PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO SUBSECTOR CIIU D: 1549 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N. C. P.

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

JOHANN ERNESTO CALLE CAHUEÑAS

DIRECTOR: ING. XIMENA VILLAMAR E., MGTR

QUITO, MARZO 2011

DIRECTORA DE DISERTACIÓN:

Ximena Villamar E., Mgtr

INFORMANTES:

Ing. Carmen Daza, MBA

Ing. Genoveva Zamora, MBA

DEDICATORIA

A Dios que me ha permitido culminar mi carrera, a mi madre por el apoyo constante brindado, a mi hermana que con su coraje me inspiro a seguir adelante, a mis amigos.

AGRADECIMIENTO

A la Directora e Informantes, que con su paciencia y entrega me han guiado para poder escalar un peldaño más en la vida y así poder servir de mejor manera a la sociedad.

A mis profesores que me inculcaron valor y conocimiento para poder ser un hombre de bien.

A la Pontificia Universidad Católica, que me acogió en sus aulas durante todo este tiempo que permanecí formándome.

ÍNDICE

INTRODUCCION, 1

1. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES, 3

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SUB SECTOR CIIU. D1549: ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 10
1.1.2 INTEGRANTES DEL SECTOR Y SU PARTICIPACIÓN, 16
1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 17
1.2.1 OBJETIVO GENERAL, 17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 17

2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 19

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 19
2.1.1 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN, 19
2.1.2 BASE DE DATOS Y LOGÍSTICA, 23
2.1.3 PROCESAMIENTO DE DATOS, 27
2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 27
2.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 27
2.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO, 28
2.2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 29
2.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE EMPLEO, 29

3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 31

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 31
3.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 33
3.1.2 RESULTADO DE LA ENCUESTA: ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZATIVO, 43
3.1.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES, 53.
3.1.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES, 68
3.1.5 RECURSOS FINANCIEROS, 74

4. LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMEs, 82

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs, 83
4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs, 87
4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 112

5. LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 121

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 121
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 137
5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 146
5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 156

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES , 164

6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 164
6.1.1 CONCLUSIONES, 164
6.1.2 RECOMENDACIONES, 166
6.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO, 169
6.2.1 CONCLUSIONES, 169
6.2.2 RECOMENDACIONES, 171
6.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 174
6.3.1 CONCLUSIONES, 174
6.3.2 RECOMENDACIONES, 175
6.4 CALIDAD DE EMPLEO, 175
6.4.1 CONCLUSIONES, 176
6.4.2 RECOMENDACIONES, 178

BIBLIOGRAFÍA, 185

ANEXOS, 187

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación profundiza el estudio sobre el desarrollo de las PYMEs en el subsector CIIU D1549: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P., identifica sus fortalezas y debilidades, así como estrategias de optimización de recursos en procura del desarrollo y fortalecimiento de este subsector económico.

El objetivo es identificar el estado en que se encuentra el subsector CIIU D1549: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. en el Distrito Metropolitano de Quito, en relación a cuatro aspectos fundamentales: gestión organizacional, la calidad del empleo, el desarrollo tecnológico y los sistemas de información,

Los diseños de investigación aplicados en el presente trabajo son exploratorios, conclusivos y descriptivos. El método de investigación descriptiva más adecuada para la formulación de preguntas a las PYMEs es la encuesta que facilita la obtención de información de la muestra, mediante preguntas que se les formulan a los gerentes o dueños de las PYMEs de la muestra seleccionada, utilizando como la herramienta un cuestionario.

El trabajo de campo se ejecutó durante el mes de mayo hasta la segunda semana del mes de junio (2009), de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores garantizaron la calidad de la información obtenida, la dirección del proyecto constató la cabalidad de la información.

La tesis consta de seis capítulos en los que se desarrolla los objetivos específicos de este estudio, para determinar la situación de las variables de caracterización investigadas del subsector CIIU D1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P.

El capitulo uno realiza un análisis de la industria manufacturera en el Ecuador, así como la caracterización del subsector CIIU D1549: Elaboración de Otros Productos Alimenticios N.C.P.

El capitulo dos se refiere a la metodología empleada para la realización del presente trabajo, la obtención de la base de datos, el número de encuestas efectivas así como las variables que intervienen en la caracterización.

El capitulo tres describe la gestión organizacional, la planeación estratégica en las PYMEs, la actitud, valores centrales y clima organizativo que poseen, la forma como la empresa dirige y controla las actividades interrelacionadas de la organización y que están asociadas con la calidad; hacia donde y que mercados están enfocados, así como los recursos financieros con los que cuentan.

El capitulo cuatro se enfoca a la tecnología y los sistemas de información aplicados en las PYMEs de este subsector, la conectividad que utilizan, la gestión tecnológica, así como también los sistemas de información con los que cuentan para desarrollar su trabajo.

El capitulo cinco se centra en los diferentes factores que intervienen en la gestión organizacional para la calidad de empleo, donde se analiza la capacitación, formación, promoción interna, la cultura organizacional, la forma de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, terminando con la salud ocupacional y el tipo de seguridad industrial que poseen este subsector.

Finalmente el capitulo seis, una vez interpretados y analizados los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al subsector CIIU D1549: Elaboración de Otros Productos Alimenticios N.C.P. se presenta las conclusiones y recomendaciones de cada una de las variables de caracterización que intervinieron en el estudio de este subsector.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador en los últimos años, el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas ha ido incrementándose. Las PYMEs surgieron por la década de los cincuenta y en el transcurso del tiempo se han diversificado en diferentes sectores económicos en todo el mundo.

El Ecuador no ha sido la excepción y las PYMEs se expanden debido a factores como: la crisis económica de 1 999, la dolarización en el año 2 000, la crisis política, la falta de empleo, razones motivadoras para que muchas personas o familias emprendan sus propios negocios y así poder sustentarse y a su entorno familiar.

Uno de los principales sectores en que las PYMEs tuvieron un mayor impulso fue en el sector alimenticio N. C. P. (No Clasificados Previamente) y que según el INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, decreció considerablemente en los últimos años.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha aplicado un plan de monitoreo para ver las condiciones en que encuentran actualmente las PYMEs, tanto en el nivel de desarrollo tecnológico, sistemas de información, gestión organizacional y calidad del empleo, a fin de comparar, evaluar y aportar con posibles alternativas de solución en la generación de empleo, ofreciendo a los respectivos organismos públicos y

privados, información referencial de las Pequeñas y Medianas Empresas, sobre aspectos: humano, económico, tecnológico, y social que eleven el nivel de competitividad no solo en el país sino a nivel regional.

Este estudio se basa en datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha (CAPEIPI), servirá de guía para las empresas y de esta manera empezar con un trabajo de depuración y calificación de las mismas.

Esta disertación profundiza el estudio sobre el desarrollo de las PYMEs en la industria alimenticia y otros productos no clasificados previamente, identificando sus fortalezas y debilidades, así como buscar estrategias de optimización de recursos en procura del desarrollo y fortalecimiento de este sector económico dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1. MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

De acuerdo a la ubicación geográfica, las PYMEs están asentadas en las ciudades de mayor desarrollo de Ecuador como son: Quito y Guayaquil, donde se encuentra el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde al resto de provincias.

Los principales acontecimientos del desarrollo de las PYMEs son:

- En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial

- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual

- En 1975, la industria representa el 16% del PIB, en el 1981 sube al 19%.

Evolución del sector industrial:

- Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%, la participación en el PIB 15.5%.

- Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en el PIB no varía.
- Su participación en las exportaciones en1990 representa el 14% y en1998 el 24%, y en el año 2.000 el 25%.

	% DE ESTABLE-CIMIENTOS	% PERSONAL OCUPADO	PIB MILLONES DOLARES
PYMEs	84.3	37.7	458.8 24% PIB Manufactura
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3	1.371

Las principales diferencias con la gran industria son:

- "La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía. En 1988 el índice es de 0.876 y en 1990 baja al 0.398.
- Baja productividad hora/trabajador: Ecuador 3.25 dólares; Estados Unidos 30 dólares; Colombia entre 10 y 15 dólares.
- La competitividad de las PYMEs ecuatorianas en el Grupo Andino es menor respecto a Colombia y Venezuela, y mayor frente al resto de países."[1]

Debilidades de las PYMEs:

- Bajo nivel de tecnología y maquinaria para la fabricación de los productos.

[1] www.un-trade-environment.org/meetings/.../equipo_**ecuador**.pdf [Consulta:4 de septiembre del 2009]

- Baja calidad de la producción y altos costos.
- Falta de financiamiento de créditos.
- Mano de obra no calificada.
- La producción está orientada al mercado interno
- Las normas legales para el sector de las PYMEs no son favorables

Fortalezas de las PYMEs:

- "Generan el 60% del empleo.
- Representan el 95% de las unidades productivas[1].
- Participan del 50% de la producción.
- Requiere menos inversión.
- Es el sector que mayoritariamente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene la posibilidad de exportar bienes no tradicionales.
- Contribuye al reparto igualitario de los ingresos.
- Puede asociarse para enfrentar las expectativas del mercado."[2]

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 por su tamaño se ubican en las siguientes categorías:

[2] Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional CAPEIPI 2001 Expositor Marco Barrera

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: Rocío Ayala

Como se puede apreciar claramente en el gráfico una microempresa está conformada de uno a nueve empleados con un capital fijo de hasta 20 000 USD y los ingresos anuales no deben superar los 100 000 USD, pero si esta empresa es artesanal el número de empleados aumenta hasta 20 empleados con un capital fijo de hasta 27 000 USD.

Una pequeña empresa debe estar conformada con un mínimo de 10 empleados y un máximo de 49 empleados, mientras que sus ingresos van desde 100.001 USD hasta un millón de USD anuales.

Finalmente una mediana empresa debe estar conformada de 50 empleados a 199 empleados, su capital fijo debe ser hasta 120.000 USD y los ingresos de 1.000.001 a 5.000.000 USD.

La Superintendencia de Compañías también da los parámetros que determinan el tamaño de las empresas, tomando en cuenta el "Proyecto de Propuesta de creación

del Estatuto Andino de la PYME CAN" de Julio 14 de 2006, en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYMEs. Este es el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera en 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 conceptualizan 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". [3]

Para el proyecto se elige la variable "empleados efectivos" como clasificador de las industrias en pequeña o mediana empresa.

[3] Superintendencia de Compañías, Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Cuadro No. 3: CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito (2007)

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Rocío Ayala

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

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

Cuadro No. 4: CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs

CIIU	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
D24	**ACTIVIDAD**	**FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.**
2424	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2423	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D15	**ACTIVIDAD**	**ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.**
1511	SUBACTIVIDAD	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
1549	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
1541	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D22	**ACTIVIDAD**	**ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.**
2212	SUBACTIVIDAD	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
2211	SUBACTIVIDAD	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2221	SUBACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D17	**ACTIVIDAD**	**FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.**
1721	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
1711	SUBACTIVIDAD	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D36	**ACTIVIDAD**	**FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS 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: Rocío Ayala

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR CIIU D1549: ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

El tema de investigación para la presente disertación es el CIIU D1549: elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. (No Clasificados Previamente) para lo cual, se considera importante mencionar las subactividades que conforman las industria manufacturera de la actividad D1549, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, referente

al detalle de las subactividades específicas a las que se dedica este sector, siendo las siguientes:

Cuadro No. 5: Subactividades CIIU D1549

COD.	CIIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D	1549.0	ELABORACIÓN DE CAFÉ, TE Y SIMILARES.
D	1549.00	Elaboración de extractos, esencias o concentrados de té
D	1549.01	Elaboración de extractos, esencias de concentrados de café preparados a base de café (café soluble).
D	1549.02	Elaboración de té (empacado)
D	1549.03	Elaboración de sucedáneos del café
D	1549.04	Procesamiento del café: descascarillado, tostado, molido, descafeinado y envasado.
D	1549.05	Elaboración de concentrados para bebidas gaseosas.
D	1549.09	Elaboración de otros productos de café, té, n.c.p: infusiones de hierbas y similares.
D	1549.1	ELABORACION DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS.
	1549.10	Elaboración de alimentos homogenizados de nutrición especial en base de extractos de: carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, leche o malta (para deportistas; para el crecimiento, para alimentación infantil y otros fines médicos especiales).
	1549.11	Elaboración de leches y derivados a base de harinas, almidón (féculas) o extractos de malta, para bebés.
D	1549.19	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas, alimentos preparados con fines dietéticos, etc.
D	1549.2	ELABORACION DE ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS.
D	1549.20	Elaboración de especias y condimentos preparados: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez.
D	1549.21	Elaboración de sal refinada.
D	1549.22	Elaboración de salsas líquidas o en polvo, incluso mayonesa y mostaza, salsa de tomate, etc.
D	1549.29	Elaboración de otras especias, salsas o condimentos: salsa de champiñones, boloñesa, sal de ajo, de apio, cebolla, etc.
D	1549.9	ELABORACIÓN DE OTROS ALIMENTOS
D	1549.90	Elaboración de gelatinas, polvos solubles para hacer flanes, budines, helados, refrescos, etc.
D	1549.91	Elaboración de levadura y polvos de hornear.
D	1549.92	Elaboración de sopas de diversos ingredientes, ya sea líquida, sólida, polvo o tabletas.
D	1549.93	Elaboración de vinagre.
D	1549.99	Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados en otra parte: huevos deshidratados, albúmina de huevo.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

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

	2006				2007			
SEGMENTO	No. De Cías.	Porcentaje	INGRESOS OPERACIONALES	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	INGRESOS OPERACIONALES	Porcentaje
TOTAL DEL SEGMENTO	12367	100%	$ 22.859.956.162,00	100%	12445	100%	$ 25.335.633.431,00	100%
MICROEMPRESA	5200	42%	$ 99.873.660,00	0%	5001	40%	$ 97.842.642,00	0%
PEQUEÑA	4577	37%	$ 1.376.520.328,00	6%	4632	37%	$ 1.399.292.246,00	6%
MEDIANA	1822	15%	$ 2.922.433.546,00	13%	2000	16%	$ 3.297.922.641,00	13%
GRANDE	768	6%	$ 18.461.128.628,00	81%	812	7%	$ 20.540.575.902,00	81%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

Las PYMEs en el año 2006, representaron el 52% del total de compañías, mientras que en el año 2007 representaron el 53%; en cuanto a los ingresos operacionales, en el año 2006 tuvieron un participación del 19%, e igual porcentaje en el 2007. 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 generan las PYMES.

La información financiera a nivel global del sector D Industrias manufactureras y de la subactividad D1549: Elaboración de otros productos

alimenticios N.C.P., fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se menciona 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	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
PATRIMONIO	1.537.325.854	- 341.285	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 24.394.330	- 978.020	- 2.127.277	- 3.664.668	- 17.624.365

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Rocío Ayala

Cuadro No. 8: D15 Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas

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

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	178	40	55	48	35
ACTIVO	1138360176	861022,56	12364126,95	50400596,78	1074734430
PASIVO	657254859,9	867613,64	8833585,7	32574550,37	614979110,2
PATRIMONIO	481105316,2	-6591,08	3530541,25	17826046,41	459755319,6
INGRESOS OPERACIONALES	1790279294	847927,05	17241686,66	100998133	1671191548
UTILIDAD DEL EJERCICIO	59278099,31	29609,53	257660,68	1998518,1	56992311
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-5675803,67	-192670,53	-444975,68	-64168,2	-4973989,26

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

En el Cuadro No.7 se puede ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras; en tanto que si se mira la actividad D15 (Cuadro No.8) las PYMEs representan el 58% (103) del total de empresas.

El porcentaje de participación de las PYMEs con respecto al sector D15 es el siguiente: Los Activos representan el 5,51% del total de empresas, los Pasivos tienen el 6,30%, al Patrimonio le corresponde el 4,44%, los Ingresos Operacionales son el 6,60%, la Utilidad del ejercicio es el 3,81% y finalmente la Pérdida del Ejercicio es el 8,97%. A las grandes empresas con el 94% del total de activos le corresponden el 96% de utilidad, esto hace ver la eficiencia que tiene la gran empresa en generar utilidades por medio de los activos.

Si se compara el sector D15 respecto a la actividad económica D (industrias manufactureras), se determina que las 103 PYMEs del sector D15 representan el 12.45 % del total de PYMEs (827), cuentan con el 13.19% del patrimonio, y 8.95% de la utilidad del ejercicio. Se puede concluir que aunque su participación en los valores monetarios no es muy pequeño, por el número de empresas ocupa el segundo lugar de importancia con el 12.45%.

Cuadro No. 9: Índices Financieros

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

Si se compara, el sector D15 respecto a la actividad económica D (industrias manufactureras) en el total de empresas de Quito, se determina que el índice de endeudamiento en el Distrito Metropolitano de Quito se acerca al de la subactividad D15 con una diferencia de apenas 2.29%, en cambio en las PYMEs en el total del Distrito Metropolitano de Quito con relación a la subactividad D15 es de apenas el 1.72% es decir, tienen una tasa de endeudamiento casi igual, esta alta tasa de endeudamiento nos indica que tanto las industrias manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito como la subactividad D15 se financian en mayor porcentaje de recursos ajenos por lo que las empresas tienen un alto riesgo que puede afectar su solvencia. En cambio si se analiza el rendimiento sobre la inversión entre las industrias manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito y la subactividad D15 apenas hay una diferencia de 1.67%, mientras que si se analiza este mismo indicador financiero entre las PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito y la subactividad D15 se obtiene una diferencia de 1.09%

El rendimiento sobre la inversión es más alto a nivel total , que si solo se observa a las PYMEs de la actividad D15 apenas genera el 2,78%, lo cual es bajo, y llama aún la atención si se recuerda que el 94.41% de los activos pertenece a las grandes empresas, el 0.08% pertenece a las microempresas y el 5.51% de los activos pertenece a las PYMEs, es decir las grandes empresas son capaces de generar más utilidad, lo que indica que aprovechan eficientemente sus recursos, la tecnología, los sistemas de información etc. y en general tiene una mejor gestión organizacional.

1.1.2 INTEGRANTES DEL SECTOR Y SU PARTICIPACIÓN

El CIIU D15 **Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas** está compuesto por subactividades, que se muestran en el siguiente cuadro que fueron proporcionadas por la Superintendencia de Compañías correspondiente al año 2007.

Cuadro No. 10: Subactividades CIIU D15: Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q.
		GRANDES, MEDIANAS,PEQUEÑAS Y MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANAS (PYMES)	
1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.	2	0	0,00%
1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.	14	7	6,80%
1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS; EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.	17	5	4,85%
1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.	16	8	7,77%
1551	PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS	21	7	6,80%
1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.	19	13	12,62%
1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.	25	19	18,45%
1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.	30	19	18,45%
1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.	34	25	24,27%
	TOTAL	178	103	100,00%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

De las subactividades del D15 mostradas en el cuadro No.10, el segundo sector más representativo es el CIIU 1549: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P., con una participación del 18,45%, su representatividad hace que el estudio se centre en esta subactividad.

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 CIIU D1549, propone:

*"**Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la generación de empleo en la mediana y pequeña empresa (PYME) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de otros productos alimenticios no clasificados previamente**"*

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se detallan a continuación los objetivos específicos para el estudio del CIIU D1549:

1. Realizar un análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector CIIU 1549: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.

2. Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector CIIU 1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P.

3. Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del subsector CIIU 1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P.

4. Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad de empleo en del subsector CIIU 1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P.

5. Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológico e información en la generación de empleo del subsector CIIU 1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P.

6. Proponer las acciones estratégicas que el subsector CIIU 1549: Elaboración de otros Productos Alimenticios N.C.P. estudiado debe adoptar para el mejoramiento del mismo a fin de que eleve sus niveles de competitivid

2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS.

2.1.1 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN

Los diseños de investigación aplicada al presente trabajo es exploratoria, conclusiva y descriptiva. Exploratoria, consiste en la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación. La investigación Conclusiva se utiliza en cambio para probar hipótesis y examinar investigaciones específicas. Los resultados de la investigación conclusiva se utilizan como entrada para la toma de decisiones administrativas, a su vez la investigación conclusiva puede ser descriptiva o casual, en este se utiliza la descriptiva puesto que el objetivo principal es describir las características o funciones del mercado, sus necesidades, los servicios insatisfechos, que servirá como base para plantear soluciones a estos problemas.

El método del tipo de investigación descriptiva más adecuada para la formulación de preguntas a las PYMEs será la encuesta que facilita la obtención de información de una muestra, mediante preguntas que se les formularán a los

gerentes o dueños de las PYMEs, utilizando como la herramienta un cuestionario. "Esta es una técnica de investigación dedicada a obtener datos a través de un sistema de preguntas estructuradas en formularios impresos, que el informante por sí mismo, entrega de manera directa al entrevistador."[4]

Se efectúa descripciones del fenómeno a estudiar, a fin de determinar los conocimientos actuales y de esta forma elaborar planes más profundos que permitan mejorarlos. El objetivo no es solo estudiar los problemas analizados sino de compararlas con esquemas aceptados.

Gráfico No. 1



Fuente: Investigación de Mercados – Malhotra
Elaborado por: Johann Calle

[4] L. ACHIG. (1988) **Metodología de la Investigación Científica**. Ecuador: EDIBOSCO. p. 98

La encuesta se realizó personalmente bajo la modalidad cara-a-cara con los gerentes o dueños de las pequeñas y medianas empresas de la base de datos del Distrito Metropolitano de Quito que una vez depurada y previa a la realización de la encuesta se llevó a cabo la respectiva capacitación tanto a los estudiantes como a los profesores que conforman el equipo de trabajo de las PYMEs. Los estudiantes hicieron de encuestadores, los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores. La capacitación tuvo una duración de cuatro horas que fue llevada a cabo en las instalaciones de la CAPEIPI con el aporte del personal que labora en esta institución, así como del director del proyecto PYMEs y distinguidos profesores de la PUCE. En la capacitación se definió la manera de utilizar esta herramienta y seleccionar a los entrevistados. El tiempo de duración de la encuesta fue medido por la Universidad de Cartagena, quienes se encontraban adelantados en el proyecto, e informaron al Director del Proyecto PYMEs Quito.

El trabajo de campo se ejecutó durante el mes de mayo hasta la segunda semana del mes de junio (2009), de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores garantizaron la calidad de la información obtenida, luego de compilados los cuestionarios, la dirección del proyecto constató la cabalidad de la información.

La encuesta consta de 8 secciones:

1. Sección 1. Información general
2. Sección 2. Recursos tecnológicos
3. Sección 3. Recursos humanos

4. Sección 4. Recursos comerciales
5. Sección 5. Recursos organizacionales
6. Sección 6. Configuraciones organizacionales
7. Sección 7. Recursos sistemas de información
8. 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, en el Anexo No.1 se incluye el CIIU D1549 Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P., objeto de la presente disertación.

A continuación la ficha técnica para el estudio de las subactividad D1549 Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha:

Cuadro No. 11: Ficha técnica

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA-COLOMBIA

ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	19 PYMES
Rama de Actividad	Industria Manufacturera (D)
Rama de Subactividad	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.(1549)
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Para procesar la información en el computador se utilizó la entrada de datos a través del programa estadístico SPSS V. 17 (Statistical Package for the Social Sciences); programa estadístico informático utilizado en las Ciencias Sociales y en la investigación de mercado de las empresas, a cargo de un experto en el tema. Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.

2.1.2 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 19 empresas (Anexo No. 2) mismas que fueron depuradas, mediante llamadas telefónicas de lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 12: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIIU D1549: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	**No. De Empresas**
Si aplica (Fabrican otros alimentos)	15
No aplica (No fabrican otros alimentos)	3
El teléfono no corresponde	1
Total de Compañías	19

Fuente: Base de Datos - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Johann Calle

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 66 empresas, al término de la primera depuración se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 63 empresas (Anexo 3).

Cuadro No. 13: Resumen base de datos CAPEIPI, CIIU D1549

EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO CIIU D1549	
RESULTADO DE LLAMADAS	**No. De Emp.**
Si aplica (Fabrican alimentos)	63
No aplica (No fabrican alimentos)	3
Total de Compañías	66

Fuente: Base de Datos CAPEIPI
Elaborado por: Johann Calle

Para observar el universo a estudiarse se unen las dos bases de datos obteniendo una población de 78 empresas que si aplican para obtener la muestra en los siguientes escenarios:

Cuadro No. 14: Muestra Estadística

Población (Real)	78
Nivel de Confianza	95%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (P)	0,5
Error Máximo	10%
Muestra (n)	44

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs
Elaborado por: Johann Calle

Para calcular el número de empresas a ser encuestadas, se utilizó el método aplicable a poblaciones finitas así:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de empresas por CIIU

Z^2 = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e^2 = límite de aceptación de error de la muestra

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No.14 obtenemos una muestra de 44 empresas.

Para la concertación de las citas con los empresarios, se instaló un call center ubicado en el segundo piso las instalaciones de la CAPEIPI, desde el cual se realizaban los contactos telefónicos con los empresarios para señalar la cita; se asignó a los encuestadores del equipo PYMES lo acordado con fecha y hora. A continuación el resultado del proceso:

Cuadro No. 15: Resumen de llamadas de la muestra

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	**15**
Citas obtenidas no concretadas	3
No aplica	6
No corresponde el teléfono	1
No les interesa participar	8
No se concretó la cita	11
Total llamadas	**44**

Fuente: Base de Datos
Elaborado por: Johann Calle

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el presente estudio se realizó en base a las encuestas obtenidas con 15 empresas, de las que: 3 son medianas y 12 son pequeñas.

Cuadro No. 16: Número de Encuestas Efectivas

Medianas	Pequeñas	Total
3	12	15

Fuente: Base de Datos
Elaborado por: Johann Calle

2.1.3 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados obtenidos en las encuestas de todos los sectores involucrados en el presente estudio, se ingresaron al sistema SPSS (Programa Informático de Estadística), aunque también se las procesó en Excel.

De cada pregunta se elaboró el respectivo cuadro que resume las respuestas de la encuesta, luego consta el gráfico que analiza el comportamiento en cada uno de los casos.

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

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

2.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión organizacional se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (22) cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la generación de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre productos, procesos organizacionales y de comercialización; obstáculos y retos de los cambios; 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 destreza utilizados por la organización; 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 empresas a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO

En lo referente al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5- 2.7 a 2.14 (13) cuyos contenidos tratan de: tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la 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 mismas; 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 ubican en las preguntas 7.1 a 7.3 (3) y son puntos referentes 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 - 3.1 a 3.16 (17), 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 de recursos económicos a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar el entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades para acceder a personal calificado y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista; de apoyo y participativo; así como : programas y estadísticas o registros de salud ocupacional y seguridad industrial.

En total el cuestionario contiene 62 preguntas con 8 secciones de las cuales se analizan 55 de ellas (Ver 2.1 p.21); en el Anexo No. 4 se adjunta el cuestionario completo.

En los capítulos siguientes analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector manufacturero, concretamente a la elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. (Productos No Clasificados Previamente).

3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Durante muchos años erróneamente se pensó que la Planeación Estratégica solo debía aplicarse a las grandes empresas, hoy, al contrario, está encaminada a orientar a las pequeñas y medianas empresas, ya que al contar con una visión clara a donde se dirige la empresa, que recursos va a utilizar para cumplir con los objetivos y las estrategias que se emplearán para lograr la meta propuesta. La planificación estratégica, permite tener la capacidad de mantenerse y proyectarse a través del tiempo.

En cuanto a las PYMEs, por lo general no tienen una cultura ni las herramientas que faciliten una planificación adecuada, a esto se agrega la falta de información oportuna y veráz que las ayude a visualizar su entorno y poder así establecer los lineamientos a seguir.

Por lo general las PYMEs se olvidan de un factor clave como son " **las necesidades del cliente,**" factor indispensable para el desarrollo y evolución de la empresa , que de no ser tomada en cuenta , dicha empresa tiende a estancarse o retroceder y en el peor de los casos cerrar ; el cliente juega un rol importante dentro de la empresa por lo que siempre tratará de buscar la manera de satisfacer las necesidades del mismo, con la ayuda de una adecuada inversión en investigación y desarrollo de los

productos o servicios, así como estudios de la competencia y sistemas de gestión organizacional entre otros.

Para implementar un sistema de gestión se "*requiere preguntar dónde está (diagnóstico); dónde debería estar (objetivo) así como seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro) esto quiere decir que una vez establecido el objetivo , se debe llevar a cabo un plan estratégico para llegar al plan de acción, e implementación de las acciones, su ejecución y posteriormente a una evaluación periódica con el fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios."* [5]

Los recursos que poseen las PYMEs permiten llevar a cabo gestiones como la planeación estratégica; en la presente investigación se puede observar que la distribución del capital con relación al origen es 100% privado nacional, como señala el siguiente cuadro:

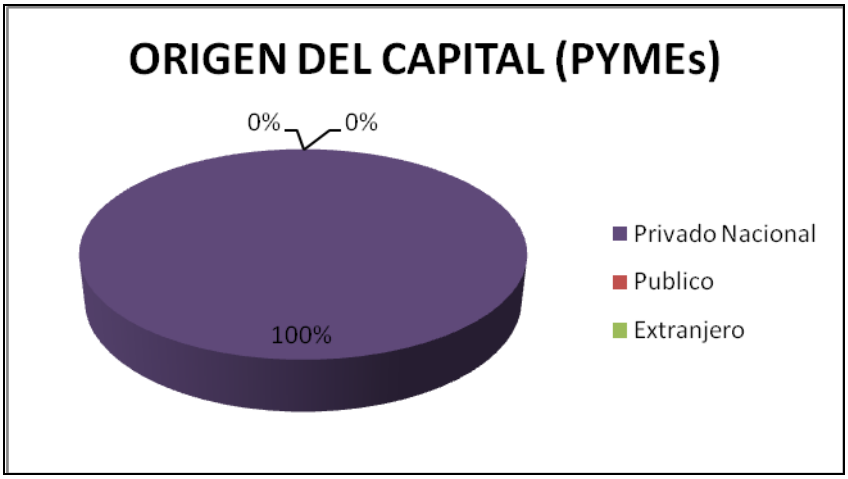
Cuadro. 17 Información general 1.8

ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Privado Nacional	3	100%	12	100%	15	100%
Público	0	0%	0	0%	0	0%
Extranjero	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	3	100%	12	100%	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

[5] C. ADRIANI, R. BIASCA, M. RODRÍGUEZ. (2004). **Un Nuevo sistema de gestión para lograr PYMEs de clase mundial**. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 5 y 6

Gráfico No. 2: Pregunta 1.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

3.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el subsector D1549: son los siguientes:

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	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Si	1	33%	6	50%	7	47%
No	1	33%	5	42%	6	40%
En Construcción	1	33%	1	8%	2	13%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 3: Pregunta 5.1

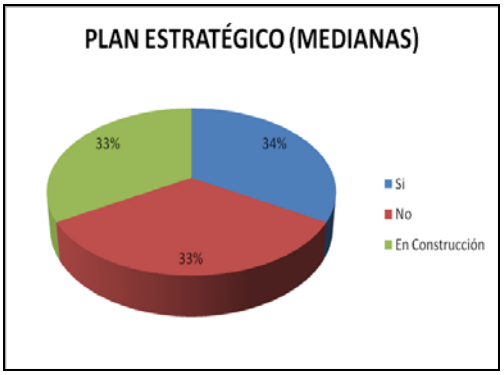
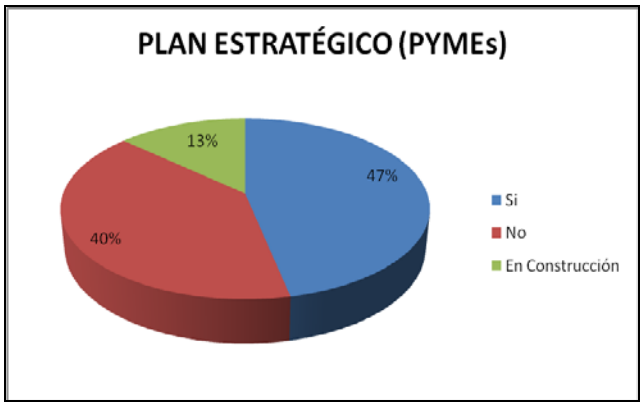


Gráfico No. 4: Pregunta 5.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 5: Pregunta 5.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En las empresas medianas el 34% cuenta con un plan estratégico, mientras que el 33% no cuenta y finalmente un 33% está en proceso de construcción.

En las pequeñas empresas los resultados indican que el 50% de la empresas cuentan con un plan estratégico¸ el 42% no cuentan con un plan estratégico y el 8% restante está en construcción.

Al analizar en conjunto las PYMEs se puede concluir que el 47% de las PYMEs tienen un plan estratégico, el 40% no lo tiene y el 13% está en proceso de construcción; aún falta mucho para que las pequeñas empresas opten por un plan estratégico, que les permita alcanzar de una mejor forma las metas trazadas en la empresa puesto que más de la mitad de las mismas aún no utilizan esta importante herramienta.

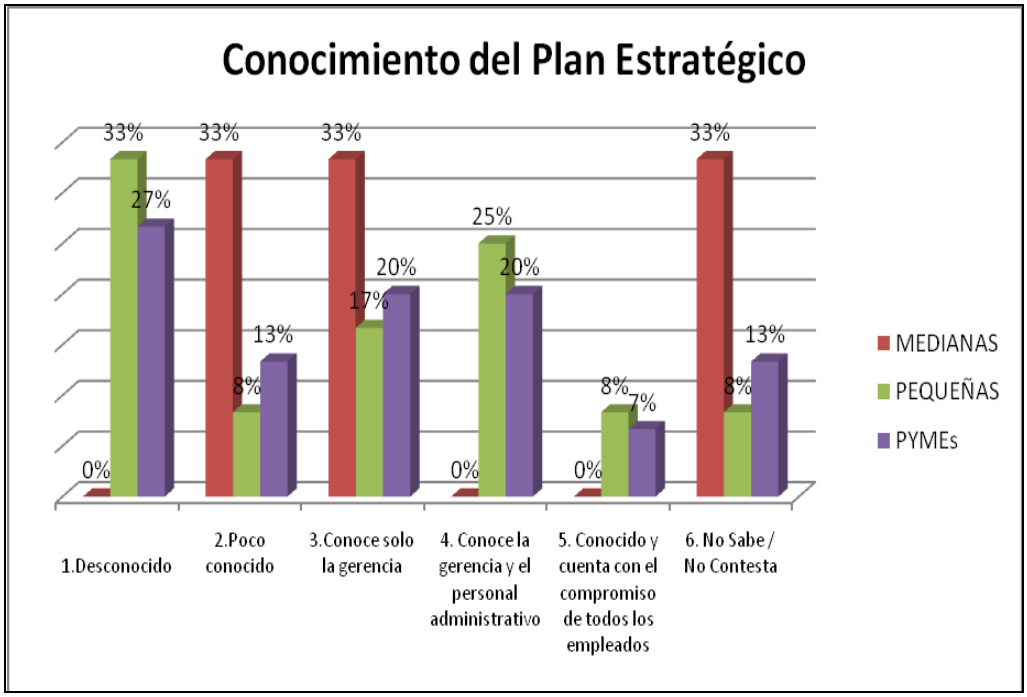
Pregunta 5.2 *En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados* _____

Cuadro No. 19: Pregunta 5.2

ESCALA DE VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
1.Desconocido	0	0%	4	33%	4	27%
2.Poco conocido	1	33%	1	8%	2	13%
3.Conoce solo la gerencia	1	33%	2	17%	3	20%
4. Conoce la gerencia y el personal administrativo	0	0%	3	25%	3	20%
5. Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados	0	0%	1	8%	1	7%
6. No Sabe / No Contesta	1	33%	1	8%	2	13%
TOTAL	3	100%	12	100%	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 6: Pregunta 5.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

DETALLE	PUNTUACIÓN
Desconocido	1
Poco conocido	2
Conoce solo la gerencia	3
Conoce la Gerencia y el Personal Administrativo	4
Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados	5

Los datos obtenidos indican que para las medianas empresas en un 33% el plan estratégico es conocido por todos los miembros de la organización, con el mismo porcentaje este plan es conocido solo por la gerencia, y un 33% no sabe

o no contesta. En tanto en las pequeñas empresas el plan estratégico es desconocido por un 33% del total de las empresas, seguido de un 25% donde solo conoce la gerencia y el personal administrativo; el tercer lugar con un 17% solo lo conoce la gerencia.

En las PYMEs en relación al plan estratégico este es desconocido en mayor porcentaje por todos los miembros de la organización con un 27% (4 empresas), seguido de un 20% donde solo es conocido por la gerencia y con el mismo porcentaje conoce la gerencia y el personal administrativo; el 13% es poco conocido este plan estratégico y apenas para el 7% es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados. Cabe resaltar que un 13% de las PYMEs no sabe o no contesta. Esto puede ser ya que las empresas piensan que el Plan estratégico debe ser manejado por los altos mandos de la empresa, sin tomar en cuenta que para que funcione de mejor manera, este plan debería ser conocido por todos los miembros de la empresa, para un mejor desempeño y desarrollo de la misma.

