidad de empleo en el sector; identificar los efectos de los sistemas de gestión organizativa, tecnológico e información en la calidad de empleo.

Para este propósito se utilizará el método de investigación descriptivo, con el que se busca: recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones, además este método implica la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos para dar una idea clara de una determinada situación, las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil de aplicar, de corto tiempo y económica.

Dentro de este contexto se decidió utilizar como herramienta que nos sirva para el análisis del proyecto, la encuesta, cuyo instrumento básico de observación aplicado será el cuestionario elaborado para este fin.

En la primera parte de la investigación se utiliza el método mencionado para empezar a comprender el contexto histórico y sociocultural del comportamiento y la evolución de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito

La primera fase preparatoria del trabajo fue la búsqueda de información, documentación y bibliografía necesaria, en lugares de fácil acceso a la misma como la biblioteca de la PUCE y las diferentes páginas de internet que nos conduzcan a obtener información oficial y útil para el proyecto.

La técnica investigativa aplicada se basó en dos fuentes para la recolección de datos, a continuación se explican sobre estas fuentes:

Fuente primaria.- La información para ser analizada se obtendrá de la aplicación de una encuesta, la misma que se observa en el Anexo No. 4; esta será aplicada a la muestra que se determine para el sector del CIU D2423, y que corresponde a las empresas de fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos.

Fuentes secundarias.- Se considerarán artículos relacionados con la actividad de las PYMES tales como de: Libros, periódicos, revistas, páginas de Internet, estadísticas del INEC, información de la CAPEIPI (Cámara de Pequeños Industriales de

Pichincha), y de la Superintendencia de Compañías; para así poder obtener toda la información necesaria que permita analizar íntegramente las interrogantes planteadas en esta investigación.

El cuestionario fue aplicado de manera directa y bajo la modalidad de entrevista personal con gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en la Superintendencia de Compañías y Capeipi para 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 y el director 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 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.

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

Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 191 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito, para todas las subactividades.

El detalle se puede ver en el Anexo No.1, en el que se incluye el CIIU D2423, objeto de la presente disertación.

En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D2423.

La ficha técnica para el estudio de las subactividad D2423 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. 11**Ficha técnica**

 <p style="text-align: center;">PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE CARTAGENA – COLOMBIA</p> <p style="text-align: center;">ENCUESTA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</p> <p style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</p>	
---	---

INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	53 PYMEs
Rama de Actividad:	Industria Manufacturera D
Rama de Subactividad:	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos (2423)
Cobertura Geográfica:	Distrito Metropolitano de Quito
Año:	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Ginger Castillo

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 43 empresas el cual fue depurado mediante llamadas telefónicas de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados y además en el (Anexo No. 2) se puede observar el listado de las 33 empresas que aplicaron para el estudio:

Cuadro No. 12

Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIU D2423 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
--

RESULTADO DE LLAMADAS	No-. De Cías.
Si aplica (Fabrican productos farmacéuticos)	33
No aplica (No fabrican productos farmacéuticos)	6
El teléfono no corresponde	4
Total Compañías	43

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Ginger Castillo

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 154 empresas, de este total se hizo una primera depuración y se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 10 empresas (Anexo No. 3).

Cuadro No. 13**Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D2423**

EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
REVISIÓN PRELIMINAR	No-. De Cías.
Si aplica (Fabrican productos farmacéuticos)	10
No aplica (No fabrican productos farmacéuticos)	144
Total Compañías	154

Fuente: Base de datos CAPEIPI

Elaborado por: Ginger Castillo

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 53 empresas, con las se obtienen la muestra en las siguientes condiciones:

Cuadro No. 14**Muestra Estadística**

Población (real)	53
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (P)	0,5
Error máximo	10,00%
Muestra (n)	34

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs

Elaborado por: Ginger Castillo

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

Z^2 = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e_2 = límite de aceptación de error muestral

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No. 14 obtenemos la muestra de 34 empresas.

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

Cuadro No. 15

Resumen de llamadas de la muestra

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	11
Citas obtenidas no concretadas	13
No aplica	6
No corresponde el teléfono	4
Total llamadas	34

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Ginger Castillo

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 11 empresas, de las cuales 5 son medianas y 6 son pequeñas.

Cuadro No. 16

Número de empresas encuestadas

Medianas	Pequeñas	Total
5	6	11

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Ginger Castillo

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. 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 organizativa, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo (Ver capítulo I, 1.2).

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizativa

La gestión organizativa se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 2.3- 2.6- 2.8- 2.10- 2.11- 2.12- 2.13- 3.14- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (30) 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

En cuanto al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.4- 2.5- 2.6- 2.7- 2.8- 2.9- 2.10- 2.11- 2.12- 2.13- 2.14- (11) cuyos contenidos tratan de: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la generación 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 2.1- 2.2- 2.6- 2.13- 7.1 a 7.3- (7) y a lo que se refieren estos puntos es a: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la generación 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 2.6- 2.11- 2.13- 3.1 a 3.16- (19), cuyo contenido trata de:

Efectos en la generación 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 67 preguntas con 8 secciones (Ver 2.1 p.50 y 51); en el Anexo No. 4 se adjunta la encuesta completa.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector manufacturero, específicamente a los de fabricación de muebles de cualquier material.

3 GESTIÓN ORGANIZATIVA

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

A través de la Gestión Organizacional se pueden determinar y observar las diferentes oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades que reflejan las acciones y estrategias empleadas por las empresas y de la misma manera ciertos procedimientos no muy acertados que ayudan o dificultan el logro de los objetivos y la adecuada toma de decisiones. La gestión se encuentra implícita de manera tácita dentro de la organización y esta lidera y marca el camino en el que las empresas deben estar para que sus objetivos se realicen tomando en cuenta la importancia de la distribución y jerarquías verticales y horizontales que la empresa posee, las que ayudan y se alinean para conseguir los mismos objetivos y metas a través de quienes se hallan inmersas en las mismas.

La Gestión Organizativa impulsa el funcionamiento por completo de una institución en el cual las políticas, los procedimientos y las competencias de quien trabajan en ella sean complementarias unas con otras, por ello las empresas deben entender la importancia de crear una imagen fuerte, dinámica y diferenciada que a través de una marca o un nombre comercial abarque en todos los sentidos a todas las personas involucradas, entre estos compradores, vendedores, proveedores y exista una sinergia que transmita un mensaje global de la empresa, además comprende la importancia y la trascendencia de integrar a las personas junto a las normas, reglamentos, políticas,

manuales de calidad y procedimientos y demás herramientas que integran a la empresa como un todo.

La planeación es una de las fuentes más acertadas que permiten vislumbrar y ejecutar el diseño de la gestión organizativa de una empresa, la planeación ofrece un panorama donde se puede identificar hacia donde la empresa quiere llegar y permite establecer los pasos necesarios para conseguir los objetivos deseados, sabiendo que recursos son necesarios para esta gestión y de esta manera asegurar un éxito a corto, mediano y largo plazo para la empresa.

La mayoría de empresas grandes se han guiado por el esquema antes mencionado, el mismo que ha tenido efectos positivos y duraderos dentro de la organización, sin embargo este tema aplicado a las PYMEs cambia de manera un poco drástica, porque dentro de su cultura organizacional la planificación no ocupa un lugar privilegiado, ni tampoco poseen las herramientas adecuadas para el apoyo de la misma, esta situación de cierta manera es generada por el desconocimiento de las herramientas existentes y su utilidad y además la falta de información se ve reflejada en la poca aplicabilidad de los sistemas de información, la planificación y otros elementos que les permiten mantener una dirección y administración mas acertada.

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 se incorporen nuevas líneas de producto, aumento de inversiones sin una adecuada planificación, producto de la falta de sistemas de gestión organizativa y planificación adecuada.

Los recursos con los que cuentan las empresas permiten llevar a cabo gestiones como la planeación estratégica; en la encuesta dentro de la gestión organizativa se consulta sobre la distribución del capital.

Cuadro No. 17

Información general - 1.8

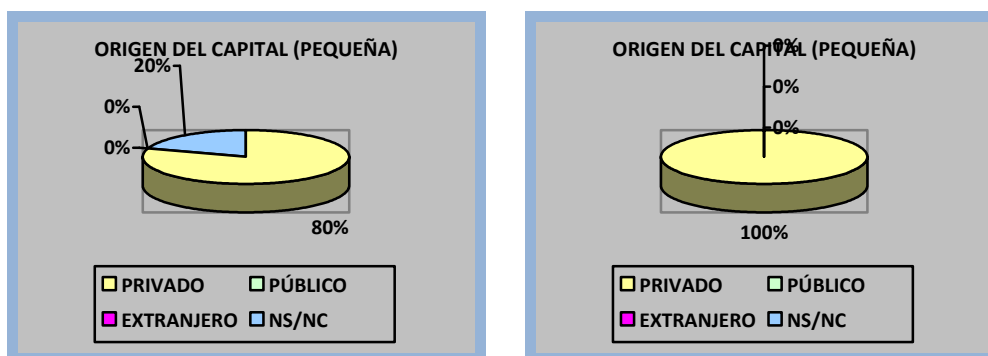
ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje
Privado Nacional	4	80%	6	100%
Público	0	0%	0	0%
Extranjero	0	0%	0	0%
NS/NC	1	20%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 7

Pregunta 1.8



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La distribución del capital de la empresa según su origen es 100% privado nacional en el caso de las empresas pequeñas, y no existe capital público ni extranjero, en el caso de las empresas medianas un 80% de las mismas reflejan que el origen de su capital es privado y el 20% no sabe o no contesta, sin embargo y como en el caso de

las empresas medianas no existe aporte de capital público o extranjero, y esto de cierta manera es favorable porque se puede observar que las personas creen en el país y en sus oportunidades de inversión y por ello incursionan en sus negocios, de todas maneras estimular a la inversión extranjera también nos podría beneficiar para inyectar mayor capital al país, estos fueron los resultados que se muestra en el cuadro anterior.

Es por ello que la empresa debe poseer un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; y en el caso de nuestras empresas estudiadas la encuesta direcciona este análisis 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 sector D2423 se detallan a continuación:

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

(Respuesta única)

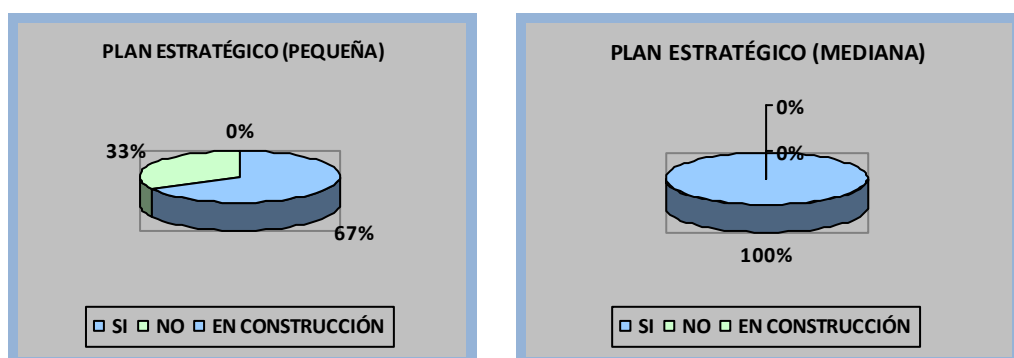
- *SI* _____
- *NO* _____
- *Está en construcción* _____

Cuadro No. 18**Pregunta 5.1**

PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANA	PEQUEÑA
Si	100%	66,67%
No	0%	33,33%
En Construcción	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 8**Pregunta 5.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En las pequeñas empresas los resultados de la encuesta indican que el 66,67% cuenta con plan estratégico, el 33,33% no lo tiene. En las empresas medianas el 100% cuenta con plan estratégico.

Si analizamos el total de las empresas, podemos decir que el 81% de PYMEs tienen plan estratégico y el 19% no lo tiene, lo cual nos indica que las empresas si se encuentran interesadas en mejorar sus empresas y tener un plan de acción que las guíe.

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. 19

Pregunta 5.2

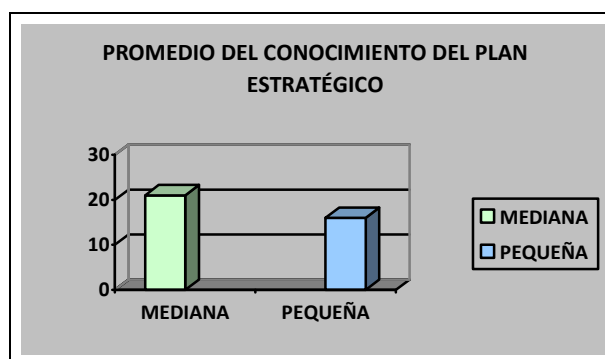
TIPO CIA.	No. EMPRESAS	PUNTAJE	PROMEDIO
MEDIANA	6	21	3
PEQUEÑA	5	16	3
TOTAL	11	40	3

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 9

Pregunta 5.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	VALORES
Desconocido	1
Poco conocido	2
Conoce sólo 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 tanto en las pequeñas como en las medianas empresas el plan estratégico es conocido sólo por los gerentes, además si consideramos que el promedio es de 3 y puntuación máxima es 5, podemos concluir que apenas es conocido en un 60% a nivel general, lo que nos indica que de cierta manera estos conocimientos son guardados por los empresarios que creen que ese tipo de información debe estar en manos sólo de la alta gerencia y que no debe ser difundido en la empresa, sin embargo al situarse en el término medio de la escala podemos ver que con motivación y despertando el interés de los empresario a través de la toma de conciencia sobre la importancia de que el plan estratégico sea conocido en toda la empresa de seguro se logrará un mejoramiento en la misma y mayores beneficios para todos.

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 _____*

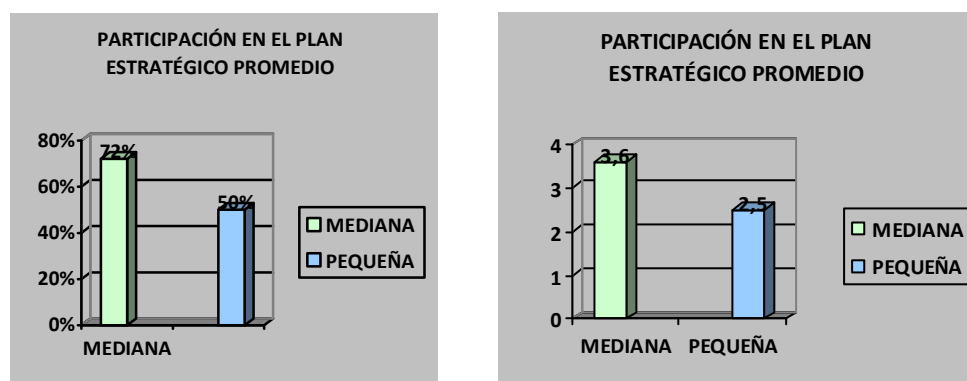
Cuadro No. 20

Pregunta 5.3

Tipo Cía.	Puntaje Participac.	Promedio	Porcentaje
MEDIANA	18	3,6	72%
PEQUEÑA	15	2,5	50%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 10**Pregunta 5.3**

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

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

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	VALORES
Participan unos pocos	1
Participan algunos	2
Participa solo la gerencia	3
Participa la gerencia y el personal administrativo	4
Participan muchos	5

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

El 72% de la mediana empresa obtuvo la calificación del 3,6, lo cual indica que en la elaboración del plan estratégico participa la gerencia y el personal administrativo; y el 50% de la pequeña empresa obtuvo la calificación de 2,5, demostrando que sólo la gerencia participa en la elaboración del plan; existe una diferencia de casi un punto entre pequeñas y medianas empresas, esto denota que fluye de mejor manera la comunicación en la mediana empresa que en la pequeña, esto podría ser una causa de la mejor organización de la empresa dado que su tamaño ya es importante.

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. 21

Pregunta 5.4

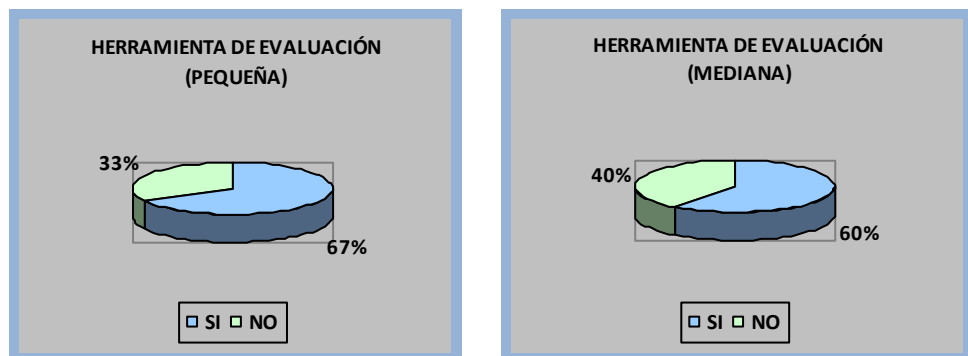
MEDIANA	Herramienta Evaluación	PEQUEÑA	Herramienta Evaluación
Si	60%	Si	67%
No	40%	No	33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 11

Pregunta 5.4



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Se encuentra que en el caso de las medianas el 60% si lo tiene y el restante 40% no lo tienen, y en las pequeñas un buen porcentaje, es decir un el 67%

disponen de la herramienta, en tanto que un 33% no dispone de herramienta alguna 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. 22

Pregunta 5.5

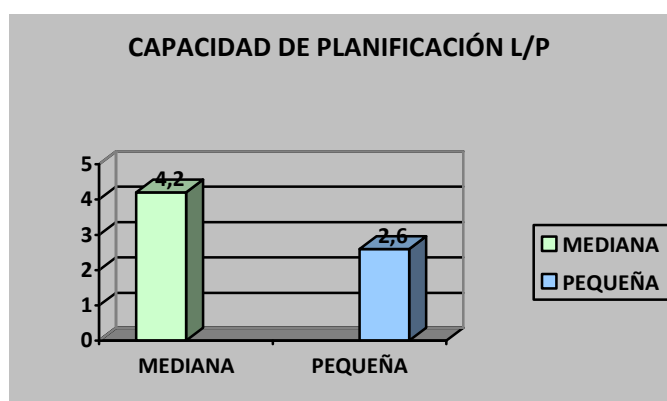
Tipo Cía.	Puntaje	Capacidad de Planificación	Porcentaje
MEDIANA	21	4,2	84%
PEQUEÑA	16	2,6	53%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 12

Pregunta 5.5



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN A L/P	VALORES
Poca propensión a planificar a largo plazo	1
A veces	2
Ocasionalmente	3
Casi siempre	4
Identificación absoluta	5

La planificación estratégica es un proceso que permite a las PYMEs conocer hacia donde se dirige la empresa, como lograrlo, los recursos necesarios, los objetivos que se desean alcanzar y quien los va a llevar a cabo. De esta forma se orientan las acciones de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo.

Las PYMEs del subsector D2423 si cuentan con una cultura de planificación, ya que el 53% de las pequeñas empresas poseen un plan estratégico y sobre las medianas empresas el 84% lo posee.

La Planificación Estratégica a largo plazo permite definir objetivos, identificar metas, desarrollar estrategias, para alcanzar dichos objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La encuesta indica que en su mayoría tanto las pequeñas como las medianas empresas realizan una planificación a largo plazo, sin embargo las pequeñas empresas obtuvieron en la escala un 2,6 lo que significa que ocasionalmente realizan planificaciones a largo plazo y dentro de las medianas empresas se puede concluir que casi siempre realizan una planificación estratégica obteniendo un 4,2.

Las PYMEs como cualquier otra organización están obligadas a planificar. La planificación permite desarrollar las actividades de manera ordenada, y coherente. Las PYMEs no cuentan con presupuestos para planificación y/o profesionales expertos en este tema, por lo que un primer paso para planificar

es el cambio de mentalidad de la gerencia, sin basar sus razonamientos de no planificación en costos, sino en 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, entre otras; que pueden orientar, capacitar, y si es el caso implementar un sistema de planificación estratégica a bajo costo, abriendo las puertas de la empresa para estos emprendimientos.

Los elementos fundamentales de las PYMEs son las personas que conforman la compañía; el compartir los valores, una cultura organizacional fuerte y tener una visión común lo que les permitirá encontrar las mejores formas de trabajar y contribuir al logro de las metas fijadas.

En toda organización los sistemas de gestión influyen unos sobre otros, por lo que la planificación no puede dejar de lado el mejoramiento del clima organizativo, a través de esfuerzos combinados empresario – empleado para el progreso y desarrollo de la empresa.

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

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizativo se analiza en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D2423 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? _____

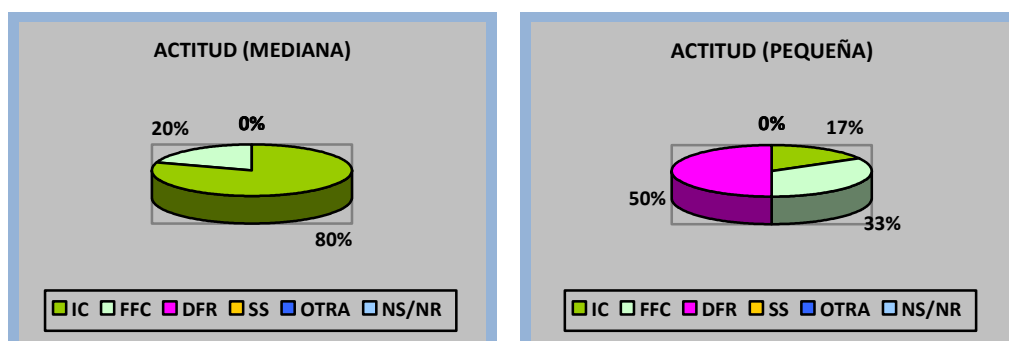
- **NS/NR** *No sabe o no responde* _____

Cuadro No. 23**Pregunta 5.6**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	PORCENTAJE	No. De Cías.	PORCENTAJE
IC	4	80%	1	17%
FFC	1	20%	2	33%
DFR	0	0%	3	50%
SS	0	0%	0	0%
Otra	0	0%	0	0%
NSNC	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 13**Pregunta 5.6**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Ante las opciones expuestas se encuentra que en la mediana empresa el 80% mantiene como características de la empresa la innovación y creatividad, seguido por un 20% de empresas que se encuentran muy flexibles al cambio; mientras que en las pequeñas solamente un 17% le apuesta a la innovación y creatividad, subiendo al 33% las empresas que son flexibles frente al cambio, y un 50% que tiene disposición al riesgo.

Los valores de la empresa y la cultura organizacional de la misma pueden ser catalogados como: “*aquello que comparten todo o casi todos los integrantes de un grupo social*”.²⁷

De la misma manera esta cultura puede ser vista como: “*un modelo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización*”.²⁸

Ninguna de las PYMEs encuestadas tiene una actitud distinta a las opciones expuestas ni tampoco tienen sentido social, lo cual es preocupante. Esto denota que las PYMEs encuestadas no están consientes de la responsabilidad social lo que implica una gestión de impactos sobre los grupos de interés que estén relacionados con la empresa, lo que redundaría en un incremento de su reputación empresarial, lo que genera confianza y lealtad con los diversos grupos de interés, esta actividad debe estar implícita en las operaciones empresariales. Es importante el aporte que la empresa debe brindar a la comunidad y a todos los stakeholders con los cuales se relaciona de forma directa o indirecta.

²⁷ M., GRANELL. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA: Macchi. p. 2.

²⁸ I., CHIAVENATO. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill. p. 164.

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. 24

Pregunta 5.7

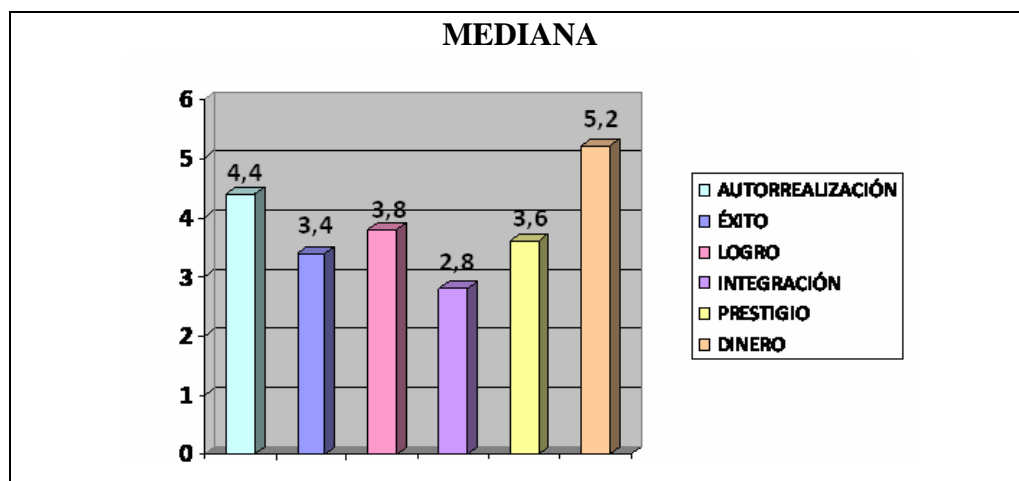
OBJETIVOS	MEDIANAS		OBJETIVOS	PEQUEÑAS	
	No. De Orden	Promedio		No. De Orden	Promedio
Autorrealización	22	4,4	Autorrealización	21	3,5
Éxito Profesional	17	3,4	Éxito Profesional	17	2,8
Deseo de logro	19	3,8	Deseo de logro	15	2,5
Integración social	14	2,8	Integración social	18	3,0
Deseo de prestigio	18	3,6	Deseo de prestigio	22	3,6
Dinero	26	5,2	Dinero	34	5,6

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 14

Pregunta 5.7 Mediana empresa

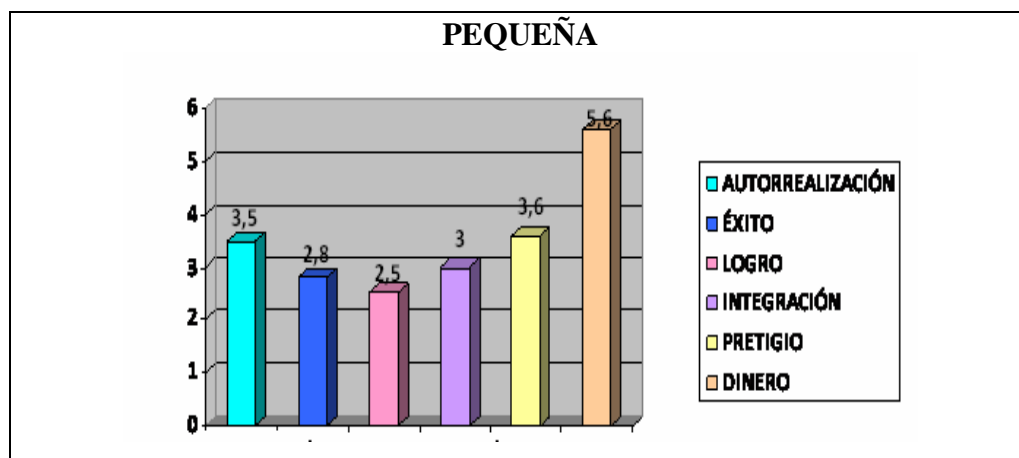


Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 15

Pregunta 5.7 Pequeña empresa



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Cuadro No. 25**Promedio Pregunta 5.7**

IMPORTANCIA	OBJETIVOS	PROMEDIO
1	Dinero	5,4
2	Autorrealización	3,9
3	Integración social	3,9
4	Deseo de prestigio	3,6
5	Deseo de logro	3,1
6	Éxito Profesional	3,1

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Se puede observar que el dinero es el principal objetivo en la pequeña y mediana empresa, seguida por la autorrealización en la mediana empresa y en la pequeña empresa ocupa el tercer lugar, el deseo de logro es tercero en la mediana y el último en la pequeña, el deseo de prestigio 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 para la mediana empresa en tanto que para la pequeña está en el mismo lugar, uno de los puntos de coincidencia; la integración social ocupa el último lugar en la mediana empresa y el cuarto lugar en la pequeña empresa.

