

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

**CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y PROPUESTA DE  
ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LAS  
EMPRESAS AFILIADAS A LA CAMARA DE LA PEQUEÑA  
INDUSTRIA DE PICHINCHA**

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

**NANCY TATIANA ANDRADE GRANDA**  
**CRISTÓBAL PATRICIO MIÑO RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAUZ MONGE**

**QUITO, 2010**

Director de Tesis:  
Ing. José Arauz Monge

Informante 1:  
Ing. Juan Carlos La Torre

Informante 2:  
Ing. Jaime Guada

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales. Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMES ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.

En lo referente a empleo, los sectores metalmecánico (19.32%), químico (18.69%), alimentos (15.44%), textil (12.76%), gráfico (7.98%), maderero (7.29%), de la construcción (6.78%), las TICS (3.99%), y otros (7.75%) generan el 74% de plazas de trabajo de la PYME. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMES.

Entre las razones de mayor incidencia por las que la PYME no exporta o tiene dificultades para hacerlo están: la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos; limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

El mercado interno de la PYME se divide en dos grandes sectores institucionales: el privado, que representa el 79% y el público, que equivale al 21%.

De modo general, el proceso de modernización tecnológica de la PYME, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

En este momento parece claro que no es la mejor opción para la PYME la incorporación de equipo con control numérico computarizado (en forma masiva), por lo que prevalecerá en el futuro el equipamiento con maquinaria de tipo convencional, pues la modernización industrial no necesariamente implica la incorporación de tecnología de punta, ya que éste es un proceso ligado, ineludiblemente, al perfil tecnológico y económico de las organizaciones, de las cadenas productivas, de los mercados y de la nación. Muestra también la necesidad, en ciertos procesos productivos, de reemplazar el equipamiento manual o de accionamiento mecánico por otros con cierto nivel de automatización.

A lo largo de la investigación se ha constado, una vez más, el papel que, históricamente, desempeña la pequeña y mediana industria en aspectos claves del

convivir nacional como la absorción de empleo, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades básicas de la sociedad nacional, la generación de riqueza. No está, por lo tanto, en discusión su aporte al desarrollo del país, sino los problemas que afectan su desenvolvimiento y que impiden que pueda desplegar todas sus potencialidades.

La PYME no es ajena a los problemas, de carácter estructural y coyuntural, que inciden en la condición de los factores de la producción y en la situación competitiva de las empresas. Constatación de ello es, en el pasado reciente, la quiebra de cientos de empresas y el desplazamiento de miles de empleados. Pero asimismo, la reactivación observada, ratifica la flexibilidad o capacidad de adaptación de la PYME a las situaciones cambiantes y, entonces, la necesidad de estimular sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en condiciones adversas.

Se ha podido también verificar que, al interior de las empresas, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los anacrónicos métodos de gestión y otros muy relacionados con la forma de producir, vender y administrar del pequeño empresario. Pero también se ha constatado que el tamaño de las empresas no es un obstáculo para los procesos de innovación y modernización. En efecto, bien se puede también hablar de una nueva PYME y, consecuentemente, de un nuevo empresario, dispuesto a asumir procesos de cambio. Sin embargo, esta nueva cultura por sí sola no es suficiente, ya que, como se ha demostrado, el entorno o los factores de apoyo, juegan un papel decisivo a la hora de evaluar el estado de la competitividad y las posibilidades de éxito. En dicho entorno, los gremios empresariales y el Estado tienen papeles importantes que desempeñar.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	1
Capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA PRODUCTIVA AFILIADA A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.....	3
1.1. LA INDUSTRIA PRODUCTIVA EN EL ECUADOR.....	3
1.1.1 Características de los sectores afiliados a la CAPEIPI.....	5
1.1.2 Integrantes de los sectores.....	6
1.1.3 Participación de la CAPEIPI en el país.....	8
1.1.4 Estadísticas históricas y presentes de las empresas afiliadas a la CAPEIPI.....	9
1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Metodología empleada para la caracterización.....	14
Capítulo 2 ESTUDIO DE MERCADO.....	17
2.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	17
2.1.1 Datos Secundarios.....	19
2.1.2 Entrevistas a Líderes de Opinión Sectorial.....	19
2.1.2.1 Objetivo de la Entrevista.....	20
2.1.2.2 Perfil de los líderes de opinión sectorial.....	21
2.1.2.3 Modelo de Entrevista.....	22
2.1.2.4 Conclusiones de la Entrevista.....	24
2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN.....	25
2.2.1 Sectores Productivos.....	25
2.2.2 Personería Jurídica.....	26
2.2.3 Género del Representante Legal.....	28
2.2.4 Zona Geográfica.....	30
2.3 DISEÑO DEL FORMULARIO.....	31
2.3.1 Objetivo del formulario.....	31
2.3.2 Estructura del Formulario.....	31
2.4 MUESTREO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
2.5 PRUEBA PILOTO.....	39
2.6 TOMA DE ENCUESTAS.....	40
2.6.1 Conclusiones de la toma de encuesta.....	40

2.7 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	41
2.7.1 Número de Empleados .....	41
2.7.2 Total de Activos .....	43
2.7.3 Total de Ventas .....	45
2.7.4 Empresas Familiares.....	48
2.7.5 Exportaciones e importaciones.....	49
2.7.6 Nivel de Educación.....	50
Capítulo 3 ANALISIS DEL ENTORNO .....	52
3.1 ANALISIS PEST.....	52
3.1.1. Político.....	53
3.1.2. Económico.....	59
3.1.3. Social .....	63
3.1.4. Tecnológico .....	66
3.2. FUERZAS DE PORTER.....	69
3.2.1. Barreras de Entrada .....	70
3.2.2. Rivalidad entre Competidores .....	74
3.2.3. Negociación con Proveedores .....	76
3.2.4. Poder de negociación Clientes.....	79
3.2.5. Productos sustitutos .....	81
Capítulo 4 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y DIAGNÓSTICO GENERAL. ...	83
4.1. CARACTERIZACIÓN PYMES .....	83
4.1.1. Caracterización de acuerdo a las Ventas Promedio por Sector .....	84
4.1.2. Caracterización de acuerdo a los activos totales promedio por sector .....	86
4.1.3. Caracterización por el número de empleados contratados por sector. ....	87
4.2. ANÁLISIS FINANCIERO.....	89
4.2.1. Dupont.....	89
4.2.1.5. Rotación del activo total .....	92
4.2.1.6. Razón de endeudamiento .....	92
4.2.1.7. Rendimiento sobre los activos .....	93
4.2.1.8. Rendimiento sobre capital contable.....	93
Capítulo 5 PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO Y ELEVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO Y ELEVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.	98

5.1. ESTRATEGIAS .....	98
Capítulo 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
ANEXO 1 .....	116

## **INTRODUCCION**

Como ya es conocido, el sector de las PYMES tiene un papel preponderante en el desarrollo de la economía, debido a su capacidad de generar empleo y a su flexibilidad productiva que hace que sea mucho más rápido el poder adaptarse a los cambios que se generan en la economía mundial.

A nivel nacional, las PYMES absorben cerca del 80% del empleo total, por lo que las acciones a nivel de políticas de desarrollo económico y productivo tendrán repercusiones positivas e importantes en el objetivo de la disminución del desempleo.

La realidad de las PYMES ecuatorianas manifiesta bajos niveles de productividad y enfrentan serios problemas para el acceso al crédito y financiamiento, recurso humano capacitado, tecnología, entre otros, problemas que deben ser solucionados o por lo menos apoyados por organismos que tengan sus objetivos enfocados en ello.

Al momento no existe un diagnóstico actualizado a nivel nacional en los diversos sectores productivos. Existe una problemática específica sectorial que debe ser abordada en términos de análisis de ventas, activos totales, generación de empleo y en general la situación de las empresas a nivel nacional.



## **Capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA PRODUCTIVA AFILIADA A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.**

### **1.1. LA INDUSTRIA PRODUCTIVA EN EL ECUADOR**

Hoy la competitividad es preocupación de todos. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas adoptan estrategias corporativas para competir en mercados domésticos y externos. Los gobiernos, por su parte, diseñan e implementan políticas para crear un ambiente de negocios que favorezca la competitividad.

No obstante, el sector manufacturero ecuatoriano atraviesa por momentos difíciles. Luego de dar señales de avances incipientes a principios del nuevo siglo, el sector pasó momentos particularmente complicados, cuando la producción industrial se contrajo y el valor agregado manufacturero se estancó, no se creó empleo y un número elevado de empresas cerraron o emigraron del país. La dolarización, a pesar de cumplir bien su papel de estabilizador macroeconómico, infló los salarios y causó algunos efectos negativos en los sectores tradicionales de mano de obra intensiva como el alimenticio y metalmecánico. Las perspectivas no son muy alentadoras si consideramos que el crecimiento económico del país sigue ligado al desempeño del sector petrolero.

El peso del sector manufacturero en la economía ecuatoriana disminuyó, según el Banco Mundial la contribución del valor agregado manufacturero sobre el Producto Interno Bruto. A pesar de la apertura exterior y los acuerdos comerciales con países de la CAN, la industria ecuatoriana no está orientada a mercados de exportación.

Ante estos antecedentes se justifica dar énfasis a la competitividad industrial. La evidencia muestra que el sector manufacturero es uno de los motores principales del crecimiento económico jugando así un papel clave en la transformación económica. La industria favorece el paso de actividades simples, basadas en recursos naturales y de escaso valor agregado, a actividades más productivas que generan mayores rentas y que están más ligadas al desarrollo tecnológico y a la innovación. Pero sus beneficios potenciales son incluso mayores hoy en día. El rápido cambio tecnológico, la mayor apertura de mercados y la fragmentación e internacionalización de la producción convierte a la exportación de productos manufacturados en uno de los mejores medios para beneficiarse de la globalización.

“En lo territorial, la actividad manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmecánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos, farmacéutico).”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>MICIP [[http://www.micip.gov.ec/onudi\\_libros/competitividad/2.htm](http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm)]

### **1.1.1 Características de los sectores afiliados a la CAPEIPI**

En el ámbito en el que se desenvuelven las PYMES afiliadas a la CAPEIPI prevalecen las compañías de personería jurídica (79.54%) y tienen un peso importante aquellas que operan como personas naturales (20.46%). De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMES ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.

En lo referente a empleo, los sectores metalmecánico (19.32%), químico (18.69%), alimentos (15.44%), textil (12.76%), gráfico (7.98%), maderero (7.29%), de la construcción (6.78%), las TICS (3.99%), y otros (7.75%) generan el 74% de plazas de trabajo de las PYMES. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de las PYMES.

### **1.1.2 Integrantes de los sectores.**

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha está conformada por ocho sectores productivos con un total de 1755 empresas afiliadas, siendo los más representativos el metalmecánico, químico, alimenticio y textil. En estos cuatro sectores se concentran más de 1162 PYMES afiliadas a la CAPEIPI, y es por este motivo que son considerados como áreas estratégicas para el Gobierno.

Sin embargo, por medio de un estudio realizado por la Dirección de Asistencia Técnica en el año 2007 se observa un rápido crecimiento de las empresas de tecnología, la Cámara consciente de la importancia estratégica y convencida de que la incorporación de este tipo de empresas fortalecerá su liderazgo a nivel nacional decide incorporar un nuevo sector y es por este motivo que nace el Sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's), siendo como tal el primer sector agremiado en una Cámara del Ecuador.

Tabla 1: Número de empresas por sector.

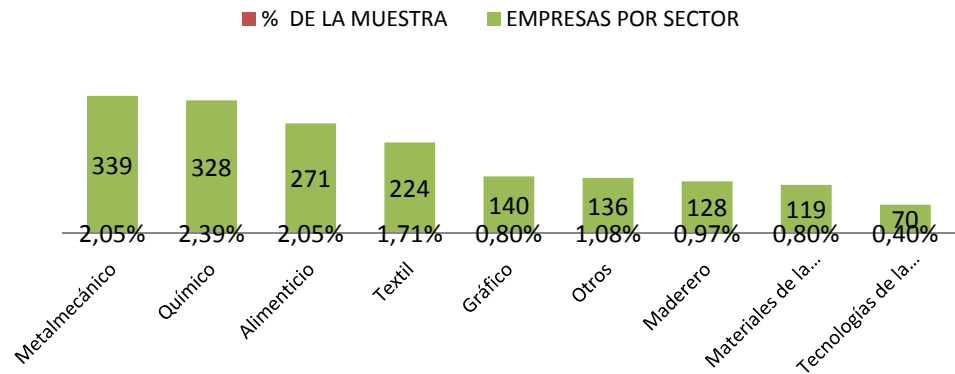
SECTORES CAPEIPI	EMPRESAS
Metalmecánico	339
Químico	328
Alimenticio	271
Textil	224
Gráfico	140
Otros	136
Maderero	128
De la construcción	119
TIC's	70

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Como se puede apreciar en la tabla 1 el sector con mayor número de empresas afiliadas es el metalmecánico que registra 339 industrias, seguido por el sector químico con 328 empresas, alimenticio con 271 compañías y el sector textil con 224 empresas, estos son los sectores mas significativos de la Cámara de la Pequeña Industria, el resto no menos importantes se encuentran clasificados en la tabla 1.

Cabe recalcar que el número de empresas afiliadas a la Cámara y sus respectivos sectores productivos evidencian los factores críticos de éxito que posee la provincia de Pichincha en contraste con el resto del país y a su vez determina los productos con potencial de oferta exportable que por medio de adecuadas estrategias comerciales deberían promocionarse para aumentar su comercialización en los diferentes mercados y fortalecer el aparato productivo.

Gráfico 1: Número de empresas por sector.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

En la gráfica se visualiza en orden decreciente como están conformados los sectores productivos tradicionales que pertenecen a la CAPEIPI. Como se puede apreciar el sector de las tecnologías de información y comunicación ya empieza a cobrar protagonismo y en sus tres años de creación ha vinculado a 70 empresas, esto demuestra el potencial que presenta el sector.

### 1.1.3 Participación de la CAPEIPI en el país.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha tiene una participación del 8% de las empresas manufactureras en el Ecuador y de un 24% en la provincia, según datos obtenidos de una encuesta nacional realizada por la consultora ESTRATEGA en octubre del 2007 a una población de 20793 PYMES; la encuesta fue financiada con fondos públicos provenientes del Ministerio de Industrias y Productividad.

Por otra parte, la Dirección de Asistencia Técnica de la Cámara posee información complementaria obtenida de un estudio efectuado en el 2002 que arroja los siguientes resultados:

- Representan el 95% de los establecimientos industriales
- Participación en el PIB global: 5%  
PIB industrial: 24%
- Exportaciones: 5% EE.UU.: 2% (US \$180 millones)
- Generación de Empleo directo e indirecto: 1'000.000 de personas aproximadamente

Por la importancia de la participación de las PYMES en la economía del país, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES ha considerado a las pequeñas y medianas industrias como un eje de vital importancia para lograr mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos incluyéndolo como uno de sus principales objetivos estratégicos en el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013.

#### **1.1.4 Estadísticas históricas y presentes de las empresas afiliadas a la CAPEIPI**

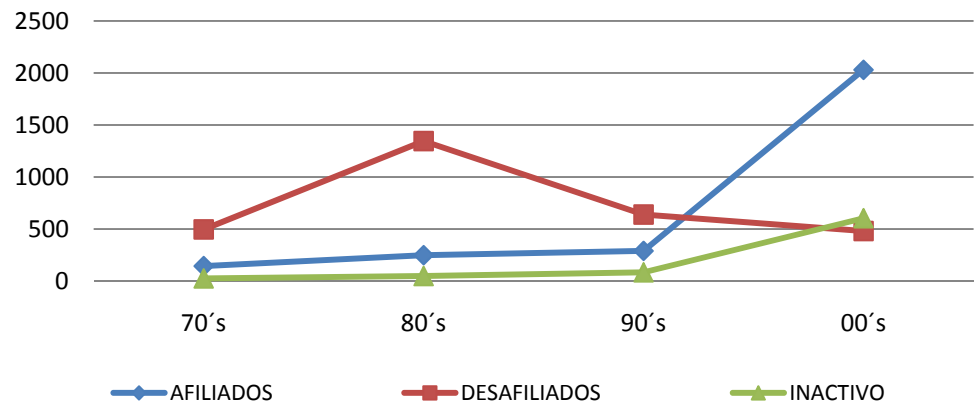
Para realizar el análisis de las estadísticas históricas y presentes de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es

importante destacar que el estudio se lo hará de las últimas cuatro décadas, en sus inicios la figura utilizada fue la de Asociación de Pequeños Industriales, para en la década de los 80's consolidarse en Cámara.

Como se observa en la siguiente gráfica las pymes afiliadas a la CAPEIPI tienen un despunte sustancial a partir de la década de los 90's e inicios del nuevo siglo, este fenómeno se lo puede atribuir a diversos factores, sin duda el más importante fue la elaboración de la Ley de Cámaras de la Producción que estipulaba que uno de los trámites que los empresarios deben cumplir es la afiliación a las Cámaras, dependiendo de su giro de negocio para establecerse con personería jurídica, pero queda abierta la posibilidad de agremiarse en una o más Cámaras; en adición a la ley se incluyeron múltiples beneficios que hacían realmente atractiva la agremiación; como por ejemplo: rebajas significativas en los salarios que se debían pagar a los obreros, mejores condiciones en las importaciones de maquinarias con aranceles preferenciales, acceso a créditos productivos con bajas tasas de interés y plazos convenientes.