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*

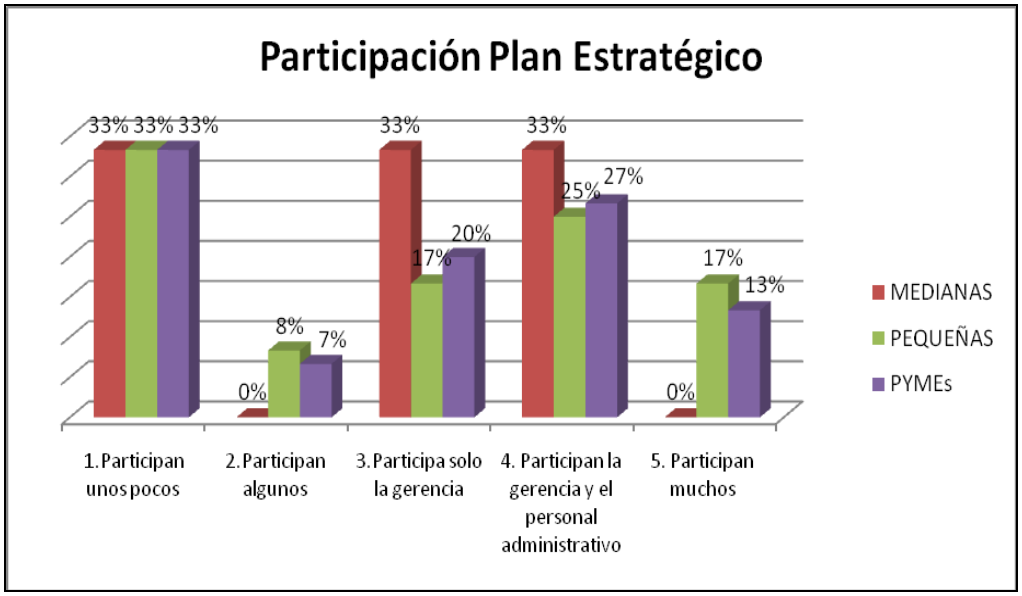
_____

Cuadro No. 20: Pregunta 5.3

ESCALA DE VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
1.Participan unos pocos	1	33%	4	33%	5	33%
2.Participan algunos	0	0%	1	8%	1	7%
3.Participa solo la gerencia	1	33%	2	17%	3	20%
4. Participan la gerencia y el personal administrativo	1	33%	3	25%	4	27%
5. Participan muchos	0	0%	2	17%	2	13%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 7: Pregunta 5.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

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

En las PYMEs la participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos, en un 40 % participan algunos y unos pocos, en un 20% participa solo la gerencia y finalmente con un 40% entre la gerencia, personal

administrativo y muchos que participan del plan, en definitiva los gerentes y altos mandos la empresa debería tomar más en cuenta al trabajador en la elaboración del plan estratégico ya que este es pieza fundamental dentro el progreso de la misma.

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

Herramientas de Evaluación	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Si	2	67%	1	8%	3	20%
No	1	33%	11	92%	12	80%
Total	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 8: Pregunta 5.4

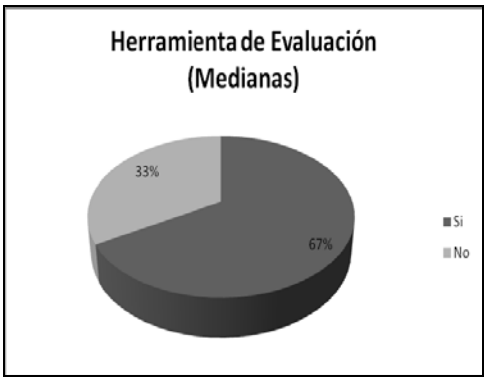
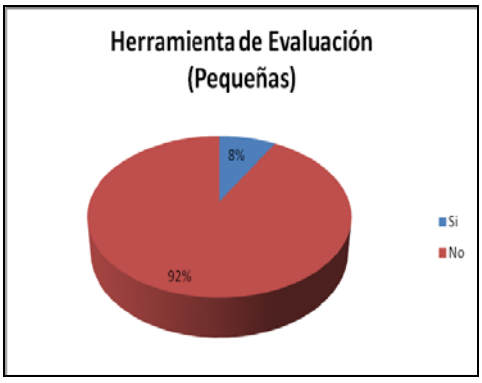
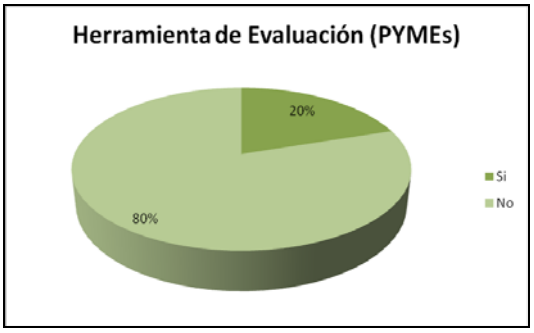


Gráfico No.9: Pregunta 5.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 10: Pregunta 5.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En el caso de las medianas empresas el 67% si tienen herramientas de evaluación, y un 33% no lo tienen mientras que en las pequeñas empresas apenas el 8% cuentan con esta herramienta, en tanto que un 98% no dispone de herramienta alguna para la evaluación, mientras que mirando en conjunto las PYMEs apenas un 20% (3 empresas) poseen una herramienta para la evaluación del plan estratégico mientras que el 80% (12 empresas) no cuentan con uno solo, esto se puede deber a la falta de información o conocimiento sobre el tema y a la importancia que esto tiene para el progreso de las PYMEs, por parte de los gerentes o dueños de las mismas.

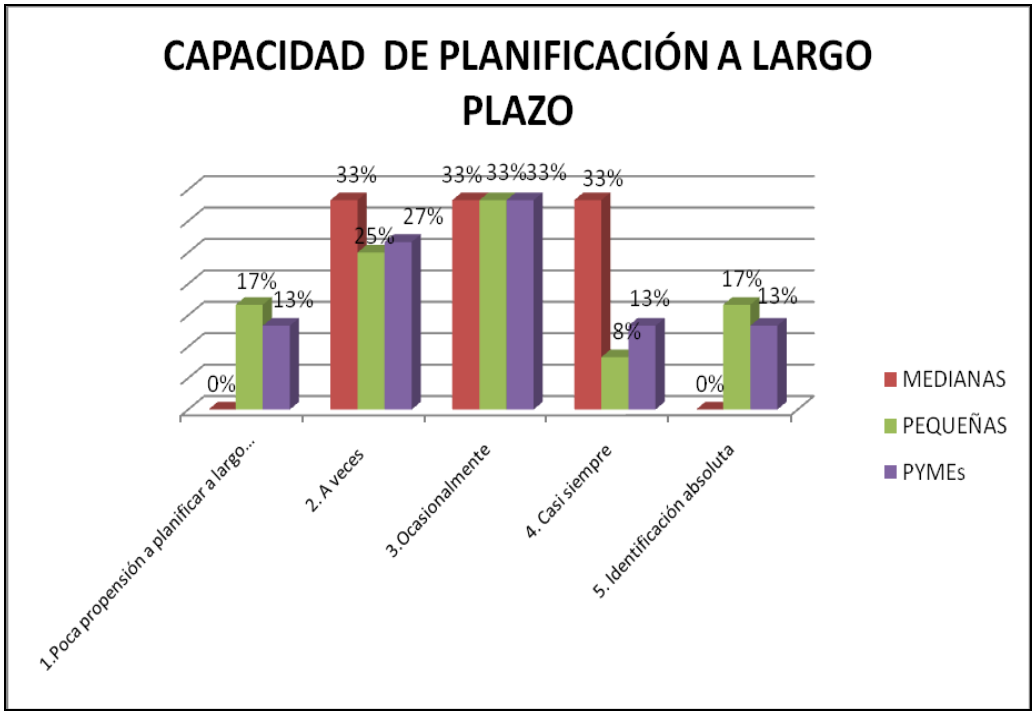
Pregunta 5.5 *De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta)* _____

Cuadro No. 22: Pregunta 5.5

ESCALA DE VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
1.Poca propensión a planificar a largo plazo	0	0%	2	17%	2	13%
2. A veces	1	33%	3	25%	4	27%
3.Ocasionalmente	1	33%	4	33%	5	33%
4. Casi siempre	1	33%	1	8%	2	13%
5. Identificación absoluta	0	0%	2	17%	2	13%
TOTAL	3	100%	12	100%	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 11: Pregunta 5.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

DETALLE	PUNTUACIÓN
Poca propensión a planificar a Largo Plazo	1
A veces	2
Ocasionalmente	3
Casi siempre	4
Identificación absoluta	5

Los resultados arrojados nos indican que en la mediana empresa a veces, ocasionalmente y casi siempre cada uno con el 33% cuentan con una planificación a largo plazo; mientras que en la pequeña empresa ocasionalmente (33%) y a veces (25%) poseen ésta planificación en mayor porcentaje, con un menor porcentaje (17%) hay poca propensión a planificar a largo plazo y con el mismo porcentaje en la otra cara de la moneda hay una identificación absoluta a la planificación. Si miramos en conjunto las PYMEs la planificación estratégica se realiza ocasionalmente (33%) y a veces (27%), esto se debe a que los dueños de las empresas no están acostumbrados a planificar a largo plazo, ya sea por desconocimiento, falta de tiempo etc., y más bien se basan en el día a día o a lo que pueda ocurrir en el corto o mediano plazo. 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 las estrategias.

Las PYMEs están obligadas a planificar las actividades de forma ordenada y coherente, estas no cuentan con presupuestos para planificación y/o profesionales expertos en este tema, por lo que el primer paso es el cambio de mentalidad de la gerencia tanto a nivel interno como a nivel externo de la compañía.

El empresario de las PYMEs debe utilizar 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.

El pilar que sustenta a las PYMEs es el personal que labora en ellas; los valores y la visión común del personal, son los que permiten optimizar fórmulas de trabajo y alcanzar las metas trazadas.

En toda organización los sistemas de gestión influyen y la planificación es determinante, no se 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 organizacional se analiza en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D1549 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)

- *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?_____*

Cuadro No. 23: Pregunta 5.6

OPCIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
Innovación y creatividad	1	33%	3	25%	4	27%
Flexibilidad frente al cambio	1	33%	7	58%	8	53%
Disposición frente al riesgo	0	0%	2	17%	2	13%
Sentido Social	1	33%	0	0%	1	7%
Otra	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 12: Pregunta 5.6

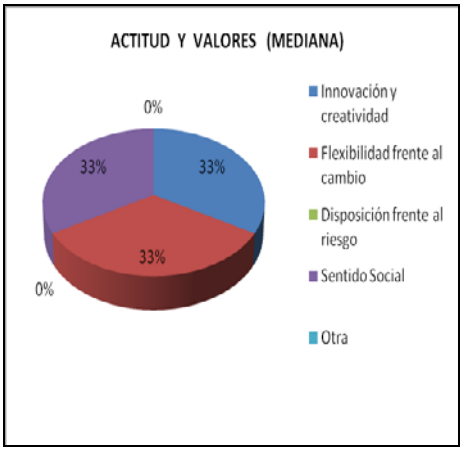
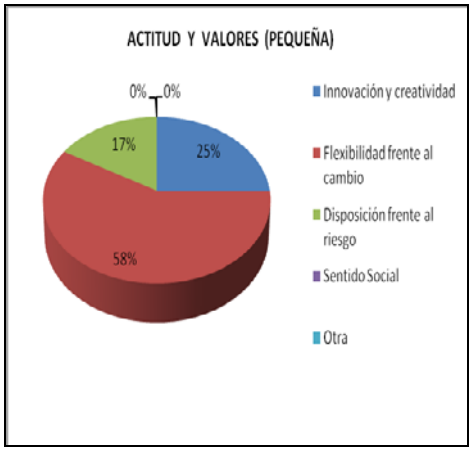
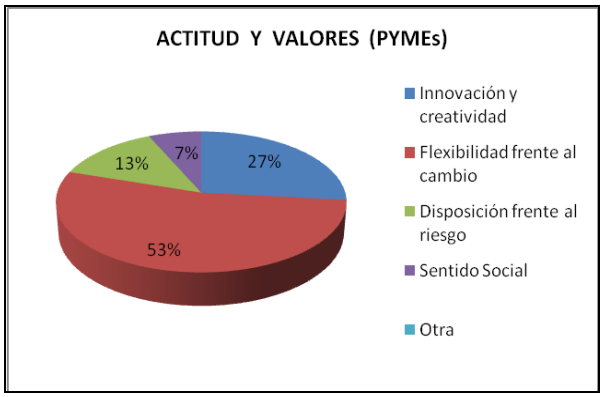


Gráfico No. 13: Pregunta 5.6



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 14: Pregunta 5.6



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Ante las opciones expuestas podemos encontrar que en la mediana empresa el 33% tiene innovación y creatividad, mientras que en las pequeñas es el 25%.

Con respecto a la Flexibilidad frente al cambio la mediana empresa tiene el 33%, en tanto que la pequeña empresa es mayor con el 58%.

En la disposición frente al riesgo la mediana empresa no tiene rango porcentual, mientras que la pequeña empresa manifiesta el 17% de las empresas.

Finalmente con respecto al sentido social la mediana empresa obtiene el 33%, mientras que la pequeña empresa no posee estos valores dentro de su organización, lo que preocupa ya que las PYMEs encuestadas no están conscientes de la responsabilidad social como actividad implícita en las operaciones de la empresa.

"Si la organización aspira a afirmarse en el concierto de la comunidad, y sus integrantes optan por una sana reputación y su expresión de respeto hacia los valores sociales, seguro habrá conseguido los fundamentos que le posibiliten exhibirse ante la opinión pública como una entidad honesta y cumplidora, y esos pilares si son eternos y permanentes, y constituyen el mejor punto de partida y final para cualquier tipo de emprendimiento que quiera captar con seguridad y confianza a la sociedad donde actúa." [6]

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 _____*

[6] W. DANTE. (2005). **Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMEs y emprendimientos**. Argentina: Macchi. p.60

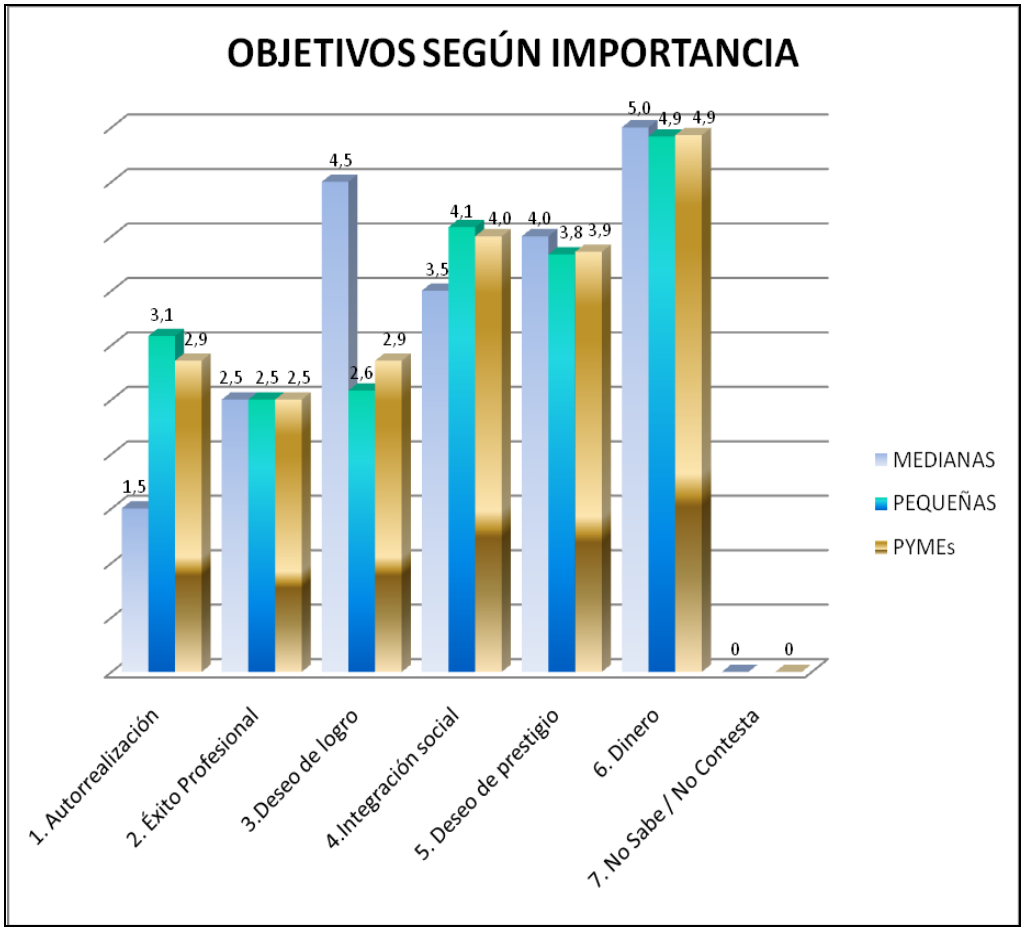
- *Deseo de prestigio* _____
- *Dinero* _____

Cuadro No. 24: Pregunta 5.7

OBJETIVOS	MEDIANAS			PEQUEÑAS			PYMEs		
	No. De Orden	No. Emp	Promedio	No. De Orden	No. Emp	Promedio	No. De Orden	No. Emp	Promedio
1. Autorrealización	3	2	1,5	37	12	3,1	40	14	2,9
2. Éxito Profesional	5	2	2,5	30	12	2,5	35	14	2,5
3.Deseo de logro	9	2	4,5	31	12	2,6	40	14	2,9
4.Integración social	7	2	3,5	49	12	4,1	56	14	4,0
5. Deseo de prestigio	8	2	4,0	46	12	3,8	54	14	3,9
6. Dinero	10	2	5,0	59	12	4,9	69	14	4,9
7. No Sabe / No Contesta	0	1	0				0	1	0

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 15: Pregunta 5.7



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Cuadro No. 25: Pregunta 5.7

IMPORTANCIA	OBJETIVOS	PROMEDIO
1	Éxito Profesional	2,50
2	Autorrealización	2,86
3	Deseo de logro	2,86
4	Deseo de prestigio	3,86
5	Integración social	4,00
6	Dinero	4,93

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Se aprecia que la autorrealización ocupa el primer lugar en la mediana empresa, en la pequeña empresa ocupa el tercer lugar, el éxito profesional es secundario para la mediana empresa y primero en la pequeña, la integración social es tercero en la mediana empresa y quinto en la pequeña empresa, el deseo de prestigio es cuarto tanto en la mediana como en la pequeña empresa, el deseo de logro es quinto en la mediana empresa mientras que en la pequeña empresa es segundo, finalmente el dinero es sexto tanto en la mediana como en la pequeña empresa.

En conjunto, las PYMEs tienen como primer lugar el éxito profesional, en segundo lugar de importancia la autorrealización y el deseo de logro, el deseo de prestigio se encuentra en tercer lugar, cuarto lugar está la integración social y en último lugar se encuentra el dinero.

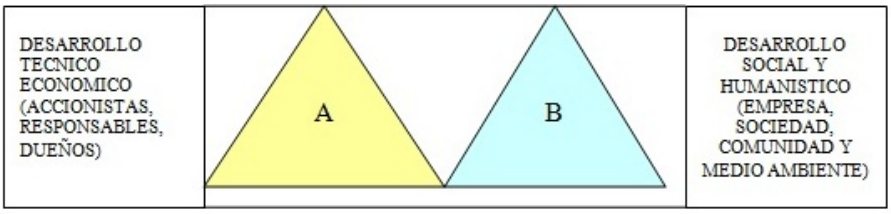
Lo más adecuado es poner la mente y el ingenio en una balanceada acción entre las ganancias con la función social, "*el uno fortalecerá al otro y los dos, marchando unidos, harán más exitosa la empresa. Se debe recalcar que el paradigma económico ha cambiado y lo que se pretende ahora es alcanzar un*

triple objetivo: social, económico y ambiental." (DANTE ILLESCAS, 2005: 47).

Como se muestra en el gráfico siguiente, "*la empresa y la sociedad se retroalimentan. Si la sociedad está sana, la empresa tendrá más posibilidades de crecer también sana. Si los integrantes de la comunidad disponen de dinero, entonces podrán comprar los productos o servicios de la organización. Es difícil que una PYME o un emprendimiento sea exitoso en medio del subdesarrollo*" [7]

Gráfico No. 16

Empresario Equilibrio



El desarrollo adecuado de (A) favorece el buen desarrollo de (B), y recíprocamente. Ambos suman al mayor éxito de la empresa. Así deberían avanzar las PYMEs; sustentándose en el éxito material del negocio o emprendimiento, en la calidad y capacidad de sus recursos humanos y de la sociedad, procurando siempre un desarrollo sostenible o sustentable.

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

[7] W. DANTE. (2005). **Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos.** Argentina: Editorial Macchi p.48

Cuadro No. 26: Pregunta 5.8

ESCALA DE VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
1. Rivalidad	0	0%	0	0%	0	0%
2. Apatía	0	0%	0	0%	0	0%
3. Normal	0	0%	3	25%	3	20%
4. Interesante	0	0%	2	17%	2	13%
5. Colaboración	3	100%	7	58%	10	67%
Total	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 17: Pregunta 5.8

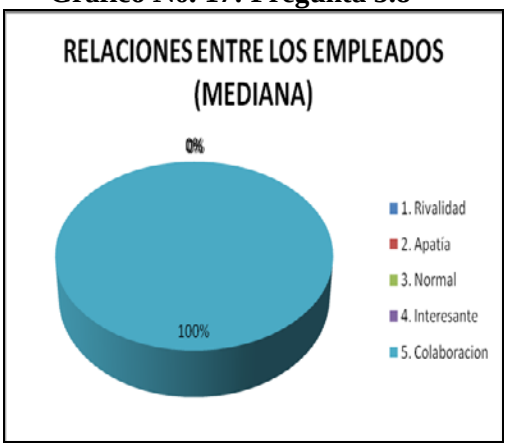
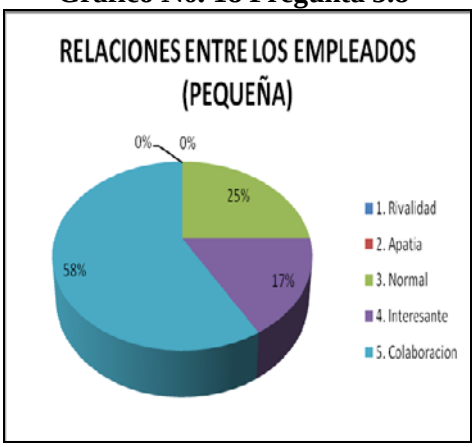
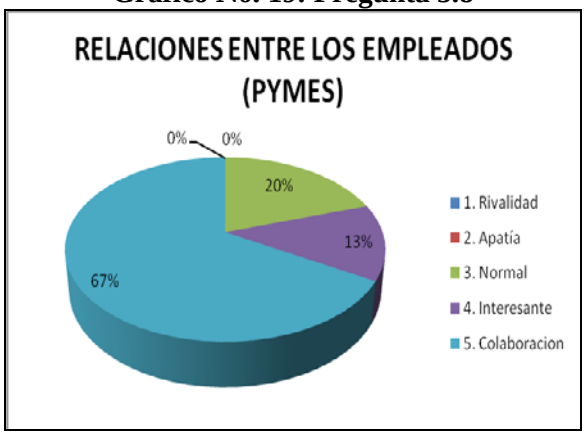


Gráfico No. 18 Pregunta 5.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 19: Pregunta 5.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

"La energía del ser humano proviene de varias fuentes, pero la principal de ellas está ligada a los valores de su condición humana, aquello a lo que no puede renunciar. Comprender el factor humano dentro de la organización significa percibirlo en todas sus dimensiones, considerando la plena expresión de su individualidad y la creación de un entorno en el que prevalezca la dignidad humana en todo momento"[8]

La cultura organizacional debe ser fuerte en la empresa, esto quiere decir que los valores que guían el comportamiento humano de las personas estén claramente divulgadas y que el personal asuma el compromiso de aceptarlas y respetarlas, en beneficio de un clima organizativo 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 porcentaje del 100% en las medianas empresas que muestra excelentes relaciones laborales, denotando la existencia de colaboración por parte de los empleados de la empresa; sin embargo se podría mejorar ya que el esto no se está aprovechando adecuadamente, si vemos la moderada participación en la elaboración de los planes (Pregunta 5.3) que llega al 66%. En cambio en la pequeña empresa el resultado correspondió al 58% de de colaboración por parte de los empleados de la empresa; mientras que el 25% de las empresas que llevan una relación normal con los empleados, y un 17% lo considera como interesante.

De manera conjunta para las PYMEs el 67% tiene un clima de colaboración excelente en la empresa; el 20% tiene un clima normal de relaciones laborales y finalmente un 13% tiene un clima laboral interesante en las PYMEs. Las

[8] C. ADRIANI, R. BIASCA, M. RODRÍGUEZ. (2004). **Un Nuevo sistema de gestión para lograr PYMEs de clase mundial**. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 101

empresarios de hoy entienden que habiendo un buen ambiente entre los empleados de la empresa ayuda a que todas las personas que trabajan en la misma, potencialicen sus capacidades, estableciendo una sinergia que beneficie a ellas mismas y a la empresa.

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		PYMEs	
	No. De Empresas	Porcentaje	No. De Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Desagradable	0	0%	0	0%	0	0%
Apático	0	0%	0	0%	0	0%
Normal	0	0%	6	50%	6	40%
Interesante	2	67%	1	8%	3	20%
Activo y muy estimulante	1	33%	5	42%	6	40%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 20: Pregunta 5.9

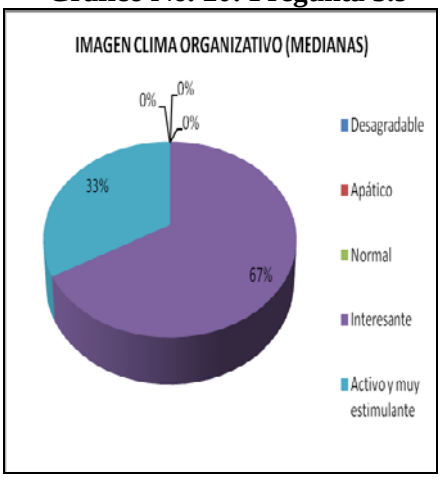
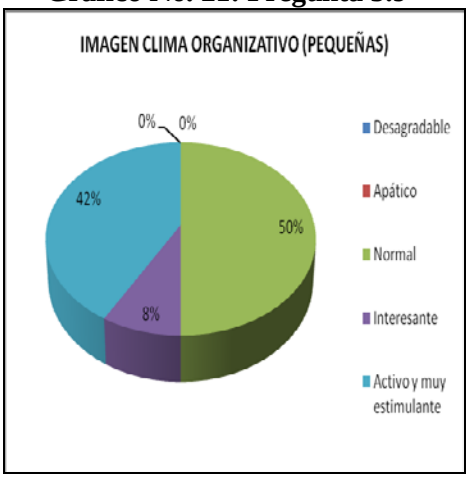
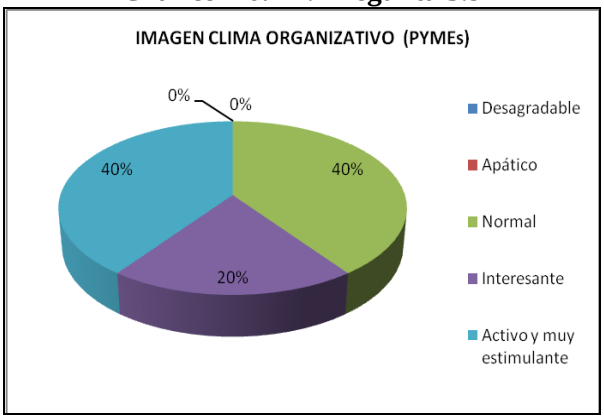


Gráfico No. 21: Pregunta 5.9



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 22: Pregunta 5.9



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Si bien "*no existe la empresa feliz. Como tampoco existe un mundo feliz. Pero, el futuro es del humanismo empresarial; es decir, la gestión humanística y ética. Porque las empresas sostenibles, que integran estrategias de felicidad para cuidar a sus empleados y consolidarse a largo plazo, venden y son la nueva razón económica en el nuevo mercado moral. "No es romanticismo social, sino pura eficiencia". "La calidad de la cultura empresarial es ya un factor decisivo en la búsqueda de trabajo para los ejecutivos". Hay empresas donde uno puede ser más o menos feliz, cada uno tiene que tratar de buscar la suya. Se piensa que debe ser nuestro desafío personal*." [9]

En cuanto a la imagen global que tiene el clima organizativo se puede observar que en la mediana empresa está ubicado entre interesante con un 67% y activo y muy estimulante con un 33%; mientras que en la pequeña tiende a ser más normal con un 50% que activo y muy estimulante, que tiene el 42% y finalmente un pequeño porcentaje del 8% lo considera interesante; además es positivo observar que en ninguno de los casos se considera el clima laboral desagradable o apático; en conjunto las PYMEs tienen una imagen global del clima organizativo como normal y activo y muy estimulante ambas con un 40%, mientras que con un 20% está un clima interesante, esto lleva a pensar

[9] "EDITOR"**Pág. 22 y 23 Revista Decisión Edición No. 25.**

que el clima organizativo si bien no está mal, pero que podría mejorar , porque de lo contrario no se genera motivación en el personal.

Lo importante en las empresas es que se genere un buen clima organizacional que permita a los empleados desarrollar sus tareas en un ambiente agradable, sano y que se sientan parte de la empresa.

3.1.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

El sistema de gestión de calidad es la forma como la empresa dirige y controla las actividades interrelacionadas de la organización y que están asociadas con la calidad, de manera que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y si es posible superarlas, estos aspectos se analizan en los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos se detallan a continuación:

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

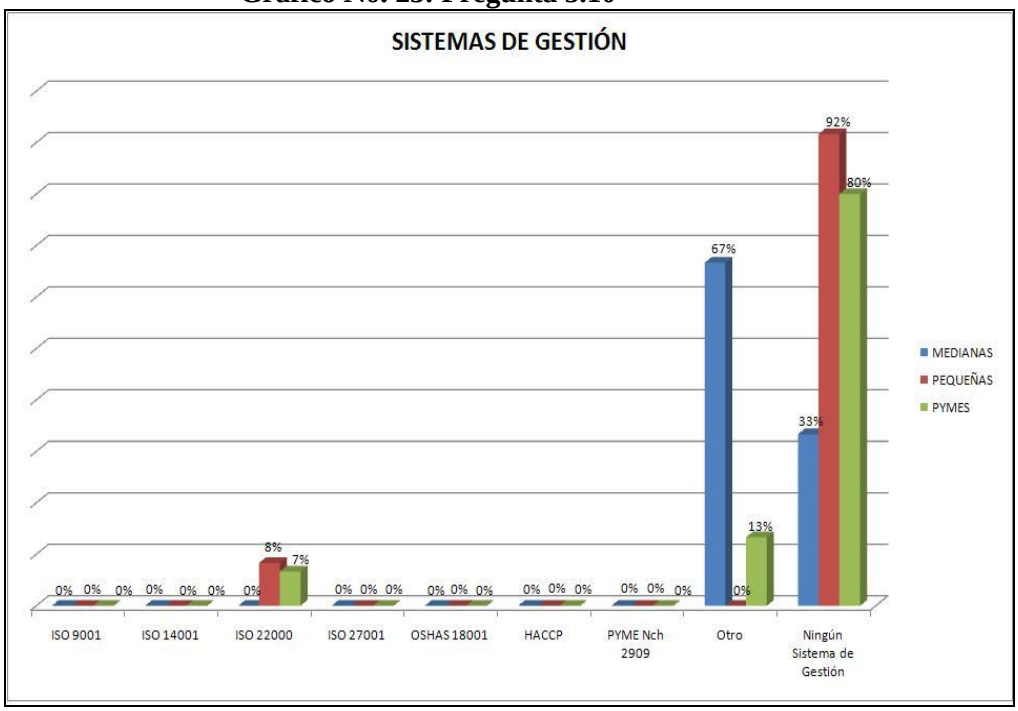
- *ISO 9001 _____*
- *ISO 14001 _____*
- *ISO 22000 _____*
- *ISO 27001 _____*
- *OHSAS 18001 _____*
- *HACCP _____*
- *PYME Nch 2909 _____*
- *Otro _____ ¿Cuál? _____*
- *Ningún modelo de gestión _____*

Cuadro No. 28: Pregunta 5.10

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
ISO 9001	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 14001	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 22000	0	0%	1	8%	1	7%
ISO 27001	0	0%	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%	0	0%
Otro	2	67%	0	0%	2	13%
Ningún Sistema de Gestión	1	33%	11	92%	12	80%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 23: Pregunta 5.10



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Se puede visualizar que en la mediana empresa el 67% cuenta con otros sistemas de gestión, y el 33% no tiene un sistema de gestión en tanto que en la

pequeña apenas el 8% (1 empresa) menciona contar con el sistema de calidad ISO 22000, el resto de empresas no cuenta con ningún sistema de gestión de calidad. De manera conjunta en las PYMEs el 80% no cuenta con ningún sistema de gestión de calidad, apenas el 13% cuenta con otro sistema de gestión de calidad diferente a los expuestos en la encuesta; una empresa que representa el 7% cuenta con el sistema de gestión de calidad ISO 22000 que se refiere a la norma que define y especifica los requerimientos para implementar *Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria*, que permite una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.

Los sistemas de gestión de calidad son herramientas de cambio, las organizaciones deberían adaptarse a las condiciones del entorno y la forma como están estructuradas. Se aprecia que las PYMEs no estarían tomando en cuenta la dinámica del entorno en constante evolución y aún les falta trabajar en la adaptación a las condiciones que les rodea, para dar una respuesta inmediata a los requerimientos y necesidades de sus clientes y así ser competitivas, siendo su tamaño una ventaja para su adaptación.

Las empresas que implementan un sistema de gestión de calidad 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 externo.

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

- **PPDAP** *Productos poco diferenciados de alto precio* _____
- **PPDBP** *Productos poco diferenciados de bajo precio* _____

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

Cuadro No. 29: Pregunta 6.1

Estrategia Comp. Global	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
PPDAP	0	0%	0	0%	0	0%
PPDBP	1	33%	1	8%	2	13%
PDAP	0	0%	1	8%	1	7%
PDBP	0	0%	2	17%	2	13%
PESME	2	67%	8	67%	10	67%
NPDEC	0	0%	0	0%	0	0%
Total	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 24: Pregunta 6.1

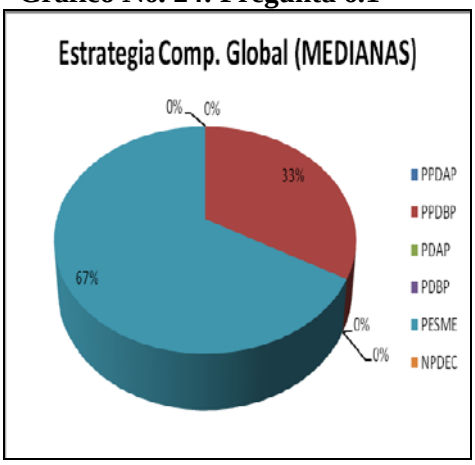
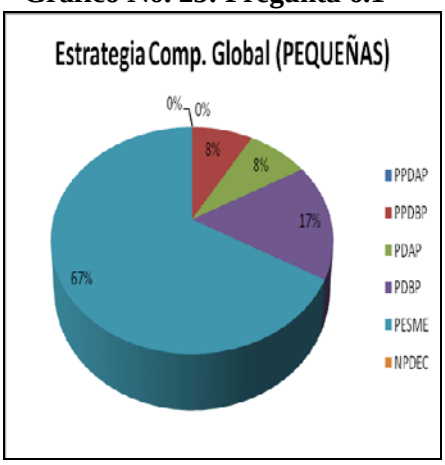
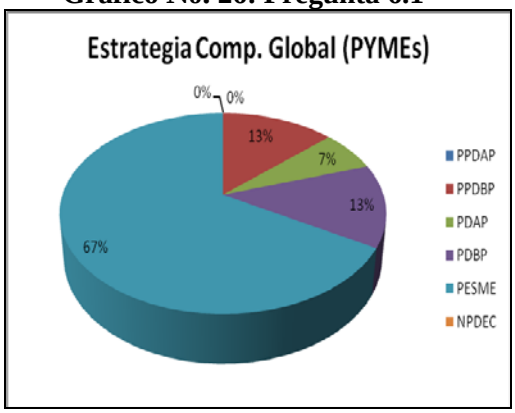


Gráfico No. 25: Pregunta 6.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 26: Pregunta 6.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

La estrategia competitiva global en las medianas empresas le apuesta en un 66% a los productos enfocados a segmentos de mercado específicos, al igual que la pequeña; el 33% de las medianas empresas producen productos diferenciados de bajo precio, mientras que las pequeñas empresas tienen el 8% de este tipo de producción, al igual que en productos diferenciados de alto precio que tiene la pequeña empresa; 17% se enfoca a productos diferenciados de bajo precio mientras que ninguno de estos empresarios se va por productos poco diferenciados de alto precio. Se puede detectar que las PYMEs privilegian los productos enfocados a segmentos de mercado específicos con un 67%, antes que la innovación de ofrecer nuevos productos a otros mercados; un 13% es para los productos poco diferenciados de bajo precio y productos diferenciados de bajo precio. Apenas una empresa que representa el 7%, aplica la estrategia de productos diferenciados a alto precio.

La empresa debe mirar el entorno en cual se desenvuelve, las oportunidades y amenazas que aparecen en el micro y macroentorno, su análisis debe ser

permanente, para poder adaptarse a los cambios permanentes del mercado en este mundo globalizado.