Los empresarios de éxito tiene objetivos claramente definidos y concentran su energía, imaginación y recursos en alcanzarlos, superando circunstancias difíciles y adversas y aprovechando cada una de las oportunidades que se presentan. Son innumerables los factores que tienen una relación directa con el éxito de los empresarios. Para ellos el éxito no es solo un cuestión de suerte o audacia, sino que está relacionado íntimamente con un trabajo intenso, tenaz y cotidiano que requiere dedicación, constancia, inteligencia y capacitación.²⁹

²⁹ J., FLEITMAN. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill. p. 48.

Por lo que es importante resaltar que se debe dar énfasis a la autorrealización, desarrollo personal y profesional de los empleados otorgándoles las oportunidades de crecimiento ya que esto debe partir desde la gerencia general hacia sus subordinados, compartiendo estas expectativas de vida.

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

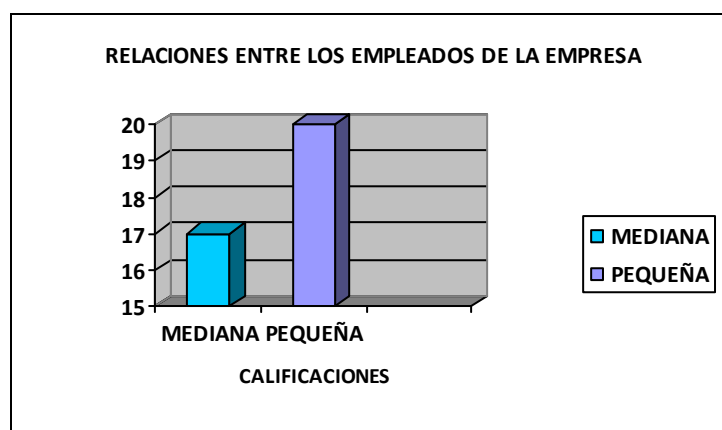
Tamaño Cía.	Calificación de las Relaciones	Promedio
MEDIANA	17	3,4
PEQUEÑA	20	3,3

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 16

Pregunta 5.8



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Uno de los factores claves del éxito dentro de las empresas es indiscutiblemente el factor humano, ese factor que hace la diferencia entre una empresa y otra, por otra parte “los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.”³⁰

“La tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo.”³¹

Es importante que la cultura organizacional sea fuerte en la empresa, esto quiere decir que los valores que guían el comportamiento humano de las personas estén claramente difundidas y que el personal asuma el compromiso de aceptarlas y respetarlas, en beneficio de un clima laboral positivo que motive a las personas a dar lo mejor de sí, en el desempeño de sus tareas y en las relaciones interpersonales.

La encuesta arrojó un puntaje promedio de 3.4/5 que muestra buenas relaciones laborales, denotando la existencia de colaboración por parte de los empleados de la empresa; se puede entonces entender que si se está aprovechando adecuadamente el ambiente de trabajo propicio de la empresa que se refleja en la participación en la elaboración de los planes (Pregunta 5.3) que en promedio dio un 61%.

³⁰ A., CUESTA. (1996). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.

³¹ A., BAGUER. (2005). *Alerta: descubre de forma sencilla y práctica a los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pregunta 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 ____

Cuadro No. 27

Pregunta 5.9

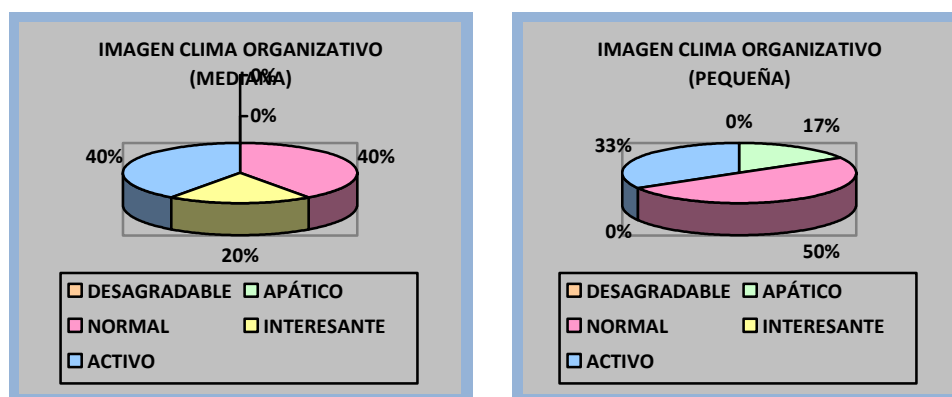
IMAGEN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Empresas	Porcentaje	No. de Empresas	Porcentaje
Desagradable	0	0%	0	0%
Apático	0	0%	1	17%
Normal	2	40%	3	50%
Interesante	1	20%	0	0%
Activo y muy estimulante	2	40%	2	33%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 17

Pregunta 5.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

*La percepción del clima organizacional de la empresa que se desprende de la misma es: "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenten los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento"*³²

En cuanto a la imagen global que tiene el clima organizativo podemos ver que en la mediana empresa está entre normal y activo y muy estimulante, mientras que en la pequeña tiende a ser más normal que activo y muy estimulante, además es bueno ver que en ninguno de los casos se considera que el clima laboral sea desagradable o apático; por lo tanto se puede deducir que el clima organizacional tanto en las empresas medianas y pequeñas es bueno y les gusta trabajar y hacer lo que hacen.

Crear un ambiente de confianza y lealtad en las empresas no es difícil como se puede observar, sin embargo se puede motivar a los empleados cada vez más hasta que ellos entiendan por completo el grado de importancia que tienen para las empresas y que su trabajo es importante y que las empresas les dejen saber que su aporte es indispensable para el éxito de todos.

3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizativas

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

³² I., CHIAVENATO. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill. p. 164.

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 _____

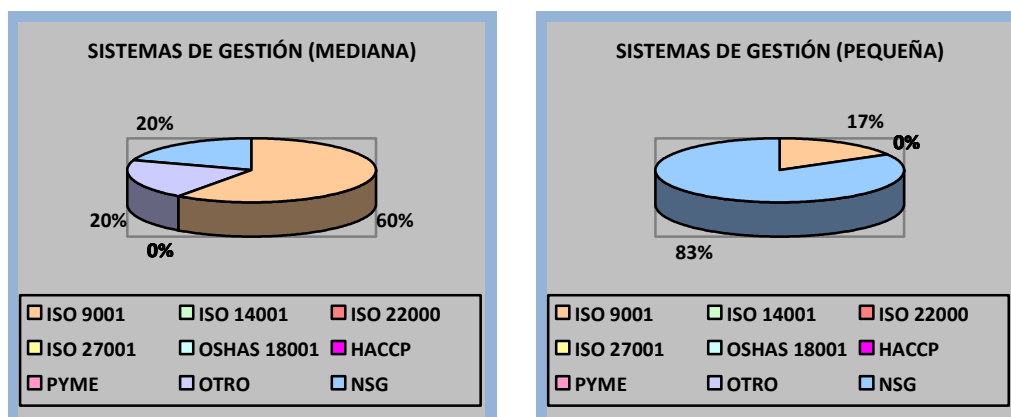
Cuadro No. 28

Pregunta 5.10

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
ISO 9001	3	60%	1	17%
ISO 14001	0	0%	0	0%
ISO 22000	0	0%	0	0%
ISO 27001	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%
Otro	1	20%	0	0%
Ningún Sistema de gestión	1	20%	5	83%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 18**Pregunta 5.10**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Se puede visualizar que en la mediana empresa prácticamente se cuenta con sistemas de gestión (80%), en tanto que en la pequeña apenas el 17% (1 empresa) menciona contar con el sistema de gestión ISO 9001.

Los sistemas de gestión de calidad son un conjunto de normas interrelacionadas de una empresa por los cuales se administra y se trata de garantizar la calidad de los productos, buscando satisfacer las necesidades del cliente y sus expectativas, por esta razón las PYMEs deben tomar muy en cuenta la importancia de estas normas y las ventajas de su aplicabilidad, dado que el mundo actual exige que las empresas sean más competitivas y cambien continuamente, adaptándose a los nuevos requerimientos que se plantean dentro del ámbito empresarial.

A continuación se muestra un cuadro donde constan los principales sistemas de gestión de calidad y una explicación sobre los mismos:

Cuadro No. 29

Sistemas de Gestión de Calidad

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	EXPLICACIÓN
ISO 9001:2008	<p>La nueva norma ISO 9001, en versión 2008, no incorpora nuevos requisitos, sino cambios para aclarar los requisitos ya existentes en la Norma ISO 9001, de la versión 2000, así como para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.</p> <p>La norma ISO 9001:2008 permite una flexibilidad en la organización en la forma que elija para documentar su sistema de gestión de la calidad (QMS). Esto permite a cada organización desarrollar la cantidad mínima de la documentación necesaria para demostrar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y la aplicación y la mejora continua de la eficacia de su SGC.</p> <p>Se destaca que la norma ISO 9001 requiere (y siempre ha requerido) un "sistema documentado de gestión de la calidad", y no un "sistema de documentos".</p>
ISO 9000:2000	<p>El crecimiento de la competitividad empresarial obligó a las organizaciones a idear e implementar nuevas y mejores prácticas empresariales relacionadas con la calidad. Estas prácticas, eran muy diversas y dificultaban el intercambio comercial de bienes y servicios entre los diferentes países por poseer cada uno características (costumbres, idioma, idiosincrasia, etc.) particulares y diferentes al resto de los demás países.</p> <p>Los países involucrados se vieron en la necesidad de crear un parámetro internacional que regule las prácticas organizativas y que permita un intercambio confiable de bienes y servicios de calidad. Es así que surgen las normas ISO 9000, como estándares que permiten seleccionar, implementar y mantener sistemas que aseguren realmente la calidad de los bienes producidos y que respalden el prestigio de unas empresas frente a otras.</p>
ISO 9000	<p>Contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad.</p>
ISO 9004	<p>Establece las directrices relativas a los factores técnicos, administrativos, y humanos que afectan a la calidad del producto.</p>
ISO 9004-2	<p>Establece las directrices relativas a los factores técnicos, administrativos, y humanos que afectan a la calidad del servicio.</p>
ISO 9001-9002-9003	<p>Establece los requisitos que determinan que elementos tienen que comprender los sistemas de calidad.</p>

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	EXPLICACIÓN
ISO 14000:2004	<p>I. La Norma ISO 14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa previniendo la contaminación pero considerando las necesidades socioeconómicas de la compañía.</p> <p>Esta norma no tiene categoría de ley, es decir, su adopción no es de carácter obligatorio en las empresas. Sin embargo, la no adopción de esta norma limita a las empresas a competir únicamente en el mercado nacional hasta el momento en que sea el propio gobierno el que obligue a la industria a la adopción de la misma. Ni que hablar de competir internacionalmente, a este nivel es ya requisito contar con un sistema de gestión ambiental regido por el ISO 14000.</p> <p>En este sentido, podría considerarse casi imperativo para toda empresa que quiera hacerse de un lugar dentro de la competitividad mundial reconocer una variable ambiental dentro de todos sus métodos y procedimientos. De esta manera, una industria limpia nos permitirá tener mejor calidad de vida sin dañar el ecosistema que nos rodea.</p>
Sistema de Gestión Ambiental	
14001	Especificaciones y directrices para uso
14004	Directivas generales: principios, sistemas y técnicas de apoyo.
Auditorías Ambientales	
14010	Principios generales
14011	Procedimientos de auditoría – Auditorías de SGA
14012	Criterios para certificación de auditorías
Evaluación de desempeño ambiental	
14031	Lineamientos
14003	Ejemplos de evaluación del desempeño ambiental
Análisis de ciclo de vida	
14040	Principios y marco general
14041	Definición del objetivo y ámbito y análisis del inventario
14042	Evaluación del impacto del ciclo de vida
14043	Interpretación del ciclo de vida
14047	Ejemplos de la aplicación de ISO 14042
14048	Formato de documentación de datos del análisis

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	EXPLICACIÓN
Etiquetas ambientales	
14020	Principios generales
14021	Tipo II
14024	Tipo I
14025	Tipo III
Términos y definiciones	
14050	Vocabulario
OHSAS 18000:1999	<p>La preocupación de las organizaciones por la implementación de sistemas para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo eficaces aumenta día a día. En la prensa se publican continuamente accidentes, algunos graves y otros mortales, que han tenido lugar en el trabajo. En consecuencia, las inspecciones por parte de la administración cada vez son más numerosas y severas pues son muchas las empresas que padecen ausentismo laboral o que se quejan del gran número de accidentes que tienen, sin poder evitar (aparentemente) que se produzcan.</p> <p>Toda práctica laboral, comporta determinados riesgos, de mayor o menor nivel, y todas las partes implicadas tienen el deber de lograr que ésta se realice sin perjuicio de la seguridad y la salud del trabajador.</p> <p>Es por esta razón que la preocupación en torno a la seguridad y la salud laboral afecta a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector al que pertenecen. En este sentido, por fin se están decidiendo a tomar medidas importantes, tanto para fomentar la seguridad en sus estructuras organizativas e instalaciones, como para cumplir con las obligaciones legales aplicables en estas materias. Por tanto, en la actualidad, la prevención de riesgos laborales se ha convertido en un factor más a tener en cuenta en la gestión diaria de las empresas.</p> <p>La Norma OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series) establece un modelo para la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales. Fue publicada en 1999 por el BSI (British Standards Institute).</p>

Fuente: Sistemas de Gestión de Calidad

Elaborado por: Ginger Castillo

Por lo que podemos ver de los sistemas de gestión mencionados solamente llegan a aplicar la ISO 9001, posiblemente por desconocimiento de la utilidad de estas otras herramientas que les permitiría mejorar su eficiencia y eficacia.

Así también la empresa que implementa un sistema de gestión de calidad ISO 9001 consigue simplificar los procesos y reducir los desperdicios, mejorando sus resultados para satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas, colaboradores y proveedores; lo que le permite ser más competitiva en el entorno global.

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

(Respuesta única)

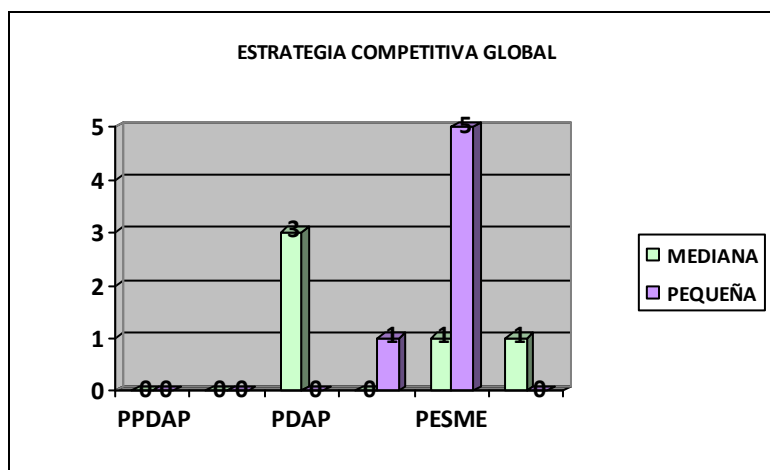
- **PPDAP** *Productos poco diferenciados de alto precio* _____
- **PPDBP** *Productos poco diferenciados de bajo precio* _____
- **PDAP** *Productos diferenciados de alto precio* _____
- **PDBP** *Productos diferenciados de bajo precio* _____
- **PESME** *Productos enfocados a segmentos de mercado específicos*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

Cuadro No. 30**Pregunta 6.1**

TIPO DE CÍA.	ESTRATEGIA COMPETITIVA GLOBAL					
	PPDAP	PPDBP	PDAP	PDBP	PESME	NPDEC
MEDIANA	0	0	3	0	1	1
PEQUEÑA	0	0	0	1	5	0

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 19**Pregunta 6.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La estrategia competitiva global en las pequeñas empresas le apuesta en un 80% a los productos enfocados a segmentos de mercado específicos y un 20% a los productos diferenciados de bajo precio; en la mediana empresa le corresponde el 60% a los productos diferenciados de alto precio, 20% a productos enfocados a segmentos de mercado específicos y el restante 20% no puede definir una estrategia concreta, mientras que ninguno de estos empresarios se va por productos poco diferenciados de alto o bajo precio. Se puede ver que las PYMEs no se enfocan sólo en un bajo precio, sino que si miran la calidad de sus productos para ofrecerlos en el mercado.

La estrategia competitiva de una empresa se determina luego de un análisis que detecte las oportunidades y amenazas estudiando detalladamente el contexto en el que se mueve la empresa, es decir mirando su microentorno y macroentorno. El análisis del entorno debe ser permanente porque este es incierto y cambiante.

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

(Respuesta única)

- **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. 31

Pregunta 6.2

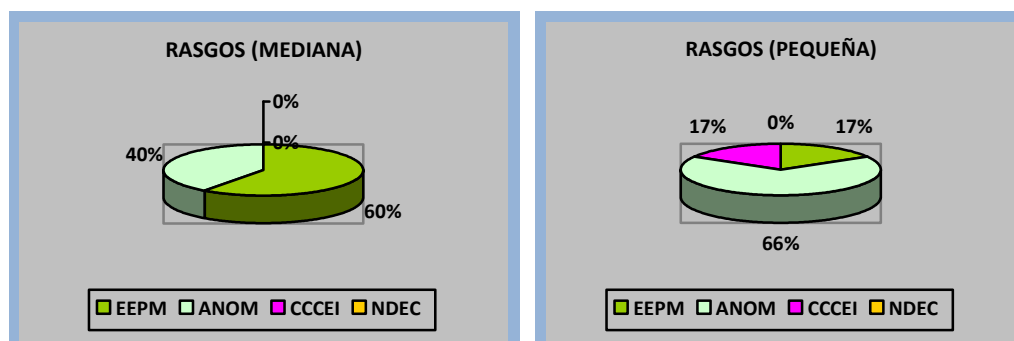
RASGOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
EEPM	3	60%	1	17%
ANOM	2	40%	4	66%
CCCEI	0	0%	1	17%
NDEC	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 20

Pregunta 6.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Las medianas empresas están un 60% atentas a la estrategia de enfoque de producto mercado (EEPM) y el restante 40% se encuentra atento a las nuevas oportunidades de mercado (ANOM), de las pequeñas empresas el 66% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), el 17% se ubican en la estrategia de enfoque de producto mercado (EEPM) y el 17% restante combina un control de coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI).

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

Las opciones que ocupan el segundo lugar tienen que ver con la apuesta de la empresa por una estrategia de enfoque en la combinación producto – mercado y con las empresas que no desarrollan estrategias consistentes. 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 en el largo plazo.

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

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** *Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) _____*
- **Comercial:** *Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____*
- **Administrativo:** *Intercambio de información gerencial _____*
- **Operativos:** *Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _*

- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____
- **Ninguna de las anteriores** _____

Cuadro No. 32

Pregunta 6.3

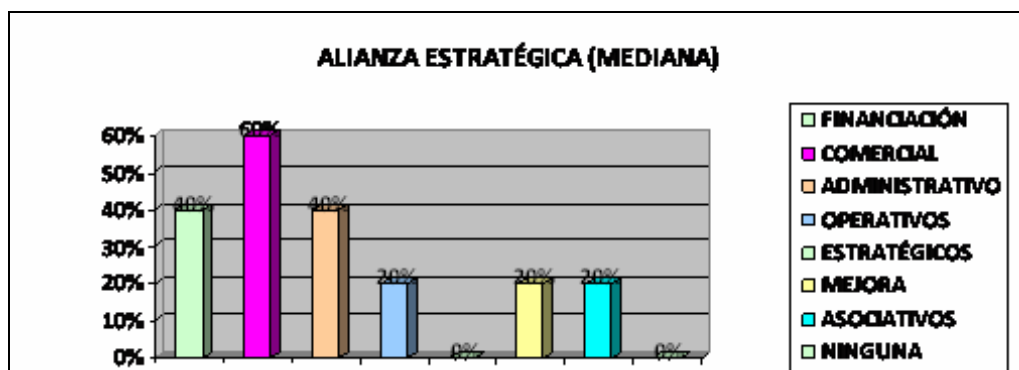
ALIANZAS ESTRATEGICAS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Financiación	2	40%	1	17%
Comercial	3	60%	4	66%
Administrativo	2	40%	0	0%
Operativos	1	20%	1	17%
Estratégicos	0	0%	2	33%
Mejora Servicios	1	20%	3	50%
Asociativos	1	20%	2	33%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	10	100%	13	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 21

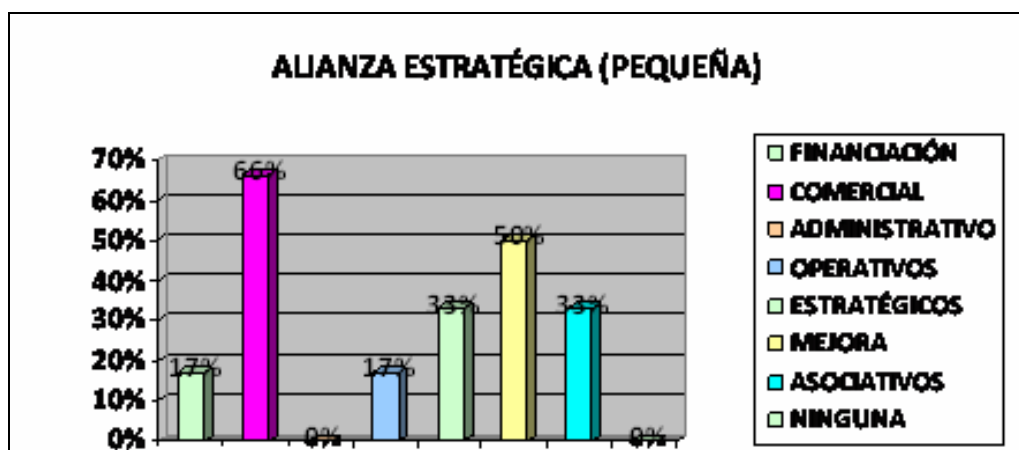
Pregunta 6.3 Mediana empresa



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 22

Pregunta 6.3 Pequeña empresa



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Cuadro No. 33**Promedio pregunta 6.3**

ESTRATEGIAS	MEDIANA	PEQUEÑA	TOTAL	PORCENTAJE
Comercial	2	1	3	27%
Financiación	3	4	7	64%
Operativos	2	0	2	18%
Mejora Servicios	1	1	2	18%
Asociativos	0	2	2	18%
Administrativo	1	3	4	36%
Estratégicos	1	2	3	27%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%
TOTAL EMPRESAS	10	13	23	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La estrategia de financiación motivarían a un 44% de las empresas medianas y a un 17% de las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas del sector de la industria manufacturera; la estrategia comercial motiva al 60% de empresas medianas y al 66% de empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas, la estrategia administrativa motiva al 40% a las medianas empresa y esta opción no es considerada por las pequeñas empresas como alianza estratégica, la estrategia operativa interesa al 20% de las medianas empresas y al 17% de las pequeñas; en lo referente a las alianzas estratégicas para logística y distribución no es importante en las medianas y para las pequeñas un 33%. La mejora de servicios tiene un peso de 20% en las medianas empresas y de un 50% en las pequeñas; la estrategia asociativa tiene importancia en un 20% y en la mediana empresa un 33% en las pequeñas.

En el Cuadro No. 32 se puede ver que en conjunto a las PYMEs les motiva la estrategia de financiación con el 64% (7 empresas), seguido de la estrategia de

administración con el 36% (4 empresas), Las estrategias comerciales y estratégicas ocupan el tercer lugar, cada una de ellas con 27% (3 empresas).

Está claro para las PYMEs que la fuerza radica en la asociación financiera, según se pueden observar en los resultados, sin embargo se debe considerar que aquello 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 _____*

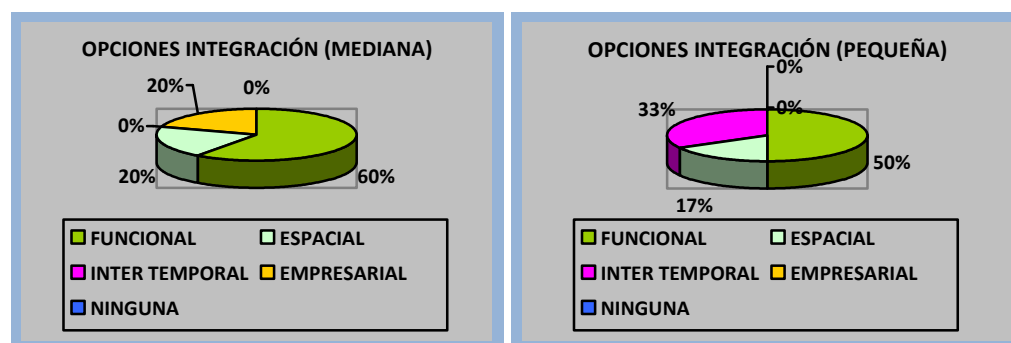
- *La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____*
- *Ninguna de las anteriores _____*

Cuadro No. 34**Pregunta 6.4**

OPCIONES DE INTEGRACION	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
Funcional	3	60%	3	50%
Espacial	1	20%	1	17%
Inter temporal	0	0%	2	33%
Empresarial	1	20%	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%
TOTALES	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 23**Pregunta 6.4**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Cuadro No. 35**Promedio pregunta 6.4**

OPCIONES DE INTEGRACION	No. De Cías			PORCENTAJE
	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL	
Funcional	3	3	6	55%
Espacial	1	1	2	18%
Inter temporal	0	2	2	18%
Empresarial	1	0	1	9%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%
TOTALES	5	6	11	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La opción de integración funcional tiene una importancia del 60% en la mediana empresa, y un 50% en las pequeñas empresas; la opción de integración espacial tiene una importancia del 20% en las medianas empresa y 17% en las pequeñas empresas; por la opción de integración ínter temporal no optaron las medianas empresas y para las pequeñas la importancia fue de un 33%; la opción de integración empresarial no es considerada por las medianas empresas y el 20% de las pequeñas empresas lo considera como opción; por la opción ninguna de las anteriores no existieron empresas.

Para el total de las PYMEs encuestadas (Cuadro No. 34) la opción de integración funcional la comparte 6 empresas considerando dentro de esta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. En segundo lugar las PYMEs optan por la integración espacial relacionando proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes. Las opciones de integración espacial e inter temporal son compartidas por 2 empresas cada una y una empresa apuesta por la opción de integración

empresarial que considera redes de empresas que comparten planes financieros, de mercadeo y ventas.