Con este preámbulo es evidente que el entorno político tiene una alta influencia en el sector productivo; y a raíz de esta ley es notable el fortalecimiento de todos los entes gremiales en el Ecuador que tenía como único objetivo la representación gremial de sus afiliados.

Gráfico 2: Afiliaciones en la CAPEIPI desde 1970 hasta 2009.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Para hacer una retrospectiva se pasa ahora a la década de los 70's y 80's, en donde al contrario del auge de los gremios se observó una crisis empresarial aguda y por ende la masiva desafiliación a la CAPEIPI, por otra parte se buscó situarse en los contextos de esa época a la que se considero una era del hundimiento económico en Latinoamérica marcada principalmente por las dictaduras ocurridas en los 70's, en la siguiente década se vivió fuertes cambios en el entorno político y económico por esto se la denominó “década perdida” y de no ser por el boom petrolero que se consolidó durante estos años posiblemente no se hubiese desarrollado el sector productivo y el retraso tecnológico sería aún mayor.

Rescatando los hechos de mayor relevancia en estos 40 años, se puede ver los altibajos que han favorecido o perjudicado al sector productivo, no obstante el 14 de mayo del 2008 el Gobierno de Rafael Correa declaró la inconstitucionalidad de la Ley de Cámaras de la Producción, este pronunciamiento puso en riesgo nuevamente la supervivencia de los

gremios en el Ecuador. A partir de esa fecha los empresarios comenzaron a evaluar la conveniencia de estar o no afiliados a la CAPEIPI, indiscutiblemente este hecho ha afectado y debilitado al gremio, como se observa en la tabla 2 que se presenta a continuación, el número de empresas desafiliadas e inactivas sumas 1083 empresas, a esto hay que sumarles 956 industrias más que debido a una depuración reciente que se realizó a la base de datos de la Cámara; esta información sirve como un termómetro de la gestión efectuada y un indicador clarísimo de que el empresario necesita valorar el beneficio que percibe o palparlo por medio del portafolio de productos y servicios, si los mismos no satisfacen evidentemente la desafiliación será un hecho.

Tabla 2: Análisis del estatus de empresas en CAPEIPI.

DÉCADA	AFILIADOS	DESAFILIADOS	INACTIVOS
70's	143	496	25
80's	248	1345	48
90's	289	639	83
00's	2031	480	603

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Adicionalmente, en el nuevo siglo surgió otro fenómeno que fue la reactivación del sector productivo en la CAPEIPI y con ello la inclusión de una nueva generación de empresarios que no ven en el mercado local una oportunidad, sino que buscan la internacionalización de las PYMES ofertando productos con apuestas tecnológicas para poder competir en los

mercados regionales. Dichas industrias representan actualmente un 75% de los agremiados que mantiene la Cámara actualmente.

Para la presente caracterización se procuró priorizar a las empresas afiliadas en este periodo que se las puede considerar vanguardistas, sin despreocuparse por supuesto de las empresas tradicionales de CAPEIPI.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar la caracterización de las pymes para formular propuestas de acciones estratégicas para el mejoramiento de la competitividad en el sector productivo de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer la evolución histórica de las PYMES de la CAPEIPI en los últimos 10 años.

- Realizar un estudio de mercado para determinar variables de caracterización de las PYMES.
- Determinar las principales variables que influyen en el entorno empresarial de las PYMES afiliadas a CAPEIPI.
- Caracterizar y diagnosticar las PYMES afiliadas a la CAPEIPI.
- Proponer acciones estratégicas para el mejoramiento de la competitividad de las PYMES.

### **1.3 Metodología empleada para la caracterización**

El tipo de estudio para poder desarrollar este proyecto es a nivel exploratorio, descriptivo y de campo, estos tipos de estudio tienen por objeto familiarizarse con el tema desconocido o novedoso, es decir desde el punto de partida que sirve para realizar estudios posteriores de mayor profundidad.

En este caso la exploración permitió obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de esta investigación.

La investigación descriptiva permitió la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En base de una hipótesis se resumió la información de manera cuidadosa y luego se analizó minuciosamente

los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

También se realizó una investigación de campo en donde por medio de la implementación de un formulario se recabó información valedera para la consecución del proyecto planteado, específicamente sirvió para realizar la investigación de mercados planteada. Para esta investigación se desarrolló dos tipos de formularios una encuesta y una entrevista dirigida a líderes de opinión, quienes fueron los presidentes de cada sector con el fin de recopilar información certera y confiable.

La población afiliada a la CAPEIPI contó con 1755 empresas, de la que se tomó una muestra de 215 empresas a las que se les realizaron los formularios, donde se determinó las principales variables de caracterización en común, y el entorno en el que se desarrollan las PYMES de Pichincha.

Se escogió un grupo de cuatro pasantes quienes realizaron dichas encuestas y dos personas del Área Técnica de la Cámara, que a su vez estuvieron a cargo de los autores de esta tesis, esta investigación duro alrededor de seis meses. Luego para confirmar los resultados de dichas encuestas y para conocer específicamente cual es la problemática y el ambiente en el que se desenvuelven las PYMES se realizaron entrevistas personalizadas con los líderes de cada sector que conforman la CAPEIPI, estas entrevistas fueron analizadas y permitieron concluir aspectos

importantes para proponer estrategias pertinentes que contribuyan al mejor funcionamiento de las PYMES.

## Capítulo 2 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En base a las consideraciones planteadas en el capítulo anterior, se ha visto la importancia de realizar un diagnóstico preliminar con las 1755 pymes afiliadas a la CAPEIPI, las mismas que están consideradas como activas según el Departamento de Sistemas y que pertenecen a los sectores productivos agremiados, la Cámara está conformada por 8 sectores en los que se observó la composición que se detalla en la tabla 3 y que se presenta a continuación:

Tabla 3: Participación de los sectores en la CAPEIPI.

Sector Productivo	Porcentaje
Metalmecánico	19,32%
Químico	18,69%
Alimenticio	15,44%
Textil	12,76%
Gráfico	7,98%
Otros	7,75%
Maderero	7,29%
De la Construcción	6,78%
TIC's	3,99%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha..  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Del total de afiliadas el 66.21% de las empresas de la Cámara se concentra en 4 sectores productivos como el Metalmecánico, Químico, Alimenticio, Textil, los mismos que mantienen un peso importante de la muestra. De acuerdo a esto se precisa que los sectores considerados como tradicionales han incrementado su participación y se han fortalecido.

En la última posición aparece un pequeño grupo de empresas en el área de tecnología que empezó a tomar peso y representatividad, lo que indica que las empresas y organizaciones van tomando conciencia de la importancia de utilizar la tecnología para sus procesos productivos y obtener información que les permita disminuir el riesgo en la toma de decisiones, a este cambio en la forma de gerenciar los negocios es perfectamente atribuible a que vivimos en la ola de la información, esto determina que quien posee datos duros puede alcanzar ventajas competitivas frente sus competidores y lograr incrementar su participación de mercado, siempre dando un paso adelante.

Por contar con varios sectores la CAPEIPI cuenta con empresas afiliadas que manejan una amplia gama de productos, al ser Pymes son empresas flexibles y de rápida adaptación y respuesta a los cambios en el mercado. La gran mayoría de las empresas cuentan con capacidad instalada subutilizada, además, los productos con los que abastecen la demanda son en los que se observa ya una cierta estandarización de los procesos que permiten asegurar niveles de calidad; pero esta tendencia está cambiando debido a que los consumidores que cada vez son mas

exigentes. Sin embargo el misticismo que existe sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, Normas INEN y demás certificaciones internacionales, no les permiten ser empresas competitivas a nivel nacional e internacional y cumplir a cabalidad con las exigencias de los clientes.

### **2.1.1 Datos Secundarios**

Los datos secundarios recopilados para propósitos de esta investigación fueron obtenidos de diversas fuentes, como son:

- Ministerio de Industrias y Productividad “MIPRO” – Encuesta Nacional de Industrias Manufactureras.
- Instituto De Investigaciones Socio-Económicas Y Tecnológicas “Insotec” - Diagnostico De La Pequeña Y Mediana Industria
- Internet

### **2.1.2 Entrevistas a Líderes de Opinión Sectorial**

Se denominó líderes de opinión sectorial a aquellas personas que influyen sobre el modo de pensar y de actuar de los miembros de su grupo; mientras que las entrevistas a los líderes de CAPEIPI permitieron conocer la problemática que aqueja a los diferentes sectores productivos, y sirvió de

guía para determinar las variables que influyen en el entorno de su productividad.

Sin duda alguna el manejo de información que los líderes de opinión proporcionaron para este estudio fue de mucha utilidad, en este caso los líderes están representados por los presidentes de cada sector productivo, las entrevistas ayudaron a tener una mejor claridad al momento de elaborar el formulario.

#### **2.1.2.1 Objetivo de la Entrevista**

La entrevista se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de una serie de preguntas que se plantearon, esta técnica a su vez fue imprescindible para obtener información cualitativa y cuantitativa, permitió relacionarse con los Presidentes de los Sectores y recoger un conjunto de requerimientos de información necesarios para la disertación.

### 2.1.2.2 Perfil de los líderes de opinión sectorial

#### Perfil del Presidente

Sector: Alimenticio  
 Nombre: Ing. Alberto Pérez.  
 Empresa: ICAPEB CIA. LTDA.  
 Años: 34 de afiliación



#### Perfil del Presidente

Sector: Gráfico  
 Nombre: Vicente Madera  
 Empresa: VIMAGRAF C. A.  
 Años: 12 de afiliación



#### Perfil del Presidente

Sector: Maderero  
 Nombre: Gloria López  
 Empresa: ARTMOBEL CIA. LTDA.  
 Años: 12 de afiliación



#### Perfil del Presidente

Sector: De La Construcción  
 Nombre: Luisa Flores  
 Años: 5 de afiliación



#### Perfil del Presidente

Sector: Metalmecánico  
 Nombre: Ing. Rafael Maldonado  
 Empresa: METALBOSCO C.L.  
 Años: 9 de afiliación



## Perfil del Presidente

Sector: Químico  
 Nombre: Ing. Roberto Huidobro  
 Empresa: INDUSERVI CIA. LTDA.  
 Años: 30 de afiliación



## Perfil del Presidente

Sector: Textil  
 Nombre: Ing. Alfredo Yagüe  
 Empresa: DISEÑOS Y&B  
 Años: 19 de afiliación



## Perfil del Presidente

Sector: Tecnologías de la Información  
 y Comunicación  
 Nombre: Ing. Ana Sánchez  
 Empresa:



### 2.1.2.3 Modelo de Entrevista

El modelo de la entrevista que se aplicó contiene 9 preguntas que se las detalla a continuación:

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre realizar un proyecto de caracterización en las PYMES del sector productivo de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha?

2. ¿Considera que la caracterización de las PYMES ayudará al planteamiento de acciones estratégicas para el mejoramiento de la competitividad en el sector productivo?
  
3. ¿De acuerdo a sus perspectivas cuáles son las características mas relevantes del entorno empresarial que afectan el desenvolvimiento de las PYMES afiliadas a la Cámara?
  
4. ¿Cree Usted que el uso de herramientas como PEST o las cinco Fuerzas de Porter en nuestro país sirven para estudiar los sectores productivos?
  
5. ¿Cuáles son los factores que afectarían en mayor grado el entorno empresarial de su industria considerando el Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico)?
  
6. ¿Cuáles son los factores que afectarían en gran medida el entorno empresarial de su industria considerando las cinco Fuerzas de Porter (productos o servicios sustitutos, entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores)?

7. El análisis de Dupont es una herramienta financiera que sirve para conocer la optimización de los recursos en una empresa. ¿Usted considera que aplicarlo en cuadros sectoriales ayudará a mejorar su gestión?
8. ¿Qué acciones han favorecido al crecimiento del sector productivo en el que se desenvuelve
9. ¿Qué acciones no han favorecido al sector productivo en el que se desenvuelve?

#### **2.1.2.4 Conclusiones de la Entrevista**

- Dentro de las características similares observadas durante las entrevistas a los líderes de opinión se evidenció que en su gran mayoría los empresarios ya superaron los tres niveles de la pirámide de Maslow como son: fisiología, seguridad y afiliación; y al momento lo que les llevo a convertirse en Presidentes fueron los deseos de reconocimiento y autorealización, y esto a su vez los catapultó como líderes de opinión.

- Como otro dato interesante es el que conocen bien el giro de su negocio y por ende la industria en la que se desenvuelven, no obstante no manejan datos cuantitativos y confían mas en su instinto empresarial que en el manejo de información que les permita sacar ventajas competitivas.
- En su mayoría indicaron que la situación del país no ayuda a que el sector productivo tenga un despunte significativo, sin embargo también consideran que el gremio debe ser mas enfático en el planteamiento de políticas públicas que beneficien a las pymes.

## **2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN**

### **2.2.1 Sectores Productivos**

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha está conformada por ocho sectores productivos con un total de 1755 empresas afiliadas, siendo los más representativos el metalmecánico, químico, alimenticio y textil. En estos cuatro sectores se concentran más de 1162 PYMES afiliadas a la CAPEIPI, y es por este motivo que se considera como áreas estratégicas para el Gobierno.

Tabla 4: Número de empresas por sector.

<b>SECTORES CAPEIPI</b>	<b>EMPRESAS</b>
Metalmecánico	339
Químico	328
Alimenticio	271
Textil	224
Gráfico	140
Otros	136
Maderero	128
De la construcción	119
TIC's	70

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

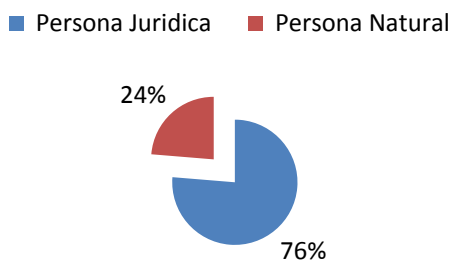
Como se puede apreciar en la tabla el sector con mayor número de empresas afiliadas es el metalmecánico que registra 339 industrias, seguido por el sector químico con 328 empresas, alimenticio con 271 compañías y el sector textil con 224 empresas, estos son los sectores más significativos de la Cámara de la Pequeña Industria, el resto no menos importantes se encuentran clasificados en la tabla.

### **2.2.2 Personería Jurídica**

De acuerdo a los datos recolectados se pudo revelar que el 76% de las empresas afiliadas a la CAPEIPI son empresas formalmente establecidas, y que el 24% de las empresas se mantienen como personas naturales. En la personería jurídica se destacan las Sociedades Anónimas y las Compañías Limitadas, en la mayoría de los casos el crecimiento de las empresas y las exigencias de los mercados las obligan a constituirse, algunas de las

ventajas que poseen son la credibilidad y el acceso a crédito en condiciones preferenciales.

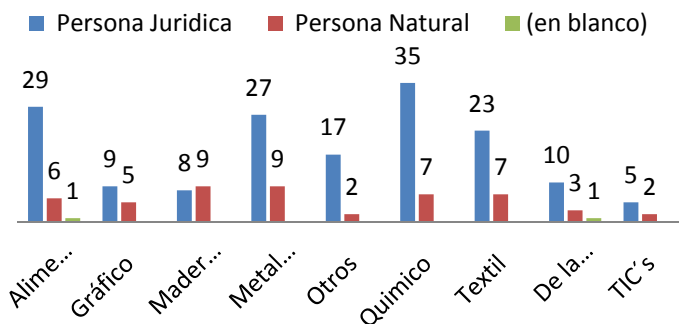
Gráfico 3: Clasificación por la Personería Jurídica.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Una de las principales desventajas que presentan las empresas formales o personas naturales afiliadas a CAPEIPI, es que ante el sector informal presentan costos mas elevados y por ende esto les quita participación de mercado. Los consumidores locales no valoran en gran medida la procedencia de la mercancía ya que es un mercado exclusivo de precios.

Gráfico 4: Personería jurídica por sector.



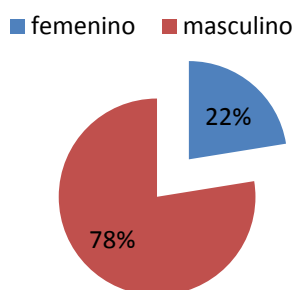
Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

El 77% de los agremiados está constituido como sociedades anónimas o compañías limitadas, esto indica el grado de formalidad que existe en las pymes, el otro 23% son personas naturales que por las exigencias del mercado no han cambiado su estatus al de compañías; como se aprecia a los pequeños industriales uno de sus peores competidores es la informalidad que les resta participación de mercado ante una sociedad consumista y de precios bajos.

### 2.2.3 Género del Representante Legal

De acuerdo a las estadísticas se pudo ver que las empresas afiliadas a la CAPEIPI, son dirigidas en un 78% por hombres, y el 22% por mujeres, lo cual después de haber realizado un análisis histórico de las últimas cuatro décadas demostró el gran crecimiento del género femenino que se viene dando a partir del 2000 en adelante, en donde la mujer tiene mas participación en el gerenciamiento empresarial.

Gráfico 5: Clasificación de las empresas según el género.