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. 30: Pregunta 6.2

	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
RASGOS	**No.Empresas**	**Porcentaje**	**No.Empresas**	**Porcentaje**	**No.Empresas**	**Porcentaje**
EEPM	1	33%	2	17%	3	20%
ANOM	2	67%	6	50%	8	53%
CCCEI	0	0%	3	25%	3	20%
NDEC	0	0%	1	8%	1	7%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 27: Pregunta 6.2

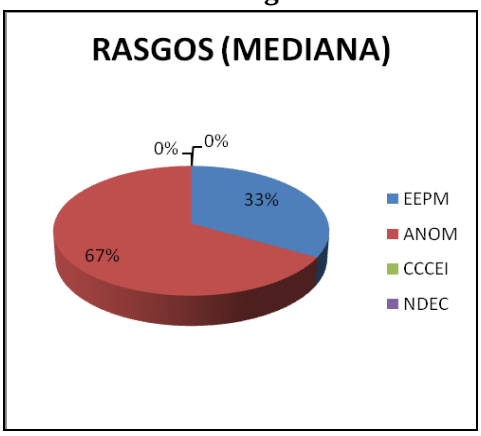
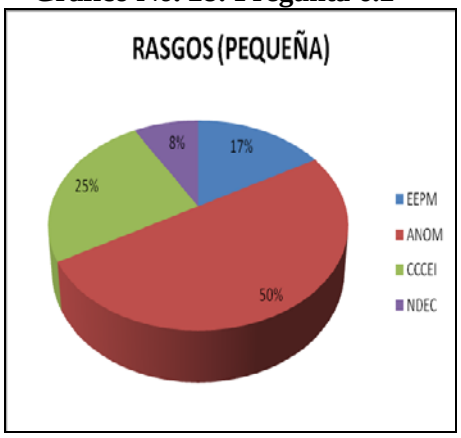
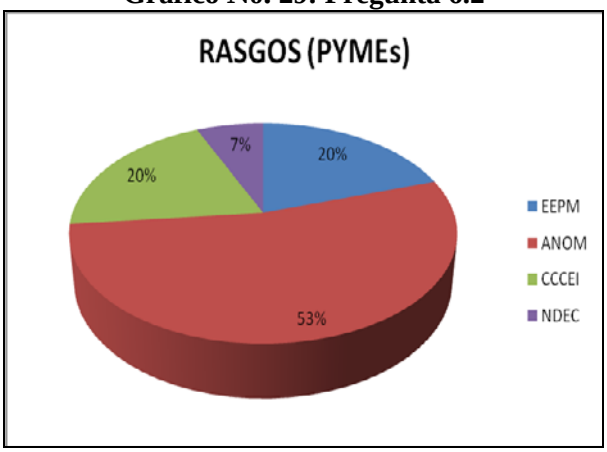


Gráfico No. 28: Pregunta 6.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 29: Pregunta 6.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Las medianas empresas están 67% atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), el 33% de estas tienen una estrategia de enfoque de producto mercado (EEPM); en cambio en este mismo enfoque las pequeñas empresas tienen el 17%, el 50% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), el 25% combina un control de coste y la eficiencia con la innovación, (CCCEI), finalmente el 8% de las pequeñas empresas no desarrolla una estrategia consistente (NDEC),

La opción que ocupa el primer lugar en las PYMEs tiene que ver con las estrategia utilizada por la empresa para estar atenta a nuevas oportunidades que pueden aparecen en el mercado; esta estrategia demanda de la puesta en práctica de la planificación estratégica, que permitirá conocer las tendencias del entorno, promover cambios agresivos centrándose en innovaciones, en productos y en mercados. En segundo lugar están la estrategia de enfoque de producto al mercado; y la estrategia de combinar un control de costos y eficiencia con la innovación, el (EEPM) se basa en la aplicación correcta del benchmarking en situaciones adversas, mientras que la segunda el (CCEI) aplica el sistema de mejora continúa kaizen que consiste no tratar de recortar costos, sino de gestionarlos. Finalmente en tercer lugar con un 7% no se desarrolla una estrategia consistente en la empresa y actúa de acuerdo a como se va presentando el entorno en esta, lo cual no es muy recomendable ya que es preferible contar con un plan donde se pueda establecer estrategias a aplicarse frente a los diferentes factores que influyen hoy en día en el mercado.

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

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

_

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

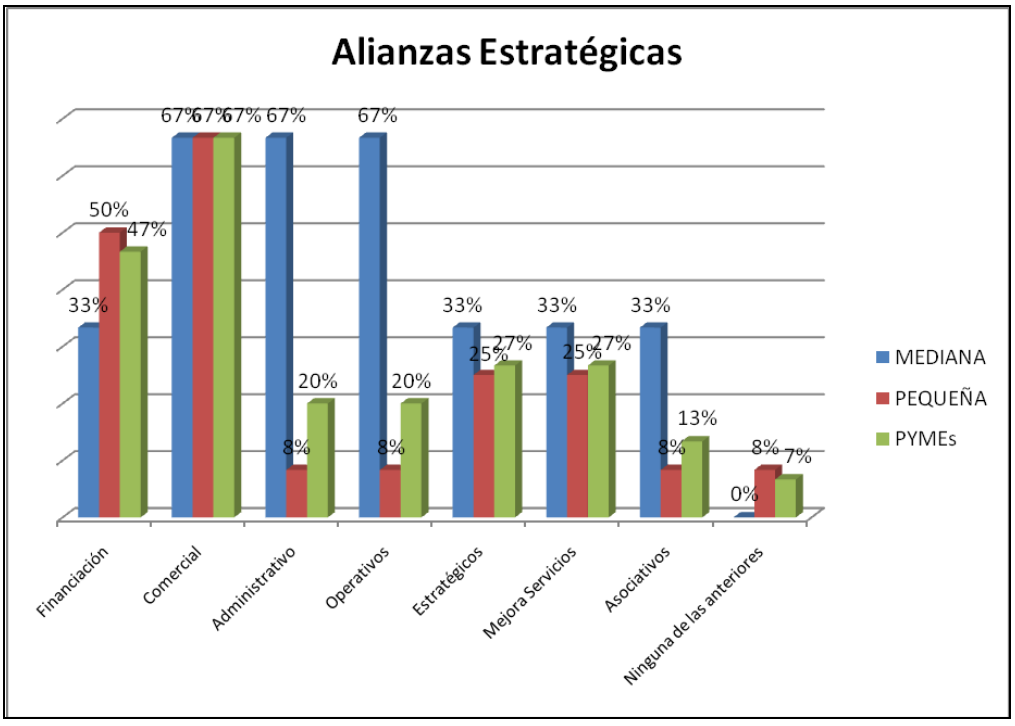
- ***Mejora de servicios:*** *Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____*
- ***Asociativos:*** *Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____*
- ***Ninguna de las anteriores*** *_____*

Cuadro No. 31: Pregunta 6.3

ALIANZAS ESTRATEGICAS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
Financiación	1	33%	6	50%	7	47%
Comercial	2	67%	8	67%	10	67%
Administrativo	2	67%	1	8%	3	20%
Operativos	2	67%	1	8%	3	20%
Estratégicos	1	33%	3	25%	4	27%
Mejora Servicios	1	33%	3	25%	4	27%
Asociativos	1	33%	1	8%	2	13%
Ninguna de las anteriores	0	0%	1	8%	1	7%
TOTAL EMPRESAS	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 30: Pregunta 6.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

La estrategia de financiación motiva al 33% de las empresas medianas y a un 50% de las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas del sector de la industria manufacturera; la estrategia comercial motiva al 67% de empresas medianas al igual que las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas, la estrategia administrativa al 67% a las medianas empresa y al 8% por las pequeñas empresas como alianza estratégica, la estrategia operativa interesa al 67% de las medianas empresas y al 8% de las pequeñas; en lo referente a las alianzas estratégicas para logística y distribución en 33% para las medianas y para las pequeñas se ubica en 25%. La mejora de servicios tiene un peso de 33% en las medianas empresas y de 25% en las pequeñas; la estrategia asociativa tiene 33% de importancia en la mediana empresa y apenas 8% en las pequeñas.

Cabe mencionar que el 8% de las pequeñas empresas no están interesadas en realizar ningún tipo de alianza estratégica, lo que indica que aún existe temor a realizar las alianzas ya sea por desconocimiento o miedo a ser absorbida o imitada por las otras empresas.

En conjunto a las PYMEs les motiva la estrategia comercial con el 67% (10 empresas), seguido de la estrategia de financiación con el 47% (7 empresas), las alianzas estratégicas y la mejora de servicios que ocupa el tercer lugar, cada una de ellas con 27% (4 empresas).

En cuarto lugar tenemos que la estrategia administrativa y operativa que motiva al 20% de las empresas (3 empresas). En quinto lugar se encuentra la

estrategia asociativa con un 13% (2 empresas) y en sexto lugar con un 7% (1 empresa), no está interesada en formar alianzas estratégicas de ninguna clase.

Está claro para el 93% de las PYMEs, que la fuerza radica en la asociación, pues lo que no puede ser cubierto o conseguido por cada empresa en forma individual, puede ser cubierto o conseguido en grupo ahorrando recursos. Ser miembro de cámaras, asociaciones empresariales o 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. 32: Pregunta 6.4

OPCIONES DE INTEGRACION	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.EmpresaS	Porcentaje
Funcional	0	0%	7	58%	7	47%
Espacial	0	0%	0	0%	0	0%
Inter temporal	0	0%	1	8%	1	7%
Empresarial	1	33%	2	17%	3	20%
Ninguna de las anteriores	2	67%	2	17%	4	27%
TOTALES	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 31: Pregunta 6.4

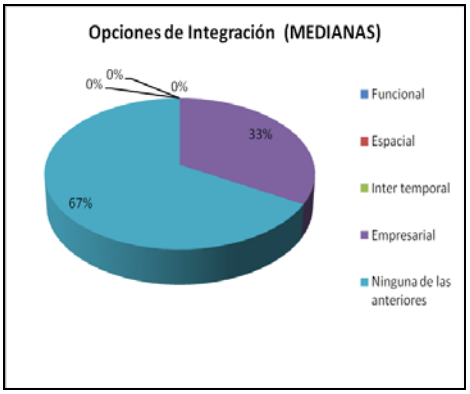
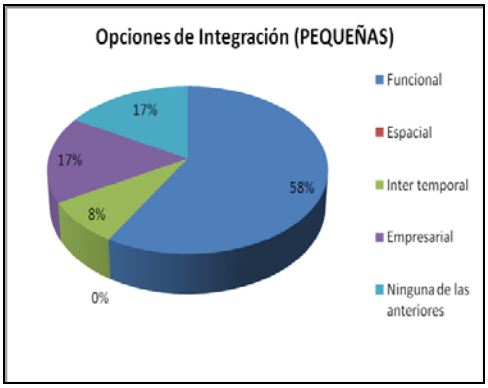
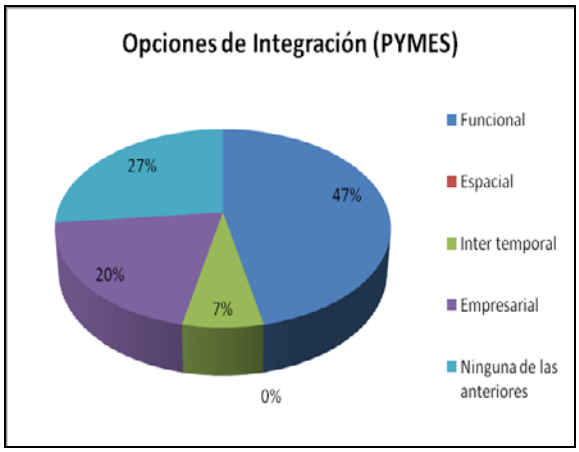


Gráfico No. 32: Pregunta 6.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 33: Pregunta 6.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

La opción de integración funcional no tiene importancia en la mediana empresa, en cambio para la pequeña empresa es importante en un 58%; la opción de integración espacial no tiene importancia tanto en las medianas como en las pequeñas empresa; por la opción de integración ínter temporal no optaron las medianas empresas pero las pequeñas empresas lo apoyaron en un 8%; la opción de integración empresarial es considerada por las medianas empresas en un 33% mientras el 17% de las pequeñas empresas lo considera

como opción; la opción, ninguna de las anteriores el 67% de las medianas empresas, en cambio que las pequeñas el 17% .

Para el total de las PYMEs la opción de integración funcional la comparten el 47%, toman en cuenta actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento; en segundo lugar, optan por ningún tipo de integración el 27%; con el 20% apuestan por la opción de integración empresarial que considera redes de empresas que comparten planes financieros, de mercadeo y ventas. En penúltimo lugar el 7% tiene la integración inter temporal que conforma las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa, la integración espacial no poseen en la actualidad tanto la mediana como la pequeña empresa.

La integración empresarial constituye una ventaja competitiva que las PYMEs deben aprovechar. En el mercado global las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, benchmarking, etc. van dando buenos resultados. La asociación voluntaria de las empresas en el 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 quienes deben tomar la decisión para efectivizar las 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. 33: Pregunta 6.5

OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Emp.	Porcentaje	No. Emp..	Porcentaje	No. Emp.	Porcentaje
FUNCIONAL	1	33%	4	33%	5	33%
ESPACIAL	0	0%	2	17%	2	13%
INTER TEMPORAL	0	0%	0	0%	0	0%
EMPRESARIAL	1	33%	6	50%	7	47%
NINGUNA	1	33%	0	0%	1	7%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 34: Pregunta 6.5

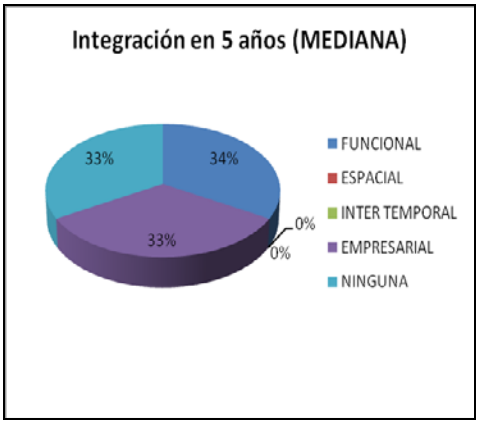
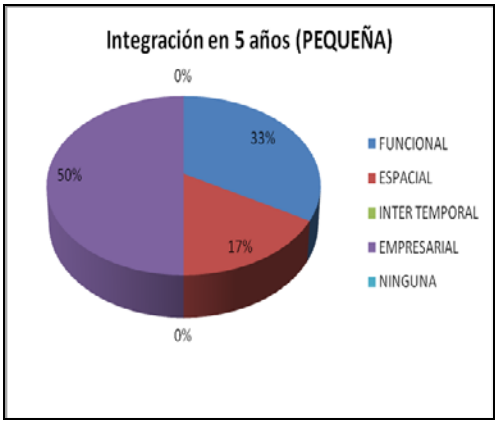
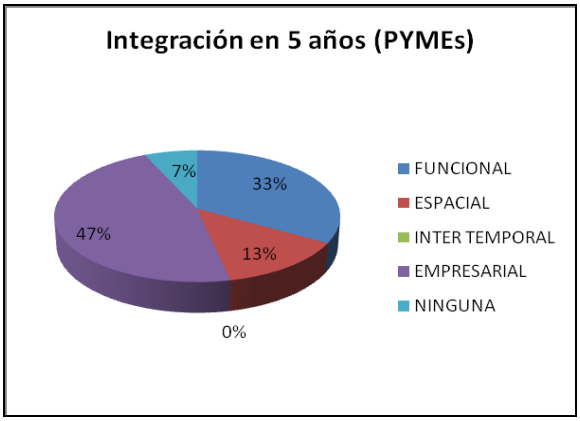


Gráfico No. 35: Pregunta 6.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 36: Pregunta 6.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En los próximos años la mediana empresa tomaría la opción de la integración funcional el 33%, otro 33% optaría por la integración empresarial y finalmente un 33% no optaría por ningún tipo de integración; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 50% apuesta por la integración empresarial, mientras que el 33% elegiría la integración funcional. Finalmente, 17% escogen la integración espacial para los próximos 5 años. A nivel grupal las PYMEs dentro los próximos cinco años tienen una tendencia con 47% a integración empresarial, luego con 33% las PYMEs optarían por la integración funcional; en tercer lugar optarían por la integración espacial y finalmente apenas el 7% no optaría por ningún tipo de integración. La integración inter temporal referente a las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa, no desea ser integrada por ninguna empresa y esto se debe al temor que existe de que la empresa con la que se vaya a integrar copie o mejore estas actividades que actualmente desarrolla cada empresa.

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

aumentando la capacidad para enfrentarse a nuevos desafíos que exigen una respuesta rápida y eficiente.

Relacionando con las respuestas de la pregunta 6.4 se ve que las PYMEs no están conformes con el tipo de integración que actualmente llevan, la funcional por lo que considerarían a futuro cambiar totalmente su modelo a una integración empresarial, lo importante para las PYMEs es reconocer que la integración es una opción inevitable, sin importar la opción que estas elijan.

El asociar los sistemas y las aplicaciones a nivel de toda la empresa, permite monitorear y mejorar los procesos produciendo resultados tales como: mayor agilidad empresarial, empleados eficientes, proveedores comprometidos y clientes satisfechos, 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. 34: Pregunta 4.1

	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
OCPIONES	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**
Si	1	33%	7	58%	8	53%
No	2	67%	5	42%	7	47%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No.37: Pregunta 4.1

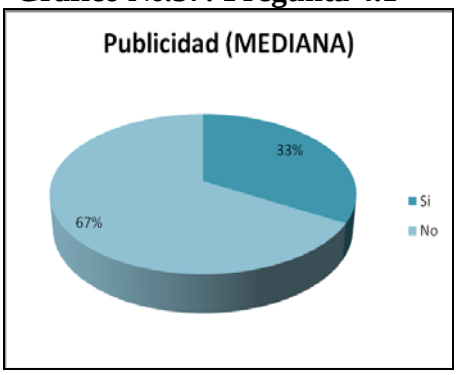
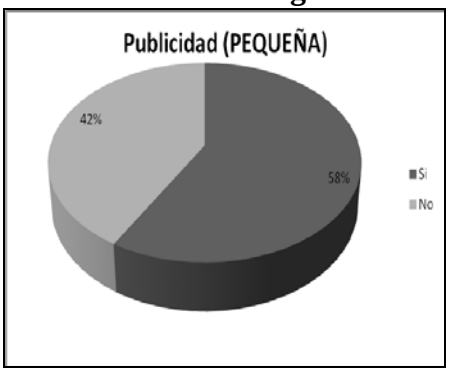
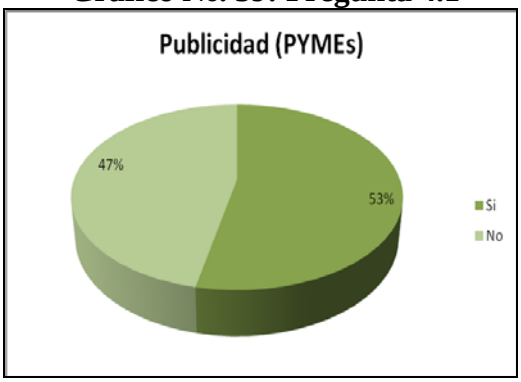


Gráfico No. 38: Pregunta 4.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 39: Pregunta 4.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 33% de las medianas empresas invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas mientras que 67% no invierte. En cambio en las pequeñas empresas el 58% si invierte y 42% no. En definitiva, 53% de las PYMEs

invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, mientras 47% de las PYMEs no realiza esta inversión.

El entorno actual 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 y servicios 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, para esto debería focalizarse considerando que los canales que se utilizan varían según los productos que se ofrecen y al mercado 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 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. 35: Pregunta 4.2

MERCADOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
Local	1	33%	8	43%	9	38%
Nacional	2	67%	9	43%	11	55%
Extranjero	1	1%	3	13%	4	7%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 40: Pregunta 4.2

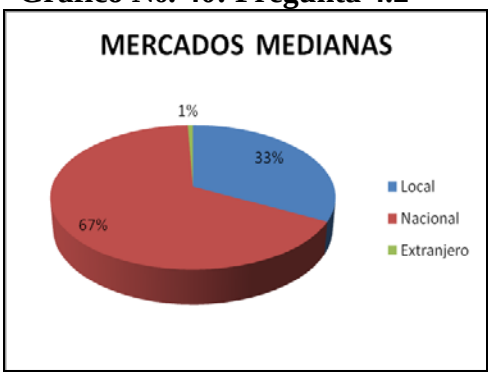
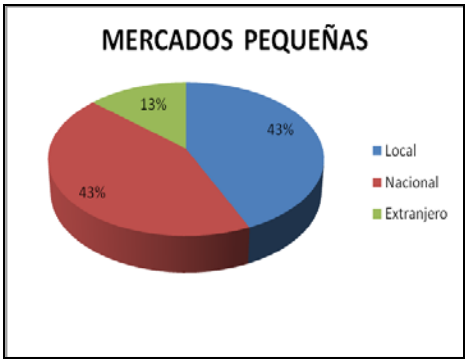
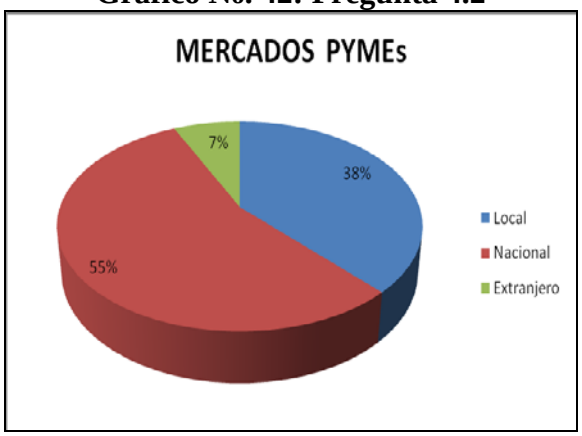


Gráfico No. 41: Pregunta 4.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 42: Pregunta 4.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Las empresas medianas se enfocan más en el mercado nacional con 67%, en el mercado local, 33% y apenas 1% en el mercado extranjero; en tanto que las pequeñas se centran en igual medida en el mercado local y nacional con el 43%, 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, mientras que con el mercado extranjero es 13%.

En forma general en las PYMEs con 55% (11 empresas) las ventas estuvieron destinadas al mercado nacional y 38% (9 empresas) estuvieron destinadas al mercado local. Para las PYMEs aún queda mucho por recorrer para que amplíen sus mercados a otros países, como puede verse apenas 7% de las empresas (4 empresas) incursiona en él; las posibles limitantes pueden ser la capacidad de manejo de herramientas informáticas como el Internet, falta de capacitación, ya que si bien se podría asegurar la mayoría de PYMEs lo tiene, no se puede precisar el provecho que obtienen de él, otra causa puede ser el idioma ya que en la cultura latinoamericana es muy bajo el porcentaje de personas bilingües, en tanto que en otras culturas como la europea, es común que la gente hable dos, tres o más idiomas lo 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. 36: Pregunta 4.3

CANTIDAD DE MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
1 Mercado	0	0%	1	8%	1	7%
2 Mercados	0	0%	2	17%	2	13%
3 Mercados	1	33%	2	17%	3	20%
4 o más Mercados	2	67%	7	58%	9	60%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 43 Pregunta 4.3

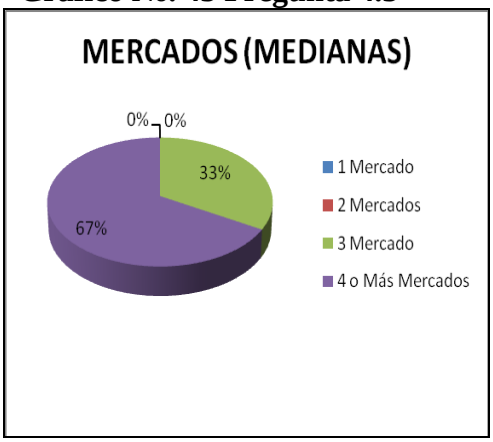
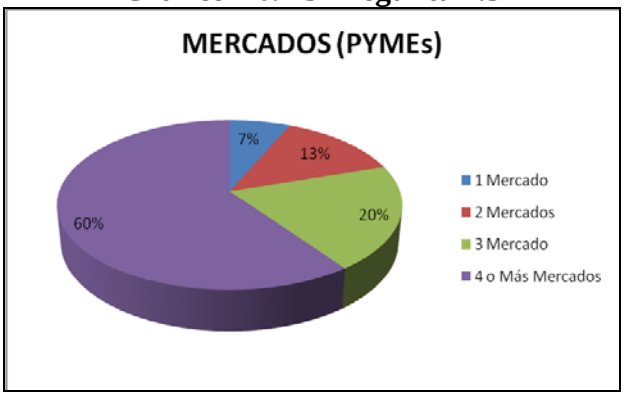


Gráfico No. 44 Pregunta 4.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 45 Pregunta 4.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En la mediana empresa, 33% de las empresas encuestadas se enfoca en tres mercados, el 67% restante se enfoca en 4 o más mercados; en las pequeñas empresas se ve que la mayoría (58%) se enfoca en cuatro o más mercados; a 2 y 3 mercados el 17%; y apenas el 8% se enfoca en un solo mercado; se observa que tanto en las pequeñas como medianas empresas más de la mitad se enfocan a cuatro o más mercados, que indica la expansión de las empresas, pero también se tiene que tomar en cuenta consideraciones particulares como el giro del negocio de las PYMEs. A nivel grupal las PYMEs destinan sus ventas a 4 o más mercados con un 60%, a 3 mercados con el 20%; 13% a 2 mercados y apenas el 7% a un solo mercado, es decir se observa claramente que la tendencia de las PYMEs es siempre ampliar su negocio a más mercados.

3.1.5 RECURSOS FINANCIEROS

Los empresarios están obligados a profundizar sus conocimientos de los mercados de capitales, capacidad de negociar, manejar y conseguir recursos financieros para invertir en programas que fortalezcan a la empresa, su fortalecimiento y sostenimiento de las PYMEs, se basa en la financiación de programas de cambio y reestructuración tecnológica hacia un mejoramiento que permita la expansión industrial del sector y el crecimiento económico del país.

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

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

- **DPACRR** *Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos*
- *establecidos* _____
- **NTI** *Nivel de las tasas de interés* _____
- **FI** *Falta de información* _____

- **CAT** *Costos administrativos de transacción* _____
- **Otros** _____ *¿Cuál?* _____
- **NHB** *No hay barreras* _____

Cuadro No. 37: Pregunta 8.1

BARRERAS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje	No.Empresas	Porcentaje
DPACRR	2	67%	6	50%	8	53%
NTI	1	33%	4	33%	5	33%
FI	0	0%	0	0%	0	0%
CAT	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS	0	0%	0	0%	0	0%
NHB	0	0%	2	17%	2	13%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 46: Pregunta 8.1

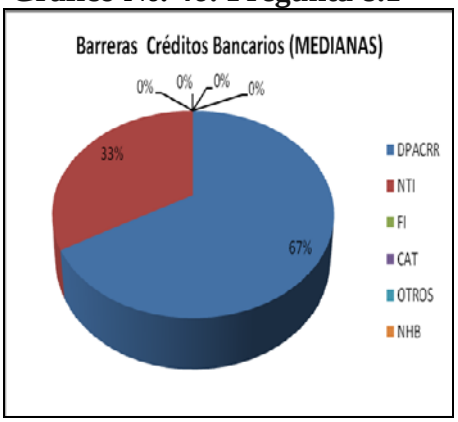
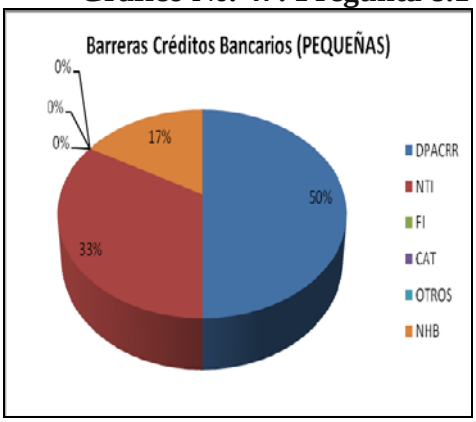
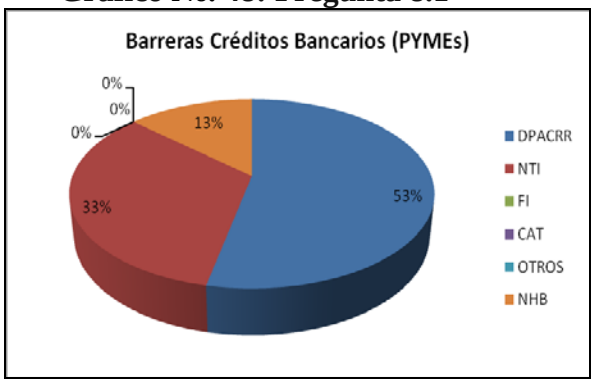


Gráfico No. 47: Pregunta 8.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 48: Pregunta 8.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 67% de las medianas empresas piensan que su obstáculo para acceder a créditos bancarios son los requisitos exigidos por los bancos a la hora de acercarse a solicitar un crédito bancario, en tanto que el 33% restante responde que son las tasas de interés su principal obstáculo a la hora de pedir un crédito bancario. En cuanto a las pequeñas empresas se puede ver que el 50% dice que tienen dificultad para acceder al crédito por los requisitos establecidos; para el 33% su obstáculo son las tasas de interés, y el 17% restante piensan que no hay barreras a la hora de acceder a un crédito. A nivel de PYMEs el 53% de las empresas piensa que son estrictos los requisitos a la hora de acceder a un crédito por parte de los bancos, el 33% contesta que se debe a las tasas de interés y el 13% contestó que no existen barreras para acceder a créditos bancarios.

El país tiene necesidad de contar con empresas competitivas, este cometido puede lograrse con un sector financiero sólido, guiado por políticas firmes y capaces de generar ahorro que pueda ser enfocado a la inversión productiva;

los líderes políticos están obligados a generar las condiciones favorables que faciliten el financiamiento al sector industrial especialmente de las PYMEs.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) de Ecuador tiene un mecanismo de 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. La CFN ofrece la credifactura local e internacional con plazo 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 son 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 cubriría hasta el 80% de la factura.

El interés de la CFN es apoyar a todos los sectores productivos del país, poniendo a disposición la capacidad operativa y técnica de los funcionarios a nivel nacional, quienes a través de las oficinas sucursales solventan todas las inquietudes y requerimientos de la ciudadanía; se considera que falta mayor difusión de este tipo de oportunidades para los empresarios de las PYMEs, sobre todo a los más pequeños, en este punto, también se puede ver la importancia de la asociatividad, ya que generalmente este tipo de información

se difunde a través de las cámaras o gremios en los que se encuentran afiliados los pequeños y medianos empresarios.

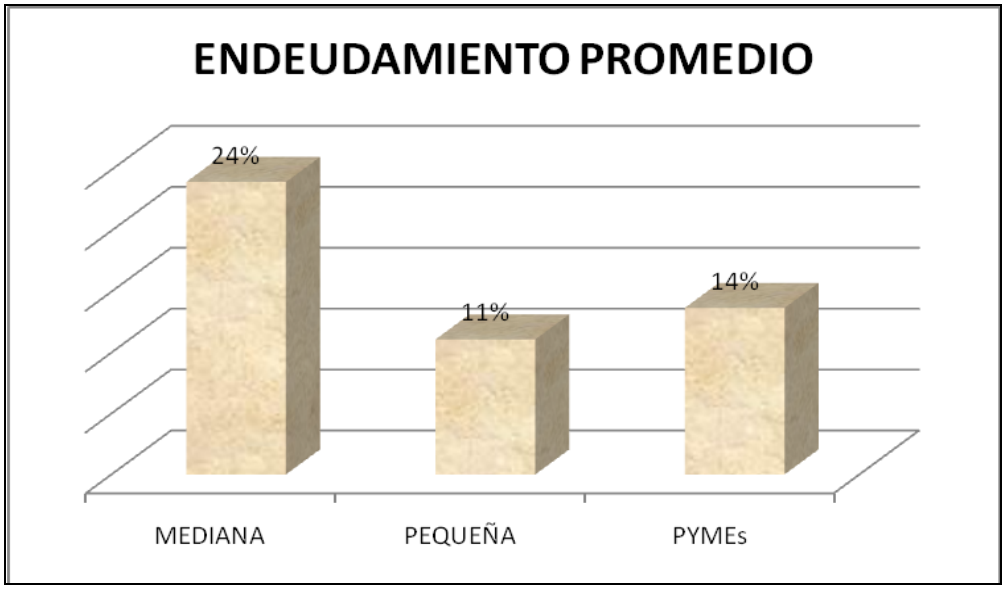
Pregunta 8.2 *Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? _____%*

Cuadro No. 38: Pregunta 8.2

EMPRESA	TOTAL	No. Empresas	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
MEDIANA	72%	3	24%
PEQUEÑA	133%	12	11%
PYMEs	205%	15	14%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 49: Pregunta No. 8.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

*tanto mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando para generar ganancia*s". (GITMAN, 1986: 199).

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D1549 están financiados, 24% de las medianas empresas, y 11% las pequeñas; el endeudamiento promedio a nivel de PYMEs es de 13.67% lo cual es bueno, porque indica que el 86,33% 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. 39: Pregunta 8.3

	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	210%	70%	470%	78%	680%	76%
MEDIANO	90%	30%	110%	18%	200%	22%
LARGO	0%	0%	20%	3%	20%	2%
TOTAL	**300%**	**100%**	600%	**100%**	900%	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 50 Pregunta 8.3

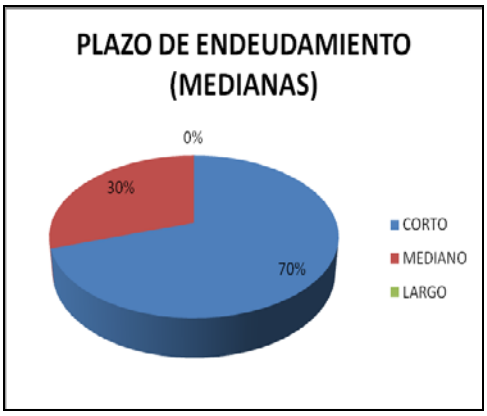
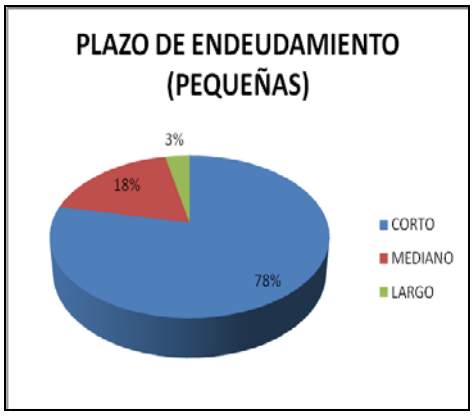
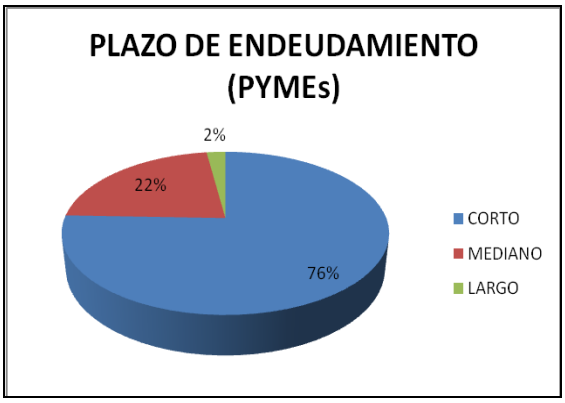


Gráfico No. 51 Pregunta 8.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 52 Pregunta 8.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Puede observarse que la mayoría de empresas cuentan con financiamiento a corto plazo (70% mediadas y 78% 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 provienen de sobregiros, tarjetas de crédito y capital de trabajo. Los créditos a mediano plazo son 30% para las medianas y 18% para las pequeñas; finalmente las medianas empresas no tienen créditos a largo plazo, mientras

que las pequeñas tienen apenas un 3% 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. Del endeudamiento total de las PYMEs, el 76% es a corto plazo, 22% es a mediano plazo y 2% es a largo plazo, esto 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 INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMEs.

Desde la segunda mitad de la década de los 1990s la revolución económica se ha basado en el uso intensivo de la Internet y otras tecnologías basadas en la computación (NTICs)[10], así como en el incremento en las relaciones comerciales entre los países, producidas por la caída de barreras al comercio y la reducción significativa en los costos de transporte.

La influencia de las NTICs y la globalización, es notable, apenas se comienza a comprender sus efectos, en especial, debido al incremento de la interdependencia entre los países y sus ciudadanos.

"El acceso, uso y adopción de las TICs constituye una condición necesaria pero no suficiente para el incremento de la productividad y competitividad de este tipo de empresas. En otras palabras debe tenerse siempre presente el entorno en que operan las empresas a la hora de abogar por un mayor grado de adopción de las TICS".[11]

El Internet se ha constituido hoy en día en una poderosa herramienta para la gestión de las empresas, quienes pueden llevar a cabo diversas actividades administrativas, productivas, comerciales y tributarias. El cuestionamiento del presente estudio es el uso que las PYMEs dan a esta herramienta en sus procesos de comercio electrónico con

[10] Nuevas Tecnologías basadas en la Computación.
[11] R. MONGE, C. ALFARO, J. ALFARO. (2005). **TICs en las PYMEs de Centroamérica.** Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica. p. 39

clientes, con proveedores, promoción y ventas electrónicas y transacciones financieras electrónicas; también se desea conocer si las PYMEs tienen un sitio web.

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs

La conectividad a la Internet constituye una herramienta indispensable para la competitividad de las PYMEs. La 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 preguntas 2.1 a la 2.3.

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

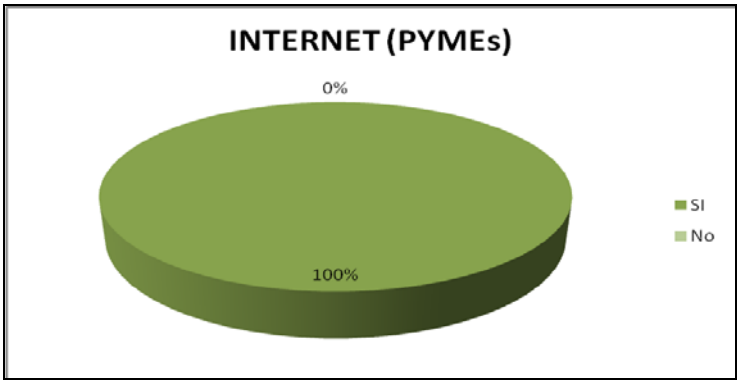
- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 40: Pregunta 2.1

Internet	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SI	3	100%	12	100%	15	100%
No	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 53: pregunta 2.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 100% de las PYMEs utiliza Internet, se identifica un acceso a Internet muy importante que es necesario para poder expandir el negocio; los resultados de su aplicación tienen que ver con la necesidad de contar con personal capacitado en el uso de esta herramienta y accesos de alta velocidad. Esto permite la incursión en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de la Internet (e-business).