La integración empresarial se constituye en una ventaja competitiva que las PYMEs deben considerar. En el mercado global las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, benchmarking, etc. La asociación voluntaria de las empresas en nuestro país no siempre ha tenido feliz término, esta decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por 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. 36

Pregunta 6.5

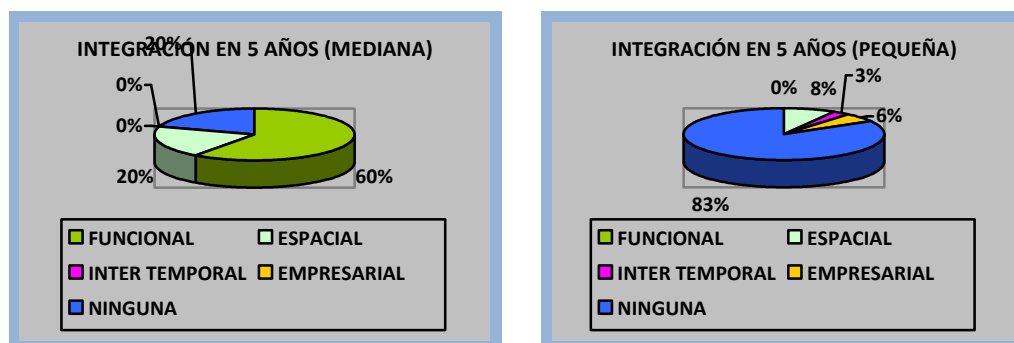
OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
FUNCIONAL	3	60%	0	0%
ESPACIAL	1	20%	3	50%
INTER TEMPORAL	0	0%	1	17%
EMPRESARIAL	0	0%	2	33%
NINGUNA	1	20%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 24

Pregunta 6.5



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En los próximos años la mediana empresa tomaría la opción de la integración funcional con el 60%, integración espacial con el 20%, el otro 20% no optaría por ninguna integración; en lo que respecta a las pequeñas empresas el 50% apuesta por la integración espacial, mientras que el 17% elegiría la integración ínter temporal y empresarial sería elegida por un 33%.

Independientemente del tipo de integración que escoja la empresa para los próximos cinco años, debe estar consciente de la necesidad de integrarse. La integración aumenta la capacidad para enfrentarse a nuevos desafíos con capacidad de respuesta conectada y eficiente.

Relacionando las respuestas de la pregunta 6.4 vemos 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.

El vincular los sistemas y las aplicaciones a nivel de toda la empresa, permite monitorear y mejorar los procesos produciendo resultados como: mayor agilidad empresarial, empleados eficientes, proveedores comprometidos y clientes satisfechos. Esta es la clave para aumentar los ingresos y mantenerse en el mercado. Si esta modalidad de gestión trasciende a otras empresas a través de opciones de integración, los beneficios serán revertidos a la comunidad y al país.

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 ____

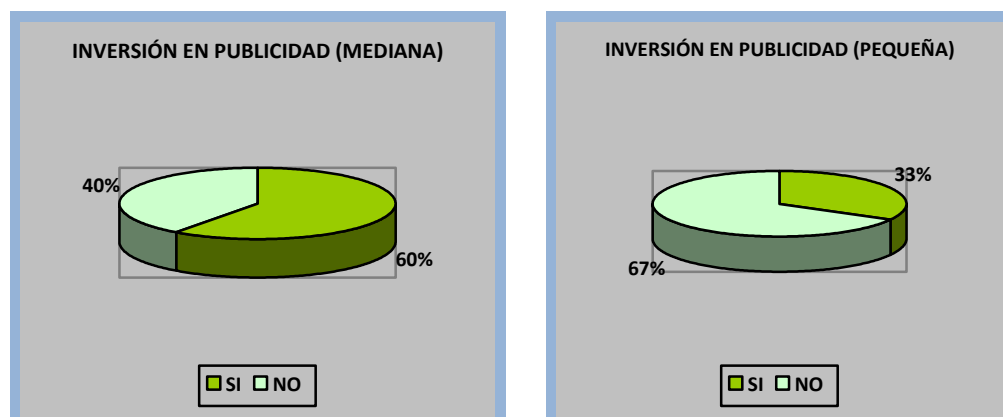
Cuadro No. 37

Pregunta 4.1

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
Si	3	60%	2	33%
No	2	40%	4	67%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 25**Pregunta 4.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 54% de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, y el 46% de las PYMEs no hacen esta inversión.

La era mediática en la que nos desenvolvemos, 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; este objetivo debe ser alcanzado con la máxima eficiencia posible, es decir, lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos, para ello la inversión debe estar debidamente focalizada, considerando que los medios que se utilizan varían según los productos que se ofrecen y el mercado al que se dirige.

Las relaciones públicas tienen por objeto proyectar y consolidar la imagen de las empresas en el medio en que se desenvuelven. Esta necesidad nace del hecho de que las empresas necesitan afianzar sus relaciones con otras

entidades, comunicar la calidad de sus productos y recibir retroalimentación de la satisfacción de sus clientes. El éxito empresarial en la actualidad, viene dado por una convivencia armónica con su sector y la comunidad mediante la práctica de elevadas normas de ética y moral.

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

a) Mercado local, provincial o regional _____ (%)

b) Mercado nacional _____ (%)

c) Mercado extranjero _____ (%)

Cuadro No. 38

Pregunta 4.2

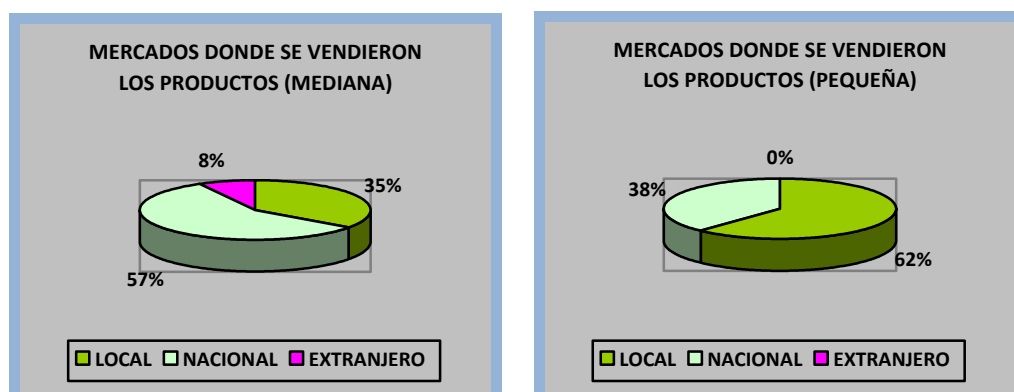
MERCADOS	MEDIANAS	PEQUEÑAS
Local	35%	62%
Nacional	57%	38%
Extranjero	8%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 26

Pregunta 4.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Las empresas medianas tienen mayor enfoque en el mercado nacional (57%), en tanto que las pequeñas se centran en el mercado local (72%), esto es comprensible porque mientras más grande es una compañía tiene mayor posibilidad de abrir sucursales en otras regiones del país y su capacidad de oferta es mayor.

Para las PYMEs aún queda mucho camino por andar para que amplíen sus mercados a otros países, como puede verse apenas el 8% de las pequeñas empresas incursiona en él, mientras que la mediana empresa no lo hace; las posibles causas que les limitan pueden ser la 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 podemos 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 _____

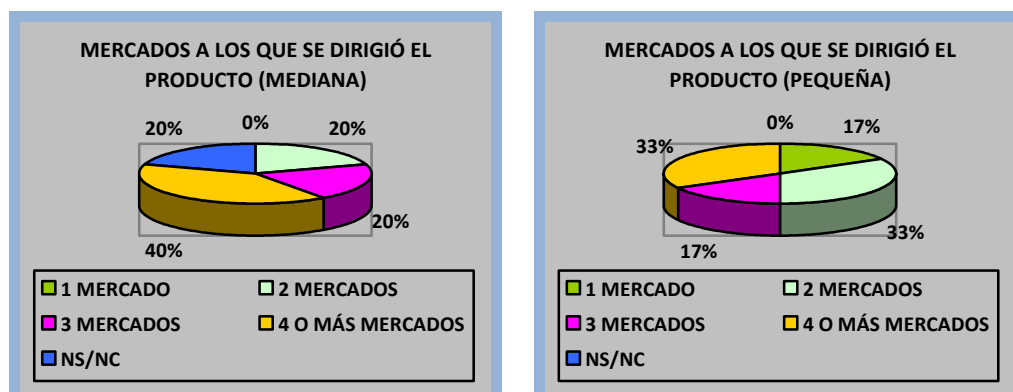
Cuadro No. 39

Pregunta 4.3

CANT. MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
1 Mercado	0	0%	1	17%
2 Mercados	1	20%	2	33%
3 Mercado	1	20%	1	17%
4 o Más Mercados	2	40%	2	33%
NS/NC	1	20%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 27**Pregunta 4.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En la mediana empresa un 20% se enfoca en dos mercados, otro 20% en tres mercados, un 40% en cuatro o más mercados y el restante 20% no sabe, no contesta; en las pequeñas empresas se ve que el (33%) se encuentra enfocado en dos mercados y de la misma manera otro (33%) incursiona en 4 o más mercados, el 17% en un solo mercado y el restante 17% en tres mercados; en este punto la mediana y la pequeña empresa se encuentran trabajando de manera exitosa porque en su mayoría se enfocan en más de tres mercados lo que les garantiza de cierta manera éxito en ventas a largo plazo.

3.1.5 Recursos Financieros

Los empresarios están obligados a profundizar sus conocimientos de los mercados de capital, capacidad de negociar, manejar y conseguir recursos financieros para invertir en programas que fortalecerán a la empresa. 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. 40

Pregunta 8.1

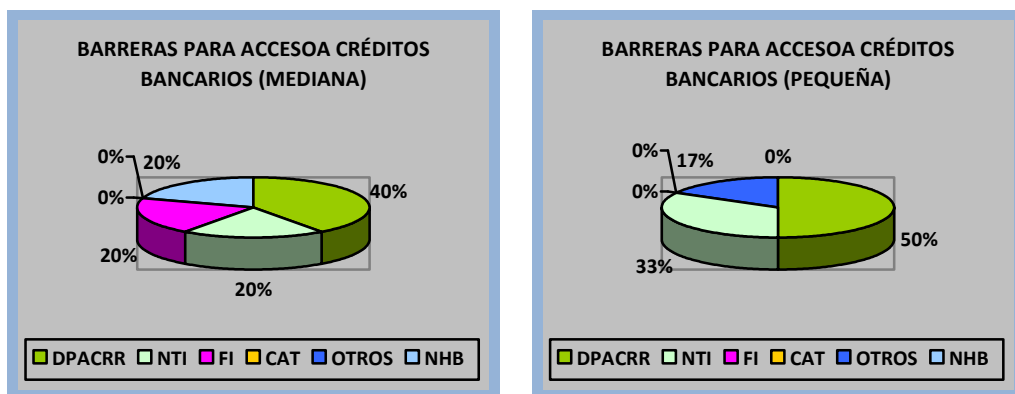
BARRERAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
DPACRR	2	40%	3	50%
NTI	1	20%	2	33%
FI	1	20%	0	0%
CAT	0	0%	0	0%
OTROS	0	0%	1	17%
NHB	1	20%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 28

Pregunta 8.1



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 40% de las medianas empresas piensan que su obstáculo son los costos de administración, un 20% porque el nivel de las tasas de interés es muy elevado, otro 20% piensa que otra barrera para acceder a los créditos es la falta de información y el 20% restante opina que no tiene barreras. En cuanto a las pequeñas empresas podemos ver que el 50% dice que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos, 33% tiene como obstáculo las tasas de interés, y el 17% respondió otros.

La capacidad de ahorro que las empresas pueden generar e invertir de manera productiva en sus negocios permitirá que las empresas sean más competitivas en el mercado y para ello el sector financiero del país puede ser un gran soporte mediante políticas de financiamiento que motiven y estimulen al sector industrial del país y a las PYMEs en especial.

En este año la Corporación Financiera Nacional (CFN) de Ecuador presentó 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.

La CFN ha centrado su interés en apoyar a todos los sectores del país, para lo cual ha dispuesto que la capacidad operativa y técnica de los funcionarios de este organismo a nivel nacional brinde apoyo a los requerimientos de los ciudadanos interesados en esta propuesta a través de sus sucursales. Por esta razón uno de los puntos clave para que esta propuesta se aplique de la mejor

manera es difundir esta información en especial a los pequeños y micro empresarios para que puedan mejorar la calidad de sus empresas y se abran a nuevas oportunidades acogiendo nuevos retos para mejorar.

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

Cuadro No. 41

Pregunta 8.2

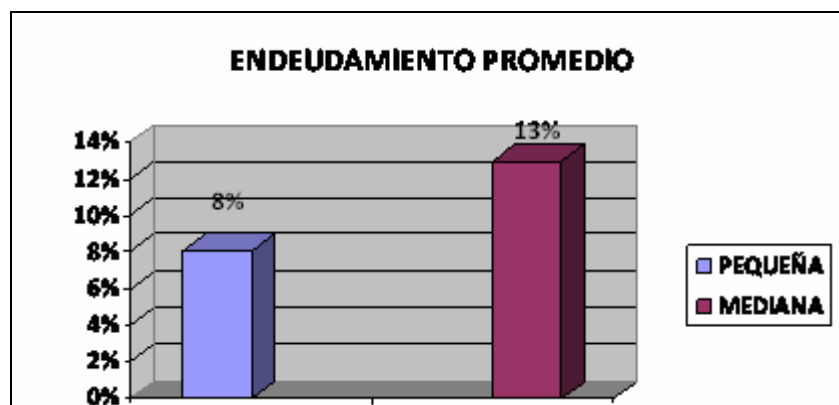
TIPO CIA	TOTAL	No. DE CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
MEDIANA	65%	5	13%
PEQUEÑA	50%	6	8%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 29

Pregunta No. 8.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

“Este índice (nivel de endeudamiento) mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuánto mayor es este índice,

tanto mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando para generar ganancias”. (GITMAN, 1986: 199).

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D2423, están financiados el 65% en el caso de las medianas empresas, y el 50% en el caso de las pequeñas; el endeudamiento promedio a nivel de PYMEs es de 10,5% lo cual es razonable, porque indica que el 89,11% de los activos son propios de las empresas, y que los costos financieros no serían elevados dado el porcentaje de endeudamiento señalado.

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

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

Cuadro No. 42

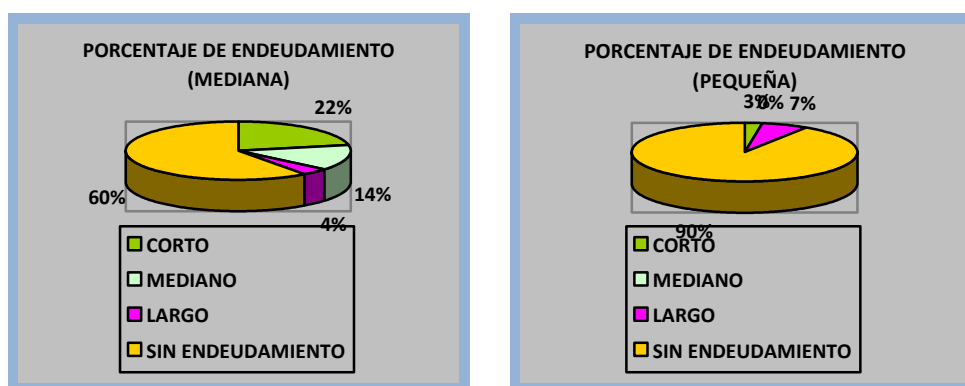
Pregunta 8.3

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	110%	22%	160%	2,6%
MEDIANO	70%	14%	0%	0%
LARGO	20%	4%	40%	6,6%
SIN ENDEUDAMIENTO	0%	60%	0%	90,8%
TOTAL	200%	100%	200%	100%

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 30

Pregunta 8.3



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Puede verse que la mayoría de empresas cuentan con financiamiento a corto plazo (2% medianas y 2,6% pequeñas), esto es beneficioso para sus resultados, pues no se comprometen a pagar intereses a largo plazo; de los comentarios recibidos cuando se aplicó la encuesta se pudo conocer que en su mayoría estos provienen de sobregiros, tarjetas de crédito y capital de trabajo. Los créditos a mediano plazo son 14% para las medianas y 0% para las pequeñas; finalmente las medianas empresas poseen un 4% de endeudamiento a largo plazo, mientras que las pequeñas tienen un 6,6% 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. Resumiendo, del endeudamiento total (24,6%), el 12,3% es a corto plazo, 7% es a mediano plazo, y el 5,3% es a largo plazo, esto nos lleva a concluir que los niveles de endeudamiento y plazos se pueden considerar normales para la actividad empresarial.

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

Uno de los elementos que han contribuido al mejoramiento en las relaciones comerciales entre los diversos continentes ha sido el uso intensivo del internet y otras tecnologías basadas en la computación (NTICs),³³ las cuales fueron posibles gracias a la necesidad de la disminución de las barreras de comercialización, la disminución de los problemas en las relaciones comerciales referentes a tiempo y espacio, por lo que la revolución comercial y económica ha tomado un giro positivo y lleno de expectativas para los empresarios de hoy y del futuro.

Actualmente nos encontramos en la era de la alfabetización multimedia y tecnológica que ha cobrado mayor fuerza por su impacto en las empresas y muchos ámbitos de la vida cotidiana, por ello las grandes empresas y las PYMEs deben trabajar conjuntamente con el apoyo de los sistemas de información para mejorar su infraestructura tecnológica y participar de las ventajas de estos sistemas para manejar información más confiable acerca de sus clientes, proveedores y en general los recursos utilizados en sus actividades comerciales.

³³ Nuevas Tecnologías basadas en la Computación.

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES

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

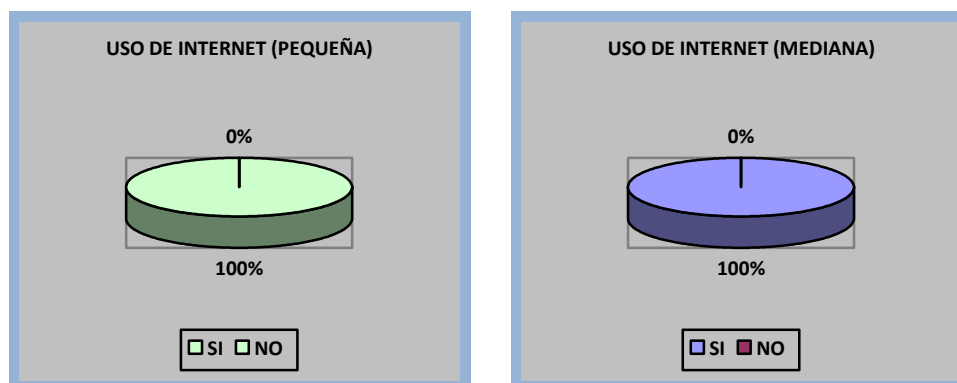
Cuadro No. 43

Pregunta 2.1

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	5	100%	6	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 31**Pregunta 2.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Tanto en las pequeñas como en las medianas el uso de internet tuvo un equivalente del 100% para los dos tipos de empresas. Esta herramienta ahora muy indispensable promete muchas oportunidades para los empresarios, si se le da el uso adecuado como la incursión en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de internet (e-business), la empresa estará explotando y explorando nuevos horizontes dentro de el comercio sin barreras y una mejor integración con las cadenas productivas existentes.

Pregunta 2.2 *¿La empresa posee un sitio Web?*

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 44

Pregunta 2.2

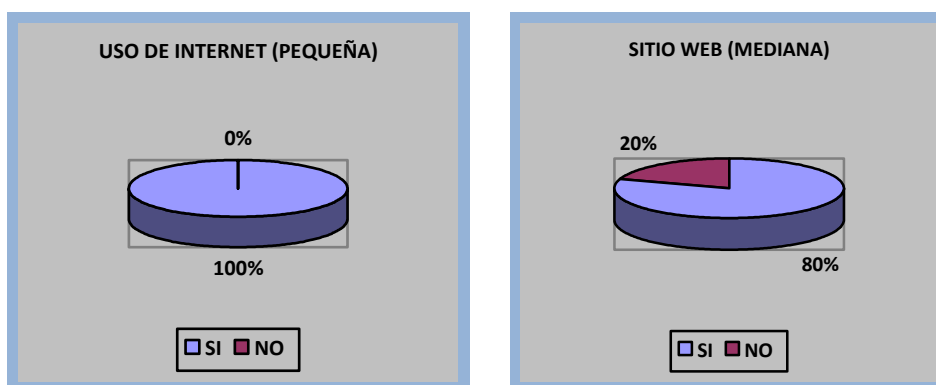
OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANAS	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
Si	3	50%	4	80%
No	3	50%	1	20%
TOTAL	6	100%	5	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 32

Pregunta 2.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 80% de empresas medianas tiene sitio Web y el otro 20% no lo posee, en el caso de las pequeñas empresas el 50% lo poseen y el restante 50% no tienen sitio Web. Estos resultados muestran que en total las PYMEs que tienen su propia página Web son el 64% (7 empresas). Probablemente en el caso de las empresas que no lo tienen, pueden existir varias causales para este fenómeno como; la herramienta no proporciona utilidad para la actividad que desarrollan, el costo es inaccesible para la empresa o simplemente desconocen su uso.

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

(Respuesta múltiple)

- a. **CEC** Comercio electrónico con clientes _____
- b. **CEP** Comercio electrónico con proveedores _____
- c. **PVE** Promoción y ventas electrónicas _____
- d. **TFE** Transacciones financieras electrónicas _____
- e. **N** Ninguna _____

Cuadro No. 45

Pregunta 2.3

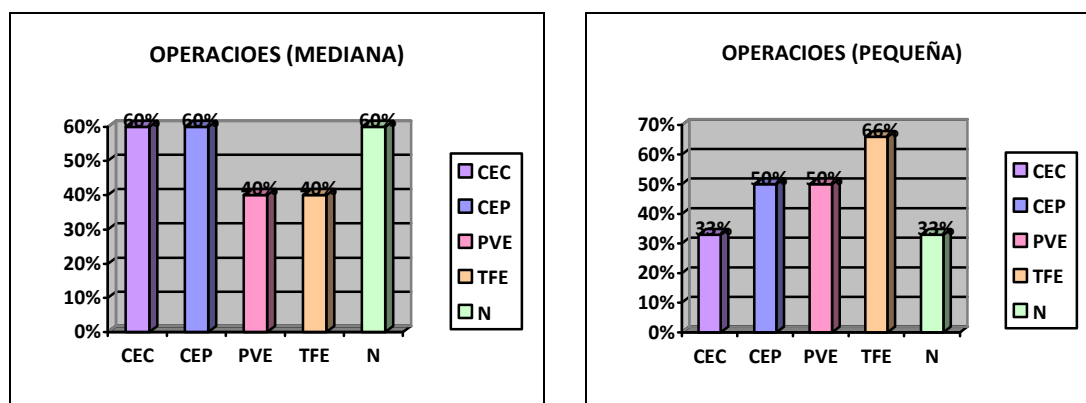
OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
CEC	3	60%	2	33%
CEP	3	60%	3	50%
PVE	2	40%	3	50%
TFE	2	40%	4	66%
N	3	60%	2	33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 33

Pregunta 2.3



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 60% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, en tanto que en las pequeñas solo el 33% la usa; el comercio electrónico con proveedores fue del 60% para las medianas empresas y del 50% para las pequeñas. La encuesta revela que las empresas medianas tienen en su totalidad promociones y ventas electrónicas, esto concuerda perfectamente con el dato anterior pues el 50% de las empresas medianas poseen una página Web; ya vimos que en las empresas pequeñas el 80% lo hace; las transacciones financieras electrónicas son realizadas en el 40% por las medianas empresas y por el 50% por las pequeñas, y finalmente el 33% de las pequeñas empresas no realizan ninguna de estas operaciones, sin embargo el 100% de las empresas pequeñas usaron internet.

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

Las PYMEs ha ido evolucionando paulatinamente y junto con ello sus necesidades de tecnología han comenzado a crecer, es por ello que una tecnología de calidad, donde los costos sean accesibles y los beneficios sean superiores a la falta de uso de tecnología abre las puertas a las empresas que comercializan tecnología ofreciéndoles un nicho de mercado que tiene un gran potencial de crecimiento.

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

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

(Respuesta única)

- **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. 46

Pregunta 2.4

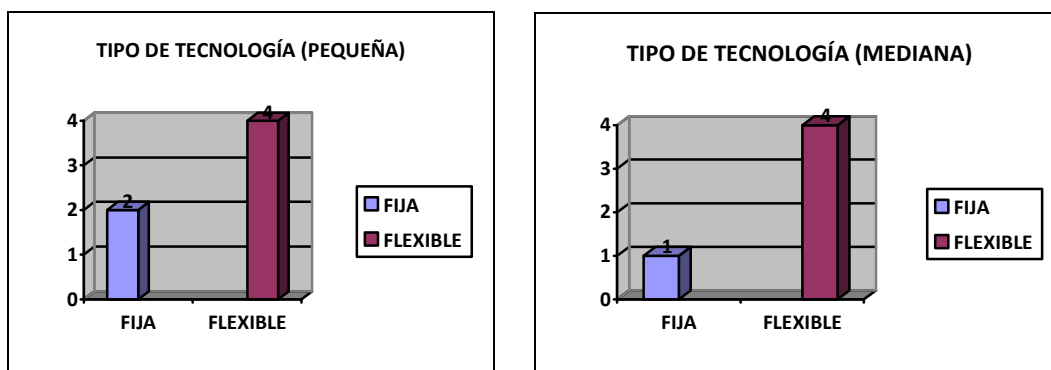
TIPO DE TECNOLOGIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
FIJA	1	20%	2	33%
FLEXIBLE	4	80%	4	67%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 34

Pregunta 2.4



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Puede verse que en la mediana empresa es un 80% flexible y un 20% fija, en las pequeñas es un 33% fija y un 67% flexible; lo cual nos sugiere que en su mayoría las empresas son adaptables. La meta empresarial debería tender a incrementar el uso de la tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (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%):*

a. Nacionales _____%

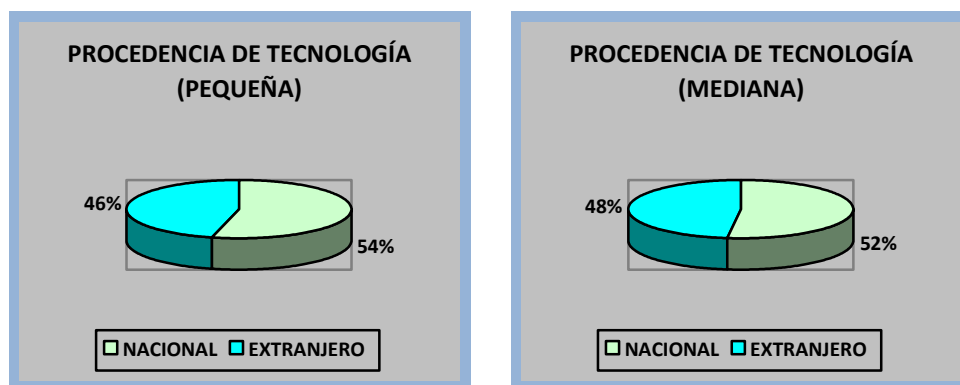
b. Extranjeros _____%

Cuadro No. 47**Pregunta 2.5**

TIPOS DE COMPAÑÍAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA	
	NACIONAL	EXTRANJERA
MEDIANAS	52%	48%
PEQUEÑAS	54%	46%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 35**Pregunta 2.5**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Investigando sobre la procedencia de la tecnología empleada por las PYMEs, vemos que la mediana empresa emplea 52% de tecnología nacional y 48% de extranjera (prevalece lo nacional), en cuanto a las pequeñas empresas vemos que 54% es tecnología nacional y 46% es tecnología extranjera, prácticamente es casi igual el origen de la tecnología de las medianas empresas.