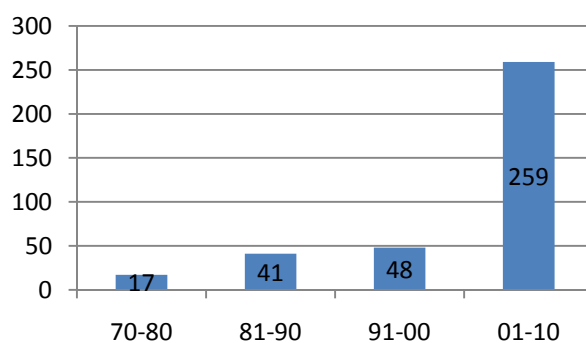


Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

El género masculino tiene una supremacía del 78%, actualmente las mujeres ocupan el 22%; tradicionalmente los hombres eran los designados a manejar las empresas familiares para continuar con el negocio.

A continuación se presenta un gráfico en donde se refleja claramente este crecimiento, ahora si se analiza la evolución del 22% que corresponde al género femenino vemos que la última década ha tenido un crecimiento espectacular pasando de 48 mujeres en los noventa hasta situarse en 259 emprendedoras que administran sus propios negocios, esto indica que el rol de la mujer en la sociedad cada vez es más determinante y va ocupando plazas estelares en el mundo de los negocios.

Gráfico 6: Crecimiento del género femenino en las últimas décadas



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

### 2.2.4 Zona Geográfica

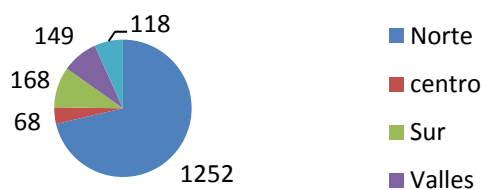
De las empresas afiliadas a CAPEIPI existe una gran concentración en la zona norte de la ciudad con un 71% del total de PYMES registradas, una de las principales consideraciones es la ubicación de las instalaciones de la Cámara en la Av. Amazonas N34-332 y Atahualpa, sin embargo las nuevas tendencias de reubicación es hacia las periferias del nuevo aeropuerto de la ciudad.

Tabla 5: Zonificación de las PYMES afiliadas a CAPEIPI.

Zona	afiliados	porcentaje
Norte	1252	71%
centro	68	4%
Sur	168	10%
Valles	149	8%
Otros	118	7%
	1755	100%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Gráfico 7: Zonificación de las empresas CAPEIPI.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

## **2.3 DISEÑO DEL FORMULARIO**

La finalidad básica del diseño del formulario fue la de ampliar los campos de información que poseía CAPEIPI, para lograr un mejor entendimiento de las necesidades de los afiliados.

### **2.3.1 Objetivo del formulario**

Recopilar información de las fuentes primarias de información como son las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

### **2.3.2 Estructura del Formulario**

- Título que especifica a quien va dirigido el formulario.
  
- Introducción o presentación:
  - ✓ los objetivos del formulario  
Caracterizar y Diagnosticar las PYMES afiliadas a  
CAPEIPI
  - ✓ la población bajo estudio  
1755 PYMES

- ✓ la institución que lleva a cabo la investigación

CAPEIPI

- ✓ carácter anónimo y científico de la información requerida

- Identificación del formulario

- ✓ número para cada formulario aplicado
- ✓ fecha de aplicación

Ver anexo 1

No.- formulario \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

El objetivo principal de realizar esta caracterización de las pymes es para formular propuestas y acciones estratégicas que mejoren la competitividad en el sector productivo de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Buenos Días / Tardes. Mi nombre es ....., estoy colaborando con la Cámara de la Pequeña Industria en un proyecto de investigación que de seguro será de su interés, conocedores del prestigio que posee su compañía nos gustaría que usted sea participe y nos ayude con su criterio. La información que nos proporcione nos servirá para conocer el grado de afectación de algunas herramientas administrativas del entorno empresarial. No hay respuestas correctas ni equivocadas, así que le agradeceremos que, por favor, sea sincero y nos diga lo que para usted es verdad. Todo lo que usted diga será absolutamente confidencial. El formulario durará alrededor de 45 minutos. Usted podrá dar por terminada la entrevista en cualquier momento. ¿Tiene alguna inquietud? ¿Le gustaría participar?

Estos datos son necesarios para realizar el proceso de trazabilidad de la información recolectada.

- Desarrollo de las preguntas a ser evaluadas

Para el desarrollo del formulario se analizó los datos existentes en la base generada por la Dirección de Sistemas de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en la cual evaluó que la información es realmente insipiente y no permitiría tener un claro conocimiento sobre las empresas afiliadas al gremio, más allá de campos realmente básicos que se enfocan principalmente en los datos de contacto.

El diseño del formulario partió de la premisa de ¿Qué queremos conocer sobre la caracterización y diagnóstico de las pymes?, para poder realizarlo se lo dividió en 4 fases:

Fase 1	Información General
Fase 2	Fuerzas de Porter
Fase 3	Entorno Empresarial
Fase 4	Dupont

En la primera fase se detalla la información general de la empresa, iniciando con los datos básicos como el nombre comercial y su localización, de ahí se pasa a la clasificación de las empresas según el número de empleados, total de activos y ventar por año, para terminar con datos del representante legal.

Ver anexo 1

INFORMACION GENERAL					
PI		RUC:			
NOMBRE COMERCIAL		RAZON SOCIAL			
LOCALIZACION					
DIRECCION					
TELF 1		TELF 2		CELULAR	
EMAIL				WEB	
SECTOR PRODUCTIVO					
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS			REPRESENTANTE LEGAL		
NUMERO EMPLEADOS		TIPO EMPRESA	G - Me - P - M	GÉNERO	
TOTAL ACTIVOS		TIPO EMPRESA	G - Me - P - M	NIVEL DE EDUCACIÓN	
VENTAS POR AÑO		TIPO EMPRESA	G - Me - P - M	CARGO EN LA EMPRESA	
CAPITAL				VINCULO	
FAMILIAR	SI - NO	PERSONERÍA JURÍDICA			
IMPORTA	SI - NO	EXPORTA	SI - NO		

En la segunda fase se desarrollo las 5 Fuerzas de Porter, el primer punto es la amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos sustitutos.

Ver anexo 1

FUERZAS DE PORTER			
	EMPRESA	SECTOR	
Amenaza de nuevos competidores	ALTA MEDIA BAJA		Existencia de barreras de entrada, Economías de escala, Diferencias de producto en propiedad, Valor de la marca, Costes de cambio, Requerimientos de capital, Acceso a la distribución, Ventajas absolutas en coste, Ventajas en la curva de aprendizaje, Represalias esperadas, Acceso a canales de distribución, Mejoras en la tecnología.
Rivalidad entre los competidores	ALTA MEDIA BAJA		La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores, entre los competidores se define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.
Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	ALTA MEDIA BAJA		Facilidades o costes para el cambio de proveedor, Grado de diferenciación de los productos del proveedor, Presencia de productos sustitutos, Concentración de los proveedores, Solidaridad de los empleados, Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores, Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
Poder de negociación de los Compradores o Clientes	ALTA MEDIA BAJA		Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, Grado de dependencia de los canales de distribución, Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos, Volumen comprador, Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa, Disponibilidad de información para el comprador, Capacidad de integrarse hacia atrás, Existencia de sustitutos, Sensibilidad del comprador al precio, Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	ALTA MEDIA BAJA		Propensión del comprador a sustituir, Precios relativos de los productos sustitutos, Coste o facilidad de cambio del comprador, Nivel percibido de diferenciación de producto, Disponibilidad de sustitutos cercanos.

En la fase 3 revisaremos el entorno empresarial, por medio del análisis PEST que incluiría el factor político, económico, social y tecnológico.

Ver anexo 1

ENTORNO EMPRESARIAL			
	EMPRESA	SECTOR	
Factores Económicos	ALTA MEDIA BAJA		Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento. Agrupa fenómenos inflacionarios, poder adquisitivo, incertidumbre en el mercado, tipo de cambio, tasa de interés.
Factores Sociales	ALTA MEDIA BAJA		Los factores socioculturales que determina el entorno en el que vives; desde tu familia, tu país, el momento de la historia en el que te encuentras.
Factores Políticos	ALTA MEDIA BAJA		Está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.
Factores Tecnológicos	ALTA MEDIA BAJA		Si la tecnología es altamente necesaria para el giro del negocio.

El análisis de Dupont se formulará en la fase 4, básicamente los índices financieros servirán de referencia para hacer un benchmarking de la industria y que la información compilada sirva para conocer que tan atractiva o no puede ser una industria.

Ver anexo 1

Dupont					
El sistema Dupont fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC). Este sistema reúne el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con que la empresa utilizó sus activos para generar ventas.					
CUENTA	VALOR	ÍNDICES	INTERNACIONAL	SECTOR	EMPRESA
VENTAS USD.		INDICE DE LIQUIDEZ			
COSTO VENTAS USD.		COSTO DE VENTAS			
GASTOS FINANCIEROS USD.		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO			
IMPUESTOS USD.		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO			
ACTIVOS CIRCULANTES USD.		MARGEN DE UTILIDAD NETA			
ACTIVO FIJO USD.		ROTACION DEL ACTIVO TOTAL			
OTROS ACTIVOS USD.		RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS			
INVERSION USD.		MULTIPLICADOR DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO			
PASIVO USD.		RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE (RSC)			
DEUDA LARGA USD.					
JUBILACION USD.					

## 2.4 MUESTREO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la caracterización y diagnóstico de las PYMES afiliadas a CAPEIPI el instrumento de recolección de datos utilizado será un formulario, el mismo que es imprescindible para la construcción de la matriz de datos; pues mediante esta herramienta se obtendrá información sobre las distintas variables estudiadas.

En la investigación, la recolección de datos se refiere al proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en los sectores productivos empresariales, a fin de obtener los datos necesarios para la caracterización y diagnóstico.

En la recolección de datos el método utilizado será el aleatorio simple, en el cual las 1755 empresas afiliadas a CAPEIPI tienen la misma probabilidad de ser escogidas en la muestra de la investigación. Para el presente estudio se determinó cuatro variables de segmentación del universo.

1. Sector Industrial
2. Zona geográfica
3. Género del afiliado
4. Personería Jurídica

Una vez determinados los cuatro parámetros que serán fundamentales para la investigación se procederá a la aplicación de la fórmula. En este caso se utilizará el cálculo de la muestra para una población finita.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

<b>n</b>	=	Tamaño muestral	?
<b>N</b>	=	Tamaño de la población	1755
<b>Z</b>	=	Distribución de Gauss	1,95
<b>p</b>	=	Prevalencia esperada	0,8

Los datos que utilizaremos en la fórmula son para N de 1755 que en el caso de la CAPEIPI son el número actual de afiliados, para Z será un nivel de confianza del 95% y en P el 0,8 que es el número de empresas nuevas afiliadas a la Cámara en la última década. La consideración de P con 0,8 se justifica a razón de que el 80% de las empresas afiliadas a CAPEIPI están en el gremio desde el año 2000. Aplicando la fórmula el resultado arrojado fue de 214 pymes que servirán para la caracterización y diagnóstico, las cuales están divididas en la siguiente tabla:

Tabla 6: Muestreo de las empresas de CAPEIPI

<b>SECTORES</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>% MUESTRA</b>
Metalmecánico	36	16,74%
Químico	42	19,53%
Alimenticio	36	16,74%
Textil	30	13,95%
Gráfico	14	6,51%
Otros	19	8,84%
Maderero	17	7,91%
De la Construcción	14	6,51%
TIC's	7	3,26%
	215	100,00%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

## 2.5 PRUEBA PILOTO

Una vez obtenida la muestra se procedió a realizar una prueba piloto en la aplicación del formulario, en donde se validaría el correcto entendimiento de las preguntas formuladas y sobre todo la viabilidad de llevar a cabo la investigación propuesta.

Al realizar la prueba los resultados fueron alentadores debido a que en su gran mayoría los empresarios vieron con buenos ojos una iniciativa como la planteada, estos indicios auguraron que se continúe con la investigación sobre el diagnóstico y caracterización de las pymes CAPEIPI.

## **2.6 TOMA DE ENCUESTAS**

En la toma de encuestas el trabajo de campo fue la única alternativa de recabar información, para conseguir el resultado de 215 formularios llenos la logística fue extraordinaria, se realizaron más de 700 llamadas para conseguir citas, más de 350 visitas realizadas (no todas fueron efectivas), esto entre los datos más relevantes sin considerar el temor de los empresarios en compartir información.

### **2.6.1 Conclusiones de la toma de encuesta**

Para alcanzar la muestra de los 215 formularios llenos el trabajo de campo realizado fue de aproximadamente seis meses con la colaboración de un equipo de 4 pasantes y 2 personas de Asistencia Técnica de la Cámara, entre las dificultades encontradas la actualización de la información de contacto ha sido uno de los procesos más críticos de la investigación realizada; una vez superada esta etapa y de manera paralela estuvo la consecución de las entrevistas para llenar el formulario, aquí la problemática anduvo en relación al tiempo de los representantes legales de las empresas que eran las

personas citadas y las mas idóneas para proveer de la información solicitada, debido a que siendo ellos los conocedores del negocio en forma integral mejoraron la calidad de los datos recopilados en la entrevista.

Otra de las complicaciones presentadas fueron las cuatro variables de segmentación asignadas puesto que en algunos sectores con limitados número de socios se redujo la probabilidad de que acceda a una entrevista las empresas con cierto perfil requerido y mas para proporcionar el tipo de información que se levanto.

## **2.7 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.7.1 Número de Empleados**

En la categorización de empleados se ha considerado los parámetros internacionales que determinan el tamaño de una empresa por el número de fuentes de empleo que genera, y estos también son utilizados en el Ecuador. Se considera microempresa a las que están compuestas de 1 a 9 empleados, pequeñas hasta 49 empleados, medianas de 50 a 199 empleados, y las grandes las que superan los 200 empleados.

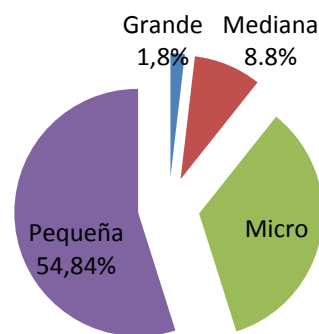
Tabla 7: Tamaño de Empresa de acuerdo al Número de Empleados

SECTORES	TAMAÑO			
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Alimenticio	1	8	21	6
Gráfico			8	6
Maderero		2	10	5
De la Construcción	1	1	8	4
Metalmecánico		1	18	17
Otros		2	8	9
Químico	1	1	22	18
TIC's		1	4	2
Textil	1	3	19	7

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Dentro del segmento de la industria alimenticia afiliada a la Cámara observamos en la clasificación de medianas a ocho empresas y en la industria textil a tres compañías, esto es un claro indicador de que las actividades que se realizan tienen un alto componente del talento humano y son fuentes generadoras de empleo.

Gráfico 8: Representación por el número de empleados



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

En la gráfica el 1.8% de la muestra corresponde a grandes empresas, las cuales se encuentran concentradas en los sectores alimenticio, de la construcción, químico y textil. En el siguiente nivel con un 8.8% las empresas medianas, concentrado principalmente en el sector alimenticio. Mientras que el 54.84% está compuesta por pequeñas empresas, básicamente del sector alimenticio, maderero, químico y textil. Y para finalizar el 34% lo integran empresas micro que se centran principalmente en el sector metalmecánico y químico.

Por su alta participación de industrias que tienen entre 10 y 49 trabajadores es fácilmente entendible que su afiliación sea a la Cámara de la Pequeña Industria, pero el 36,28% de la muestra forma parte de las otras categorías y dentro de esas el 1,86% al segmento de las grandes, con lo que se denotaría la buena gestión gerencial de estas empresas y deberían servir como casos de estudio para analizar el por que del éxito.

### **2.7.2 Total de Activos**

La clasificación de las pymes según el total de activos las cataloga como micros a las que tienen activos inferiores a \$ 100.000, pequeñas desde \$100.001 hasta \$750.000, medianas de \$750.001 a \$4'000.000 y las grandes con una inversión superior a los 4 millones de dólares.

En los sectores con inversiones de activos en los rangos de pequeñas industrias resaltan las metalmecánicas con 13, alimenticias con 12, textiles con 9 y las químicas con 9; a pesar de ser las inversiones un impedimento para el ingreso a estas industrias, en este caso no aplica por que son sectores con un alto número de empresas.

Tabla 8: Tamaño de la empresa de acuerdo al Total de Activos.