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

- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 41: Pregunta 2.2

Pagina Web	**MEDIANAS**		**PEQUEÑAS**		**PEQUEÑAS**	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SI	0	0%	4	33%	4	27%
No	3	100%	8	67%	11	73%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 54: Pregunta 2.2

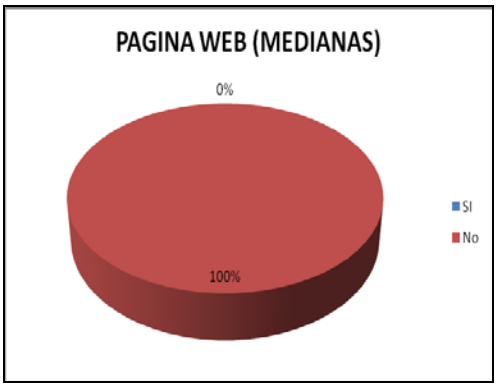
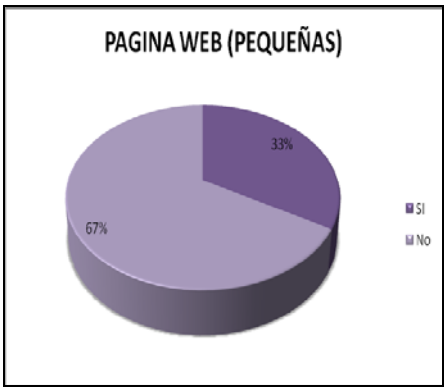
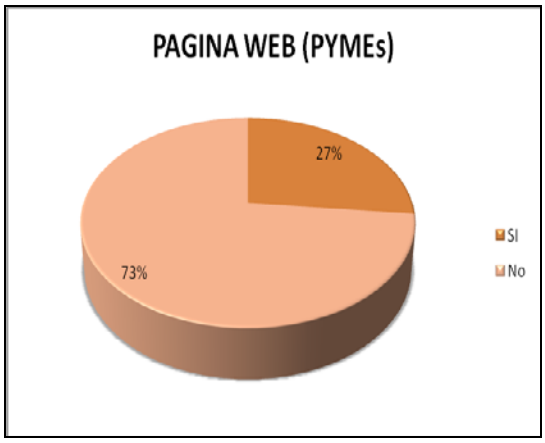


Gráfico No. 55: Pregunta 2.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 56: Pregunta 2.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Ninguna de las empresas medianas tiene un sitio Web, las pequeñas apenas el 33% (4 empresas) lo poseen, en tanto que el 67% (8 empresas) no tienen sitio web. Estos resultados muestran que las PYMEs que tienen su propia página Web son el 27% (4 empresas) y el 73% (11 empresas) no tienen sitio web. En el caso de las empresas que no lo tienen, puede deberse a que no consideran tal herramienta importante y necesaria en su actividad, que tal vez se piense que el costo es

inaccesible para la empresa, desconocen su uso ó, los empresarios no tienen conocimiento sobre el beneficio que prestan en la actualidad los sitios web.

Pregunta 2.3 *¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones? (Respuesta múltiple)*

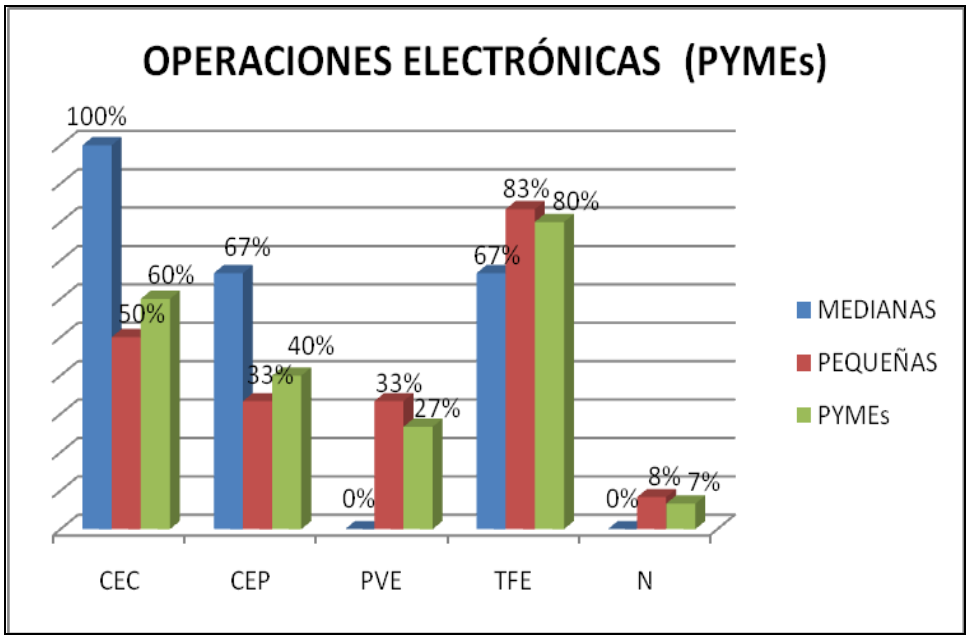
a. **CEC** *Comercio electrónico con clientes* _____
b. **CEP** *Comercio electrónico con proveedores*_____
c. **PVE** *Promoción y ventas electrónicas* _____
d. **TFE** *Transacciones financieras electrónicas* _____
e. **N** *Ninguna* _____

Cuadro No. 42: Pregunta 2.3

OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
CEC	3	100%	6	50%	9	60%
CEP	2	67%	4	33%	6	40%
PVE	0	0%	4	33%	4	27%
TFE	2	67%	10	83%	12	80%
N	0	0%	1	8%	1	7%
Total Empresas	3		12		15	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 57: Pregunta 2.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 100% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, en tanto que en las pequeñas solo el 50% lo realizó, en general las PYMEs realizaron comercio electrónico con clientes en un 60%; el comercio electrónico con proveedores fue del 67% para las medianas empresas y del 33% para las pequeñas y a nivel de PYMEs fue del 40%. La encuesta revela que las empresas medianas no poseen promociones y ventas electrónicas, esto concuerda con el dato anterior pues el 100% de éstas no poseen una página web; en las empresas pequeñas solo el 33% lo hace lo que conlleva que a nivel de PYMEs se obtenga 27%; las transacciones financieras electrónicas son realizadas en 67% por las medianas empresas y por 83% por las pequeñas, a nivel de PYMEs esto corresponde al 80%; finalmente el 8% de las pequeñas empresas, no realizan ninguna de estas operaciones, esto no concuerda con el 0% de empresas pequeñas que no usan Internet, lo que significa que esta empresa no nos dió datos correctos en la encuesta.

Las entidades financieras han desarrollado paquetes de servicios en línea, que justifica la inversión en el servicio de Internet. Otros servicios 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).

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs.

En los últimos años las empresas de tecnologías de información han volteado sus ojos hacia las PYMEs. El potencial existe, con una propuesta tecnológica de

calidad, costos accesibles y capacidad de soporte técnico, las empresas que ofrecen tecnología pueden atacar un mercado que ha ido cobrando importancia.

Las empresas de software comienzan a darse cuenta que la cantidad de usuarios de programas o utilitarios representan importantes ganancias para la industria de la informática.

Las empresas que proveen de tecnologías de información a las PYMEs no tienen una tarea fácil, tienen que estar conscientes de que la adquisición de tecnología por parte de las PYMEs tiene que estar justificada, ya que implica un gasto, la justificación de cualquier inversión tecnológica implica conocer a ciencia cierta cuál será el retorno de la inversión y el costo beneficio que traerá consigo, así como el impacto tangible que tendrá en el negocio.

En los últimos años se ha visto que las expectativas generadas por las tecnologías no han sido alcanzadas de manera completa e incluso algunas no llegan a cumplirse, esto se debe a que las empresas de tecnología e informática no han sido explícitas cuando venden la idea de la importancia de realizar una inversión en tecnología; es necesario difundir la idea de que la tecnología no es la panacea, sino una herramienta que permite acelerar y hacer eficientes a los procesos; la tecnología por sí misma no brinda crecimientos espectaculares de productividad, de eficiencia, de rentabilidad y ventas, para ello se requiere de cambios en los procesos del negocio.

Además, para poder ofrecer una solución de calidad a las PYMEs, las empresas de tecnología e informática necesitan conocer realmente, mediante un análisis profundo, las necesidades del usuario de la tecnología, el reto para los proveedores es la diversificación y la orientación al segmento empresarial a través de la generación de soluciones prácticas y funcionales.

Algunas tecnologías que ofrecen una respuesta a las necesidades antes comentadas se encuentran disponibles en el mercado, sería conveniente implementarlas con un orden lógico dependiendo de las necesidades específicas de la PYME.

Los recursos tecnológicos se investigan en las preguntas 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. 43: Pregunta 2.4

TIPO DE TECNOLOGIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
FIJA	2	67%	5	42%	7	47%
FLEXIBLE	1	33%	7	58%	8	53%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 58: Pregunta 2.4

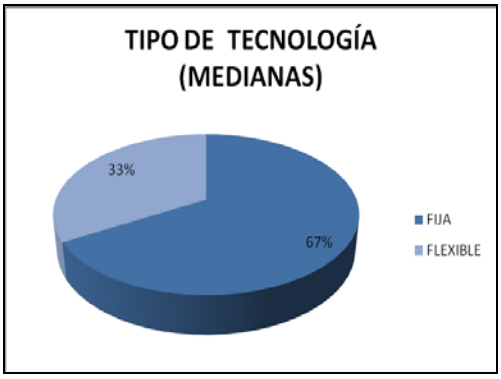
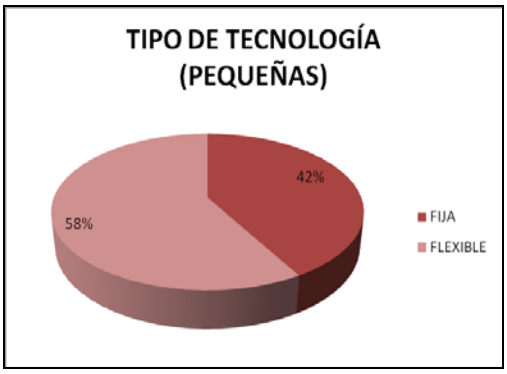
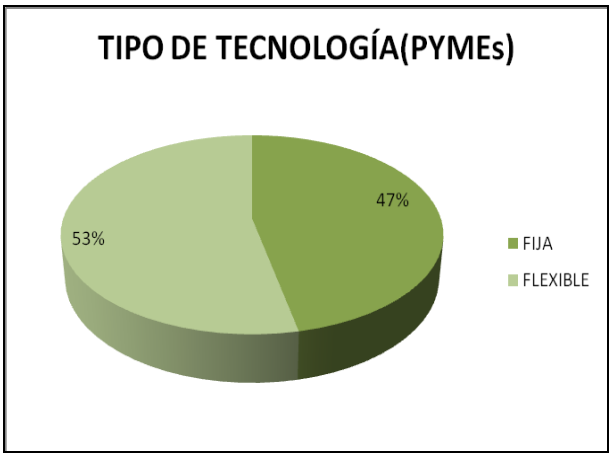


Gráfico No. 59: Pregunta 2.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 60: Pregunta 2.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Puede verse que en la mediana empresa 33% utiliza tecnología flexible y 67% tecnología fija, en las pequeñas 42% utiliza tecnología fija y 58% flexible. Casi la mitad de las PYMEs (47%) tienen tecnología fija y la otra parte (53%) tecnología flexible. La meta empresarial debería tender a contar con tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.) para generar un amplia gama 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. 44: Pregunta 2.5

EMPRESAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA	
	NACIONAL	EXTRANJERA
MEDIANAS	63%	37%
PEQUEÑAS	61%	39%
PYMEs	61%	39%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 61: Pregunta 2.5

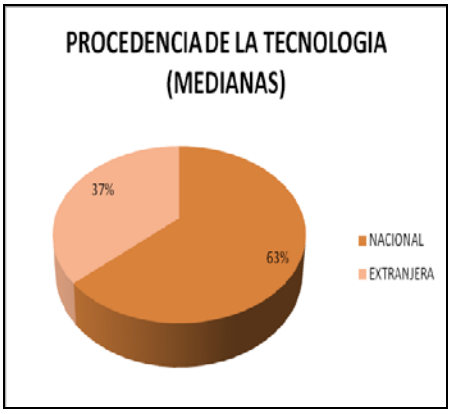
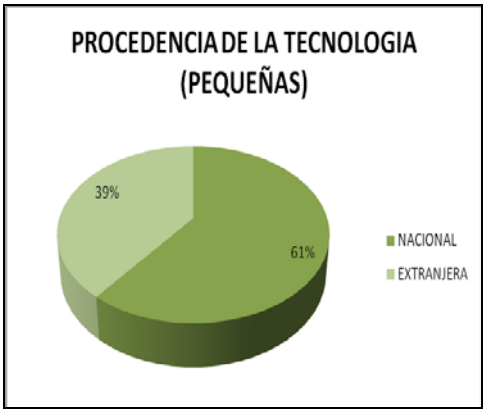
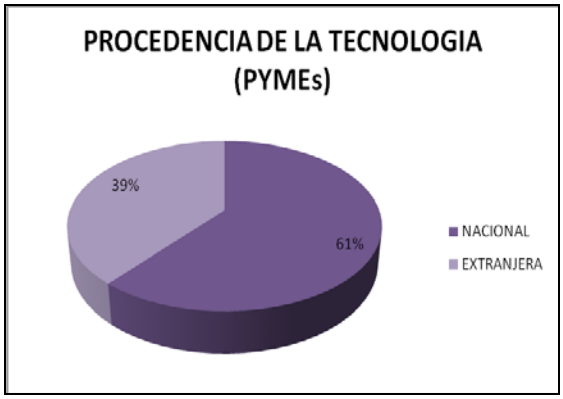


Gráfico No. 62: Pregunta 2.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 63: Pregunta 2.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Consultando sobre la procedencia de la tecnología empleada por las PYMEs, vemos que la mediana empresa emplea 63% de tecnología nacional y 37% de extranjera (prevalece lo nacional), en cuanto a las pequeñas empresas se ve que 61% es tecnología nacional y 39% es tecnología extranjera, igual al porcentaje de las PYMEs, esto se debe a que en el país ya existe mano de obra calificada para operar las máquinas que son adquiridas de fabricación nacional y extranjera; la maquinaria que antes solo se adquiría mediante importaciones de otros países ahora es fabricada o ensamblada localmente, lo que ayuda a reducir los costos considerablemente.

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

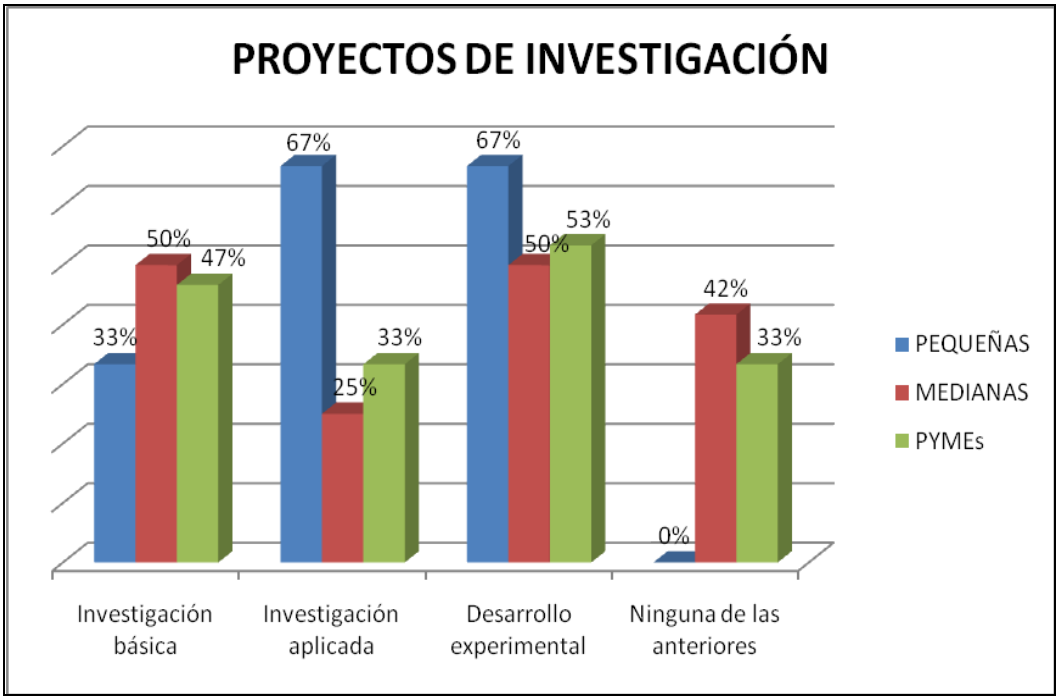
- **IB** *Investigación básica* ____
- **IA** *Investigación aplicada* ____
- **DE** *Desarrollo experimental* ____
- **NA** *Ninguna de las anteriores* ____

Cuadro No. 45: Pregunta 2.7

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Investigación básica	1	33%	6	50%	7	47%
Investigación aplicada	2	67%	3	25%	5	33%
Desarrollo experimental	2	67%	6	50%	8	53%
Ninguna de las anteriores	0	0%	5	42%	5	33%
TOTAL EMPRESAS	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 64: Pregunta 2.7



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En cuanto a las medianas empresas se ve que 33% lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB); la investigación aplicada (IA) y el desarrollo experimental (DE) se igualan con el 67%; en cuanto a las pequeñas empresas seis

(6) realizan investigación básica y desarrollo experimental (IB y DE, 50%), tres (3) investigación aplicada (IA, 25%) y cinco (5) ninguna de las anteriores (NA, 42%). En conjunto las PYMEs llevan a cabo proyectos de desarrollo experimental en 53%, investigación básica en 47% e investigación aplicada y ningún tipo de investigación de los enunciados con 33% cada una.

En el país, la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología), adscrita al Ministerio de Industrias y Competitividad es consciente de la baja inversión que en esta materia se realiza por parte de los gobiernos de turno. Para esta secretaria, la nueva economía se caracteriza por:

- Centrarse en la información y el conocimiento
- Economía global, la producción de bienes y servicios no tiene barreras.
- El Internet es el elemento organizador clave.

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

Ante estos datos desalentadores, tomando en cuenta que EEUU en el 2001 invirtió $2,68 per cápita en I&D, estamos muy lejos. La SENACYT da a conocer sus metas para el período 2005-2010, declarando como política y objetivos los siguientes:

POLÍTICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA[12]

Fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país, apoyando la investigación científica de calidad, estimulando la vinculación academia-empresa y la innovación tecnológica en las empresas, e impulsando la formación de recursos humanos de alto nivel.

Objetivos Generales:

1. Contar con una política de Estado en ciencia y tecnología.

2. Incrementar la capacidad científica y tecnológica del país.

3. Elevar la competitividad y la innovación de las empresas.

La reestructuración del SENACYT se legaliza a través del Decreto No. 1829 del 7 de septiembre del 2006 (Ver Anexo No. 5), cuyo financiamiento proviene de los fondos CEREPS[13] de los excedentes del petróleo para C&T e Innovación, presupuestando US$ 50 000 000 para el año 2007, debiendo llegar a US$ 70 000 000 en el año 2010.

Las tareas urgentes que debe emprender el estado a través de todos los entes públicos relacionados con C&T e I&D tiene que ver con:

- Conseguir que las empresas incorporen la investigación y el desarrollo tecnológico como un elemento clave para mejorar la productividad nacional, y ser competitivos en el mercado global.
- Lograr que se incorpore la investigación y el desarrollo tecnológico como elemento clave de la política de desarrollo del país, a través de la difusión de los programas disponibles y presupuestados en ciencia y tecnología.

[12] SENACYT, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
[13] CEREPS, Cuenta especial de reactivación económica, productiva y social

- Promover campañas permanentes de difusión y divulgación de la importancia estratégica de la investigación y del conocimiento, en la empresa (especialmente PYMEs) y la universidad, actores del círculo de la innovación, conjuntamente con el gobierno.

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. 46: Pregunta 2.8

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SI	1	33%	8	67%	9	60%
NO	2	67%	4	33%	6	40%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	15	100%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 65: Pregunta 2.8

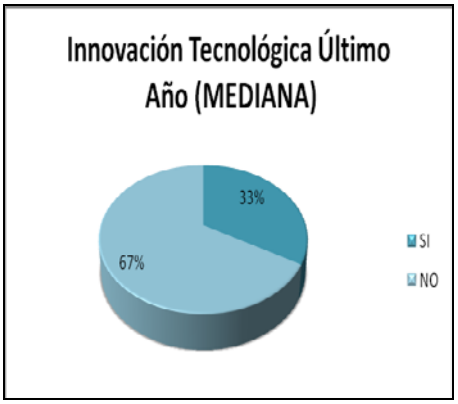
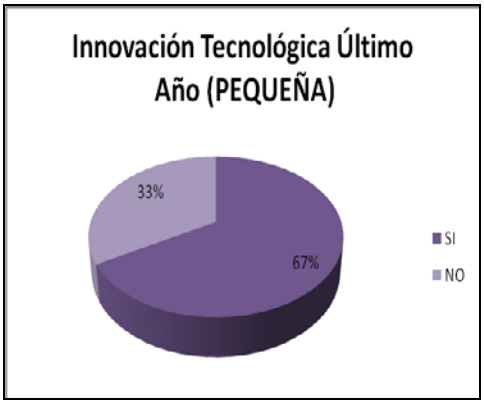
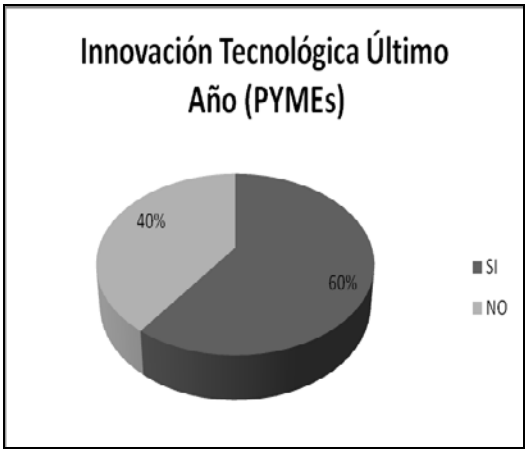


Gráfico No. 66: Pregunta 2.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 67: Pregunta 2.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Un 33% de las medianas empresas realizaron alguna actividad de innovación mientras que el 67% restante no lo hizo en este último año; en lo que se refiere a las pequeñas empresas el 67% (8 empresas) si realizaron alguna innovación y no el 33% (4 empresas). Se podría decir que en las PYMEs, 40% (6 empresas) no realizaron alguna actividad de innovación mientras que el 60% (9 empresas) realizó alguna innovación tecnológica en el último año, lo cual es alentador pero, aún falta aprovechar la innovación tecnológica en las empresas; para calificar si es positivo tendría que también analizarse la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y si las que se optaron fueron las necesarias. El indicador de rentabilidad reflejará el aprovechamiento de la inversión realizada.

"Innovación Tecnológica (IT), se entiende como: La aplicación de conocimientos científicos y técnicos en la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología."[14]

[14] Confederación empresarial de Madrid, 2002, P. 19

Las Tecnologías de Información (TI), constituyen más que una herramienta de apoyo en la toma de decisiones de las organizaciones, son el elemento básico a la hora de conseguir mejoras productivas y competitivas.

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

Este enfoque debe ser interiorizado por las empresas proveedoras de programas informáticos para que concuerden los precios con la realidad financiera de las PYMEs, su cliente potencial.

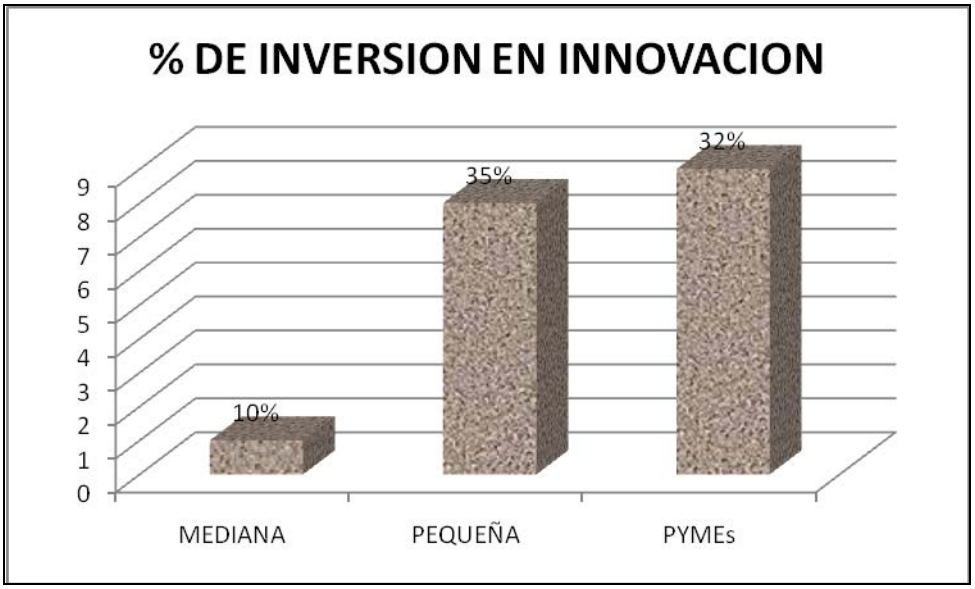
Pregunta 2.9 *Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? ___ %*

Cuadro No. 47: Pregunta 2.9

Tipo de Empresas	No. Empresas	Total %	Promedio
MEDIANA	1	10%	10%
PEQUEÑA	8	280%	35%
PYMEs	9	290%	32%

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 68: Pregunta 2.9



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El porcentaje de inversión destinado para la innovación en las medianas empresas es del 10%, en tanto que las empresas pequeñas invirtieron en innovación el 35%, si se compara a nivel de totales se tiene que en promedio las PYMEs invierten en innovación un 32% anual, lo que indica que las pequeñas empresas están más atentas a la innovación que las medianas. Cabe resaltar también que si bien 9 empresas respondieron que invierten en alguna actividad de innovación tecnológica en la anterior pregunta, en esta pregunta solo 8 empresas invierten un porcentaje en este tipo de innovación por lo que una empresa dió una información que no refleja la realidad de esa empresa.

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) _____

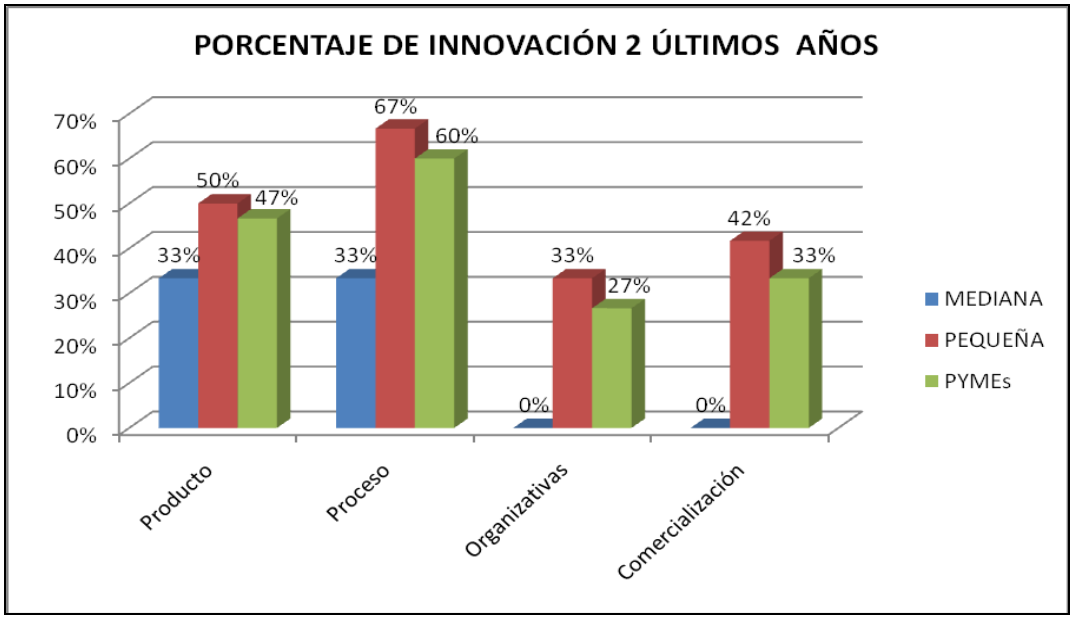
d. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) _____

Cuadro No. 48: Pregunta 2.10

TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizativas	Comercialización
MEDIANA				
Inversión Innovación	1	1	0	0
Total Empresas	3	3	3	3
Porcentaje	**33%**	**33%**	**0%**	**0%**
PEQUEÑA				
Inversión Innovación	6	8	4	5
Total empresas	12	12	12	12
Porcentaje	**50%**	**67%**	**33%**	**42%**
PYMEs				
Inversión Innovación	7	9	4	5
Total empresas	15	15	15	15
Porcentaje	**47%**	**60%**	**27%**	**33%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 69: Pregunta 2.10



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Ante estas opciones los empresarios respondieron que realizaron innovación de producto el 33% de las medianas empresas y el 50% de las empresas pequeñas; innovaciones de proceso lo hicieron el 33% de las medianas y el 67% de las pequeñas; no se hicieron innovaciones organizacionales en las medianas pero si en las pequeñas empresas en 33%, y en innovaciones de comercialización no se hicieron en las medianas pero las pequeñas tuvieron 42%.

A nivel general, las PYMEs encuestadas muestran interés en primer lugar por la innovación de procesos con 60%, en segundo lugar por el producto en 47%. Su interés de innovación luego de estas dos opciones es el de comercialización con el 33%, y finalmente se interesan por la innovación a nivel organizacional con el 27%.

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

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

- **MPC** *Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas* _____
- **RC** *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. 49: Pregunta 2.11

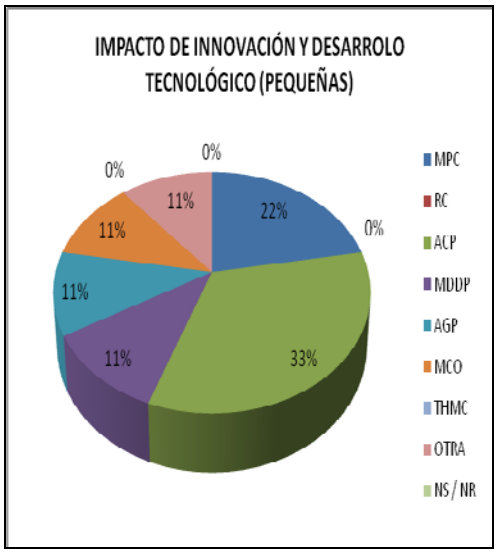
ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
MPC	0	0%	2	22%	2	20%
RC	1	100%	0	0%	1	10%
ACP	0	0%	3	33%	3	30%
MDDP	0	0%	1	11%	1	10%
AGP	0	0%	1	11%	1	10%
MCO	0	0%	1	11%	1	10%
THMC	0	0%	0	0%	0	0%
OTRA	0	0%	1	11%	1	10%
NS / NR	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	**1**	**100%**	**9**	**100%**	**10**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 80 Pregunta 2.11

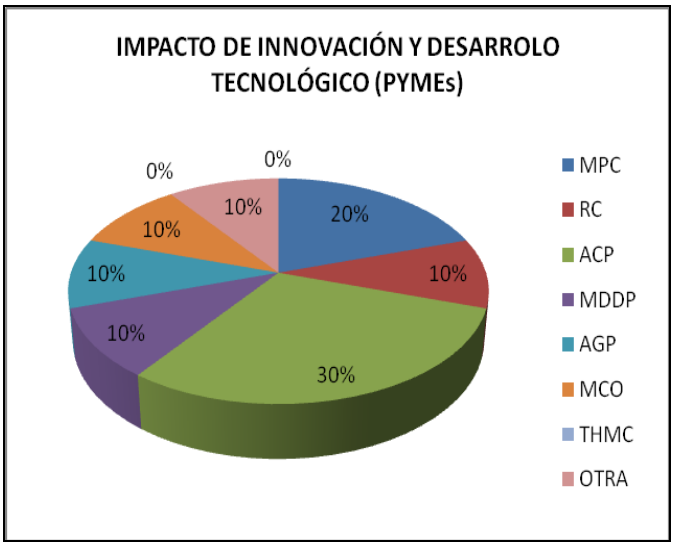


Gráfico No. 81 Pregunta 2.11



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 82 Pregunta 2.11



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

La inversión en innovación y tecnología en las medianas empresas ha tenido un impacto del 100% en lo que respecta a la reducción de costos. En las pequeñas empresas se ha distribuido así: 33% aumento de la capacidad de producción (3

empresas), 22% en mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas (2 empresas), 11% (1 empresa) en mejora en el diseño, desarrollo de productos, ampliación de la gama de productos, mejora en el clima organizacional y otra. Las PYMEs reflejan mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico en el aumento en la capacidad de producción como primer lugar con un 30% (3 empresas) y en segundo lugar con mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas con el 20% (2 empresas). El resto cada uno con 10% (1 empresa) están entre: reducción de costos, mejoras en el diseño y desarrollo de productos, ampliación de la gama de productos, mejora en el clima organizacional y otro tipo de impacto.

Las medianas empresas no han visualizado el impacto que la inversión en innovación y tecnología provoca en la reducción de costos y el talento humano más competente, esto quizá se debe a que los beneficios de la adopción de las TICs (Tecnologías de Innovación y Comunicación) no son visibles en el corto plazo; en tanto que los costos de inversión en las TICs son notados con prontitud en la pequeña empresa, quienes esperan recuperar estos costos a través de la reducción de los costos de producción; las TICs facilitan los procesos de innovación al permitir la simulación y prueba de nuevos diseños de productos a muy bajo costo; la habilidad de las TICs para poner en contacto a compradores y vendedores en forma más eficiente a través del almacenamiento y procesamiento de información constituye una manera de obtener ganancias potenciales e inclusive facilita el acceso a nuevos mercados.

Es poco claro para las PYMEs que adoptar las TICs requiere de talento humano más competente, pero no necesariamente implica reemplazar a los colaboradores de la empresa, sino más bien es necesario capacitarlos adecuadamente; si por el contrario el personal de que dispone tiene conocimientos y destrezas para usar las TICs, estas habilidades son desperdiciadas porque la empresa no dispone de los medios para su aplicación.

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

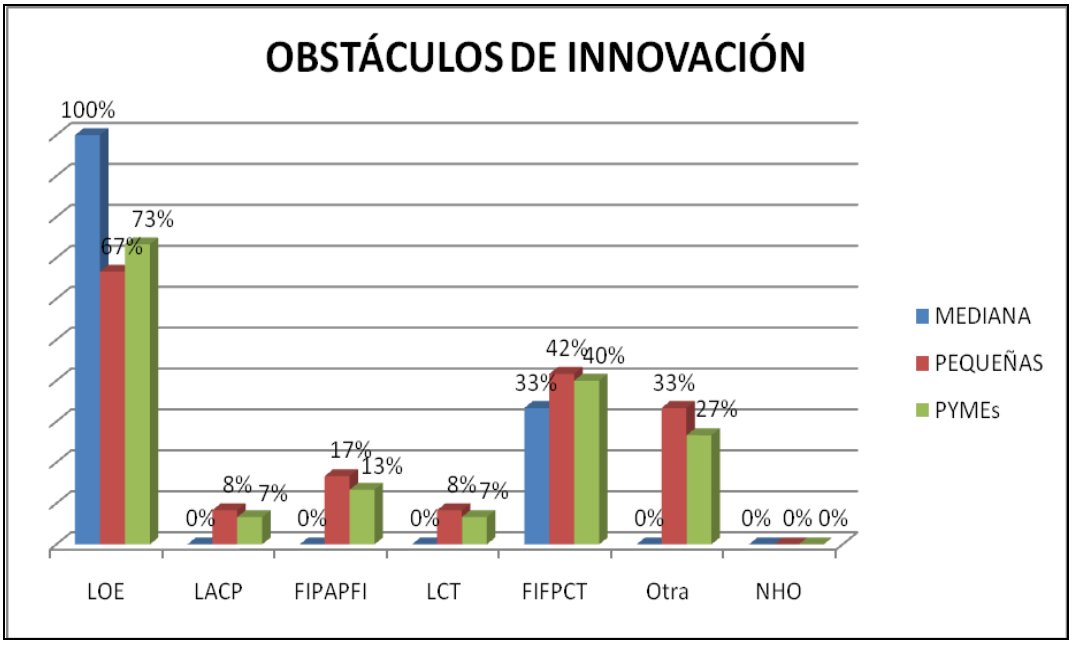
- ***LOE*** *Limitaciones de orden económico _____*
- ***LACP*** *Limitación en la actitud o capacidad del personal _____*
- ***FIPAPFI*** *Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____*
- ***LCT*** *Limitaciones a la capacitación tecnológica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

Cuadro No. 50: Pregunta 2.12

	MEDIANA		PEQUEÑAS		PEQUEÑAS	
OBSTACULOS	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
LOE	3	100%	8	67%	11	73%
LACP	0	0%	1	8%	1	7%
FIPAPFI	0	0%	2	17%	2	13%
LCT	0	0%	1	8%	1	7%
FIFPCT	1	33%	5	42%	6	40%
Otra	0	0%	4	33%	4	27%
NHO	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 83: Pregunta 2.12



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Es de vital importancia conocer los obstáculos que hacen que una empresa no realice más actividades de innovación, como puede verse en el gráfico 83, el mayor obstáculo tanto para las medianas empresas (con un 100%) como para las pequeñas (con un 67%) y en conjunto para las PYMEs (con un 73%) son las limitaciones de orden económico.

En segundo lugar está la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología para las medianas empresas con un 33%, para las pequeñas con 42% y en conjunto las PYMEs con 40%. Para las pequeñas empresas otros tipos de obstáculos representan el 33%, y a nivel de PYMEs le corresponde el 27% mientras que la falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación representa el 17%, que representa para las PYMEs el 13%; el 8% para la limitación en la actitud o capacidad del personal y limitaciones a la

capacitación tecnológica en las pequeñas empresas, que desde el punto de vista de las PYMEs le corresponde el 7% a cada una.