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. 48

Pregunta 2.7

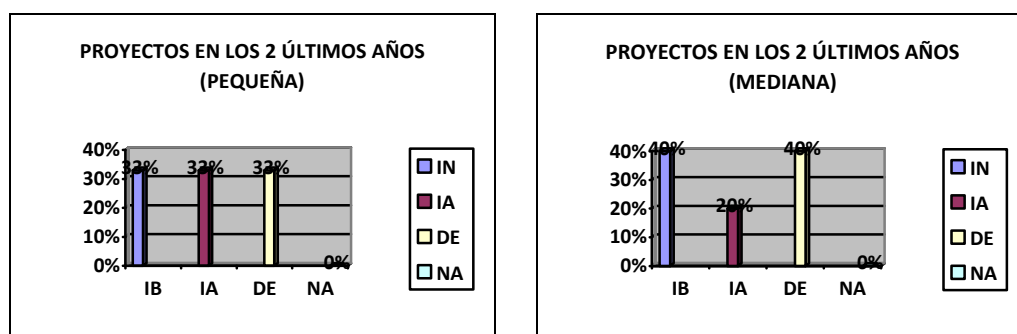
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
Investigación básica	2	40%	2	33%
Investigación aplicada	1	20%	2	33%
Desarrollo experimental	2	40%	2	33%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	5		6	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 36

Pregunta 2.7



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En cuanto a las medianas empresas vemos que el 40% lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB), otro 40% se enfocó en desarrollo experimental (DE), un 20% optó por la investigación aplicada (IA) y un 0% obtuvo ninguna de las anteriores (NA), donde se puede deducir que las empresas están interesadas por hacer investigaciones que en un principio serían básicas y sencillas pero que ya dan la pauta para cambiar a una mentalidad investigadora y proponer nuevos proyectos experimentales para la mejora de la industria; en cuanto a las pequeñas empresas, dos (2) realizan investigación básica (IB, 33%), dos (2) investigación aplicada (IA, 33%), dos (2) desarrollo experimental (DE, 33%), y cero (0) ninguna de las anteriores, en este paso observamos que las empresas pequeñas tienen más inclinación investigativa, lo que les ayuda a mejorar sus actividades y al entorno que los rodea, creando nuevos productos, haciendo experimentos y aplicándolos.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

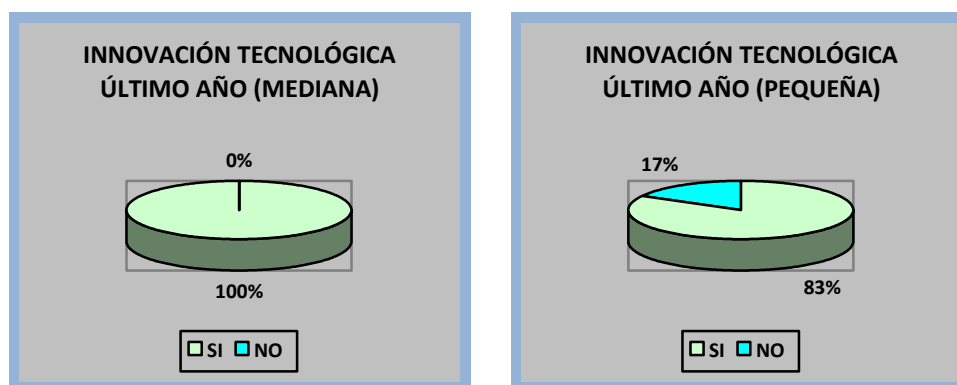
Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

Cuadro No. 49**Pregunta 2.8**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	5	100%	5	83%
NO	0	0%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 37**Pregunta 2.8**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Todas las medianas empresas realizaron alguna actividad de innovación; en lo que se refieren a las pequeñas empresas el 83% (5 empresas) si realizaron alguna innovación y no el 17% (1 empresas), por el lado de las medianas empresas el 100% (5 empresas) si realizaron innovación tecnológica. Visualizando globalmente, el 91% (10 empresas) realizó alguna innovación tecnológica en el último año, lo cual es satisfactorio, sin embargo se debería evaluar la calidad de las innovaciones y los beneficios extraídos y si las innovaciones hechas fueron por iniciativa propia lo cual seria un gran avance en la manera de hacer las cosas o simplemente las innovaciones se limitaron a la necesidad de resolver algún problema específico.

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

Cuadro No. 50

Pregunta 2.9

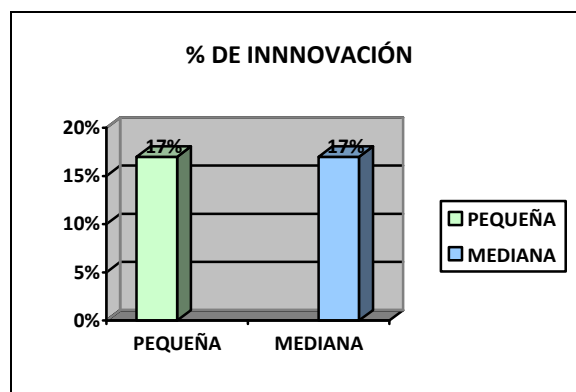
Tipo de Cía.	No. De Cías	Total %	Promedio
MEDIANA	5	85%	17%
PEQUEÑA	6	167%	17%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 38

Pregunta 2.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El porcentaje de inversión destinado para la innovación tanto en las empresas medianas como en las pequeñas empresas es del 17%.

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

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

- b. *Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa)* _____
- c. *Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo)* _____
- d. *Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados)* _____

Cuadro No. 51

Pregunta 2.10

TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizativas	Comercialización
----------------------	----------	---------	---------------	------------------

MEDIANA

Inversión Innovación	5	4	2	2
Tota empresas	5	5	5	5
Porcentaje	100%	80%	40%	40%

PEQUEÑA

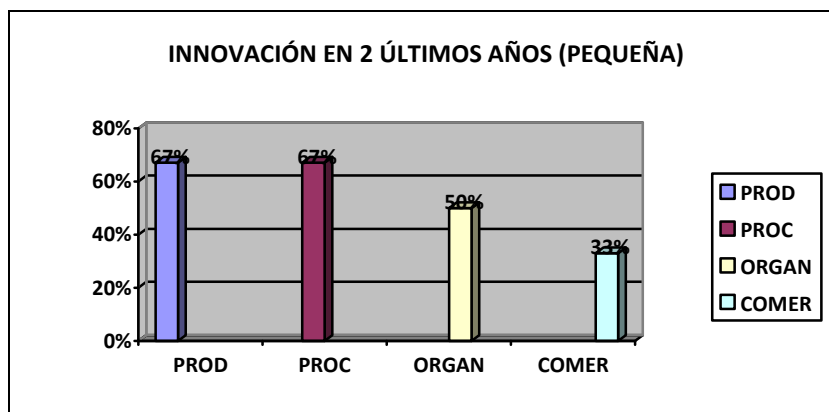
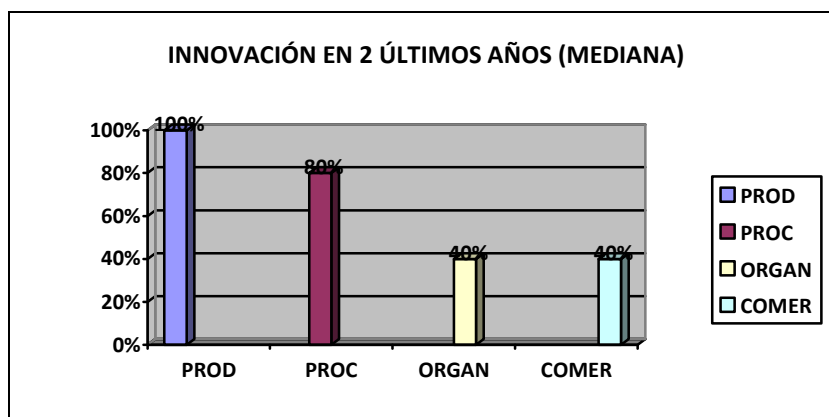
Inversión Innovación	4	4	3	2
Tota empresas	6	6	6	6
Porcentaje	67%	67%	50%	33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 39

Pregunta 2.10



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Ante estas opciones los empresarios respondieron que realizaron innovación de producto el 100% de las medianas empresas y el 67% de las empresas pequeñas; innovaciones de proceso lo hicieron el 80% de las medianas y el 67% de las pequeñas; innovaciones organizativas fueron hechas por las medianas empresas en un 40% y en las pequeñas empresas en un 50%; innovaciones de comercialización se hicieron en 40% de las medianas empresas y un 33% en las pequeñas empresas.

A nivel general, las PYMEs encuestadas muestran interés en primer lugar por la innovación de productos, en segundo lugar por el proceso. Su interés de innovación de procesos se ubica en el segundo lugar, luego el tercer lugar es ocupado por la innovación organizativa, y en último lugar la innovación de comercialización.

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. 52

Pregunta 2.11

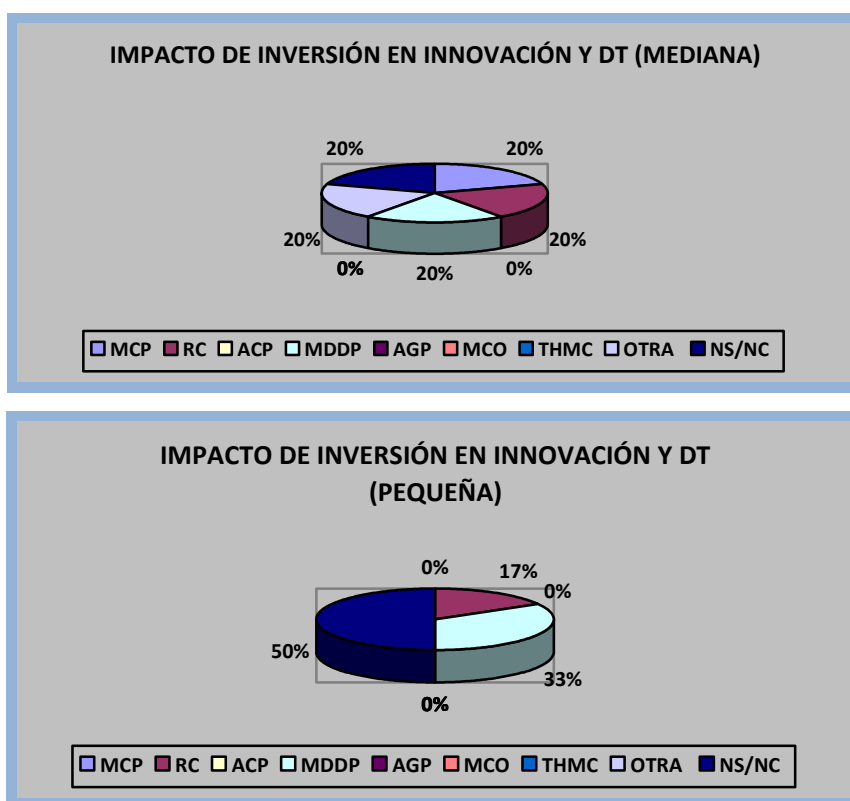
ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
MPC	1	20%	0	0%
RC	1	20%	1	17%
ACP	0	0%	0	0%
MDDP	1	20%	2	33%
AGP	0	0%	0	0%
MCO	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	0	0%
OTRA	1	20%	0	0%
NS / NR	1	20%	3	50%
TOTAL EMPRESAS	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 40

Pregunta 2.11



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La inversión en innovación y tecnología, en las medianas empresas ha tenido un impacto del 20% en lo que respecta a mejores prácticas de comercialización, otro 20% referente a la reducción de los costo, un 20% mejora en el diseño y desarrollo de los productos, otro 20% no sabe no responde y otro 20% tuvo otro tipo de impacto. En cambio el impacto en las pequeñas empresas se ha distribuido así: 17% en la reducción de costos, 33% mejora en el diseño y desarrollo de los productos y finalmente el 50% no sabe no contesta.

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. 53

Pregunta 2.12

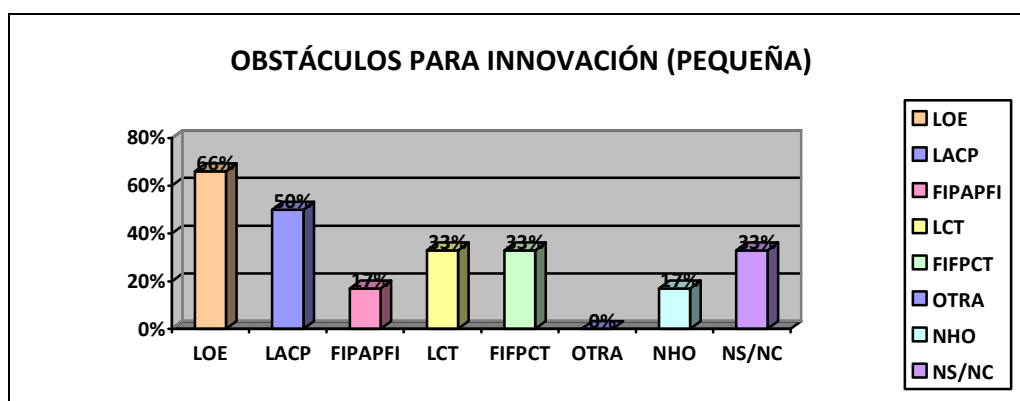
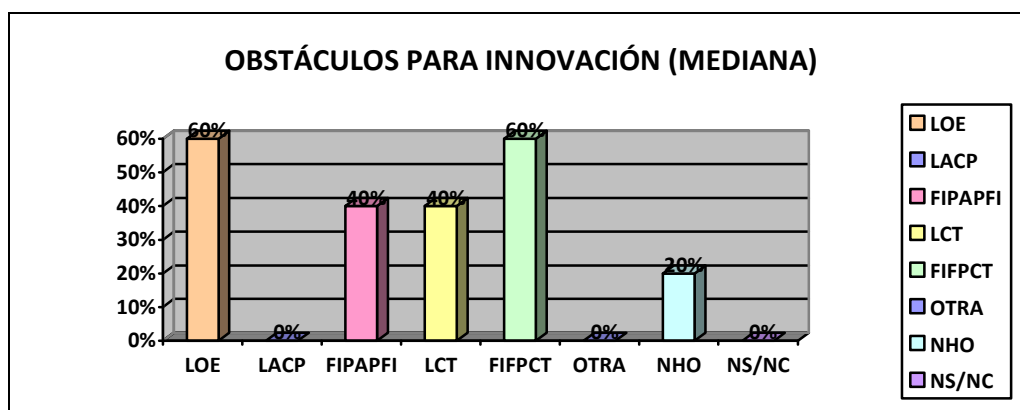
OBSTACULOS	MEDIANA		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
LOE	3	60%	4	66%
LACP	0	0%	3	50%
FIPAPFI	2	40%	1	17%
LCT	2	40%	2	33%
FIFPCT	3	60%	2	33%
Otra	0	0%	0	0%
NHO	1	20%	1	17%
NS /NC	0	0%	2	33%
TOTAL EMPRESAS	5		6	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 41

Pregunta 2.12



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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. 41, el mayor obstáculo tanto para las medianas empresas (con un 60%) como para las pequeñas (con un 66%) son las limitaciones de orden económico.

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

(Respuesta única)

- **A,EMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional*

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

Cuadro No. 54

Pregunta 2.13

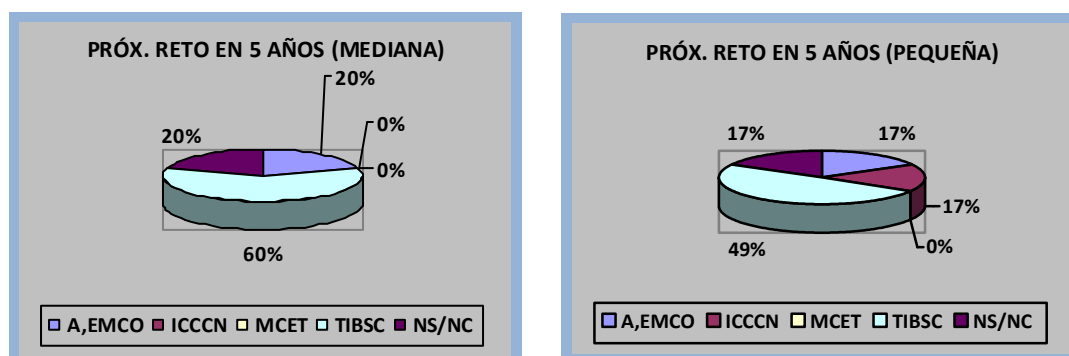
RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
A,EMCO	1	20%	1	17%
ICCCN	0	0%	1	17%
MCET	0	0%	0	0%
TIBSC	3	60%	3	50%
NS/NC	1	20%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 42

Pregunta 2.13



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El reto para el 60% de las medianas empresas será transformar las ideas en bienes y servicios comerciales, un 20% piensa que su reto será el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional y 20% no sabe no contesta. En lo que a las pequeñas empresas respecta sus retos serán: el 50% tiene que ver con la transformación de las ideas en bienes y servicios comerciales, seguido por un 17% que tendrá que ver con el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, 17% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades y finalmente el restante 17% no sabe no contesta.

De manera global las empresas visualizan como el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el “Transformar ideas en bienes o servicios”; en segundo lugar está el “Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional”. 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 el afán por mejorar sus productos y servicios seguramente podrán brindar el producto ideal que satisfaga las necesidades de los consumidores y le asegure a la empresa de cierta manera un buen posicionamiento en el 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. 55

Pregunta 2.14

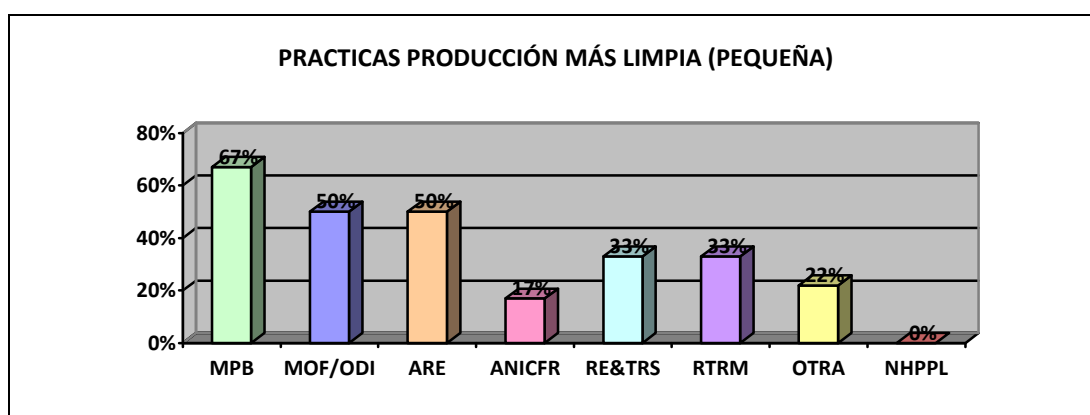
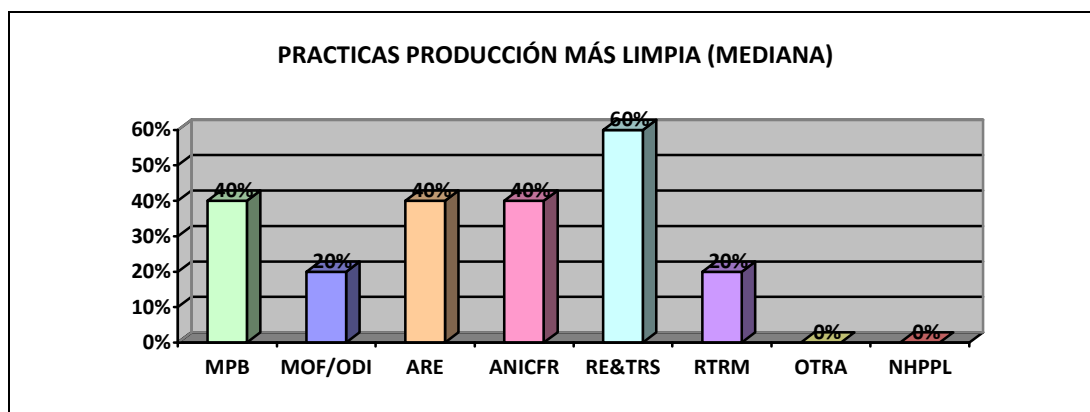
PRACTICAS DE PRODUCCION	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
MPB	2	40%	4	67%
MPF/ODI	1	20%	3	50%
ARE	2	40%	3	50%
ANICFR	2	40%	1	17%
RE&TRS	3	60%	2	33%
RTRM	1	20%	2	33%
OTRA	0	0%	2	22%
NHPPL	0	0%	0	0%
Total empresas	5		6	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 43

Pregunta 2.14



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 20% de las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, el 40% con la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente, el 40% a partir de la reconversión de energía, otro 40% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, el 60% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, el 20% por medio de la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto. En lo referente a las pequeñas empresas el 67% se inclina por adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente, 50% mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, otro 50% a partir

de la reconversión de energía, 17% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, 33% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 33% la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 22% otra y ninguna de las empresas aplica a no tiene prácticas de producción más limpia.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información durante los años venideros cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones, los cuales serán los puntales para el desarrollo de las empresas, el primero: la automatización de los procesos productivos, el segundo será proporcionar apoyo a la toma de decisiones y el tercero será lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos. El tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información”.³⁴

³⁴ MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#tusi>] *Sistemas de información.*

Para conocer sobre la situación consultada en las PYMEs, respecto a los sistemas de información, hemos planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos 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, openoffice, lotus, entre otros) _____*
- **AGC** *Aplicaciones para la gestión contable _____*
- **AGN** *Aplicaciones para la gestión de la nómina _____*
- **AGP** *Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) _____*
- **AGI** *Aplicaciones para la gestión de inventarios _____*
- **SGC** *Software para la gestión de clientes (CRM) _____*
- **SGD** *Software para la gestión documental (DMS) _____*
- **SIGE** *Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) _____*

- **SAP** *Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM)* _____
- *Otro* _____ ¿Cuál? _____

Cuadro No. 56

Pregunta 7.1

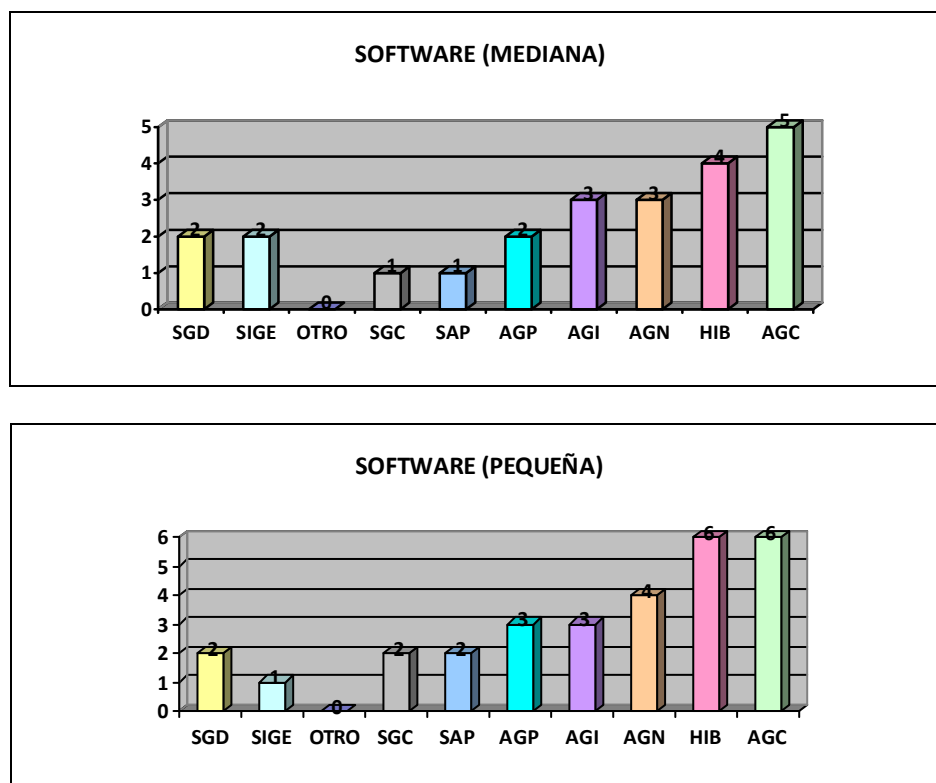
SOFTWARE	MEDINA	PEQUEÑA
SGD	2	2
SIGE	2	1
OTRO	0	0
SGC	1	2
SAP	1	2
AGP	2	3
AGI	3	3
AGN	3	4
HIB	4	6
AGC	5	6

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 44

Pregunta 7.1



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Todas las medianas empresas tienen aplicaciones para la gestión contable; mientras que el 80% poseen herramientas informáticas básicas, un 60% tiene aplicaciones para la gestión de la nómina, otro 60% posee aplicaciones para la gestión de inventarios, un 40% aplicaciones para la gestión de la producción, un 40% tienen software para la gestión documental, otro 40% tiene software integral para la gestión empresarial, un 20% posee sistemas avanzados de producción y otro 20% maneja software para la gestión de clientes. En lo que a las pequeñas empresas respecta, el 100% disponen de aplicaciones para la gestión contable, un 100% herramientas informáticas básicas, 67% aplicaciones para la gestión de la nómina, 50% aplicaciones para la gestión de inventarios, 50% aplicaciones para la gestión de la producción, 33% sistemas avanzados de producción y software para la gestión de

clientes, el 33% tienen software para la gestión documental y software integral para la gestión empresarial un 17%.

Como las encuestas nos revelan, todas las PYMEs utilizan algún tipo de software según los requerimientos de las operaciones que se necesitan para el funcionamiento del negocio, sin embargo más allá de la utilidad de los software se deben evaluar otros elementos como: la seguridad informática que tienen, el tipo de información que se obtiene, la compatibilidad con otros sistemas y la oportunidad de mejora y ventaja competitiva comparada con el no uso de los mismos.

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. 57**Pregunta 7.2**

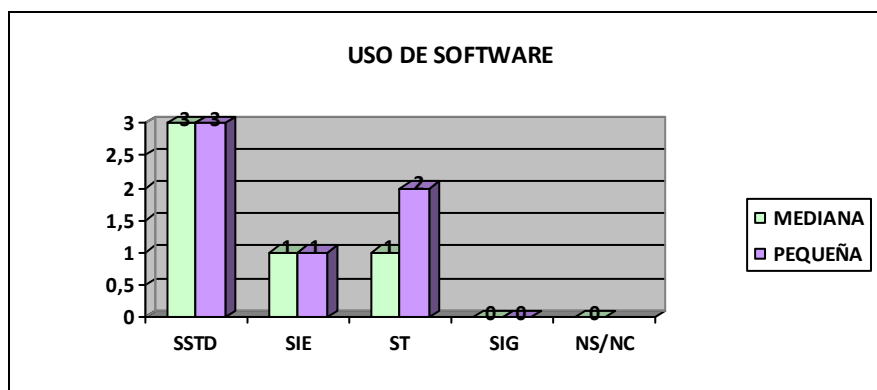
USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
SSTD	3	60%	3	50%
SIE	1	20%	1	17%
ST	1	20%	2	33%
SIG	0	0%	0	0%
NS/NR	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 45

Pregunta 7.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En lo que respecta a las medianas empresas, el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa, es el 20% para los sistemas transaccionales, el 60% para sistema de soporte a la toma de decisiones y un 20% para sistemas de información estratégicos; en cambio en las pequeñas empresas es el 50% sistema de soporte a la toma de decisiones, 17% sistemas de información estratégicos, y el 33% para los sistemas transaccionales. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

La información es uno de los elementos importantes que marca la diferencia en la toma de decisiones y las posibles consecuencias de las mismas, es por esta razón que los sistemas de información deben comprender que el uso de software y sus aplicaciones y una buen manejo de los mismos les garantiza una disminución considerable en la desafortunada toma de decisiones y por el contrario les provee de más elementos de juicio para lograr los objetivos establecidos.