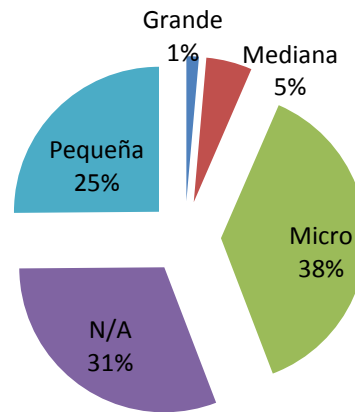
SECTORES	TAMAÑO					Total
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	N/A	
Alimenticio		7	12	10	7	36
Gráfico			3	6	5	14
Maderero			3	9	5	17
De la Construcción		1	3	6	4	14
Metalmecánico	1	1	13	14	7	36
Otros		1	3	5	10	19
Químico	1	1	7	16	17	42
TIC's			1	4	2	7
Textil	1		9	11	9	30
<b>Total General</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>66</b>	<b>215</b>
	<b>1,40%</b>	<b>5,12%</b>	<b>25,12%</b>	<b>37,67%</b>	<b>30,70%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Los activos de las empresas representan la inversión que estas han realizado para poder mantenerse y crecer en el mercado productivo, según los resultados obtenidos en la muestra de la investigación se determina que el 31% es información no proporcionada por los empresarios y que no permite determinar el tamaño de la empresa por sus activos, el 1% pertenece a las empresas grandes, que son empresas con altas inversiones, se puede decir que son empresas que tienen interés por mejorar su productividad y mejorar

su imagen frente a las instituciones financieras, implicando además que existen planes formales de crecimiento.

Gráfico 9: Representación por el Total de Activos



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

El 5% pertenece a las empresas medianas, que se encuentran concentradas en el sector alimenticio, el 38% a las empresas micro con su mayor concentración en el sector químico y otros, el 25% pertenece a las pequeñas empresas.

### 2.7.3 Total de Ventas

En la consideración por el total de las ventas realizadas en el periodo de un año aplica la siguiente consideración, empresas con ventas menores a

\$100.000 son micros, hasta \$1'000.000 son pequeñas, desde \$1'000.001 hasta \$5'000.000 medianas y mayores a \$5'000.000 grandes.

En los sectores de mayor participación en la Cámara es indudable el sigilo que mantienen al momento de proporcionar información sobre sus ventas, con un 61% del total de empresas que se reservan revelar los niveles de ventas alcanzados en el último periodo. De cierta manera es comprensible, pero como ya se mencionó antes el contar con datos duros disminuye el riesgo de tomar decisiones equivocadas y permite hacer comparaciones para conocer la participación de mercado de determinada industria.

Tabla 9: Tamaño de la empresa de acuerdo a las Ventas.

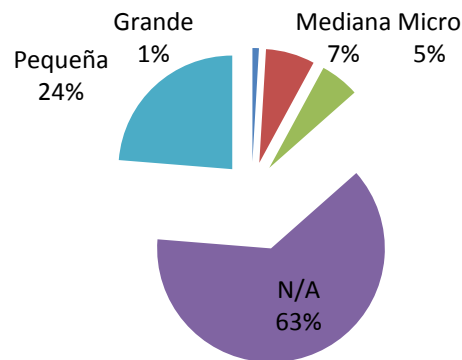
SECTORES	Tamaño					Total general
	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	N/A	
Alimenticio	1	6	9	2	18	36
Gráfico			4		10	14
Maderero			2	1	14	17
De la Construcción		2	4		8	14
Metalmecánico	1	1	12	1	21	36
Otros			2		17	19
Químico		4	7	4	27	42
TIC's			2	2	3	7
Textil		2	9	2	17	30
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>135</b>	<b>215</b>
	<b>0,93%</b>	<b>6,98%</b>	<b>23,72%</b>	<b>5,58%</b>	<b>62,79%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Una de las variables de caracterización más relevantes son las ventas que determinan el tamaño de la empresa, las microempresas poseen el 5,58% de la muestra de empresas afiliadas a la CAPEIPI, seguida de las pequeñas con el 23,72%, las medianas que tiene una participación del 6,98% y con apenas el 0,93% representa a las grandes.

Como se aprecia el tamaño de las empresas es coherente entre las tres variables, número de empleados, activos y ventas, en donde las empresas pequeñas son las que mayor peso tienen dentro de CAPEIPI.

Gráfico 10: Representación por las ventas

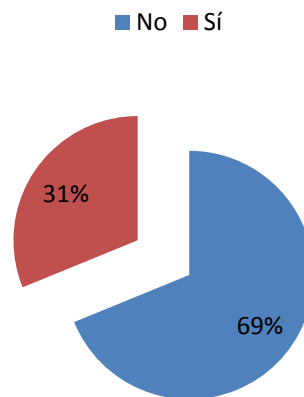


Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

### 2.7.4 Empresas Familiares

Las empresas familiares no solo en el Ecuador sino en el resto del mundo constituyen un pilar fundamental en sus respectivas economías, son las mayores generadoras de empleo y representan más del 90% de los establecimientos industriales.

Gráfico 11: Clasificación de Empresa Familiar



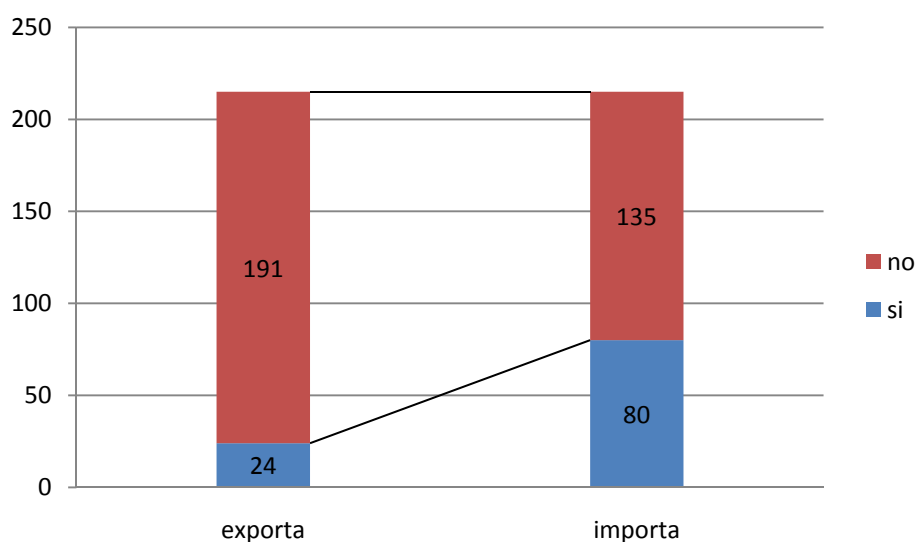
Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Para este caso de estudio la interpretación de empresas familiares será en la que trabajan más de dos miembros de la familia en primer grado de consanguineidad y según los resultados el 69% de las empresas afiliadas a la CAPEIPI no emplean a familiares para trabajar dentro de ellas, sin embargo, 31% si cuentan con familiares en dichas empresas. En la actualidad esto sucede debido a que en la composición familiar los hijos no necesariamente

estudian lo que su padre aprendió, un contraste total a lo que pasaba con generaciones pasadas que los hijos no solo heredaban los bienes materiales, sino que la profesión también.

### 2.7.5 Exportaciones e importaciones

Gráfico 12: Exportaciones vs Importaciones



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

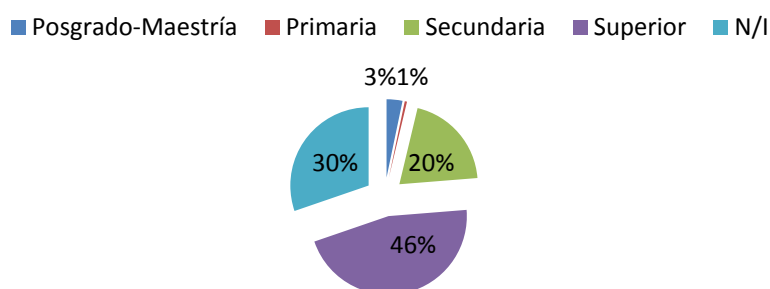
De las 215 empresas participantes en el estudio apenas el 11% realizan actividades de exportación, lo que demuestra que la oferta exportable del Ecuador está concentrada en las exportaciones petroleras y de productos tradicionales, contrastando con un 37% de empresas que importan directamente, esto no es un indicador de que el 63% consume productos

locales como materias primas para producir sus productos terminados, sino que realizan actividades de importación por su propia cuenta.

### 2.7.6 Nivel de Educación

Un aspecto preocupante es que de las 215 personas encuestas, entre gerentes y representantes legales el 20% apenas cuentan con instrucción secundaria, es decir, son bachilleres, lo que evidencia la falta de conocimiento teórico formal para administrar las empresas, sin embargo no se resta mérito a que sean empresarios de reconocida trayectoria, y con una amplia experiencia que mediante un conocimiento empírico han logrado permanecer en el mercado, no obstante esto podría ser una causa de que existan muchos procesos ineficientes que no les permite mejorar su productividad y ser competitivos en un mundo globalizado.

Gráfico 13: Nivel de Educación



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R

Visto desde otra perspectiva, en los sectores con mayor participación de la CAPEIPI se aprecia que un 71% de los entrevistados poseen títulos de tercer

nivel, lo cual es alentador por que señala el grado de preparación de los altos directivos de las pymes, augurando que en el futuro la competitividad del país mejore.

El nivel de educación de las personas que manejan las empresas es un dato importante, ya que ahí podemos saber a manos de quien se encuentran las empresas que integran el sector productivo.

## Capítulo 3 **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Después de haber realizado una ardua investigación de mercado, entrevistas, encuestas, tabulación de la información, análisis de los resultados, y el desarrollo de nuevas variables de caracterización, en este capítulo se enfatizará en el análisis del entorno, variables externas e internas que afectan a las pymes, como estas tratan de salir adelante de acuerdo al nuevo régimen y las políticas impuestas para poder trabajar.

A continuación se estudiará uno a uno cada factor que conforman las dos herramientas indispensables para conocer el entorno en el que se desenvuelven las PYMES como son el análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) y las cinco fuerzas de Porter.

### **3.1 ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST es una herramienta estratégica útil para comprender el crecimiento o el declive del mercado, la posición de negocios, el potencial y la dirección de las operaciones. Este análisis se caracteriza por ser una herramienta de medición de negocios; utilizar dicho análisis en las PYMES además es útil para

realizar planificación estratégica, de marketing, de negocio y desarrollo de productos e informes de investigación.

El modelo PEST, significa "Político, Económico, Social y Tecnológico" y describe un marco de cuatro factores macro-ambientales utilizados en el componente para la gestión estratégica.

Para desarrollar el análisis PEST a las PYMES afiliadas a la CAPEIPI, primero se determinó que todos los factores afectan directamente a diversas empresas que comprenden la Cámara es decir: Grandes, Medianas, Pequeñas y Micro. Sin embargo de acuerdo a los resultados de la muestra el aspecto que más afecta es el Económico (62.43%), seguido del tecnológico, lo que sorprende es que en los factores políticos no se encuentra una clara tendencia del efecto de este.

Seguidamente se detallará uno a uno y de que manera están afectando estas variables externas a los sectores productivos afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria.

### **3.1.1. Político**

Es importante destacar que el factor político es el que dirige el comportamiento de los otros factores que afectan el entorno de la industria

productiva, reglamentos gubernamentales y cuestiones jurídicas definen las reglas formales e informales en las que las PYMES deben operar.

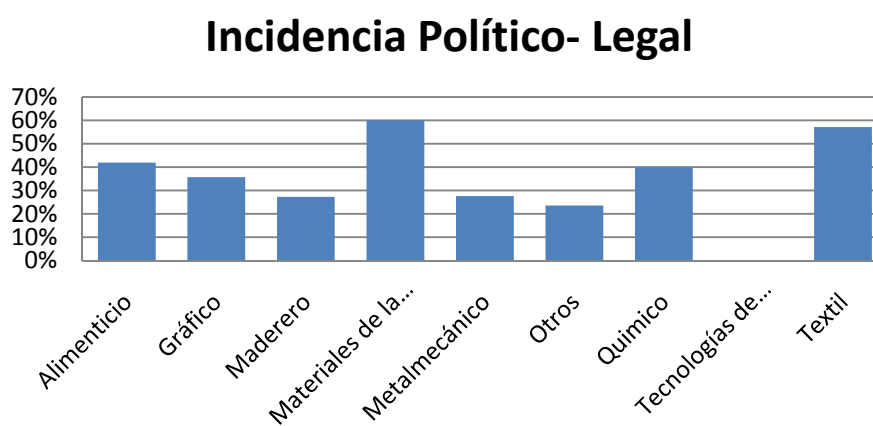
Se presentará la tabla que permitirá ver cuáles son los sectores más afectados o que más incidencia tiene el aspecto político-legal.

Tabla 10: Análisis político.

Sectores	Incidencia Política-Legal			
	Alta	Media	Baja	Total general
Alimenticio	13	12	6	31
Gráfico	5	5	4	14
Maderero	3	4	4	11
De La Construcción	6	3	1	10
Metalmecánico	8	14	7	29
Otros	4	6	7	17
Químico	14	12	9	35
TIC's		4	1	5
Textil	12	6	3	21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 14: Perspectiva política.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

El aspecto político, ha tenido mayor impacto en los sectores alimenticio, de la construcción, químico y textil. Estos sectores han sido afectados significativamente por la modalidad de compras públicas, la normativa arancelaria para importaciones, las salvaguardias y un sin número de restricciones a las que ha sido sometida la industria productiva por el Gobierno de turno.

A continuación se cita la normativa para la licitación de compras públicas:

#### **Sección IV**

#### **CONTRATACIÓN MEDIANTE CONCURSO PÚBLICO**

**Art. 38.- Contratación mediante concurso público.-** Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, la entidad contratante realizará la convocatoria pública a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) para que los interesados, habilitados en el RUP, presenten sus ofertas.

Si en este proceso se presenta un solo proponente, la oferta será calificada y evaluada y, si ésta cumple los requisitos y criterios establecidos podrá ser objeto de adjudicación, de llegar a un acuerdo en la negociación.

La entidad contratante podrá realizar una invitación internacional a participar en el concurso público, previo la autorización del INCOP, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 37 de la Ley. En este caso, se podrá realizar invitaciones mediante publicaciones por la prensa internacional especializada, por una sola vez en cada medio escrito.

**Art. 39.- Presentación de ofertas.-** Las ofertas técnica y económica deberán ser entregadas simultáneamente, en dos sobres separados, hasta el día y hora señalados en la convocatoria, que no será menor a 15 días hábiles ni superior a 30 días hábiles contados desde la publicación, a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). Vencido el término para la presentación de ofertas, el sistema cerrará, de manera automática la recepción de las mismas.

Para la presentación de ofertas el portal habilitará dos opciones: una para la oferta técnica y otra para la oferta económica. El portal permitirá que la apertura y procesamiento de ambas ofertas se ejecuten en días distintos, con una diferencia entre ambos actos de hasta 10 días término: en el sobre 1, la oferta técnica y en el sobre 2 la oferta económica.

El INCOP establecerá el contenido de los sobres 1 y 2, así como los parámetros a ser observados para la evaluación; considerando para este último efecto lo previsto en el artículo 6 número 19 de la Ley

## **Sección II**

### **SUBASTA INVERSA**

#### **Apartado I**

#### **DE LA SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA**

**Art. 44.- Procedencia.-** La subasta inversa electrónica se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, que no se puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo Electrónico, y en la que los proveedores de dichos bienes y servicios, pujan hacia la baja el precio ofertado por medios electrónicos a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).

Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en este Reglamento General. El INCOP establecerá el o los mecanismos para ponderar el criterio de mejor costo previsto en el artículo 6 número 17 de la Ley, con los criterios de valoración que permitan incentivar y promover la participación nacional establecida en el artículo 25 de la Ley.

#### **Art. 45.- Calificación de participantes y oferta económica inicial.- (Sustituido por el Art. 1 del D.E.143, R.O. 71-S, 20-XI-2009).-**

La calificación técnica de las ofertas presentadas será realizada por:

1. La máxima autoridad o su delegado en el caso de subastas inversas cuyo presupuesto referencial exceda el monto previsto en el primer inciso del artículo 44 de este reglamento general y sea de hasta el monto que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el Presupuesto Inicial del Estado, o,

2. Por una Comisión Técnica integrada de conformidad con lo previsto en el Art. 18 de este reglamento general.

En el día y hora señalados para el efecto, la máxima autoridad o su delegado, o la Comisión Técnica, según corresponda, procederán a calificar las ofertas técnicas de los participantes que hubieren cumplido las condiciones definidas en los pliegos; de todo lo cual se dejará constancia en un acta. En el caso de que la calificación haya sido realizada por la Comisión Técnica, esta será puesta en conocimiento de la máxima autoridad o su delegado, para su resolución.

Si la calificación ha sido realizada por la máxima autoridad o su delegado, o en el caso de que la calificación realizada por la Comisión Técnica haya sido aceptada por la máxima autoridad o su delegado, esta dispondrá que los oferentes calificados presenten sus ofertas económicas iniciales a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), las mismas que deberán ser menores al presupuesto referencial. La notificación a los proveedores calificados para la presentación de las ofertas económicas iniciales se la realizará a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec),

sin que se dé a conocer el nombre ni el número de oferentes calificados ni el monto de la oferta económica inicial.

Las ofertas económicas iniciales presentadas a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), obligan al oferente a cumplir las condiciones técnicas y económicas ofertadas en el caso de resultar adjudicado, aun cuando no participe en el acto de la puja. De no cumplir con las obligaciones que le corresponden en su calidad de adjudicatario, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 19 numeral 1 de la ley.

Quienes intervengan en el proceso de calificación guardarán absoluta confidencialidad y asumirán las responsabilidades que se generen en el caso de que violaren dicho principio.

**Art. 46.- Puja.-** En el día y hora señalados en la Convocatoria, se realizará la puja hacia la baja a través del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).