El manejo económico en las PYMEs demanda de conocimiento y experiencia por parte de sus directivos. El contar con una política presupuestaria ayudaría a mantener un control de gastos e inversiones; si la gerencia mira con proyección a la empresa este presupuesto debe incluir las actividades de innovación y sus medios de financiamiento a todo nivel. El Estado a través de incentivos a la producción, maneja fondos con este fin por medio de organismos como la CFN, la SENACYT, el Banco de Fomento entre otros.

El esfuerzo de incluir las actividades de innovación en la gestión empresarial debe darse al interno a través de la planificación y al externo utilizando todos los recursos existentes para direccionarlos al crecimiento de los productos líderes de cada sector empresarial.

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

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

Cuadro No. 51 Pregunta 2.13

RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
AEMCO	0	0%	0	0%	0	0%
TIBSC	1	33%	5	42%	6	40%
ICCCN	1	33%	4	33%	5	33%
MCET	1	33%	1	8%	2	13%
OTRO	0	0%	2	17%	2	13%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 84: Pregunta 2.13

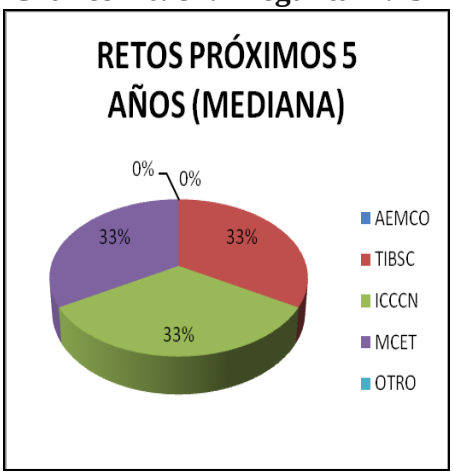
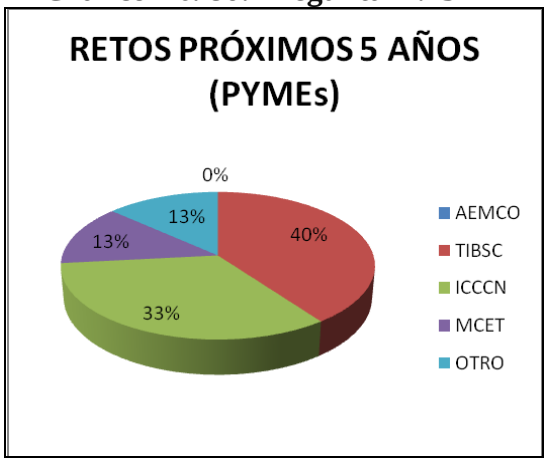


Gráfico No. 85: Pregunta 2.13



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 86: Pregunta 2.13



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El reto que enfrentará la empresa durante los próximos 5 años para la mediana empresa será: el 33% en transformar ideas en bienes o servicios comerciales, el otro 33% piensa que su reto será identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades y el 33% restante será la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo. En lo que a las pequeñas empresas sus retos serían, el 42% transformar ideas en bienes o servicios comerciales, 33% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades, 17% tiene otros retos y el 8% mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

De manera global las PYMEs visualizan como el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el "transformar ideas en bienes o servicios comerciales" con un 40%; en segundo lugar "identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades" con un 33%. Finalmente con un 13% cada una está: la "mejora en la colaboración de los equipos de trabajo" y "otro" tipo de reto. Las dos primeras prioridades de innovación a las que se enfrentan las PYMEs, tienen relación si logran modernizar la cultura organizacional contando con personal capacitado y motivado; con TICs adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa puede lograrse conocer las necesidades de los consumidores para satisfacer esas demandas y generar un crecimiento de mercado.

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

(Selección múltiple)

- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente____*
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales____*
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía____*
- **ANICFR** *Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje____*

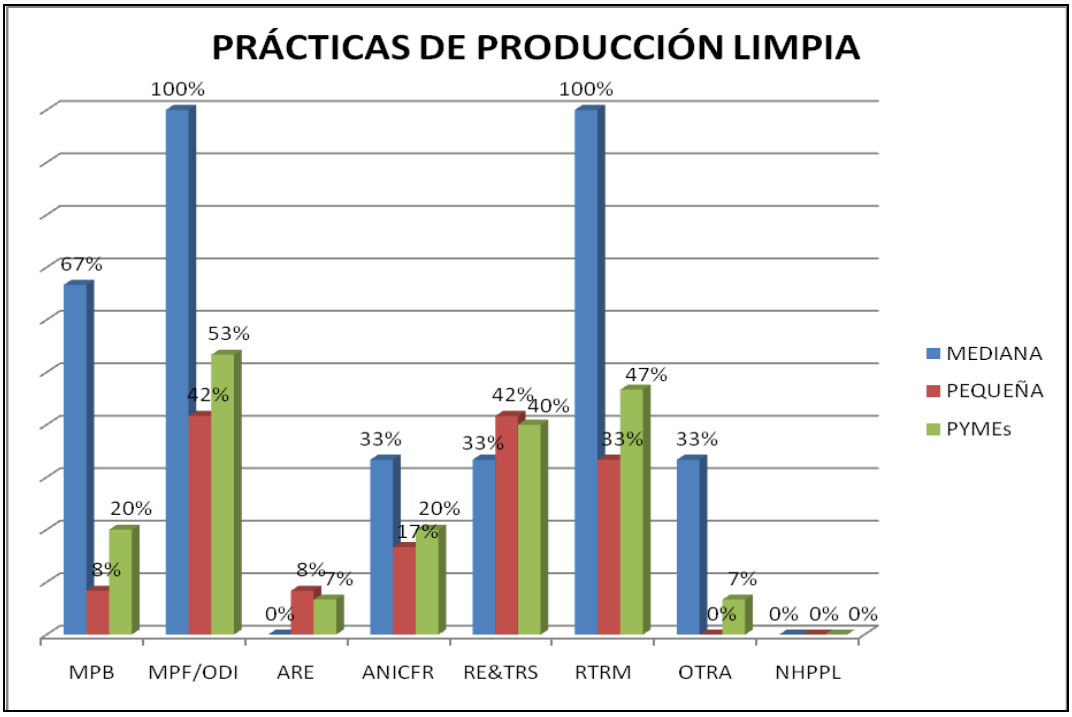
- **RE&TRS** *A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos____*
- **RTRM** *La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto____*
- ***Otra____*** *¿Cuál?_____*
- **NHPPL** *No hay prácticas de producción más limpia____*

Cuadro No. 52: Pregunta 2.14

PRÁCTTICAS DE PRODUCCIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
MPB	2	67%	1	8%	3	20%
MPF/ODI	3	100%	5	42%	8	53%
ARE	0	0%	1	8%	1	7%
ANICFR	1	33%	2	17%	3	20%
RE&TRS	1	33%	5	42%	6	40%
RTRM	3	100%	4	33%	7	47%
OTRA	1	33%	0	0%	1	7%
NHPPL	0	0%	0	0%	0	0%
Total Empresas	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 87: Pregunta 2.14



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 100% de las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimización de los desechos industriales, igual porcentaje con la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, el 67% se inclina por la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos para al medio ambiente, el 33% se inclinan por aplicar normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos y hacia otras prácticas de producción más limpia. En lo referente a las pequeñas empresas el 42% se inclina por mejorar los procesos de fabricación y/o optimización de los desechos industriales, así como a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 33% a la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 17% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, y el 8% por la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos para el medio ambiente y con el mismo porcentaje a partir de la reconversión de energía; a nivel global las PYMEs apuestan en primera instancia con el 53%(8 empresas) a mejorar los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, en segundo lugar con el 47% (7 empresas) a la reducción de todos los recursos de manufactura , sin deteriorar la calidad del producto, en tercer lugar el 40% (6 empresas) a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, en cuarto lugar el 20% (3 empresas) la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente y con igual porcentaje aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, finalmente con un 7% (1 empresa) optó a partir de la reconversión de energía. Cabe destacar que todas las empresas tienen por lo menos una práctica de producción más limpia.

Los gobiernos, organizaciones ecologistas, empresas e incluso líderes se movilizan para impulsar la eficiencia energética a nivel mundial, las prácticas de producción más limpia son una prioridad no solamente para las empresas sino para la humanidad en su conjunto. La toma de conciencia y la adopción de nuevos hábitos de la ciudadanía son la fuerza que hará realidad este empeño, es evidente que las empresas necesitan demostrar a la ciudadanía que la utilización de prácticas de producción más limpia, a través de slogans que mencionen productos considerados orgánicos, biodegradables, manejo eficiente de la energía, etc.

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

La prevención de la polución, uso eficiente de la energía, diseño medioambiental amigable, administración de la cadena de distribución, ecología industrial, desarrollo sustentable, eliminación de los desechos y emisiones, maximización de la eficiencia y productividad en sus operaciones es lo que se recomienda aplicar.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

"El primer requerimiento tecnológico de las PYMEs es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de

incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa"[15].

Sin lugar a dudas, las PYMEs se encuentran actualmente ante una oportunidad histórica en lo que respecta al aumento de su competitividad mediante el uso inteligente de las nuevas tecnologías. Conviene que la empresa asegure esta oportunidad para que no resulte un costo sino una inversión. Si esta oportunidad fructifica, seguramente que esta década será la época de las PYMEs, pudiendo convertirse la crisis financiera mundial una oportunidad para su desarrollo.

"…no es posible definir una estrategia del negocio sin definir también una estrategia de la tecnología, no es posible definir los procesos de negocio sin considerar también las aplicaciones informáticas que los hacen posible y que en muchos casos los determinan)p.ej., sin herramienta informática no se puede realizar la contabilidad de una empresa, no es posible realizar tareas y subprocesos sin contar con aplicaciones básicas(p.ej., mandar un mensaje escrito sin correo electrónico, realizar un análisis sin hoja de cálculo),y por ultimo no es posible presupuestar y definir los recursos en los que se apoya el negocio sin contar con la partida correspondiente a ordenadores, redes y comunicaciones. "[16].

La tecnología permitirá que las empresas emprendan en mejoramientos que impliquen automatización y eficiencia en los procesos internos como externos; el mejorar la producción y administración productiva, la administración de la empresa, su integración funcional y la relación con los clientes es factible con tecnología. Primero se busca la mejora de los procesos internos desde los niveles

[15] RUIZ J. (2008). [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php] **Las PYMEs y la Tecnología.[Consulta:5 de marzo del 2010]**

[16] VÁSQUEZ, RICARDO (2007). ***TIC Para las PYMES,*** Madrid: LID Editorial Empresarial. p. 23.

operativos hacia los niveles estratégicos y posteriormente se busca la mejora de los procesos externos que involucran tanto a clientes como proveedores.

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)

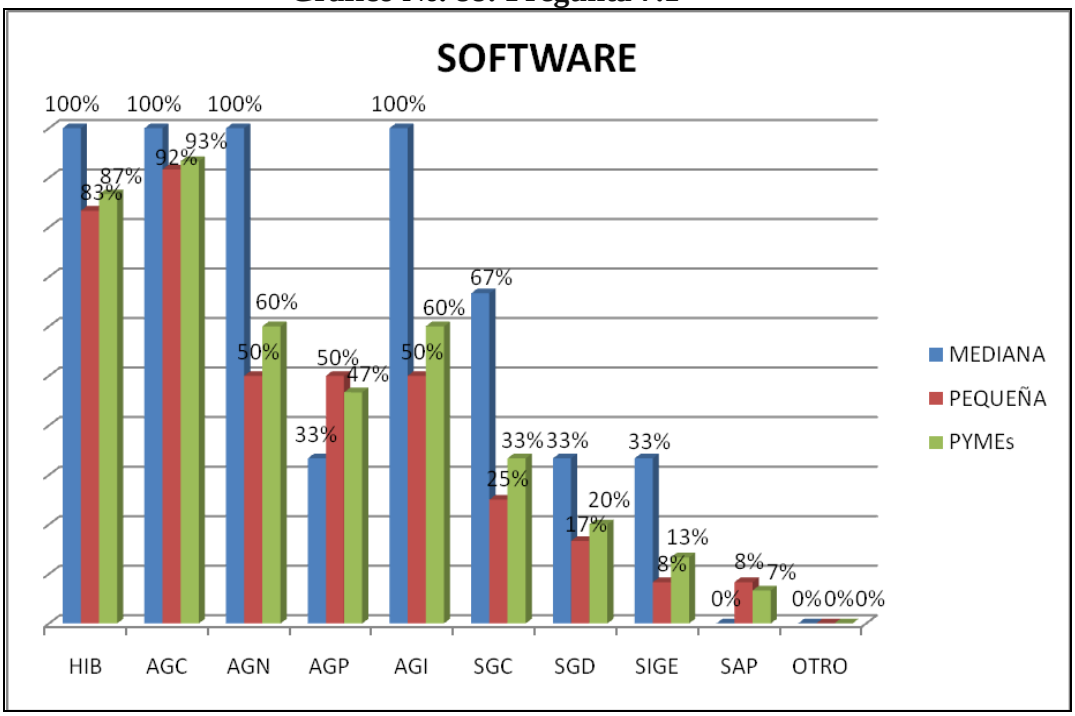
- **HIB** *Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros)* _____
- **AGC** *Aplicaciones para la gestión contable* _____
- **AGN** *Aplicaciones para la gestión de la nómina* _____
- **AGP** *Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, 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. 53: Pregunta 7.1

SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
HIB	3	100%	10	83%	13	87%
AGC	3	100%	11	92%	14	93%
AGN	3	100%	6	50%	9	60%
AGP	1	33%	6	50%	7	47%
AGI	3	100%	6	50%	9	60%
SGC	2	67%	3	25%	5	33%
SGD	1	33%	2	17%	3	20%
SIGE	1	33%	1	8%	2	13%
SAP	0	0%	1	8%	1	7%
OTRO	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 88: Pregunta 7.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Todas las medianas empresas tienen herramientas informáticas básicas, aplicaciones para la gestión contable, gestión de la nómina y gestión de inventarios, el 67% utiliza software para la gestión de clientes (CRM) el 33% utilizan software en aplicaciones para la gestión de la producción, la gestión documental e integral para la gestión. En las pequeñas empresas, el 83% disponen de herramientas informáticas básicas, 92% aplicaciones para la gestión contable, 50% disponen para la gestión de la nómina, gestión de la producción, gestión de inventarios, 25% software para la gestión de clientes, 17% para la gestión documental y 8% tienen software integral para la gestión empresarial y sistemas avanzados de producción. En definitiva las PYMEs emplean el 93% del software en aplicaciones para la gestión contable; 87% utiliza herramientas informáticas básicas; 60% lo utiliza en

aplicaciones para la gestión de nómina y aplicaciones para la gestión de inventarios; 47% en aplicaciones para la gestión de producción; 33% utiliza la aplicación de clientes; 20% aplica gestión documental; 13% utiliza de manera integral la gestión empresarial; finalmente 7% utiliza sistemas avanzados de producción.

No hay duda de que todas las PYMEs utilizan algún software para sus operaciones, lo que debería analizarse es la calidad del mismo, desde el punto de vista de seguridad informática, manejo de la información para la toma de decisiones, compatibilidad entre paquetes informáticos para lograr la integración al interno y externo de la compañía.

Aplicando el término "brecha digital"[17] a las PYMEs, es necesario que se mantenga un nivel tecnológico tal, que la integración sea posible tanto para recibir información como para migrar información, utilizando el recurso humano capacitado acorde a las necesidades de los sistemas de información utilizados en la empresa, que cada vez tienen precios más accesibles tanto para las medianas como para las pequeñas empresas.

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*

[17] *El concepto de brecha digital se basa en la preocupación por el desarrollo de las capacidades y habilidades requeridas para utilizar las TIC (capacitación y educación).*

alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas._____

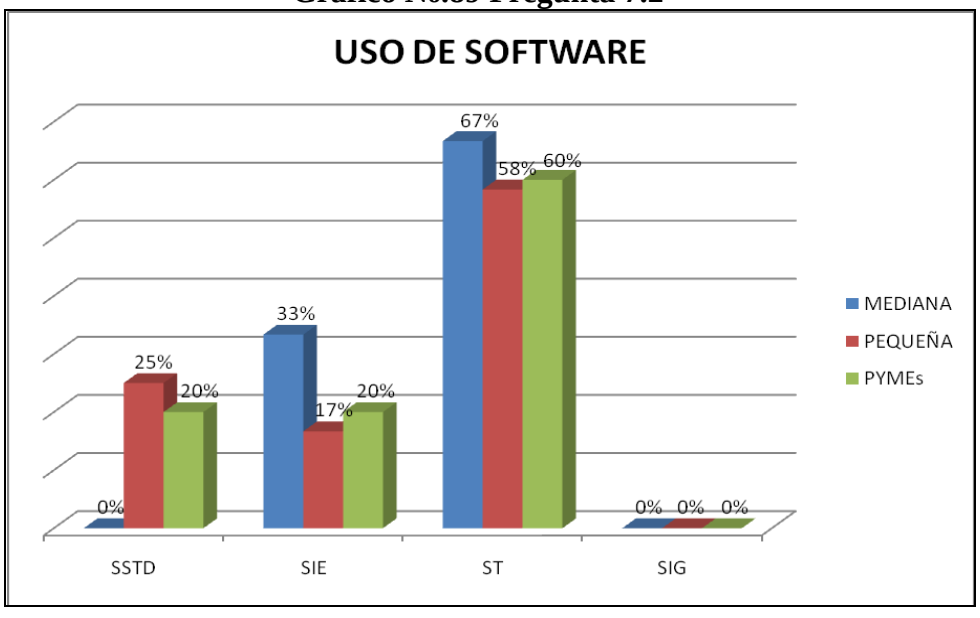
- ***SIE Sistemas de Información Estratégicos**. Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando 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. 54: Pregunta 7.2

USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SSTD	0	0%	3	25%	3	20%
SIE	1	33%	2	17%	3	20%
ST	2	67%	7	58%	9	60%
SIG	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No.89 Pregunta 7.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En lo que respecta a las medianas empresas el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa es 67% para los sistemas transaccionales y 33% para los sistemas de información estratégicos. En cambio en las pequeñas empresas 58% para los sistemas transaccionales; 25% para el sistema de soporte a la toma de decisiones y 17% para los sistemas de información estratégicos. A nivel de las PYMEs, 60% contestó que se encuentra utilizando un software para los sistemas transaccionales, y con 20% cada uno, con un sistema de soporte para la toma de decisiones y sistemas de información estratégicos. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

El empresario o el gerente dedican una parte importante de su tiempo a obtener información de su propia empresa y de su entorno así como a la interpretación de ésta, el análisis debe ser permanente para que le permita tomar las decisiones adecuadas y oportunas; para esto los sistemas de información son sus aliados estratégicos y la certeza de las decisiones tomadas; en buena medida depende de que tan fiable y actualizada esté la información.

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. 55: Pregunta 7.3

ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Dial Up	0	0%	2	17%	2	13%
ADSL	1	33%	4	33%	5	33%
Inalámbrica	1	33%	3	25%	4	27%
Satelital	0	0%	1	8%	1	7%
Fibra Óptica	0	0%	2	17%	2	13%
Red Celular	1	33%	0	0%	1	7%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 90 Pregunta 7.3

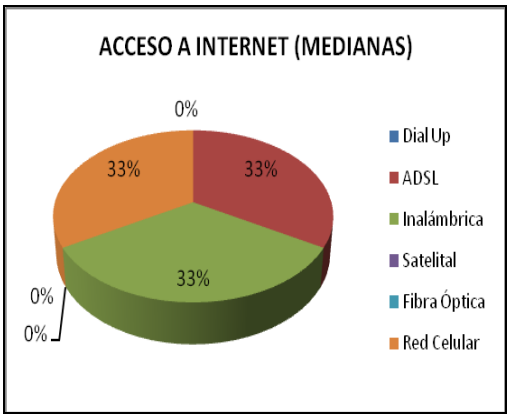
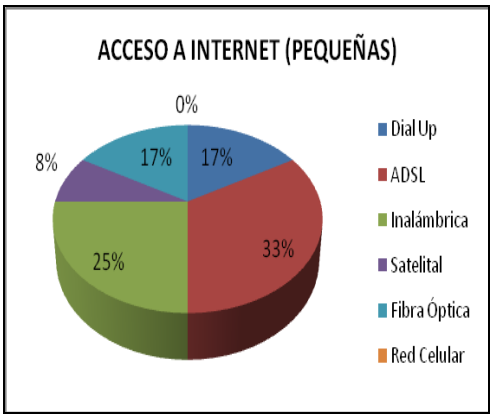
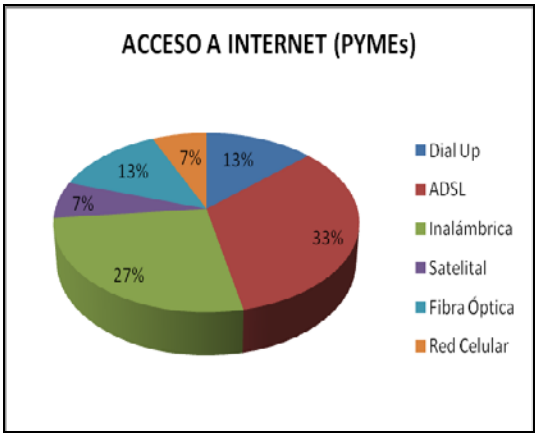


Gráfico No. 91 Pregunta 7.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 92 Pregunta 7.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 33% de las medianas empresas optan por acceso a Internet ya sea vía ADSL, vía inalámbrica o por red celular. En lo que a las pequeñas empresas respecta, el 33% se conecta con ADSL, el 25% con inalámbrica, y el 17% cada una están dial up y fibra óptica y el 8% de las empresas se conectan vía satelital. A manera global los empleados de las PYMEs acceden al internet por medio de ADSL en un 33%; por medio de redes inalámbricas (Wi Fi) en un 27%; luego a través de Dial Up y Fibra Óptica con un 13% cada una y finalmente con un 7% a través del satélite o por la red celular.

En el Distrito Metropolitano de Quito hay un claro interés por parte de las PYMEs para mejorar su acceso al Internet en corto plazo, demostrando la importancia que le dan las empresas a contar con esta herramienta tecnológica para conectarse dentro de la región y con el mundo a través del Internet. Además la oferta por parte de las empresas que brindan estos servicios cada vez va en aumento, lo que hace que los costos de conexión sean más bajos a un mayor ancho de banda.

5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO.

Un aspecto importante es concertar los objetivos de las personas con los de las organizaciones, y conseguir la verdadera unión entre todos los actores satisfaciendo las necesidades personales; en el presente acápite se estudia el efecto que produce en la calidad de empleo el desarrollo tecnológico, los sistemas de información, y la gestión organizacional.

Para conocer lo que sucede en las PYMEs respecto a estos temas, se encuestan las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6.

Pregunta 3.1 *¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?*
(Respuesta única)

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

Cuadro No. 56: Pregunta 3.1

GRADO DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Universitario con Título	1	33%	4	33%	5	33%
Técnico o Tecnológico	1	33%	3	25%	4	27%
Secundaria	0	0%	2	17%	2	13%
Maestría	1	33%	1	8%	2	13%
Universitario sin Título	0	0%	1	8%	1	7%
Especialización	0	0%	1	8%	1	7%
Primaria	0	0%	0	0%	0	0%
Doctorado	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	**3**	100%	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 93: Pregunta 3.1

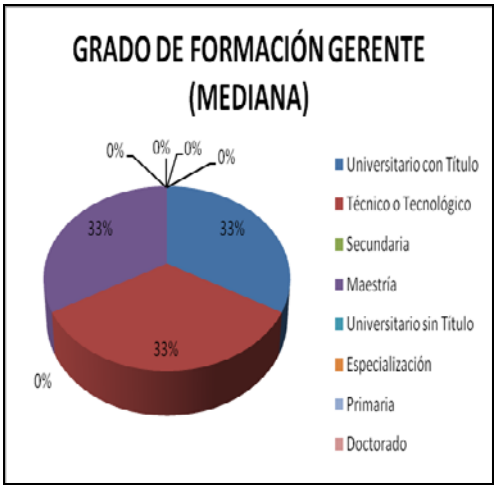
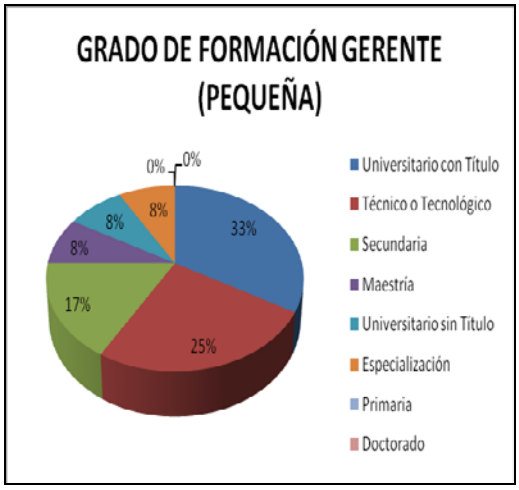
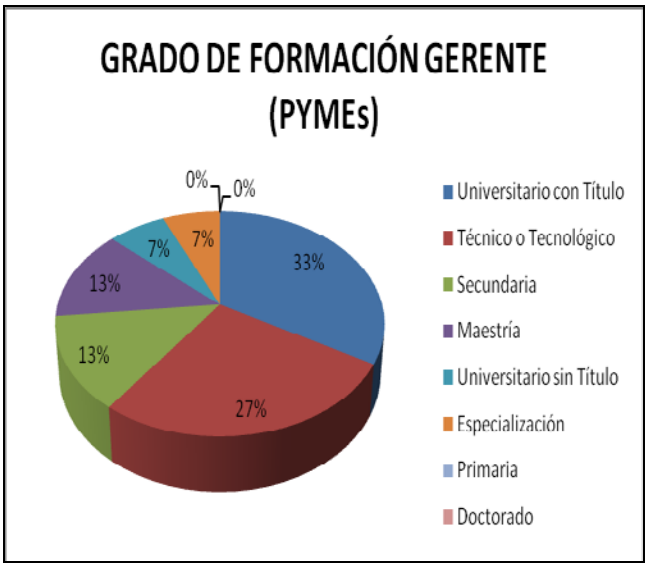


Gráfico No. 94: Pregunta 3.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 95: Pregunta 3.1



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Se puede ver que en la mediana empresa el 33% de los gerentes tienen formación universitaria con título; 33% tienen una maestría y 33% restante tienen un título técnico o tecnológico; para el caso de las pequeñas empresas el 33% de los gerentes tienen formación universitaria con título, 25% tienen un título técnico o tecnológico; 17% tienen formación secundaria, los restantes grados de formación se reparten con el 8% cada uno así: maestría, universitario sin título y especialización. De manera grupal se puede ver que en las PYMEs, los gerentes tienen un grado de formación universitario con título en 33%; con formación de técnico o tecnológico el 27%; con formación secundaria o maestría 13%; y finalmente universitario sin título o especialización con 7% cada uno.

El éxito de la empresa depende de las acciones que toman sus líderes, los seres humanos poseen inteligencia y voluntad, pero no siempre los estudiantes exitosos llegan a ser profesionales destacados.

"Las personas con un alto nivel de voluntad no se rinden cuando algo no está dando resultado. Sus errores son motivo de nuevas tentativas y si persiste la falla, la persona no deja de buscar nuevas acciones hasta lograr el resultado esperado. Algunas personas exitosas en sus estudios y de gran inteligencia, no alcanzan niveles de desempeño elevados por falta de voluntad para actuar y poner en práctica lo que sea necesario para alcanzar los objetivos. Inclusive hay situaciones patológicas de personas de gran inteligencia que son totalmente incapaces de llevar sus ideas a la práctica, lo que implica enfrentar el mundo".[18]

Para desempeñar la función de gerente no basta un buen nivel de educación, este debe tener la voluntad y persistencia de lograr las metas más altas conforme avanza; la persistencia se verá reflejada en la experiencia que sirve como referencia para la toma de decisiones en diversos campos del quehacer empresarial.

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. 57 Pregunta 3.2

PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje
PERMANENTE	173	94%	174	87%	347	90%
HONORARIOS	4	2%	11	6%	15	4%
SIN REMUNERACION	8	4%	14	7%	22	6%
TOTAL	**185**	**100%**	**199**	100%	**384**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

[18] C. ADRIANI, R. BIASCA, M. RODRÍGUEZ. (2004). ***Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial***. Colombia: Gráficas de la Sabana Ltda. p. 152 y 153

Gráfico No. 96: Pregunta 3.2

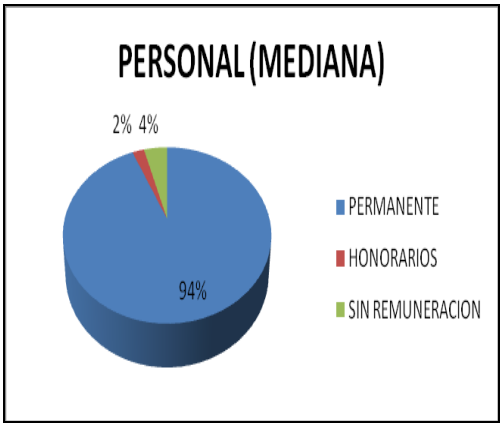
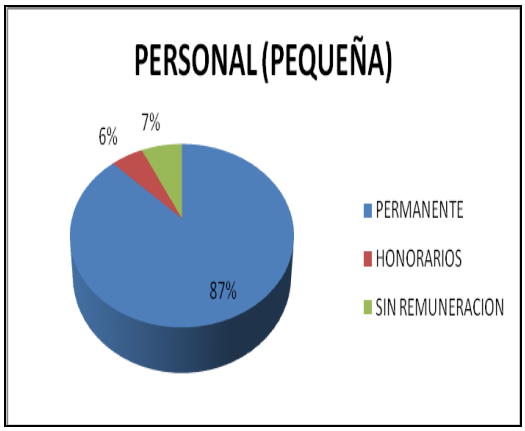
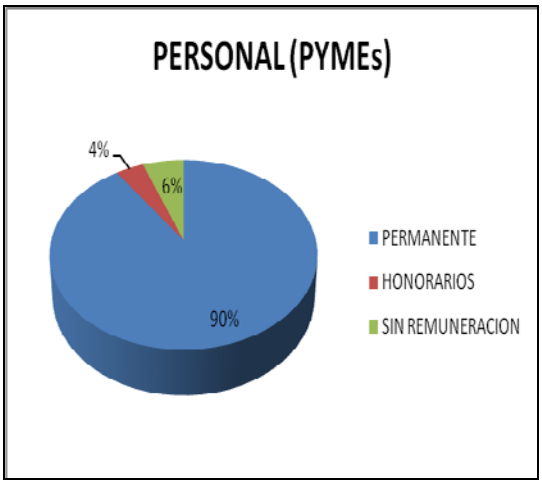


Gráfico No. 97: Pregunta 3.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 98: Pregunta 3.2



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En las medianas empresas el 94% (173 personas) del personal es permanente, 2% (4 personas) está bajo honorarios y 4% (8 personas) están con pasantías; en lo referente a las pequeñas empresas tenemos que el 87% (174 personas) es personal permanente, 6% (11 personas) es personal con honorarios, y 7% (14 personas) es personal temporal de pasantías. A nivel grupal de las PYMEs, el personal que

labora es 90% (347 personas) permanente; el 6% (22 personas) trabaja como pasantías y apenas el 4% (15 personas) trabaja con el sistema de honorarios.

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

Para el subsector D1549 el promedio de personal es 128 empleados repartidos en permanente, pasantes y por honorarios, esto indica que el personal que labora en este sector es bastante numeroso.

La Constitución de la República en su Art. 23 incisos 17, 18, y 19 garantiza dos libertades fundamentales: primero que las personas tienen libertad de elegir dónde trabajar y, a la vez, las empresas, la libertad de contratar al personal; segundo se refiere a la libertad de asociación que estipula que se debe respetar la decisión de las personas de agremiarse o no a un colegio profesional.

Para las PYMEs esta figura legal debe ser aprovechada acorde a las necesidades específicas de la empresa, para apoyarse con el concurso de profesionales de diversa formación o especialización.

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

- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 58: Pregunta 3.3

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SI	3	100%	9	75%	12	80%
NO	0	0%	3	25%	3	20%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 99 Pregunta 3.3

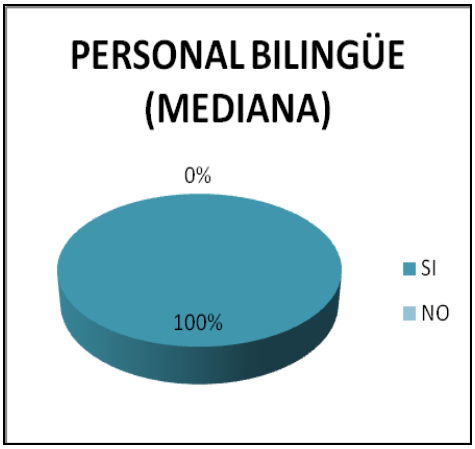
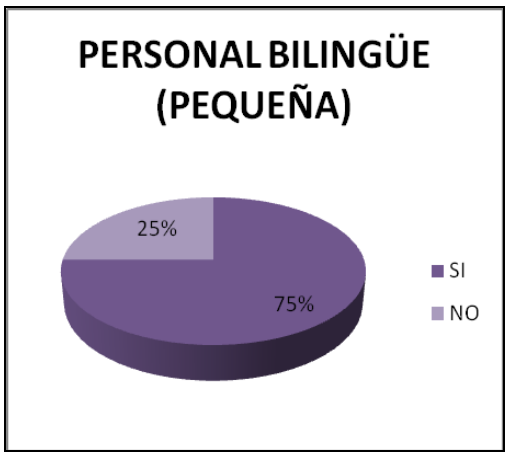
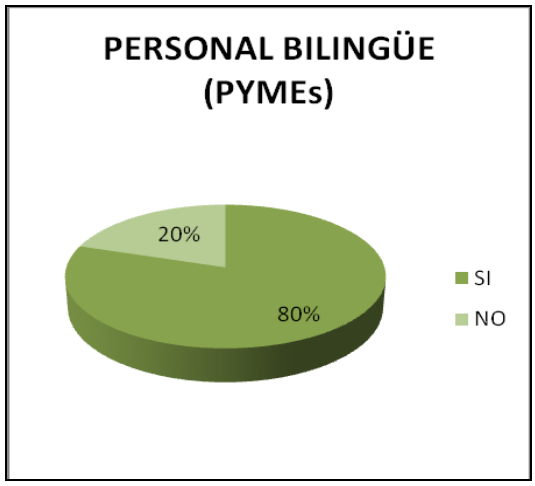


Gráfico No. 100 Pregunta 3.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 101 Pregunta 3.3



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Las medianas empresas cuentan con 100% de personal bilingüe; en cambio las pequeñas tienen 75% de personal bilingüe y 25% no bilingüe. A nivel global 80% de las PYMEs, tienen personal bilingüe mientras que 20% de las empresas no cuentan con personal bilingüe.

En el mundo globalizado conocer más de una lengua abre caminos hacia nuevos mercados, el conocimiento de más de un idioma es uno de los atributos con el que debe contar toda empresa, a la hora de establecer relaciones comerciales, y así expandir su negocio, y obtener mayores ganancias.

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. 59 Pregunta 3.4

	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
OPCIONES	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**
SI	3	100%	8	67%	11	73%
NO	0	0%	4	33%	4	27%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 102: Pregunta 3.4

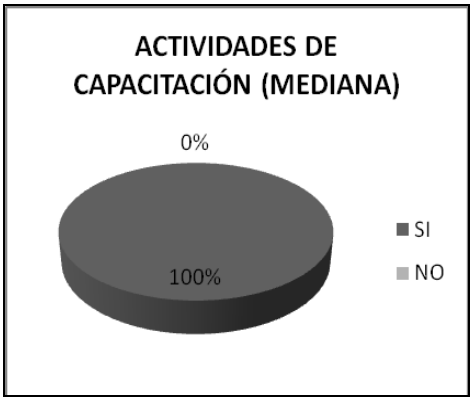
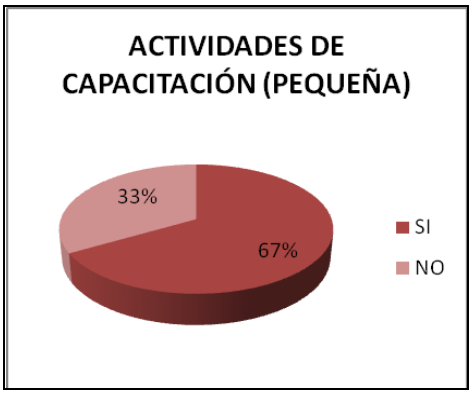
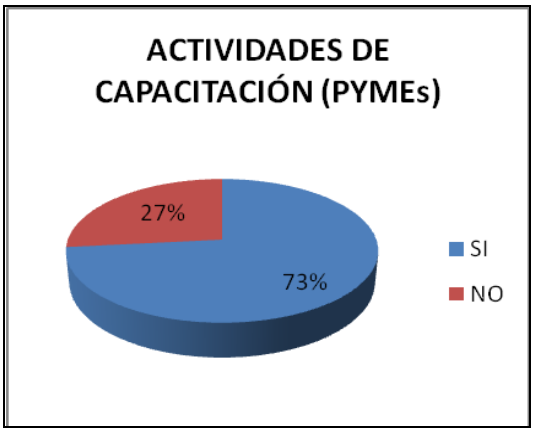


Gráfico No. 103: Pregunta 3.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 104: Pregunta 3.4



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 100% de las medianas empresas realizó actividades de capacitación, en tanto que en la pequeña empresa el 67% realizó actividades de capacitación, pero al menos un 33% no realizó este tipo de actividades. A nivel de PYMEs, 73% si realizó actividades de capacitación, mientras que 27% no lo hizo.

La capacitación debe ser una actividad ordenada, organizada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano al proceso productivo de la organización.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, las PYMEs tienen conciencia de la importancia de la capacitación del recurso humano; los procesos operativos y administrativos de la empresa obedecen a actividades enlazadas, realizadas por personas con conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarlas de la mejor forma; la capacitación permite que la empresa prepare y desarrolle a sus colaboradores para alcanzar la eficiencia en cada uno de sus puestos de trabajo. Los réditos se verán reflejados en productos y servicios de calidad, actitud para prevenir y solucionar problemas en la marcha.