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. 58

Pregunta 7.3

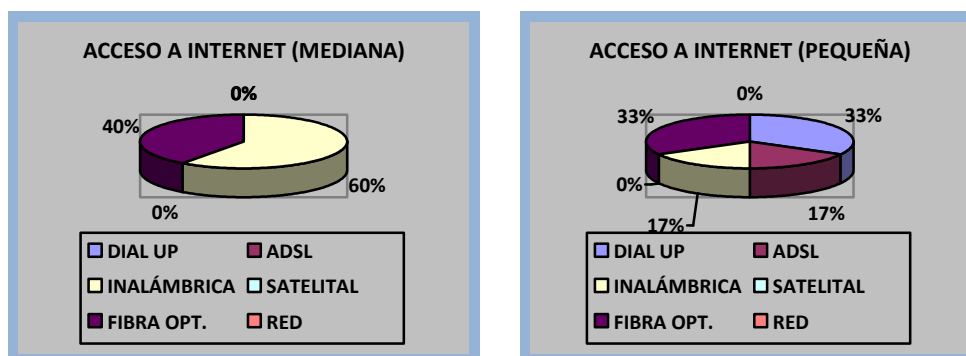
ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
Dial Up	0	0%	2	33%
ADSL	0	0%	1	17%
Inalámbrica	3	60%	1	17%
Satelital	0	0%	0	0%
Fibra Óptica	2	40%	2	33%
Red Celular	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 46

Pregunta 7.3



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 60% de las medianas empresas optan por un acceso a Internet vía inalámbrica y el 40% restante a través de fibra óptica. En lo que a las pequeñas empresas respecta, vemos que el 17% se conecta con ADSL, el 17% con inalámbrica, 33% con dial up y el restante 33% a través de fibra óptica. Ninguna de las empresas estudiadas utiliza la red celular o a través de una conexión satelital.

5 GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

Para que la gestión organizativa tenga éxito debe ser entendida por quienes trabajan en ella y quienes la dirigen, llegando a un estado de sinergia que satisfaga las necesidades internas y externas de las empresas.

En este capítulo se estudia el efecto que produce en la calidad de empleo: el desarrollo tecnológico, el desarrollo de los sistemas de información y la gestión organizativa.

Para conocer lo que sucede en las PYMEs respecto a estos temas, se encuestan con 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. 59

Pregunta 3.1

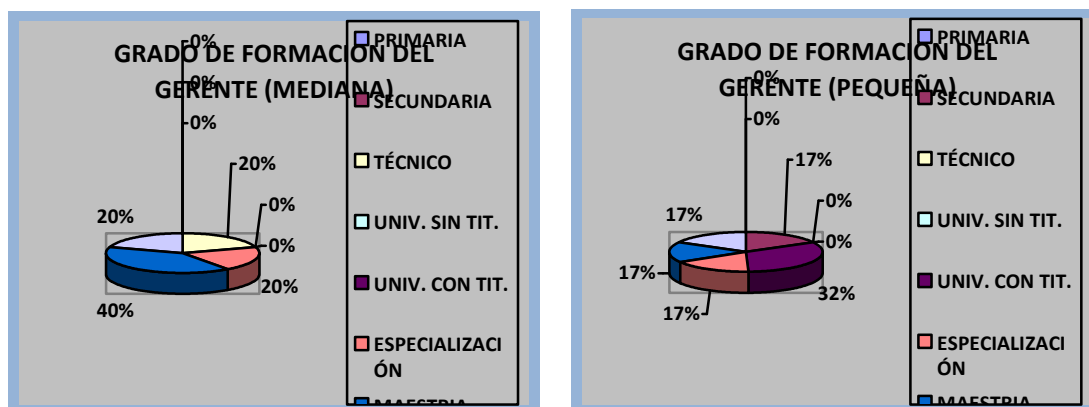
GRADO DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No de Cías.	Porcentaje	No de Cías.	Porcentaje
Ninguno	0	0%	0	0%
Primaria	0	0%	0	0%
Secundaria	0	0%	1	17%
Técnico	1	20%	0	0%
Universitario sin título	0	0%	0	0%
Universitario con título	0	0%	2	33%
Especialización	1	20%	1	17%
Maestría	2	40%	1	17%
Doctorado	1	20%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 47

Pregunta 3.1



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Se puede ver que en la mediana empresa, el 40% de los gerentes han realizado una maestría, un 20% un doctorado, otro 20% especialización y el restante 20% técnico; para el caso de las pequeñas empresas el 33% de los gerentes tienen formación universitaria con título, los restantes grados de formación se reparten con el 17% cada uno así: maestría, secundaria, doctorado y especialización.

Los líderes en la actualidad fijan el rumbo y hacen por lo menos estas tres cosas: comprenden el movimiento del mundo externo a ellos, transforman las ideas en acciones y siempre están trabajando en el corto plazo para asegurar un buen futuro en el largo plazo, y todo ello gracias a que se preparan constantemente, se alimentan de conocimientos y están siempre dispuestos a seguir aprendiendo.

El líder ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, conocimientos académicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito, estos elementos le permiten ver al mundo desde otra óptica y la preparación constante lo torna fuerte y preparado para los cambios.

Un gerente es quien deja que la gente lo siga, porque lo apoya y está de acuerdo, porque un líder puede exigir, pero no mandar, pero un buen nivel de educación no basta, la voluntad, la perseverancia, el trabajo constante y la firme creencia en sus potencialidades le permitirán llegar alto y tomar las mejores decisiones para su empresa.

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

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

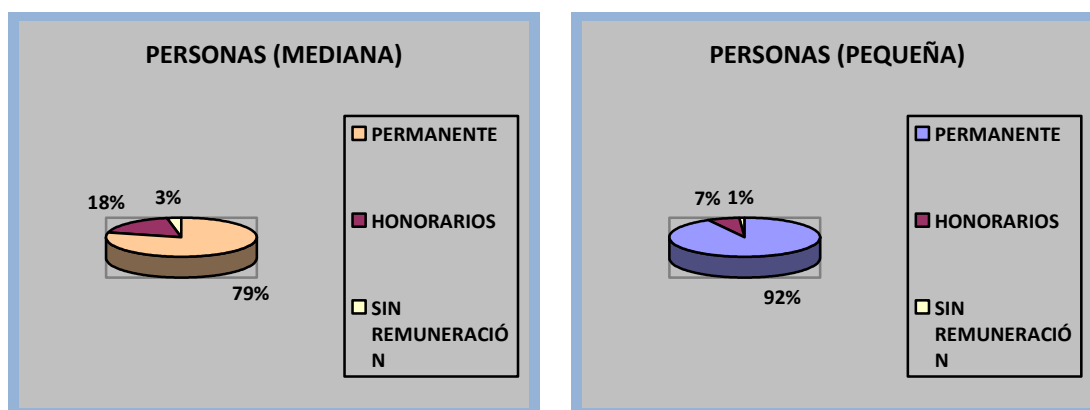
Cuadro No. 60

Pregunta 3.2

PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
PERMANENTE	232	79%	72	92%
HONORARIOS	52	18%	5	7%
SIN REMUNERACION	10	3%	1	1%
TOTAL	294	100%	78	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 48**Pregunta 3.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En las medianas empresas, el 79% del personal es permanente y el 18% está bajo honorarios y un 3% fue personal temporal (pasantías); en lo referente a las pequeñas empresas tenemos que el 92% es personal permanente, 7% es personal con honorarios, y 1% es personal temporal (pasantías).

En las PYMEs la mayoría del personal empleado es permanente, especialmente personal operativo y parte del administrativo, esto nos demuestra que los empresarios han conseguido mantener una relación estable con sus colaboradores y que los mismos tienen garantía de un trabajo estable.

Pregunta 3.3 *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*

(Respuesta única)

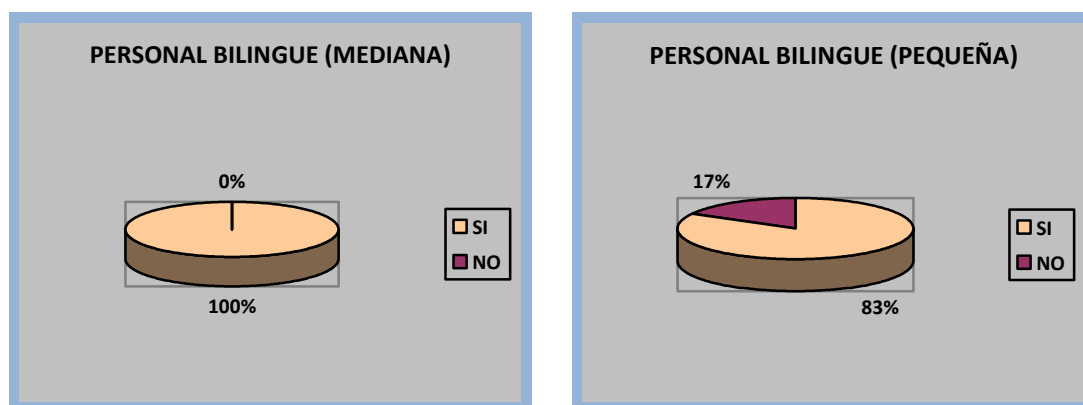
- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 61**Pregunta 3.3**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	5	100%	5	83%
NO	0	0%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 49**Pregunta 3.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Las medianas empresas cuentan con el 100% de personal bilingüe; en cambio las pequeñas tienen el 87% de personal bilingüe, y el 17% no bilingüe.

La globalización exige el manejo al menos de dos idiomas, no es un fenómeno actual sino un proceso histórico que ha venido evolucionando de manera continua y tomado gran fuerza en el mundo empresarial, dado que el comercio al ser un intercambio mundial entre empresas implica comunicarse con ciudadanos pertenecientes a otras culturas, otras lenguas y otras idiosincrasias.

El empresario de ahora debe dominar por lo menos un idioma adicional como podrían ser: inglés, francés e incluso mandarín, de otra manera podría quedarse rezagado ante el proceso de globalización que implica adentrarse en otras culturas y ser parte de su lenguaje.

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

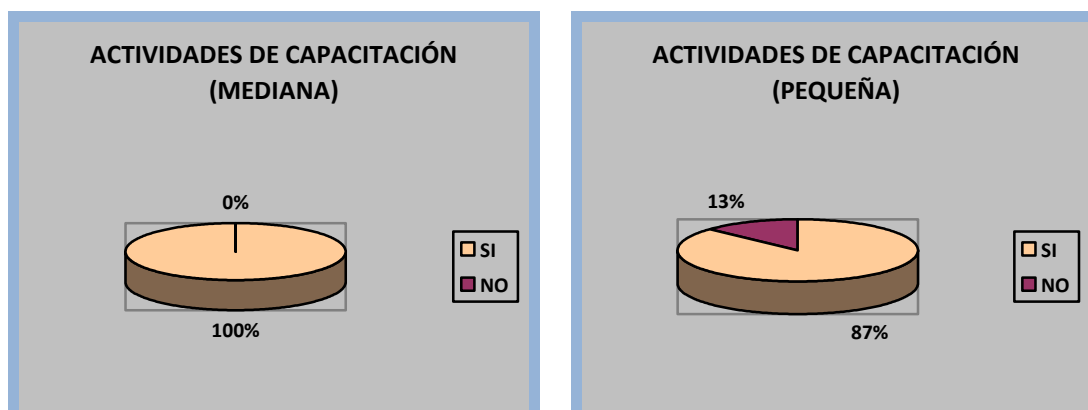
Cuadro No. 62

Pregunta 3.4

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	5	100%	5	87%
NO	0	0%	1	13%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 50**Pregunta 3.4**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 100% de las medianas empresas si realizó actividades de capacitación, en tanto que en la pequeña empresa el 13% no capacitó, pero un 87% realizó actividades de capacitación.

Día tras día las empresas mantiene la convicción viva de que las personas son el activo más importante para las empresas, por tanto la identificación de las personas con las empresas a través de capacitaciones y desarrollo personal garantizará un mejor desempeño y un clima laboral orientado al desarrollo de la empresa y de quienes hacen posible que esta funcione.

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

Cuadro No. 63

Pregunta 3.5

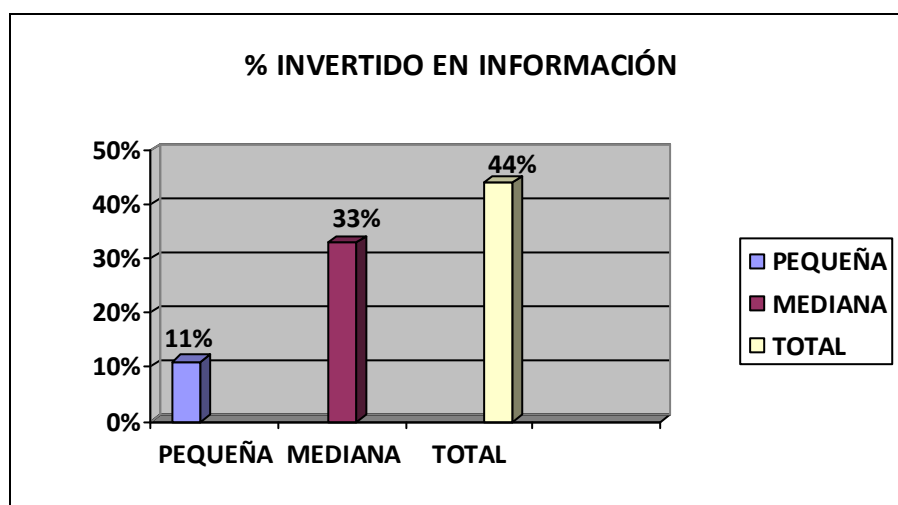
COMPAÑÍAS	¿SE DIÓ CAPACITACIÓN?	PORCENTAJE PRESUPUESTO FORMACION
MEDIANA 1	Si	5%
MEDIANA 2	Si	3%
MEDIANA 3	Si	5%
MEDIANA 4	Si	15%
MEDIANA 5	Si	2%
PEQUEÑA 1	Si	2%
PEQUEÑA 2	Si	1%
PEQUEÑA 3	Si	2%
PEQUEÑA 4	Si	5%
PEQUEÑA 5	No	0%
PEQUEÑA 6	Si	1%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 51

Pregunta 3.5



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La empresa mediana invirtió en capacitación par sus empleados un 33% de su presupuesto, es decir un 100% (5 empresas) realizó actividades de capacitación; en la pequeña empresa el 87% invirtió en capacitación (5 de las 6 empresas analizadas), de esta se destinó el 11% del presupuesto. Si vemos en conjunto, el presupuesto asignado a capacitación alcanza el 44%.

Se tiene un resultado favorable porque casi todas las empresas invirtieron en sus colaboradores, lo que nos deja ver que los empresarios si creen en el recurso humano, en que las personas pueden marcar la diferencia y crear valor agregado al negocio, sin embargo se debe procurar que el porcentaje invertido en capacitación aumente gradualmente y con ello se logrará tener personal calificado, productivo y desarrollado.

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

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 64

Pregunta 3.6

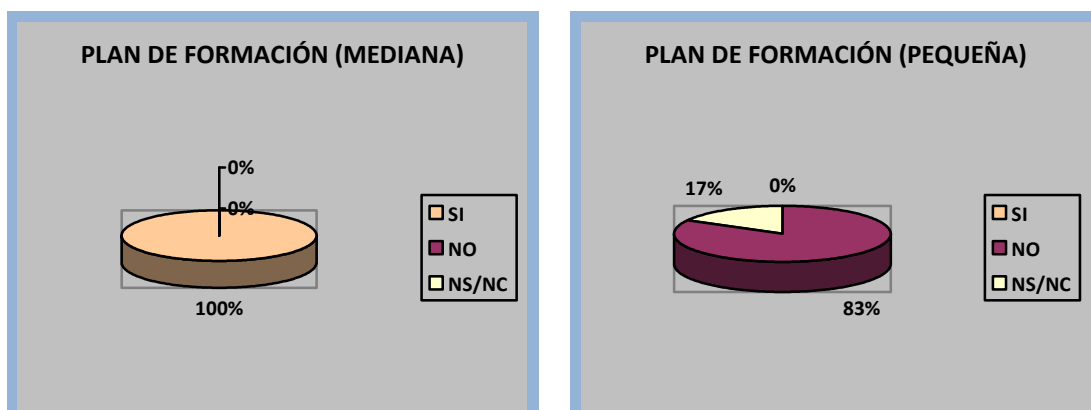
PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	5	100%	5	83%
NO	0	0%	0	0%
NS/NC	0	0%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 52

Pregunta 3.6



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 100% de las medianas empresas cuenta con un plan de formación para sus empleados, en cambio en las pequeñas empresas puede verse que el 83% tiene un plan de formación para sus empleados y apenas el 17% no sabe no contesta. Todas las empresas y todos los empleados necesitan formarse de manera constante, por lo tanto un análisis de las técnicas y habilidades requeridas por cada empleado, conocimientos y destrezas y otros factores determinantes para la elaboración y posterior implantación de un plan de formación deben ser tomados en cuenta y estar alineados al plan estratégico de la empresa y a los objetivos que se desean alcanzar.

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. 65

Pregunta 3.7

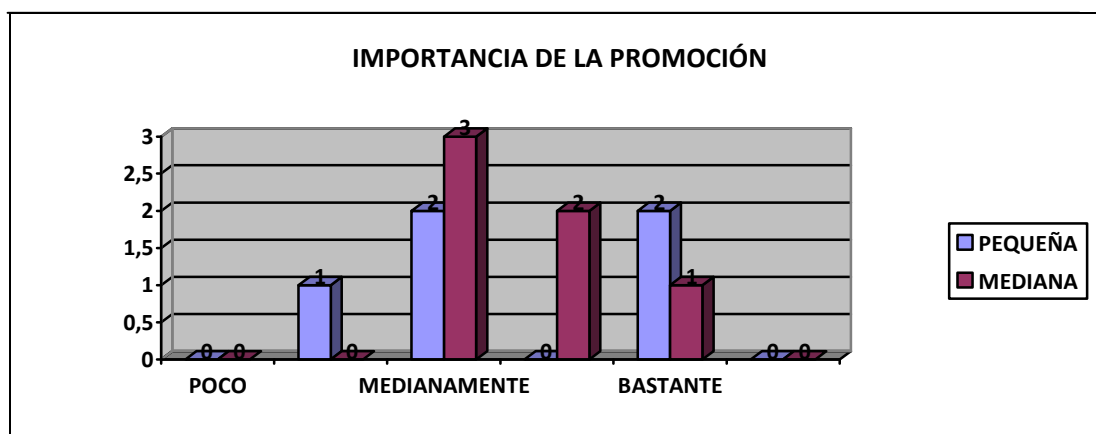
PROMOCION INTERNA	MEDIANA	PEQUEÑA
POCO IMPORTANTE	0	0
ALGO IMPORTANTE	1	0
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	2	3
IMPORTANTE	0	2
BASTANTE IMPORTANTE	2	1
NO SABE, NO RESPONDE	0	0
TOTAL EMPRESAS	5	6

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 53

Pregunta 3.7



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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

ESCALA	INTERPRETACIÓN
1	Poco importante
2	Algo importante
3	Medianamente importante
4	Importante
5	Bastante importante

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

En la mediana empresa la promoción interna es medianamente importante en un 40%, bastante importante en otro 40% y un 20% considera que es algo importante, en tanto que en la pequeña empresa el 50% considera que es medianamente importante, para el 33% es importante, para el 17% es algo bastante importante.

La promoción interna dentro de la PYMEs ocupa en su mayoría un lugar intermedio (medianamente importante), lo que nos permite concluir que la gerencia de las empresas de cierta manera están consciente que este elemento motivador esta presente en las empresas, pero no ocupa un lugar primordial en la relación laboral, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la promoción interna esta solventada bajo el criterio de personal capacitado y un reconocimiento al esfuerzo al mejor desempeño y a la fidelidad hacia la empresa.

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

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

Cuadro No. 66

Pregunta 2.6

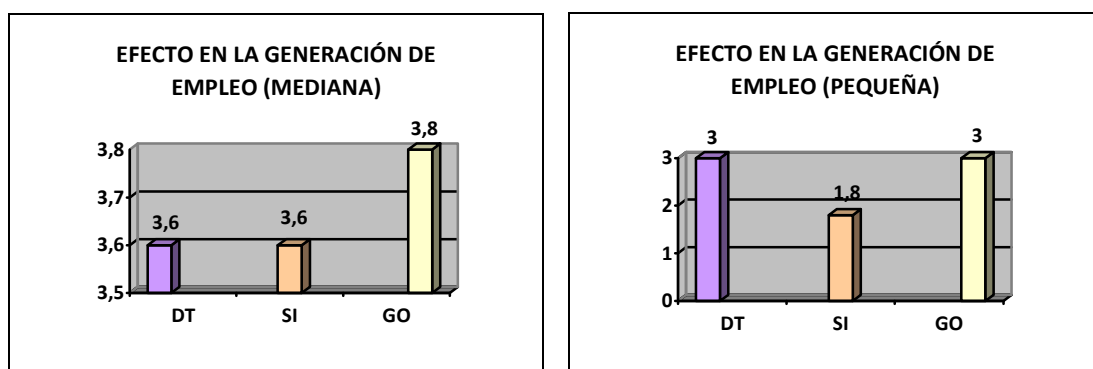
EFECTO G. EMPLEO	MEDIANA (5)		PEQUEÑA (6)	
	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio
DT	18	3,6	15	3,0
SI	18	3,6	9	1,8
GO	19	3,8	15	3,0

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 54

Pregunta 2.6



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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

ESCALA	INTERPRETACIÓN
1	Mínimo efecto
2	Algún efecto
3	Mediano efecto
4	Gran efecto
5	Máximo efecto

Para la mediana empresa la gestión organizativa obtuvo (3,8 puntos), el desarrollo tecnológico y los sistemas de información tienen mediano efecto (3,6 puntos cada

uno); para la pequeña empresa el desarrollo de los sistemas de información obtuvieron (1,8 puntos), el desarrollo tecnológico llegaron a (3,0 puntos), igualmente la gestión organizativa (3,0 puntos).

La mediana empresa esta consciente que los sistemas de información y el desarrollo tecnológico induce a la calidad de empleo; para la pequeña empresa prevalece el criterio que la gestión organizativa y el desarrollo tecnológico son generadores de empleo.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos, creencias, expectativas y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, donde todas ellas son aceptadas y practicadas y constituyen los sistemas dinámicos de las organizaciones.

Lo concerniente 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. 67

Pregunta 3.8

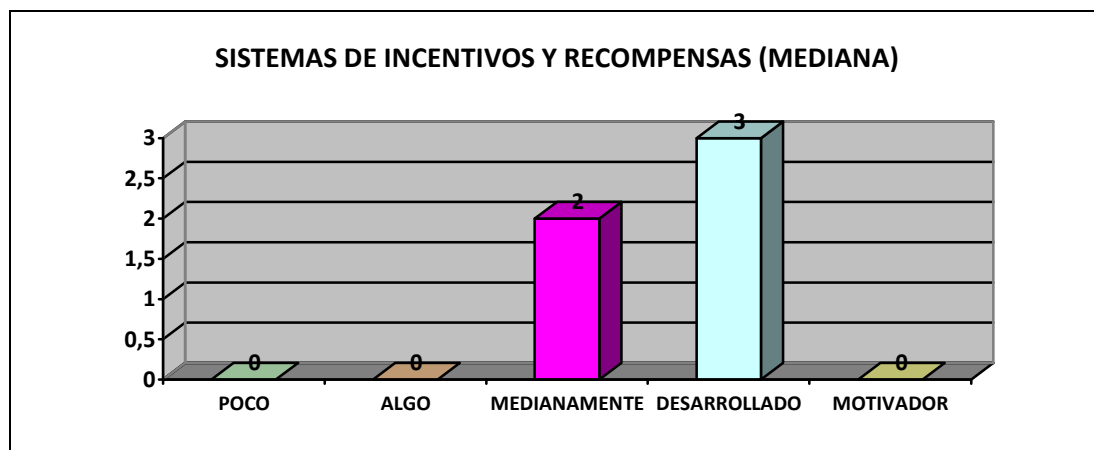
TIPO DE CIA.	PUNTAJE	TOTAL	PROMEDIO
MEDIANA	3		
MEDIANA	4		
MEDIANA	4		
MEDIANA	4		
MEDIANA	3	18	3,8
PEQUEÑA	4		
PEQUEÑA	5		
PEQUEÑA	4		
PEQUEÑA	5		
PEQUEÑA	3		
PEQUEÑA	3	24	4

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

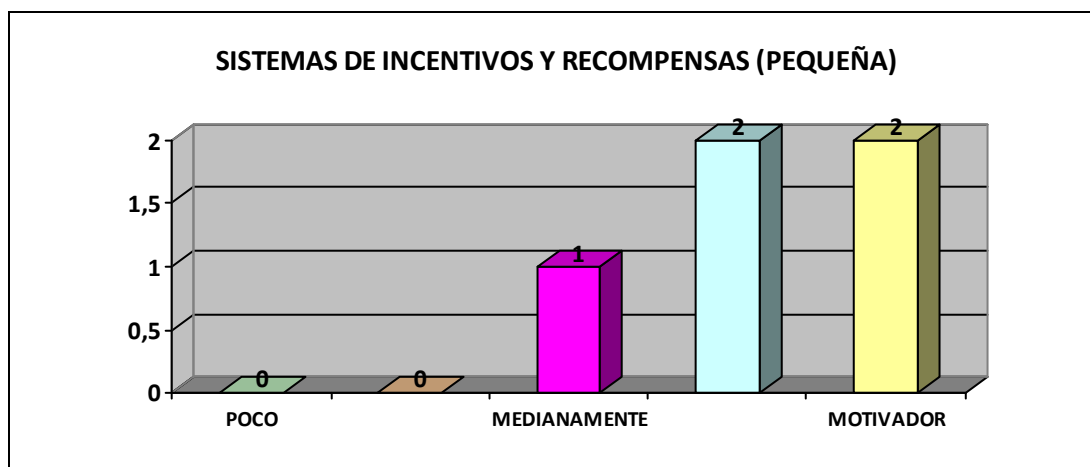
Gráfico No. 55

Pregunta 3.8 Medianas empresas



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 56**Pregunta 3.8 Pequeñas empresas**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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

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

En promedio puede observarse que el sistema de incentivos y recompensas de las pequeñas y medianas empresas está desarrollado (3.9 puntos).

Las principales motivaciones del ser humano en su ambiente de trabajo son el dinero, el reconocimiento laboral y el reconocimiento personal, por estas razones los empresarios deben crear un ambiente propicio donde las políticas corporativas, las políticas de incentivos y recompensas y los sistemas de motivación basados en el reconocimiento de los esfuerzos y resultados sean los impulsores directos para

lograr una relación armónica entre los intereses corporativos y los intereses personales de los empleados.