La duración de la puja será establecida en los pliegos y no podrá ser menor a quince (15) minutos ni mayor a sesenta (60) minutos, contados a partir de la hora establecida en la convocatoria, en atención a la complejidad del objeto del contrato y al presupuesto referencial del procedimiento.

De la puja se dejará constancia en un Informe de Resultados, elaborado por la Comisión Técnica y que será publicado en el formato establecido para el efecto en el portal<sup>2</sup>

Si bien es cierto esta normativa se creó para la regularización de las compras públicas, para el ahorro de los recursos del estado, para minimizar la corrupción que existía en este tipo de compras, etc.

Este es un paso importante para las PYMES porque hoy en día se las considera en licitaciones públicas, hace algún tiempo esto era imposible ya que todas las compras eran asignadas a los grandes productores, la intención de la normativa es buena, sin embargo la falta de control en el registro de las empresas ha sido un problema para la PYMES, existen ciertas desventajas

---

<sup>2</sup>LEY DE COMPRAS PUBLICAS [<http://www.compraspublicas.gov.ec/index.php>]

para los productores nacionales frente a los comerciantes que importan productos desde otros países, la subasta inversa se basa principalmente en el precio y dejan de lado factores como calidad, mano de obra, materia prima e inclusive el hecho de que sean productos confeccionados ó producidos localmente.

Es importante destacar que el factor político es el que dirige el comportamiento de los otros factores que afectan el entorno de la industria productiva, los reglamentos gubernamentales y las cuestiones jurídicas definen las reglas formales e informales en las que la PYMES debe operar.

Si analizamos la estrategia del Gobierno de turno, vemos claramente que los asociados a la Cámara no están alineados a dicha estrategia, ya que las exportaciones son bajas, sin embargo mucho de lo producido y comercializado es para abastecer el mercado local.

El gobierno ecuatoriano en el 2009, publicó una política arancelaria, en donde constan las salvaguardas que deberían convertir a las PYMES en empresas competitivas que además podrán cubrir la demanda nacional.

### 3.1.2. Económico

A inicios del 2009 la crisis financiera mundial golpeaba los mercados generando recesión económica en la mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo. La economía ecuatoriana no fue ajena a este suceso y sufría el embate de la crisis a través de tres canales: disminución de nuestras ventas al mundo, disminución de las remesas que enviaban los migrantes y disminución del precio del petróleo.

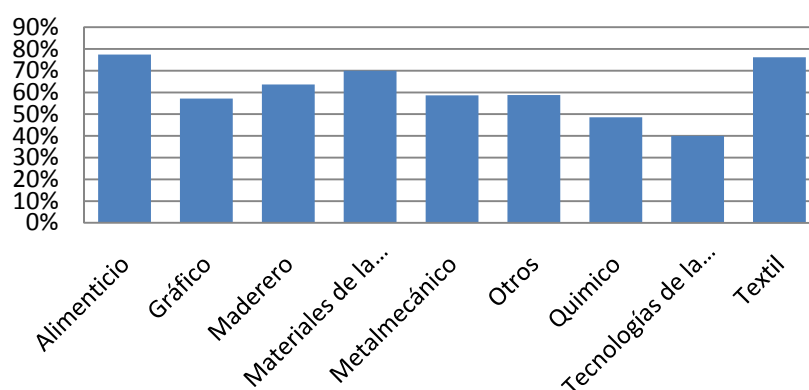
En aquel momento se preveía que el crecimiento económico que en los dos últimos años había sido impulsado por un elevado gasto público iba a tener una drástica caída, ya que la inversión privada había sido en gran medida desplazada por la pública que depende de los ingresos petroleros, y efectivamente se concretó, ya que en 2009 según organismos internacionales la economía ecuatoriana decreció en 1% y según fuentes oficiales creció 2%.

Tabla 11: Análisis económico

Sectores	Incidencia Económica			
	Alta	Media	Baja	Total general
Alimenticio	24	6	1	31
Gráfico	8	6		14
Maderero	7	4		11
De La Construcción	7	3		10
Metalmecánico	17	11	1	29
Otros	10	6	1	17
Químico	17	17	1	35
TIC's	2	2	1	5
Textil	16	5		21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 15: Perspectiva económica



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

La industria productiva ecuatoriana, específicamente los sectores afiliados a la CAPEIPI han sido afectados sin excepción, ante este escenario de bajo crecimiento, la disminución de las exportaciones, la política comercial del gobierno que introduce salvaguardias con el fin de desincentivar las importaciones y atenuar el déficit comercial. Esta práctica es coherente y guarda estrecha relación con lo que desde el inicio ha promovido el presidente Correa en temas comerciales: el comercio no debe ser libre sino muy regulado tratando de “proteger” la industria nacional, no a los Tratados de Libre Comercio y los sectores a desarrollarse estarán determinados por la planificación central del gobierno.

Pero que sea coherente con la visión del gobierno no significa que sea lo que Ecuador necesita para lograr crecimiento económico que al final es lo que

va a repercutir en un mejor nivel de vida para los ecuatorianos. Si bien el libre comercio no es una condición suficiente para el desarrollo de un país; ya que se necesitan otras condiciones, como un Estado de Derecho donde las reglas claras sean la norma, un sistema tributario que incentive el sector productivo, un sector público eficiente y competitivo, certidumbre sobre el futuro para que llegue inversión de nacionales y extranjeros, etc., si es una condición necesaria.

Entre los argumentos del por qué de la medida el presidente Correa criticó que se destinen US\$1.200 millones a la importación de bienes suntuarios, señalaba:

“Es una lástima que esos dólares, esos euros que con tanto sudor ganan nuestros emigrantes, ese petróleo que debería servir para futuras generaciones, se desperdicien, se boten por la ventana”<sup>3</sup>

Es decir que una de las motivaciones para la implementación de las salvaguardias era que disminuya el consumo de este tipo de productos, pero lo que sucedió fue que los bienes que más disminuyeron su importación fueron los bienes de consumo duraderos y las importaciones de materias primas, que no precisamente son bienes suntuarios y siendo las materias primas bienes relacionados con la actividad productiva.

Otro de los argumentos esgrimidos por el presidente Correa fue:

---

<sup>3</sup> Diario El Comercio, lunes diciembre 8 de 2008.

“Buscaremos proteger la liquidez del sistema. Si tenemos grandes déficits y el dinero no está entrando, la economía colapsa. Y, obviamente, proteger la dolarización que depende de cuántos dólares haya disponible en la economía”<sup>4</sup>

Según Correa el proteger la liquidez del sistema se tradujo en la implementación de salvaguardias, pero en realidad lo que está haciendo es incrementar el gasto público, el problema es que el índice de crecimiento económico en Ecuador ha sido del 3%, es decir que existe mas gasto que ingreso. A continuación se citan las siguientes estadísticas.

El gobierno entre el 2007 y el 2009 incrementó el gasto público total en más de US\$27.000 millones, es decir pasó de US\$26.300 millones (24% del PIB) entre 2004 y 2006 a más de US\$53.500 millones (35% del PIB), casi US\$9.000 millones más cada año. Lo que realmente preocupa luego de encarar estos datos es que a pesar de que el gobierno ha incrementado significativamente el gasto público el crecimiento económico en los últimos tres años ha sido aproximadamente 3%, que es el promedio de los últimos 30 años.<sup>5</sup>

Además es importante conocer que el incremento de importaciones no se ha dado específicamente por el aumento de exportaciones, sino que el superávit de la balanza petrolera esta cubriendo los gastos de las importaciones, en lugar de invertir en la producción local.

---

<sup>4</sup> Diario Expreso, jueves 27 de agosto de 2009.

<sup>5</sup> CARLOS MOLINA GAVILANEZ[: <http://www.hacer.org/latam>]  
Incremento de Gasto Público

Regresando al tema de las PYMES y de su crecimiento económico una de los problemas que enfrentan son las tasas de interés a los que son sometidos y el difícil acceso a créditos que pudimos explicar anteriormente en el análisis político.

### 3.1.3. Social

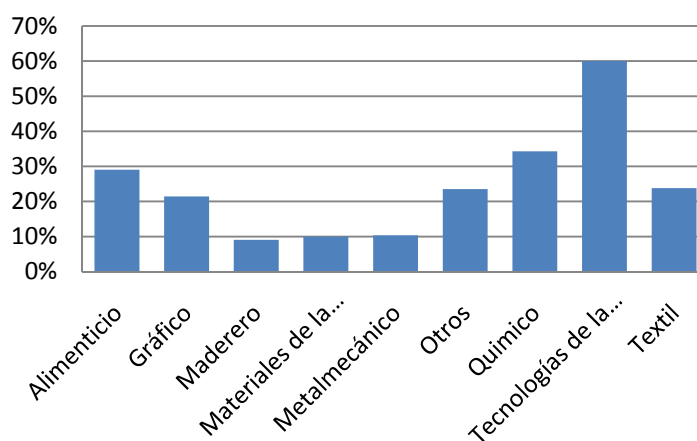
El factor social es un indicador interesante, ya que con este podemos conocer la realidad cultural, demográfica, geográfica a la que nos enfrentamos y la proyección de estos nos permite visionar las nuevas tendencias de los mercados y el comportamiento del usuario.

Tabla 12: Análisis social

Sectores	Incidencia Social			Total general
	Alta	Media	Baja	
Alimenticio	9	12	10	31
Gráfico	3	9	2	14
Maderero	1	9	1	11
De La Construcción	1	5	4	10
Metalmecánico	3	20	6	29
Otros	4	5	8	17
Químico	12	15	8	35
TIC's	3	1	1	5
Textil	5	13	3	21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 16: Perspectiva social



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Se puede observar en la gráfica que el sector que más incidencia tiene el Factor Social, es en el Sector de Tecnologías de la Información, es un dato coherente ya que es un Sector relativamente nuevo dentro de la industria productiva afiliada a la CAPEIPI,

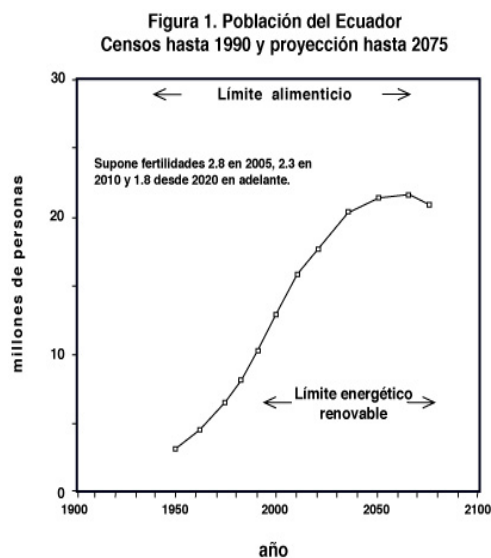
El Ecuador culturalmente es un país al que todavía le cuesta acceder a las ventajas tecnológicas por nuestra idiosincrasia, a pesar de que un gran número de personas ya reconoce que esta la tecnología es una increíble herramienta capaz de conectar a todo el mundo, y poner a la mano información en tiempo real cosas que años atrás hubiera costado mucho conseguir.

El pequeño empresario se niega a utilizar este tipo de herramientas, el pensamiento es que la tecnología es una inversión costosa y difícil de manejar, paradigmas que día tras día se están tratando de eliminar.

La incidencia social afecta a todos los sectores a unos mas que a otros, definitivamente la proyección demográfica al 2075, hace pensar ya que indica que la población va a crecer de tal manera que es muy posible que la tasa de desempleo aumente, si es que no se amplía la plaza productiva.

En seguida se presenta un gráfico que se refiere a lo antes mencionado:

Gráfico 17: Población del Ecuador



Fuente:[http://192.188.53.69/profesores/hoeneisen/Ecuador\\_2050/ecuador2050.htm](http://192.188.53.69/profesores/hoeneisen/Ecuador_2050/ecuador2050.htm) :

Elaborado por: Profesores hoeneisen Ecuador

### 3.1.4. Tecnológico

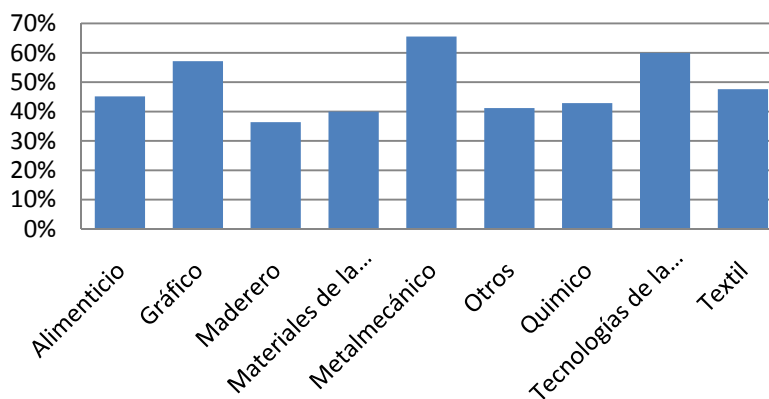
La tecnología es un factor importante dentro del análisis PEST con esto se aprecia que las empresas están en capacidad de reducir las barreras de entrada, disminuir costos en los niveles de producción, e influenciar en las decisiones de internacionalización.

Tabla 13: Análisis tecnológico.

Sectores	Incidencia Tecnológica			Total general
	Alta	Media	Baja	
Alimenticio	14	7	10	31
Gráfico	8	4	2	14
Maderero	4	5	2	11
De La Construcción	4	2	4	10
Metalmecánico	19	4	6	29
Otros	7	3	7	17
Químico	15	9	11	35
TIC's	3	1	1	5
Textil	10	8	3	21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 18: Perspectiva tecnológica



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Con los cambios tan dramáticos que se han dado en la tecnología en los últimos 15 años, se puede ver que los negocios hoy en día ya no pueden ser manejados de cómo lo hacían anteriormente. Estas veían la forma de administrar una empresa de acuerdo a su época, el contexto en el que vivían y los requerimientos necesarios para sus operaciones. El contar con una caja registradora, por hablar de algún ejemplo en una tienda pequeña era casi un lujo, pues las cuentas se hacían mentalmente y utilizando papel y lápiz. Hoy en día quien no cuente con al menos un sistema computacional básico se considera obsoleto y corre el riesgo de quedarse en el camino y que alguien más se adelante ganando al mercado.

Pensando en pequeñas y medianas empresas es notorio ver que el crecimiento es y seguirá siendo bastante dinámico y evolutivo, es importante que las PYMES inicien con una plataforma tecnológica al menos, si no contarán con esto dichas empresas pueden verse afectadas, siendo menos competitivas que el resto.

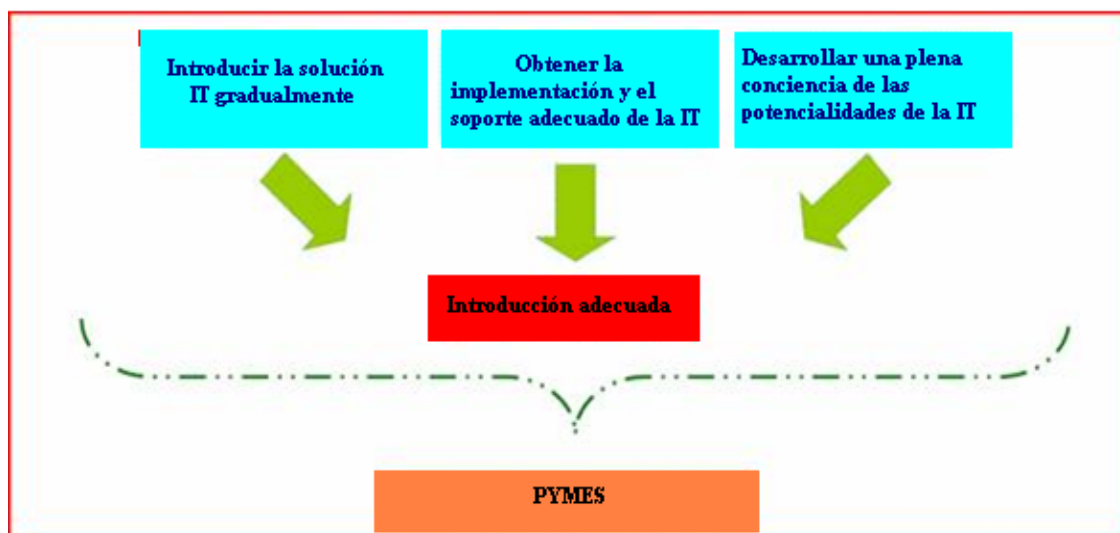
Uno de los problemas fundamentales es la resistencia al cambio por parte de los empleados y dueños de estos negocios, los cuales se niegan a delegar funciones e implementar tecnología, lo que da como resultado que las empresas queden rezagadas, es ahí en donde debe entrar una voz experta en el tema de tecnologías de la información que permita que las PYMES accedan a esta sin que se vea como un procedimiento complicado, además

que conozca los beneficios que implica implementar un sistema de información.