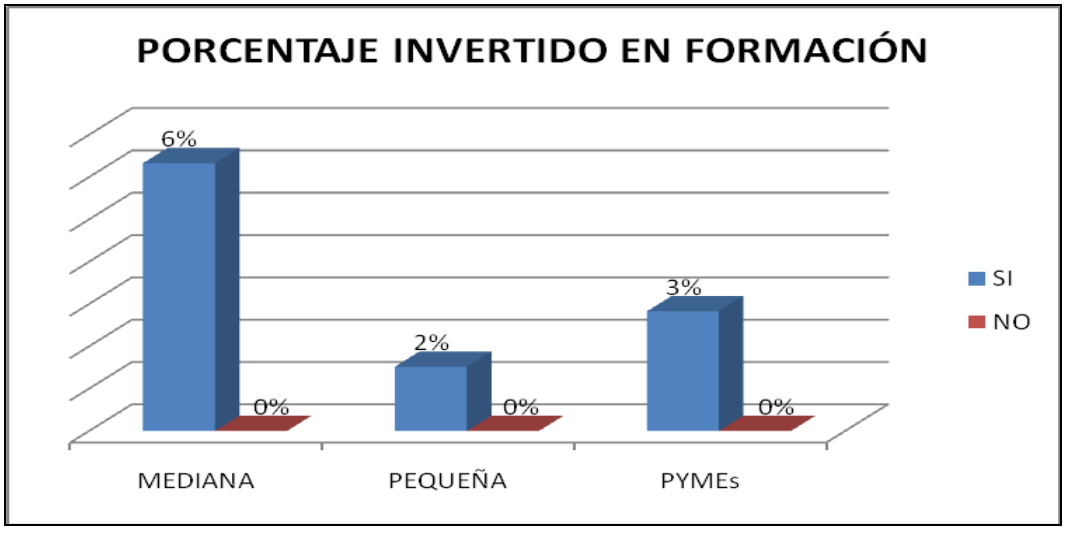
Pregunta 3.5 *¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal?__ %*

Cuadro No. 60: Pregunta 3.5

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. de Empresas	Porcentaje Promedio	No. de Empresas	Porcentaje Promedio	No. de Empresas	Porcentaje Promedio
SI	3	6%	8	2%	11	3%
NO	0	0%	4	0%	4	0%
TOTAL	**3**	**6%**	**12**	**2%**	**15**	**3%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 105: Pregunta 3.5



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En la empresa mediana todas invirtieron en actividades de capacitación con un porcentaje promedio del 6%; en la pequeña empresa el 66.67% (8 empresas) invirtió en capacitación, en promedio 2%; y de estas ocho dos no destinaron presupuesto para la capacitación. Si vemos en conjunto, el porcentaje promedio asignado a capacitación en las PYMEs alcanza el 3%.

Los empresarios tienen conciencia de la importancia que tiene la capacitación, por lo que realizan inversión en ella, ya que lo consideran una inversión y no un gasto.

Solamente la capacitación logra aprovechar las habilidades de los empleados para que desempeñen su trabajo con actitud positiva obteniendo mayor eficiencia.

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

- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 61: Pregunta 3.6

PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
SI	1	33%	3	25%	4	27%
NO	2	67%	9	75%	11	73%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 106 Pregunta 3.6

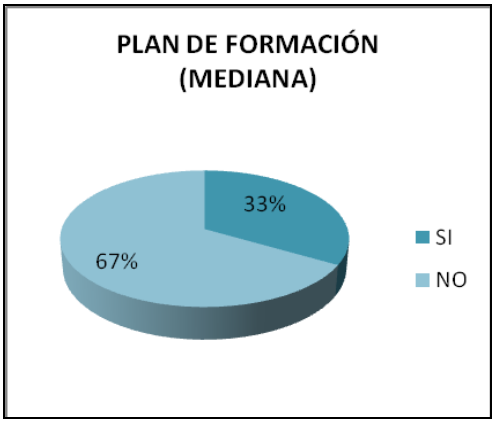
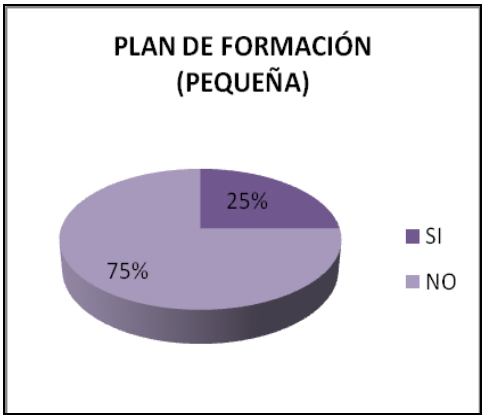
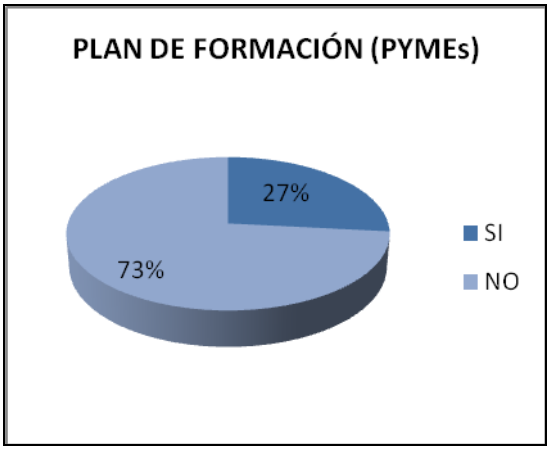


Gráfico No. 107 Pregunta 3.6



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 108 Pregunta 3.6



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 33% de las medianas empresas cuenta con un plan de formación para sus empleados, más de la mitad 67% no tiene este plan, en cambio en las pequeñas empresas puede verse que 75% no dispone de un plan de formación para sus empleados, y apenas 25% lo tiene. A nivel de PYMEs 27% cuenta con el plan de formación para empleados, mientras 73% no lo posee.

El plan de formación tiene como finalidad ver las capacidades del recurso humano que posee la empresa, a partir de esto se establecen las necesidades de preparación técnica que requiere la empresa para alcanzar objetivos concretos y cumplir la estrategia planificada. El resultado de esta evaluación permitirá conocer a la gerencia y/o departamento de recursos humanos con qué personal cuenta para llevar a cabo sus estrategias.

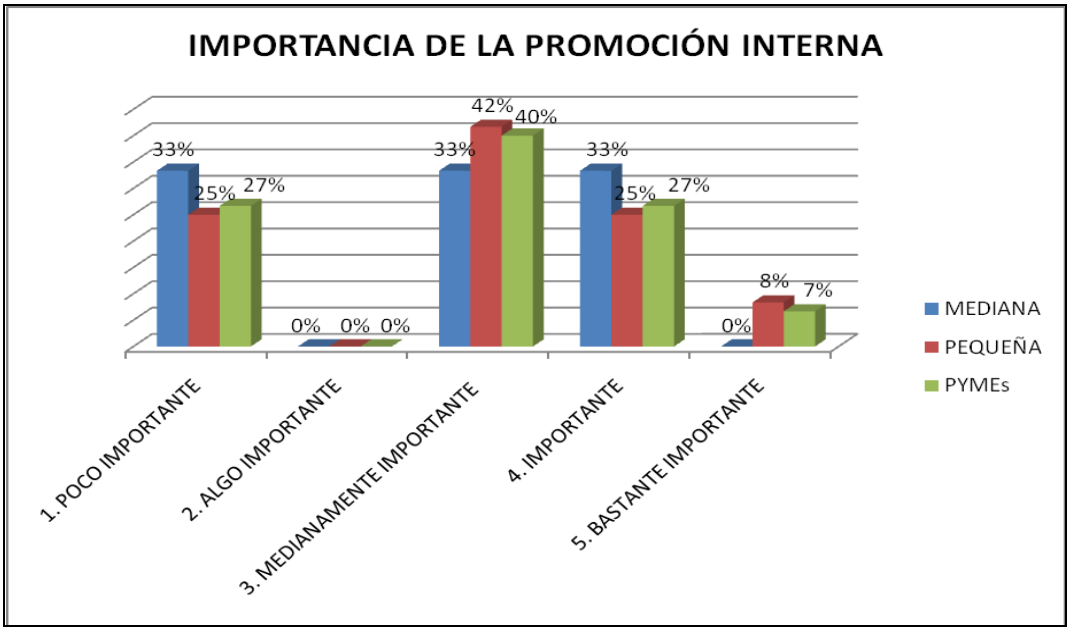
Pregunta 3.7 *Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. ____*

Cuadro No. 62: Pregunta 3.7

PROMOCION INTERNA	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
1. POCO IMPORTANTE	1	33%	3	25%	4	27%
2. ALGO IMPORTANTE	0	0%	0	0%	0	0%
3. MEDIANAMENTE IMPORTANTE	1	33%	5	42%	6	40%
4. IMPORTANTE	1	33%	3	25%	4	27%
5. BASTANTE IMPORTANTE	0	0%	1	8%	1	7%
TOTAL EMPRESAS	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 109: Pregunta 3.7



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

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

En la mediana empresa la promoción interna es poco importante en 33%, en tanto que en la pequeña empresa lo considera el 25%; medianamente importante lo considera el 33% de las medianas y el 41.67% de las pequeñas; para el 33% es importante en las medianas y 25% en las pequeñas; finalmente bastante importante para el 8% de las pequeñas. Las PYMEs en 40% considera que la promoción interna a sus empleados es medianamente importante; el 27% considera que es

poco importante y con el mismo porcentaje lo considera importante; apenas el 7% lo considera realmente importante.

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

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

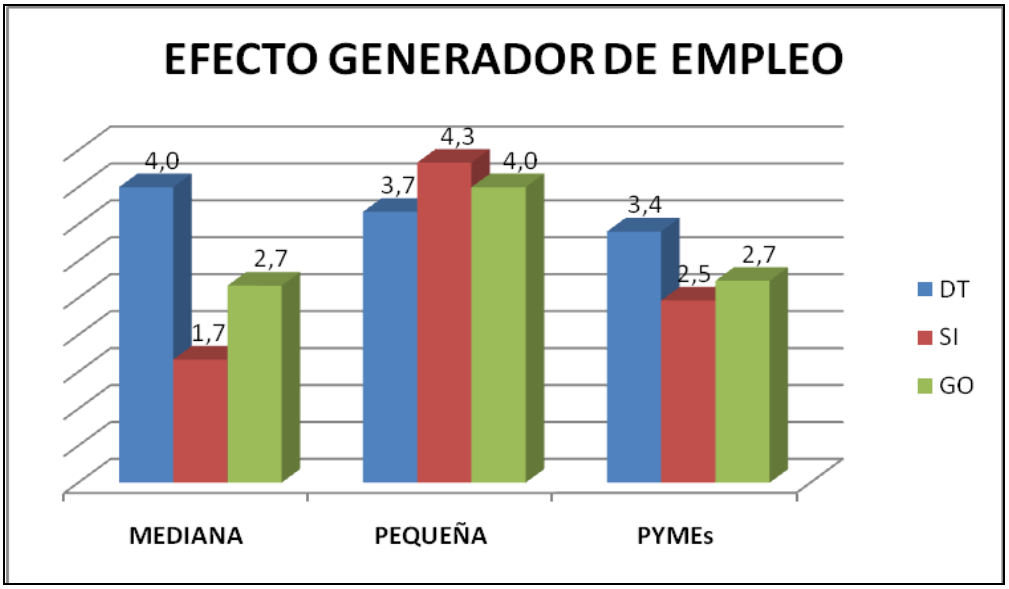
a. **DT** *El desarrollo tecnológico ___*
b. **SI** *El desarrollo de los sistemas de información ___*
c. **GO** *La gestión organizativa ___*

Cuadro No. 63: Pregunta 2.6

EFECTO G. EMPLEO	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio
DT	12	4,0	39	3,7	51	3,4
SI	5	1,7	32	4,3	37	2,5
GO	8	2,7	33	4,0	41	2,7
Total Emp.	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 110: Pregunta 2.6



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

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

Para la mediana empresa y la pequeña el desarrollo tecnológico tiene un gran efecto con un puntaje promedio de 4/5 y 3.7/5 puntos respectivamente. Para la mediana empresa los sistemas de información tienen algún efecto con el 1.7/5 de puntaje promedio, en cambio para las pequeñas este tiene gran efecto con el 4.3/5 de puntaje promedio, la gestión organizacional tiene un mediano efecto con 2.7/5 de puntaje promedio, en las medianas y un gran efecto para las pequeñas con 4/5 puntos de puntaje promedio. A nivel de PYMEs desarrollo tecnológico tiene un mediano efecto con un puntaje promedio de 3.4/5, le sigue la gestión organizativa con un mediano efecto y un puntaje promedio de 2.7/5 y finalmente está el desarrollo de los sistemas de información con mediano efecto y un puntaje

promedio de 2.5/5 puntos. En definitiva los sistemas antes expuestos, solo producen un mediano efecto en la calidad del empleo en las PYMEs.

La mediana empresa está de acuerdo que el desarrollo tecnológico induce a la calidad de empleo; para la pequeña empresa prevalece el criterio que los sistemas de información son generadores de empleo.

Las tres opciones consultadas tienen decidido efecto en la calidad de empleo, puesto que todos los esfuerzos que hagan las empresas para su crecimiento y desarrollo involucran necesariamente la calidad de empleo.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización se fundamenta en la vivencia de la visión, misión, valores y políticas que han sido establecidas con la participación de todos los integrantes; el manejo de un lenguaje común, transparente y directo que establezca el rumbo y las motivaciones de la empresa y empleado, le identifican.

Las herramientas de gestión basadas en la calidad humana, utilizan la creatividad y el desarrollo individual para dar un sentido diferente a las acciones colectivas. Los resultados de unir las técnicas de gestión y las de factor humano mejorarán la productividad y competitividad en el mercado y también favorecerán el desarrollo de nuevos conceptos de calidad de vida en el trabajo.

Según Carlos Adriani, *"La organización contrata personas para resolver sus problemas y atender las necesidades del negocio; por otra parte, el empleado*

busca empleo para solucionar sus propios problemas o satisfacer sus necesidades."

En el acápite 5.1 se habló de la importancia de la capacitación como el ejercicio y desarrollo de habilidades de los trabajadores para alcanzar las metas empresariales; se puede afirmar que la capacitación permite un cambio de mentalidad reconociendo que, "*para que la organización gane es necesario que primero gane el empleado"*.

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

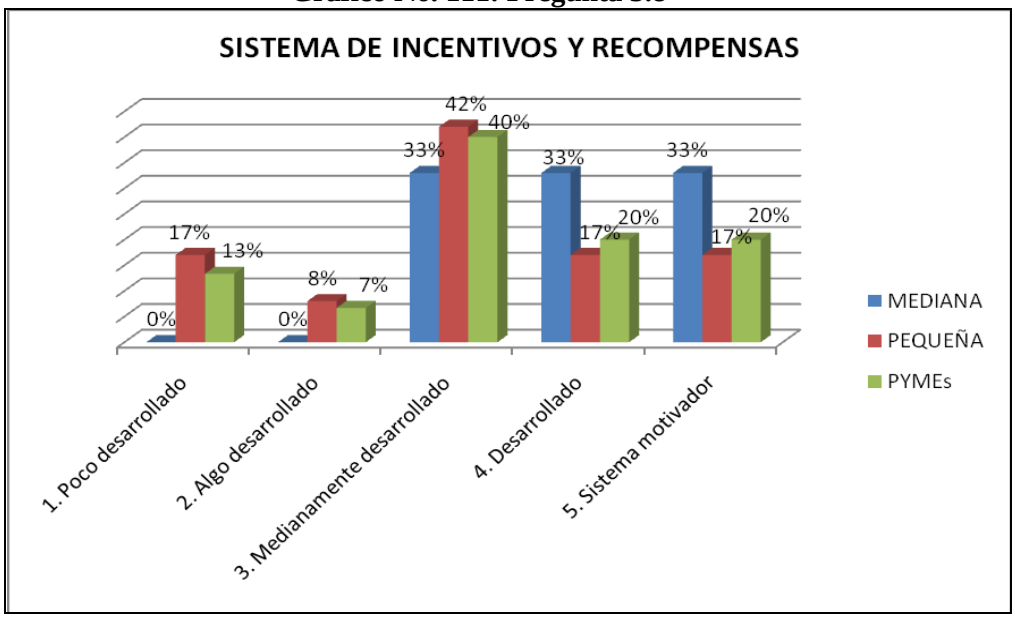
Pregunta 3.8 *Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua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

Cuadro No. 64: Pregunta 3.8

SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
1. Poco desarrollado	0	0%	2	17%	2	13%
2. Algo desarrollado	0	0%	1	8%	1	7%
3. Medianamente desarrollado	1	33%	5	42%	6	40%
4. Desarrollado	1	33%	2	17%	3	20%
5. Sistema motivador	1	33%	2	17%	3	20%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 111: Pregunta 3.8



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Las medianas empresas tienen un sistema de incentivos y recompensas medianamente desarrollado con 33%; desarrollado en el mismo porcentaje y finalmente con un sistema motivador el 33% restante.

En cambio las pequeñas empresas tienen un sistema de incentivos y recompensas poco desarrollado 17%, con un sistema algo desarrollado 8%, en mayor porcentaje con un sistema medianamente desarrollado 42%, con un sistema desarrollado y un sistema motivador apenas el 17%. En definitiva las PYMEs tienen un sistema de incentivos y recompensas medianamente desarrollado 40% (6 empresas); le sigue un sistema desarrollado y un sistema motivador cada uno con un 20% (3 empresas); luego un sistema poco desarrollado con el 13% (2 empresas) y se encuentra un sistema algo desarrollado el 7% (1 empresa).

El ser humano cuando encuentra realización en su trabajo, entrega todo su potencial aún cuando sea un trabajo por el que no recibe una alta remuneración. La empresa debe ofrecer el ambiente propicio para que los empleados desarrollen su potencial tomando las metas de la organización como suyas.

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 _____*

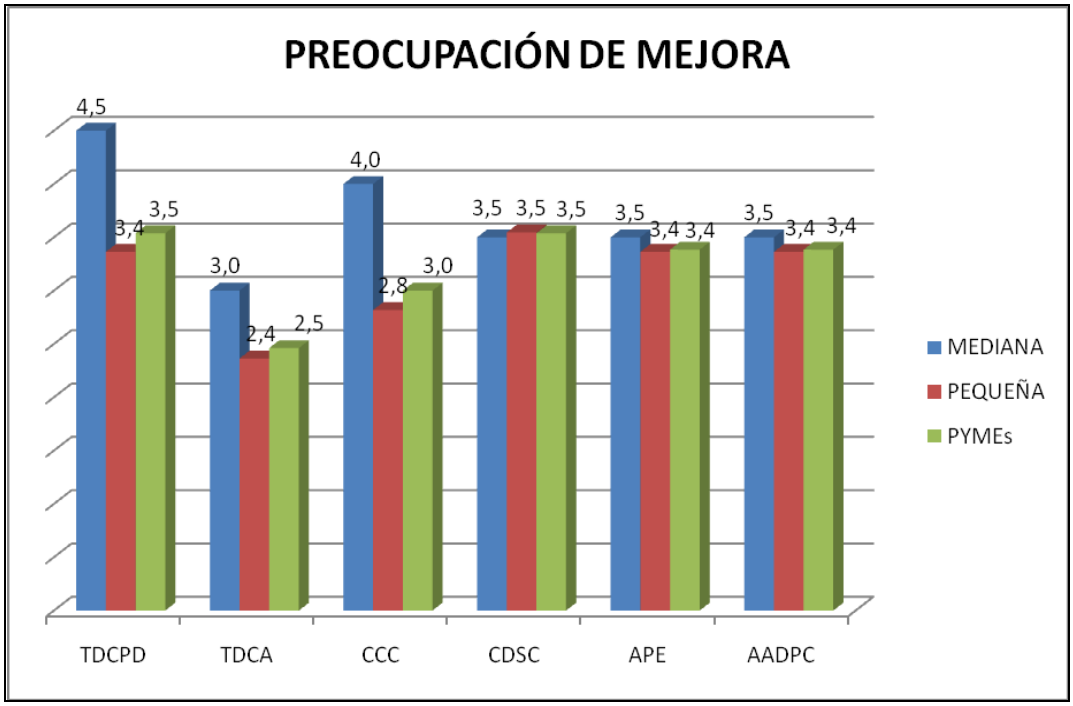
f. **AADPC** *Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____*

Cuadro No. 65: Pregunta 3.9

ASPECTOS A MEJORAR	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	9	4,5	37	3,4	46	3,5
TDCA	6	3,0	26	2,4	32	2,5
CCC	8	4,0	31	2,8	39	3,0
CDSC	7	3,5	39	3,5	46	3,5
APE	7	3,5	37	3,4	44	3,4
AADPC	7	3,5	37	3,4	44	3,4
Emp que Resp.	**2**		**11**		**13**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 112 Pregunta 3.9



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

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

1. Menor
2. Algo menor
3. Normal
4. Algo mayor
5. Mayor

La mayor preocupación para la mediana empresa es que haya una participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto de desempeño (TDCPD 4.5/5 puntos) que es mayor , seguida por los círculos de calidad(CCC 4,0/5 puntos) que es algo mayor, en tercer lugar están: creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3.5/5 puntos), la asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal (APE 3.5/5 puntos) y la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo (AADPC 3,5/5 puntos) que es algo mayor en estos casos, y

en último lugar tenemos la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 3,0/5 puntos) que es normal.

En el caso de las pequeñas empresas se observa, que la primera preocupación está la creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3.5/5 puntos), en segundo lugar la asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal, la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo y la participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto de desempeño (APE, AADPC y TDCPD 3.4/5 puntos) que es normal, luego la construcción de círculos de calidad (CCC con 2.8/5 puntos) que es normal, y la participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter (TDCA 2.4/5 puntos) que es algo menor.

La participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones de carácter administrativo es importante para la mediana empresa; por lo que se debería dar más énfasis en este aspecto; en la pequeña se nota poco esfuerzo para realizar con los trabajadores círculos de calidad y así mejorar los puestos de trabajo en el área que desempeñan.

Globalmente a nivel de PYMEs las empresas optan por que haya una participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto de desempeño, la creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (TDCPD y CDSC con 3.5/5 puntos) equivalente a algo mayor; la asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal y la aplicación

de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo (APE y AADPC con 3.4/5 puntos) equivalentes a una normal preocupación; la construcción de círculos de calidad (CCC con 3.0/5 puntos) que es normal; y en último lugar la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 2,5/5 puntos) que es normal.

Las PYMEs encuestadas se rigen por prácticas tradicionales en cuanto a la administración de personal, el trabajador está sujeto a cumplir disposiciones sin participación activa (voz – voto) sobre aspectos de su puesto de trabajo o de carácter administrativo. La cultura organizacional se fundamenta en la participación de todos los integrantes de la organización en la mejora de la empresa en su entorno laboral tanto enfocado al desarrollo del trabajo como al desarrollo de sus capacidades.

Se afirma que el trabajador participa de manera activa cuando se siente realizado como persona, generando mayor productividad y por ende rentabilidad a la empresa; establecer programas para mejorar el entorno laboral dará réditos en el mediano y largo plazo.

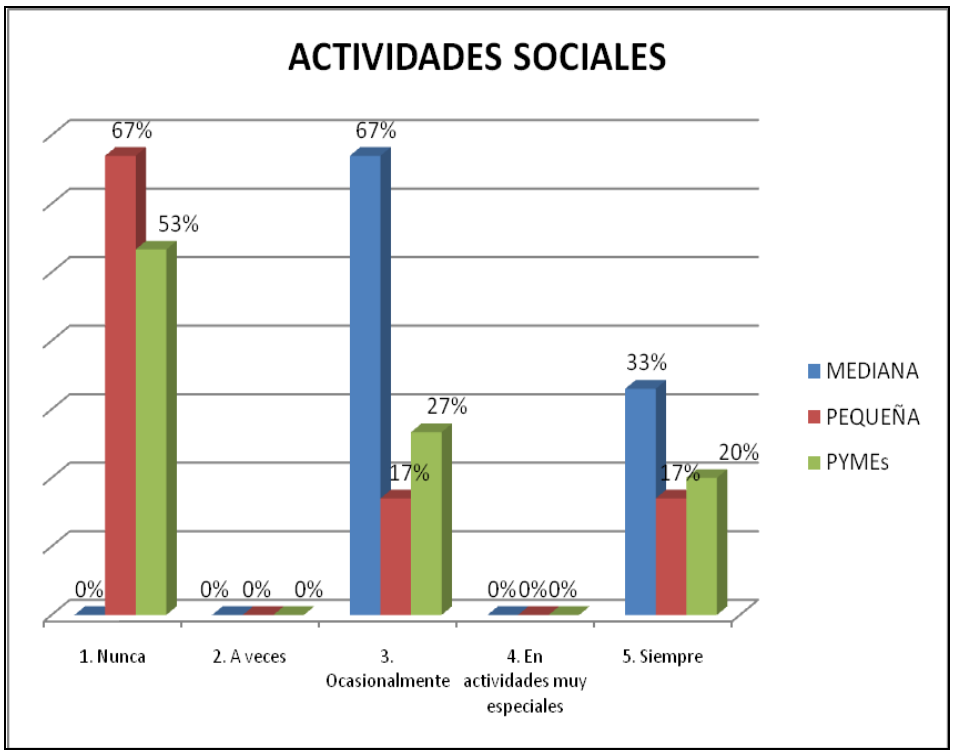
Pregunta 3.10 *Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias* _____

Cuadro No. 66 Pregunta 3.10

ACTIVIDADES SOCIALES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
1. Nunca	0	0%	8	67%	8	53%
2. A veces	0	0%	0	0%	0	0%
3. Ocasionalmente	2	67%	2	17%	4	27%
4. En actividades muy especiales	0	0%	0	0%	0	0%
5. Siempre	1	33%	2	17%	3	20%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 113: Pregunta 3.10



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Para la mediana empresa las actividades sociales se realizan en su mayoría de manera ocasional con el 67% y 33% lo realizan siempre.

En las pequeñas empresas 67% nunca realizan actividades sociales, 17% lo realizan ocasionalmente y siempre. A nivel global las PYMEs no realizan actividades sociales 53%, ocasionalmente 27% y siempre el 20%.

La cultura latinoamericana, se sostiene en fuertes valores de familia, de amistad, de grupo y espirituales; esta particularidad debe ser aprovechada por la empresa involucrando en el desarrollo de las actividades sociales a los trabajadores y sus familias, para fortalecer la cultura organizacional.

La calidad de vida laboral, debe considerar políticas de recursos humanos que los afecten directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos.

La cultura organizacional, es un conjunto de normas, creencias, valores, mitos, símbolos y celebraciones. La cultura une a los miembros de la organización, le da sentido de misión y distinción, es lo que motiva al personal y contribuye al éxito empresarial. La cultura juega un papel crucial en todos los aspectos de la vida organizacional, por lo que es necesario ayudar a crear grupos de seres humanos que puedan afrontar la incertidumbre. Además, hay que tomar en cuenta que la cultura organizacional no es estática, está influenciada por los factores del entorno.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La gestión administrativa de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en las PYMEs comúnmente recae en el gerente quien es responsable de seleccionar, organizar y lograr que utilicen al máximo las capacidades individuales.

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

"El capital como clave del éxito del negocio fue sustituido por la habilidad del empleado, la cual le pertenece solamente a él. Después de haber captado personas con gran potencial de desarrollo, es cuando la organización se preocupa por la forma de mantenerlas como parte integrante del grupo de personas que componen la empresa"[19]

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades relativas al desempeño de tareas que cumplen, identificando las necesidades de capacitación.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1.Permitir condiciones de medición del potencial en el sentido de determinar su plena aplicación

2.Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración

[19] C.ADRIANI, R. BIASCA, M. RODRÍGUEZ. (2004). ***Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial***. Colombia: Gráficas de la Sabana Ltda. P.149

3.Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte los objetivos empresariales, y, por la otra, los objetivos individuales.

Los programas de evaluación tienen riesgos para la empresa, desde la selección del propio evaluador, el sistema empleado para la evaluación, su frecuencia, el manejo de la información y la instrucción insuficiente. La selección del sistema y su proceso, deben ser tomadas en cuenta por la gerencia, de ser necesario buscando asesoría externa. También se conoce que la aplicación de las evaluaciones ha generado desmotivación cuando no está técnicamente realizada, dando lugar al fracaso del programa y la insatisfacción de los trabajadores evaluados, alcanzando a sus expectativas no económicas.

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. 67: Pregunta 3.11

SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Empresas externas	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento de personal	2	67%	12	100%	14	93%
De forma mixta	1	33%	0	0%	1	7%
TOTALES	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 114 Pregunta 3.11

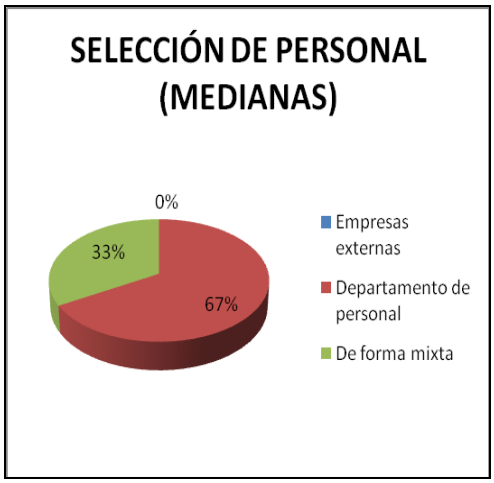
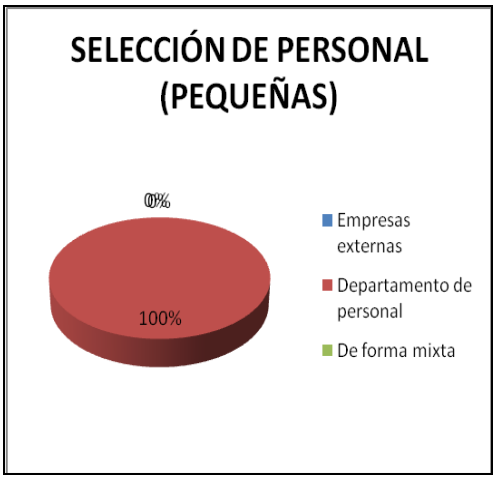
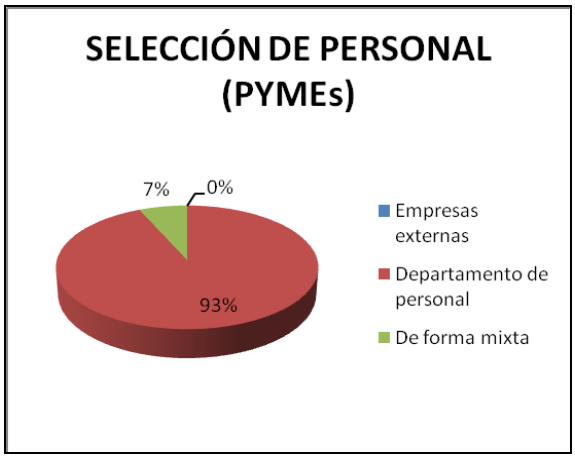


Gráfico No.115 Pregunta 3.11



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 116 Pregunta 3.11



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 67% de las medianas empresas hace la selección de su personal internamente, mientras que 33% lo realiza de forma mixta; en tanto 100% de las pequeñas empresas hacen la selección internamente. A nivel de PYMEs 93% hace la selección de su personal con su departamento de personal y apenas 7% de manera mixta.

Se confirma que las PYMEs realizan la selección del talento humano de manera interna; cabe preguntarse si realmente la gerencia está capacitada para llevar a cabo todos los procesos que implica la selección, que darán como resultado personal adecuado para cubrir la plaza solicitada. También actualmente la ley prohíbe la tercerización por lo que las empresas como vemos no hacen uso de este recurso, considero que solo se cumple con la ley, dada la ley, hay que cumplirla.

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. 68: Pregunta 3.12

	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
OPCIONES	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**	**No. Empresas**	**Porcentaje**
IPAEC	0	0%	1	8%	1	7%
PENAE	0	0%	4	33%	4	27%
NPREMC	0	0%	2	17%	2	13%
IPCPAM	0	0%	1	8%	1	7%
Otra	3	100%	4	33%	7	47%
TOTALES	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 117: Pregunta 3.12

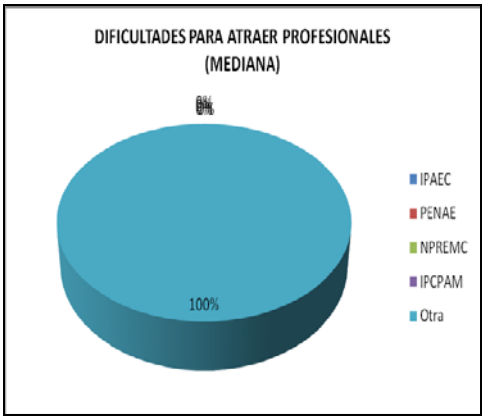
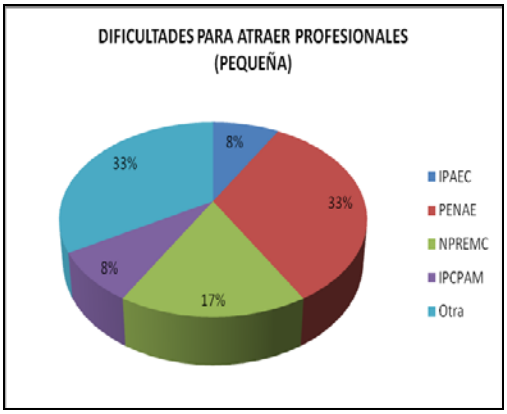
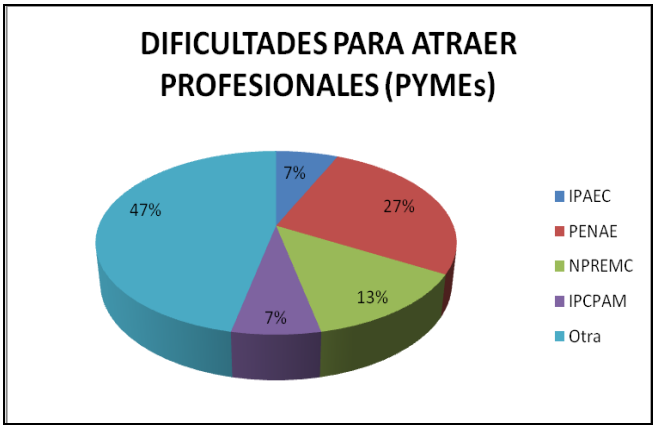


Gráfico No. 118: Pregunta 3.12



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 119: Pregunta 3.12



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 100% de medianas empresas señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a otros factores que no están dentro de los enunciados. En el caso de las pequeñas empresas el 33% expresan que sus dificultades son que el perfil de los empleados no está alineado con la empresa y otros motivos; 17% no pueden retener a los empleados mejor calificados y 8% la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada.

En todo caso se puede ver que en las PYMEs, 47% son otros los factores para tener más profesionales calificados y de alto potencial como la falta de recursos económicos, en segundo lugar con el 27%, el perfil de los empleados no está alineado con la empresa; en tercer lugar con el 13%, no pueden retener a los empleados mejor calificados y finalmente el cuarto lugar lo comparten cada uno con el 7%, la incapacidad para atraer a empleados capacitados y la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada.

Al seleccionar el mercado laboral la remuneración puede ser un limitante para acceder a estos profesionales, debido a que éstas no pueden ser cubiertas por las PYMEs, además la empresa no genera las condiciones adecuadas para retener a los empleados mejor calificados al no contar con tecnologías avanzadas, sistemas de información idóneos, manejo del recurso humano con capacitación y planes de crecimiento atractivos.