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

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

Cuadro No. 68

Pregunta 3.9

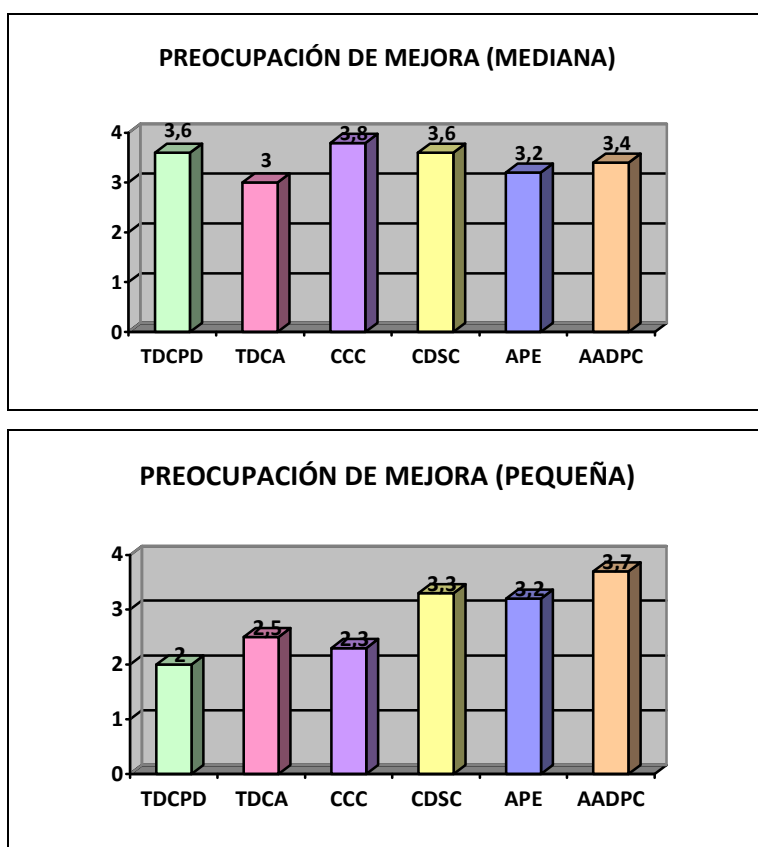
ASPECTOS A MEJORAR	MEDIANA		PEQUEÑA	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	18	3,6	12	2,0
TDCA	15	3,0	15	2,5
CCC	19	3,8	14	2,3
CDSC	18	3,6	20	3,3
APE	16	3,2	19	3,2
AADPC	17	3,4	22	3,7

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 57

Pregunta 3.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

La mayor preocupación para la mediana empresa es que exista una participación en la constitución de los círculos de calidad (CCC 3,8 puntos), seguida por participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado (TDCPD 3,6) y creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3,6 puntos), en tercer lugar está la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo (AADPC 3,4), en cuarto lugar encontramos a la asesoría permanente a los empleados (APE 3,2 puntos) y en último lugar la participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 3,0).

En el caso de las pequeñas empresas la mayor preocupación es que exista una aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo (AADPC 3,7), seguida por la creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3,3 puntos) en tercer lugar encontramos a la asesoría permanente a los empleados (APE 3,2 puntos), en cuarto lugar está ubicada la participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 2,5), en quinto lugar se halla la participación en la constitución de los círculos de calidad (CCC 2,3 puntos) y finalmente ocupando el último lugar tenemos a la participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado (TDCPD 2,0).

Concluyendo, las empresas encuestadas si están preocupadas por mejorar el entorno laboral de sus trabajadores y están conscientes que la participación y las opiniones de los mismos son de gran aporte para la empresa; un trabajador que es escuchado y participa de manera activa se siente motivado y trabaja de mejor manera para contribuir al engrandecimiento de su organización.

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. 69

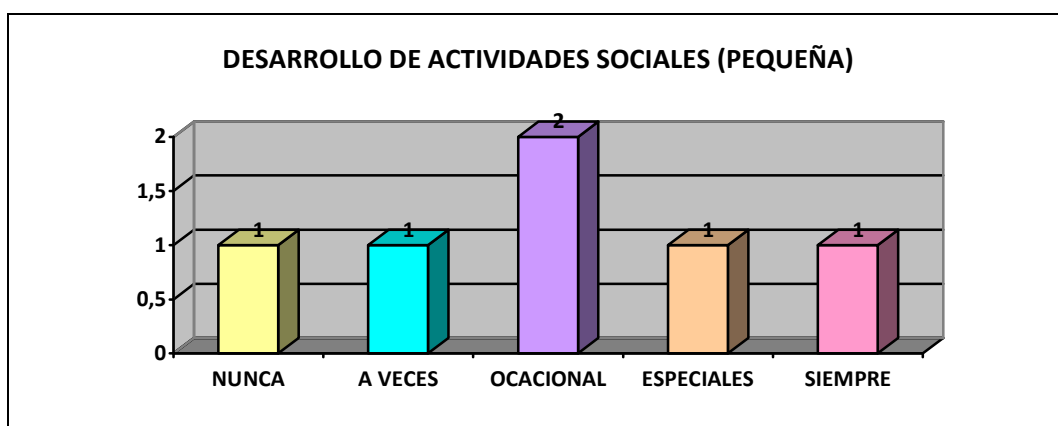
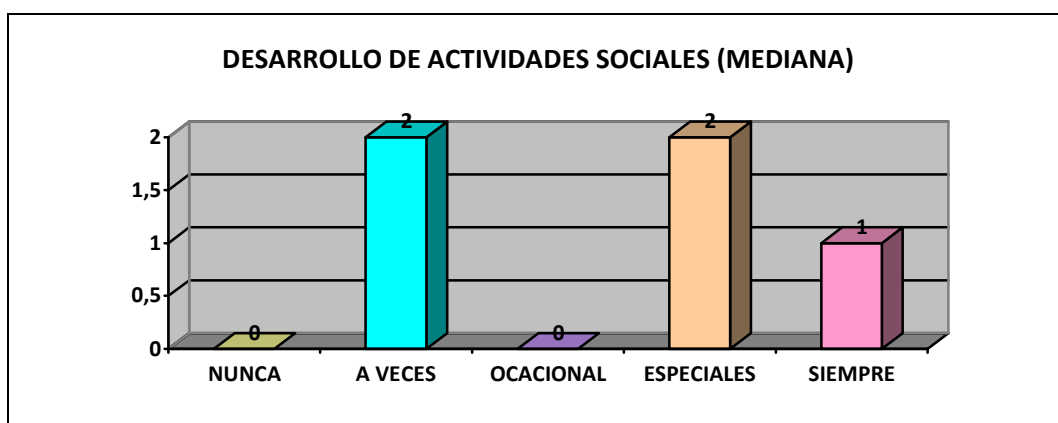
Pregunta 3.10

Tipo de Cía.	Puntaje Total	Promedio
MEDIANA	17,0	3,4
PEQUEÑA	18,0	3,0

Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 58

Pregunta 3.10



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Ginger Castillo

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

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

Tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen cierta propensión a las actividades sociales con los trabajadores y sus familias, en el caso de las medianas empresas están entre ocasionalmente y en actividades muy especiales, en las pequeñas están situadas en ocasionalmente. En conjunto las PYMEs alcanzan un valor promedio de 3,2 que significa “ocasionalmente”.

Realizar actividades sociales para los trabajadores, demostrando una sincera preocupación por su bienestar y el de sus familias habla bien de una empresa, donde se puede observar que el esquema de no gastar dinero en actividades sociales ha cambiado por el esquema de motivar e incentivar el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados.

Vivimos en un país donde todavía la familiaridad, la amistad, la formación de grupos sociales sigue vigente, por tanto esta manera de socializar debe ser cuidada permanentemente para que los trabajadores y sus familias sean parte de la empresa y sean partícipes de la misma de manera activa, consciente y solidaria.

Garantizar estabilidad en el trabajo, brindarles salud y bienestar, ofrecer un salario justo, crear una carrera administrativa, cumplir con las obligaciones de Ley y tantas

otras políticas que se pueden adoptar para beneficiar a los trabajadores no es tarea fácil, sin embargo todos estos esfuerzos se verán reflejados en un trabajo con mayor productividad y el deseo de cumplir a cabalidad con el trabajo encomendado por quienes dirigen las empresas.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El departamento de recursos humanos es el encargado de dirigir la gestión administrativa de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la mayoría de las grandes empresas, sin embargo en las PYMEs este panorama varía de cierta manera porque comúnmente el gerente o algún otro funcionario que desempeña otras actividades distintas a las concernientes a recursos humanos es responsable de seleccionar, organizar y lograr que utilicen al máximo las capacidades individuales, prestando el servicio que la empresa espera.

El reclutamiento y selección de trabajadores conlleva un sinnúmero de actividades que son importantes para garantizar el éxito del escogimiento de la persona que sea la más idónea para el puesto, tales como: elaboración de el perfil del cargo, recepción de solicitudes, entrevistas preliminares, aplicación de pruebas, verificación de información, entrevista de selección, informes del proceso, contratación inducción, despido del personal, entre muchas otras.

Ligado a las actividades de reclutamiento y selección tenemos a la evaluación del desempeño, una herramienta de monitoreo que permite evaluar y medir la excelencia, el cumplimiento, la calidad de trabajo que una persona está cumpliendo versus las

tareas que le fueron asignadas y poder establecer si existe una brecha que puede ser cubierta mediante la capacitación y la motivación.

Uno de los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño es brindar la oportunidad de desarrollar y mejorar las condiciones de crecimiento personal y laboral de las personas que trabajan en la empresa, partiendo de los objetivos empresariales y personales de los individuos.

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. 70

Pregunta 3.11

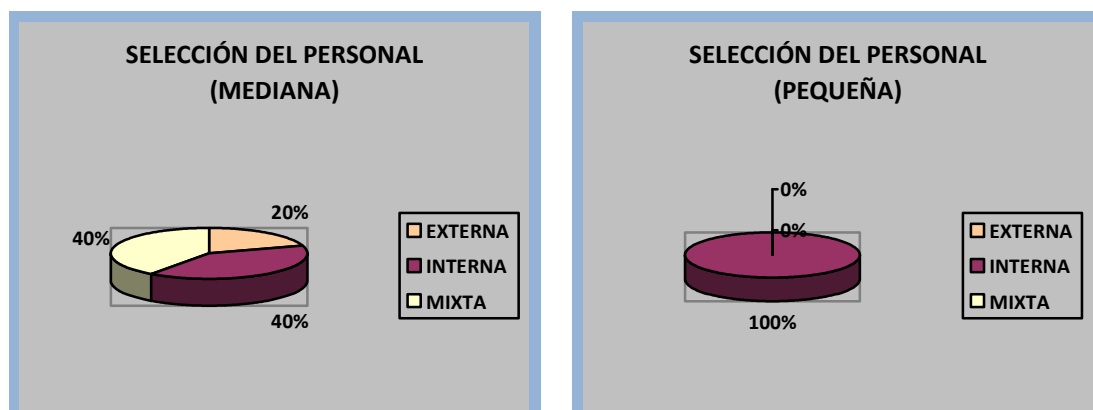
SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje
Empresas externas	1	20%	0	0%
Departamento de personal	2	40%	6	100%
De forma mixta	2	40%	0	0%
TOTALES	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 59

Pregunta 3.11



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 100% de las pequeñas empresas hace la selección de su personal internamente, en tanto que el 4% de las medianas empresas hacen la selección internamente, el 40% lo hace de forma mixta y el 20% lo hace de forma externa.

El resultados de las encuestas nos indican que en su mayoría las PYMEs realizan la selección del talento humano de manera interna, porque de cierta manera están acostumbrados a hacerlo o porque el presupuesto los limita para contratar a una empresa especializada en reclutamiento y selección del personal; sin embargo es necesario considerar y preguntarse si dentro de las PYMEs existen personas adecuadas para llevar a cabo esos proceso, porque la importancia del ingreso de una persona que contribuya con la empresa puede ser un facto de éxito en el mediano y largo plazo.

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. 71

Pregunta 3.12

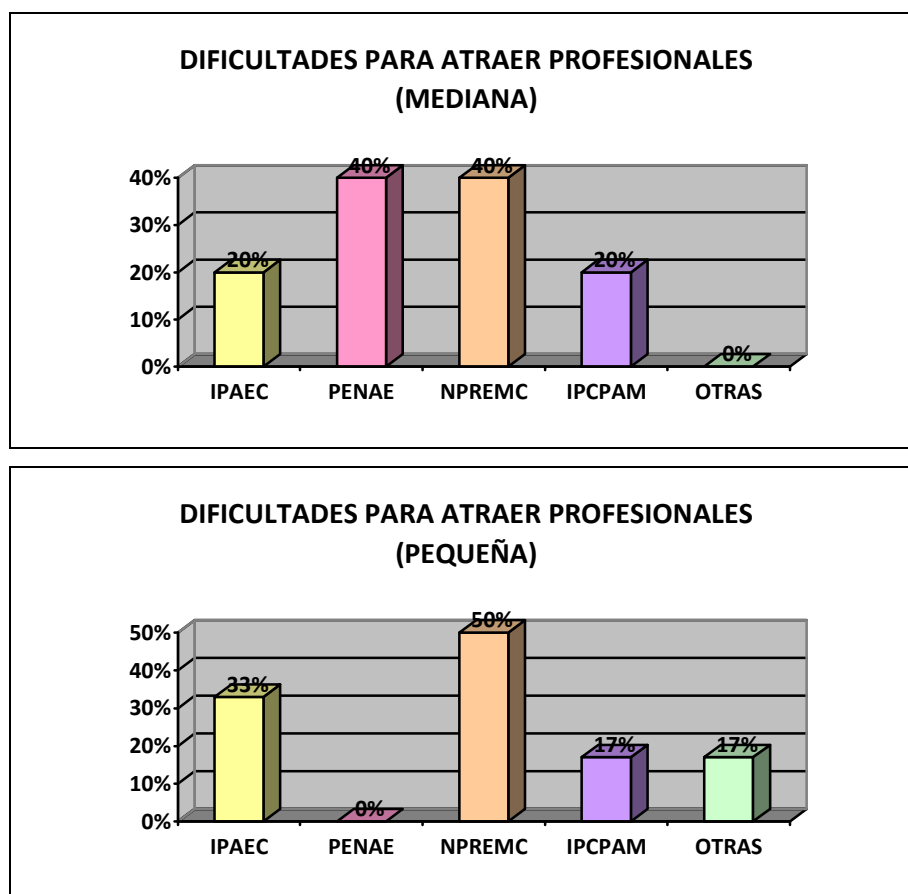
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No de Cías.	Porcentaje	No de Cías.	Porcentaje
IPAEC	1	20%	2	33%
PENAE	2	40%	0	0%
NPREMC	2	40%	3	50%
IPCPAM	1	20%	1	17%
OTRAS	0	0%	1	17%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 60

Pregunta 3.12



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 40% de medianas empresas señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a que la empresa no puede retener a los empleados mejor calificados, otro 40% señala que su dificultad radica en que el perfil de los empleados no está alineado con el de la empresa, el 20% afirma que su dificultad es la incapacidad para atraer empleados capacitados y otro 20% la inhabilidad de la organización para crear una planta altamente motivada. En el caso de las pequeñas empresas el 50% de las empresas expresa que no puede retener a los empleados mejor calificados, el 33% expresa que tiene una incapacidad para atraer empleados capacitados, el 17% expresa que tiene inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, otro 17% expresa que tienen otros motivos.

Los empleados mejor calificados no pueden ser retenidos por empresas que no les ofrecen una buena remuneración, beneficios, desarrollo profesional, planes de crecimiento entre otros, lo que es comprensible, y es un hecho que sucede en las PYMEs en la actualidad, sin embargo existen mecanismos que les pueden ayudar a comprometer a su personal y crecer de manera conjunta.

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. 72

Pregunta 3.13

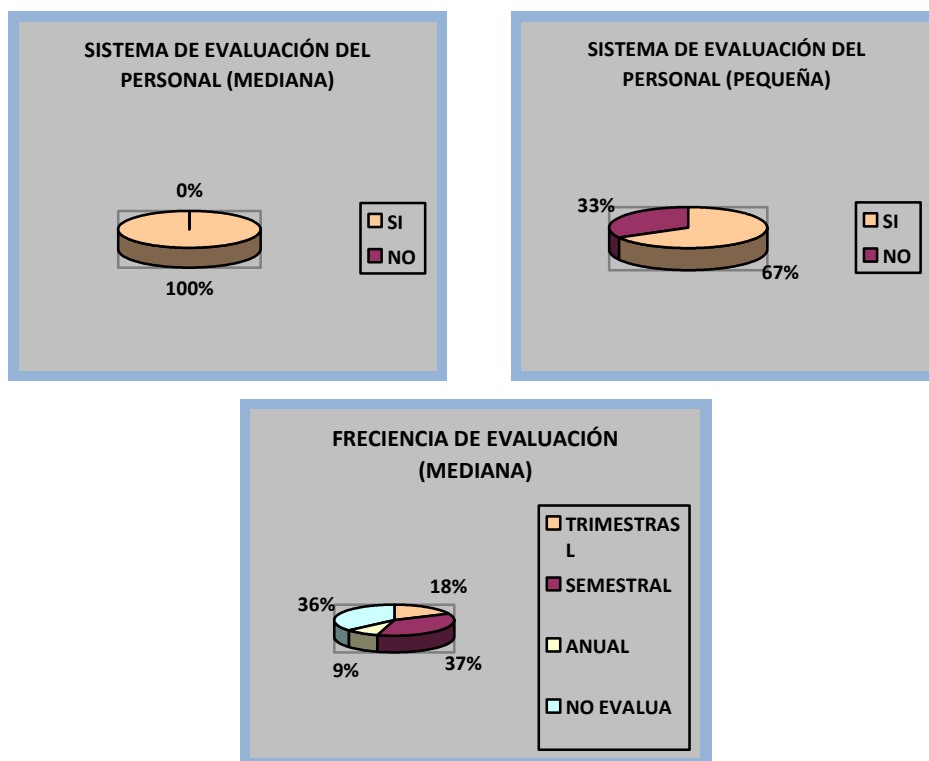
OPCIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS			
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Trimestral	18%
SI	5	100%	4	67%	Semestral	36%
NO	0	0%	2	33%	Anual	9%
TOTAL	5	100%	6	100%	No Evalúa	36%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 61

Pregunta 3.13



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

El 100% de las medianas empresas realiza la evaluación de desempeño del personal, en el caso de las pequeñas lo realiza el 67% y no realiza el 33%; 81% de los encuestados que si evalúa, tiene una periodicidad del 18% trimestral, 36% semestral, 9% anual y finalmente el 36% restante tiene otra frecuencia de evaluación.

La evaluación del desempeño debe ser realizada en periodos de tiempo adecuado dependiendo del tema a evaluar, es necesario que exista un periodo prudente antes de cada evaluación para que los resultados sean consistentes y se puedan saber si se implementaron las recomendaciones de evaluaciones anteriores.

La evaluación del desempeño ofrece beneficios para la jefatura, para el subordinado y para la empresa.

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

(Respuesta única)

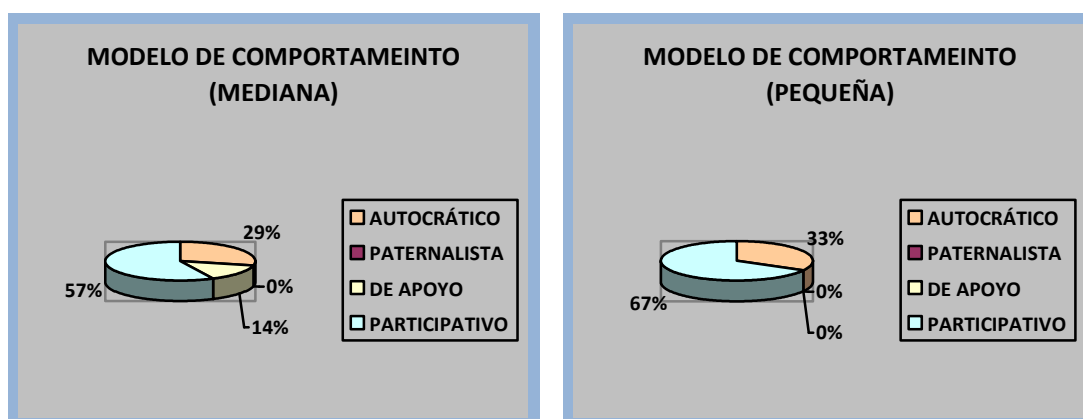
- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento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

Cuadro No. 73**Pregunta 3.14**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
AUTOCRÁTICO	1	20%	2	33%
PATERNALISTA	0	0%	0	0%
DE APOYO	2	40%	0	0%
PARTICIPATIVO	2	40%	4	67%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 62**Pregunta 3.14**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

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

Si miramos en conjunto el 27% (3 de cada 11) de las PYMEs estudiadas son autocráticas, es decir los empleados no tiene voz o voto, siguen las indicaciones, no se toman en cuenta sus opiniones y esto genera un alto nivel de desmotivación.,

apenas una de las once empresas (22%), tiene un comportamiento organizacional de apoyo, que genera un clima favorable para el crecimiento de los empleados y cumplimiento de las metas; finalmente el 55% tiene un comportamiento participativo y no existe un comportamiento organizacional paternalista.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Una de las principales preocupaciones de una compañía debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros. En consideración a lo anterior, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro y que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

La salud ocupacional no sólo debe limitarse al control de los accidentes y las enfermedades que puedan afectar a los trabajadores mediante la reducción de riesgos, sino que también debe velar por la seguridad psicológica de los trabajadores.

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. 74

Pregunta 3.15

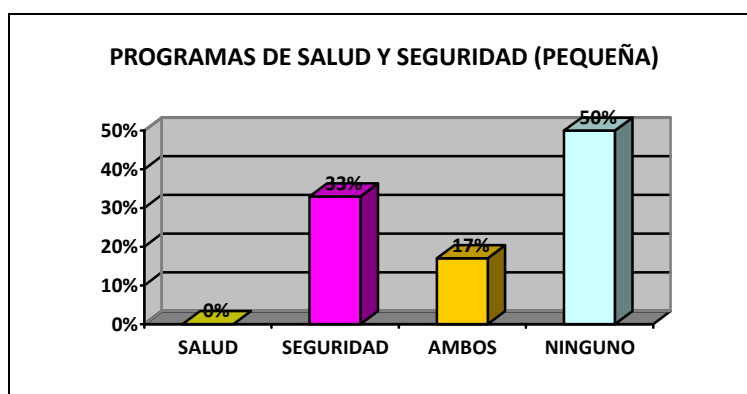
PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	0	0%	0	0%
Solo de seguridad industrial	2	33%	1	20%
Cuenta con ambos	1	17%	3	60%
No cuenta con ninguno	3	50%	1	20%
TOTAL	6	100%	5	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

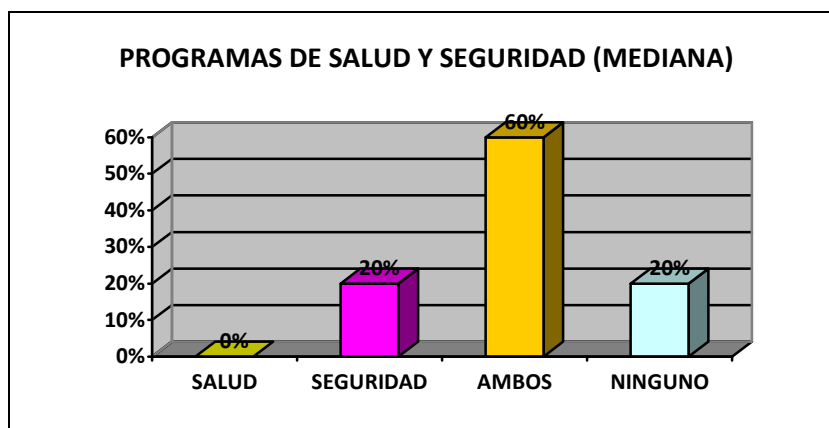
Gráfico No. 63

Pregunta 3.15 Pequeñas empresas



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 64**Pregunta 3.15 Medianas empresas**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Apenas el 17% de las medianas empresas cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, el 33% cuenta únicamente cuenta con programas de seguridad industrial y el gran 50% no cuenta con ninguno de los dos programas. En el caso de las pequeñas empresas, 20% solo de seguridad industrial, apenas el 60% cuenta con ambos programas y el 20% no cuenta con ninguno de los programas. Esto es realmente preocupante ya que si se mira en conjunto, el 36% de las empresas no cuenta con ninguno de los programas, lo que es menos de la mitad del total de empresas; el 27% cuenta con alguno de los programas y apenas el 36% cuenta con ambos programas.

Todos los puestos de trabajo se encuentran expuestos a peligro latentes y peligros que a corto plazo no son perceptibles, sin embargo las empresas y sus directivos deben estar pendientes de cuidar las salud y la seguridad de sus empleados e instalaciones, con el fin de prevenir cualquier hecho que perjudique la integridad física y mental de sus empleados y mantener programas de prevención, evaluación de riesgos y de ayuda para implantar una cultura de prevención de riesgos y accidentes;

capacitando a todas las personas para que exista protección integral y mutua en la empresa. Porque la seguridad y el bienestar de las personas no tiene precio.

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

(Respuesta múltiple)

- **EG** *De enfermedad general* _____
- **AT** *De accidentes de trabajo* _____
- **EP** *De enfermedad profesional* _____
- **Ausent.** *De ausentismo* _____ (1)
- **SO** *De inducciones en Salud Ocupacional* _____
- **RS EPP** *Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP)* _____
- **ACU EPP** *Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP*

- **ACR** *Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos* _____
- **No R** *No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados* _____

Cuadro No. 75

Pregunta 3.16

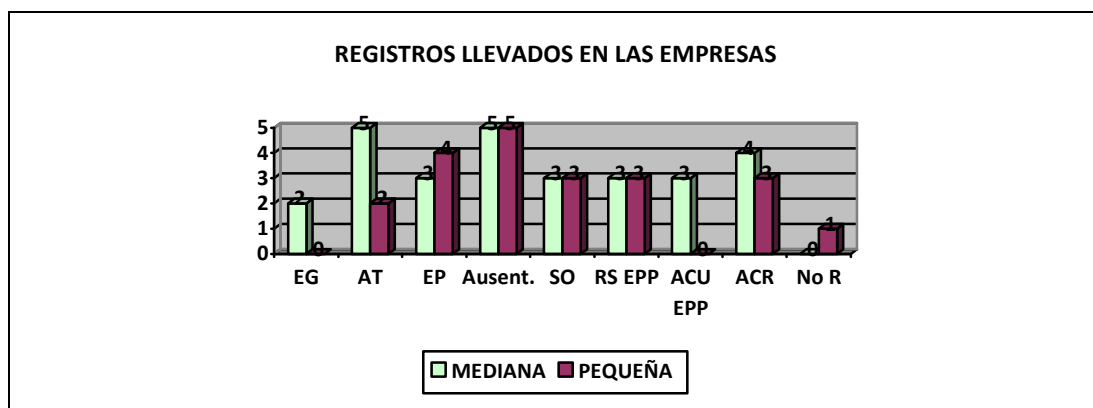
REGISTROS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
EG	2	40%	0	0%
AT	5	100%	2	33%
EP	3	60%	4	67%
Ausent.	5	100%	5	87%
SO	3	60%	3	50%
RS EPP	3	60%	3	50%
ACU EPP	3	60%	0	0%
ACR	4	80%	3	50%
No R	0	0%	1	17%
TOTAL	5	100%	6	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 65

Pregunta 3.16 En valores

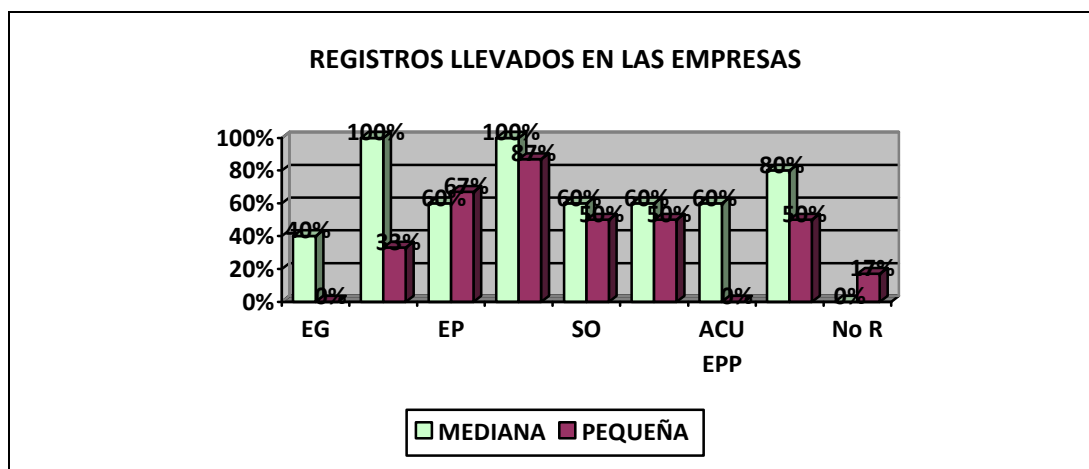


Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Gráfico No. 66

Pregunta 3.16 En porcentaje



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Ginger Castillo

Respecto a las estadísticas que se llevan, en el caso de las medianas empresas, el 100% de las empresas llevan registros de accidentes de trabajo y de ausentismo en la misma proporción, un 80% lleva registro sobre la asistencia a la capacitación sobre riesgos, el 60% se repite en los siguientes registros: inducciones en salud ocupacional enfermedad profesional, 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, un 40% lleva registros de enfermedad general y un 0% no lleva registro, lo cual nos permite concluir que por lo menos cada empresa llevar un registro. En las pequeñas empresas el 87% lleva registros de ausentismo, el 67% de enfermedad profesional, el 50% de inducciones en salud ocupacional, otro 50% de registro individual del suministro y reposición de los EPP, otro 50% lleva un registro sobre la asistencia sobre la capacitación de riesgos, y el 33% lleva registros de accidentes de trabajo, un 17% no lleva ningún registro, un 0% registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP y otro 0% registros de enfermedad en general.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron con en el presente estudio, tomando en cuenta toda la información generada por las encuestas para un análisis objetivo sobre las variables estudiadas.

Se recuerda que el objetivo general de la investigación fue, caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizativa y la calidad del empleo en la mediana y pequeña empresa (Pyme) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector fabricación de sustancias y productos químicos

6.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones se encuentran divididas y analizadas en 3 horizontes: interno, de desarrollo y de maduración e implementación.

HORIZONTE INTERNO

Este nivel agrupa las principales actividades y principios que constituyen los pilares fundamentales de la empresa y las guías para su desarrollo futuro.

a) Planeación estratégica

En la investigación aplicada se pudo ver que en un 83% de las PYMEs elaboran el plan estratégico, el mismo que es conocido sólo por la gerencia de las empresas; para la elaboración de este plan la gerencia es quien participa de manera más activa y profunda y en algunos casos el personal administrativo colabora de alguna manera.

Toda herramienta requiere de evaluaciones constantes y monitoreo que le permitan medir con objetividad los avances y tomar decisiones para evitar o corregir alguna situación determinada, actualmente contamos con una valiosa herramienta como el Balance Scorecard la misma que es utilizada por un 67% en promedio de las PYMEs investigadas, una planificación a largo plazo es necesaria y la mayoría de las empresas realizan evaluaciones de su planificación de manera continua.

b) Actitud, valores centrales y clima organizativo

La actitud y los valores centrales de la empresa constituyen la espina vertebral de los negocios e influyen en la manera de hacer las cosas, por esta razón los empresarios respondieron que la innovación y la creatividad es una de las características que los distinguen de las otras empresas y además la disposición al riesgo también esta siempre presente en la organización.

Uno de los principales objetivos dentro de la mediana y pequeña empresa es la obtención de ganancias para el negocio, seguido por la autorrealización y deseo de prestigio como los principales componentes que motivan a los empresarios en el negocio, sin embargo la integración en el grupo social ocupa el último lugar, lo que podría ser causa de la falta de asociatividad actual entre empresarios.

Los resultados de la encuesta nos muestran que dentro de la empresa se mantienen buenas relaciones laborales entre los empleados y existe colaboración de su parte hacia la empresa, esto explica que el clima laboral de manera global se encuentra identificado entre un ambiente normal y activo y muy estimulante.

c) Reclutamiento, selección y evaluación del desempeño

La selección del personal se lo realiza mayoritariamente de manera interna en las empresas y de manera menos frecuente con asesoría externa o mixta.

Tanto en la mediana como en la pequeña empresa las mayores dificultades para retener a profesionales calificados radican en: existe incapacidad para atraer empleados capacitados, no se puede retener a los empleados mejor calificados y en algunas ocasiones el perfil del empleado no está alineado con el de la empresa.

La evaluación de desempeño del personal en las empresas es tomada en cuenta y practicada con cierta periodicidad, estas evaluaciones en su mayoría son ejecutadas de manera semestral.

Los modelos de comportamiento más destacables en la dinámica de gestión de la empresa son: participativo en su mayoría, seguido por modelos de apoyo y autocrático.

d) Capacitación, formación, promoción interna y calidad de empleo

En promedio más de un 90% de las empresas ha realizado actividades de capacitación y el plan de formación es utilizado en la mayoría de las empresas, conscientes de la importancia de esta actividad.

En la mediana empresa la promoción interna es considerada como bastante importante y medianamente importante y muy pocas empresas consideran a la promoción interna como algo importante.

En general el desarrollo tecnológico, el desarrollo de los sistemas de información y la gestión organizativa producen un mediano efecto en la calidad de empleo.

e) Cultura organizacional

En promedio puede observarse que el sistema de incentivos y recompensas de las pequeñas y medianas empresas está desarrollado (3.9 puntos).

La mayor preocupación para los empresarios por mejorar el entorno laboral se centra en algunos aspectos de manera primordial, como son: creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos, aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo, asesoría permanente a los empleados,

toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo y participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo, en el caso de la mediana empresa estas preocupaciones son de mayor importancia que en las pequeñas empresas.

HORIZONTE DE DESARROLLO

Dentro de este nivel se encuentran enmarcadas los diferentes tipos de gestiones que realizan las PYMEs para lograr un mayor fortalecimiento organizacional interno e incursionar en el fortalecimiento de la empresa de manera externa.

f) Gestión de los recursos financieros

Referente a la adquisición de financiamiento para las PYMEs por parte de las instituciones financieras se pudieron determinar que las principales barreras para acceder a los créditos bancarios son: la rigidez en los requisitos establecidos, las tasas de interés elevadas y los costos de administración.

Sin embargo este factor les afecta para la aplicación y obtención de créditos bancarios, sin embargo las PYMEs estudiadas sólo poseen un 10,5% en promedio de deuda y la mayoría de las PYMEs contaron con financiamiento a corto y en menor porcentaje a largo plazo, donde es importante destacar que si bien en cierto no poseen mayores deudas con entidades financieras, uno de los motivos principales son las barreras para los créditos.

g) La conectividad en las Pymes

El mundo cambia constantemente y dentro de estos cambios la tecnología, la conectividad y los sistemas de información se han transformado en elementos fundamentales para hacer negocios, el internet es un medio masivo de comunicación que ha revolucionado el mundo y la manera de hacer negocios, conscientes de ellos las PYMEs en un 100% utilizaron internet para su operación, donde se pueden incursionar en prácticas de comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas (e-business), otra de las ventajas de este medio es tener una página web que identifique a la empresa y le posibilite colocar sus productos para que sean observados por todo el mundo, sin embargo sólo el 63% en promedio de las PYMEs poseen un sitio en internet.

h) Gestión de los recursos comerciales

Comercializar un producto va más allá de producirlo y exponerlo al mercado, es decir es la manera en la que el producto llega de manera ingeniosa al consumidor para que su producto sea conocido y apreciado en el mercado, por ello una de las herramientas más usadas para comercializar los productos es utilizar publicidad, propaganda o medios para difundir e informar sobre la existencia de un producto, en nuestra investigación se pudo obtener información referente a este punto donde se revela que el 54% de las PYMEs invierten en publicidad y el resto no lo hace. Las ventas del año anterior estuvieron destinadas a una composición de mercado que va de dos a cuatro mercados en su mayoría.

i) La gestión tecnológica en las Pymes

El tipo de tecnología empleada por las empresas y productos ofrecidos son parte de la gestión tecnológica, por esta razón dentro de este estudio se investigó sobre el uso de tecnología fija o flexible usada por las empresas, los datos recogidos nos muestran que la mediana empresa emplea en un 80% la tecnología flexible y en el caso de las pequeñas empresas la tecnología flexible es usada en un 67% lo cual nos sugiere que en su mayoría las empresas son adaptables.

La investigación realizada reveló que el mayor obstáculo para realizar innovaciones, son las limitaciones de orden económico. Los retos de innovación son bastante grandes para los próximos años y algunos de esos retos serán: la transformación de las ideas en bienes y servicios comerciales y el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional.

Las prácticas de producción más limpia son ejecutadas por todas las empresas empleando diferentes opciones para ayudar al medio ambiente y preservar la naturaleza.

HORIZONTE DE MADUREZ E IMPLEMENTACIÓN**j) Gestión de la calidad y configuraciones organizativas**

La gestión de calidad en las empresas es necesaria e inminente, sin embargo el sistema de gestión de calidad más usado es la ISO 9001, sea por factores de desconocimiento de la utilidad o por falta de información.

Toda empresa necesita de una estrategia definida y competitiva referente a sus productos, por esta razón las empresas han adoptados las estrategias de productos enfocados a segmentos de mercado específicos y ofertar productos diferenciados de alto precio, lo que nos lleva a concluir que las PYMEs si consideran factores como la calidad dada al cliente y no sólo buscan abaratar costos sin medir el impacto en la satisfacción del cliente, si embargo las exportaciones todavía son un mito que no les deja pensar en las relaciones internacionales con sus clientes, pero la iniciativa existe, la manera de hacerlo debe ser encontrada, pero lo importante es la predisposición a la internacionalización de las PYMEs.

k) La gestión de los sistemas de información

En general casi todas las empresas poseen varios tipos de software para el apoyo de los sistemas de información, entre ellos, aplicaciones para la gestión contable, herramientas informáticas básicas, herramientas para la aplicación de nómina, para la gestión de producción y de clientes, sin embargo es primordial considerar si estas herramientas son usadas de la manera más eficiente y mejor aprovechadas.

El nivel de desarrollo en el que la empresa se encuentra respecto al uso de software como apoyo a la gestión administrativa se basa en su mayoría en el sistema de soporte a la toma de decisiones y de igual manera con los sistemas transaccionales y en un menor porcentaje los sistemas transaccionales estratégicos, los sistemas de información geográfica no fueron mencionados por ninguno de los empresarios.

El acceso a Internet vía inalámbrica, a través de fibra óptica, dial up son los medios mayor utilizados para acceder al internet, la red celular o a través de una conexión satelital no son medio implementados por este tipo de empresas.

1) Salud ocupacional y seguridad industrial

Si vemos en conjunto a las empresas estudiadas, son pocas las que cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, el número de empresas que no poseen ninguno de los dos programas es significativo y un porcentaje pequeño cuenta con alguno de estos programas.

Respecto a los registros que se llevan en las empresas podemos concluir que los más utilizados son los registros de accidentes de trabajo, sobre la asistencia a la capacitación sobre riesgos, ausentismo, enfermedad profesional, de inducciones en salud ocupacional, entre otros, las empresas generan diferentes registros que en su mayoría no son llevados por todas las empresas, como debería ser, al contrario estos registros se llevan a criterio del empresario o de quien se encuentra a cargo de esta área.

6.2 RECOMENDACIONES

En esta sección se exponen un conjunto de recomendaciones que podrían mejorar varios de los aspectos investigados.

HORIZONTE INTERNO

La estructura de las recomendaciones conserva la misma forma en la que se desarrollaron las conclusiones

a) Planeación estratégica

Para mejorar la planeación estratégica y tener mejor capacidad de gestión orientada a alcanzar los objetivos de la empresa, las PYMEs pueden ser parte de las capacitaciones que la Capeipi ofrece, donde se cuenta con personal capacitado y calificado para darles una guía e ideas sobre el manejo de planificación organización y métodos de control para la empresa y sus procesos.

b) Actitud, valores centrales y clima organizativo

Otro programa que trabaja por las PYMEs es el programa AL-Invest IV, que busca el consorcio de gremios empresariales de los países pertenecientes a la CAN, este programa que comenzó en el año 2009 hasta el año 2012 brinda varios beneficios como asistencia técnica y capacitación a las empresas, para lo que se conformarán núcleos (consorcios) y apoyarán a la reformulación de procesos y la mejora de los productos, donde se realizarán ferias y ruedas de negocios, donde se integren y se asocien las empresas y comprendan la importancia de compartir, ser socios y tener mayor integración con el grupo social de su industria.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere a la preocupación que las empresas le dan a los asuntos sociales y ambientales dentro de sus operaciones

empresariales y su relación con terceros, por esta razón las PYMEs tiene la oportunidad de adoptar nuevas actitudes empresariales responsables en beneficio de su empresa y de las demás personas a través de instituciones como el Instituto de Responsabilidad Empresarial (IRSE), que buscan llegar a un perfeccionamiento social a través del humanismo y la solidaridad mediante charlas, seminarios, conferencias, encuentros y capacitaciones para que la cultura de responsabilidad social sea compartida también por las universidades, gremios, agrupaciones y esto lo está logrando mediante la implantación del modelo de la RSE denominado LA RUTA DE LA RSE®.

Otra institución que apoya esta causa es la Comisión Europea, siguiendo este link: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign> se puede acceder a una guía donde las PYMEs pueden encontrar información interesante sobre este tema:

GUIA
Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa para Pequeñas y Medianas Empresas
Breve introducción a algunos pasos simples que las empresas pueden dar para integrar la Responsabilidad Social Corporativa en sus prácticas diarias de empresa. Destaca las maneras en que la Responsabilidad Social Corporativa puede contribuir a que su empresa sea más competitiva.
Estudio de casos reales
Recopilación de 10 ejemplos reales de Pequeñas y Medianas Empresas de toda Europa. Muestra cómo estas empresas han logrado ser más competitivas gracias a su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa.

Cuestionario de concienciación

El cuestionario se puede cumplimentar en 10 minutos. Está diseñado para ayudarle a identificar los puntos que podrían ser útiles y relevantes para su empresa.

Guía de comunicaciones sobre RSC

Las comunicaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa no tienen por qué ser complicadas y pueden ayudarle a conseguir el máximo beneficio en los pasos que dé. Esta guía muestra cómo hacerlo.

La Norma Internacional ISO 26000, ha sido diseñada para proporcionar directrices sobre responsabilidad social, es una oportunidad única de dar forma al futuro. Las empresas que vinculan sus esfuerzos con prácticas de responsabilidad social son aceptadas y reconocidas de mejor manera por sus clientes quienes valoran y reconocen positivamente su compromiso efectivo y transparente.

Una gestión socialmente responsable trae su ruta clara de por dónde caminar en responsabilidad social empresarial y podemos señalar algunos aspectos: atraer y retener inversionistas, reducir riesgos y costos, apoyar políticas públicas y fortalecer a las instituciones del conjunto social, licencia social para operar, promover la creación de nuevas oportunidades de negocio, estimular la competitividad sostenible, mejorar la reputación corporativa y fortalecer la marca, fidelizar clientes, atraer y retener los mejores colaboradores, esta norma trae consigo varios beneficios para las empresas como:

BENEFICIOS
Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable
Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los stakeholders (incluyendo los empleadores)
Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de stakeholders
Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio (implementación de un mercado abierto y libre), complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes

c) Reclutamiento, selección y evaluación del desempeño

Mejorar el desempeño implica mejora la productividad e implantar mejoras en la manera de realizar las actividades, por esta razón las personas que ejecutan los trabajos necesitan de cierto apoyo y una metodología que los guía para mejorar constantemente.

Por ello el primer paso es el diagnóstico e identificación del problema o cambio que se requiere realizar y luego se aplica un proceso de mejora que podría considerar las siguientes etapas:

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Observar el entorno y el proceso.
2	Identificar los problemas: desperdicio tiempos perdidos, imperfectos.
3	Buscar las causas
4	Mejorar el problema e implantar las soluciones
5	Estandarizar el trabajo
6	Multiplicar el cambio dentro del área
7	Alinear la mejora a la estrategia de la PYME
8	Motivar al aprendizaje organizacional y repetir los ciclos de mejora

d) Capacitación, formación, promoción interna y calidad de empleo

El CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional), organismo ecuatoriano que busca: *“impulsar y facilitar eficientemente la capacitación y la formación profesional laboral de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos del país y de vida de los trabajadores”*³⁵, esta institución busca financiar la capacitación y formación que los empresarios desean brindar a sus trabajadores, pero que en varias ocasiones no es factible por la falta de presupuesto.

³⁵ CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL. [http://www.cncf.gov.ec].

Las actividades esenciales de la CNCF son:

- a) Acreditación de centros de capacitación y formación profesional.-** actividad que la ejecuta la Secretaría Técnica. Definiéndose como Centro de Capacitación a todas las personas jurídicas, públicas, privadas o mixtas, sin fines de lucro, con capacidad legal para obligarse, que desarrollan actividades de capacitación y formación profesional, y que cuentan con infraestructura, sistemas administrativos y técnicos funcionales.
- b) Financiamiento de capacitación.-** El financiamiento de la capacitación se ofrece a todos los trabajadores en relación de dependencia de empleadores privados contribuyentes al CNCF, en centros de capacitación debidamente acreditados por la Secretaría Técnica del CNCF, conforme a las políticas y normas establecidas por el Directorio de la Institución.³⁶

Existen varios operadores de capacitación que interactúan con la CNCF, los empresarios deben aprovechar estas oportunidades y las diferentes instituciones deben difundir la información para que su misión cada vez llegue a más sectores.

Beneficio de la capacitación para las organizaciones y para el personal

BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES	BENEFICIOS PARA EL PERSONAL
Conduce a una rentabilidad más alta	Permite el logro de metas individuales
Contribuye a la formación de líderes	Elimina los temores a la incompetencia
Mejora la forma de resolver los conflictos	Aumenta el nivel de satisfacción del puesto
Se promueve la comunicación interna	Mejora la asertividad y confianza de las personas.
Mejoramiento de conocimientos en todos los niveles	Mayores herramientas para evitar problemas
Los objetivos por cumplir de la empresa siguen acercándose	Mejora la toma de decisiones

³⁶ *Ibíd.*

En cuanto a la promoción interna donde los empresarios no le dan una importancia adecuada a este tema, sin embargo teniendo en cuenta el efecto motivador de esta estrategia se deben considerar ciertos factores para evaluar si es necesario una promoción o quien realmente la merece y a que tiempo.

Uno de los factores claves de la empresa para poseer una estructura sólida está dado por las personas que trabajan en la empresa; por ello para el caso de los ascensos, deben ser promocionados a otros puestos, no por su antigüedad en el trabajo, sino por la evaluación de la clase de conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para que se ajuste al puesto que se necesita cubrir, es decir los roles y los perfiles de cargo deben estar bien definidos y deben ser ocupados por las personas idóneas y más calificadas.

Para efectos de promociones deben distinguirse claramente dos cosas: la lógica y el sentimiento, una promoción no puede ser hecha basada en decisiones tomadas de manera sentimental sin considerar las cuestiones lógicas, considerar que una persona merece una promoción porque es parte de la familia, un buen amigo o alguien que ha demostrado ser leal no constituyen los requisitos necesario mínimos para calificar la postulación a un cargo, es necesario analizar de manera crítica que factores son necesarios para que el próximo ocupante del cargo sea quien posea los elementos mínimos necesarios para desempeñarlo de la mejor manera, con ello se evitan problemas como resentimientos o suspicacias por parte de las otras personas que integran la empresa, si se tiene clara la diferencia entre familia, operación y negocio las cosas tomarán un rumbo adecuado.

e) Cultura organizacional

Un sistema de recompensas e incentivos y sanciones debe ser bien evaluado dentro de la organización, es decir esta debe basarse en estrategias no monetarias, porque las mismas no tienen efectos duraderos a largo plazo, se pueden implementar otros métodos como: distintivos, elección del mejor empleados del mes, clubs deportivos y eventos de participación donde se incluyan a los clientes internos de las empresas.

Otro elemento vital en la cultura organizacional es el comportamiento que el líder mantiene en su empresa y la manera en que la dirige, por esta razón el comportamiento autocrático se debe modificar y los dueños de las PYMEs pueden adoptar otras posiciones para mejorar la inversión de su tiempo en las cosas importantes, manteniendo una plana de gerentes o personas encargadas de las áreas que poseen el empowerment suficiente para tomar las decisiones acertadas y tomar el control sobre sus funciones y así el gerente se puede ocupar de cosas trascendentales y evita un desgaste físico y mental innecesario.

HORIZONTE DE DESARROLLO**f) Gestión de los recursos financieros**

Una de las operaciones para mejorar la liquidez de las PYMEs sería el Factoring, donde las empresas tendrían más oportunidades de administrar su dinero e invertirlo de mejor manera en la posteridad.

El factoring es una operación que consiste en ceder la "cartera de cobro a clientes" (facturas, recibos, letras sin embolsar) de un Titular a una firma especializada en este tipo de transacciones (sociedad Factor), convirtiendo las ventas a corto plazo en ventas al contado, asumiendo el riesgo de insolvencia del titular y encargándose de su contabilización y cobro; es decir, consiste en la compra de los créditos originados por la venta de mercancías a corto plazo.

Las operaciones de factoring pueden ser realizadas por entidades de financiación o por entidades de crédito: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, donde estas instituciones serían aliados de las empresas y prestarían un servicio de beneficio mutuo.

El factoring es apto sobre todo para aquellas PYME cuya situación no les permitiría soportar una línea de crédito. Debido a que el servicio de factoring ofrece a una empresa la posibilidad de liberarse de problemas de facturación, contabilidad, cobros y litigios que exigen un personal muy numeroso.

Muchos requisitos son necesarios para mantener una empresa, entre ellos tenemos: obtención de registros sanitarios, elaboración de tablas nutricionales, obtención de permisos de funcionamiento, patentes, etc., que en muchas ocasiones disminuye el tiempo que se podrían enfocar en la producción de la empresa y que podrían paralizar las actividades de la misma, para dar solución a estos inconvenientes la Capeipi a desarrollado un módulo dentro de los servicios ofertados por esta institución llamado CENREG, donde este tipo de trámites pueden ser tratados de manera rápida y eficiente.

g) La conectividad en las Pymes

Las entidades financieras y otros organismos han desarrollado servicios en línea que podrían ser aprovechados por los empresarios por su fácil acceso y grandes beneficios. Otros accesos en línea que el empresario debe considerar, son las participaciones en las licitaciones para entidades públicas a través de MIC, debiendo cumplir con el requisito de constar inscrito en el RUP (Registro único de Proveedores).

Las páginas web son un mecanismo de contacto entre las empresas y el mundo, en muchas ocasiones las PYMEs no tiene portales propios por los costos para diseñarlas, sin embargo existen herramientas como SemanticWebBuilder, que permite crear portales de manera rápida y gratuita, donde no se necesita tener conocimientos de programación o contratar a un experto en este tema, esta herramienta es una plataforma de código abierto que permite reducir el costo de invertir en la elaboración de estos portales y se puede brindar una mayor comunicación a los clientes, monitorear el comportamiento de los accesos al portal, es así como están trabajando algunas PYMEs de México, donde sólo se necesita ingresar a la página web de Infotec y descargar esta aplicación.

h) Gestión de los recursos comerciales

La comercialización de los productos vía online ha tomado gran fuerza en la empresa, para lo cual las empresas tiene varias opciones para ofertar sus productos sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero, por ejemplo pueden colocar anuncios en forma de blog o comentarios en sitios estratégicos donde

existe una afluencia de gente navegando en las distintas páginas, a su vez y de una manera más estratégica podrían ser parte de las diferentes instituciones que promocionan los productos ecuatorianos a través del internet, como por ejemplo la Capeipi ofrece un servicio denominado “Tiendas Virtuales” donde se busca facilitar las relaciones comerciales del Ecuador con otros países y promocionar los productos, esta opción es bastante interesante y además cuenta con una gran ventaja esta institución ya es conocida a nivel mundial, lo que respalda y provee una plataforma que transmite información que tiene altos niveles de aceptación y es una página localizable que otorga mayor crédito y posibilidades de expansión internacional.

Otra de las alternativas presentes es convertirse en miembro de las redes virtuales existentes, como el Facebook y el hi5, donde existe un tráfico de visitantes continuo y numeroso, constituye una excelente herramienta para crear redes sociales, si bien estas redes sociales no son sitios de compra y venta de productos, son sitios que nos permitirían crear enlaces para entablar relaciones comerciales, el secreto está en ubicar el contenido en un lugar visible y atractivo para los navegantes, de la misma manera YouTube es otra opción donde se puede mostrar un video institucional donde se incluyan los productos y características del mismo, el ingenio y la manera de captar la atención de los clientes es el plus que permitirá beneficiarse de la tecnología y sacar el mayor provecho a estas nuevas alternativas de comercialización.

A veces resulta costoso realizar estudios de mercado, perfiles del mercado y productos, acceder oportunidades comerciales y obtener bases de datos relacionados a la competencia y al producto que se oferta, sin embargo la Capeipi

cuenta con un servicio denominado REDCO, donde se pueden realizar consultas sobre información comercial que ahorrarían mucho tiempo y dinero y proporcionan información valiosa y variada sobre diferentes temas de interés.

i) La gestión tecnológica en las Pymes

La Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología del Ecuador SENACYT, adscrita al Ministerio de Industrias y Competitividad, se encuentra preocupada por la baja inversión destinada para la investigación y desarrollo científico en el Ecuador, por lo tanto tienen varias tareas fundamentales como: lograr que una de las políticas de gobierno busquen el desarrollo del país mediante investigación, promover de manera continua la importancia y las ventajas que la investigación trae consigo para el país y las empresas en general, buscando espacios en las oportunidades y emitiendo esta información a las PYMEs y al sector productivo y finalmente conseguir que las empresas incorporen cultura de desarrollo e investigación interna.

Es de conocimiento público que las innovaciones necesitan de financiamiento para su ejecución y desarrollo, por esta razón los empresarios deben administrar de manera eficiente los flujos de dinero que mantiene la empresa, para poder adoptar políticas de gastos e inversiones inteligentes y prácticas que les permitan incrementar el espacio de innovación en la empresa como un puntal de desarrollo y retorno de beneficios monetarios y no monetarios. Además el estado se encuentra preocupado por incentivar a la producción y la innovación para lo cual maneja fondos destinados a estos temas, los cuales son manejados a través de

diferentes instituciones gubernamentales como: la CFN, la SENACYT, el Banco de Fomento entre otros.

Otro aspecto referente a este tema, donde la responsabilidad social de las empresas entra en el juego de la implementación de soluciones ambientales como el uso de materiales reciclados, reuso y reciclaje, ecodiseño de productos, optimización del proceso productivo, sustitución de materiales tóxicos y/o peligrosos, gestión de residuos y desechos.

El estado también puede contribuir con esta iniciativa para promover procedimientos que favorezcan al medio ambiente y reduzcan la contaminación, un ejemplo claro de esto es la gestión que realiza la CCAD, que es la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) con el apoyo del Centro Nacional de Producción más Limpia de Panamá (CNP+L) del Consejo Nacional de la Empresa Privada, institución que promueve la entrega de premios y reconocimientos que se otorga a las empresas que se esfuerzan por el mejoramiento continuo de sus productos, procesos y servicios, para lograr un mejor desempeño ambiental y un aumento de su competitividad; aspectos abordados conjuntamente a través de la Producción Más Limpia (PML).

Actualmente las prácticas de producción más limpia implica la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, a la producción de bienes y servicios, es decir reducir los riesgos de contaminación ambiental para los seres humanos y la naturaleza y lograr la sostenibilidad económica y del medio ambiente a largo plazo, lo que es un llamado inminente a los gobiernos, empresarios, organizaciones ecologistas y todos los habitantes de

todas la ciudades del mundo para que se sensibilicen y se trabaje por manejar la energía de manera eficiente, producir productos orgánicos o biodegradables para poder reducir la contaminación y mejorar la calidad de vida de las personas.

HORIZONTE DE MADUREZ E IMPLEMENTACIÓN

j) Gestión de la calidad y configuraciones organizativas

La configuración organizativa y la manera de ampliar los horizontes del mercado empiezan por un cambio en la calidad y en la manera de pensar de los empresarios y la ayuda de empresas como la CORPEI, CONQUITO, FEDEXPORT y el MIC-CAF ayudan a que estos proyectos de exportar se cumplan, donde las empresas cuenten con los requisitos como tener sistemas de gestión de calidad, sistemas de seguridad e higiene y que así la empresa empieza a formarse un futuro internacional.

La Corpei brinda apoyo a los empresarios exportadores para ingresar al mercado de la Unión Europea, donde se les brinda asesoramiento en temas de exportación, como los requisitos y controles aplicados a los productos en los países europeos, estrategias para mejorar sus negociaciones internacionales, Conquito también se ha integrado con la AESOFT para trabajar con los empresarios y crear oportunidades de negocios internacionales creando redes de apoyo a las PYMEs, estas oportunidades deben ser aprovechadas por las PYMEs, el contingente de recursos y de personal que apoya esta iniciativa están dispuestos a ayudarlos y brindarles apoyo al más alto nivel.

k) La gestión de los sistemas de información

Las PYMEs utilizan varios tipos de software y para ello se podrían crear programas como los que HP ha implantado en México, donde se tiene la opción de arrendamiento de los diferentes tipos de equipos y soluciones a un plazo de 24 meses sin intereses, donde la empresa puede aprovechar las ventajas de la tecnología sin hacer desembolsos de dinero con importes bastante altos en una sola etapa, haciendo este contrato la empresa tendrían tres opciones: regresar el equipo y negociar otro tipo de equipo, comprarlo a valor de precio de mercado o extender el periodo de arrendamiento por seis meses más o un año y una de las ventajas de este programa sería que las empresas mientras tengan vigente el contrato los equipos arrendados poseen las mismas garantías como cuando se efectúa una venta, por lo que el cliente contaría con el respaldo y soporte técnico de la compañía proveedora.

Otro de los inconvenientes que se presentaba en esta área era la falta de dinero para estar a la vanguardia de la tecnología referente a la adquisición de software que ayude a la empresa en su gestión, para ello existen sitios que ofrecen descargas de programas, artículos y formatos útiles de forma legal y sin costo para mejorar el desarrollo de las PYMEs, a continuación se detallan el tipo de opciones que se manejan en estas páginas y sus direcciones:

OPCIONES	DETALLES	LINK
Open Office	Esta suite te ofrece un procesador de textos, hoja de cálculo y programa para presentaciones. Su funcionalidad y potencial son enormes y es la competencia gratuita del paquete de Microsoft	http://www.openoffice.org/
Skype	Este programa te ayuda a ahorrar dinero en llamadas, sobre todo si son internacionales. Es como el Messenger, pero con voz y opción de conectarse a la red telefónica. Sólo necesitas el micrófono y las bocinas de tu computadora para comunicarte. Las llamadas entre tus contactos con Skype son gratuitas y tienes opción a videollamadas si cuentas con cámara web. Lo mejor es hacer una lista de amigos para aprovechar las llamadas sin costo.	http://www.skype.com/
Kompozer	Si quieres programar una página web y no tienes dinero, ésta es tu opción. Tiene un manejo muy amigable similar al de un procesador de textos para páginas web. Si lo combinas con Filezilla, ya tienes un sitio listo.	http://kompozer.net/
WinRAR	La paquetería tradicional representa un fuerte gasto, por lo que mandar archivos adjuntos por mail es una buena opción. Ahora los requerimientos hacen necesario el envío de comprimidos en formato ZIP o RAR, que cada vez se vuelven más comunes, para trabajar con ellos lo mejor es este programa, que no cuesta ni un peso.	http://www.rarlab.com/

Otro organismo ecuatoriano que brinda ayuda a las PYMEs es la AESOFT, institución que brinda capacitación sobre software a las empresas sin ánimos de

lucro, es miembro de la Asociación Latinoamericana de entidades de tecnología Informática – ALETI y de WITSA la Asociación Mundial de Tecnología, las PYMEs que se unan a esta empresa podrían tener beneficios como estar en contacto con proyectos gremiales y misiones comerciales que esta institución realiza para promover el comercio internacional, además tendrían acceso a las invitaciones que este grupo recibe de las embajadas extranjeras y del ministerio de relaciones exteriores para participar en ofertas y concursos para la venta de sus productos y tiene varios tipos de software con los que pueden trabajar como software: contable, para aplicaciones técnicas, archivo, documentación, productividad, etc.

Para la aplicación e implementación de las tecnologías de la información, las empresas proveedoras de las mismas deben tener en cuenta varias consideraciones como la presentación de una gama de productos que justifiquen su utilidad y adquisición para las PYMEs dado que la adquisición de la tecnología implica un gasto para los empresarios, si se logra presentar los beneficios que los sistemas de información podrían brindar a las empresas, demostrar el retorno de la inversión, seguramente las empresas que proveen estas soluciones brindarán mejoras tangibles.

Si bien es cierto los sistemas de información son herramientas útiles para los negocios, estos no son la solución a los problemas de los empresarios, se debe tener muy en claro que estos sistemas por sí sólo no garantizan incremento en la productividad, mayores ventas, reducciones en costos y otros objetivos de mejoramiento, pero si son una guía y una fuente y administración de información

que le permite tener al empresario una visión óptima del negocio y puede obtener soluciones mediante el uso de estas herramientas.

Las soluciones ofertadas a las empresas deben ser evaluadas, es decir deben satisfacer las necesidades de los negocios, deben ser adaptables, soportar varios entornos, parametrizados y deben ser amigables para el usuario, por tanto las empresas que comercializan software deben hacer un estudio profundo considerando estas y otras variables.

1) Salud ocupacional y seguridad industrial

Los programas de salud deben prestar y motivar la implantación de las diferentes condiciones favorables para que el trabajador desempeñe su trabajo, donde el personal esté bien capacitado antes de ejecutar su trabajo, cuente con un ambiente seguro para hacerlo, que se encuentren en óptimas condiciones física y mentales, implementar dispositivos de seguridad y sobre todo monitorear los constantes cambios para que la salud de los empleados no se vea afectado en un largo plazo, esto debe ser considerado al momento de diseñar los puestos de trabajo, para ello las PYMEs cuentan con información suficiente a través de varias instituciones como la Capeipi y la información disponible en la red.

La gerencia debe demostrar que trabaja en una estrategia sólida para minimizar los riesgos de la industria, implementaciones de controles técnicos, reducir los accidentes que tengan un impacto ambiental regional y mundial y dotar a los empleados de la protección necesaria. Los programas de salud y seguridad deben

tener como objetivos de localizar, evaluar, controlar y prevenir los riesgos laborales a través de capacitaciones para evitar los posibles accidentes de trabajo o condiciones ambientales que puedan perjudicar su salud.

Además, una ventaja de estos sistemas de prevención es que no necesitan ser tan caros, lo esencial es definir el tipo de trabajo, las instalaciones, los riesgos presentes y entonces diseñar el programa de prevención y de seguridad, que incluye acciones esenciales, como: que el trabajador sepa emplear su herramienta y maquinaria; que ésta tenga mantenimiento; haya buena iluminación y medidas para alertas sanitarias.

BIBLIOGRAFIA

1. ALTENBURG T. (2002). *La competitividad de la Pyme en los países en desarrollo*. Caracas: Nueva Sociedad.
2. BAGUER ALCALA A. (1995). *Alerta: descubre de forma sencilla y práctica a los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
3. BEKERMAN M. y SIRLIN, P. (1996). *Patrón de especialización y política comercial en la Argentina de los '90*. Eudeba.
4. CORPEI. (2009). [<http://www.corpei.org/inicio.ks>]. *Redes Corpei*.
5. CUESTA A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
6. CHIAVENATO I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
7. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. (2006). [<http://www.supercias.gov.ec>]. *Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN*.
8. FERNANDEZ G. (2006). [<http://www.monografias.com>]. *Criterios de definición y ámbitos de las Pymes*.
9. FLEITMAN J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill.
10. KOTLER P. (1999). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
11. MARCONI S. y SAMANIEGO P (2009). [www.bce.gov.ec]. *Las fuentes del crecimiento económico: Una perspectiva a partir de la demanda”, Banco Central del Ecuador. Notas técnicas del Banco Central del Ecuador. No 19*.
12. MENDOZA H. (2006). [<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf>]. *Sistemas de información*.
13. PORTER E. (2002). *Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

ANEXOS

**LISTADO DE ENCUESTAS
EFECTIVAS PARA EL SECTOR
MANUFACTURERO EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

**LISTADO DE ENCUESTA EFECTIVAS
PARA EL SECTOR MANUFACTURERO
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
PARA TODAS LAS SUB ACTIVIDADES**

No. Empresa CIU Tamaño

PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS

1	Macafri	1511	Pequeña
2	Agro industrial	1511	Pequeña
3	Solyprod	1511	Pequeña
4	La Suiza	1511	Mediana
5	Produplant	1511	Pequeña
6	Carsanfermi	1511	Pequeña
7	La Campesina Cia. Ltda.	1511	Pequeña
8	Juris Cia. Ltda.	1511	Mediana

ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

9	Pastrycook S.A.	1541	Pequeña
10	Galletas broome Cia. Ltda.	1541	Pequeña
11	Hildapan Cia. Ltda .	1541	Pequeña
12	Panificadora la cana	1541	Mediana
13	Pasteleria royal cia	1541	Mediana
14	El pan frances s.a	1541	Mediana
15	Classic bun	1541	Pequeña
16	Grupo moderna	1541	Mediana
17	Ambato Cia. Ltda.	1541	Mediana
18	Mr bagel	1541	Mediana

**ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS
ALIMENTICIOS N.C.P.**

19	Industrial Prodemsá	1549	Pequeña
20	Pacari	1549	Pequeña
21	Arvasa S.A	1549	Pequeña
22	Cafe Moca Cia Ltda	1549	Pequeña
23	Avi-Forte	1549	Pequeña
24	ILCA Cia. Ltda.	1549	Pequeña
25	Everfrut	1549	Pequeña
26	Inperglen S.A	1549	Pequeña
27	Fincovie S.A	1549	Pequeña
28	Gabianny	1549	Pequeña
29	Cofica Export S.A.	1549	Pequeña
30	Aurico Cia. Ltda.	1549	Mediana
31	Alimentos Fortesan	1549	Mediana
32	Prod. Lac. Gonzales	1549	Mediana
33	Ilcon S.A	1549	Mediana

**PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES;
TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES**

34	Elasticos san jorge	1711	Pequeña
35	Textiles tornasol	1711	Pequeña
36	Intela	1711	Pequeña
37	Cumberland Co. Ltda	1711	Pequeña
38	Karffany Cia. Ltda.	1711	Pequeña
39	Ind Piolera Ponte	1711	Mediana
40	Fibratex Cia. Ltda.	1711	Mediana
41	Morlantex S.A.	1711	Mediana
42	Alexa Tejidos Cia. Ltda.	1711	Mediana
43	Politex	1711	Mediana
44	S.J Jersey Ecuatoria	1711	Mediana

**FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON
MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR**

45	Casa Bonita-Carla De	1721	Pequeña
46	A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47	Fatex	1721	Pequeña
48	Prisma Hogar	1721	Mediana
49	Nidal	1721	Pequeña
50	Textielites	1721	Pequeña
51	Mikonos S.A.	1721	Mediana
52	La Forroteca Cia. Ltda.	1721	Pequeña

**FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO
PRENDAS DE PIEL**

53	Ketsatex	1810	Pequeña
54	Confecciones Coyote	1810	Pequeña
55	Alco Textil	1810	Pequeña
56	Industrias Prisma	1810	Pequeña
57	Fabrica de tejidos I	1810	Pequeña
58	Jasa Internaciona	1810	Pequeña
59	Rita Cobo Teran CiaT	1810	Pequeña
60	Vanidades	1810	Pequeña
61	Pericles Picles	1810	Pequeña
62	Industrias Jogging	1810	Pequeña
63	Prunex Cia. Ltda	1810	Mediana
64	Lencería Fina S.A	1810	Mediana
65	Creaciones deportiva	1810	Mediana
66	Creamoda	1810	Mediana
67	Anahi Diseños	1810	Mediana
68	Fabicon Cia. Ltda.	1810	Mediana

**FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO
FABRICACION DE CALZADO**

69	Fabrical Cía. Ltda.	1920	Pequeña
70	Manuf.Flores Haro	1920	Pequeña
71	Buestan	1920	Mediana
72	Curtiembre Renacient	1920	Mediana
73	Inducalsa	1920	Mediana

**FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE
PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES**

74	Klass muebles	2022	Pequeña
75	sertorr cia ltda	2022	Pequeña
76	Modulares Cia Ltda	2022	Pequeña
77	Aserradero San Anton	2022	Pequeña
78	Muepromodul	2022	Pequeña
79	Artempo	2022	Mediana
80	Servimad	2022	Pequeña
81	Ecuachapas	2022	Mediana
82	Decoración	2022	Mediana
83	Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

**FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE
PAPEL Y CARTON**

84	Cartonera Andina S.A.	2101	Pequeña
85	Indeca	2101	Pequeña
86	Cartopel S.A.	2101	Pequeña
87	Cransa S.A.	2101	Mediana
88	Industria Omega	2101	Mediana
89	Incasa S.A.	2101	Mediana
90	Artes Gráficas Señal	2109	Pequeña
91	Industrias Kores	2109	Pequeña
92	Conversa	2109	Pequeña
93	Corrugados del Ecuador	2109	Pequeña
94	Marketpaching	2109	Mediana

**EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y
OTRAS PUBLICACIONES.**

95	Ekseption Cía. Ltda.	2211	Pequeña
96	Duo Diseño	2211	Pequeña
97	Casa del Estudiante	2211	Pequeña
98	Libresa	2211	Pequeña
99	Ediecuatorial	2211	Mediana
100	Grupo Santillana	2211	Mediana

**EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y
PERIODICAS**

101	Anaconda Comunicació	2212	Pequeña
102	Sistme Guia Metrohoy	2212	Pequeña
103	Offset Poly Color	2212	Mediana
104	Promostock	2212	Pequeña
105	Impremedios S.A	2212	Pequeña
106	PrismaCorp	2212	Pequeña
107	Davalos & Davalos	2212	Pequeña
108	Ediworld	2212	Pequeña

ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN

109	Jopasi Cía. Ltda.	2221	Pequeña
110	Editorial Litocrom	2221	Pequeña
111	Decoprint Cia Ltda	2221	Pequeña
112	Ecuamag Cia Ltda.	2221	Pequeña
113	Euroecuatoriana	2221	Pequeña
114	NewPrint Cia Ltda	2221	Pequeña
115	Bvcatrading Cia Ltda	2221	Pequeña
116	Cacorpo Cia Ltda.	2221	Pequeña
117	Vinuegraf	2221	Pequeña
118	Gráficas Vásquez	2221	Pequeña
119	Serv Gráficos Garzón	2221	Pequeña
120	Imprenta Santa Rita	2221	Pequeña
121	Imago Publicidad	2221	Pequeña
122	Graficas Cobos	2221	Mediana
123	Publiempack	2221	Mediana
124	CE Gráfico. S.A.	2221	Mediana

**FABRICACION DE PRODUCTOS
SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS
BOTANICOS**

125	Agromixtos Cia. Ltda.	2423	Pequeña
126	Flexo fama	2423	Pequeña
127	Jorge Ibarra y Compa	2423	Pequeña
128	Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129	Harvesting Fertilize	2423	Pequeña
130	Laboratorios Lupera	2423	Pequeña
131	Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132	Qualipharm	2423	Mediana
133	Lamosan	2423	Mediana
134	Cheva del Ecuador	2423	Mediana
135	Dichem del Ecuador	2423	Mediana

**FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES,
PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR,
Y PREPARADOS DE TOCADOR**

136	Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137	Atchem Corporation	2424	Pequeña
138	Tensid-Chemie S.A.	2424	Pequeña
139	Nerelia Torres Produ	2424	Pequeña
140	Lim Fresh Cia Ltda	2424	Pequeña
141	Sifflet cia Ltda	2424	Pequeña
142	Royal Chem	2424	Pequeña
143	Ecusdominio	2424	Pequeña
144	Cosmética Nancy Ríos	2424	Pequeña
145	Productos Belle	2424	Pequeña

**FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS
DE PLASTICO**

146	Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147	Improlim	2520	Pequeña
148	Plastimec	2520	Pequeña
149	Syro Cía. Ltda.	2520	Pequeña
150	Química Comercial	2520	Pequeña
151	Florempaque	2520	Pequeña
152	Ideplást Cía. Ltda.	2520	Mediana
153	Ramplast Cía. Ltda.	2520	Mediana
154	Empaquim	2520	Mediana
155	Rhenania S.A.	2520	Mediana
156	Evoplaster	2520	Mediana
157	Poliacrilart Cía. Lt	2520	Mediana
158	Plastiflan	2520	Pequeña
159	Ecuvasos	2520	Mediana
160	Acrilux	2520	Mediana
161	Loscocos	2520	Pequeña

**FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS
PARA USO ESTRUCTURAL**

162	Bovarco Cía. Ltda.	2811	Pequeña
163	Inprodal	2811	Pequeña
164	Incoayam	2811	Pequeña
165	Esysmet Cía. Ltda.	2811	Pequeña
166	Metalbosco Cía. Ltda.	2811	Mediana
167	Procelec Cía. Ltda.	2811	Mediana
168	Val - Pas	2811	Pequeña
169	Andicons Constructor	2811	Pequeña
170	Esacero S.A.	2811	Mediana
171	Imecanic	2811	Pequeña

**TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES;
DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS
A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR**

172	Esmetal S.A.	2832	Pequeña
173	Promecyf Cía. Ltda.	2832	Pequeña
174	Siebal S.A.	2832	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumb	2832	Pequeña
176	Autoferpa	2832	Pequeña
177	Galvometal S.A.	2832	Pequeña
178	E- manufacturing Cía	2832	Pequeña
179	Industria Logacho	2832	Pequeña
180	Claves La Gard CÍA. LTDA.	2832	Mediana

**FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER
MATERIAL**

181	Modulares Iván Ron C	3610	Pequeña
182	Madersiseño S.A.	3610	Pequeña
183	Moduldiem Cía. Ltda.	3610	Pequeña
184	Multiformas	3610	Pequeña
185	Ambiente Modular AMM	3610	Pequeña
186	Muebleria Rosita	3610	Pequeña
187	Technoswiss	3610	Pequeña
188	Italmueble Cía. Ltda.	3610	Pequeña
189	Equipar	3610	Pequeña
190	Multioficinas Cía. Ltda.	3610	Mediana
191	Decosa Cía. Ltda.	3610	Mediana

**LISTADO DE EMPRESAS UTILIZADO
EN EL ESTUDIO PROVENIENTES DE
LA SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑÍAS**

**LISTADO DE EMPRESAS UTILIZADO EN EL ESTUDIO
PROVENIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

#	RUC	NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTES LEGALES
1	1791773373001	FARBIOVET S.A.	MARCO BENAVIDES
2	1791972430001	AGROMIXTOS CIA. LTDA.	SAENZ FERNANDEZ JOSE RAMIRO
3	1792123518001	BIOPRONEC CIA. LTDA.	ING. FERNANDO PEREZ
4	1790002152001	CASA INDUSTRIAL FARMACEUTICA SA CIFSA	SAA JARAMILLO ANDRADE RAMIRO DOUGLAS
5	1791873742001	DIDELSA CIA. LTDA.	DELGADO JARAMILLO FANNY DE LOS ANGELES
6	1791880560001	GENETIA PHARMACTIVE S.A	VEGA NARANJO GALO IVAN
7	1791822412001	INSUCAMPO C.A.	VILLAMIL GONZALEZ GERMAN
8	1591704288001	LABORATORIO DE ESPECIALIDADES QUIMICO FARMACEUTICO LEQUI S.A.	CONTRERAS GARCES CLAUDIA IVETTE
9	1790693031001	LABORATORIOS LATURI C.LTDA	TUGENDHAT MARCUS IVONNE MARGARITA
10	1790336352001	LIRA LABORATORIOS INDUSTRIALES REPRESENTACIONES Y AGENCIAS SA	SAONA GARCIA JAIME RODRIGO
11	1791897498001	MEDISCIENCE S.A	ECHENIQUE ESTEBAN JOSE
12	1791801148001	PHARMAGEN S.A	REGA THEODULUZ JULIO ENRIQUE
13	1791175425001	AGRO - ANDEX CIA. LTDA.	OSPINA VELASQUEZ DARIO IGNACIO
14	1791769708001	ELI LILLY INTERAMERICA INC.	FLOR LOPEZ MARIO ALEJANDRO
15	1792172179001	ENZACTA ECUADOR S.A.	RAMON AREVALO ANDRES ALEJANDRO
16	1791113144001	ESSEXFARM S.A.	MAFRICHE MARIA DEL CARMEN
17	1791888650001	ETICAL LABORATORIOS ETICAL S.A	QUINTANA BURNS JORGE RICARDO
18	1791766199001	FARMAESVAL CIA. LTDA.	ROMO LEROUX MUÑOZ FRANCISCO XAVIER
19	1790051528001	LABORATORIOS WINDSOR S.A.	HINOSTROZA JARAMILLO JUAN FERNANDO
20	1791711785001	LAPERGESA S.A.	BENAVIDES MATARAZZO AUGUSTO FRANCISCO
21	1792095131001	LENFANT S.A.	RODRIGUEZ ROSALES RAUL VICENTE
22	1792087597001	MEDICHEM S.A.	REYES ORQUERA CATALINA EULALIA
23	1792161886001	QUALIPHARM LABORATORIO FARMACEUTICO S.A.	BASTIDAS DE JANON RODRIGO

**LISTADO DE EMPRESAS UTILIZADO
EN EL ESTUDIO PROVENIENTES DE
LA CAPEIPI**

**LISTADO DE EMPRESAS UTILIZADO EN EL ESTUDIO
PROVENIENTES DE LA CAPEPI**

#	RUC	NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTES LEGALES
1	1792133602001	LABORATORIOS LUPERA	LUPERA PAZMIÑO MARCELO GUSTAVO
2	1791403134001	FLEXOFAMA	VINICIO LIZCAINO
3	1790031399001	CHOVA DEL ECUADOR	POZO ZULETA ENRIQUE JAVIER
4	1791890965001	HARVESTING FERTILIZE	BAEZ CARLOS
5	1792181305001	AXAQUIM CHEMICALS	NARANJO VIVAR PATRICIO
6	1790975010001	COMPAÑIA AGROTECNICA J. I.	JORGE IBARRA ESCUDERO
7	1790085503001	LAMOSAN	MORAL SANCHEZ RODOLFO ALFONSO
8	1791753569001	BRONTHO DEL ECUADOR	SALAZAR ALMEIDA GUSTAVO MARCELO
9	1790334791001	DICHEM	YANEZ MURILLO ALEXANDRA ELIZABETH
10	1790975010001	COMPAÑIA AGROTECNICA J. I.	JORGE IBARRA ESCUDERO

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%)

c. Privado Nacional _____%

d. Público _____%

e. 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)

- f. Comercio electrónico con clientes ____
- g. Comercio electrónico con proveedores ____
- h. Promoción y ventas electrónicas ____
- i. Transacciones financieras electrónicas ____
- j. 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%):

- f. Nacionales ____%
- g. 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

- d. El desarrollo tecnológico ____
- e. El desarrollo de los sistemas de información ____
- f. 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*)

- e. 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) _____
- f. 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) _____
- g. 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) _____
- h. 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:

- d. Personal permanente
- e. Personal por honorarios
- f. Personal temporal (pasantías)

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

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

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

3.8 Califíque 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:

- g. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
- h. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
- i. Constitución de círculos de calidad _____
- j. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
- k. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
- l. 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 gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

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

SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

(La suma debe dar 100%)

- a. Mercado local, provincial o regional _____ (%)
- b. Mercado nacional _____ (%)
- c. 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)

- f. Desagradable ____
- g. Apático ____
- h. Normal ____
- i. Interesante ____
- j. 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:

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

Comentarios

¡Muchas gracias!

Firma del encuestado

Firma del encuestador



RECURSOS FINANCIEROS

8.4 ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de su empresa?

Fondos propios (reversión utilidades o aportes de socios) _____

Financiamiento de proveedores o clientes _____

Crédito bancario (sistema financiero) _____

Mercado de Valores _____

Prestamos familiares o amigos _____

Fuentes Informales _____

Otras _____

8.5 ¿A cuál de los siguientes instrumentos de crédito tiene acceso su empresa?

Sobregiros _____

Descuentos de Letras _____

Crédito Capital de Trabajo _____

Cartas de Crédito _____

Tarjeta de Crédito _____

Factoring / Descuento de Facturas _____

Aceptaciones Financieras _____

Descuento de Cheques _____

Otros _____

8.6 Solicito su PYMES Crédito al sistema financiero durante el último año

Si _____

No _____

8.7 En caso de que NO cuáles fueros las razones por las cuales no solicito crédito al sistema financiero privado:

No necesitaba _____

Tasas de Interés Elevadas _____

Garantías exigidas _____

Requisitos solicitados _____

Plazos Demasiado Cortos otorgados para el repago _____

Falta de Conexiones _____

Otros fuentes de financiamiento (especifique) _____

Otros Factores _____

8.8 En caso de que SI solicito, a que institución (es) financiera (s) lo hizo: _____

8.9. ¿Utilizó el crédito bancario?

Si _____

No _____

8.10 En caso de que SI accedió las condiciones financieras fueron:

Similares ha las que inicialmente solicito _____

Monto otorgado inferior al solicitado _____

Plazo más corto del solicitado _____

Mayores Garantías _____

Otros _____

- 8.11 En caso de que NO accedió que razón motivo el rechazo de la solicitud de crédito: _____
 Reporte negativo en central de crédito _____
 Flujo de caja insuficiente _____
 Alta nivel de endeudamiento _____
 Insuficiencia de garantías _____
 Viabilidad del proyecto _____

SECCIÓN 9. INFOPYME

9.1 ¿Es una empresa familiar? Si _____ No _____

9.2 ¿Cuál fue la fecha de constitución? _____

9.3 ¿Tiene un organigrama? Si _____ No _____

9.4 ¿Cuántos de sus trabajadores se encuentran en las siguientes áreas?

- a. Administrativo _____
 b. Operativo _____
 c. Técnico _____
 d. Discapacitado _____

9.5 ¿Cuál es su percepción basada en las fuerzas de porter?

- a. Barreras de entrada ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 b. Intensidad de la competencia dentro del mercado ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 c. Poder de negociación de proveedores ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 d. Poder de negociación de compradores ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 e. Amenaza de productos sustitutos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

9.6 ¿Cómo aprecia Usted el entorno empresarial?

- a. Economías de escala ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 b. Diferenciado de la competencia ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 c. Inversión de capital ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 d. Ventajas en costos con respecto a la competencia ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 e. Control sobre sus canales de distribución ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 f. Influencias de políticas gubernamentales ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

9.7 Análisis Pest

- a. Grado de influencia de factores económicos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 b. Grado de influencia de factores socioculturales ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 c. Grado de influencia de factores político-legal ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
 d. Grado de influencia de factores tecnológicos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

SECCIÓN 10. DUPONT

- a. VENTAS : USD _____
 b. COSTO DE VENTAS : USD _____
 c. GASTOS OPERATIVOS : USD _____
 d. GASTOS FINANCIERO : USD _____
 e. IMPUESTOS : USD _____
 f. ACTIVOS CIRCULANTES : USD _____
 g. ACTIVOS FIJOS NETOS : USD _____
 h. OTROS ACTIVOS : USD _____
 i. INVERSIONES : USD _____
 j. PASIVOS CIRCULANTE : USD _____
 k. DEUDA A LARGO PLAZO : USD _____
 l. PROVISIÓN JUBILACIÓN : USD _____