El miedo al cambio detiene a muchas de estas pequeñas y medianas a tecnificarse. Sin embargo, los emprendedores deben estar conscientes de que es necesario estar al día y luchando continuamente para sopesar los obstáculos que requiere el abrir un nuevo negocio ya sea pequeño o medio no deben perder el miedo a hacer inversiones en sistemas tecnológicos que de alguna manera optimicen sus operaciones y que aunque generen un gasto a corto plazo no son sino eso; una inversión que reeditará a largo plazo si es que la estrategia de la empresa se mantiene a la vez que se conjuntan esfuerzos. Esto marca la clara diferencia de muchas empresas que recientemente se han formado y que pese a la gran competencia existente sigue vigente.

Posteriormente se cita un Gráfico que demuestra cual es el proceso que la PYMES debe realizar para acceder adecuadamente a la era tecnológico.

Gráfico 19: Proceso tecnológicos para pymes.



Fuente: Barba et al, 2007  
 Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

### 3.2. FUERZAS DE PORTER

El Modelo de Análisis de competitividad de Porter en el mercado nos muestra las cinco mayores fuerzas competitivas que hacen que la estructura de una Industria sea atractiva. Como nos indica la teoría, la combinación de estas fuerzas determinan cómo el valor económico creado en una industria es dividida entre los participantes, refiriéndonos a que cada participante crea estrategias que le permitan incrementar sus utilidades.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Overview of Electronic Commerce  
 Fuerzas de Porter

Gráfico 20: Fuerzas de Porter



Fuente: Fuerzas competitivas de Porter  
 Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristobal Miño R.

### 3.2.1. Barreras de Entrada

Las barreras a la entrada son uno de los requisitos indispensables para considerar un sector como estratégico es decir nos encontramos ante un mercado imperfectamente competitivo en el que habrá beneficios extraordinarios, con lo que el gobierno podrá tener incentivos para realizar una política industrial activa que intente desplazar beneficios hacia las empresas nacionales.

Pero, ¿qué significa que haya barreras de entrada? El problema al que se enfrenta la economía teórica es que no ha sabido acordar una definición sobre qué son éstas exactamente.

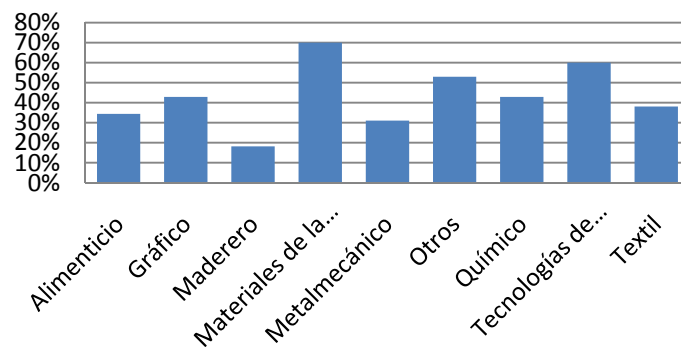
Según Bain:

“Las barreras de entrada son aquello que permite a las empresas establecidas lograr beneficios extraordinarios elevando el precio por

encima del nivel competitivo sin inducir a nuevas a empresas a entrar en el sector.<sup>7</sup>

Existen cuatro factores que no permiten la eliminación de los beneficios, y que por lo tanto, perpetúan la imperfección del mercado: 1) la existencia de economías de escala, 2) las ventajas absolutas de costes 3) las necesidades iniciales de capital y 4) la diferenciación del producto.

Gráfico 21: Barreras de Entrada



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Tabla 14: Barreras de Entrada

<sup>7</sup> BAIN (2005) [<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>]  
Barreras de Entrada

Sectores	Barreras de Entrada			Total general
	Alta	Media	Baja	
Alimenticio	11	7	14	32
Gráfico	6	4	4	14
Maderero	2	6	3	11
De la Construcción	7	1	2	10
Metalmecánico	9	13	7	29
Otros	9	7	1	17
Químico	15	14	6	35
TIC's	3	1	1	5
Textil	8	3	10	21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

De acuerdo al gráfico presentado se puede apreciar que los sectores que mas altas barreras de entrada manejan son los de De La Construcción, las TIC's, a continuación se analizará algunas barreras que no permite que exista un mercado perfectamente competitivo, al menos en los sectores antes mencionados.

El Sector de De La Construcción, está controlado por la Ley de Minería, la cual cita lo siguiente:

## **Capítulo II**

### **De los materiales de construcción**

\* Artículo 148.- La explotación de los materiales de construcción dentro del lecho o cauce de los ríos requerirá el informe previo del Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos, así como de la Armada Nacional en zonas de playa.

Las municipalidades otorgarán las autorizaciones para la explotación de piedra, ripio y arena.

\* Reforma:

2. Suspender totalmente los efectos del Artículo 147 y el inciso primero del Artículo 148 de la Ley de Minería de este pronunciamiento, por incurrir en la misma contradicción del texto constitucional citado en el numeral precedente de esta resolución.

(RTGC 043-93-CP. *Registro Oficial* n.º 158 / 30 de marzo de 1993)

\* Reforma:

Por lo expuesto, se declara la nulidad de lo actuado en la presente causa a partir del 23 de diciembre de 1992, a costa de los suscriptores de la Resolución, y se ordena la reposición del proceso al estado en que estuvo cuando se omitió la solemnidad que motiva la declaración.

(RCSJ Juicio 15/93. *Registro Oficial* n.º 300 / 20 de octubre de 1993)<sup>8</sup>

Según este artículo se puede ver, que el control de la explotación del sector De La Construcción es arduo, no será tan fácil acceder a este negocio sin cumplir con los requerimientos que las entidades de control imponen, la explotación de canteras se da sobretodo en Azuay y San Antonio de Pichincha, estas pueden pertenecer al estado como ser propiedad privada sin embargo y según la legislación estas pueden ser expropiadas en cualquier momento por parte del gobierno de acuerdo a los intereses nacionales.

Esta incertidumbre provoca una de las barreras de entradas más importantes, el control del medio ambiente por parte del Estado no permite la libertad de acceso a este sector, de acuerdo a la población afiliada a la CAPEIPI la cual asciende a 1755 PYMES, tan solo 119 empresas están afiliadas al sector de materiales de la construcción. Este en realidad es un ejemplo de cómo se comportan este tipo de empresas en Pichincha.

El sector de las TIC's por otro lado también maneja barreras de entrada altas, este sector está conformado por empresas radiodifusoras y desarrollo de software, la inversión alta de este tipo de negocio representa un barrera

---

<sup>8</sup> Ley de Minería n.º 126[ <http://www.cideiber.com/infoPaíses/Ecuador/Ecuador-10-03.html>]

de entrada para los posibles competidores, otra de las barreras de entrada a las que se enfrentan es el gobierno el cual controla el acceso a este mercado y la información que se viertan por estos medios, este ente considera si es conveniente o no que se incremente el mercado, y de que manera aportaran al País.

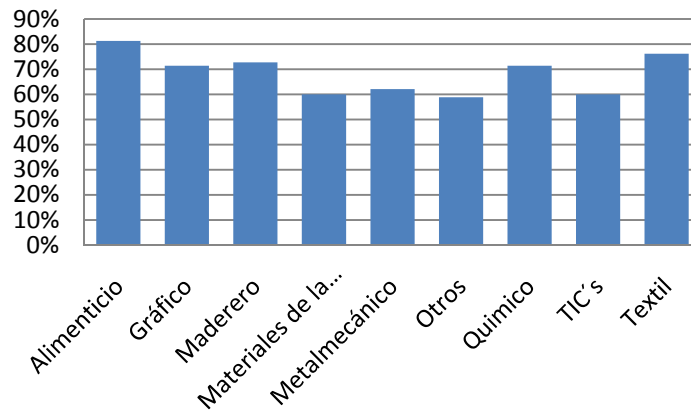
### 3.2.2. Rivalidad entre Competidores

Tabla 15: Rivalidad entre competidores

Sectores	Rivalidad entre Competidores			Total general
	Alta	Media	Baja	
Alimenticio	26	4	2	32
Gráfico	10	4		14
Maderero	8	2	1	11
De La Construcción	6	4		10
Metalmecánico	18	7	4	29
Otros	10	5	2	17
Químico	25	8	2	35
TIC's	3	1	1	5
Textil	16	5		21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R

Gráfico 22: Rivalidad entre competidores



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

La rivalidad entre competidores afecta altamente a todos los sectores entre un 60 a 80%. El canibalismo en los precios entre las empresas que conforman los distintos sectores además a esto se suma la competencia informal, lo que provoca una competencia no sana entre los participantes, no existe el apoyo por parte de la industria, lo que provoca que el mercado se rompa y no exista ningún tipo de beneficio para nadie.

El ofrecimiento de más número de servicios, o el mejoramiento de la calidad del producto hace que la agresividad entre competidores vaya en aumento, lo cual los obliga a crecer y a mejorar el servicio o producto que se está ofreciendo, este es una modalidad de competencia sana a diferencia del factor antes mencionado.

Siendo este uno de los factores mas importante en los que se centra básicamente las cinco fuerzas de Porter, es fácil percibir que es también el factor que mas afecta a las empresas afiliadas a las CAPEIPI.

Los sectores Metalmecánico, Alimenticio, Textil y Químico son los que mas deben luchar contra la competencia agresiva, tan solo en estos cuatro sectores se concentra el 66.21%, es decir que tienen afiliados entre ellos a 1162 PYMES con las que deben luchar día a día.

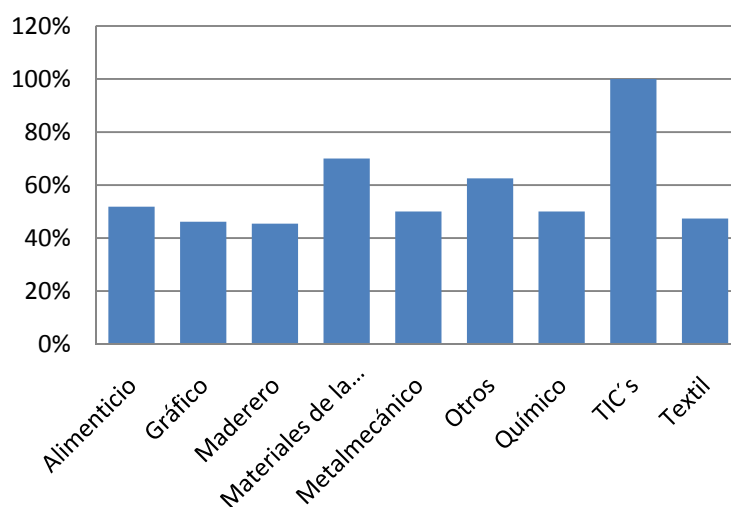
### 3.2.3. Negociación con Proveedores

Tabla 16: Negociación con proveedores

Sectores	Negociación con Proveedores		
	Empresa	Proveedores	Total general
Alimenticio	14	13	27
Gráfico	6	7	13
Maderero	5	6	11
De La Construcción	7	3	10
Metalmecánico	14	14	28
Otros	10	6	16
Químico	17	17	34
TIC's	5		5
Textil	9	10	19

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 23: Negociación con proveedores



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

En el gráfico se puede apreciar que la negociación frente a los proveedores es baja en la gran mayoría de los sectores, la excepción en este caso sería el sector TIC's que según los resultados el poder de negociación frente a sus proveedores es realmente alta.

En el sector TIC's este es un panorama coherente, la gran mayoría de las empresas que están afiliadas al sector se dedica al desarrollo de software, por lo cual no necesita proveedores que le demande mayor inversión sino tan solo de programadores los cuales perciben un sueldo. La mayor aportación se da en el capital intelectual con el que la empresa cuenta. Seguramente debe haber un margen de error el cual no debe ser significativo.

Sin embargo como podemos ver la negociación de los otros sectores frente a sus proveedores es media, es decir no son perjudicados, pero no poseen la libertad total de negociación esto se da por varios factores según lo que nos comentan los empresarios entrevistados.

En primer lugar el 73% de la materia prima es comprada localmente, pero al no registrar asociatividad por parte de los sectores, y al ser estas medianas y pequeñas empresas, que trabajan individualmente es difícil que consigan mejores prebendas por parte de los proveedores.

El 27% realizan importaciones de materia prima, el poder de negociación para ellos es realmente bajo, el Sector Químico por ejemplo no cuenta con una industria petroquímica en el país por lo que necesariamente debe importar, el problema se da cuando los proveedores por la incertidumbre política y demás factores, reducen las opciones de crédito, el problema de pagos locales dan como resultados carteras gigantescas, lo que nos impide realizar pagos a tiempo a nuestros proveedores , por lo cual dichos proveedores tienen potestad de cerrar crédito y que las PYMES paguen de contado no es una opción .

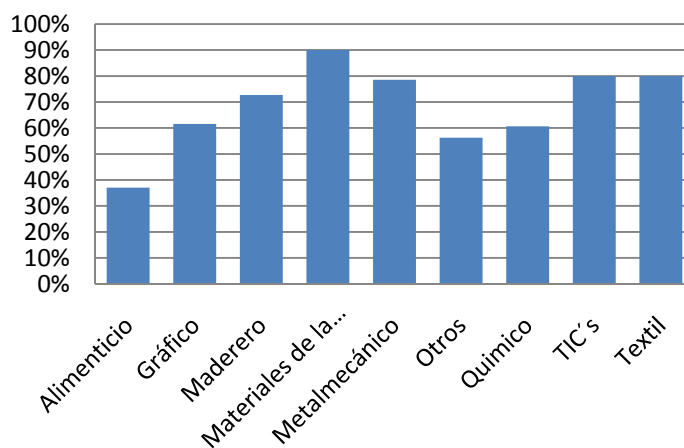
### 3.2.4. Poder de negociación Clientes

Tabla 17: Poder de negociación clientes

Sectores	Negociación con Clientes		
	Compradores	Empresa	Total general
Alimenticio	17	10	27
Gráfico	5	8	13
Maderero	3	8	11
De La Construcción	1	9	10
Metalmecánico	6	22	28
Otros	7	9	16
Químico	13	20	33
TIC's	1	4	5
Textil	4	16	20

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 24: Poder de negociación clientes



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Como se puede ver en el Gráfico el sector alimenticio es el que menos poder de negociación tienen frente a los clientes, ya que este sector maneja relativamente una paridad de precios y el cliente tiene un gran mercado de donde escoger.

Sin embargo los demás sectores si tienen gran poder de negociación con los clientes como el sector metalmecánico, el sector maderero, el sector de De La Construcción y textil.

Una de las razones importantes es que muchas de estas empresas producen productos únicos lo que les permite negociar de acuerdo a sus intereses por la necesidad del cliente.

Otra razón es que la mayoría de las industrias están concentradas en Pichincha, y comercializan a nivel nacional, entonces existe poder de negociación frente a los clientes de provincias.

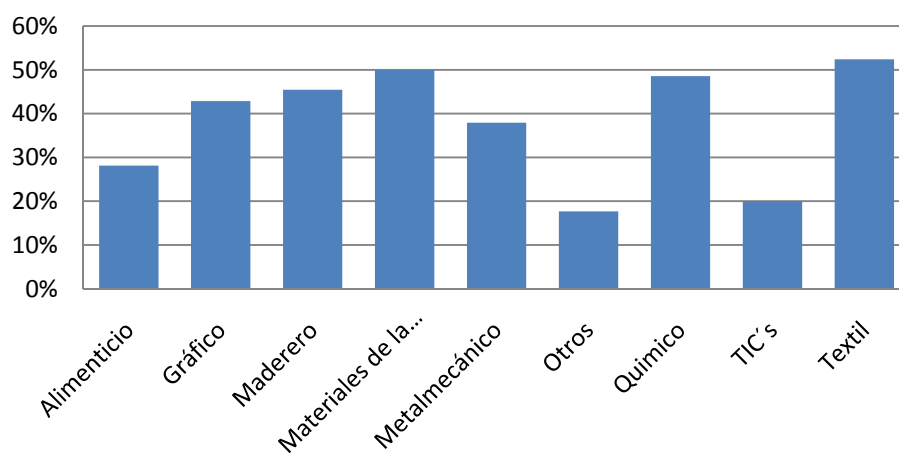
### 3.2.5. Productos sustitutos

Tabla 18: Productos sustitutos

Sectores	Productos Sustitutos			Total general
	Alta	Media	Baja	
Alimenticio	9	9	14	32
Gráfico	6	3	5	14
Maderero	5	5	1	11
De La Construcción	5	1	4	10
Metalmecánico	11	8	10	29
Otros	3	5	9	17
Químico	17	5	13	35
TIC's	1	2	2	5
Textil	11	5	5	21

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Gráfico 25: Productos sustitutos



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G y Cristóbal Miño R.

Como se puede apreciar en el gráfico los sectores que tienen alto porcentaje de productos sustitutos son los sectores Gráfico, Maderero, De La Construcción, Químico y Textil. En el caso por ejemplo del sector maderero tenemos como producto sustituto al plástico, en el Químico específicamente en la farmacología los genéricos ó remedios caseros etc.

En realidad en el caso de los productos sustitutos lo que esta en juego realmente es el precio, ya que son altamente competitivos ó incluso mucho mas baratos.

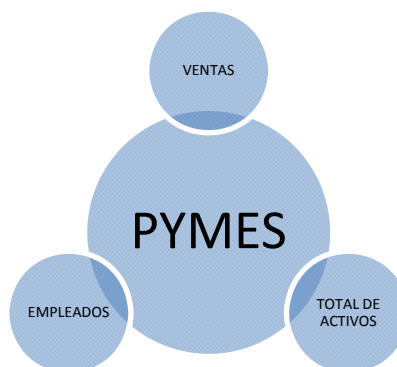
## Capítulo 4 **CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y DIAGNÓSTICO GENERAL.**

Luego de haber realizado un estudio de mercado y el análisis del entorno correspondiente a las PYMES, en este capítulo se va a determinar la caracterización y un diagnóstico general de las pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. de Quito.

### 4.1. CARACTERIZACIÓN PYMES

Los criterios a considerar para empezar con la caracterización de la PYMES son los siguientes:

Gráfico 26: Caracterización de las PYMES



Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño.

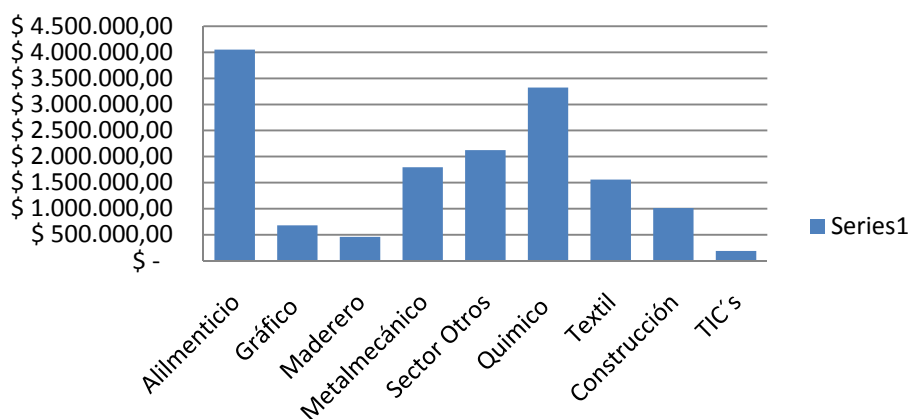
#### 4.1.1. Caracterización de acuerdo a las Ventas Promedio por Sector

Tabla 19: Ventas promedio del sector.

Sector	Ventas	Número de Empresas	Promedio de Ventas
Alimenticio	\$ 72.958.261,00	18	\$ 4.053.236,72
Gráfico	\$ 2.723.172,00	4	\$ 680.793,00
Maderero	\$ 1.379.061,00	3	\$ 459.687,00
Metalmeccánico	\$ 26.946.126,00	15	\$ 1.796.408,40
Otros	\$ 4.246.584,00	2	\$ 2.123.292,00
Químico	\$ 49.880.176,00	15	\$ 3.325.345,07
Textil	\$ 20.262.474,00	13	\$ 1.558.651,85
Construcción	\$ 6.067.744,00	6	\$ 1.011.290,67
TIC's	\$ 754.825,00	4	\$ 188.706,25

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Gráfico 27: Ventas promedio por sector.



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

De las 215 empresas tan solo 80 dieron información sobre las ventas y estas ascienden a \$185'218.423,00, en promedio de estos nueve sectores incluyendo el sector otros las ventas por PYMES es de \$1'688.602,22.

En el cuadro que corresponde a las ventas por sector y en el gráfico se indica que el sector alimenticio es el que más ventas genera dentro de los sectores y el promedio de ventas de cada empresa afiliada a este sector es de \$4'053.236,72.

Le sigue el sector químico que genera ventas \$49'880.176,00 en la muestra dieron información de 15 empresas y el promedio de ventas por empresa afiliada al sector es de \$3'325.345,07.

El sector metalmecánico genera ventas de \$26'946.126 y se tiene información de 15 empresas y su promedio por ventas es de \$1'796.408,40; así consecutivamente de acuerdo al cuadro, las empresas afiliadas a los diversos sectores, están aportando al estado con \$185'218.423,00, que es un rubro bastante interesante, los cuales se están invirtiendo en tecnología, mano de obra, materia prima, la pregunta aquí sería que es lo que hace falta para ser empresas exportadoras y competidoras a nivel internacional.

La proyección anual de Ventas en cuanto a toda la población afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. es de \$3'723.732.489,56

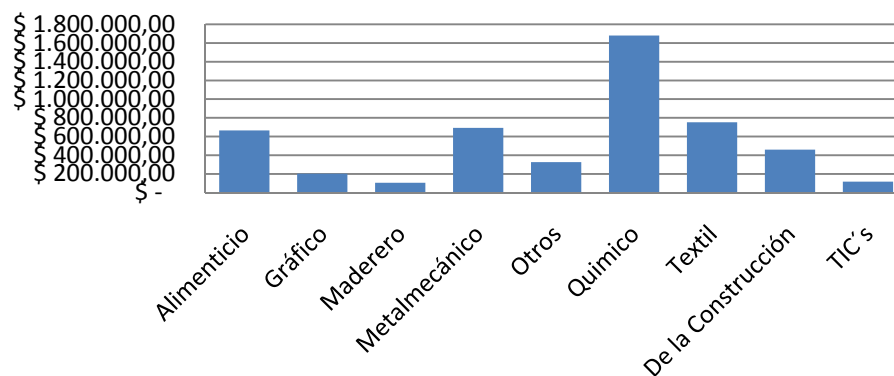
#### 4.1.2. Caracterización de acuerdo a los activos totales promedio por sector

Tabla 20: Activos totales promedio por sector

Sector	Activos	Número de Empresas	Promedio de Activos
Alimenticio	\$ 19.280.271,34	29	\$ 664.836,94
Gráfico	\$ 1.213.093,49	6	\$ 202.182,25
Maderero	\$ 1.053.246,49	10	\$ 105.324,65
Metalmecánico	\$ 20.058.076,67	29	\$ 691.657,82
Otros	\$ 1.960.081,81	6	\$ 326.680,30
Químico	\$ 35.272.656,27	21	\$ 1.679.650,30
Textil	\$ 12.793.512,85	17	\$ 752.559,58
De la Construcción	\$ 4.595.255,12	10	\$ 459.525,51
TIC's	\$ 467.765,71	4	\$ 16.941,43

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Gráfico 28: Activos totales promedio por sector



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Para realizar el análisis de este Gráfico, se tomo en cuenta los sectores que más cuentan con activos, además de que depende que otras empresas similares ingresen a participar en estos sectores.

Como se pudo apreciar el sector químico, es el que mas cuenta con activos, esto se debe a que es un sector súper tecnificado, y la inversión para ingresar a este es bastante grande, según la muestra se tiene que el sector cuenta con \$35'272.656,27 y que en promedio cada empresa cuenta con por lo menos \$1'679.650,30 de activos. A continuación los sectores Alimenticio, Textil y de la Construcción, también cuentan con cantidades de activos significativos, esto es importante porque cuando las empresas incrementan sus activos es muy probable que su producción también aumente.

La proyección anual de Activos para la población afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. es de \$1.283'226.481,62

#### **4.1.3. Caracterización por el número de empleados contratados por sector.**

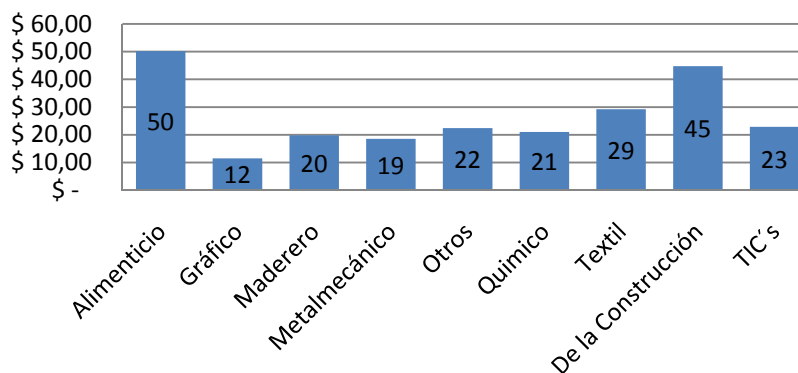
De acuerdo a la tabla y el gráfico se puede ver la generación de empleo en cada uno de los sectores y cual demanda más mano de obra. El Sector Alimenticio según la muestra genera alrededor de 50 empleos, seguidos por el de la Construcción y el Textil.

Tabla 21: Número de empleados por sector

Sector	Empleados	Número de Empresas	Promedio de Empleados
Alimenticio	1806	36	50
Gráfico	161	14	11
Maderero	337	17	19
Metalmecánico	668	36	18
Otros	426	19	22
Químico	884	42	21
Textil	877	30	29
De la Construcción	627	14	44
TIC's	160	7	22

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Gráfico 29: Número de empleados por sector



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.  
Elaborado por: Nancy Andrade G. y Cristóbal Miño R.

Las PYMES es uno de los medios de mayor contratación y generador de trabajo que existe en el Ecuador, si se realiza una proyección anual dada a las 1755 empresas afiliadas podríamos decir que al año aportan con 47.464 plazas de trabajo directas, sin contar con los trabajos indirectos derivados de las diversas actividades como proveedores, canales de distribución etc.

## 4.2. ANÁLISIS FINANCIERO

En los diversos escenarios sociales y económicos en los que se encuentra el país y en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la misma, adquiere gran importancia para todos los sectores productivos de la economía nacional la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad de hacer un análisis comparativo de la situación financiera de las empresas; al encontrarse en un entorno difícil y de incertidumbre con las entidades gubernamentales se debe luchar por ser más competitivo y eficiente financieramente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menor costo.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para penetrar un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones.

### 4.2.1. Dupont

#### 4.2.1.1. Índice de liquidez

Mide el resultado de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo. Es decir muestra la disponibilidad financiera corriente de la empresa por cada dólar de deuda.

$$= \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 1,53$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 1,53 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con 1,53 dólares para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

#### 4.2.1.2. Endeudamiento del activo

Mide el nivel del activo total de la empresa, financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores.

$$= \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = 0,49$$

El 0,49 del total de activos, está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo.

Si el índice mide entre  $0.4 < EA < 0.6$  se puede asumir un manejo óptimo de las empresas. Por el contrario si el endeudamiento es mayor a  $EA > 0.6$ , se va perdiendo autonomía financiera frente a

terceros; y si la situación es contraria y menor a  $EA < 0.4$ , quiere decir que se tiene exceso de capitales propios y se recomienda cierta proporción de deudas.

#### 4.2.1.3. Endeudamiento del activo fijo

Permite establecer el empleo de los recursos financieros de largo plazo en la adquisición de activos fijos.

$$= \text{Deudas Largo Plazo} / \text{Activo Fijo Neto} = 34\%$$

El 34% del pasivo a largo plazo está cubierto por el activo total.

#### 4.2.1.4. Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa vendió sus productos.

$$= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas} = 4\%$$

Esto quiere decir que por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 4%. Este índice permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

#### 4.2.1.5. Rotación del activo total

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$= \text{Ventas Netas} / \text{Activo Total} = 1,74$$

Las empresas están colocando entre sus clientes 1.74 veces el valor de la inversión efectuada. Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada dólar invertido.

#### 4.2.1.6. Razón de endeudamiento

$$= \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = 49\%$$

El 49% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 51% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

#### 4.2.1.7. Rendimiento sobre los activos

Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión.

$$= \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} = 11\%$$

El 11% muestra la capacidad de los activos de generar ganancias.

#### 4.2.1.8. Rendimiento sobre capital contable

Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa.

$$= \text{Utilidad} / \text{Capital} = 21,92$$

Aquella rentabilidad que tiene por objetivo conseguir los fondos (pasivos y Capital) en tal forma que los socios comunes reciban un rendimiento máximo sin caer en riesgos innecesarios.

#### 4.3. DIAGNÓSTICO GENERAL

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria prevalecen las compañías limitadas y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales. Puede afirmarse entonces que en la conformación del capital de la pequeña industria se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. De todos modos es importante señalar que el 97% de las PYMES ha obtenido el Registro Único de Contribuyentes (RUC), lo que evidencia el grado de formalidad o de cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.

En lo referente a empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de la PYME. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas

está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMES.

Entre las razones de mayor incidencia por las que la PYME no exporta o tiene dificultades para hacerlo están: la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos; limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

El mercado interno de la PYME se divide en dos grandes sectores institucionales: el privado, que representa el 79% y el público, que equivale al 21%.

De modo general, el proceso de modernización tecnológica de la PYME, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

En este momento parece claro que no es la mejor opción para la PYME la incorporación de equipo con control numérico computarizado (en forma masiva), por lo que prevalecerá en el futuro el equipamiento con maquinaria de tipo convencional, pues la modernización industrial no necesariamente implica la incorporación de tecnología de punta, ya que éste es un proceso ligado,

ineludiblemente, al perfil tecnológico y económico de las organizaciones, de las cadenas productivas, de los mercados y de la nación. Muestra también la necesidad, en ciertos procesos productivos, de reemplazar el equipamiento manual o de accionamiento mecánico por otros con cierto nivel de automatización.

A lo largo de la investigación se ha constado, una vez más, el papel que, históricamente, desempeña la pequeña y mediana industria en aspectos claves del convivir nacional como la absorción de empleo, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades básicas de la sociedad nacional, la generación de riqueza. No está, por lo tanto, en discusión su aporte al desarrollo del país, sino los problemas que afectan su desenvolvimiento y que impiden que pueda desplegar todas sus potencialidades.

La PYME no es ajena a los problemas, de carácter estructural y coyuntural, que inciden en la condición de los factores de la producción y en la situación competitiva de las empresas. Constatación de ello es, en el pasado reciente, la quiebra de cientos de empresas y el desplazamiento de miles de empleados. Pero asimismo, la reactivación observada, ratifica la flexibilidad o capacidad de adaptación de la PYME a las situaciones cambiantes y, entonces, la necesidad de estimular sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en condiciones adversas.

Se ha podido también verificar que, al interior de las empresas, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los anacrónicos métodos de gestión y otros muy relacionados con la forma de producir, vender y administrar del

pequeño empresario. Pero también se ha constatado que el tamaño de las empresas no es un obstáculo para los procesos de innovación y modernización. En efecto, bien se puede también hablar de una nueva PYME y, consecuentemente, de un nuevo empresario, dispuesto a asumir procesos de cambio. Sin embargo, esta nueva cultura por sí sola no es suficiente, ya que, como se ha demostrado, el entorno o los factores de apoyo, juegan un papel decisivo a la hora de evaluar el estado de la competitividad y las posibilidades de éxito. En dicho entorno, los gremios empresariales y el Estado tienen papeles importantes que desempeñar.

## **Capítulo 5 PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO Y ELEVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO Y ELEVACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.**

De acuerdo al Estudio de Mercado, el Análisis del Entorno, la Caracterización de las PYMES y el Diagnóstico General se ha tomado a bien, recomendar estrategias para el mejoramiento de la competitividad en el Sector Productivo de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Se realizará un listado de propuestas estratégicas, para los sectores afiliados a la CAPEIPI.

### **5.1. ESTRATEGIAS**

#### **ESTRATEGIA 1:**

Comercialización de productos a nivel internacional.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Exportar a mercados internacionales productos de calidad a precios competitivos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Desarrollar una marca paraguas de los sectores productivos.
- Elaborar e implementar un plan de mercadeo.
- Conformar un consorcio de exportación.
- Identificar nichos y segmentos de mercado.

La estrategia que se propone es la comercialización internacional de productos de los sectores por medio de las oficinas comerciales de Cancillería, con esta estrategia lo que se pretende es inducir a la exportación de producto terminado a los diferentes países tomando en consideración los acuerdos comerciales que mantiene el Ecuador.

La búsqueda de nichos de mercado no ha sido suficiente, la comercialización de este tipo de productos no ha llegado a lugares que representen una oportunidad comercial real para el impulso productivo y sostenible.

El desarrollo de alianzas estratégicas con otros países, en donde la calidad y tipo de productos que Ecuador produce es superior en valor agregado será el gancho para la comercialización.

ESTRATEGIA 2:

Investigación tecnológica y procesos productivos en la industria extranjera.

OBJETIVO GENERAL:

Elevar la capacidad productiva y competitiva de las empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificación de nuevos procesos productivos y de manufactura.
- Actualización tecnológica.
- Benchmarking de la industria extranjera.

La Cámara debería realizar una investigación para la tecnificación, que es igual al incremento de la capacidad de producción, lo cual va de la mano con la estrategia planteada, ya que nos permitirá cubrir la demanda local y extranjera en tiempo real con disminución de costos, con la finalidad de poder ser mas competitivos en el mercado.

ESTRATEGIA 3:

Crear una comisión de legislación permanente de protección al productor y consumidor.

**OBJETIVO GENERAL:**

Proteger la industria productiva.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Crear una vinculación directa entre las empresas y entidades del gobierno.
- Generar un sistema de información comercial para impulsar políticas que favorezcan el sector productivo.

El crear una legislación para proteger al productor y consumidor tiene como fin primero vincular al gobierno con el aparato productivo, de esta manera serán ayuda incluyente el uno para el otro y el sector podrá ofrecer el mejor desempeño y satisfacer la expectativa del cliente, logrando colocar los productos en los mercados internacionales.

Al crear una comisión que posea un espacio de concertación público – privada en el que se realicen las sinergias adecuadas para el fomento del sector productivo; además de las instituciones mencionadas anteriormente se debe incluir a la academia, logrando consolidar una trilogía importante que permitirá sincronizar los esfuerzos para no solo tener políticas adecuadas, sino también productos competitivos que se respalden en el capital humano con conocimientos de vanguardia, todo esto desde una perspectiva pragmática.

ESTRATEGIA 4:

Parque industrial.

OBJETIVO GENERAL:

Agrupar a empresas homogéneas para optimizar recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Investigar aéreas propicias para la localización del parque.
- Gestionar financiamiento a largo plazo.
- Negociar con organismos seccionales la dotación de servicios básicos.
- Seleccionar previamente socios para establecer categorías.
- Crear infraestructura.

Apoyar la creación de un Parque Industrial, parte de que primero se realice un bien común para la ciudadanía y el empresario que se dedica a esto.

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas, es que la ubicación de este tipo de industrias muchas veces es limitado, la molestia que causa a la comunidad y las repercusiones que traiga el hecho de producir en sectores residenciales, obliga al productor a cambiarse constantemente de lugar, y no poder pensar en un crecimiento de la infraestructura, es por eso que crear un Parque

Industrial da como resultado estabilidad para el productor, proyección de crecimiento y el poder trabajar tranquilamente sin afectar al entorno.

**ESTRATEGIA 5:**

Mejoramiento continuo.

**OBJETIVO:**

Desarrollar planes de mejoramiento continuo integrales que abarquen el área financiera, de comercialización, producción y de talento humano.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Fomentar la asociatividad.
- Aumentar la competitividad.
- Mejorar la calidad.
- Incrementar la producción.
- Optimizar los recursos.
- Maximizar la rentabilidad.

En los sectores se ha considerado el mejoramiento continuo como una estrategia relevante, que permitirá analizar el estado en el que se encuentran las empresas, conocer los procedimientos que se están realizando, si el recurso humano es

suficiente, si está cumpliendo con las expectativas de la empresa, si es muy poco o si se está invirtiendo más de lo que se debería, si los procesos son efectivos, si se está optimizando costos entre algunas de las variables.

#### ESTRATEGIA 6:

Asociatividad con visión a futuro

#### OBJETIVO

Fortalecer mediante un grupo asociativo la gestión de su cadena horizontal, empezando con compras conjuntas, elaboración del producto bajo estándares de calidad comunes y finalizando con la comercialización del mismo.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ahorrar recursos financieros.
- Incrementar ventas.
- Conseguir nichos adicionales de mercado.
- Crear un centro de acopio de compras / comercialización.

Por otro lado se propone la asociatividad con miras al futuro, con el fin de fortalecer al sector productivo y que exista una sana competencia que permita el

incremento de ventas y que pueda cumplir con procedimientos similares que midan el desempeño que cada empresa tiene.

#### ESTRATEGIA 7:

Créditos para las pymes

#### OBJETIVO

Impulsar líneas de crédito blando para las pymes.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elevar el nivel de competitividad de las pymes.
- Tener crédito de fácil acceso, para la adquisición de maquinaria nueva.

El fácil acceso a créditos para las PYMES, permitirá que la industria sea más competitiva, que crezca la infraestructura física y la estructura tecnológica, lo importante es que estos créditos no sean complicados y que los intereses le permitan trabajar al productor.

ESTRATEGIA 8:

Normalización.

OBJETIVO:

Controlar permanentemente las empresas, con la finalidad de que cumplan las normas INEN.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estandarizar los materiales para que exista una competencia justa entre todas las empresas.
- Desarrollar un centro de investigación tecnológica.

La implementación de sistemas de normalización permitirá mejorar los procesos y procedimientos, garantizando así la calidad.

Conjuntamente con la creación de un centro de investigación tecnológica que coadyuve el incremento de la calidad y producción, la mejora de la competitividad y el fomento de la modernización y diversificación de las industrias.

#### ESTRATEGIA 9:

Implementación de sistemas de certificación.

#### OBJETIVO GENERAL:

Facilitar a las empresas afiliadas a la CAPEIPI la implementación de sistemas de gestión de calidad, que ayuden a mejorar los procesos, procedimientos de las empresas, garantizando la calidad de los productos y que cuente con recurso humano capacitado, con el desarrollo de competencias óptimas para sus empresas, obteniendo el compromiso por parte de los colaboradores en las actividades que realiza la empresa.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer los requisitos de los sistemas de gestión.
- Capacitar al personal con el sistema de gestión adecuado para implantar los requisitos exigidos por las diferentes normas (ISO, HACCP, BPM).
- Desarrollar, implantar, ejecutar, mantener y mejorar un sistema de gestión que tenga como objetivo proporcionar al consumidor productos de calidad.
- Ajustar los productos a las normativas técnicas internacionales.

#### ESTRATEGIA 10:

Creación un centro de investigación tecnológico de la industria alimenticia

**OBJETIVO GENERAL:**

Fomentar la investigación y desarrollo tecnológico, el incremento de la calidad de producción, la mejora de la competitividad y el fomento de la modernización y diversificación de las industrias, a través de la prestación de servicios a sus asociados y la realización de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, públicos o por contrato.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Crear un centro de investigación y desarrollo para el sector, que cuente con una infraestructura adecuada para su funcionamiento.
- Proporcionar al centro de todo lo necesario para su funcionamiento.
- Equipar aulas con medios audiovisuales y didácticos (portátiles, retroproyectors, vídeo, teleconferencia, etc.).
- Brindar servicios de asistencia tecnológica que les permitan ser más competitivos.
- Realizar y solicitar investigaciones de mercado para productos manufacturados por las pymes, considerando el tamaño de mercado y la capacidad instalada.
- Formar y capacitar el personal que labora en las empresas.

## Capítulo 6 **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 6.1. CONCLUSIONES

- La realización de la caracterización y el diagnóstico general de las PYMES contribuye al fomento y la integración de cada uno de los Sectores. Con la participación activa de cada uno de los actores se pudo validar la información proporcionada.
- Al entrevistar a los líderes de opinión, se pudo conocer cuáles son sus necesidades y valorar si los beneficios de la Cámara son suficientes, una de las principales ayudas es la que da la Dirección de Asistencia Técnica de la CAPEIPI.
- El análisis del entorno y el estudio de la realidad de las empresas del sector productivo concluyó que el trabajo en equipo es importante para obtener beneficios de los sectores involucrados con el fin de generar líneas de acción que reactivaran al Sector Productivo.
- Esta investigación contribuyó a que exista un acercamiento de los integrantes de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha con el sector productivo, en

- el cual se destinó un tiempo para intercambio de ideas y se pudo discutir sobre dificultades de los distintos sectores.
- Llevar a cabo una de las estrategias prioritarias “Creación de un Parque Industrial” de alto impacto en el cual las empresas puedan laborar sin problemas de cambio de tipo de suelo y minimizar costos por asociación en el control del medio ambiente.
- La realización de este estudio contribuye al fomento y la integración de cada uno de los Sectores, al evaluar los factores más relevantes que influyen en el progreso de las PYMES.
- Al dialogar específicamente con los líderes de opinión sobre el clima de negocios, marco regulatorio y tramitología, crédito y financiamiento, mercado interno y externo se pudo definir varias estrategias que se consideraron prioritarias, en base a las necesidades detectadas.
- La falta de comunicación e integración tanto entre Sector Público y Privado, se vio reflejado en el desconocimiento de los distintos proyectos que cada una de las entidades de los distintos sectores están llevando a cabo. Es por esto que el desarrollo del estudio permitió generar estrategias que vinculen a los actores como un medio eficaz de difusión de información.
- La falta de mano de obra calificada, los problemas para acceder al crédito y financiamiento, fueron debilidades comunes detectadas en varias empresas lo

que señala una oportunidad para el Gobierno el generar políticas encaminadas en subsanar dichos enunciados.

- Incentivar la generación del Centro de Investigación Tecnológica Industrial, con el fin de promover en las empresas una cultura de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios, para poder contribuir con una industria mas competitiva y tecnificada.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se debe desarrollar un evento específico en el cuál se pueda dar a conocer a todos los participantes de los sectores afiliados a las CAPEIPI, de una manera más detallada, los puntos más importantes de la Políticas que el Gobierno está impulsando para realizar un seguimiento de que estas se están ejecutando.
- La conformación de un Comité de Seguimiento es fundamental para el desarrollo de estrategias planteadas, es de suma importancia, puesto que se corre el riesgo de que las propuestas no se cumpla con el objetivo para el cual fueron realizadas.
- Esta caracterización y diagnostico de estrategia facilita la identificación, el desarrollo y la efectiva implementación de proyectos de mejora para los sectores.

- Se recomienda emprender un Plan de Capacitación a nivel de Gerentes en temas de Buenas Prácticas de Manufactura y Certificación de Calidad ISO 9001:2008, para que los gerentes tengan las herramientas y los conocimientos necesarios para estructurar e implementar en sus empresas una metodología que permita su mejoramiento permanente a través de autogestión y con su propio personal, que tenga su base en la norma y su aplicación permanente en la organización.
- Se recomienda el promover e incentivar a la formación de Redes Productivas a través de la creación de un Centro de Acopio, el cual sea un punto de enlace y distribución de los productos de la Pequeña Industria.
- Se debe implementar un programa de Promoción de Exportaciones, mediante el cual se logre un mayor impacto en el crecimiento económico del país a través de la promoción de exportaciones de productos manufacturados, a través un proceso de ventas sistemático y una relación de trabajo en sociedad que permita la generación, seguimiento y cierre de oportunidades de negocio en los mercados internacionales.
- Sociabilizar los proyectos que se aprueben para mejorar y aportar con ideas que permitan tener proyectos mejor encaminados, permitiendo que se pueda retroalimentar y perfeccionar su creación.

- Poder tener el Centro de Investigación Tecnológico que pueda articular todo lo anteriormente expuesto, con esto centralizar en un solo lugar y poder canalizar la ayuda de mejor forma a las empresas afiliadas.

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS:**

ADRIANI, CARLOS; BIASCA, RODOLFO; RODRÍGUEZ, MAURICIO. *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Colombia, Gráficas de la Sabana Ltda. (2006).

DANTE ILLESCAS, WASHIGTON. *Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos*. Argentina, Macchi Grupo Editor S.A. (2005)

FLACSO – ECUADOR. *Internet y Sociedad en América Latina y el Caribe*. Ecuador, Imprenta RISPERGRAF. (2006)

MONGUE GONZÁLEZ, RICARDO; ALFARO AZOFEIFA, CINDY; ALFARO CHAMBERLAIN, JOSÉ. *TICS en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica, Editorial Tecnológica de Costa Rica. (2005)

PINTO SAAVEDRA, JUAN ALFREDO. *Las PYMES de servicios públicos*. Colombia, Karand Adenauer Stiftung(2007)

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, Alejandro Beltrán, Elsa Torres, Rafael Camargo, Carlos Bello Pérez, *Pymes un reto a la competitividad*, Colombia. (2004)

VALDUÉRTELES BARTOS, GNACIO. *PYMES en las trincheras*. España, Cie Dossat (2007)

VIDAL BENEYTO JOSÉ. *La Ventana Global*. España. Santillana Ediciones Generales (2005)

**REVISTAS:**

DECISIÓN, La revista del cambio empresarial, “**Las pymes como proveedores de las grandes empresas**”. DECISIÓN Edición 25

FÉLIZ, SOCORRO. “**El Poder y las PYMES.**” DECISIÓN, No. 25

MILAN, JULIO. “**Hay que apoyar a las PYMES.**” SEÑALES, No. 81. Enero de 2009

**PÁGINAS DE INTERNET:**

ASÚNSOLO DEL BARCO, ALEJANDRO “Pymes y tecnología: ¿Estamos en ello?”.  
[www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes\\_msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes_msp)

RUIZ, JOSÉ VICENTE. “**Las Pymes y la tecnología**”.  
[www.mastermagazine.info/articulo/10516.php](http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php)

VALENZUELA RODRÍGUEZ, JUAN ALONSO “Las TICS en las PYMES”  
[www.wikilearning.com/monografía/las\\_tics\\_en\\_las\\_pymes](http://www.wikilearning.com/monografía/las_tics_en_las_pymes)

[http://www.micip.gov.ec/onudi\\_libros/competitividad/2.htm](http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm)<sup>1</sup>

[http://www.compraspublicas.gov.ec/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=58&Itemid=128](http://www.compraspublicas.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=58&Itemid=128)

.CARLOS MOLINA GAVILANES

<http://www.hacer.org/latam>

BAIN 2005

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/barreras.htm>

## ANEXO 1

No.- formulario \_\_\_\_\_ Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

El objetivo principal de realizar esta caracterización de las pymes es para formular propuestas y acciones estratégicas que mejoren la competitividad en el sector productivo de las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Buenos Días / Tardes. Mi nombre es ....., estoy colaborando con la Cámara de la Pequeña Industria en un proyecto de investigación que de seguro será de su interés, conocedores del prestigio que posee su compañía nos gustaría que usted sea participe y nos ayude con su criterio. La información que nos proporcione nos servirá para conocer el grado de afectación de algunas herramientas administrativas del entorno empresarial. No hay respuestas correctas ni equivocadas, así que le agradeceremos que, por favor, sea sincero y nos diga lo que para usted es verdad. Todo lo que usted diga será absolutamente confidencial. El formulario durará alrededor de 45 minutos. Usted podrá dar por terminada la entrevista en cualquier momento. ¿Tiene alguna inquietud? ¿Le gustaría participar?

### INFORMACION GENERAL

PI \_\_\_\_\_ RUC: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMERCIAL \_\_\_\_\_ RAZON SOCIAL \_\_\_\_\_

### LOCALIZACION

DIRECCION \_\_\_\_\_

TELF 1 \_\_\_\_\_ TELF 2 \_\_\_\_\_ CELULAR \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

EMAIL \_\_\_\_\_ WEB \_\_\_\_\_

SECTOR PRODUCTIVO \_\_\_\_\_

### CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### REPRESENTANTE LEGAL

NUMERO EMPLEADOS \_\_\_\_\_ TIPO EMPRESA G - Me - P - M GÉNERO \_\_\_\_\_

TOTAL ACTIVOS \_\_\_\_\_ TIPO EMPRESA G - Me - P - M NIVEL DE EDUCACIÓN \_\_\_\_\_

VENTAS POR AÑO \_\_\_\_\_ TIPO EMPRESA G - Me - P - M CARGO EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_

CAPITAL \_\_\_\_\_ VINCULO \_\_\_\_\_

FAMILIAR SI - NO PERSONERIA JURIDICA \_\_\_\_\_

IMPORTA SI - NO EXPORTA SI - NO

### FUERZAS DE PORTER

#### EMPRESA

#### SECTOR

Amenaza de nuevos competidores	ALTA MEDIA BAJA		Existencia de barreras de entrada, Economías de escala, Diferencias de producto en propiedad, Valor de la marca, Costes de cambio, Requerimientos de capital, Acceso a la distribución, Ventajas absolutas en coste, Ventajas en la curva de aprendizaje, Represalias esperadas, Acceso a canales de distribución, Mejoras en la tecnología.
Rivalidad entre los competidores	ALTA MEDIA BAJA		La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores, entre los competidores se define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	ALTA MEDIA BAJA		Facilidades o costes para el cambio de proveedor, Grado de diferenciación de los productos del proveedor, Presencia de productos sustitutos, Concentración de los proveedores, Solidaridad de los empleados, Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores, Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
Poder de negociación de los Compradores o Clientes	ALTA MEDIA BAJA		Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, Grado de dependencia de los canales de distribución, Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos, Volumen comprador, Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa, Disponibilidad de información para el comprador, Capacidad de integrarse hacia atrás, Existencia de sustitutos, Sensibilidad del comprador al precio, Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	ALTA MEDIA BAJA		Propensión del comprador a sustituir, Precios relativos de los productos sustitutos, Coste o facilidad de cambio del comprador, Nivel percibido de diferenciación de producto, Disponibilidad de sustitutos cercanos.

**ENTORNO EMPRESARIAL**

	EMPRESA	SECTOR	
Factores Económicos	ALTA MEDIA BAJA		Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento. Agrupa fenómenos inflacionarios, poder adquisitivo, incertidumbre en el mercado, tipo de cambio, tasa de interés.
Factores Sociales	ALTA MEDIA BAJA		Los factores socioculturales que determina el entorno en el que vives; desde tu familia, tu país, el momento de la historia en el que te encuentras.
Factores Políticos	ALTA MEDIA BAJA		Está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.
Factores Tecnológicos	ALTA MEDIA BAJA		Si la tecnología es altamente necesaria para el giro del negocio.

**Dupont**

El sistema Dupont fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC). Este sistema reúne el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con que la empresa utilizó sus activos para generar ventas.

CUENTA	VALOR	ÍNDICES	INTERNACIONAL	SECTOR	EMPRESA
VENTAS USD.		INDICE DE LIQUIDEZ			
COSTO VENTAS USD.		COSTO DE VENTAS			
GASTOS FINANCIEROS USD.		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO			
IMPUESTOS USD.		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO			
ACTIVOS CIRCULANTES USD.		MARGEN DE UTILIDAD NETA			
ACTIVO FIJO USD.		ROTACION DEL ACTIVO TOTAL			

OTROS ACTIVOS USD.		RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS			
INVERSION USD.		MULTIPLICADOR DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO			
PASIVO USD.		RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE (RSC)			
DEUDA LARGA USD.					
JUBILACION USD.					