Pregunta 3.13 *¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal? (Respuesta única)*

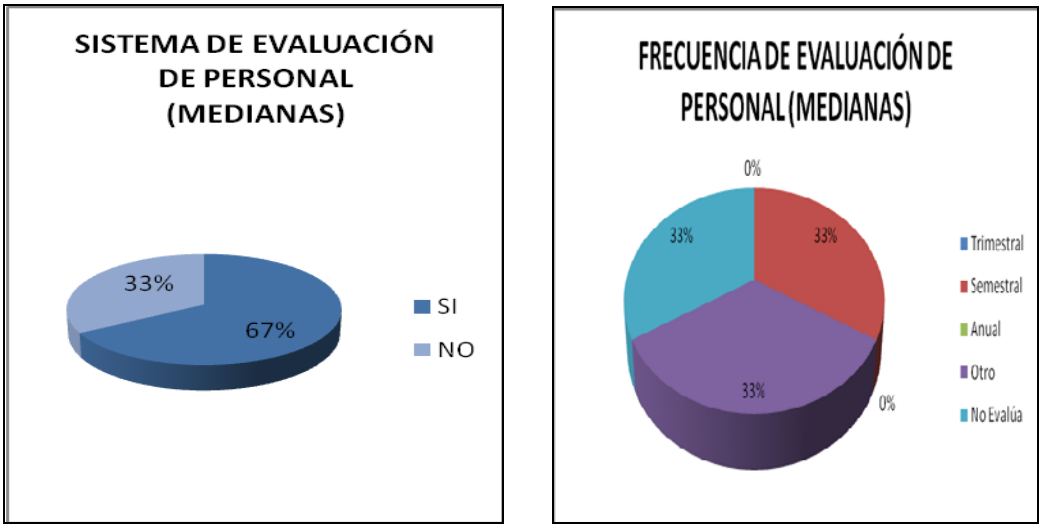
- *Si _____* *12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)*
  Anual __ Semestral ___Trimestral___ Otro____ ¿Cuál? _____
- *No _____*

Cuadro No. 69: Pregunta 3.13

	MEDIANAS				PEQUEÑAS				PYMEs			
OPCIONES	**No. Empresas**	**Porcentaje**	Trimestral	0%	**No. Empresas**	**Porcentaje**	Trimestral	8%	**No. Empresas**	**Porcentaje**	Trimestral	7%
SI	2	67%	Semestral	33%	2	17%	Semestral	0%	4	27%	Semestral	7%
NO	1	33%	Anual	0%	10	83%	Anual	0%	11	73%	Anual	0%
TOTAL	**3**	**100%**	Otro	33%	**12**	**100%**	Otro	8%	**15**	**100%**	Otro	13%
			No Evalúa	33%			No Evalúa	83%			No Evalúa	73%
TOTAL				**100%**				**100%**				**100%**

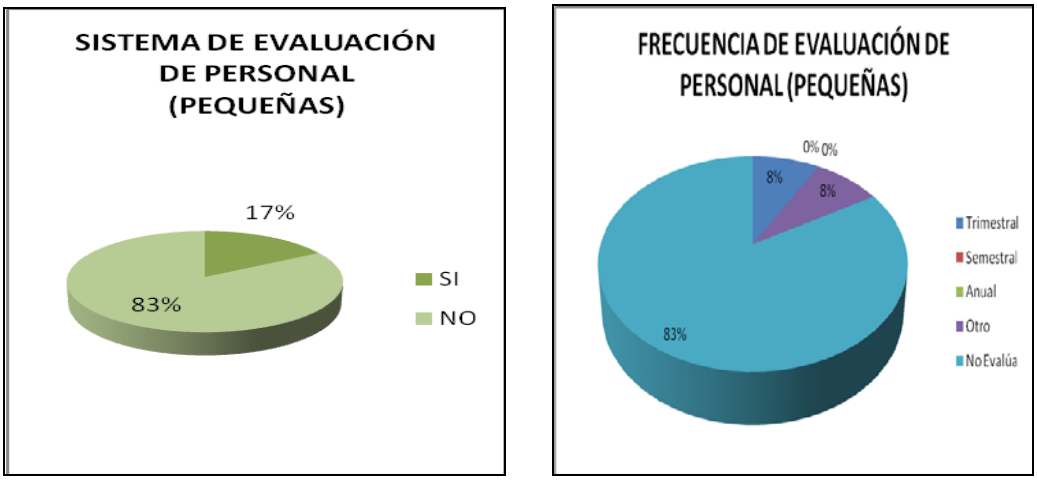
Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 120: Pregunta 3.13



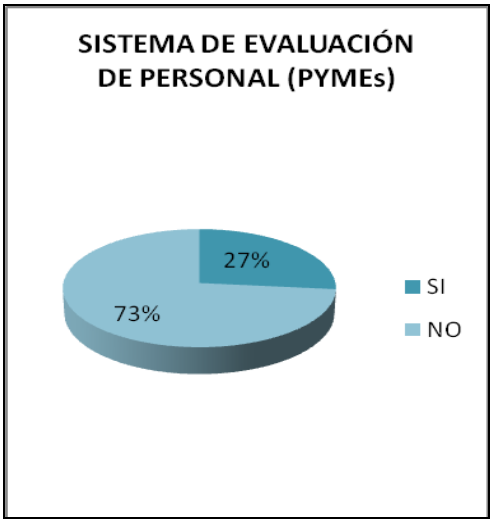
Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

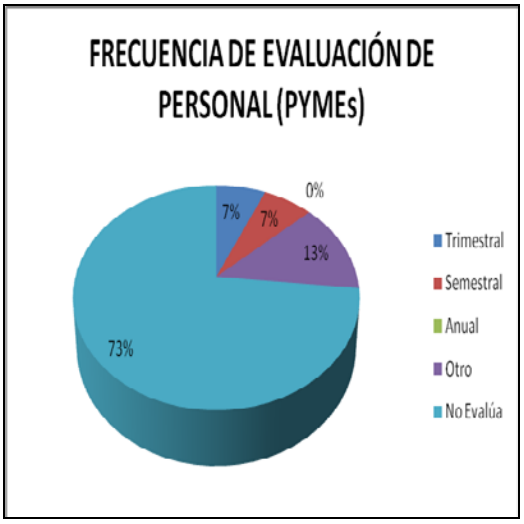
Gráfico No. 121: Pregunta 3.13



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 122: Pregunta 3.13





Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 67% de las medianas empresas realiza la evaluación de desempeño de personal, mientras que 33% no lo hace; en el caso de las pequeñas apenas lo realizan 17% y no realizan 83%, a manera global 73% de las PYMEs realiza la evaluación de desempeño de personal mientras que 27% no lo realiza. El 67% de los encuestados en la mediana empresa que evalúa el desempeño personal, lo realizan con periodicidad semestral en 33%, al igual que de otra manera. Del 17% de la pequeña empresa que evalúa, lo realiza trimestralmente 8 % y con 8% tiene otra frecuencia de evaluación. Del 27% de las PYMEs que si evalúa el 7% lo realiza de manera trimestral y semestral y de otra manera el 13%.

Al evaluar el desempeño de sus empleados la empresa puede conocer sus necesidades de capacitación, por lo tanto reconoce la necesidad de invertir en ello. Se debe contar con personal calificado para realizar las promociones internas, establecer cuales son las aptitudes requeridas para ocupar las vacantes, así como

también determinar un programa de incentivos y recompensas, que busquen el beneficio tanto del empleado como del empleador.

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. 70: Pregunta 3.14

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
AUTOCRATICO	0	0%	4	33%	4	27%
PATERNALISTA	0	0%	0	0%	0	0%
DE APOYO	1	33%	3	25%	4	27%
PARTICIPATIVO	2	67%	5	42%	7	47%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 123 Pregunta 3.14

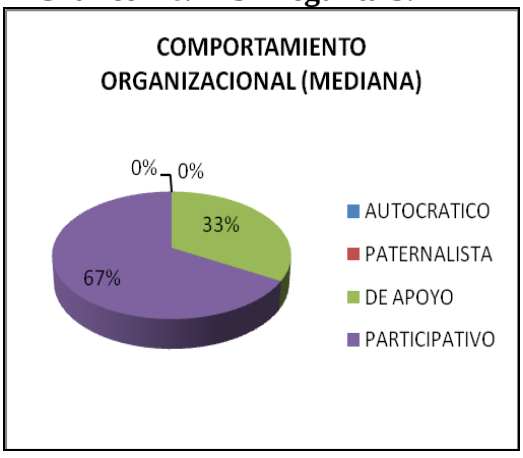
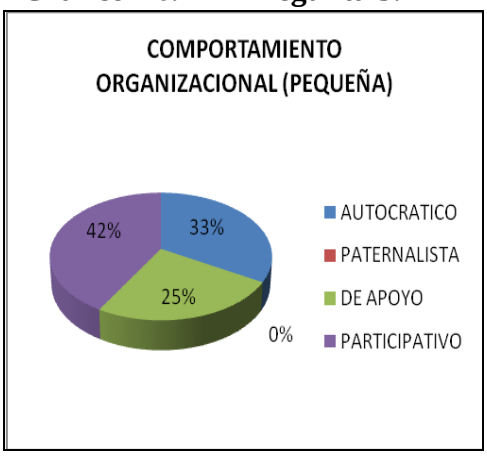
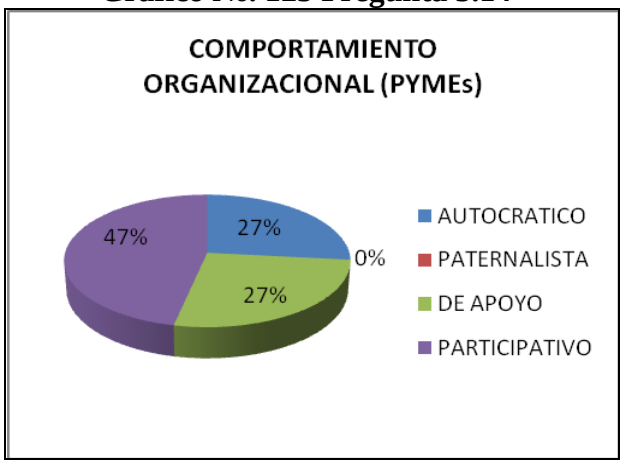


Gráfico No. 124 Pregunta 3.14



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 125 Pregunta 3.14



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

En las medianas empresas se puede ver que el 67% es participativo y 33% es de apoyo; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 42% es participativo, 33% dice ser autocrático, y 25% es de apoyo.

Si miramos en conjunto a las PYMEs, el 47% (7 empresas) son participativas, es decir la dirección crea un ambiente de compañerismo o sociedad con los empleados, generando motivación. 27% (4 empresas), reconoce ser de apoyo lo que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las metas, el mismo porcentaje autocrático donde la gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes.

"El poder debe ser en todo momento equilibrado, ya que la más mínima desproporción le ilegitima y lo hace inestable. El poder no proviene de quien lo ostenta, le es dado o restado por un tercero, un ente ajeno a él. El poder se ejerce

o se gestiona y aunque parezcan conceptos similares en la práctica son opuestos y generan un impacto completamente distinto".[20]

Motivar al empleado dentro de la empresa hace que este se sienta bien dentro de ella, que apoye y trabaje por los objetivos empresariales, a la vez que alcanza los suyos propios, el hecho de sentirse necesario ayuda a que el empleado asuma su puesto con responsabilidad lo que traerá beneficios a la empresa a corto y largo plazo.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La calidad en el trabajo se entiende cuando no solo es razonablemente seguro y se paga un salario justo, sino que también un nivel adecuado de necesidades físicas y psicológicas. Dentro de las decisiones estratégicas de la gerencia se encuentra evidenciar el respeto por sus empleados procurando mejorar la calidad de vida en el trabajo.

La gerencia debe mostrar estrategias eficaces para obtener un espacio seguro, que disminuya el riesgo de enfermedades ocupacionales y de accidentes o de incidentes de trabajo. Estas acciones deberán ser planificadas partiendo del convencimiento de la dirección sobre la utilidad del programa de salud y seguridad.

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* _____

[20] Revista Decisión Edición No. 35 Pág. 19

- *Cuenta con ambos _____*
- *No cuenta con ninguno de los dos programas _____*

Cuadro No. 71: Pregunta 3.15

PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMEs	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	0	0%	0	0%	0	0%
Solo de seguridad industrial	0	0%	4	33%	4	27%
Cuenta con ambos	2	67%	3	25%	5	33%
No cuenta con ninguno	1	33%	5	42%	6	40%
TOTAL	**3**	**100%**	**12**	**100%**	**15**	**100%**

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 126: Pregunta 3.15

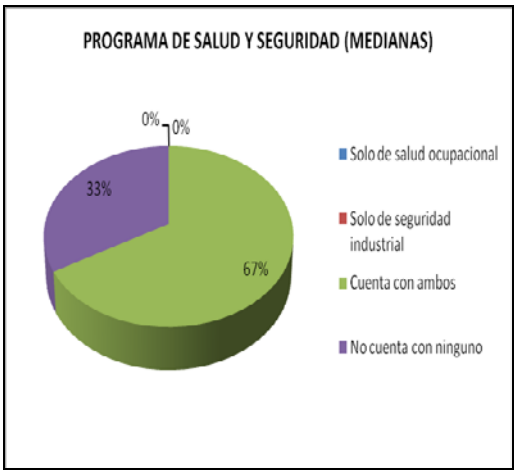
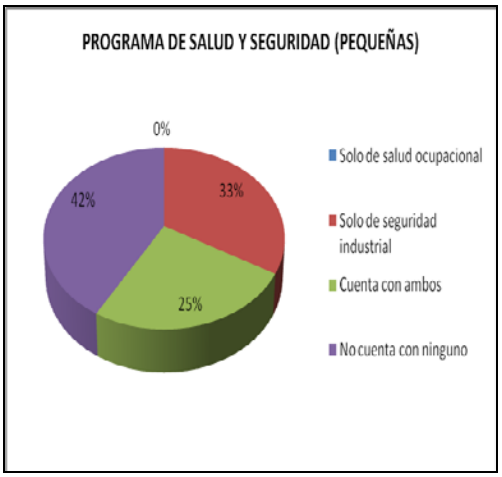
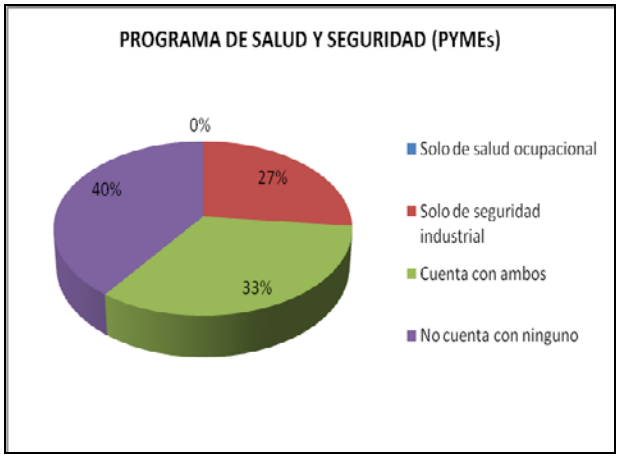


Gráfico No. 127: Pregunta 3.15



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 128: Pregunta 3.15



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

El 67% de las medianas empresas cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, el 33% restante no cuenta con ningún programa de salud. En el caso de las pequeñas empresas, solamente el 33% tiene programas de seguridad industrial, 25% cuenta con ambos programas y 42% no cuenta con ninguno de los programas. Esto es realmente preocupante ya que si se mira en conjunto, en las PYMEs, el 40% de las empresas no cuenta con ninguno de los programas, 33% cuenta con ambos programas y 27% cuenta solo con seguridad industrial

En la gestión de salud, seguridad, justicia, equidad y la ética, el gerente es la persona responsable. La ley establece directrices que las empresas deben acatar y hacer cumplir. Organismos internacionales como la OSHA[21] y las MSDS[22] proporcionan ayuda y líneas directrices sobre las leyes y normativas a cumplir.

[21] Occupational Safety and Health Administration (OSHA), agencia gubernamental cuya tarea consiste en garantizar la seguridad y salubridad de los trabajadores estadounidenses.
[22] Material Safety Data Sheets (MSDS) incluyen detalles de los peligros relacionados con los productos químicos y ofrecen información sobre cómo se utilizan de forma segura.

En las leyes ecuatorianas el Art.49 del Código del Trabajo establece las sanciones para el empleador a quien se le impute la responsabilidad de accidentes o enfermedades; el Art. 354 del Código del Trabajo trata sobre los accidentes de trabajo, El Art. 349 trata sobre las enfermedades profesionales, el Art. 376 trata de las indemnizaciones por este concepto, el Art. 427 del Código del Trabajo dicta las normas correspondientes sobre prevención de riegos del trabajo, que deberán ser observadas por los empleadores y trabajadores de las empresas. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), poniendo en práctica el Art. 427, dicta el Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo que tiene los siguientes objetivos:[23]

a) *Prevenir los riesgos laborales, sean éstos provenientes de accidentes del trabajo o de enfermedades profesionales, prescribiendo los sistemas adecuados para ellos.*
b) *Señalar los actos y condiciones potencialmente peligrosos y las medidas correctivas convenientes.*
c) *Servir de guía para que los empleadores elaboren para sus respectivas empresas el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene a que están obligados de conformidad con el Art. 430 del Código del Trabajo, y con el Art. 93 del presente Reglamento.*
d) *Demostrar el beneficio que conllevan las técnicas prevencionales para empleadores y trabajadores.*
e) *Determinar los procedimientos para la comprobación de los actos o condiciones contrarios a la Seguridad e Higiene del Trabajo.*
f) *Establecer las sanciones por la inobservancia de las disposiciones de este Reglamento y de la Ley Institucional.*

Complementando las disposiciones reglamentarias el Código del Trabajo, el Art. 359 habla sobre los accidentes de trabajo, el Art. 363 sobre las enfermedades profesionales y el Art. 365 trata de las indemnizaciones.

[23] Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, IESS, División Riesgos del Trabajo

La dirección de las empresas pueden desconocer los peligros de los puestos de trabajo, como es el caso de los teclados de computadora, los entornos de trabajo ruidosos o materiales existentes en los puestos de trabajo que pueden resultar peligrosos. En algunos casos los riesgos son conocidos y se deben emprender acciones adecuadas de inmediato. El papel de la dirección consiste en mitigar el peligro y emprender acciones oportunas cuando se conocen los peligros.

El papel de la administración consiste en educar al empleado, incluso cuando los empleados piensen que "no necesitan" utilizar equipos de seguridad; son responsables de definir los equipos necesarios, las normas de trabajo y el entorno laboral y hacer cumplir esas directrices.

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

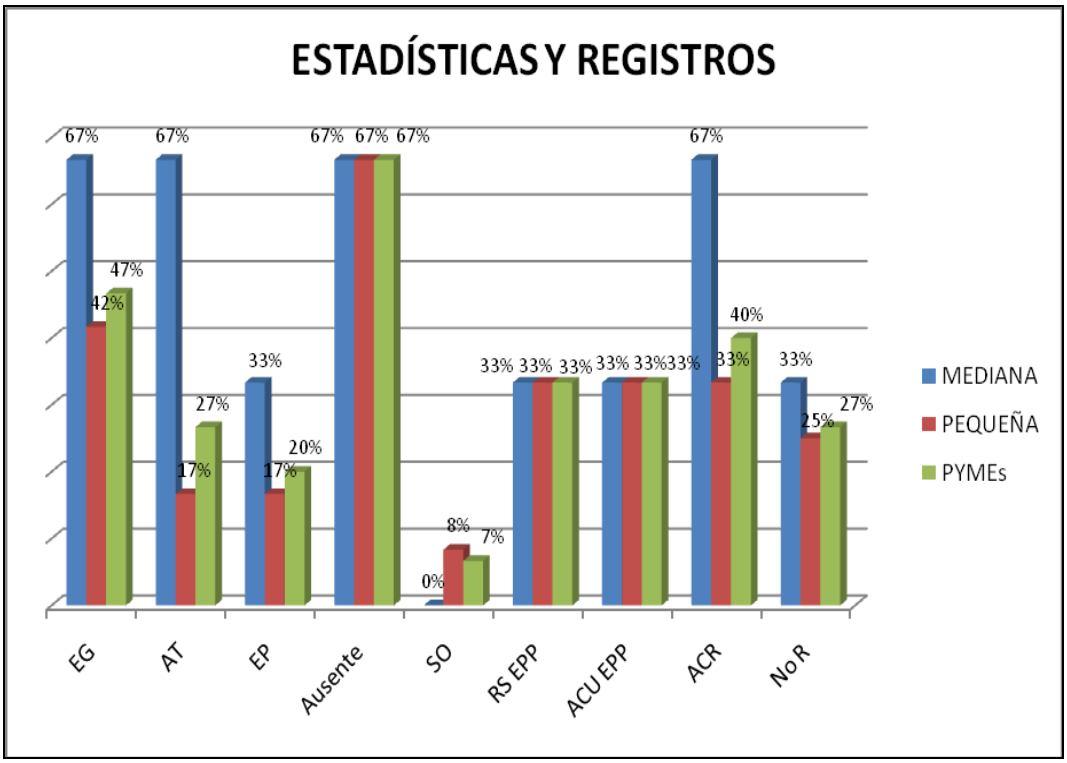
- **EG** *De enfermedad general* _____
- **AT** *De accidentes de trabajo* _____
- **EP** *De enfermedad profesional* _____
- **Ausente** *De ausentismo* _____ *(1)*
- **SO** *De inducciones en Salud Ocupacional* _____
- **RS EPP** *Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de 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. 72: Pregunta 3.16

REGISTROS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. de Emp.	Porcentaje	No. de Emp.	Porcentaje	No. de Emp.	Porcentaje
EG	2	67%	5	42%	7	47%
AT	2	67%	2	17%	4	27%
EP	1	33%	2	17%	3	20%
Ausente	2	67%	8	67%	10	67%
SO	0	0%	1	8%	1	7%
RS EPP	1	33%	4	33%	5	33%
ACU EPP	1	33%	4	33%	5	33%
ACR	2	67%	4	33%	6	40%
No R	1	33%	3	25%	4	27%
TOTAL EMPRESAS	**3**		**12**		**15**	

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Gráfico No. 129: Pregunta 3.16



Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaborado por: Johann Calle

Respecto a las estadísticas o registros que llevan, en el caso de las medianas empresas, el 67% tienen registros de: enfermedad general, de accidentes de trabajo, de ausentismo y de asistencia a capacitación de riesgos. En tanto que el 33% tienen: registros de enfermedad profesional, elementos de protección personal, asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP, existe una mediana empresa que no lleva ningún tipo de registro de las opciones mencionadas en la encuesta; de estas empresas ninguna lleva un registro de inducción en salud ocupacional. En las pequeñas empresas el 67% lleva registros de ausentismo, el 42% de enfermedad general, el 33% por: registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal, asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP y registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos; el 25% de las pequeñas empresas no lleva ningún registro; el 17% lleva registros de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, y finalmente apenas el 8% lleva registros de inducción en salud ocupacional.

Los datos revelan que el 67% de las PYMEs llevan registros de ausentismo, 47% de enfermedad general, 40% de asistencia sobre la capacitación de riesgos, 33% sobre: el registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal (EPP) y registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP, el 27% sobre los accidentes de trabajo y con el mismo porcentaje hay PYMEs que no llevan ningún tipo de estadísticas o registros de las opciones mencionadas, el 20% llevan registros de enfermedad profesional y finalmente un 7% de inducciones en Salud Ocupacional.

Se puede ver que prácticamente no se llevan los registros a pesar de que según el Ministerio del Trabajo se deben llevar estadísticas de la composición laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales; así también el Ministerio de Salud Pública pide realizar estudios epidemiológicos, referentes a enfermedades profesionales.[24]

A nivel mundial, las empresas más destacadas son conscientes de la importancia de una estrategia de recursos humanos eficaz y eficiente, las empresas obedecen a diversas culturas de trabajo, pero todas coinciden en que las buenas estrategias de recursos humanos a pesar de sus costos, dificultad de implementación y de mantenimiento estas deben ejecutarse. El compromiso de construir un entorno de respeto y compromiso mutuo y una razonable calidad de vida en el trabajo empieza en la decisión gerencial de diseñar trabajos que aprovechen las capacidades mentales y físicas de sus empleados. Independientemente de la estrategia elegida la gestión de recursos humanos en la empresa se complementa con la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, las configuraciones organizacionales, la gestión de recursos comerciales y financieros, la gestión en tecnología y sistemas de información.

[24] Registro Oficial, Decreto Ejecutivo 2393

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

6.1.1 CONCLUSIONES

El empresario prefiere utilizar sus propios recursos antes que solicitar ayuda del estado o del extranjero. La distribución del capital con respecto al origen se observa que es 100% privado nacional.

Con respecto a la inversión en publicidad para las PYMEs se determinó que el 53% invierte en publicidad, mientras el 47% no invierte en publicidad.

A nivel general las PYMEs invirtieron en mayor porcentaje en el mercado nacional con el 55%, mercado local 41% y los mercados a los que estuvieron destinadas las ventas el año anterior fueron a 4 o más mercados 60%.

Se puede decir que las PYMEs en general correspondientes a este sector apenas el 47% cuentan con un plan estratégico, mientras que el 40% no lo tienen y apenas el 13% está en construcción. Además este plan es desconocido en 27%, o solo es conocido por la gerencia, en el 20%, y entre la gerencia y el personal administrativo también en el 20% entre los principales; además cuenta con la participación de pocos miembros de la organización en 33% y participa la gerencia, y el personal administrativo en el 27%. Apenas el 20% utilizan herramientas para la evaluación del plan estratégico mientras que el resto ya sea por desconocimiento o porque no han tenido una capacitación adecuada no la utilizan. La planificación a largo plazo de las PYMEs se lo realiza de manera ocasional en 33%.

Frente a la actitud, valores centrales y clima organizativo, las PYMEs se orientan hacia la flexibilidad frente al cambio en 53%, Las PYMEs tienen como objetivo principal el éxito profesional (2.5/5 puntos).

La alta gerencia debería prestarle un poco más de atención al clima organizativo que existe en la empresa. En las PYMEs hay un clima organizacional de colaboración, en 67%; el clima organizativo de las PYMEs es activo y muy estimulante con 40%, y normal con el mismo porcentaje.

Las PYMEs no se han preocupado por obtener una certificación que acredite a calidad de sus productos o servicios, ya sea por el desconocimiento, falta de recursos, u otros factores.

En lo referente al Sistema de Gestión de Calidad las PYMEs apenas 13% cuenta con otro sistema de gestión de calidad, mientras que 80% no cuenta con ningún sistema de gestión de la calidad, y apenas 7% tiene un sistema de gestión de calidad como el ISO 22000,

La estrategia competitiva global de las PYMEs en su mayoría está orientada a ofrecer bienes o servicios enfocados a mercados específicos de la población en 67%. El tipo de estrategias que utilizan las PYMEs en este sector con el 53% es estar atentos a nuevas oportunidades del mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno, así como promover cambios agresivos especialmente en las innovaciones, tanto de productos como del mercado.

Las alianzas estratégicas en este sector de las PYMEs, están enfocadas en las relaciones comerciales, es decir con lanzamiento de nuevos productos al mercado, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, etc. con el 67%.

Las PYMEs en mayor porcentaje tienen una integración funcional, con el 47% es decir en las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de

inventario y almacenamiento. Dentro de cinco años las PYMEs estarían interesadas en una integración empresarial (47%).

La principal barrera que tienen las PYMEs para acceder a los créditos bancarios son los rígidos requisitos que pide la banca para poder entregar el crédito a las PYMEs con 53%, otra barrera que también las PYMEs encuentran en estos créditos son el nivel de las tasas de interés con 33%. El nivel de endeudamiento que poseen las PYMEs en promedio es del 14%, siendo este endeudamiento en su mayoría a corto plazo con 76%.

6.1.2 RECOMENDACIONES

Las PYMEs podrían optar por recursos provenientes de otras partes como el Estado o Extranjero que faciliten el incremento de capital y así poder ampliar su campo de acción en el mercado. El empresario debe estar atento a la procedencia de los recursos, las referencias sobre las personas naturales o jurídicas que pueden apoyarle así como los términos jurídicos y legales en que se podría dar este financiamiento. Además la correcta administración de los recursos por parte del dueño o dueños de la empresa contribuiría al desarrollo de está.

La publicidad no debe ser vista como un gasto sino como una inversión, ya que impacta directamente en las ventas de las PYMEs y al realizarla con criterio, mostrando las virtudes del producto y a los consumidores que está destinado, es una excelente estrategia para el cumplimiento de los objetivos de ventas y al estar bien diseñada, se ven los resultados de forma inmediata.

Las PYMEs deben buscar los mecanismos para poder ampliar sus mercados, pedir asesoramiento legal sobre los trámites de exportación, realizar alianzas estratégicas entre empresas que ofrezcan los mismos productos o servicio y de esta manera expandir su mercado hacia el extranjero.

Las PYMEs deben buscar la forma de realizar y llevar a cabo el Plan Estratégico, puesto que éste marcará el horizonte hacia donde quiere seguir la empresa a corto

o mediano plazo; si no se conoce como realizarlo se podría pedir ayuda profesional, por ejemplo graduados en administración en empresas, para que lo lleve a cabo.

Es importante que para la realización del Plan Estratégico se cuente con el apoyo de todas las aéreas y departamentos de la empresa ya que solo de esta forma se podrá realizar un plan estratégico veraz, que refleje la realidad de la empresa y su proyección a futuro. Este plan se lo debe realizar por lo menos una vez al año, monitorearlo, observar su progreso y luego evaluar para finalmente tomar las acciones correctivas si el caso lo amerita. El uso del Balanced Scorecard es indispensable para las PYMEs de hoy, de tal manera que se pueda mirar de forma global los indicadores del negocio.

El clima organizacional resulta importante para las PYMEs, se refiere a la percepción que tienen los miembros de la empresa frente a una situación, las empresas deberían incluir dentro de sus valores el papel social que puede cumplir la empresa ya sea a nivel local o regional, para mejorar su competitividad y darle mayor valor y prestigio, también se recomienda que tengan una disposición frente al riesgo sobre todo en la innovación ya que al tener un producto diferenciado de la competencia podrían obtener mayores ingresos, sin olvidar también que las PYMEs pueden contribuir con un granito de arena en el papel social por obligación moral. Es cierto que el dinero proveniente de los negocios es importante para el funcionamiento y una de las razones de ser de las empresas, pero las PYMEs también deben fijarse en otros objetivos que son parte de la organización, por ejemplo la autorrealización tanto de la empresa como de los miembros de la misma ayudará a que con el tiempo ambos vayan creciendo de manera que ayuden a generar mayores recursos.

El clima organizacional en las PYMEs es de colaboración por lo que se recomienda que siga manteniendo con constancia y respeto esa relación que debe existir entre el empleador y el trabajador, En las PYMEs se debe analizar más a fondo cuales podrían ser los principales factores que están afectando las relaciones entre los empleados y los dueños de los negocios, para tomar las acciones correctivas pertinentes como ejemplo: se podría establecer un reconocimiento de

logros individuales y en equipo, mantener una comunicación abierta entre el jefe y los empleados, capacitar a los empleados , entre otras.

En lo referente a la imagen global que tiene el clima organizacional deberían trabajar en mejorarlo, sobre todo en las pequeñas empresas ya que en la mitad de estas es normal, esto significa que la alta gerencia no está dando la debida atención en mejorar el clima organizativo existente. Los dueños de las pequeñas empresas son los llamados a velar por las buenas relaciones que deben existir entre los empleados y sus autoridades.

Las PYMEs deberían preocuparse por buscar la manera de mejorar y optimizar sus procesos para poder ser eficientes y eficaces, una vez realizado, se debería pedir la ayuda de un experto para que elabore un sistema de gestión de la calidad, que con el tiempo le permita obtener la certificación del sistema de gestión de la calidad. Esto ayudaría a la PYMEs a ser más competitivas en su entorno. En la actualidad por medio del internet las empresas pueden buscar todo lo que se necesita para implementar un sistema de gestión de calidad, incluso se puede buscar empresas referentes que acrediten sus procesos para posteriormente acceder a un sistema de gestión de la calidad.

Las PYMEs en lo referente a la estrategia competitiva global, no debería enfocarse a una sola estrategia ya que debido a los diferentes cambios comerciales y económicos que se van dando en el mundo de hoy, deben buscar la manera de cambiar su estrategia competitiva acorde a las necesidades de los clientes y del sector donde se encuentran enfocadas, el pensar que su producto o servicio solo está enfocado en una sola estrategia, podría resultar perjudicial y repercutiría en sus utilidades.

Es importante que las PYMEs estén atentas a las nuevas oportunidades que pueden aparecer en el mercado, sin embargo también se recomienda aplicar el tipo de estrategia que combine el control del costo y la eficiencia, incrementando la eficiencia, reduciendo los costos de los bienes y servicios que ofrecen las empresas.

Sobre alianzas estratégicas, las PYMEs deben estar conscientes que una alianza estratégica beneficia a ambas partes, ya que al combinar esfuerzos y recursos se puede incrementar la producción de los bienes o servicios así como las utilidades de ambas empresas. Cabe destacar que la colaboración que se van a prestar las empresas debe estar debidamente legalizado, poniendo los alcances y límites de la alianza, para evitar sobre todo problemas a futuro.

Si bien una integración funcional ayuda a las PYMEs a crecer, es importante ver que la integración empresarial ayuda a que de las empresas afines entre sí puedan crecer tanto a nivel de infraestructura como en innovación lo que permitiría que al estar unificadas, podrían abarcar un mayor campo de acción, de tal manera que se pueda expandir el negocio a otros sectores; con el tiempo, estas empresas formarían Asociaciones para trabajar en beneficio de sus socios como por ejemplo buscando proveedores que entreguen a precios preferenciales los productos, talleres de actualización de conocimientos para los socios, etc.

El gobierno debe buscar la manera de bajar las tasas de interés que actualmente rigen el mercado, que se brinde mayor apoyo a las PYMEs tanto por parte de los organismos financieros estatales como los privados, y para apoyar esta labor la Superintendencia de Bancos debe dictar lineamientos que hagan más accesibles los créditos a este sector. También se debe dar mayor publicidad a los servicios que ofrece la Corporación Financiera Nacional así como el Banco del Fomento para el otorgamiento de créditos.

6.2 DESARROLLO TECNOLÓGICO

6.2.1 CONCLUSIONES

Las PYMEs en lo referente al uso del Internet, todas utilizaron este medio de comunicación tecnológico para sus operaciones, sin embargo solo el 27% de

estas tiene una página web y lo que más utilizaron las empresas a través del internet es la realización de transacciones financieras electrónicas con el 80%, seguido de comercio electrónico con clientes con el 60%.

El tipo de tecnología que utilizan las PYMEs en un 53% es tecnología flexible, mientras que el resto, es decir el 47% utiliza tecnología fija. La maquinaria de las PYMEs en un 61% utiliza tecnología nacional, y apenas el 39% utiliza tecnología extranjera.

Los 2 últimos años las PYMEs realizaron en mayor porcentaje desarrollo experimental, con el 53%, y en segundo lugar investigación básica con el 47%.

En el último año las PYMEs en 60% realizaron algún tipo de innovación tecnológica, mientras el 40% restante no realizó ninguna actividad de innovación tecnológica. El porcentaje de inversión que se aplicó para actividades de innovación en las PYMEs fue del 32%, en promedio.

En lo referente al tipo de innovaciones que se aplicaron en los dos últimos años, las PYMEs en su mayoría se enfocaron principalmente a la innovación del proceso en el 60%, y en segundo lugar a la innovación del producto con el 47%.

Cabe resaltar que las PYMEs al invertir en innovación y desarrollo tecnológico no consideran que sean un factor importante para desarrollar un talento humano más competente. Las PYMEs vinculan la inversión en innovación y desarrollo tecnológico con un aumento en la capacidad de producción en 30%, y mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas con el 20%.

Los principales obstáculos que ven las PYMEs para no realizar actividades de innovación son en su mayoría limitaciones de orden económico con 70%, y la falta de incentivos fiscales para la ciencia y tecnología con 40%.

El reto más grande en innovación que enfrentarán las PYMEs en los próximos 5 años son: la transformación de bienes y servicios en ideas comerciales con 40%,

e identificar el cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades con 33%.

Las prácticas de producción más limpia las PYMEs las orientan en primer lugar a mejorar los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales con 53%, y en segundo lugar a la reducción de recursos de manufactura sin deteriorar la calidad del producto con 47%.

6.2.2 RECOMENDACIONES

Las PYMEs deberían aprovechar las principales ventajas de utilizar una página web tales como: llegar a todo el mundo las 24 horas del día, los 365 días del año por lo que se puede obtener más clientes, ya sea dentro o fuera del país, además es considerada como una publicidad muy económica, se puede conocer mejor al consumidor y así poder brindarle los productos y servicios que realmente demanda, el mantenimiento y la actualización de la páginas web en la actualidad es más fácil y no se necesita ser un experto para hacerlo.

Las PYMEs deben emplear el internet para realizar un “business to business”, es decir las empresas pueden intervenir como compradoras o vendedoras, o como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el comercio electrónico o un "business to consumers", donde las empresas venden sus productos y prestan servicios a través de un sitio Web a clientes que los utilizarán para uso particular u otra alternativa como "consumers to administrations" , con el objeto de obtener asistencia informativa y otros servicios de parte del cliente hacia la empresa.

En lo referente a la tecnología, se recomienda utilizar tecnología flexible que permita que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas puedan ser utilizados en otros productos o servicios, y de esta manera poder diversificar su cadena de productos o servicios para obtener mayores utilidades. Por parte del gobierno se debería incentivar a través de las tasas arancelarias diferenciadas y

menores a este tipo de maquinaria y así obtener maquinarias de última tecnología que podrían ayudar a mejorar la productividad y eficiencia de los recursos.

Con respecto al tipo de de proyectos que han realizado las PYMEs durante estos 2 últimos años, las pequeñas empresas deberían optar por investigación aplicada y desarrollo experimental, estos dos tipos de investigación realmente apoyan al mejoramiento de los bienes y servicios, además contribuyen a ampliar los bienes y/o servicios que ofrece la empresa.

La innovación tecnológica ayuda al desarrollo de la empresa, a su competitividad dentro del mercado, y a la reducción de tiempo dentro del desarrollo de los procesos del producto, la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede perfeccionarse o generarse a través del propio proceso transformador.

Las PYMEs deben buscar el equilibrio entre el tipo de innovaciones que deben tener; si bien su fuerte son las innovaciones en proceso e innovación del producto, no hay que olvidarse de la innovación organizacional; esta demanda la participación de todos los miembros que conforman la empresa desde el gerente hasta el conserje, y por ende afecta a la calidad del producto elaborado, y a las utilidades de la empresa, por lo que se debería hacer un análisis más profundo de la organización, el clima organizacional de la empresa y así tomar las correspondientes acciones correctivas en su beneficio; con respecto a las innovaciones en la comercialización, las PYMEs podrían aplicar los modelos de ventas que actualmente existen como el modelo Script de Venta, de cierre de ventas, del valor agregado, etc., que de manera técnica ayudan a que se vendan los productos o servicios, ofrecidos a un mayor número de clientes.

Se recomienda que las PYMEs visualicen que la inversión en innovación y desarrollo tecnológico, no solo está relacionada con la reducción de costos sino

que también involucra una serie de factores como mejores prácticas de comercialización, aumento en la capacidad de producción, mejora en el diseño y desarrollo de los productos, etc. Al contrario de lo que opinan los empleados o mandos medios de las PYMEs, la innovación no desplaza al talento humano, más bien lo incentiva a prepararse y a tecnificarse para poder asumir con responsabilidad los retos del mañana, puesto que los ordenadores, máquinas y robots no pueden ser manipulados, ni controlados por si solos, se necesita la mano del profesional calificado para solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir.

Además de las tasas arancelarias preferenciales que podría dar el gobierno para la adquisición de innovación tecnológica, las PYMEs deberían crear un fondo que de acuerdo al negocio o sus capacidades sirva para las actividades de innovación, se bebería apoyar e incentivar a los empleados a proponer ideas innovadoras que beneficien a la empresa, por su parte las instituciones públicas como privadas deberían dar una mayor promoción y facilidades para que las empresas puedan acceder a créditos que estén destinados a este fin.

El reto en innovación que enfrentarán las PYMEs durante los próximos 5 años tiene que enfocarse en el análisis, evaluación y modernización del conjunto de normas, valores, hábitos que practican las personas en una empresa y a la colaboración de los equipos de trabajo que puede existir dentro de esta, para que cada miembro sea parte del grupo integral de personas encaminadas al bien común y así poder identificarse de una mejor forma con la empresa.

Las prácticas de producción más limpia en las PYMEs deberían constar dentro del reglamento de interno de la empresa, además deberían existir carteles, afiches en lugares estratégicos para fomentar las 3”R” como son: Reducir la basura, Reutilizar lo que se pueda y Reciclar lo que se tire. Cabe resaltar que aún en el Distrito Metropolitano de Quito no existen políticas específicas para reciclar los desechos que son botados a diario tanto por las empresas como por los hogares, por lo que se debería fomentar estas prácticas desde las aulas de clase y también por parte del gobierno a través de los medios de comunicación masivos como televisión, radio, prensa, internet, etc.

6.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

6.3.1 CONCLUSIONES

Las PYMEs utilizan en primer lugar el software de aplicaciones para la gestión de la nómina con el 93%, y en segundo lugar el software para el apoyo de los sistemas de información con herramientas informáticas básicas como paquete de office, open office, lotus, entre otros con el 87%. El uso del software en la gestión administrativa es aplicado para sistemas transaccionales como un software básico contable, de nóminas, etc. con el 60%.

Los empleados de las PYMEs acceden al internet en sus trabajos en la mayoría por medio de ADSL (línea de teléfono sin ocupar el tono) con el 33%, y de forma inalámbrica con el 27%.

6.3.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda adquirir aplicaciones informáticas para administración de clientes, proveedores, documentos y departamentos, que se consiguen en el internet tanto de manera gratuita como pagada, además en la actualidad varias empresas ecuatorianas como Black Box Ecuador, Universo Bit Ecuador Atika Soft, etc., brindan soluciones para pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que ya no es necesario la adquisición de un software caro y de otros países, para que ayuden a optimizar el manejo de los recursos y mejorar la productividad. Además la correcta aplicación de los sistemas de información ayudará a la alta gerencia a tomar decisiones rápidas y eficaces, que a la larga se verán reflejadas en las utilidades que perciban al finalizar cada año.

Hoy en día los sistemas de ADLS y de forma inalámbrica están ganando mayor terreno, los precios han bajado y la velocidad de conexión ha aumentado gracias a la competencia que existe entre las diferentes empresas que ofrecen este servicio; en el país se puede acceder a servicios de banda ancha a módicos precios, por lo que de acuerdo al flujo de información que se va a trabajar es necesario contratar un plan que ayude a satisfacer los requerimientos de cada empresa; se recomienda la asesoría del tema con un experto para que ayude a canalizar las expectativas de la empresa y así tomar la mejor propuesta.

6.4 CALIDAD DE EMPLEO

6.4.1 CONCLUSIONES

En las PYMEs el desarrollo tecnológico (3.4/5 puntos), la gestión organizacional (2.7/5 puntos) y el desarrollo de los sistemas de información (2.5/5puntos), en conjunto los 3 tienen un mediano efecto en la calidad del empleo en las PYMEs.

La mayoría de los gerentes de las PYMEs son personas preparadas académicamente. El último grado de formación del gerente de las PYMEs en primer lugar tienen grado de formación universitario con título 33%, seguido de técnico o tecnológico con 27% y en tercer lugar maestría con 13%.
Del personal que trabaja en las PYMEs, en general el 90% es personal permanente mientras que el 4% trabaja por honorarios y el 6% realiza pasantías.

Las PYMEs en el estudio realizado, cuentan con personal bilingüe en un 80%, mientras que apenas el 20% no cuenta con este personal.

Sobre la capacitación que recibió el personal durante el último año las PYMEs si realizaron esta actividad 73% y no el 27%.

El porcentaje del presupuesto estimado que se invirtió en la formación del personal en el último año, en promedio las PYMES es alrededor del 3% lo cual es muy bajo para optimizar el recurso del talento humano en este sector. Con referencia a que si la empresa cuenta con un plan de formación para sus empleados, apenas el 27% del total de las PYMEs cuenta con un plan de formación, mientras que el 73% no cuenta con uno.

No se está prestando la debida atención a las aspiraciones de los empleados que laboran en las empresas. La importancia que le dan las PYMEs a la promoción interna de sus empleados se aprecia que es medianamente importante con 40%.

En lo concerniente al sistema de incentivos y recompensas en la empresa se observa que en su mayoría las PYMEs tienen un sistema medianamente

desarrollado, con 40%, esto significa que las empresas deben observar como impulsar el desarrollo de incentivos y recompensas dentro de la empresa.

Las PYMEs para mejorar el entorno laboral permite la participación con voz y voto de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado de la empresa (3.5/5 puntos), seguido de la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación idóneos (3.5/5 puntos).

Más de la mitad de las PYMEs no se preocupan por conocer más a fondo a los familiares de los empleados y entablar una relación más estrecha con sus familias. Las actividades sociales en las PYMEs en su mayoría no se realizan nunca, así lo expusieron el 53% de las empresas y el 27% lo realiza ocasionalmente.

Los procesos de selección de personal son llevados en las PYMEs por del Departamento del Personal con el 93%, es decir, son los encargados de incorporar a los nuevos miembros de la empresa. Sin embargo las principales dificultades que tienen para tener más profesionales calificados y de alto potencial son otros factores distintos a los de la encuesta 47%, y el perfil de los empleados no está alineado con la empresa 27%.

Con respecto a si las PYMEs tienen un sistema de evaluación de desempeño del personal, apenas un 27% lo tiene, ya sea de manera trimestral, semestral u otro, mientras el 73% no posee ninguno.

El modelo en las PYMEs es participativo con el 47%, es decir hay un compañerismo o sociedad con los empleados, para que se sientan necesarios y útiles, el 27% es un modelo de apoyo y con el mismo porcentaje es autocrático.

El 40% de las PYMEs no cuenta con un sistema de salud ocupacional y de seguridad industrial, mientras que el 33% cuenta con un sistema de salud ocupacional y de seguridad industrial y solo 27% cuenta con un programa de seguridad industrial.

Los registros que llevan a cabo las PYMEs en su mayoría son registros de ausentismo con 67%, seguido de enfermedad general con 47% y finalmente la asistencia en la capacitación de riesgos con el 40% entre los principales.

6.4.2 RECOMENDACIONES

El desarrollo tecnológico cada día avanza a pasos agigantados, y cada vez facilita el trabajo del hombre. Se recomienda que las PYMEs analicen el desarrollo de los sistemas de información ya se vive bajo un modelo de sociedad de la información; es indispensable que los altos mandos como la gerencia, valoren el aporte de sus empleados en la utilización de estos medios, que si bien es cierto ayudan a agilitar los resultados en menores tiempos, el desconocimiento o la inapropiada utilización podrían llevar a la empresa a enfrentar pérdidas e inclusive la quiebra. La gestión organizacional se debe entender como un apoyo fundamental en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización hacia un objetivo común por lo que debe ser tomado muy en cuenta en las empresas.

Es bueno observar que la mayoría de los gerentes tiene un grado de formación de tercer y de cuarto nivel académico principalmente, por lo que se recomendaría que se sigan actualizando los conocimientos cada cierto tiempo, ya que éste sigue evolucionando y es necesario estar preparado, además como persona se enriquece tanto intelectual como espiritualmente, generando nuevas ideas e innovaciones aplicables en la empresa.

El personal que labora en las PYMEs, lo hace de manera permanente; esto es beneficioso sobre todo para el empleado ya que tiene estabilidad laboral; en el

caso de las personas que trabajan sin remuneración, que por lo general son pasantes, evidencian el apoyo para el aprendizaje de estudiantes tanto de colegios como de universidades, realizando prácticas en las empresas y así ganar la experiencia, requisito exigido hoy en día por las empresas serias.

Las PYMEs en la actualidad deben estar conscientes que el dominio de 2 o más idiomas es indispensable dentro de los miembros de la empresa, sobre todo a la hora de aplicarlo en el lugar de trabajo, ya que manuales, programas que no estén en español, o las propias personas (clientes o proveedores) que no sepan hablar español podrían dirigirse hacia la competencia, lo que afectaría los ingresos tanto de las empresas con vías de expansión como a las que laboran normalmente.

La capacitación del personal en las PYMEs, es importante ya que el trabajador siente que la empresa lo estima, asignándole un salario espiritual y además considera que se está invirtiendo en su talento para mejorar el rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y consecuentemente piensa que puede estar cerca a una mejor remuneración o un ascenso.

El presupuesto que se debe destinar para la inversión en la formación del personal, en las PYMEs debería aumentar por las razones expuestas anteriormente; la capacitación no solo debe estar destinada a nivel de las tareas y operaciones sino que también debe estar encaminada a nivel de los recursos humanos y a nivel empresarial. Para poder cuantificar si el programa de capacitación obtuvo los resultados deseados se podría utilizar el indicador

financiero ROI (Return on Investment o Retorno de la Inversión) aplicado en Recursos Humanos que trata de entender si el dinero que se invierte en la capacitación empresarial es recuperado, con nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que incrementan la producción, optimicen los recursos y obtengan mayores ventas entre los principales. Además las PYMEs junto con los empleados deben establecer un plan de formación que beneficie a las dos partes y así contar con un cronograma de actividades que optimizará los recursos cuando se tenga que llevar a cabo la capacitación del personal que labora en la empresa.

Se recomienda la promoción interna, ya que no es un premio para quienes han desarrollado un mejor desempeño, sino también una recompensa a la fidelidad en la organización; es importante que exista la posibilidad de ascenso, sin importar el nivel jerárquico del empleado , puesto que contribuirá a que el trabajador se sienta que está desarrollando una carrera profesional y no que ocupa un puesto temporal o fijo, por su parte los trabajadores deben concertarse en las tareas, actividades que son esenciales para enfrentar el nuevo reto.

Las PYMEs con el sistema de incentivos y recompensas deben tener claro que es una manera de retribuir a los individuos por su aporte a la organización, para lo cual la empresa debe establecer el criterio a valorarse, ya sea de forma individual o grupal; existen varias formas de hacerlo, como por ejemplo un reconocimiento en público, un regalo, un bono, una placa, etc. Este sistema en especial ayuda al mejoramiento del sistema de calidad de la empresa y a elevar la productividad.

Los empleados de las PYMEs, en la toma de decisiones de carácter administrativo deberían tener por lo menos tener voz para que la empresa pueda analizar de manera amplia cual decisión es la más apropiada para aplicarse a un determinado caso administrativo. En lo referente a la constitución de los Círculos de Calidad las pequeñas empresas deberían tener en cuenta que estos identifican todo lo erróneo que ocurre en la empresa, dan la señal de alarma y buscan las soluciones en conjunto entre los empleados y el administrador de la empresa, por lo que los círculos de calidad deberían implantarse en las pequeñas empresas apenas iniciada su labor económica.

Anteriormente la responsabilidad de las empresas era para generar utilidades, pero hoy en día las empresas deben tomar en cuenta que sus actividades pueden afectar positiva o negativamente la calidad de vida de sus empleados y sus familias. Al integrar a la familia del trabajador en las actividades sociales de la empresa, se ayuda a que exista un sentimiento de pertenencia, además fomenta la unión y apoyo de la familia al trabajador y une los lazos de compañerismo, ayuda y respeto entre familias, por lo que se recomienda en las PYMEs, sobre todo en las pequeñas empresas realizar actividades sociales de vez en cuando, como por ejemplo cumpleaños de compañeros, Navidad, Año Nuevo, etc. donde se vea el interés de integración.

El outsourcing o tercerización , es el empleo estratégico de recursos externos para realizar actividades que normalmente son llevadas a cabo internamente, estuvo en auge en el Ecuador hasta el mes de abril del 2008, por decreto del mandato ocho celebrado en Montecristi se eliminó la tercerización, así como el

trabajo por horas entre otras reformas que hace unos años se podía contratar, por lo que las empresas están obligadas a contratar a sus empleados directamente, entre los principales beneficios que tenía la tercerización tenemos: beneficios económicos ya que la empresa evitaba la creación de estructuras administrativas con capacidad ociosa improductiva, la transformación de costos fijos en variables ya que la empresa pagaba por lo que usaba; los beneficios estratégicos entre los que están el acceso de especialistas en las distintas materias y acceso a procedimientos administrativos probados y mejores tecnologías, difíciles de obtener en un departamento interno; y beneficios cualitativos como solución rápida de los problemas , al contar con una vasta experiencia y personal entrenado los problemas son más fáciles de solucionar, no existía la resistencia al cambio , disminuía la dependencia del personal clave y los riesgos operativos. Las pequeñas empresas deberían pedir asesoramiento para que el personal calificado que va a entrar a la empresa cumpla con los requisitos, así como hacer un análisis previo para ver si los valores del nuevo candidato están alineados con los de la empresa para lo cual se podría hacer pruebas, entrevistas, polígrafo, que ayuden a calificar y aceptar a las personas que reúnan los requisitos con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos a la empresa.

Para las PYMEs en especial las pequeñas empresas, los beneficios de contar con un sistema de evaluación de desempeño del personal son entre otros: mejorar el desempeño del trabajador mediante la retroalimentación; ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos, ayudan a detectar las falencias del personal y de esta manera corregirlo; también ayuda a identificar factores externos que

pueden influir en el correcto desempeño de las actividades del personal. Pero los beneficios de la evaluación del personal no solo es para el empleador sino para el trabajador, puesto que el trabajador puede conocer cuáles son las expectativas que tiene su jefe respecto a su desempeño y asimismo según él, sus fortalezas y debilidades, para poder hacer luego una autoevaluación y una autocrítica para su autodesarrollo y control que a corto o mediano plazo ayude al trabajador a desarrollar las acciones pertinentes para motivar a alinearse con los objetivos de la empresa.

En las PYMEs los modelos que predominan en la actualidad son de apoyo y participativo, sin embargo existe aún un pequeño grupo dentro de las pequeñas empresas donde existe el modelo de comportamiento organizacional autocrático que fue un modelo que prevaleció en la revolución industrial, donde el jefe cree saber qué es lo mejor y está convencido que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, so pena de ser sancionados, sin embargo los valores sociales dan como reconocimiento que existen otras mejores formas de administrar los sistemas organizacionales, por lo que los dueños de estas empresas deberían analizar cómo está el clima organizacional dentro de la empresa a través de encuestas, reuniones, etc. y de esta manera tomar las acciones correctivas pertinentes en beneficio de todos los miembros de la organización.

Es importante hacer conciencia en los dueños de las empresas que todos los empleados deben estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS como lo establece el Art. 15 del Código de Trabajo en su numeral 8, además en el mismo artículo en el numeral 3 el empleador está obligado a

mantener una adecuada política de seguridad e higiene, por lo que los empleados pueden a través del Ministerio de Trabajo exigir que se cumplan sus derechos en caso de que estos no sean atendidos por parte del empleador; algunos de los principales beneficios de contar con un plan de seguridad industrial son: la disminución de accidentes laborales y gastos por este concepto, la disminución de la tasa de accidentalidad con la asignación racional y adecuada de los respectivos equipos de protección y evitar costosos accidentes por el deterioro o falla de los elementos de protección, entre otros.

Las PYMEs deberían desarrollar registros o estadísticas sobre todo en salud ocupacional, ya que este factor muchas veces no es detectado o tomado en cuenta por parte de las empresas y representa un gasto, que puede ser cuantificado mediante indicadores financieros; también es importante que la empresa analice y lleve registros sobre las diferentes enfermedades causadas de manera directa por el ejercicio de la profesión o el trabajo que realiza una persona y que le puede producir incapacidad e incluso la muerte y tomar medidas de seguridad industrial en beneficio de los empleados y de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. ACHIG, L. (1988) ***Metodología de la Investigación Científica***. Ecuador: EDIBOSCO.

2. BARRERA, MARCO (2001). ***Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*** CAPEIPI.

3. C, ADRIANI; R, BIASCA; M, RODRÍGUEZ. (2004). ***Un Nuevo sistema de gestión para lograr PYMEs de clase mundial***. Colombia: Grupo Editorial Norma.

4. MONGE, RICARDO; ALFARO, CINDY; ALFARO, JOSÉ. (2005). ***TICs en las PYMEs de Centroamérica.*** Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

5. REGISTRO OFICIAL. (1986). ***Reglamento De Salud y Seguridad en el Trabajo.*** Decreto Ejecutivo No. 2393.

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

7. VÁSQUEZ, RICARDO (2007). ***TIC Para las PYMES,*** Madrid: LID Editorial Empresarial.

8. W, DANTE. (2005). ***Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMEs y emprendimientos***. Argentina: Macchi.

REVISTAS:

9. DECISIÓN, "**Las PYMEs como proveedores de las grandes empresas"**, Edición No. 35.

10. FÈLIZ, SOCORRO. "**El poder y las PYMEs"** DECISIÓN Edición No. 25.

11. PREGONERO**, News Letter de la Asociación Profesionales de Medios (APM).** Nº 27. Junio 2004.

PÁGINAS DE INTERNET:

12. AYALA, ROCÍO. (2009). [http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#].**Dirección de Estudios Económicos Societarios**. Superintendencia de Compañías.

13. DÍAZ, MARÍA DEL CARMEN. (1996). [http://*revistas.ucm.es/emp/11316985/articulos/CESE9696110145A.PDF*]. **Factores determinantes de la innovación tecnológica para las empresas pequeñas.**

14. FERNÁNDEZ, CAROLINA (1999). [http://*revistas.ucm.es/edu/11302496/articulos/RCED9999120181A.PDF*]. **El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas.**

15. LEGISLACIÓN INDEXADA SISTEMÁTICA S.A. [www.lexis.com.ec] . **Registro Oficial Suplemento No. 351 del 7 de septiembre 2006.**

16. RUIZ J. (2008). [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php] . **Las PYMEs y la Tecnología.**

17. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. [http://capeipi.com.ec/html/].

18. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. [http://www.supercias.gov.ec].

ANEXOS

Anexo No.1

ENCUESTAS EFECTIVAS POR CIIU DEL PROCESO DE CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

No.	Empresa	CIIU	Tamaño
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. Lt	1511	Pequeña
8	Juris Cia. Ltda.	1511	Mediana
9	pastrycook s.a	1541	Pequeña
10	galletas broome cia.	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
19	Industrial Prodemsa	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
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 L	1711	Mediana
43	Politex	1711	Mediana
44	S.J Jersey Ecuatoria	1711	Mediana
45	Casa Bonita-Carla De	1721	Pequeña
46	A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña

No.	Empresa	CIIU	Tamaño
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. Lt	1721	Pequeña
53	Ketsatex	1810	Pequeña
54	Confecciones Coyote	1810	Pequeña
55	Alco Textil	1810	Pequeña
56	Industrias Prisma	1810	Pequeña
57	Fabrica de tejidos l	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	Lenceria 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
69	FABRICAL CIA LTDA	1920	Pequeña
70	MANUF.FLORES HARO	1920	Pequeña
71	Buestan	1920	Mediana
72	Curtiembre Renacient	1920	Mediana
73	Inducalsa	1920	Mediana
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
84	CARTONERA ANDINA S.A	2101	Pequeña
85	INDECA	2101	Pequeña
86	CARTOPEL S.A.I.	2101	Pequeña
87	CRANSA S.A.	2101	Mediana
88	INDUSTRIAS OMEGA	2101	Mediana
89	INCASA S.A.	2101	Mediana
90	ARTES GRAFICAS SEÑAL	2109	Pequeña
91	INDUSTRIAS KORES	2109	Pequeña

No.	Empresa	CIIU	Tamaño
92	CONVERSA	2109	Pequeña
93	CORRUGADOS DEL ECUADOR	2109	Pequeña
94	MARKETPACHING	2109	Mediana
95	EKSEPTION CIA. 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
101	Anaconda Comunicació	2212	Pequeña
102	SISTEM 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
109	JOPASI CIA. 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	GRAFICAS VASQUEZ	2221	Pequeña
119	SERV GRAFICOS GARZON	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
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	CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135	DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana
136	Quimiam Industrial	2424	Pequeña

No.	Empresa	CIIU	Tamaño
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	ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144	COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145	PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña
146	Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147	Improlim	2520	Pequeña
148	Plastimec	2520	Pequeña
149	SYRO CIA LTDA	2520	Pequeña
150	QUIMICA 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	Ecuavasos	2520	Mediana
160	Acrilux	2520	Mediana
161	Loscocos	2520	Pequeña
162	BOVARCO CIA. LTDA.	2811	Pequeña
163	INPRODAL	2811	Pequeña
164	INCOAYAM	2811	Pequeña
165	ESYCMET CIA. LTDA.	2811	Pequeña
166	METALBOSCO CIA. LTDA	2811	Mediana
167	PROCELEC CIA. LTDA.	2811	Mediana
168	VAL - PAS	2811	Pequeña
169	ANDICONS COSNTRUCTOR	2811	Pequeña
170	ESACERO S.A	2811	Mediana
171	IMECANIC	2811	Pequeña
172	Esmetal s.a.	2892	Pequeña
173	Promecyf Cia.ltda	2892	Pequeña
174	Sisbal S.A	2892	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumb	2892	Pequeña
176	Autoferpa	2892	Pequeña
177	Galvomental S.A	2892	Pequeña
178	e- manufacturing Cia	2892	Pequeña
179	Industrias Logacho	2892	Pequeña
180	Claves La Gard Cia.l	2892	Mediana

No.	Empresa	CIIU	Tamaño
181	MODULARES IVAN RON C	3610	Pequeña
182	MADERDISEÑO S.A.	3610	Pequeña
183	MODULDIEM CIA LTDA	3610	Pequeña
184	MULTIFORMAS	3610	Pequeña
185	AMBIENTE MODULAR AMM	3610	Pequeña
186	MUEBLERIA ROSITA	3610	Pequeña
187	TECHNOSWISS	3610	Pequeña
188	ITALMUEBLE CIA LTDA	3610	Pequeña
189	EQUIPAR	3610	Pequeña
190	MULTIOFICINAS CIA LT	3610	Mediana
191	DECOSA CIA. LTDA.	3610	Mediana

Anexo No.2

LISTADO DE COMPAÑÍAS PROPORCIONADO POR LA CAPEIPI

No	NOMBRE	Estado
1	PRODUCTOS DE CONSUMO PROCONSUMO C.A.	Aplica
2	EXTRACTOS ANDINOS CA	Aplica
3	AGRO INDUSTRIAL JEMELAGRO CIA. LTDA.	No Aplica
4	AGUASANA / LEONARDO MORA E.	Aplica
5	AGUAVIDA CIA.LTDA.	Aplica
6	ANDIPACK S.A.	Aplica
7	APIMIEL S.A.	Aplica
8	APINAL - APICULTURA NACIONAL	Aplica
9	AROMA MELIS	Aplica
10	CAFE ZARUMA	Aplica
11	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	Aplica
12	CATERING SERVICE VERDESOTO RUIZ CIA. LTDA.	Aplica
13	CAZAHED CIA.LTDA.	Aplica
14	CHOCOLATE ECUATORIANO C.A. CHOCOLATECA	Aplica
15	COMPOSITE & CO CIA.LTDA.	No Aplica
16	CONDIMENSA	Aplica
17	DELCAMPO CIA. LTDA.	Aplica
18	DINAMCA C.A.	Aplica
19	EMBASA EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS	Aplica
20	ENFP TROPICANO PRODUCTS S. A.	Aplica
21	ENVAGRIF C.A.	Aplica
22	FABRICA BIOS CIA. LTDA.	Aplica
23	FABRICA DE FIDEOS RIZZOS DE ORO	Aplica
24	FCA DE MAICENA IRIS CIA. LTDA.	Aplica
25	FCA. DE CONFITES MERELITT CIA. LTDA.	Aplica
26	FCA. DE FIDEOS LA FAVORITA VERDESOTO C.L	Aplica
27	FERALIM CIA. ANONIMA	Aplica
28	FONTECLARA SERV.SOCIAL. Y CORPORATIV.S.A	Aplica
29	FRUVESEC FRUTAS Y VEGETALES SECOS C.L.	Aplica
30	GALLON BAENA ALVAREZ GABAL CIA.LTDA.	Aplica
31	GENERAL SNACK CIA. LTDA.	Aplica
32	INDUFRIT SNACKS CIA.LTDA.	Aplica
33	INDUSTRIAL GOTAFRIA S.A.	Aplica
34	INDUSTRIAL PRODEMSA CIA.LTDA.	Aplica
35	INTEGSOLUTIONS CIA. LTDA.	Aplica
36	LATINOAMERICANA DE JUGOS S.A. LA JUGOSA	Aplica
37	LCR PRODUCTOS Y SERVICIOS CIA.LTDA.	Aplica
38	MARCSEAL S.A.	Aplica
39	PACKED FOODS PACKEDFOODSA S.A.	Aplica

No	NOMBRE	Estado
40	PANAMERICANA DE ALIMENTOS PANAFOODS C.L.	Aplica
41	PRODALESA PROCES.DE ALIMEN.ECUATOR. S.A.	Aplica
42	PRODUCTORA DE ALIMENTO PASTADONNA C.LTDA	Aplica
43	PRODUCTORA DE ALIMENTOS VASCO DAVILA CIA. LTDA.	Aplica
44	PRODUCTORES DE LECHE IRENE DEL NORTE S.A	Aplica
45	PRODUCTOS NUTRIAL CIA LTDA	Aplica
46	PRONAFIL CIA. LTDA.	Aplica
47	PROYECTOS AGROINDUSTRIALES PLC CIA. LTDA.	Aplica
48	PULPA & FRUTA PULPAFRUTA CIA.LTDA.	Aplica
49	SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A.	Aplica
50	SYLVERMIEL S.A.	Aplica
51	TORRONERIA PIEMONTESE S.A.	No Aplica
52	VVK ALIMENTOS CIA.LTDA.	Aplica
53	CAFE MOCA CIA LTDA	Aplica
54	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	Aplica
55	AMAEBI CIA. LTDA.	Aplica
56	ARIHANT MEDICINES ECUADOR CIA. LTDA.	Aplica
57	DISTRITIENDAS S.A. DISTRIBUIDORAS EN TIENDAS	Aplica
58	PROAPOYO EMPRESARIAL CIA. LTDA.	Aplica
59	ARCHIE'S (ECUADOR) S.A.	Aplica
60	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.	Aplica
61	GOOD FOOD DEL ECUADOR GFECU S.A.	Aplica
62	PROCHEF S.A.	Aplica
63	CONDIMENTOS DON HECTOR CIA. LTDA.	Aplica
64	S & S NEGOCIOS ASOCIADOS MAYORISTAS NEGASMART S.A.	Aplica
65	SATEXPRO SALSAS Y ALIMENTOS TECNOLOGICAMENTE PROCESADOS	Aplica
66	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS S.A. PADECOSA	Aplica

Anexo No.3

LISTADO DE COMPAÑÍAS PROPORCIONADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

No	NOMBRE	Estado
1	AVIRICO CIA LTDA.	Aplica
2	PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA	Aplica
3	ALIMENTOS FORTESAN	Aplica
4	PRODUCTOS LÁCTEOS GONZALEZ	Aplica
5	ARVASA S.A.	Aplica
6	AVI FORTE	Aplica
7	COMPOSITE&CO. CIA LTDA	No Aplica
8	ILCA CIA. LTDA	Aplica
9	EVERFRUT	Aplica
10	INPERGLEN S.A.	Aplica
11	APIMIEL S.A.	No Corresponde
12	FINCAVIC. S.A	Aplica
13	ILCON S.A.	Aplica
14	GABYANNY	Aplica
15	COFICA EXPORT S.A	Aplica
16	DINAMCA C.A.	No Aplica
17	CAFÉ MOCA	Aplica
18	INDUSTRIAL PRODEMSA	Aplica
19	DISTRITIENDAS S.A	No Aplica

Anexo No.4

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 CIIU_____

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

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

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

Anexo No.5

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

NORMATIVAS PARA REORGANIZAR SISTEMA NACIONAL CIENCIA Y TECNOLOGIA

NORMA: Decreto Ejecutivo 1829 **STATUS:** Vigente
PUBLICADO: Registro Oficial Suplemento 351 **FECHA:** 7 de Septiembre de 2006
REFORMADO POR: Decreto Ejecutivo No. 723 de 7 de noviembre de 2007.

Alfredo Palacio González
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que mediante Decreto Supremo No. 3811, de 7 de agosto de 1979, se dictó la Ley del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, publicada en el Registro Oficial No. 9 de 23 de agosto de 1979;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1603, promulgado en el Registro Oficial No. 413 de 5 de abril de 1994, se expidieron las disposiciones normativas para reorganizar el Sistema de Ciencia y Tecnología, con la finalidad de lograr en forma satisfactoria la racionalización y eficacia administrativa de dicho sistema; mediante el cual se suprimió el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT y se creó la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología;

Que ante los retos y exigencias que enfrenta nuestro país, es necesario reestructurar y fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, para el eficiente cumplimiento de sus fines y objetivos; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171, numeral 9 de la Constitución Política de la República y artículo 17, literal b) de la Ley de Modernización del Estado.

Decreta:

Expedir las DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA REORGANIZAR EL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA, SNCT, al tenor de los siguientes artículos:

Art. 1.- Las presentes disposiciones tienen por objeto normar la organización y funcionamiento del SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA, SNCT.

Art. 2.- ALCANCE Y COBERTURA.- El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCT, creado mediante Decreto Supremo No. 3811 de 7 de agosto de 1979, publicado en el Registro Oficial No. 9 de 23 de agosto de 1979, propicia el desarrollo científico y tecnológico; siendo la estructura organizacional para la ejecución de las acciones tendientes a cumplir los objetivos y mandatos de la Ley del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Art. 3.- DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA, SNCT.- El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCT es abierto y no excluyente. Formarán parte del mismo las entidades del sector público y privado que tengan a su cargo el diseño y ejecución de políticas, estrategias y actividades, relacionadas con la ciencia e innovación tecnológica.

Art. 4.- Niveles de gestión.- El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCT

Lexis S.A.
AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

estará integrado por los siguientes niveles de gestión:

a) DIRECTIVO:

Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT; y,
(Suprime del literal a) la frase "Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT" el Art.6 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

b) Los niveles Asesor, de Apoyo y Operativo se conformarán de acuerdo a las necesidades institucionales y se reglamentarán en el Estatuto Orgánico por Procesos.

Art. 5.- Derogado
Art. 6.- Derogado
(Arts. Derogados por Art.7 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Art. 7.-La Secretaría Nacional de Ciencia y tecnología, SENACYT, es una entidad adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES- que para fines técnicos, administrativos, operativos y financieros ejercerá sus funciones y atribuciones de manera independiente y desconcentrada.
(Primer inciso sustituído por Art. 1 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Sus atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

a) Asesorar al Secretarío Nacional de Planificación y Desarrollo;
b) Establecer los mecanismos de vinculación y coordinar el enlace de los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCT;
c) Gestionar y movilizar capacidades, compromisos y recursos de instituciones, empresas y personas, tanto del sector gubernamental como de la sociedad civil, que contribuyan a poner en marcha planes y programas para aplicar y legitimar el conocimiento en beneficio del desarrollo nacional;
d) Coordinar con las instituciones nacionales y con los organismos internacionales las acciones vinculadas con investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación;
e) Controlar la ejecución de las políticas, estrategias y planes aprobados por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES;
f) Proponer y fijar criterios para la asignación de los recursos de los programas nacionales;
g) Promover y financiar proyectos de investigación, servicios de ciencia, innovación y tecnología, públicos y privados;
h) Promover y financiar la formación de recursos humanos de excelencia en ciencia, innovación y tecnología, para los sectores público y privado;
i) Promover, financiar y coordinar un sistema nacional de información científica, tecnológica e innovación;
j) Promover y financiar la infraestructura y el equipamiento necesario y pertinente en ciencia, tecnología e innovación;
k) Promover y financiar la gestión tecnológica en el sector productivo público y privado;
l) Promover y financiar mecanismos de vinculación, difusión y popularización de ciencia, tecnología e innovación; y,
m) Formar, crear, administrar y, en general, manejar fondos y/o recursos propios o provenientes de fuentes nacionales o internacionales, privadas o estatales, destinados a los procesos científicos, tecnológicos e innovación.
(Literales a) y e) sustituídos por Art. 2 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Art. 8.- La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, para el

Lexis S.A.
AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, podrá contratar una o varias personas, naturales y/o jurídicas, dedicadas a la ciencia, innovación y tecnología.

Art. 9.- De la organización y funcionamiento.- Para su organización y funcionamiento, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, contará con las Unidades Técnicas que consten en su Estatuto Orgánico por Procesos, el mismo que será expedido por el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, con observancia de las normas emitidas por la SENRES.
(Primer inciso sustituído por Art. 9 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Corresponde al Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, con relación al SENACYT, ejercer las siguientes atribuciones:

a) Nombrar al Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología;
b) Aprobar los reglamentos internos, para el funcionamiento de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología;
c) Aprobar la proforma presupuestaria anual de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT;
d) Evaluar la gestión institucional de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT;
e) Conocer y aprobar el Plan Estratégico Nacional de Investigación Científica;
f) Dictar las políticas y expedir las normas que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

(segundo inciso y Literales agregados por el Art.4 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Art. 10.- El Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología quien tendrá el rango de Viceministro, será nombrado por el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo y será funcionario de libre nombramiento y remoción de éste último.
(Primer inciso sustituido por el Art.5 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).

Para ser Secretario General de Ciencia y Tecnología, se requiere:

a) Ser de nacionalidad ecuatoriana;
b) Estar en ejercicio de sus derechos políticos;
c) Poseer título conferido por una universidad o escuela politécnica, nacional o extranjera, reconocido por el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP;
d) Acreditar un mínimo de cinco años de experiencia reconocida a nivel nacional o internacional en actividades relacionadas con educación, ciencia, tecnología y/o innovación;
e) No ejercer, bajo ningún concepto, la representación legal de ninguna persona jurídica, cuyo objeto social esté relacionado con la ciencia, tecnología e innovación; y,
f) Acreditar experiencia en administración.

Art. 11.- Atribuciones y responsabilidades del Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología.- Son atribuciones y responsabilidades del Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología:

a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT;
b) Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, y cuidar de la estricta aplicación de las leyes y reglamentos relacionados con la ciencia, tecnología e innovación;

Lexis S.A.
AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

c) Aprobar el plan operativo de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT;

d) Nombrar y remover al personal de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, de conformidad con la ley;

e) ***(Derogado por Art. 7 del Decreto Ejecutivo No. 723 de 7/nov/2007).***

f) Las demás que le asignen las leyes.

Art. 12.- Del Director General de Ciencia y Tecnología.- El Director General de Ciencia y Tecnología será nombrado por el Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología, y tendrá rango de Subsecretario, y sus atribuciones y responsabilidades se determinarán en el Estatuto Orgánico por Procesos.

Art. 13.- Del Financiamiento y Patrimonio.- La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, se financiará con los siguientes recursos:

a) Los recursos provenientes de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Codificada;

b) Los fondos provenientes de instituciones y organismos nacionales e internacionales, para el fomento y desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación;

c) Los fondos provenientes de la aplicación del artículo 110 de la Ley de Contratación Pública;

d) Las donaciones y legados; y,

e) Los demás ingresos que legalmente les correspondan.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Vicepresidente Constitucional de la República, con el apoyo de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, en el plazo máximo de 60 (sesenta) días contados a partir de la publicación del presente decreto, será el encargado de convocar e instalar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, de conformidad con el presente decreto ejecutivo.

Nota: Disposición reformada por Decreto Ejecutivo No. 1968, publicada en Registro Oficial 387 de 30 de Octubre del 2006.

SEGUNDA.- Hasta que se instale el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, el Vicepresidente Constitucional de la República, a propuesta de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, dictará las directrices necesarias para el funcionamiento de la misma.

TERCERA.- Previo el inventario correspondiente, la información y los bienes, corporales e incorporales, de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, incluyendo aquellos que se encuentren en comodato o cualquier otra figura jurídica, se reintegrarán y serán parte del patrimonio de la misma.

CUARTA.- Todos los proyectos de ciencia, tecnología e innovación que han sido o sean financiados con recursos del Estado Ecuatoriano en proceso de calificación y de ejecución, pasarán al control y supervisión de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT.

QUINTA.- Se exceptúa, por esta única vez, de la aplicación del Decreto Ejecutivo No. 2568, Normas de Austeridad y Control del Gasto Público, publicado en el Registro Oficial No. 534 de 1 de marzo del 2005, para que la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología,

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

SENACYT, cree los puestos mínimos indispensables para su funcionamiento, sobre la base de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, LOSCCA y las normas dictadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES; para lo cual, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, remitirá un informe con su requerimiento al Ministerio de Economía y Finanzas.

Para tal efecto, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT deberá desarrollar su estructura y Estatuto Orgánico por Procesos, que le permita cumplir con su misión.

SEXTA.- Por esta única vez, se autoriza al Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología para que ejerza y/o delegue, por el tiempo que sea necesario, única y exclusivamente, la representación legal de la Fundación para la Ciencia y Tecnología, FUNDACYT, a fin de que reintegre la información y los bienes, corporales e incorporales, a la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, SENACYT, incluyendo aquellos que se encuentren en comodato o cualquier otra figura jurídica, previo el inventario correspondiente, de conformidad con lo dispuesto en el presente decreto.

Nota: Disposición agregada por Decreto Ejecutivo No. 1968, publicada en Registro Oficial 387 de 30 de Octubre del 2006.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Deróguese el Decreto Ejecutivo No. 1603, promulgado en el Registro Oficial No. 413 de 5 de abril de 1994.

SEGUNDA.- De la ejecución del presente decreto, que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial, encárguese al señor Vicepresidente Constitucional de la República.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a, 1 de septiembre del 2006.

Lexis S.A.
AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec