

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO SUBSECTOR EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y
PUBLICACIONES PERIÓDICAS
D2212**

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

EDISON ANDRÉS ESCOBAR YUGCHA

DIRECTORA: ING. CARMEN DAZA

QUITO, 2010

DIRECTORA DE DISERTACIÓN:

Ing. Carmen Daza

INFORMANTES:

Ing. Genoveva Zamora

Ing. Ximena Villamar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES, 3

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
 - 1.1.1 La Industria de edición de Periódicos, Revistas y Publicaciones Periódicas en el Distrito Metropolitano de Quito, 11
 - 1.1.2 Integrantes del Sector y su Participación, 18
- 1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 20
 - 1.2.1 Objetivo General, 20
 - 1.2.2 Objetivos Específicos, 20

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 22

- 2.1 METODOLOGÍA, 22
 - 2.1.1 Base de Datos y Logística, 24
 - 2.1.2 Procesamiento de Datos, 28
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 28
 - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 28
 - 2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico, 29
 - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 29
 - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 30

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 31

- 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 31
 - 3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica, 33
 - 3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional, 42
 - 3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales, 51
 - 3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales, 68
 - 3.1.5 Recursos Financieros, 75

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYME'S, 82

- 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYME'S, 83
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYME'S, 88
- 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 111

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 121

- 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 121
- 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 138
- 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 147
- 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 158

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 165

- 6.1 CONCLUSIONES, 165
- 6.2 RECOMENDACIONES, 172

BIBLIOGRAFÍA, 182

ANEXOS, 184

- ANEXO 1, 185
- ANEXO 2, 186
- ANEXO 3, 195

RESUMEN EJECUTIVO

El interés por conocer la evolución y desarrollo de las PYME's compete a los ámbitos locales hasta los mundiales, considerando que estas empresas en el tiempo han venido incrementando sus esfuerzos de gestión por sobrevivir en un ambiente lleno de complejidades y turbulencias aunadas a dificultades para la obtención de créditos, bajo desarrollo tecnológico y de sistemas de información, amenazando su supervivencia.

Las PYME's constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99.9% de unidades económicas, contribuyendo significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en que se forman grandes empresarios y el vehículo para el auto desarrollo de millones de personas.

El aparato productivo de un país se refuerza en parte, por el desarrollo de su industria manufacturera. En Pichincha, este sector representa el 31,31% considerando la producción total de las 555 unidades económicas que tienen presencia en 21 de los 23 subsectores que lo conforman de acuerdo con la clasificación realizada por la CIIU, según cifras del INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS(INEC) - Manufactura y Minería 2005.

INTRODUCCIÓN

En todas las economías del mundo, las PYME's son el principal motor generador de puestos de trabajo, las empresas de mayor aporte al PIB ¹ (en economías desarrolladas), las de mayor contribución a los procesos de redistribución de ingresos, sin embargo la atención que se les brinda es poca, el apoyo que se les da es escaso o ninguno, siendo más bien un ambiente lleno de barreras el predominante factor en la industria.

Cuando de desarrollar políticas económicas o planes de impulso a la producción se habla, uno de los errores más comunes que se comete es que se deja de lado o no se les da la importancia que se merecen las pequeñas y medianas empresas dentro de la estructura productiva de un país o región, es por esto que los grandes beneficios, los mejores impulsos se los da pensando en las grandes empresas y dejando en segundo plano las empresas de menor tamaño, relativamente.

De un total de 1.584 industrias a nivel nacional, alrededor del 77% de empresas se ubican entre Pichincha y Guayas, el 15% se reparten entre Azuay, Manabí y Tungurahua y el 8% se reparte en el resto del país; el Distrito Metropolitano de Quito cuenta entonces con un 1/3 del total de la industria manufacturera del Ecuador, siendo éste un foco de vital importancia para la industria manufacturera, según un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).

¹ PRODUCTO INTERNO BRUTO.

La presente investigación realiza la aplicación de una encuesta al sector manufacturero clasificado por CIU² D2212 EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES, como parte del Estudio: **¿Cuál es el estado actual en que se encuentran la PYME's de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizacional para la calidad de empleo en Quito?**,³ que se lleva a cabo a través del Grupo de Investigación PYME's de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, en convenio con el Grupo de Investigación PYME's de la Universidad de Cartagena, en Colombia.

El grupo de investigación PYME's QUITO, se encuentra apoyado por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) y la Superintendencia de Compañías, las cuales han dispuesto sus instalaciones y las bases de datos de las empresas del sector manufacturero, para la realización del estudio exploratorio de la presente investigación.

² CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.

³ Cfr. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (2009). *Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera.*

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

El término PYME se refiere a aquellas unidades económicas que se dedican a transformar la materia prima e insumos en productos finales, así como la prestación de servicios,⁴ además se clasifican de acuerdo al CIU: alimentos, confecciones, cuero y calzado, gráfico, plástico, madera, materiales de construcción, metalmecánica, etc.

La Comunidad Económica Europea, La Comunidad Andina, La ley de Fomento Artesanal, la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, el INEC, la Superintendencia de Compañías definen a las PYME's en base a un criterio uniforme, se basan en el número de empleados, en su capital fijo y en el total de sus ingresos, de esta manera distinguiendo muy claramente entre: microempresas, artesanales, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares y su ingresos son de hasta 100 mil dólares.

⁴ Cfr. REVISTA EKOS. (2004). *PYME'S el pilar oculto de la economía*. No. 126. p. 17.

- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria:** puede tener hasta 50 obreros, su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 75 mil dólares y sus ingresos son de hasta un millón de dólares.
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares y sus ingresos son de hasta cinco millones.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores, 120 mil dólares en activos fijos y sus ingresos son de hasta cinco millones.

Cuadro No. 1

Clasificación empresas según la ALADI

	MICRO EMPRESA	ARTESANAL	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 - 9	≤ 20	10 -49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20.000	27.000	75.000	≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100.000		100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000

Fuente: Asociación Latinoamericana de Integración

Elaborado por: Andrés Escobar

Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país.⁵

⁵ Cfr. M., ROCHE. (2009). *Cámara de la pequeña Industria del Guayas*. [www.capig.org.ec]

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha también nos muestra un criterio sobre la clasificación de las empresas, incluyendo además empresas grandes, así se puede efectuar una comparación tanto en ingreso total de activos y empleados entre las PYME's y las mencionadas empresas.

Cuadro No. 2

Clasificación empresas según la CAPEIPI

	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Número de empleados	1 - 9	Hasta 49	50 – 199	Mayor a 200
Valor Bruto de Ventas anuales (US\$)	100.000	1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Mayor a 5.000.000
Valor Activos totales (US\$)	Menor a 100.000	de 100.001 a 750.000	De 750.001 a 4.000.000	Mayor a 4.000.000

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Andrés Escobar

La industria manufacturera según datos de la encuesta nacional por muestreo a la producción industrial, realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) aporta con el 64,2% a la producción industrial total.⁶

Sin embargo las PYME's en el Ecuador aportan al PIB con apenas un 10% al Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero, las grandes empresas, aunque son mucho menos aportan más al PIB, y un claro ejemplo nos muestra el Diario Expreso que en una de sus publicaciones señala que la facturación de 400 empresas grandes equivale al 78% del PIB,⁷ esto significa que las PYME's son un gran número pero con una escasa participación y creación de valor.

⁶ Cfr. GRUPO HOY. (2009). [www.explored.com.ec/noticias-ecuador/industria-manufacturera]

⁷ Cfr. DIARIO EXPRESO. (2009). [www.expreso.ec/ediciones/2009/08/09/informe/la-riqueza-del-pais]

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

Cuadro No. 3

Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías

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

Fuente: Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

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

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

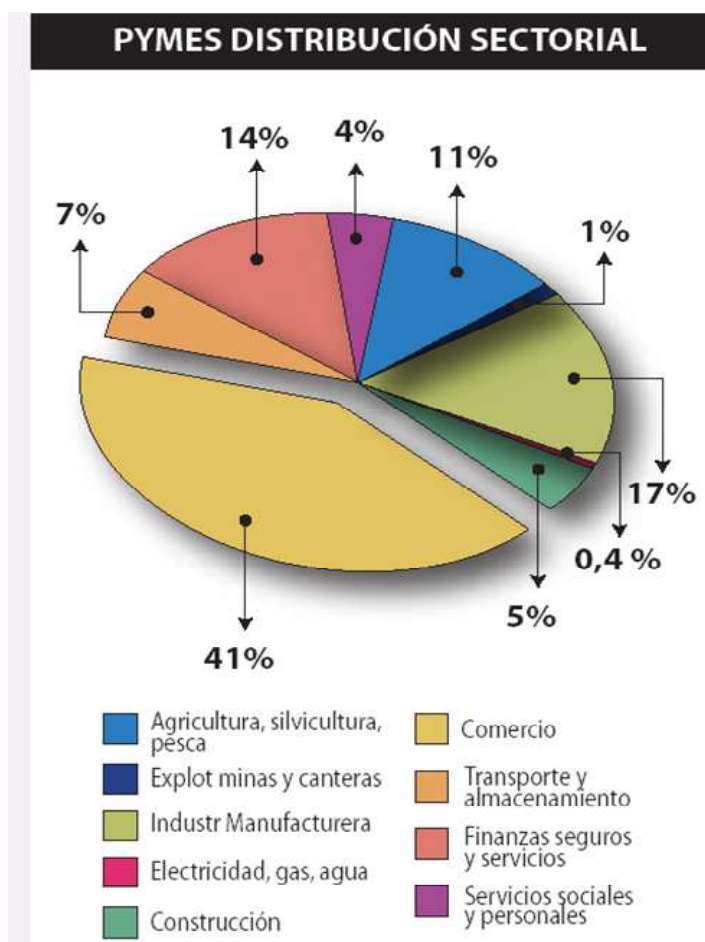
Valor bruto de las ventas anuales: se entiende por valor bruto de ventas anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

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

En nuestra investigación se clasifica entre pequeñas y medianas industrias según el número de empleados en las empresas.

Gráfico No. 1

Distribución Sectorial de las PYME's



Fuente: Revista Económica del IDE. PERSPECTIVA Febrero 2006

Elaborado por: IDE

Alrededor del 17% de las PYME's en el en Ecuador están concentradas en actividades de manufactura, y de la misma forma que sucede en Perú y Colombia, las

PYME's de nuestro país están ubicadas en las grandes urbes, siendo así que el 48% del total de PYME's del Ecuador se encuentran en Quito, seguido con el 37% que se encuentran en el Puerto Principal, el número restante se esparce por varias provincias del país, entre las cuales podemos destacar Azuay con el 5%, El Oro con el 3%, Manabí 2%, Tungurahua, 2%, y si comparamos con la distribución de las grandes empresas, ésta es muy similar geográficamente.

Según la CAPEIPI la situación actual y los principales problemas que afrontan hoy en día las PYME's en el Ecuador son:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno, se estima que un máximo del 12% de las PYME's ha tenido alguna experiencia de exportación.
- Incipiente penetración de PYME'S al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.

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

Cuadro No. 4

CIIUs Consolidado de PYME's en el Distrito Metropolitano de Quito

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios

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

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

Cuadro No. 5

CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYME's

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios

1.1.1 La Industria de edición de Periódicos, Revistas y Publicaciones Periódicas en el Distrito Metropolitano de Quito

El tema de investigación para la presente disertación es el CIIU D2212, Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas.

Antes de adentrarse en el estudio, se considera importante exponer las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D22, según la clasificación industrial internacional uniforme, referente al detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector, y son las siguientes:

Cuadro No. 6**Subactividades CIU D22**

COD.CIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
22	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.
221	ACTIVIDADES DE EDICIÓN.
2211	EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2211.0	EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2211.00	Edición de atlas y mapas.
2211.01	Edición de libros y folletos en general.
2211.09	Edición de partituras y otras publicaciones.
2212	EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS.
2212.0	EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS.
2212.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenidos técnicos o generales, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).
2213	EDICIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
2213.0	EDICIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
2213.00	Edición de materiales grabados en discos gramofónicos.
2213.09	Edición de materiales grabados en otros medios de reproducción.
2219	OTROS TRABAJOS DE EDICIÓN.
2219.0	OTROS TRABAJOS DE EDICIÓN.
2219.00	Edición de fotografías, grabados y reproducción de obras de arte.
2219.01	Edición de tarjetas postales, horarios, formularios, carteles, etc.
2219.09	Edición de otras obras impresas.
222	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.
2221	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.
2221.0	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.
2221.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales
2221.01	Impresión de sellos postales, timbres fiscales, papel moneda para el gobierno.
2221.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.
2221.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.
2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESIÓN.
2222.0	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESIÓN.
2222.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.
223	REPRODUCCIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
2230	REPRODUCCIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
2230.0	REPRODUCCIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
2230.00	Reproducción de discos gramofónicos, cintas magnetofónicas, cintas de vídeo y cintas de computadora a partir de grabaciones originales, reproducción de discos flexibles, duros o compactos de computadora, reproducción de programas comerciales de computador

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios

Cuadro No. 7

Información Financiera por segmentos - Quito

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS				
PERÍODO: 2007 - 2008				
POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN				
NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES				
TOTAL QUITO				
SEGMENTO	2007		2008	
	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES
TOTAL SEGMENTO	12.445	25.335.633.432	12.320	30.127.112.095
MICROEMPRESA	5.001	97.842.642	4.643	85.195.332
PEQUEÑA	4.632	1.399.292.246	5.646	2.924.305.881
MEDIANA	2.000	3.297.922.641	1.434	4.478.199.777
GRANDE	812	20.540.575.902	597	22.639.411.104

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

Para el periodo 2007 las PYME's representaron el 53% del total de compañías en el Distrito Metropolitano de Quito, mientras que para el periodo 2008 representaron el 57%; los ingresos operacionales muestran un incremento, siendo así que en el año 2007 las PYME's tuvieron una participación del 18,5%, en tanto que en el 2008 fue de 24,5%.

Así se concluye que aunque no aumentó de manera significativa la población de PYME's entre el año 2007 y 2008, se visualiza una mejor participación en cuanto a los ingresos operacionales.

En cuanto a las grandes empresas podemos destacar que existe un decremento en el número de empresas, ya que en el 2007 representaban el 6,5% mientras que en el 2008 bajaron al 5%, sin embargo esto no afectó a sus ingresos operacionales siendo estos el triple que los de las PYME's para el año 2008.

Gracias al aporte de la Superintendencia de Compañías y la información que ellos brindaron al proyecto se pudo obtener datos sobre la información financiera de la actividad Industrias Manufactureras (D).

Cuadro No. 8

Actividad Económica D: Industrias Manufactureras

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

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

Cuadro No. 9

D22 Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS					
ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS					
ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIONES DE GRABACIONES					
CIUDAD DE QUITO					
AÑO 2007					
Principales Variables	Gran Total Quito	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran Empresa
Número de Compañías	132	34	59	25	14
Activo	149.708.674	731.998	11.747.116	33.016.908	104.212.652
Pasivo	88.001.367	607.550	8.714.082	20.692.035	57.987.700
Patrimonio	61.707.307	124.448	3.033.034	12.324.873	46.224.952
Ingresos Operacionales	220.693.317	664.790	18.642.044	43.841.472	157.545.011
Utilidad del Ejercicio	10.008.416	11.879	677.303	1.720.356	7.598.879
Perdida del Ejercicio	- 677.428	- 249.444	- 233.458	- 60.769	- 133.757

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

El cuadro No. 8 nos muestra que existen 827 empresas entre pequeñas y medianas en la ciudad de Quito, esto representa el 62% del total de compañías manufactureras (D).

El cuadro No. 9 nos muestra que existen 84 empresas entre pequeñas y medianas en la ciudad de Quito en la actividad D22, esto representa el 64% del total de empresas.

Cuadro No. 10

Porcentajes Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Utilidades y Pérdidas, PYME's y Gran Empresa, Actividad D22

	% PYME'S	% Gran Empresa
Número de Compañías	63,6	10,6
Activo	29,9	69,6
Pasivo	33,4	65,9
Patrimonio	24,9	74,9
Ingresos Operacionales	28,3	71,4
Utilidad del Ejercicio	24,0	75,9
Pérdida del Ejercicio	43,4	19,7

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

En el cuadro No. 10 puede verse que a la actividad D22 le corresponden los siguientes porcentajes con respecto al gran total: 30% de los activos, 33,4% de los pasivos, el 25% del patrimonio, el 28,3% de los ingresos operacionales, el 24% de la utilidad del ejercicio y el 43,4% de la pérdida del ejercicio.

Además el cuadro No. 10 nos permite destacar dos cosas, las grandes empresas poseen un 70% de activos y el 75% de utilidad, esto denota una eficiencia en el

uso de los activos como generadores de utilidad, mientras que en las PYME's podemos ver que poseen el 30% de activos y apenas generan el 24% de utilidad; y finalmente la perdida del ejercicio en las PYME's casi abarca el 50% mientras que las Grandes Empresas aportan a este indicador con el 20%.

1.1.2 Integrantes del Sector y su Participación

El CIU D22 esta conformado por varias subactividades. En el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan de año 2007.

Cuadro No. 11

Subactividades CIU D22

D22	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.		
SUBACTIVIDADES	DETALLE	TOTAL EMPRESAS	TOTAL N (D.M.Q)
2219	OTROS TRABAJOS DE EDICIÓN.	1	0
2213	EDICIÓN DE MATERIALES GRABADOS.	2	1
2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESIÓN.	26	16
2212	EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS.	31	22
2211	EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.	34	26
2221	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.	89	72
Total Empresas		183	137

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

De las subactividades mostradas en el cuadro No. 11, esta investigación se centra en el CIIU D2212 (edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas), con una participación del 17%, su representatividad hace que el estudio se centre en esta subactividad

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.2.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica en convenio con la Universidad de Cartagena – Colombia, aplicado a la investigación del CIIU D2212, propone:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad de empleo, en la mediana y pequeña empresa (Pyme) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tomando de referencia el objetivo general del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIIU D2212, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas según la clasificación CIIU D2212
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.
- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad de empleo en el sector.
- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológico e información en la calidad de empleo.
- f) Proponer las acciones estratégicas que el subsector estudiado debe adoptar para el mejoramiento del mismo a fin de que eleve sus niveles de competitividad.

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES

2.1 METODOLOGÍA

Se realizó un tipo de investigación descriptiva utilizando el método de encuesta bajo la modalidad cara-a-cara con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible para el Distrito Metropolitano de Quito; previa a la toma de encuestas se llevó a cabo una capacitación al personal del equipo de estudiantes y profesores que conforman el equipo de trabajo PYME's, los estudiantes hicieron de encuestadores y los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores. La capacitación tuvo una duración de cuatro horas, llevada a cabo por la CAPEIPI, la directora del proyecto PYME's y profesores de la PUCE. En la capacitación se definió la manera de utilizar la herramienta de la encuesta y de seleccionar a los entrevistados.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio del 2009, de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores fueron responsables de garantizar la calidad de la información recopilada; luego de receptadas las encuestas la dirección del proyecto constató que la información estuviera completa.

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

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

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

La ficha técnica para el estudio de las subactividad D2212 con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es la siguiente:

Gráfico No. 2

Ficha técnica

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	18
Rama de Actividad	Industria Manufacturera (D)
Rama de Subactividad	Edición de Periódicos, Revistas y Publicaciones Periódicas
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYME's

Elaborado por: Andrés Escobar

Para la introducción de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17) y estuvo a cargo de un experto en el tema. Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.

2.1.1 Base de Datos y Logística

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

Tanto la base proporcionada por la Superintendencia de Compañías como la de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, corresponden a las PYME's ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito e incluyen las parroquias de Tumbaco, Cumbayá, Sangolquí, Conocoto, Calderón y Carapungo.

Al realizar el trabajo con la base de datos de la Superintendencia de Compañías se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 12**Resumen base de datos Superintendencia de Compañías**

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIU D2212 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	Superintendencia de Compañías
Si aplica	14
No aplica	0
El teléfono no corresponde	0
Total Compañías	14

Fuente: Base de Datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Escobar

En la base de datos de la CAPEIPI constan 19 empresas de las cuales 14 empresas constan de igual forma en la base de datos de la Superintendencia de Compañías (Anexo 1) por lo que se trabajó con las 4 restantes y se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 13**Resumen base de datos CAPEIPI**

BASE DE DATOS CAPEIPI CIU D2212 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	CAPEIPI
Si aplica	4
No aplica	0
El teléfono no corresponde	0
Total Compañías	4

Fuente: CAPEIPI

Elaborado por: Andrés Escobar

Finalmente, al unir las dos bases de datos, se obtiene un Universo de 18 empresas, con las que se obtiene la muestra de la siguiente forma:

Cuadro No. 14**Muestra Estadística**

Población (real)	18
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
error máximo	10%
Muestra (n)	15

Fuente: Proyecto de Investigación PYME's

Elaborado por: Andrés Escobar

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

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de empresas por CIIU

Z² = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e² = límite de aceptación de error muestral

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No. 14 obtenemos la muestra de 15 empresas para el CIIU D2212 correspondiente a Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas.

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

Cuadro No. 15

Resumen de llamadas de la muestra

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	Superintendencia de Compañías	CAPEIPI
Citas obtenidas y concretadas	5	1
Citas obtenidas no atendidas	0	0
No aplica	1	0
No corresponde el teléfono	1	0
No les interesa participar	1	1
No se concretó la cita	3	2
Total llamadas	11	4
Total	15	

Fuente: Base de datos Llamadas Telefónicas

Elaborado por: Andrés Escobar

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 6 empresas, de las cuales 2 son medianas y 4 son pequeñas.

Medianas	Pequeñas	Total
2	4	6

2.1.2 Procesamiento de Datos

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

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

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

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

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional

La gestión organizacional se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (21) cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de

la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico

Respecto al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5- 2.7 a 2.14 (13) cuyos contenidos tratan de: Uso de Internet para su operación; pagina Web de la empresa; comercio electrónico, transacciones; tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizacionales y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3- (3) y a lo que se refieren estos puntos es a: tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones,

información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo

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

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

En total la encuesta contiene 54 preguntas con 8 secciones; en el Anexo No. 2 se adjunta la encuesta completa.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector manufacturero, específicamente a los de Edición de Periódicos, Revistas y Publicaciones Periódicas.

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.⁸

El proceso de Planificación Estratégica permite definir cuál es la posición presente de la empresa, la posición deseada de la empresa para el futuro y de qué manera alcanzarla en un tiempo determinado. La planificación estratégica responde a las preguntas ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Es común que las grandes empresas usen la Planificación Estratégica como un proceso que les permite tener una clara visión de hacia donde se dirige la empresa; implica conocer qué se debe hacer para lograrlo, qué recursos y estrategias necesita para alcanzar los objetivos, y de este modo las acciones estén orientadas hacia la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo; sin embargo las PYME's, no tienen una cultura de planificación, ni cuentan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo; esto obedece al desconocimiento de las herramientas existentes y del proceso de planificación, a esto se suma la falta de sistemas de información adecuados que

⁸ [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrategica.html]

les permita conocer el entorno y su condición interna, tomar las decisiones oportunas y adecuadas a la vez que se establecen las directrices del negocio.

En su mayoría las PYME's desconocen que “la planeación estratégica como parámetro de desempeño de las organizaciones, permite direccionar y encauzar a las empresas dentro de un entorno competitivo”⁹

El uso efectivo de los recursos es una parte primordial dentro de la Planificación Estratégica, en la encuesta la pregunta 1.8 consulta sobre la distribución del capital, los datos obtenidos revelan que para el CIIU D2212 Edición de periódicos revistas y publicaciones periódica la distribución del capital de la empresa según su origen es 100% privado nacional, y no existe capital público ni extranjero como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 16

Información General - 1.8

ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje
Privado Nacional	2	100%	4	100%
Público	0	0%	0	0%
Extranjero	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Como podemos observar el cuadro No. 16 nos muestra que las PYME's de este sector manufacturero no cuentan con más recursos aparte de los propios nacionales,

⁹ Cfr. L., LEBRET. (2006). *Caracterización de las PYME's de Bogota mediante el uso de información secundaria*. Bogotá: Centro de estudios Economía y Humanismo: Universidad Santo Tomas. Editorial Carrera. p. 22.

es decir se debe poner énfasis y darles el uso adecuado y eficiente para poder sacarles el mejor provecho a dichos recursos, y esto se logra mediante una adecuada planificación con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones pero que no queden solo en un papel sino que formen parte y sean conocidos por los empleados de la organización

Para nuestro estudio la sección 5 Recursos Organizacionales nos muestra el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas.

3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector D2212 se detallan a continuación:

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

Cuadro No. 17**Pregunta 5.1**

PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANA	PEQUEÑA
Si	100%	100%
No	0%	0%
En Construcción	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar**Gráfico No. 3****Pregunta 5.1****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar

Los resultados de las encuestas nos muestran que tanto las empresas medianas como las pequeñas cuentan con un Plan Estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones.

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

Cuadro No. 18

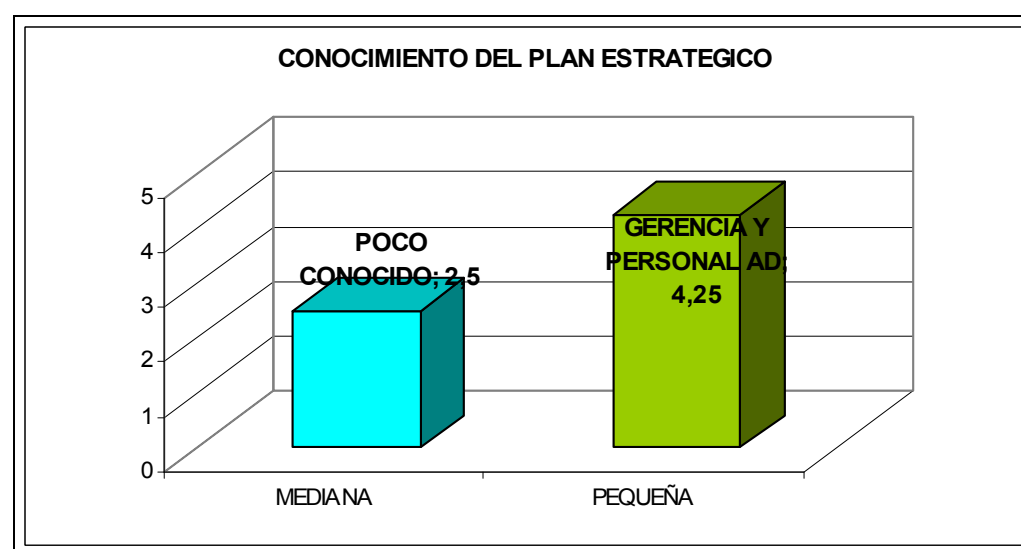
Pregunta 5.2

TIPO CIA.	No. EMPRESAS	PUNTAJE	PROMEDIO
MEDIANA	2	5	2,5
PEQUEÑA	4	17	4,25
TOTAL	6	22	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 4

Pregunta 5.2



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

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

Los datos indican que en las medianas empresas es menos conocido el plan estratégico con apenas el 2,5 de promedio que nos daría como resultado que es poco conocido, en tanto en las pequeñas empresas el plan estratégico es conocido, con el 4,25 de promedio que nos da como resultado que es conocido por la gerencia y el personal administrativo, si consideramos que el promedio general es de 3,37 sobre una puntuación máxima de 5 entonces se dice que el plan estratégico es conocido en un 70% a nivel general.

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

Cuadro No. 19

Pregunta 5.3

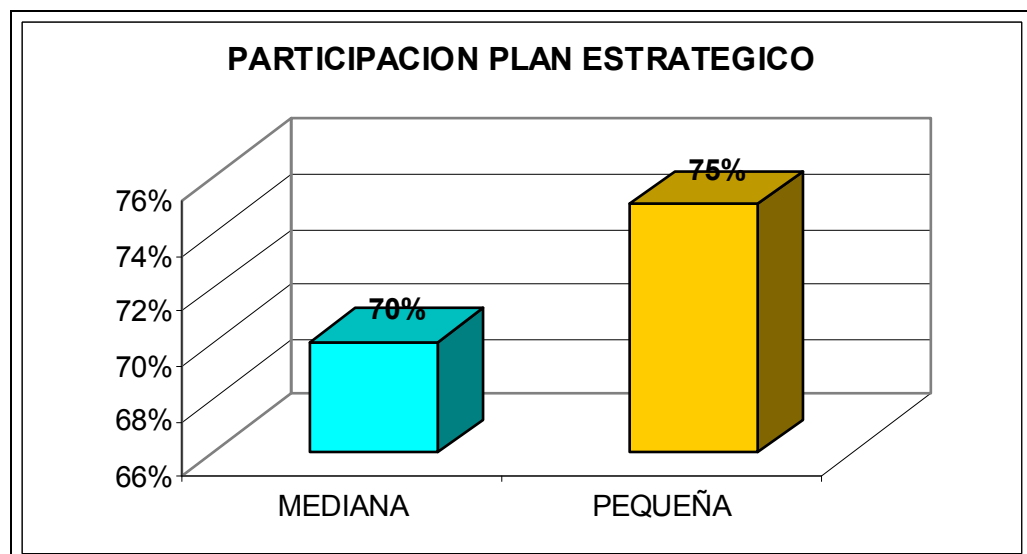
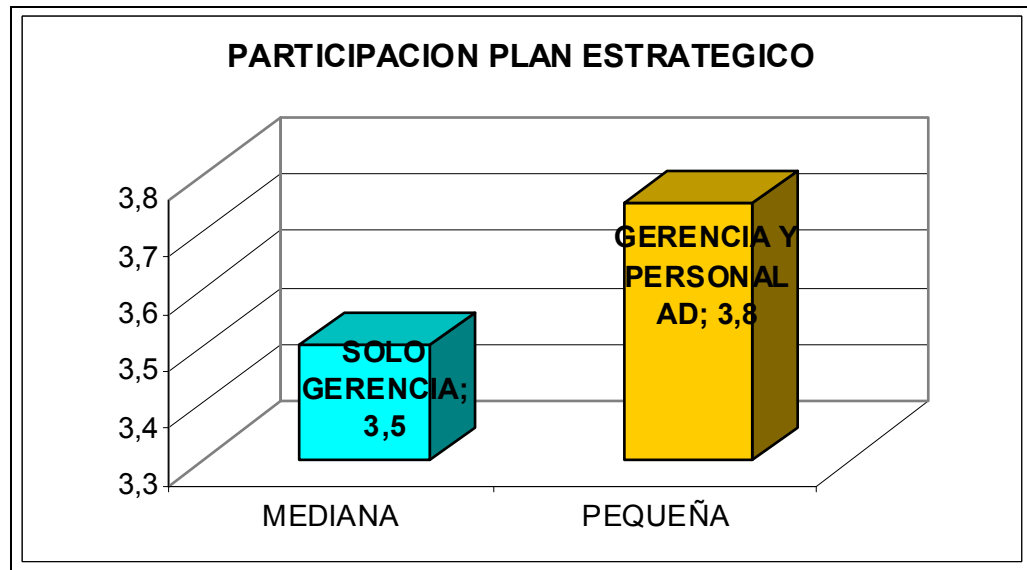
Tipo Cía.	Puntaje Part.	Promedio	Porcentaje
MEDIANA	7	3,5	70%
PEQUEÑA	15	3,8	75%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 5

Pregunta 5.3



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

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

- Participan unos pocos 1
- Participan algunos 2

- Participa solo la gerencia 3
- Participa la gerencia y el personal administrativo 4
- Participan muchos 5

En la mediana empresa la calificación fue de 3,5 (70%) lo cual indica que participan la gerencias y el personal administrativo en la elaboración de los planes; y en la pequeña empresa la calificación fue de 3,8 (75%) mostrando al igual que en la mediana empresa la participación de las gerencias y el personal administrativo; esto denota que existe una buena comunicación tanto en la mediana como en la pequeña empresa, y esto talvez sea resultado de los pocos empleados que ahí laboran.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 20

Pregunta 5.4

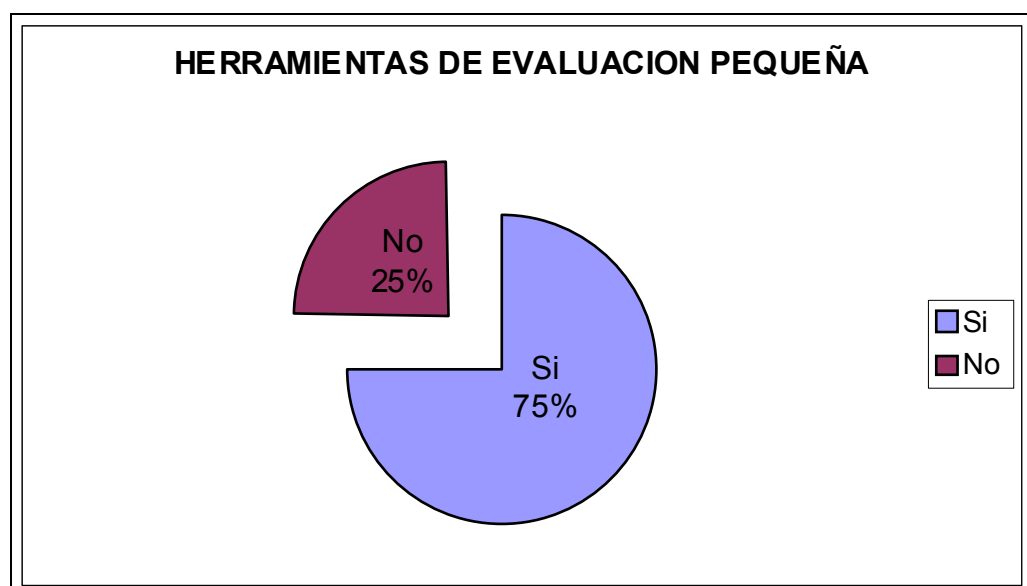
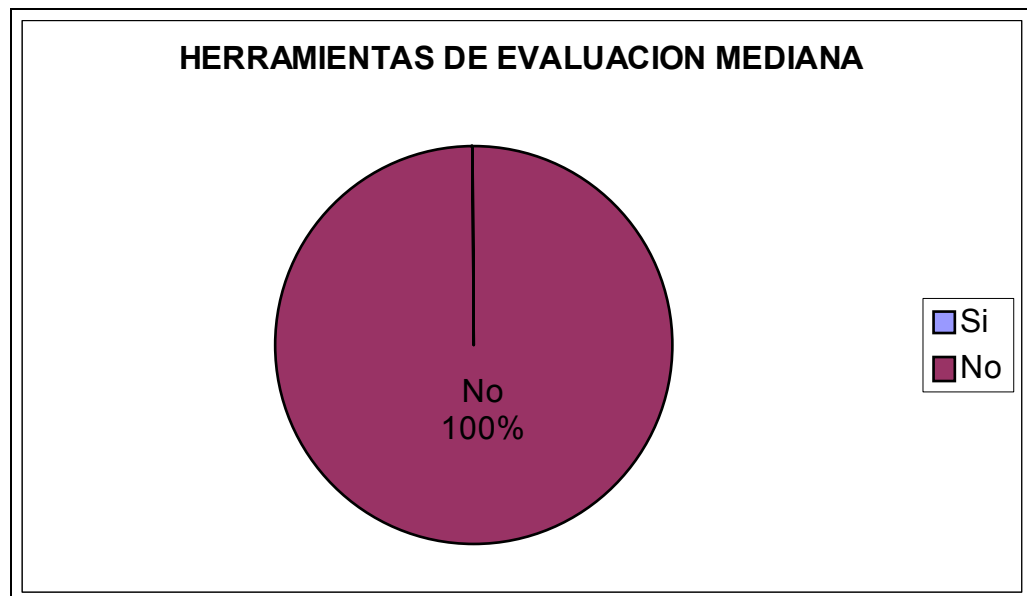
MEDIANA	Herramienta Evaluación	PEQUEÑA	Herramienta Evaluación
Si	0%	Si	75%
No	100%	No	25%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 6

Pregunta 5.4



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de la empresas medianas no cuentan con una herramienta para evaluación del plan estratégico, mientras que en las pequeñas apenas el 25% no disponen de la herramienta, en tanto que un 75% dispone de alguna herramienta para la evaluación, tal como pude verse en el gráfico.

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

Cuadro No. 21

Pregunta 5.5

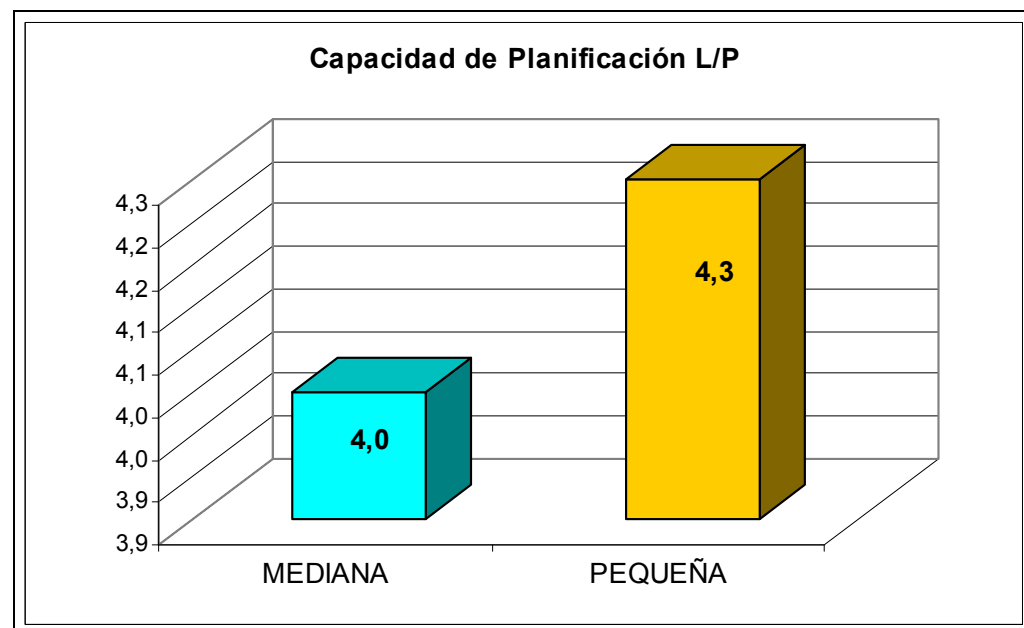
Tipo Cía.	Puntaje	Capacidad de Planificación	Porcentaje
MEDIANA	8	4,0	80%
PEQUEÑA	17	4,3	85%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 7

Pregunta 5.5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

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

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

La planificación estratégica es un proceso fundamental para el desarrollo de las PYME's ya que permite plantearse el camino o la ruta a seguir para alcanzar las metas y resultados planteados, mediante la utilización de los recursos adecuados y el correcto desempeño del personal se orienta las acciones de la empresa hacia la sostenibilidad y desarrollo a largo plazo.

Las PYME's del subsector D2212 tienen una cultura de planificación claramente definida, ya que el 100% (6 empresas) dicen contar con un plan estratégico claramente definido.

Pero no sirve de nada tener un plan estratégico en papeles sino se cuentan con los mecanismos adecuados para dar a conocerlo en la organización, se observa que el 33% (2 empresas) declara que es poco conocido, mientras que el 66% (4 empresas) dice que es conocido por la gerencia y el personal.

En la participación en la elaboración de la planificación estratégica, el promedio de 3,5 nos muestra que en este proceso solo participa la gerencia dejando a un lado al resto de la organización.

Y finalmente los resultados concuerdan con que el plan estratégico esta simplemente en una hoja de papel ya que apenas el 50% de las empresas dicen contar con una herramienta para la evaluación del plan estratégico, esto revela la nula o poca aplicación de estrategias en este sector, aunque tengan la herramienta diseñada.

Una planeación estratégica adecuada a largo plazo permite a las empresas estar atentas y preparadas a cambios inesperados, a definir objetivos y metas claras, y destinar los recursos y su utilización de manera eficiente; la encuesta nos revela que las empresas del subsector D2212 tienen alta propensión a la planificación a largo plazo, con un promedio de 4 que nos indica que realizan esta actividad casi siempre.

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

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizativo se analizan en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D2212 se detallan a continuación:

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

(Respuesta única)

- **IC** Innovación y creatividad

- **FFC** Flexibilidad frente al cambio _____
- **DFR** Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) _____
- **SS** Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NS/NR** No sabe o no responde _____

Cuadro No. 22

Pregunta 5.6

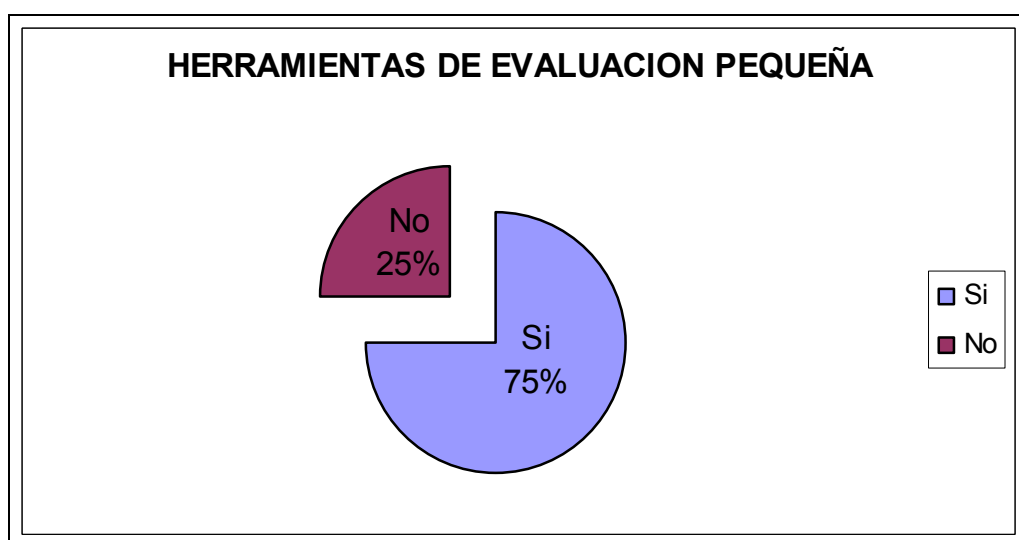
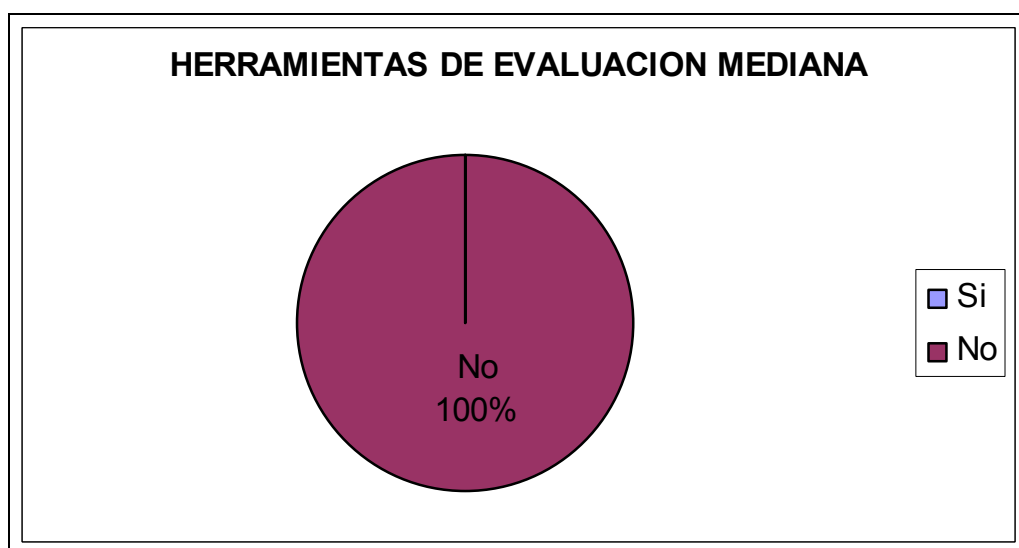
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	PORCENTAJE	No. de Cías.	PORCENTAJE
IC	0	0%	0	0%
FFC	2	100%	3	75%
DFR	0	0%	0	0%
SS	0	0%	1	25%
Otra	0	0%	0	0%
NSNC	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 8

Pregunta 5.6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

La mediana empresa encontramos que el 100% es FFC (Flexible Frente al Cambio), mientras que en las pequeñas el 25% nos muestra que la actitud y valores centrales de la empresa son SS (Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa)) y el 75% es FFC (Flexible Frente al Cambio), estos resultados muestran que las PYME's de este sector no se arriesgan y no toman riesgos y más bien esperan y reaccionan según la ocasión.

Apenas el 16% de las empresas (1) tiene como valores centrales el sentido social, esto denota que está conciente de la responsabilidad social como actividad implícita en las operaciones empresariales. El papel que cumple una empresa en la sociedad es fundamental y se debe tener presente la relación de esta con cada uno de los actores ya sean estos directos o indirectos.

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

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

Cuadro No. 23

Pregunta 5.7

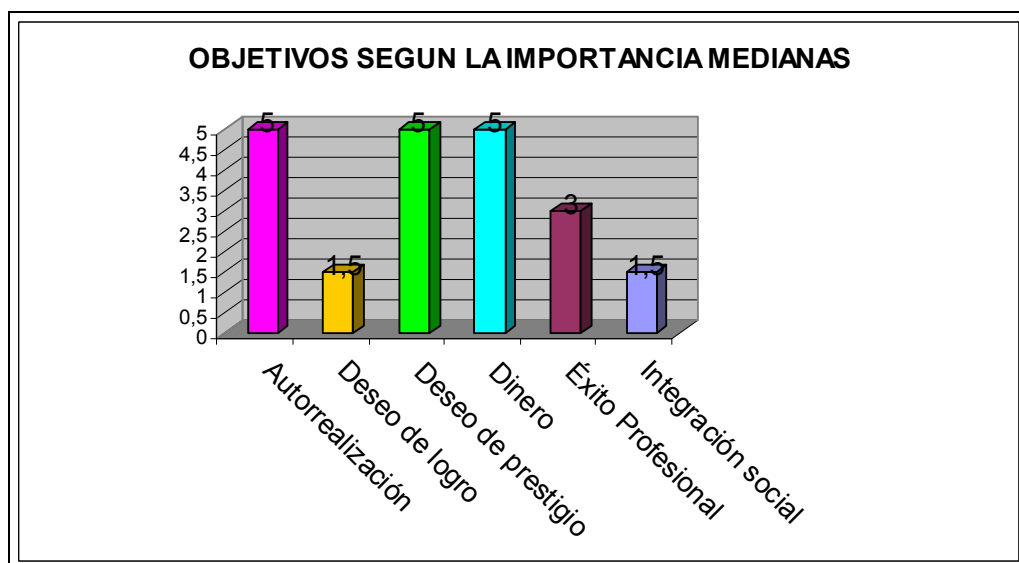
OBJETIVOS	MEDIANAS		OBJETIVOS	PEQUEÑAS	
	No. de Orden	Promedio		No. de Orden	Promedio
Autorrealización	10	5	Deseo de logro	14	3,5
Deseo de logro	3	1,5	Dinero	19	4,8
Deseo de prestigio	10	5	Éxito Profesional	15	3,8
Dinero	10	5	Autorrealización	14	3,5
Éxito Profesional	6	3	Deseo de prestigio	12	3,0
Integración social	3	1,5	Integración social	10	2,5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 9

Pregunta 5.7 Mediana empresa

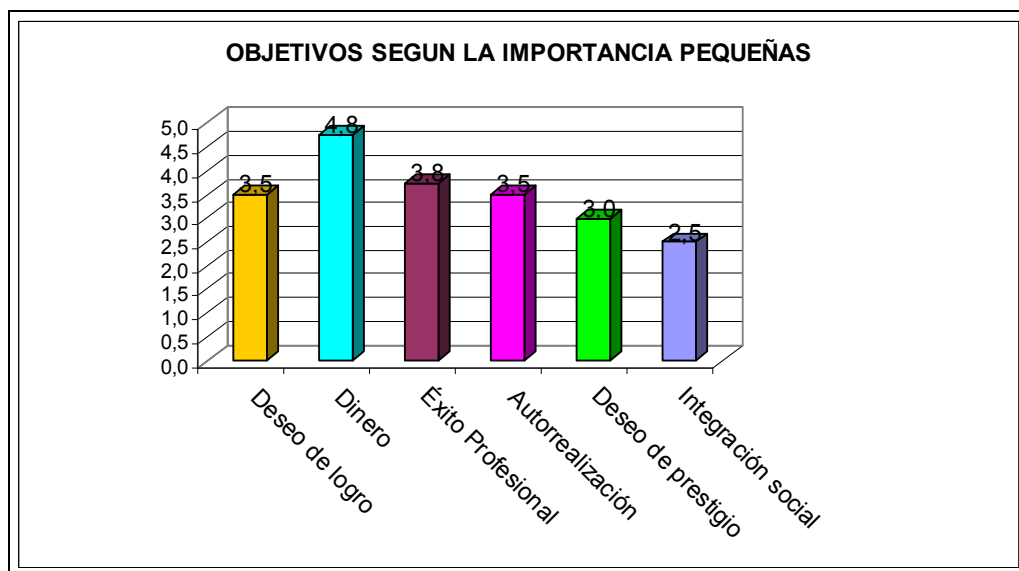


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 10

Pregunta 5.7 Pequeña empresa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Como podemos apreciar en el gráfico No. 9, son prioridad para las medianas empresas el deseo de logro y la integración en grupo social, mientras que el gráfico No. 10 nos muestra que para las pequeñas empresas la integración en

grupo social y el deseo de prestigio son los más importantes; encontrando similitud tanto en pequeñas como en medianas empresas en que la integración en grupos social es el objetivo primordial; de igual forma el dinero se encuentra en ambos casos en 5 lugar de importancia; el deseo de logro es más importante para las medianas empresas que para las pequeñas, de igual forma vemos el comportamiento del éxito profesional, sin embargo el deseo de prestigio es mas importante en las pequeñas empresas que en las medianas, esto se debe principalmente a que estas empresas apenas están iniciando su función o quieren y desean tener mayor reconocimiento en el mercado, finalmente la autorrealización es de igual forma más importante para las pequeñas que para las medianas.

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

Cuadro No. 24

Pregunta 5.8

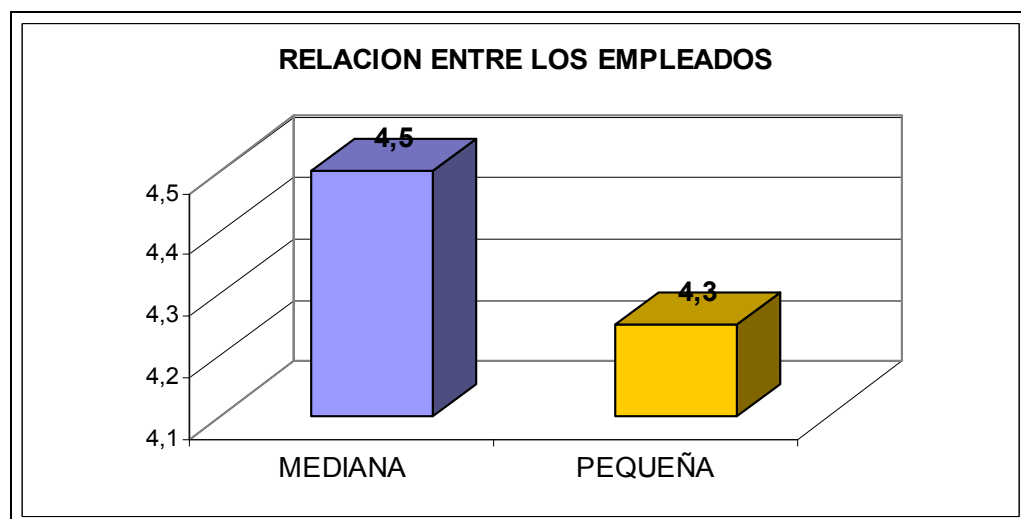
Tamaño Cía.	Calificación de las Relaciones	Promedio
MEDIANA	9	4,5
PEQUEÑA	17	4,3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 11

Pregunta 5.8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

*"Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar mas maravilloso del mundo... pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad"*¹⁰

El ser humano por naturaleza se desenvolverá mejor en un ambiente agradable, es por esto que es de suma importancia mantener buenas relaciones y sobre todo una comunicación adecuada dentro de una organización, se tendrá un personal motivado el cual se desempeñará más eficientemente en su labor diaria y se llevará a cabo la consecución de metas y objetivos planteados.

Como podemos apreciar existe un promedio de 4,4/5 lo cual muestra que existe casi colaboración total y buenas relaciones laborales dentro de las PYME's del subsector D2212, sin embargo esta ventaja debería aprovecharse por ejemplo en dar a conocer el plan estratégico, que la pregunta 5.3 mostró que solamente era conocido por la gerencia.

¹⁰ Cfr. WALT DISNEY.

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

(Respuesta única)

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

Cuadro No. 25

Pregunta 5.9

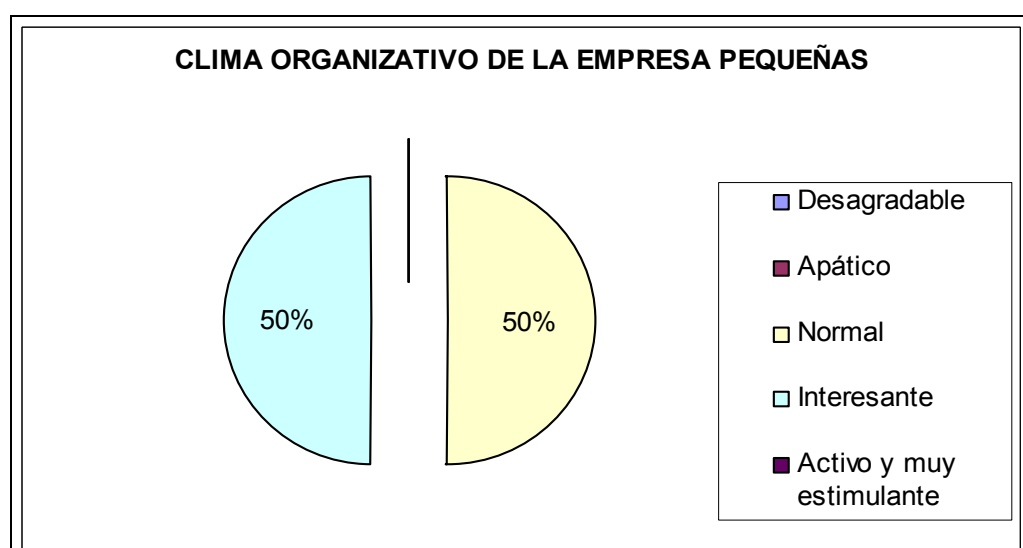
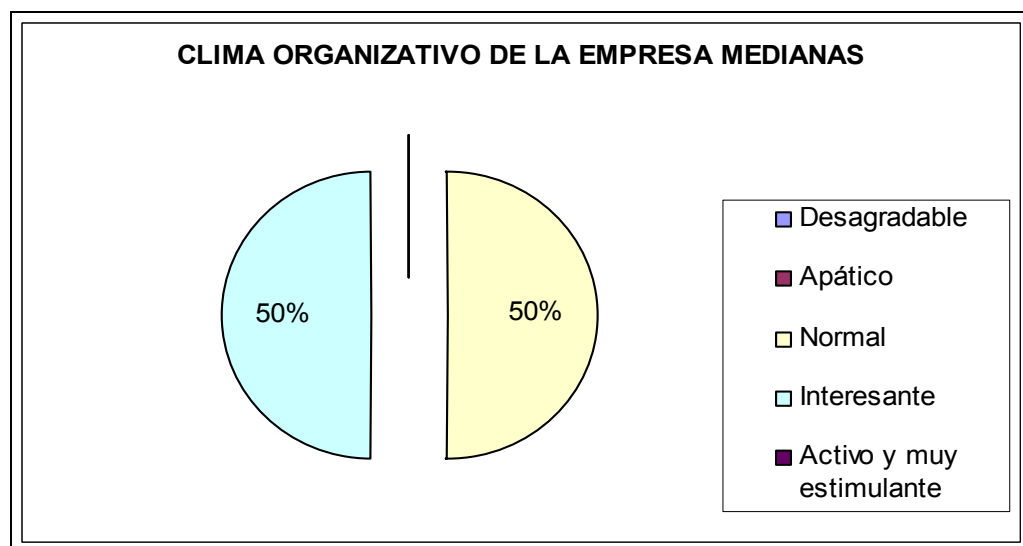
IMAGEN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Empresas	Porcentaje	No. de Empresas	Porcentaje
Desagradable	0	0%	0	0%
Apático	0	0%	0	0%
Normal	1	50%	2	50%
Interesante	1	50%	2	50%
Activo y muy estimulante	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 12

Pregunta 5.9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

“Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar”. (BAÑUELOS, 2009)

En cuanto a la imagen global que tiene el clima organizativo de las empresas podemos ver que tanto en medianas como pequeñas tenemos un 50% que dice

que el clima organizacional es Normal y el otro 50% dice que es Interesante; cabe destacar que en ninguno de los casos se considera que el clima laboral sea desagradable o apático; pero tampoco nadie lo considera como atractivo y muy estimulante, esto nos lleva la conclusión de que se puede trabajar para mejorar este aspecto de los recursos organizacionales de la empresa y así lograr mayor motivación en el personal.

3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales

Un sistema de gestión de calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, y debe estar configurado de modo que permita la satisfacción de sus clientes; estos aspectos se analizan en los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos se detallan a continuación:

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

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 _____
- ISO 14001 _____
- ISO 22000 _____
- ISO 27001 _____
- OHSAS 18001 _____
- HACCP _____

- PYME Nch 2909 _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____
- Ningún modelo de gestión _____

Cuadro No. 26

Pregunta 5.10

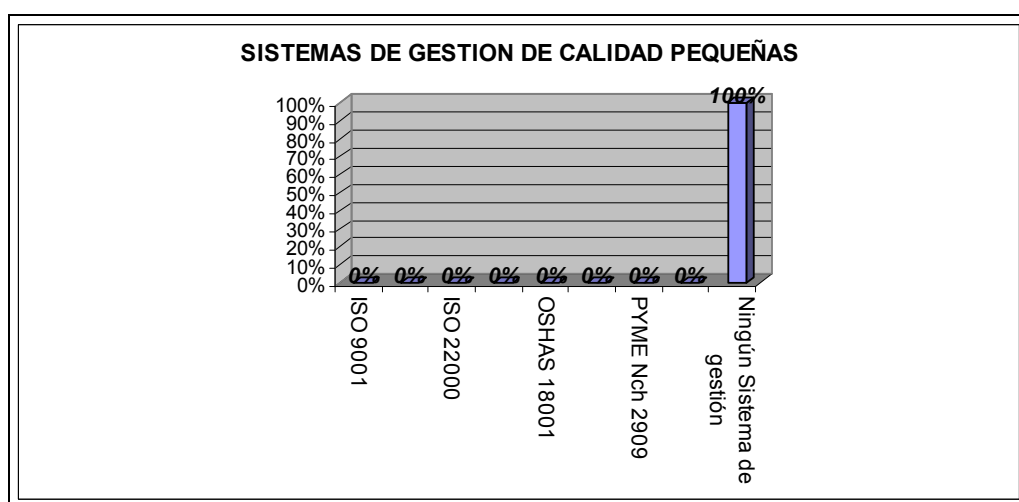
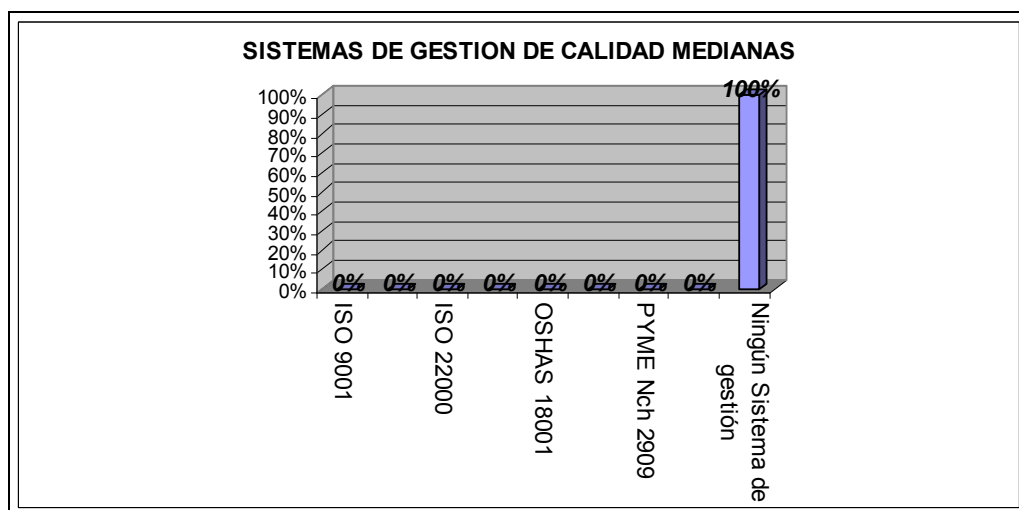
SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Empresas	Porcentaje	No. de Empresas	Porcentaje
ISO 9001	0	0%	0	0%
ISO 14001	0	0%	0	0%
ISO 22000	0	0%	0	0%
ISO 27001	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%
Otro	0	0%	0	0%
Ningún Sistema de Gestión	2	100%	4	100%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 13

Pregunta 5.10



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Ni en la mediana ni en la pequeña empresa se cuenta con algún sistema de gestión de calidad.

El éxito que obtienen los empresarios de aplicar los Sistemas de Calidad, radica en el incremento de la eficacia, eficiencia y productividad, la reducción de los costos de operación y el mejoramiento competitivo de las organizaciones.

La calidad total es a la empresa, lo que la cultura de calidad es a un país. La calidad total se refleja dentro de la empresa, de la misma manera que la calidad de cultura de la calidad de un país: en la calidad de los productos, la calidad de la vida, del trabajo, etc.¹¹

Toda organización requiere mejorar el modo en que opera tanto si supone aumentar su participación en el mercado, reducir costos, gestionar los riesgos con mayor eficacia, mejorar la satisfacción de los clientes. Un sistema de gestión de calidad proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija.

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

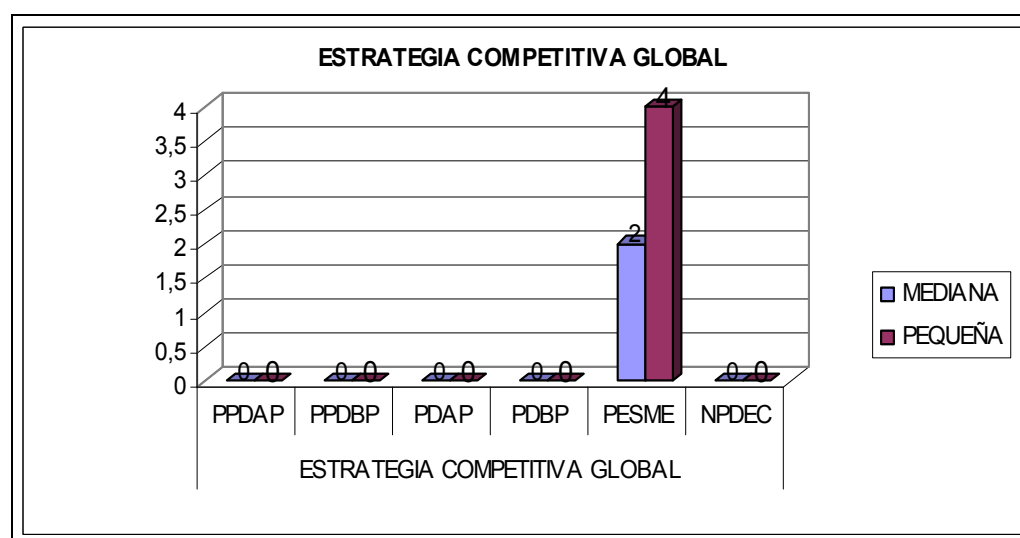
(Respuesta única)

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

¹¹ Cfr. J., CELA. (1996). *Manual de las Normas ISO 9000*. España: Ediciones Gestión. p. 26.

Cuadro No. 27**Pregunta 6.1**

TIPO DE CÍA.	ESTRATEGIA COMPETITIVA GLOBAL					
	PPDAP	PPDBP	PDAP	PDBP	PESME	NPDEC
MEDIANA	0	0	0	0	2	0
PEQUEÑA	0	0	0	0	4	0

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar**Gráfico No. 14****Pregunta 6.1****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar

La estrategia competitiva global tanto en las medianas empresas como en las pequeñas empresas le apuestan en un 100% a los productos enfocados a segmentos de mercado específicos; con estos resultados apreciamos claramente que las PYME's del CIIU D2212 tienen enfocada una estrategia clara, es decir conocen su producto y saben como lo desarrollan y hacia quién esta dirigido.

Una estrategia competitiva bien enfocada nos permite establecer los parámetros que necesitamos para desarrollar el producto y dirigirlo de manera adecuada,

esto se logra mediante un constante monitoreo de la competencia, de las nuevas tendencias del mercado y sobre todo de nuestros consumidores.

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

(Respuesta única)

- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. _____
- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. _____

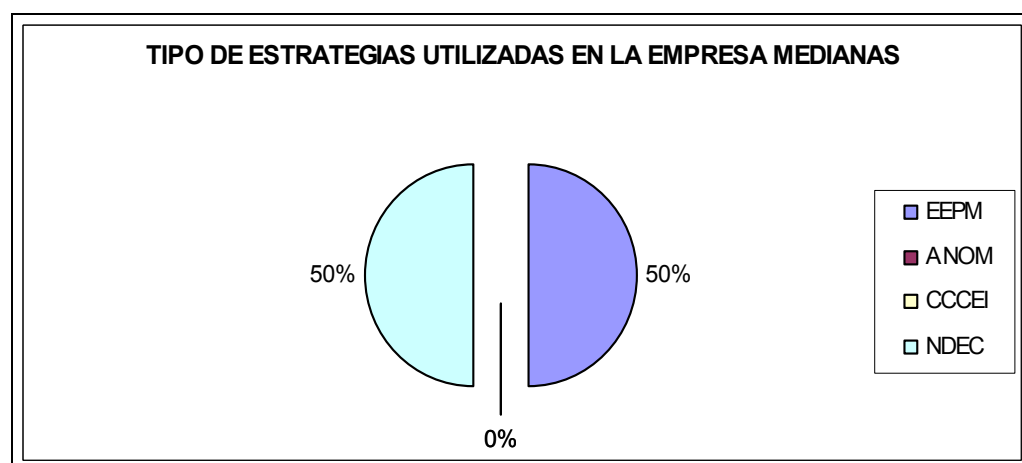
- **NDEC** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre.

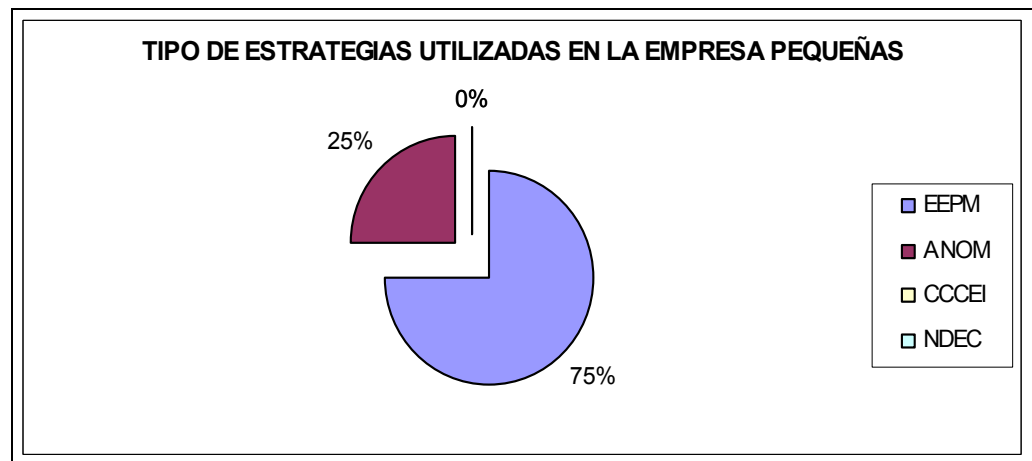
Cuadro No. 28**Pregunta 6.2**

RASGOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
EEPM	1	50%	3	75%
ANOM	0	0%	1	25%
CCCEI	0	0%	0	0%
NDEC	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 15**Pregunta 6.2**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Como podemos ver en el gráfico No. 15 el 50% de las empresas medianas no desarrollan una estrategia consistente (NDEC) y mas bien tienen un poco de cada tipo de estrategia y lo ponen en marcha de acuerdo a la situación y el tiempo en que se encuentren, el otro 50% tienen una estrategia de enfoque producto mercado (EEPM); las pequeñas empresas en un 25% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), mientras que el 75% restante tienen una estrategia de enfoque producto mercado (EEPM).

En conclusión estos resultados demuestran que el 66% de las PYME's del CIIU D2212 apuestan a una estrategia producto-mercado, tal como muestran los resultados de la pregunta 6.1 estas empresas conocen su producto y saben a que mercado va dirigido (productos enfocados a segmentos de mercado específicos). Sin embargo estos resultados también revelan que las empresas mantienen los mismos productos y mercados en los que actualmente trabajan, sin elaborar estrategias que les permitan ingresar a nuevos mercados, adoptando una posición pasiva que le hará quedar rezagados ante la competencia.

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

(Respuesta múltiple)

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

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

Cuadro No. 29**Pregunta 6.3**

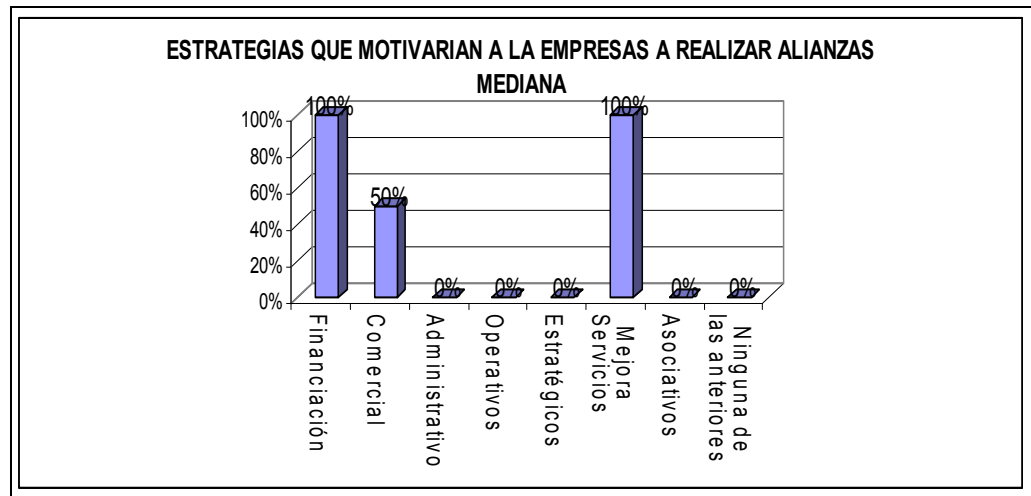
ESTRATEGIAS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Financiación	2	100%	1	25%
Comercial	1	50%	4	100%
Administrativo	0	0%	1	25%
Operativos	0	0%	0	0%
Estratégicos	0	0%	1	25%
Mejora Servicios	2	100%	0	0%
Asociativos	0	0%	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	2		4	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 16

Pregunta 6.3 Mediana empresa

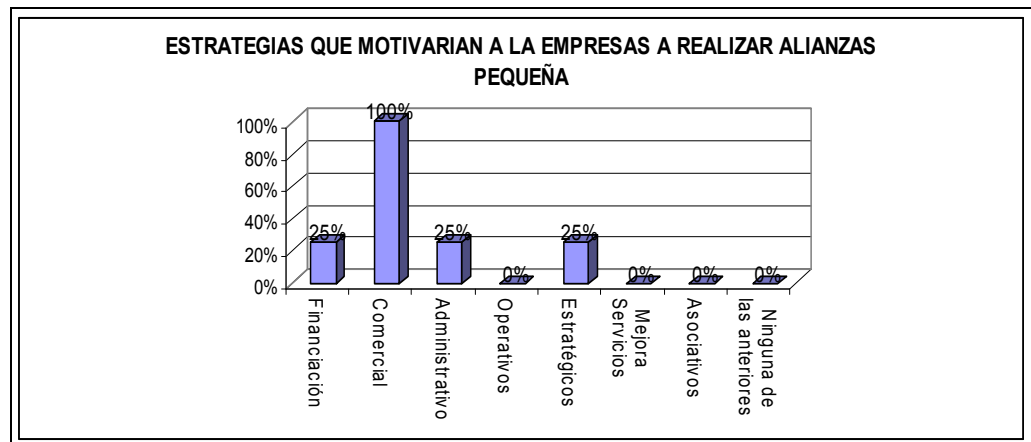


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 17

Pregunta 6.3 Pequeña empresa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Cuadro No. 30**Promedio pregunta 6.3**

ESTRATEGIAS	MEDIANA	PEQUEÑA	TOTAL	PORCENTAJE
Comercial	1	4	5	42%
Financiación	2	1	3	25%
Operativos	0	0	0	0%
Mejora Servicios	2	0	2	17%
Asociativos	0	0	0	0%
Administrativo	0	1	1	8%
Estratégicos	0	1	1	8%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%
TOTAL EMPRESAS	5	7	12	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

La estrategia de financiación motivarían a un 100% de las empresas medianas y a un 25% de las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas del sector de la industria manufacturera; la estrategia comercial motiva al 50% de empresas medianas y al 100% de empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas, la estrategia administrativa no es una opción para las empresas medianas y motiva al 25% de las pequeñas empresas, la estrategia operativa no es una opción tanto para las medianas como para las pequeñas empresas; en lo referente a las alianzas estratégicas no es una opción para las empresas medianas, mientras que motiva al 25% de las pequeñas; la mejora de servicios tiene un peso de 100% en las medianas empresas y no es una opción en las pequeñas.

El cuadro No. 29 nos muestra más claramente y de manera detallada que en conjunto a las PYME's les motiva la estrategia comercial con un 42%, seguida

de la estrategia de financiación con el 25%, luego las estrategias de mejora de servicios con el 17% y finalmente las estrategias de administrativas y estratégicas con un 8% cada una.

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

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

(Respuesta única)

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

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

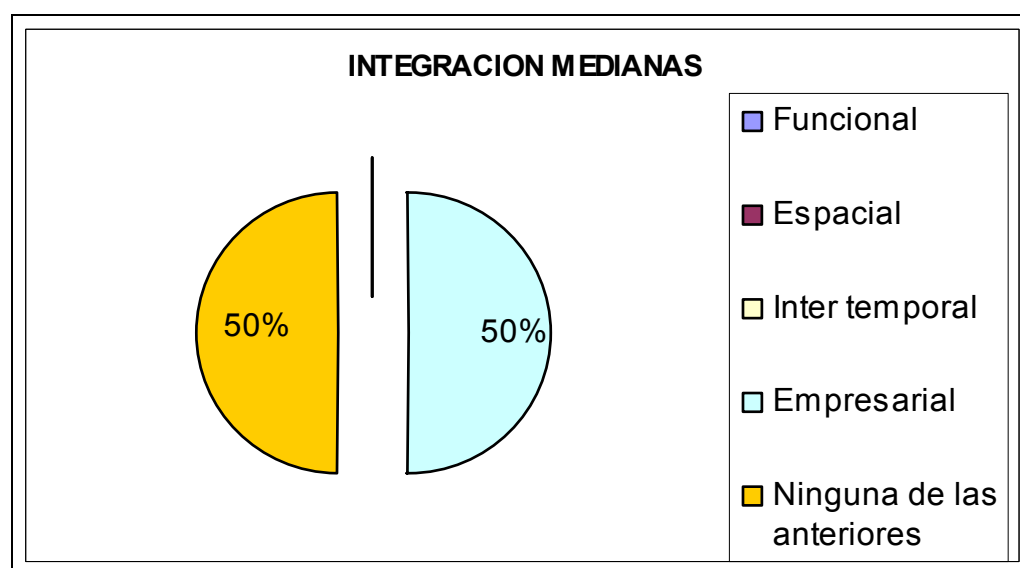
- Ninguna de las anteriores _____

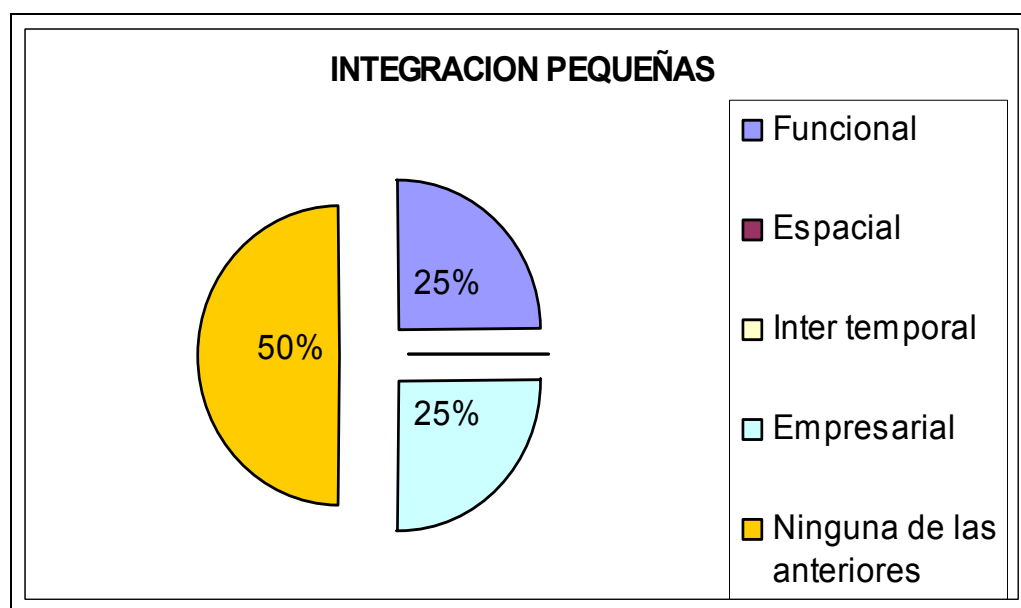
Cuadro No. 31**Pregunta 6.4**

OPCIONES DE INTEGRACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Funcional	0	0%	1	25%
Espacial	0	0%	0	0%
Inter temporal	0	0%	0	0%
Empresarial	1	50%	1	25%
Ninguna de las anteriores	1	50%	2	50%
TOTALES	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 18**Pregunta 6.4**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Cuadro No. 32

Promedio pregunta 6.4

OPCIONES DE INTEGRACIÓN	No. de Cías			PORCENTAJE
	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL	
Funcional	0	1	1	17%
Espacial	0	0	0	0%
Ninguna de las anteriores	1	2	3	50%
Empresarial	1	1	2	33%
Inter temporal	0	0	0	0%
TOTALES	2	4	6	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

La opción de integración funcional no es una opción para la mediana empresa, mientras que tiene una importancia del 25% en las pequeñas empresas; la opción de integración espacial e integración inter temporal no es una opción tanto para medianas como para pequeñas empresas; la opción de integración empresarial tiene una importancia del 50% en las medianas empresas y en el

25% de las pequeñas empresas; por la opción ninguna de las anteriores un 50% de las medianas empresas y un 50% de las pequeñas empresas.

Para el total de las PYME's encuestadas (Cuadro No. 31) la opción de integración funcional la comparte 1 empresa considerando dentro de esta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. Son 3 las empresas que comparten la opción ningún tipo de integración y esto representa el 50% del total de las empresas, y 2 empresas comparten la integración empresarial que considera redes de empresas que comparten planes financieros, de mercadeo y ventas.

Hay una gran oportunidad para el 50% de las empresas de integrarse en una de las opciones mencionadas una de estas es la integración empresarial la cual se constituye en una ventaja competitiva que las PYME's deben considerar. En el mercado global las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, benchmarking, etc.

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

(Respuesta única)

- La integración funcional _____
- La integración espacial _____
- La integración inter temporal _____
- La integración empresarial _____
- Ninguna de las anteriores _____

Cuadro No. 33

Pregunta 6.5

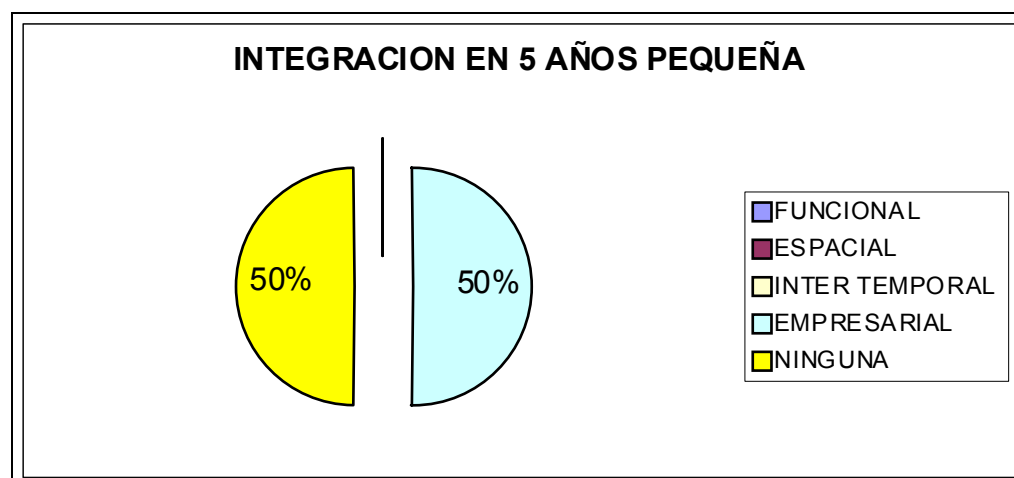
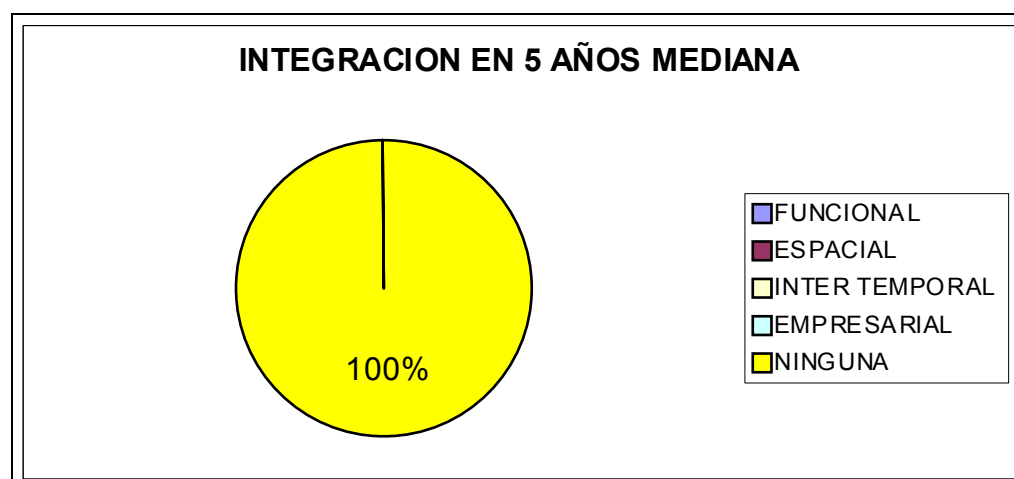
OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
FUNCIONAL	0	0%	0	0%
ESPACIAL	0	0%	0	0%
INTER TEMPORAL	0	0%	0	0%
EMPRESARIAL	0	0%	2	50%
NINGUNA	2	100%	2	50%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 19

Pregunta 6.5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

En los próximos años a la mediana empresa no le interesa ningún tipo de integración mientras que en la pequeña empresa el tomaría la opción de la integración empresarial y al otro 50% no le interesa ningún tipo de integración.

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

La integración, para las PYME's es una gran oportunidad que deben aprovechar y como muestran los resultados está latente el optar por este tipo de estrategia.

3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales

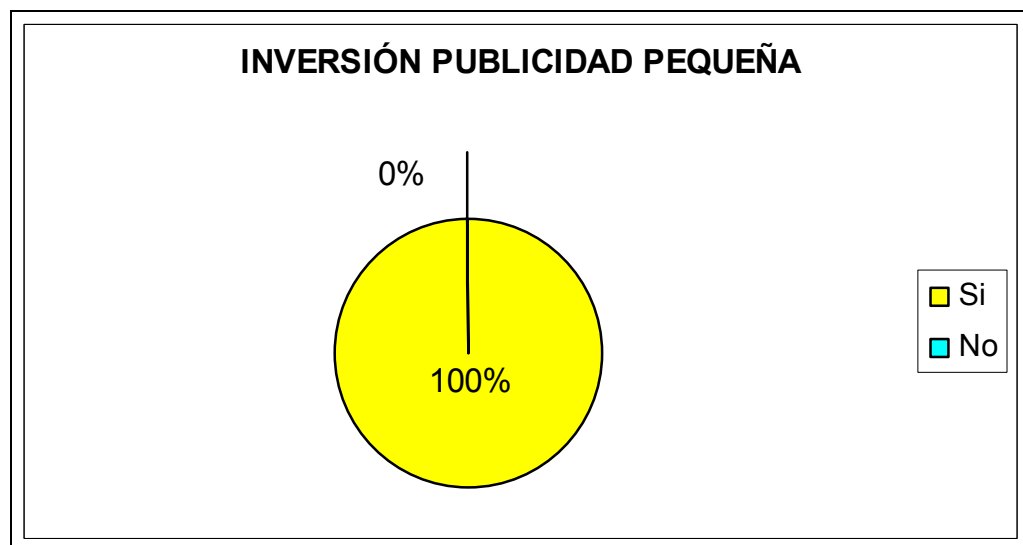
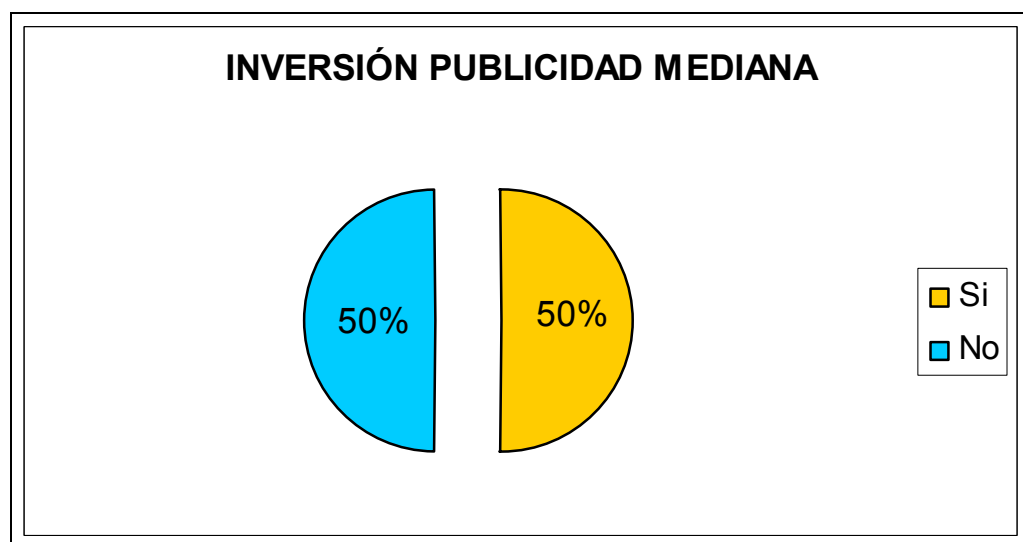
Pregunta 4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 34**Pregunta 4.1**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	1	50%	4	100%
No	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar**Gráfico No. 20****Pregunta 4.1****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Andrés Escobar

El gráfico No. 20 nos muestra que el 50% de las medianas empresas realizan inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas, mientras que el 50% restante no lo hace; el 100% de las pequeñas empresas realiza inversión en publicidad.

Juan Tossici, experto de la Universidad John F. Kennedy en temas de publicidad para PYME's, señala que las pequeñas y medianas empresas podrían aprovechar este tipo de herramientas para reconocer su verdadero público objetivo, llegar a sus verdaderos clientes, levantar bases de datos sobre preferencias de sus consumidores, construir marca, generar valores intangibles.

"Lamentablemente, las PYME's no lo hacen porque desconocen las técnicas de creación de marca que les permitirían crecer hasta ser empresas más sostenibles". (TOSSICI, 1998)

Las relaciones públicas en las PYME's construyen y mantienen una reputación, nos ayuda a responder a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo somos percibidos?, ¿cómo queremos que nos perciban nuestros diferentes públicos objetivos?, ¿cómo podemos ahorrar dinero?, en pocas palabras, las relaciones públicas logran que una empresa se conozca a la perfección y de a conocer su producto, es decir sea entendido por el público y, por lo tanto, deseado.

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

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

Cuadro No. 35

Pregunta 4.2

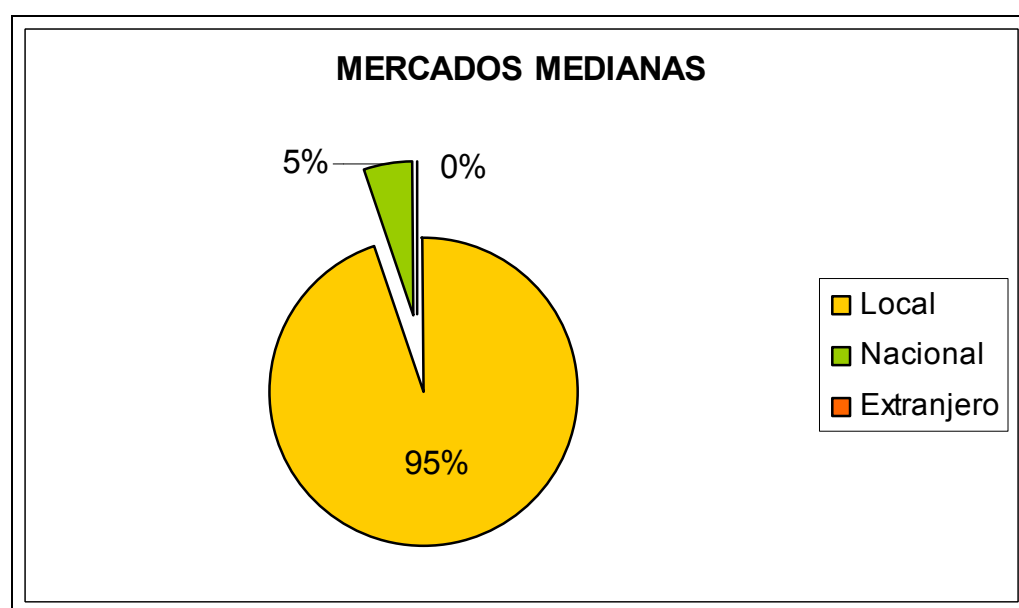
MERCADOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Local	190	95%	130	33%
Nacional	10	5%	155	39%
Extranjero	0	0%	115	29%
TOTAL	200	100%	400	100%

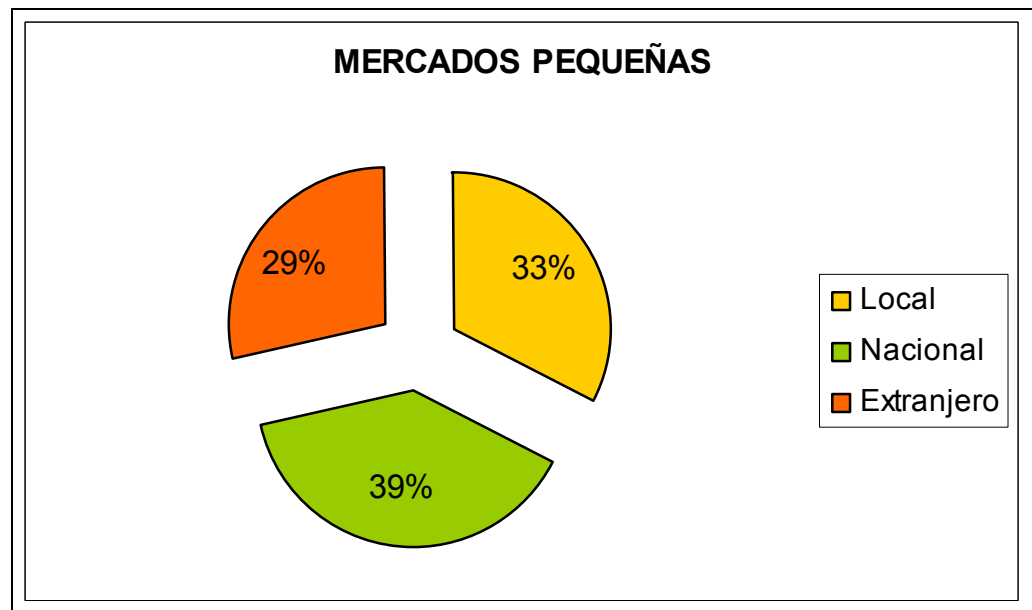
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 21

Pregunta 4.2





Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

Las empresas medianas se enfocan en un 95% en el mercado local y apenas en un 5% en el mercado nacional, mostrando un desinterés total en el mercado extranjero; Las pequeñas empresas sin embargo se enfocan principalmente en el mercado nacional con el 33%, seguido del mercado local con el 33% y finalmente el mercado extranjero con el 29%.

Estos resultados se muestran así ya que las empresas medianas abarcan el mercado local casi en su totalidad es por esto que las pequeñas empresas de este subsector se han visto en la necesidad de especializar más su producto, enfocarlo a un mercado mucho más específico (es por eso que llega al extranjero), o dirigirse a otros mercados (nacional, extranjero).

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

(Respuesta única)

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

Cuadro No. 36

Pregunta 4.3

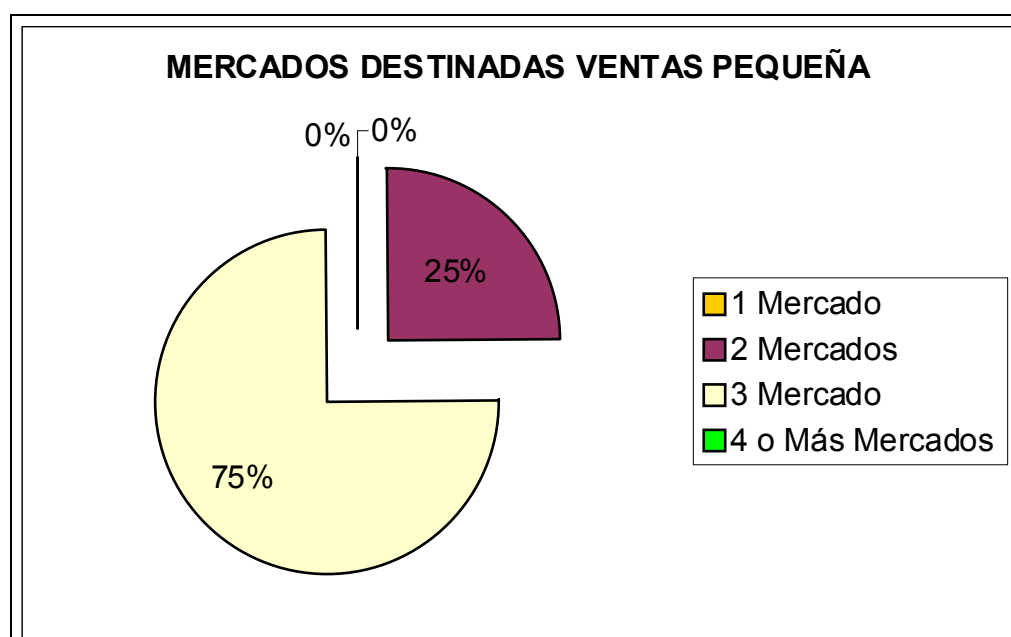
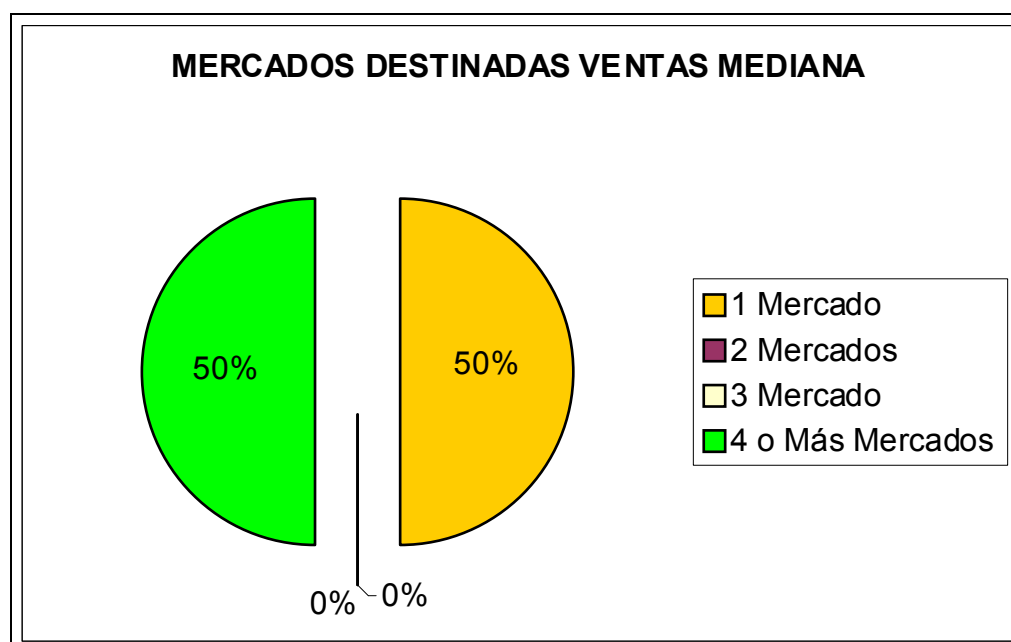
CANT. MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
1 Mercado	1	50%	0	0%
2 Mercados	0	0%	1	25%
3 Mercado	0	0%	3	75%
4 o Más Mercados	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 22

Pregunta 4.3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

En la mediana empresa un 50% se enfoca en un solo mercado y el otro 50% restante se enfoca en 4 o más mercados; en las pequeñas empresas la mayoría se enfoca en 3 mercados 75% y el 25 % en 2 mercados.

La mediana empresa tiene aquí una gran oportunidad de crecer y ampliar sus horizontes y buscar más mercados y asegurar su participación en el futuro, la pequeña empresa debe afianzar su participación en los mercados de los cuales ya es participe y no dejar de lado su expansión, sobre todo manteniendo la especialización, el desarrollo y la calidad de sus productos.

3.1.5 Recursos Financieros

Los recursos financieros para las PYME's les asegurarán y fortalecerá en el tiempo, ya que gracias a éstos se podrá realizar estudios de mercado, inversiones en tecnología, reestructuraciones, etc. Es decir las acciones que necesitarán para asegurar un desarrollo sostenido tanto para las PYME's, como para su producto y a su vez a su cliente.

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

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

(Respuesta única)

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

- **FI** Falta de información _____
- **CAT** Costos administrativos de transacción _____
- **Otros** _____ ¿Cuál? _____
- **No HB** No hay barreras _____

Cuadro No. 37

Pregunta 8.1

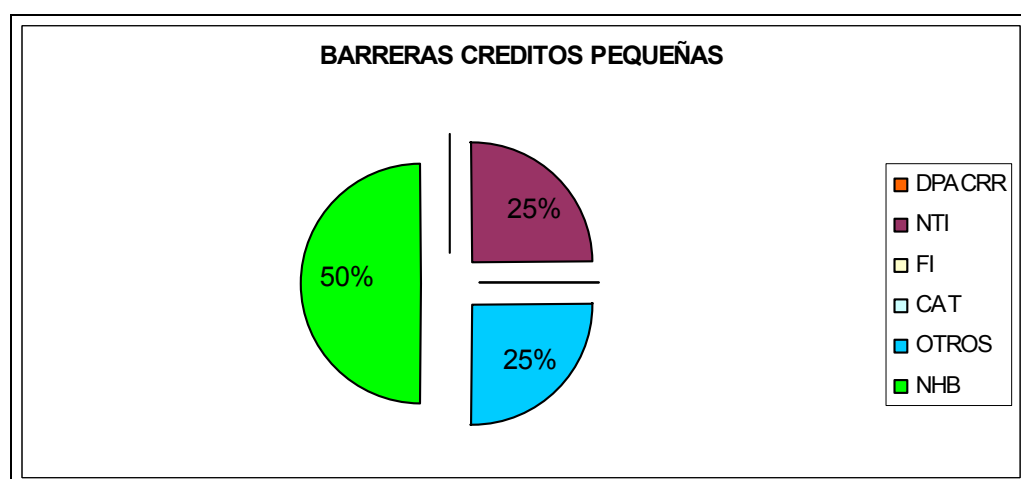
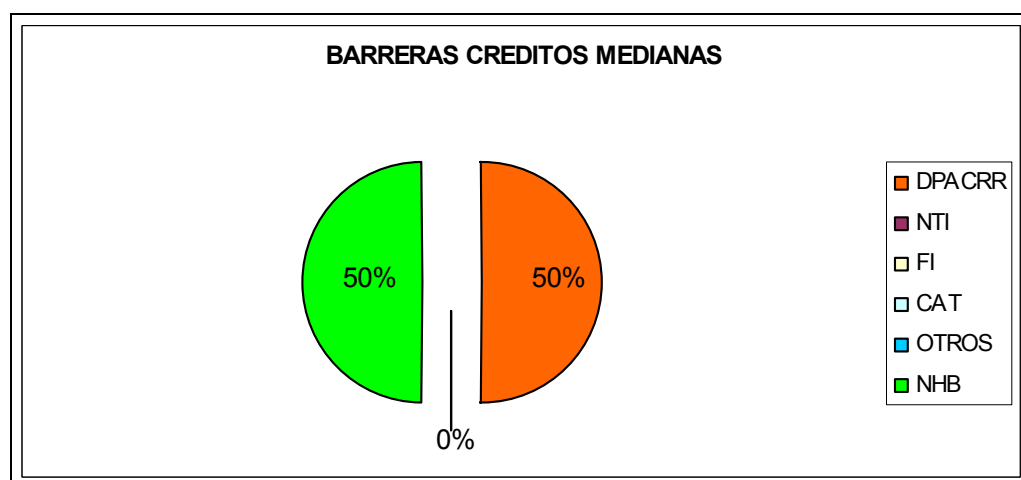
BARRERAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
DPACRR	1	50%	0	0%
NTI	0	0%	1	25%
FI	0	0%	0	0%
CAT	0	0%	0	0%
OTROS	0	0%	1	25%
NHB	1	50%	2	50%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 23

Pregunta 8.1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de las medianas empresas dicen que no hay barreras para acceder a créditos bancarios a mediano y corto plazo, el 50% restante dice que el mayor obstáculo para acceder a dichos créditos son la rigidez de los requisitos establecidos. En cuanto a las pequeñas empresas podemos ver que el 50%, al igual que en las medianas empresas, dice que no hay barreras para acceder al crédito, el 25% nos dice que el principal motivo para no acceder a un crédito son el nivel de las tasa de interés y en el 25% restante señala que otros son los factores por los cuales no se accede a esta herramienta de financiación.

La falta de información, la falta de incentivos, la falta de creación y enfoque de créditos a las PYME's han hecho que éstas se queden estancadas o no puedan acceder a créditos financieros, los cuales son una herramienta fundamental, para que las empresas puedan competir en el extranjero y hacer crecer su negocio.

La Corporación Financiera Nacional presentó en el año 2008 un nuevo mecanismo de crédito productivo denominado Credifactura local e internacional.

La Credifactura local es un crédito a corto plazo destinado a satisfacer las necesidades de capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas (PYME's). La CFN financiará a las empresas que realizan actividades productivas y estas podrán acceder a un financiamiento con plazo de hasta 180 días para pagar por cada desembolso.

La Credifactura internacional, también es un crédito a corto plazo que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de capital de trabajo de empresas locales, dirigido a entidades que realizan actividades productivas y tienen clientes en el exterior.

Estas acciones y las de ciertas cooperativas, bancos y cámaras han ayudado a que las PYME's en nuestro país se desarrollen en los últimos años, sin embargo aún estas ayudas son desconocidas por la mayoría de pequeños y medianos empresarios.

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

Cuadro No. 38

Pregunta 8.2

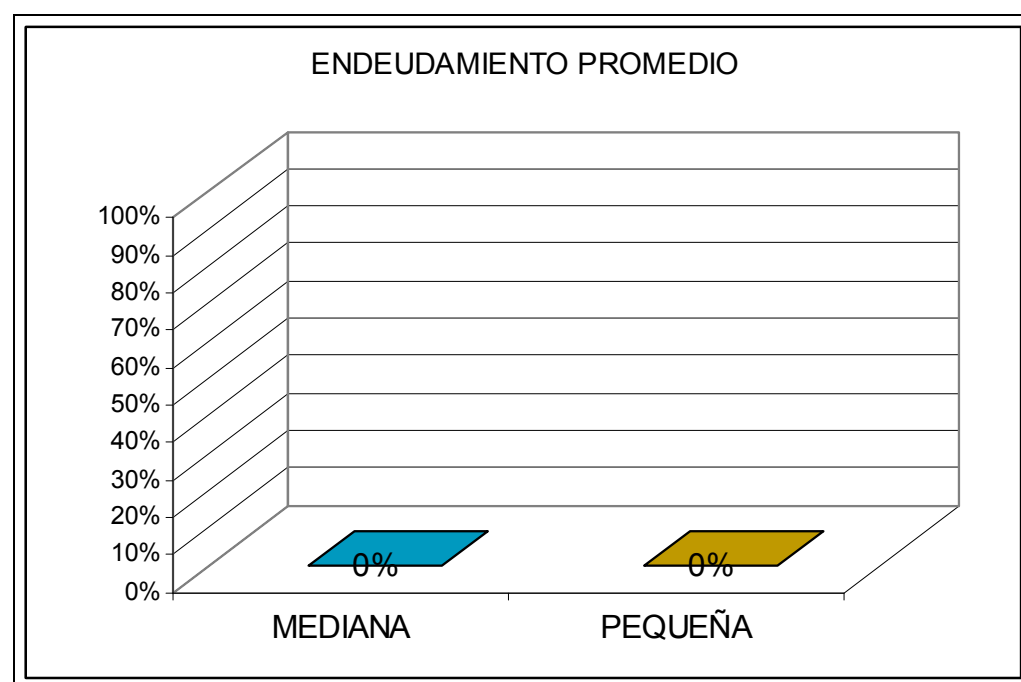
Tipo Cia	Total	No. de Cias	Endeudamiento Promedio
MEDIANA	0%	2	0%
PEQUEÑA	0%	4	0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 24

Pregunta No. 8.2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de la PYME's correspondientes al CIIU D2212 nos dicen que su nivel de endeudamiento es de cero o nulo, es decir en la actualidad tienen cero deudas en relación a su activo propio.

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

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

Cuadro No. 39

Pregunta 8.3

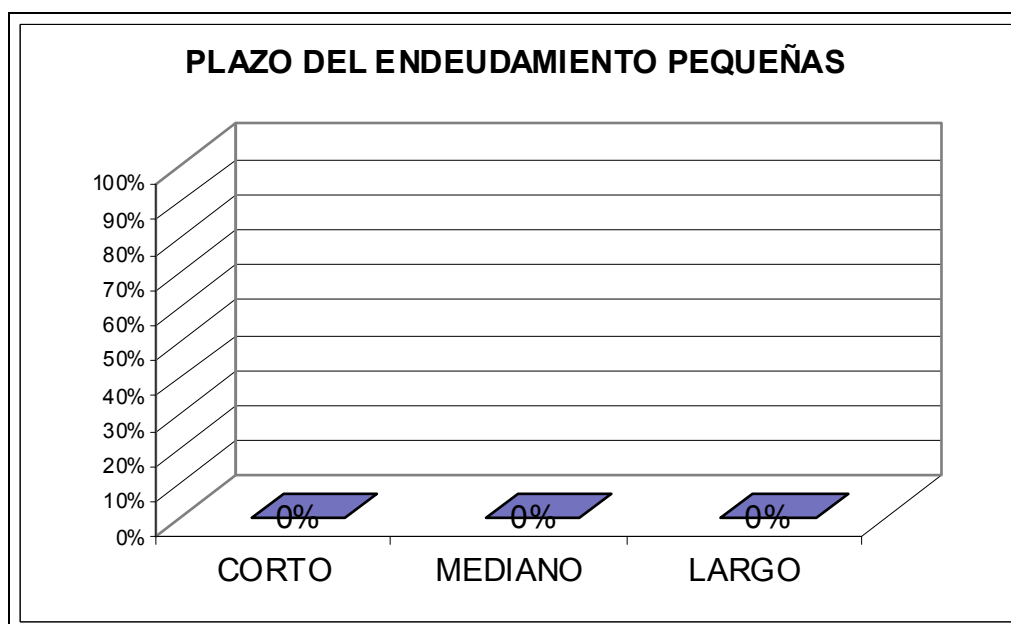
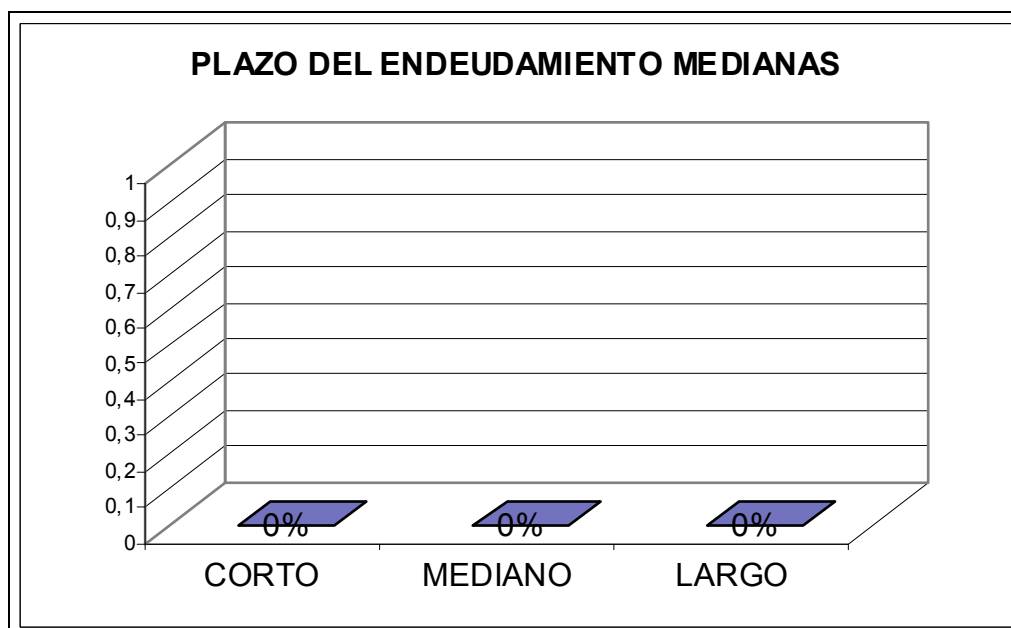
Plazo del Endeudamiento	Medianas		Pequeñas	
	Endeudamiento	Porcentaje Ponderado	Endeudamiento	Porcentaje Ponderado
CORTO	0	0%	0%	0%
MEDIANO	0%	0%	0%	0%
LARGO	0%	0	0%	0%
TOTAL	0%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 25

Pregunta 8.3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Escobar

Como el nivel de endeudamiento del total de este sector es nulo en el 100% se puede ver que de igual forma el porcentaje de endeudamiento a corto, mediano y largo plazo es nulo de igual forma en el 100% de las PYME's.

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYME'S

El entorno competitivo actual está caracterizado por la globalización de los mercados, lo que supone nuevas oportunidades de negocio y aumento de la competencia; por las nuevas formas de colaboración entre empresas, la búsqueda de agentes y funciones que generen valor añadido y, finalmente, la necesidad de adaptación de los procesos de negocio a los cada vez más rápidos cambios en el entorno, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (T.I.C.) desempeñan un papel decisivo, ofreciendo a las empresas la flexibilidad y el dinamismo necesarios para competir en este nuevo escenario.¹²

Desde la segunda mitad de la década de los 1990s la revolución económica se ha basado en el uso intensivo de la Internet y otras tecnologías basadas en la computación (NTICs),¹³ así como en el incremento en las relaciones comerciales entre los países, producidas por la caída de las barreras al comercio y la reducción significativa en los costos de transporte (Globalización).

Las NTICs se constituyen en una herramienta fundamental para mejorar la competitividad en todos los estamentos de la sociedad, particularmente en el sector productivo. Los estudios sugieren que en los países desarrollados las pequeñas empresas hacen un altísimo

¹² Cfr. F., GONZÁLEZ. (2009). *Las Tic's en las PYME's*. [www.coit.es/publicac/publbit/bit106/otros3]

¹³ Cfr. NUEVAS TECNOLOGÍAS BASADAS EN LA COMPUTACIÓN.

uso de las NTICs y de allí derivan su competitividad, sin embargo, en las PYME's del Ecuador utilizan las NTICs escasamente en sus procesos productivos y administrativos.¹⁴

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYME'S

El papel de Internet dentro del proceso de tecnificación de las PYME's es de suma importancia. Los dirigentes de las PYME's se han dado cuenta de la versatilidad que brinda Internet para lograr satisfacer sus necesidades y fomentar la innovación dentro de la empresa.

La conectividad de las PYME's se investiga a través de las pregunta 2.1 a la 2.3.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 40

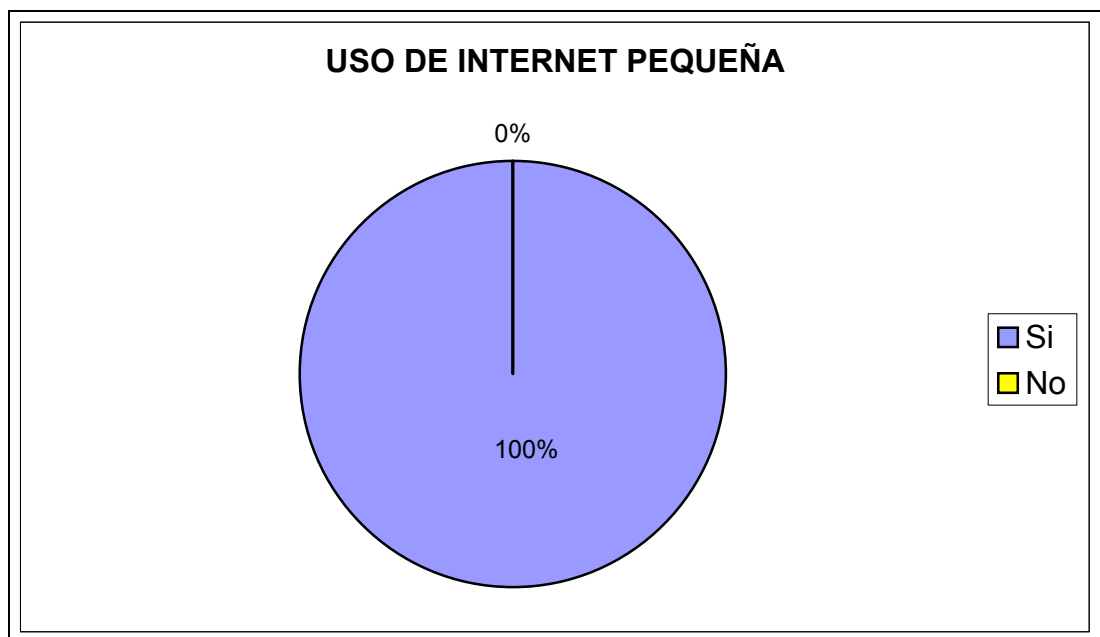
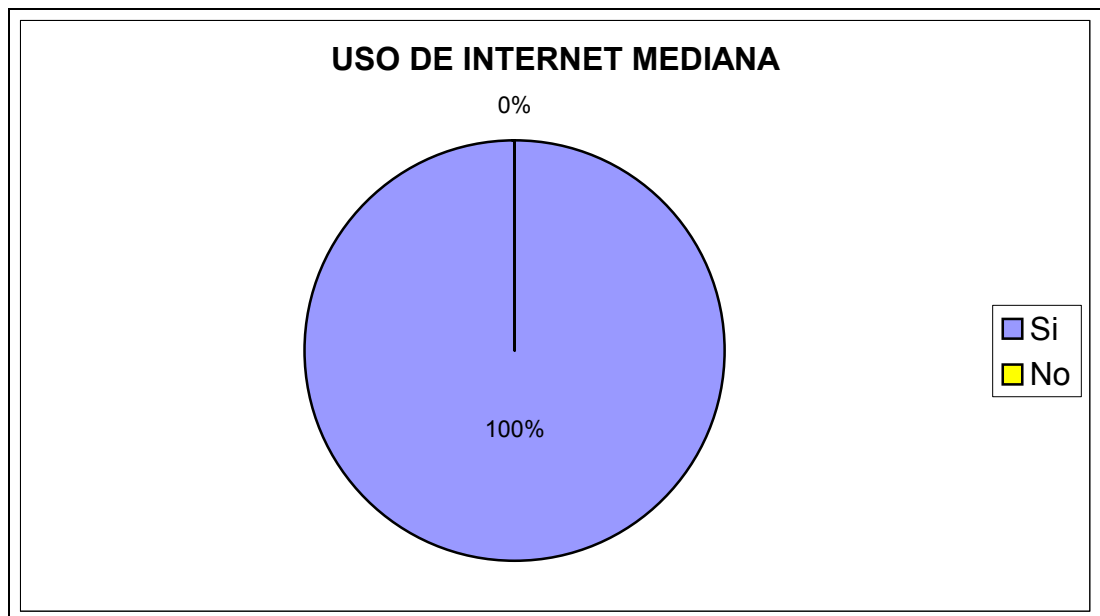
Pregunta 2.1

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	2	100%	4	100%
No	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

¹⁴ [www.jovenesconempresa.com/BancoMedios/Documentos%20Office/elsaltopymealastic.doc]. *El salto PYME a las TIC.*

Gráfico No. 26**Pregunta 2.1**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de empresas medianas como el 100% de las empresas pequeñas usó Internet para su operación, lo cual nos muestra una total identificación del subsector (D2212) con este recurso tecnológico.

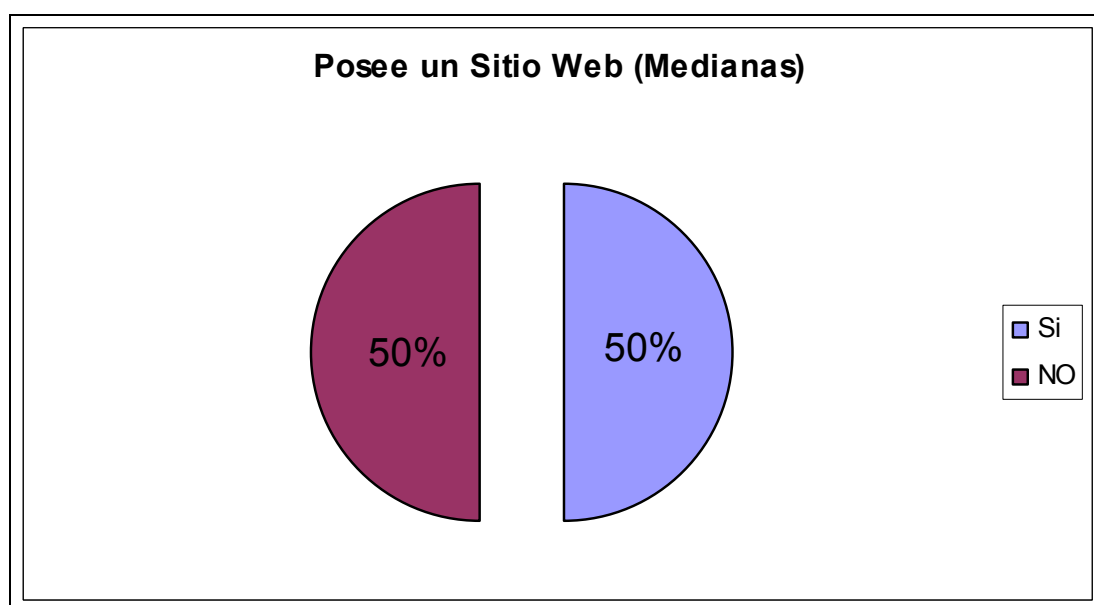
Pregunta 2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

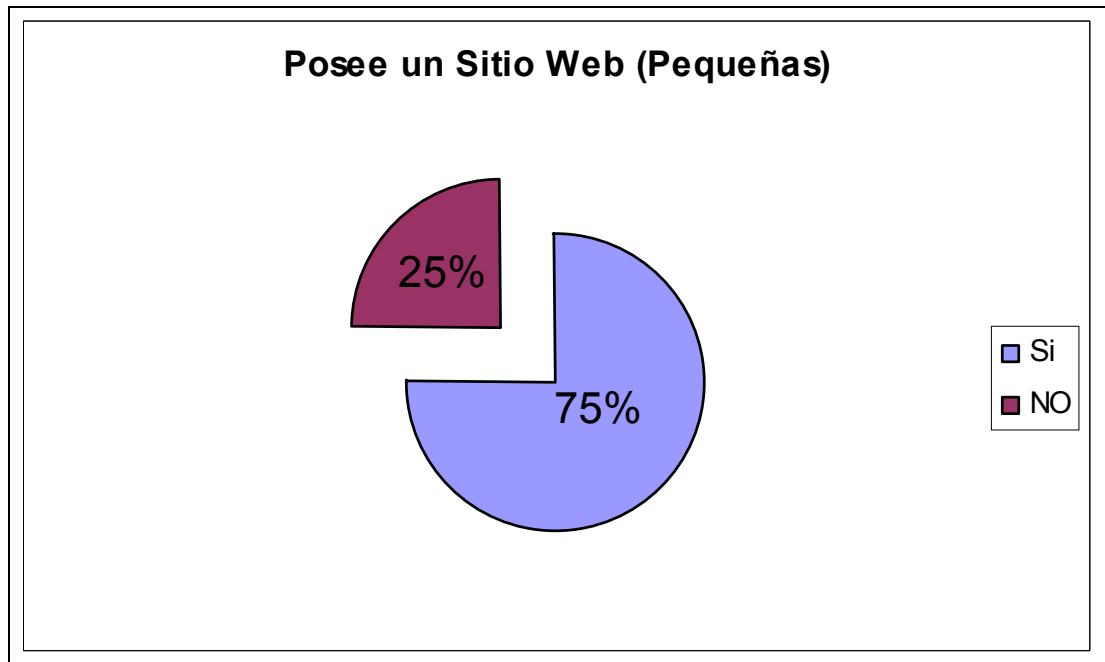
(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 41**Pregunta 2.2**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANAS	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	1	50%	3	75%
No	1	50%	1	25%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Andrés Escobar**Gráfico No. 27****Pregunta 2.2**



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de empresas medianas tiene sitio Web, mientras que en el caso de las pequeñas la mayoría lo tiene con el 75%, en tanto el 25% no posee sitio Web.

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

(Respuesta múltiple)

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

Cuadro No. 42

Pregunta 2.3

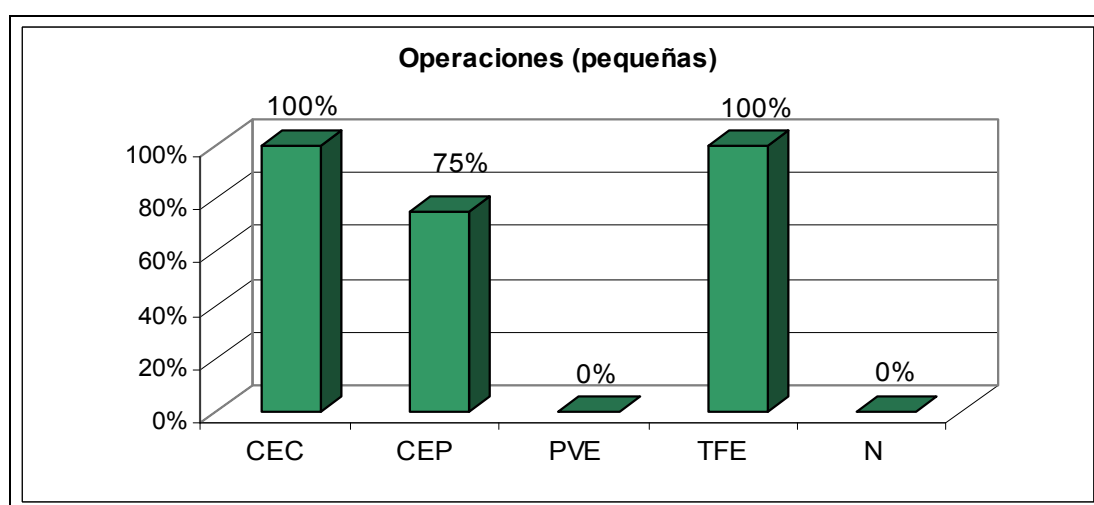
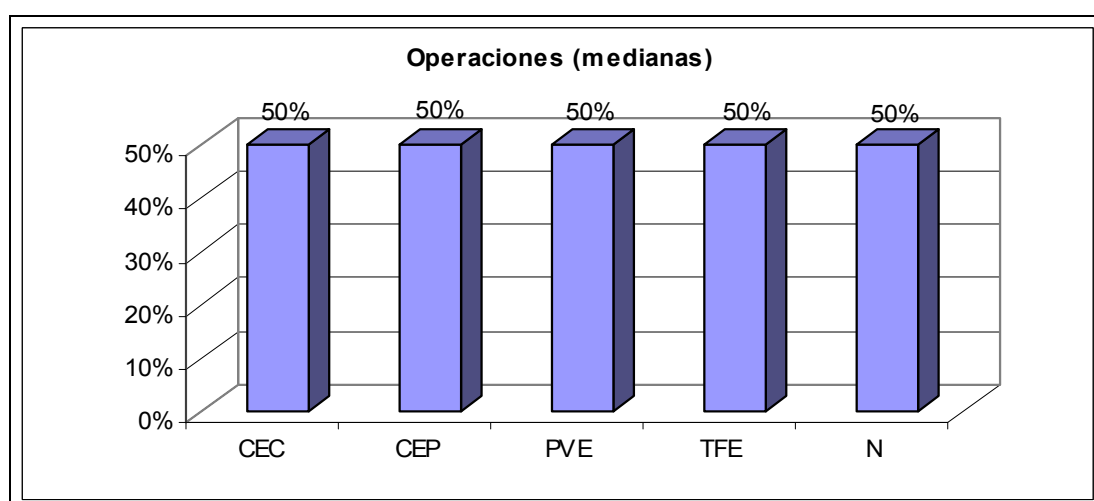
OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
CEC	1	50%	4	100%
CEP	1	50%	3	75%
PVE	1	50%	0	0%
TFE	1	50%	4	100%
N	1	50%	0	0%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 28

Pregunta 2.3



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, mientras que en las pequeñas el 100% lo usa; el comercio electrónico con proveedores fue del 50% para las medianas empresas y del 75% para las pequeñas. El 50% de las empresas medianas realizó promociones y ventas electrónicas, mientras que ninguna empresa pequeña realizó esta actividad a pesar de que la pregunta anterior 2.2 nos revela que el 75% de dichas empresas posee un sitio web, esto quiere decir que no se está utilizando correctamente esta herramienta de apoyo como es el poseer un sitio Web, es por esto que está latente la alternativa y oportunidad de implementar este servicio en estas empresas.

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYME'S

La gestión tecnológica incluye todas aquellas actividades que capaciten a una organización para mejorar el uso de su tecnología. Desde esta perspectiva, la estrategia tecnológica debe ser considerada como un ciclo continuo a través del cual la empresa conoce mejor su entorno sus propias capacidades y aprende como desarrollar éstos con éxito, a lo largo del tiempo.¹⁵

A partir de la mitad de la década de los ochenta, el factor tecnológico ha pasado a constituir uno de los recursos más importantes que permite que la empresa mejore su posición competitiva, puesto que su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Sin embargo, se puede afirmar que lo que ayuda a una empresa a competir en mejores condiciones no es la tecnología en sí misma, sino que su capacidad de gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás recursos para que la empresa adquiriera una mayor capacidad

¹⁵ Y., ÁLVAREZ. (1999). *Herramientas para la Gestión Estratégica de la Tecnología*. Chile.

de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.¹⁶

La aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación lideradas por Internet está revolucionando las estrategias empresariales. Las organizaciones actuales pueden conectarse con sus clientes y proveedores simplemente con un click.

.....el proceso de manejar todas aquellas actividades que capaciten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos (innovación de producto) y a las formas en que los producen y se entregan al mercado (innovación de proceso)¹⁷

En la actualidad y en el mundo globalizado y cambiante a cada momento la gestión tecnológica es una herramienta de suma importancia en el diario vivir de una organización ya que es una tarea que relaciona ingeniería, ciencia, marketing, operaciones, recursos humanos y otras disciplinas de la gestión empresarial para formular una estrategia, desarrollar capacidades tecnológicas, y utilizarlas con el fin de lograr los objetivos estratégicos.

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

¹⁶ Cfr. N., ALMAZÁN, y A., WOTHERSPOON. (2009). *La gestión tecnológica y su aplicación en las PYME's chilenas*. [http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/21005.html]

¹⁷ A., HIDALGO. (2000). *La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial*. España.

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

(Respuesta única)

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

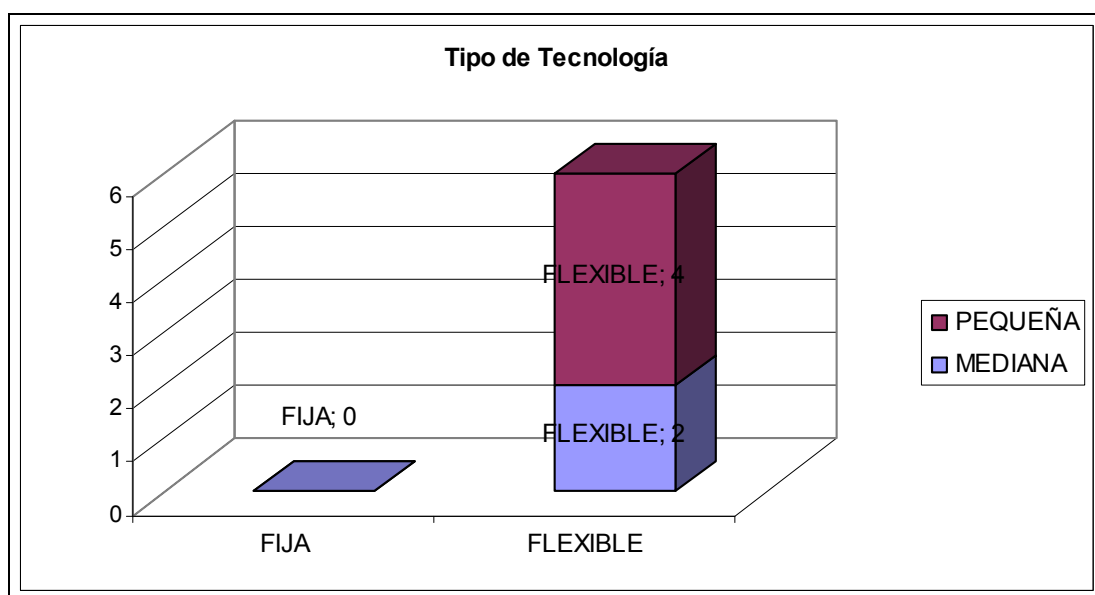
Cuadro No. 43

Pregunta 2.4

TIPO DE TECNOLOGÍA	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
FIJA	0	0%	0	0%
FLEXIBLE	2	100%	4	100%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 29**Pregunta 2.4**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Como puede verse, tanto la mediana como la pequeña empresa el 100% tiene tecnología flexible. Esto quiere decir que las empresas del subsector D2212 utilizan los distintos tipos de recursos con que cuentan (maquinaria, conocimiento técnico, materia prima, instalaciones) para generar una gran variedad de productos y servicios.

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

a. Nacionales _____%

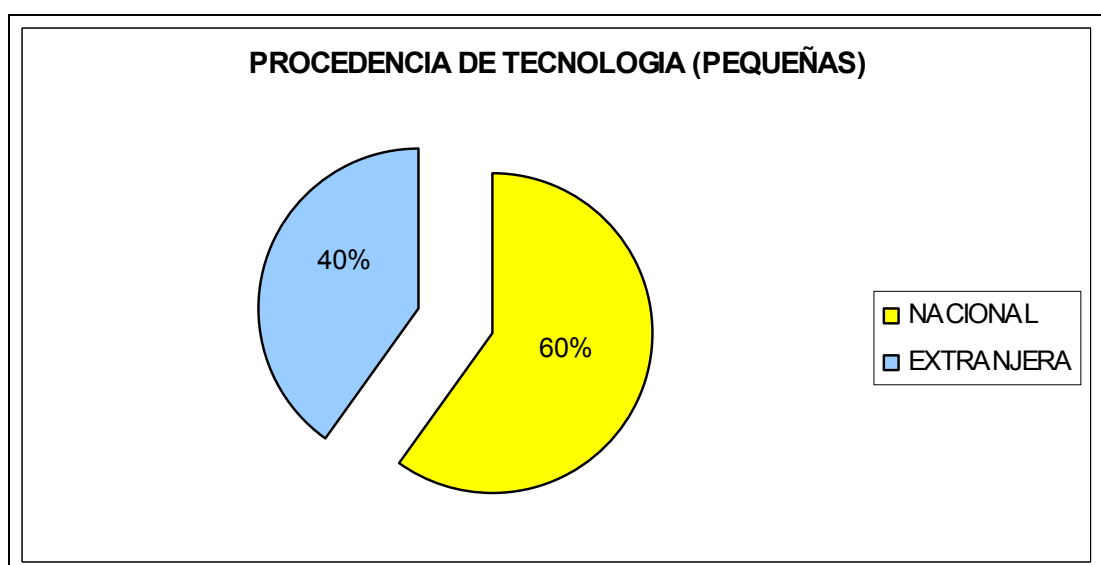
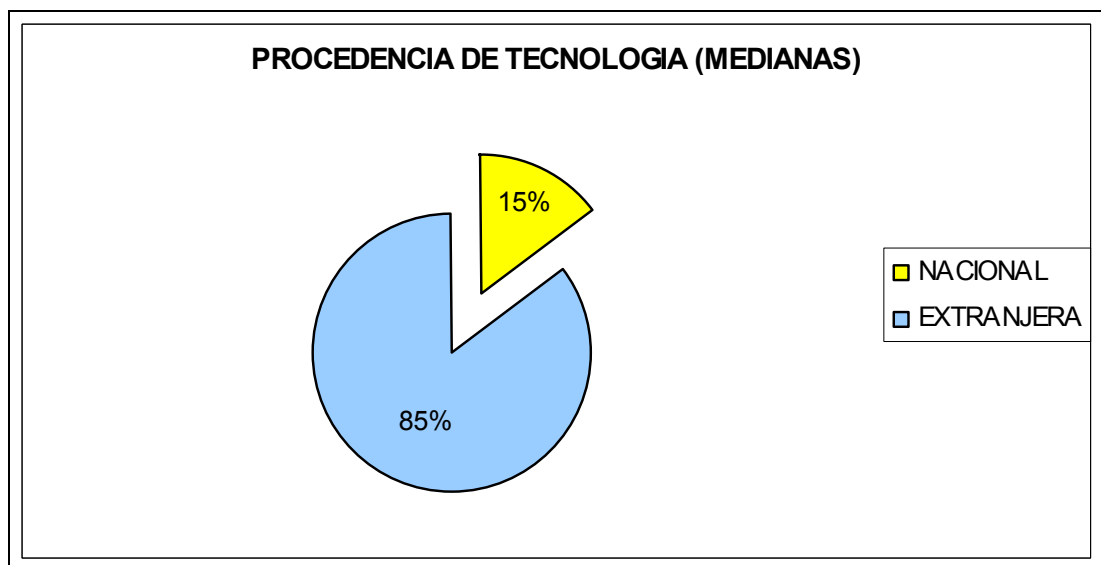
b. Extranjeros _____%

Cuadro No. 44**Pregunta 2.5**

TIPOS DE COMPAÑÍAS	NACIONAL	EXTRANJERA
MEDIANAS	15%	85%
PEQUEÑAS	60%	40%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 30**Pregunta 2.5**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Como podemos ver en los resultados, la procedencia de la tecnología empleada en las empresas medianas del subsector D2212 nos revela que es 85% extranjera y apenas 15% nacional. En cuanto a las pequeñas empresas vemos que 40% es tecnología extranjera y 60% es tecnología nacional, se nota una diferencia considerable por parte de las medianas empresas al utilizar mayor tecnología extranjera en comparación con las pequeñas, las cuales aun utilizan en muchos casos la misma tecnología durante varios años sin realizar actividades de inversión en la misma, mientras que las medianas empresas ya han realizado esta innovación y han preferido tecnología extranjera que nacional.

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

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

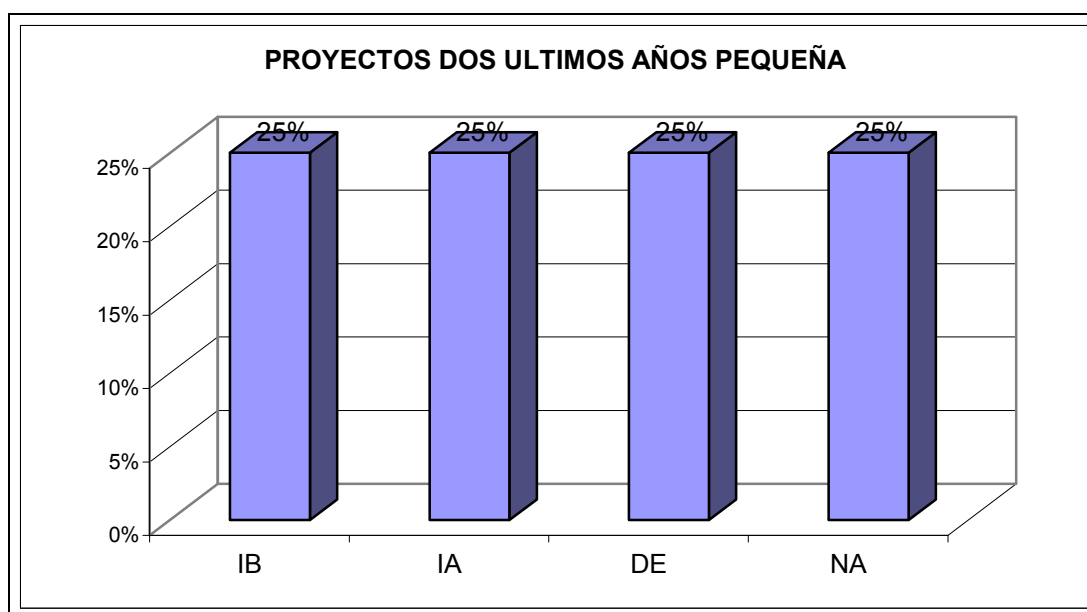
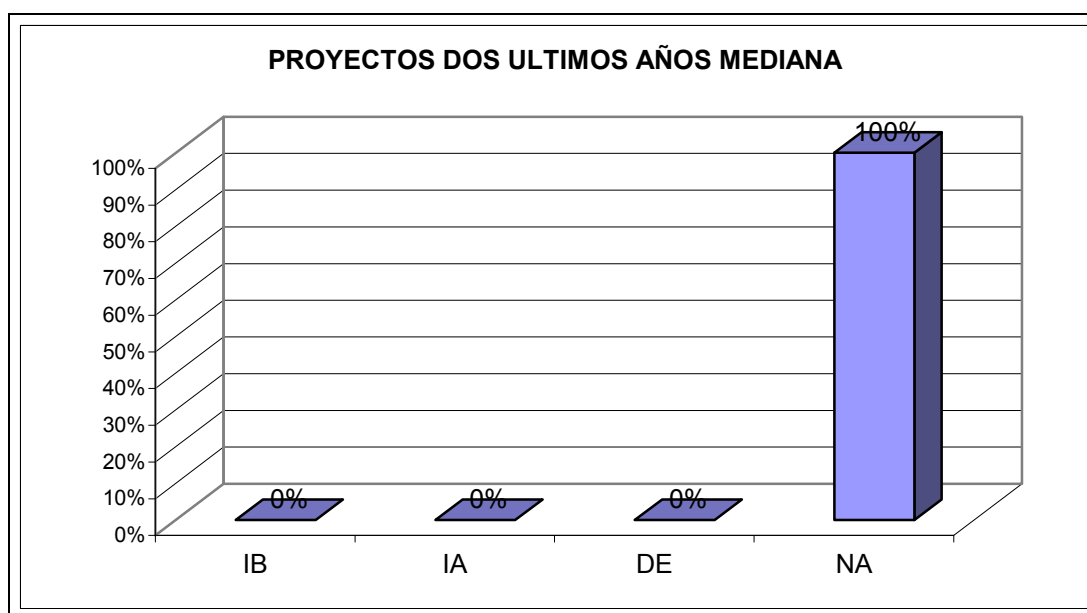
Cuadro No. 45

Pregunta 2.7

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Investigación básica	0	0%	1	25%
Investigación aplicada	0	0%	1	25%
Desarrollo experimental	0	0%	1	25%
Ninguna de las anteriores	2	100%	1	25%
TOTAL EMPRESAS	2		4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 31**Pregunta 2.7**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Las medianas empresas no han realizado ningún tipo de investigación durante los 2 últimos años, mientras que en las pequeñas empresas se nota su deseo de desarrollo ya que (1, 25%) realiza investigación básica, (1, 25%) investigación aplicada (1, 25%) desarrollo experimenta y (1, 25%) no realiza ningún tipo de investigación.

Matthews nos habla de cómo la I+D nos ayuda a lograr riqueza, convirtiéndose el proceso investigativo en un círculo de beneficios “.....la investigación primera se enfoca en convertir riqueza en conocimiento mientras que el foco principal del desarrollo es el de transformar conocimiento en riqueza (the return cycle of knowledge to wealth)”. (MATTHEWS, 1992: 416)

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

Cuadro No. 46

Pregunta 2.8

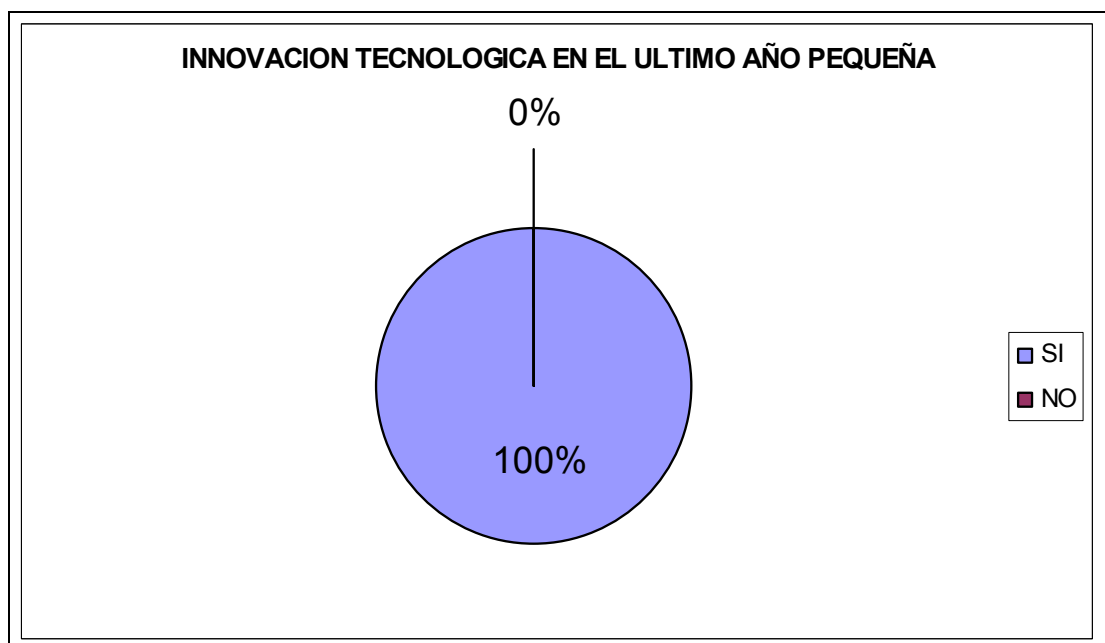
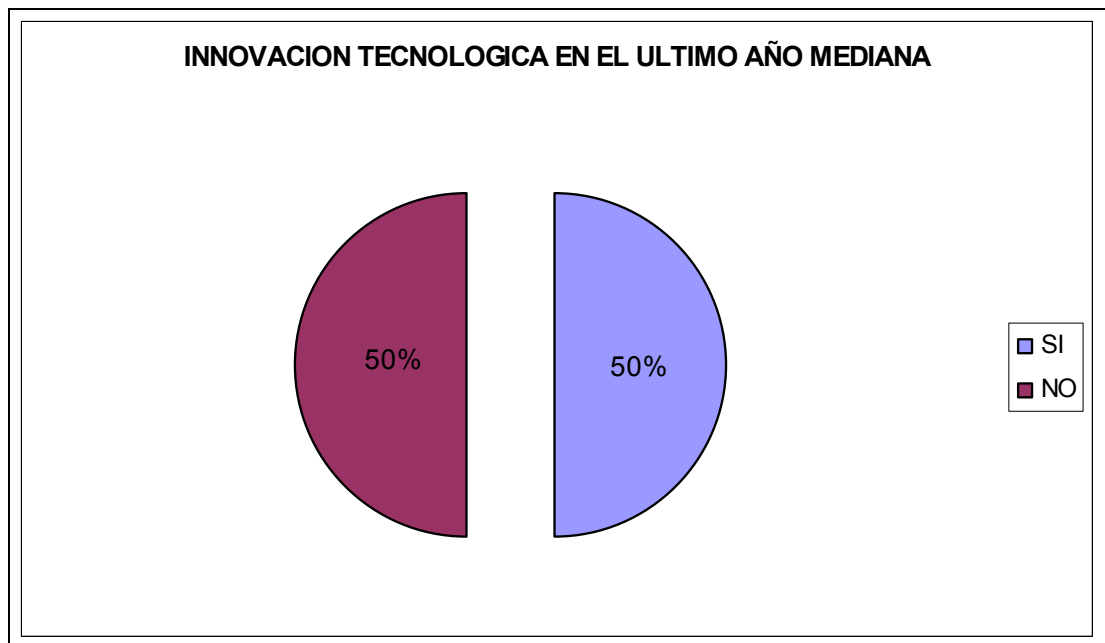
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
SI	1	50%	4	100%
NO	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 32

Pregunta 2.8



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Andrés Escobar

Todas las pequeñas empresas realizaron alguna actividad de innovación; en lo que se refieren a las medianas empresas el 50% si realizaron alguna innovación y no el 50%. Globalmente 5 empresas (83%) realizaron alguna innovación tecnológica en el

último año, lo cual indica el deseo de mejorar sus productos o procesos y ofrecer mayor calidad a sus clientes, pero para calificar si esta innovación fue positiva tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento, el momento en que se hizo, en que se aplicó y su necesidad. Los resultados se verán reflejados con el tiempo en la rentabilidad de la empresa.

Es indudable que los constantes cambios en las economías globales, la competencia, la apertura de nuevos mercados impone la necesidad de innovar, adoptar, adaptar y asimilar tecnología, como vía para enfrentar dichos retos.

Es necesario contar con un sistema de innovación que integre en ese esfuerzo a todos los actores vinculados al proceso de desarrollo del sector productivo y esto no solo se refiere a la vinculación entre los centros generadores de nuevos conocimientos y tecnologías, sino también a los usuarios del sector empresarial y más aún, a la sociedad en general como copartícipe, demandante y consumidor final de los productos y servicios a su disposición. Para la consolidación de un sistema de innovación que contribuya al mejoramiento de la competitividad, es necesario contar con una importante capacidad de investigación y desarrollo (I y D) y un sector empresarial con disposición a asumir los retos de la innovación.¹⁸

¹⁸ Cfr. [www.comunidadandina.org/PYME's/innovacion]. *Desarrollo Productivo y Comercial PYME'S*.

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

Cuadro No. 47

Pregunta 2.9

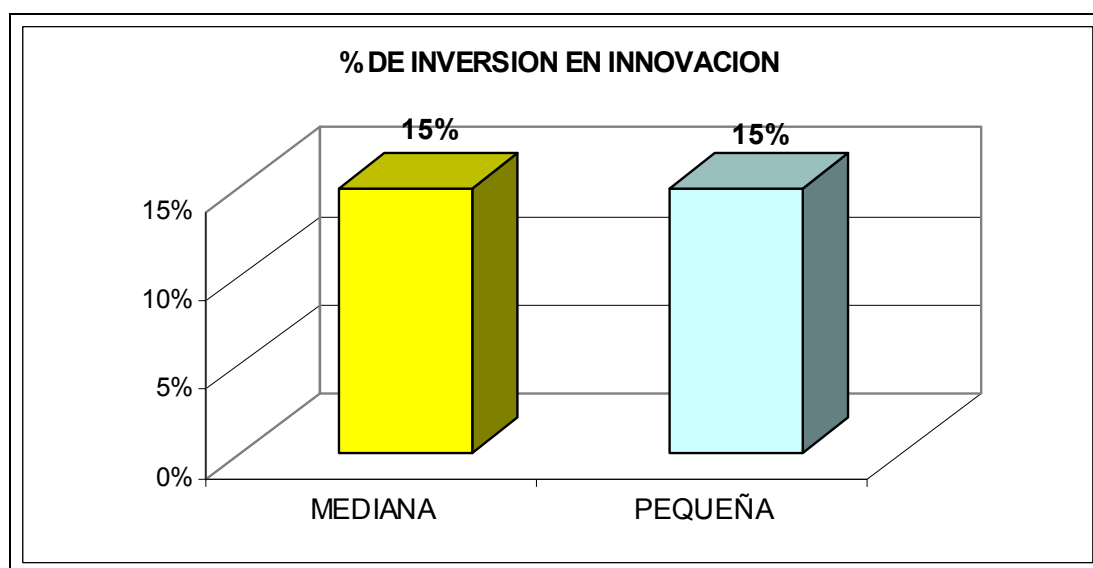
Tipo de Cía	No. de Cías	Total %	Promedio
MEDIANA	2	30%	15%
PEQUEÑA	4	60%	15%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 33

Pregunta 2.9



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Tanto en medianas como en pequeñas empresas el porcentaje de inversión destinado para la innovación es del 15%. Si comparamos a nivel de totales tenemos que en promedio en el sector se invierte en innovación un 15% anual.

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

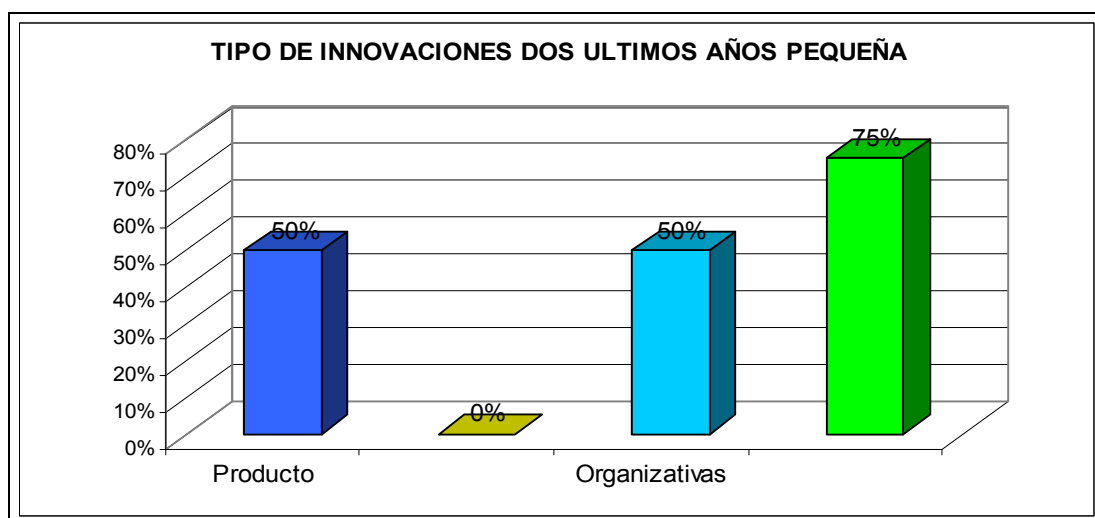
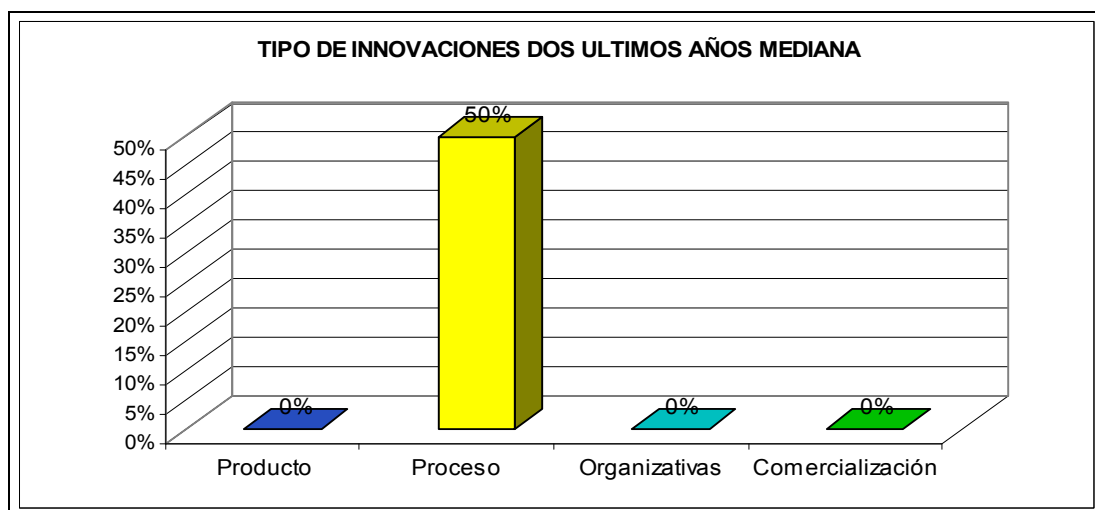
- a. **Innovaciones de producto** (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas _____)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

Cuadro No. 48**Pregunta 2.10**

TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizacionales	Comercialización
MEDIANA				
Inversión Innovación	0	1	0	0
Total empresas	2	2	2	2
Porcentaje	0%	50%	0%	0%
PEQUEÑA				
Inversión Innovación	2	0	2	3
Total empresas	4	4	4	4
Porcentaje	50%	0%	50%	75%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 34**Pregunta 2.10**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

En las empresas medianas no se realizaron innovaciones de producto, mientras que 50% de las pequeñas si lo hicieron; innovaciones de proceso lo hicieron el 50% de las medianas y ninguna pequeña; innovaciones organizacionales no se realizaron en las medianas, mientras que el 50% de las pequeñas si lo hizo; innovaciones de comercialización tampoco se realizaron en las medianas, mientras que el 75% de las pequeñas si lo hizo.

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

(Respuesta única)

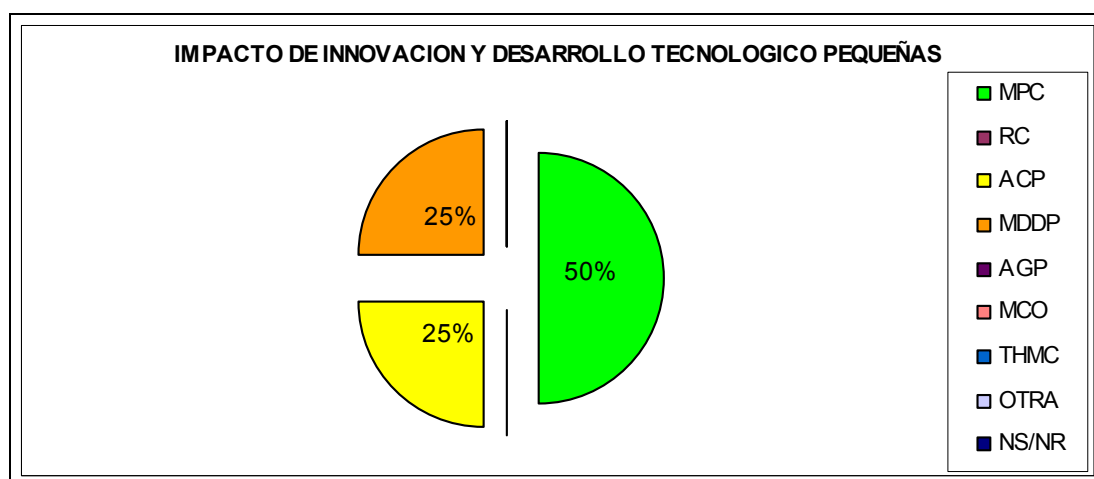
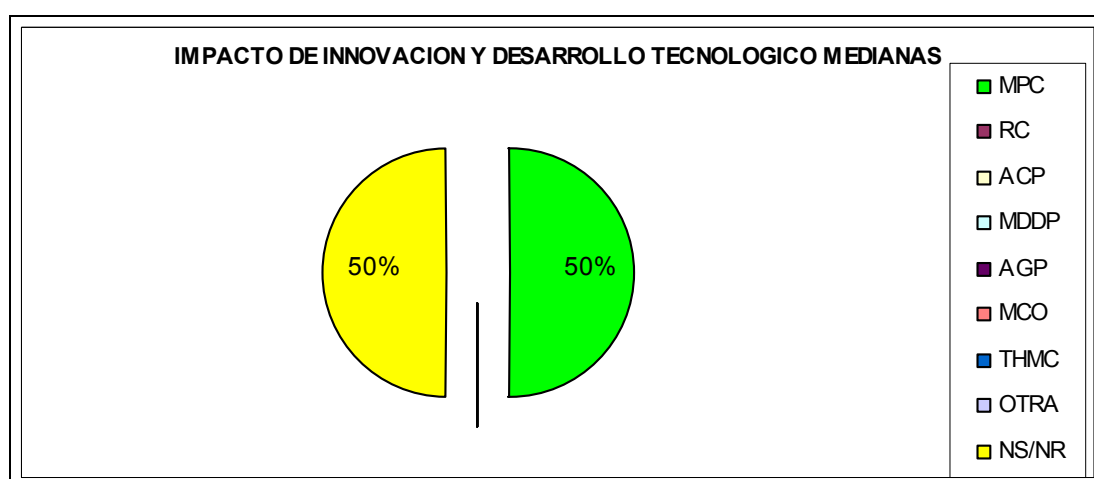
- **MPCIV** Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- **RDC** Reducción de los costos _____
- **ACP** Aumento en la capacidad de producción _____
- **MDDP** Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____
- **AGP** Ampliación de la gama de productos _____
- **MCO** Mejora en el clima organizacional _____
- **THMC** Talento humano más competente _____
- **Otra** _____ (8) ¿Cuál? _____
- **NS/NR** No sabe no responde

Cuadro No. 49**Pregunta 2.11**

ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
MPC	1	50%	2	50%
RC	0	0%	0	0%
ACP	0	0%	1	25%
MDDP	0	0%	1	25%
AGP	0	0%	0	0%
MCO	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	0	0%
OTRA	0	0%	0	0%
NS/NR	1	50%	0	0%
TOTAL EMPRESA	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 35**Pregunta 2.11**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

La inversión en innovación y tecnología, en las medianas empresas ha tenido un impacto del 50% en lo que respecta a mejora en las prácticas de comercialización que incentiven las ventas, y el otro 50% representa las empresas que no realizaron actividades de innovación tecnológica (pregunta 2.8). En cambio el impacto en las pequeñas empresas se ha distribuido así: 50% mejora en las prácticas de comercialización que incentiven las ventas, 25% aumento de la capacidad de producción y 25% mejora en el diseño y desarrollo de los productos.

La adopción e implementación de las TICs requiere de un proceso relativamente largo de aprendizaje y ajuste por parte de cada empresa, lo cual genera un rezago entre la adopción y el momento en que los beneficios aparecen para un sector o la economía como un todo.¹⁹

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

(Respuesta Múltiple)

- **LOE** Limitaciones de orden económico _____
- **LACP** Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- **FIPAPFI** Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____
- **LCT** Limitaciones a la capacitación tecnológica _____

¹⁹ R., MONGE, C., ALFARO y J., ALFARO. (2005). *Tics en las PYME's de Centroamérica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica.

- **FIFPCT** Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NHO** No hay obstáculos _____

Cuadro No. 50**Pregunta 2.12**

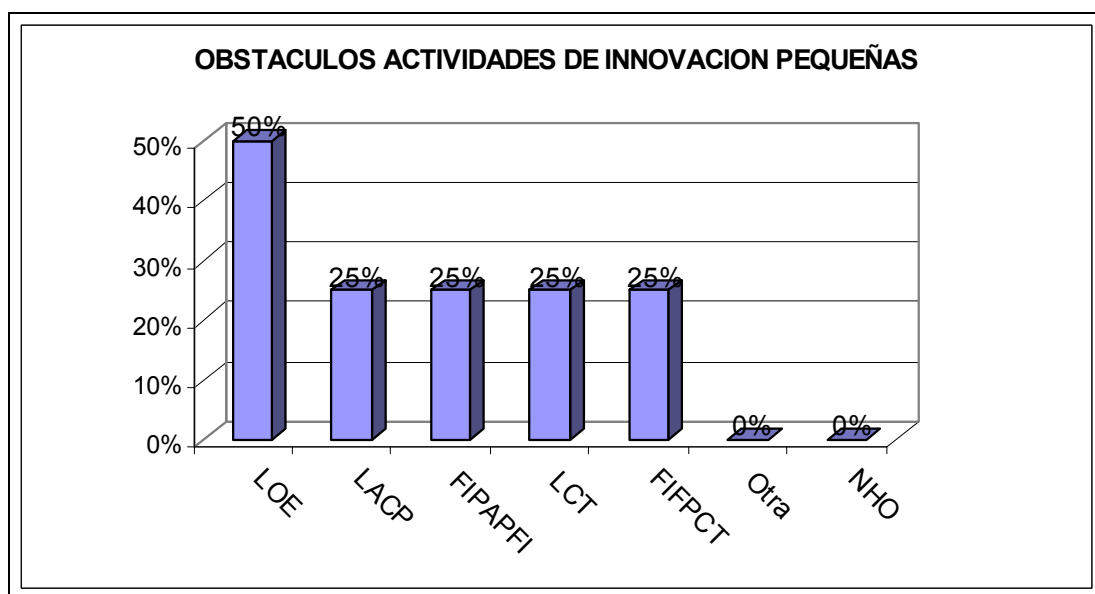
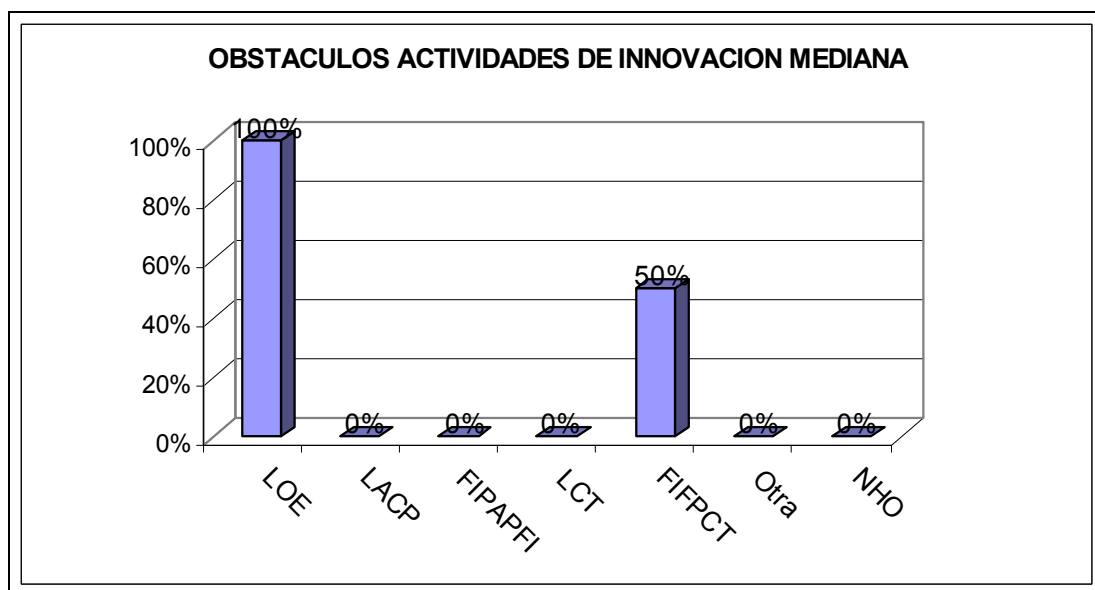
OBSTÁCULOS	MEDIANA		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
LOE	2	100%	2	50%
LACP	0	0%	1	25%
FIPAPFI	0	0%	1	25%
LCT	0	0%	1	25%
FIFPCT	1	50%	1	25%
Otra	0	0%	0	0%
NHO	0	0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	2		4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 36

Pregunta 2.12



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Como podemos apreciar en el gráfico No. 36 las limitaciones de orden económico son las principales limitaciones para que las empresas tanto medianas 100% como pequeñas 50%, no realicen actividades de innovación. De igual forma la limitación en la actitud o capacidad del personal, la falta de información para acceder a

programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación y las limitaciones a la capacitación tecnológica afectan en un 25% respectivamente a las pequeñas empresas; finalmente la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología afecta en un 50% a las medianas.

Es muy importante para las empresas así como para las entidades como cámaras, corporaciones, bancos, cooperativas, conocer los problemas que aquejan al sector empresarial, y sus principales obstáculos de desarrollo con el fin de que se tomen las medidas pertinentes para evitar estos obstáculos.

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

(Respuesta única)

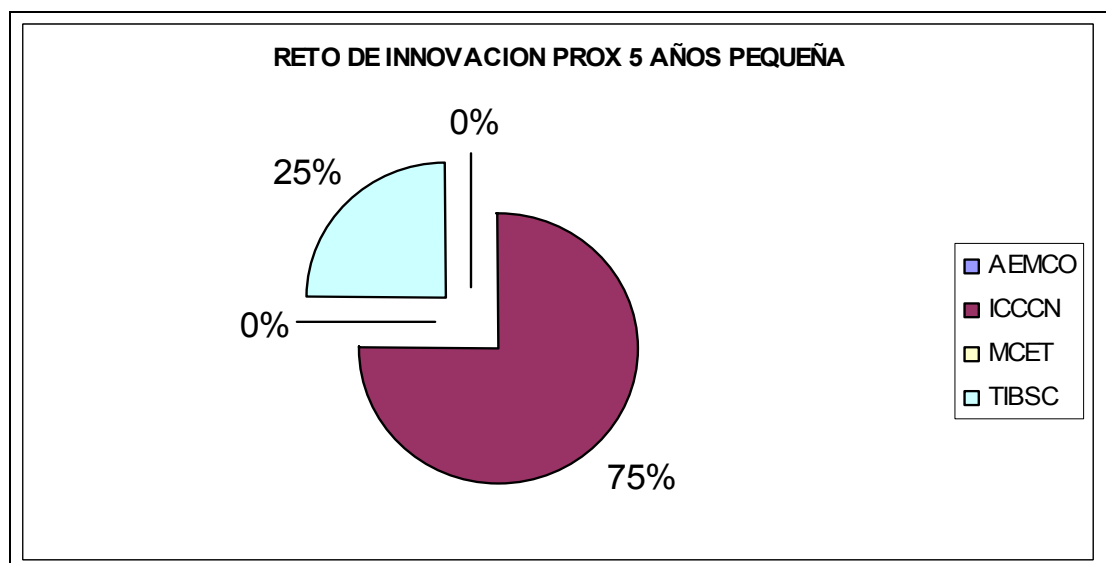
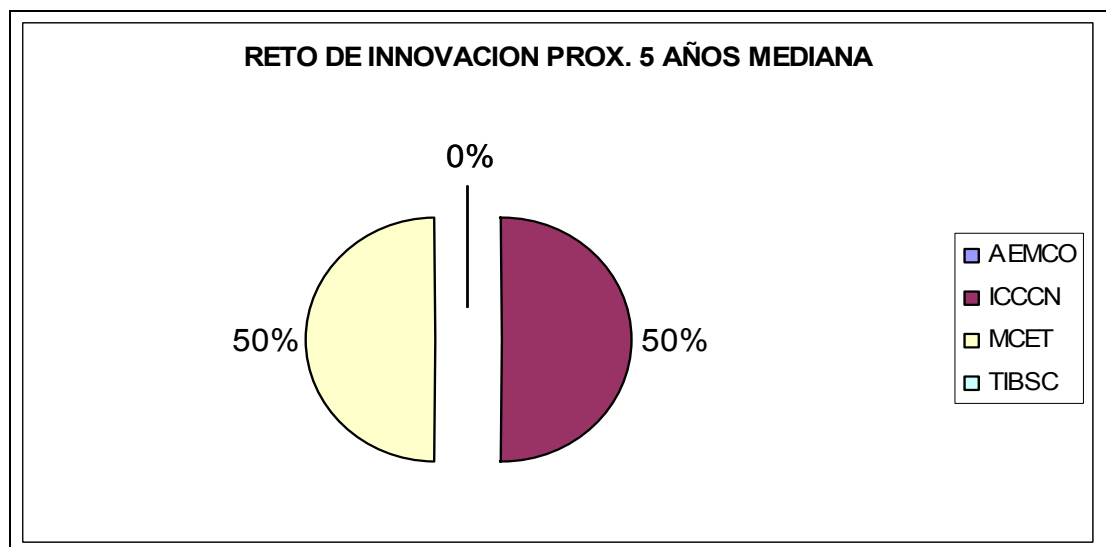
- **AEMCO** Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional ____
- **TIBSC** Transformar ideas en bienes o servicios comerciales ____
- **ICCCN** Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades ____
- **MCET** Mejora en la colaboración de los equipos de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

Cuadro No. 51**Pregunta 2.13**

RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
AEMCO	0	0%	0	0%
ICCCN	1	50%	3	75%
MCET	1	50%	0	0%
TIBSC	0	0%	1	25%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 37**Pregunta 2.13**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

En lo que a las medianas empresas se refiere el reto de innovación para los próximos 5 años será en un 50% identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades y el otro 50% será mejorar en la colaboración de los equipos de trabajo. En lo que a las pequeñas empresas respecta sus retos serán: el 75% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades y el 25% transformar ideas en bienes o servicios comerciales.

De manera global las empresas visualizan como el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el “Identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades”. Este resultado se refleja en que las empresas de este sector usan como estrategia competitiva global el desarrollar productos enfocados a segmentos de mercado específicos (pregunta 6.1) con el fin de siempre estar atentos a los cambios en el entorno hacia el cual se enfocan.

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

(Selección múltiple)

- **MPB** Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente _____
- **MPF/ODI** Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales _____
- **ARE** A partir de la reconversión de energía _____

- **ANICFR** Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje _____
- **RE&TRS** A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos _____
- **RTRM** La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NHPPL** No hay prácticas de producción más limpia _____

Cuadro No. 52

Pregunta 2.14

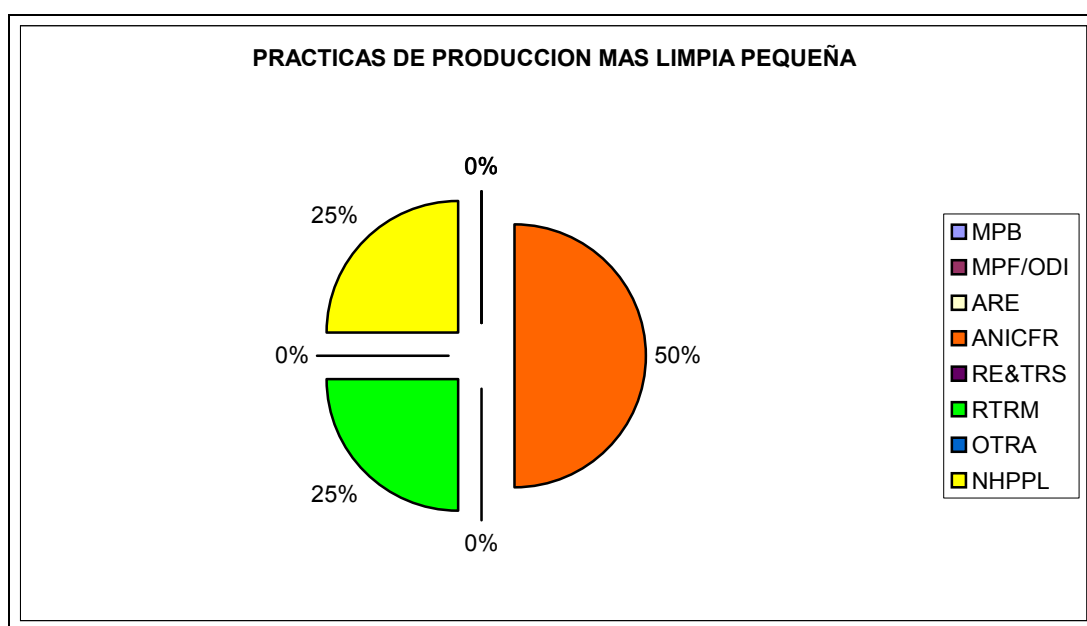
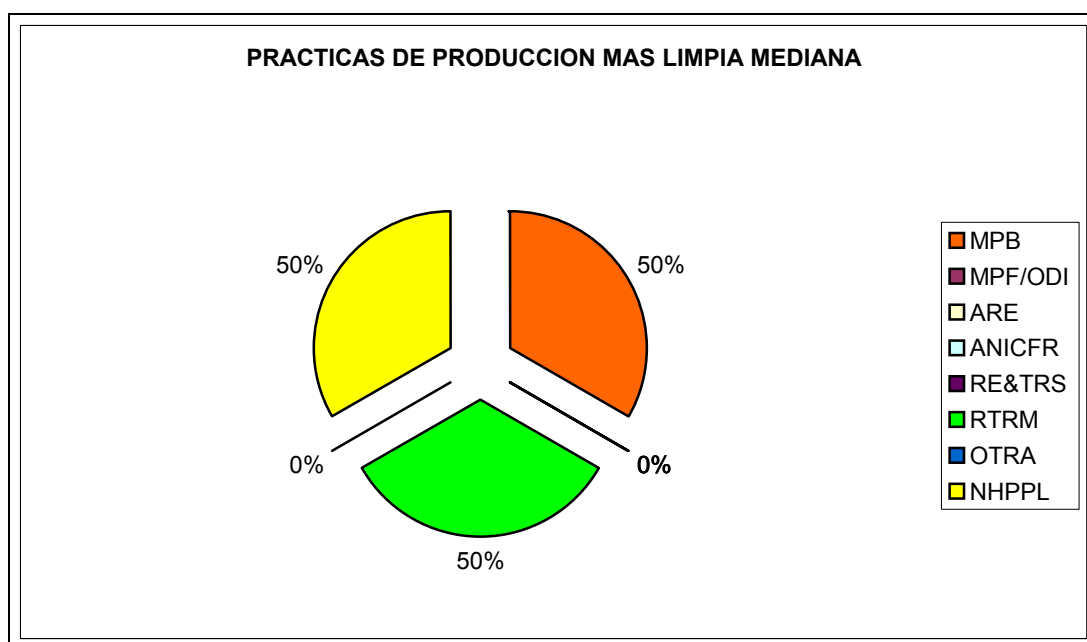
PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
MPB	1	50%	0	0%
MPF/ODI	0	0%	0	0%
ARE	0	0%	0	0%
ANICFR	0	0%	2	50%
RE&TRS	0	0%	0	0%
RTRM	1	50%	1	25%
OTRA	0	0%	0	0%
NHPPL	1	50%	1	25%
Total empresas	2		4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 38

Pregunta 2.14



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia a la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente y la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, pero también existe un porcentaje de medianas empresas que

no utilizan prácticas de producción más limpia. En lo referente a las pequeñas empresas, éstas se enfocan en aplicar normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje y reduciendo todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 22% otra, y de igual forma que en las medianas existe un porcentaje de pequeñas empresas que no tienen prácticas de producción más limpia.

Las PYME's pueden tener importantes repercusiones medioambientales y beneficios económicos si aplican medidas de eficiencia y reducción del impacto del medio ambiente.²⁰

Toda actividad empresarial esta relacionada con el medio ambiente. Los impactos ambientales no respetan barreras de tiempo ni espacio, por ello se hace necesario implementar prácticas de prevención, control y reducción de daños, para de esta forma lograr la conservación de los recursos, menores costos, generar valor agregado y un posicionamiento estratégico para la competitividad global, mejorando la calidad de vida de nuestro entorno.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon (LAUDON y LAUDON, 1996), definen a un sistema de información como “.....aquellos componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión en una institución”.²¹

²⁰ Cfr. [www.dosminutos.es/?p=1004]. (2009). *Las PYME'S y el Medio Ambiente*.

²¹ Cfr. K., LAUDON y J., LAUDON. (1996). *Administración de los Sistemas de Información*. México: Prentice Hall.

Los SI se pueden clasificar en tres diferentes categorías:²²

- **Sistemas Transaccionales.-** Son aquellos que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización o negocio.
- **Sistemas de Apoyo para la Toma de Decisiones.-** Ayudan a la empresa en el proceso de toma de decisiones, entre ellos se encuentran los sistemas para la toma de decisiones en grupo y sistemas de información para ejecutivos.
- **Sistemas Estratégicos.-** Se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas.

En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico, sin embargo, los tres tipos de sistemas anteriores utilizan la tecnología de información como una herramienta fundamental, mediante la cual se obtiene la utilización óptima de los mismos.

Para conocer sobre la situación consultada en las PYME's, respecto a los sistemas de información, hemos planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

²² Cfr. D., COHEN y E., ASÍN. (2000). *Sistemas de Información para los Negocios*. México: McGraw Hill.

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

(Respuesta múltiple)

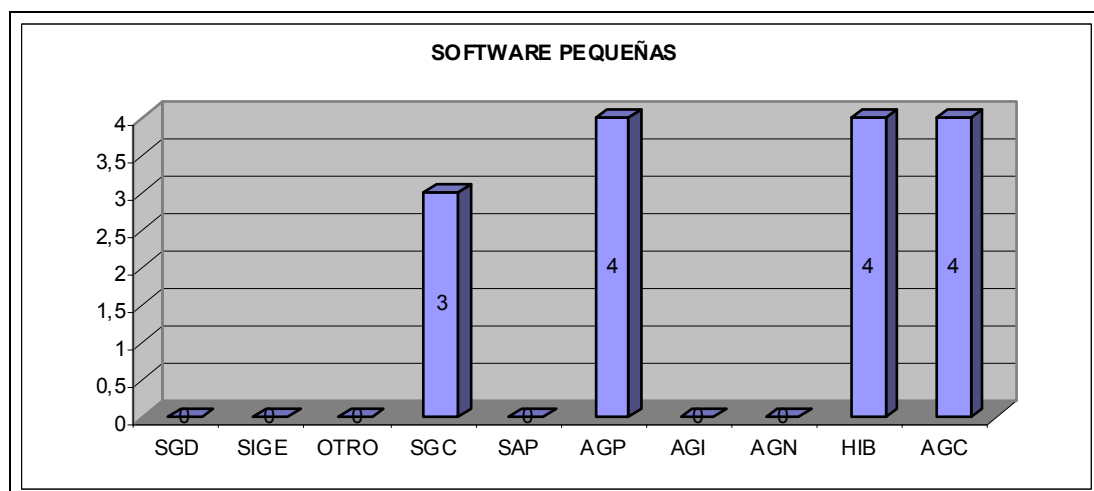
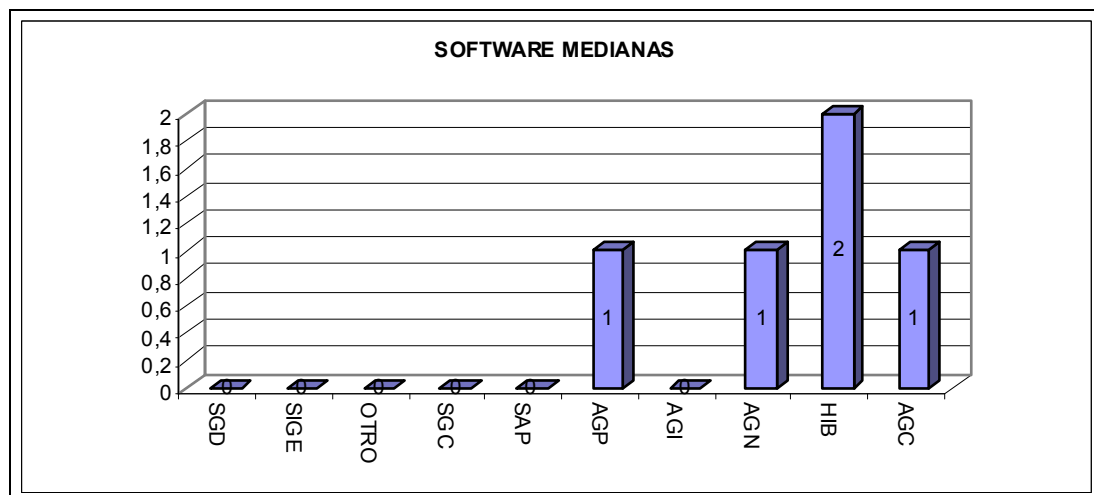
- **HIB** Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) _____
- **AGC** Aplicaciones para la gestión contable _____
- **AGN** Aplicaciones para la gestión de la nómina _____
- **AGP** Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada,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

Cuadro No. 53**Pregunta 7.1**

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

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 39**Pregunta 7.1**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Todas las medianas y pequeñas empresas tienen herramientas informáticas básicas, además todas las pequeñas empresas cuentan con aplicaciones para la gestión contable y aplicaciones para la gestión de la producción, mientras que el 50% de las medianas cuentan con aplicaciones para la gestión contable, aplicaciones para gestión de la nómina y aplicaciones para la gestión de la producción sistemas de información, finalmente el 75% de las pequeñas empresas cuenta con software para la gestión de clientes (CRM).

Los resultados muestran claramente que todas las PYME's hacen uso de software como apoyo en los sistemas de información, ahora bien, el análisis vendría desde el punto de vista de que resultados está dando este software como apoyo en la toma de decisiones, manejo de personal, recursos estratégicos, seguridad de la información.

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

(Respuesta única)

- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. _____
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso

interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. _____

- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. _____
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) _____
- **NS/NR** No sabe, no responde

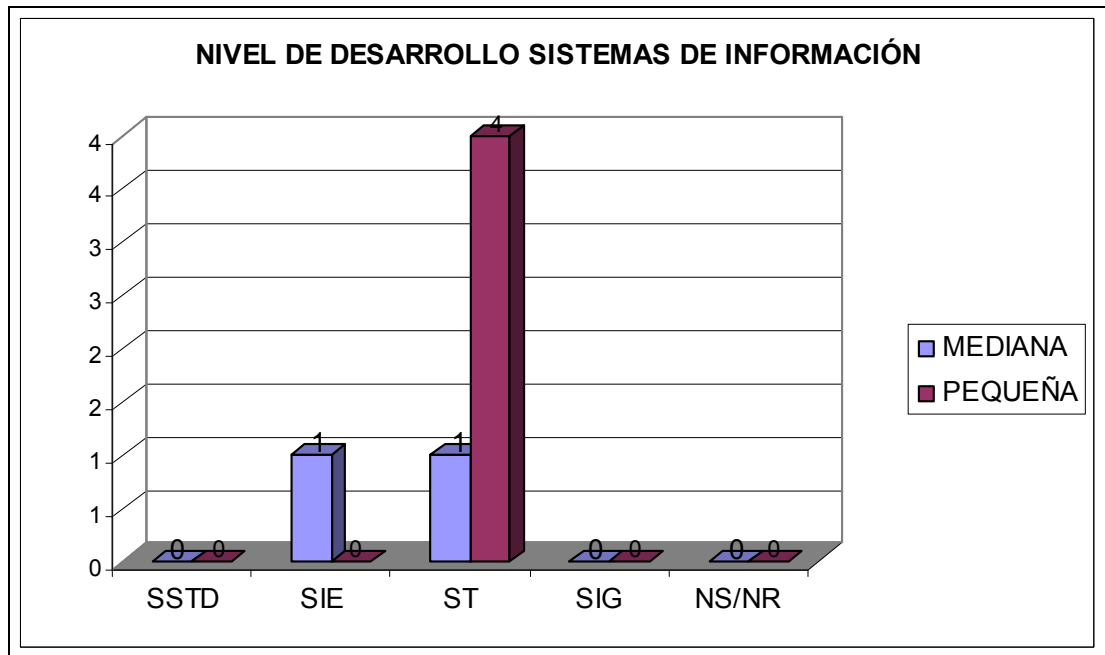
Cuadro No. 54

Pregunta 7.2

USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
SSTD	0	0%	0	0%
SIE	1	50%	0	0%
ST	1	50%	4	100%
SIG	0	0%	0	0%
NS/NR	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 40**Pregunta 7.2**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Las medianas empresas, muestran un nivel de desarrollo de los sistemas de información en sistemas transaccionales y sistemas de información estratégica en un 50% respectivamente mientras que el 100% de las empresas pequeñas muestra un nivel de desarrollo de los sistemas de información en sistemas. Los sistemas de soporte a la toma de decisiones y los sistemas de información geográfica no han sido tomados en cuenta por ninguna empresa de este sector.

El manejo de la información sin duda es de vital importancia para la organización ya que si ésta es actualizada y fiable le permitirá al empresario tomar las mejores decisiones para el desarrollo de la empresa, sin olvidarnos de que el correcto manejo de los sistemas de información son un aliado para tomar las mejores decisiones, a su vez nos permiten tener información fiable permanentemente lo cual garantiza la certeza en las decisiones aplicadas.

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

(Respuesta única)

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

Cuadro No. 55

Pregunta 7.3

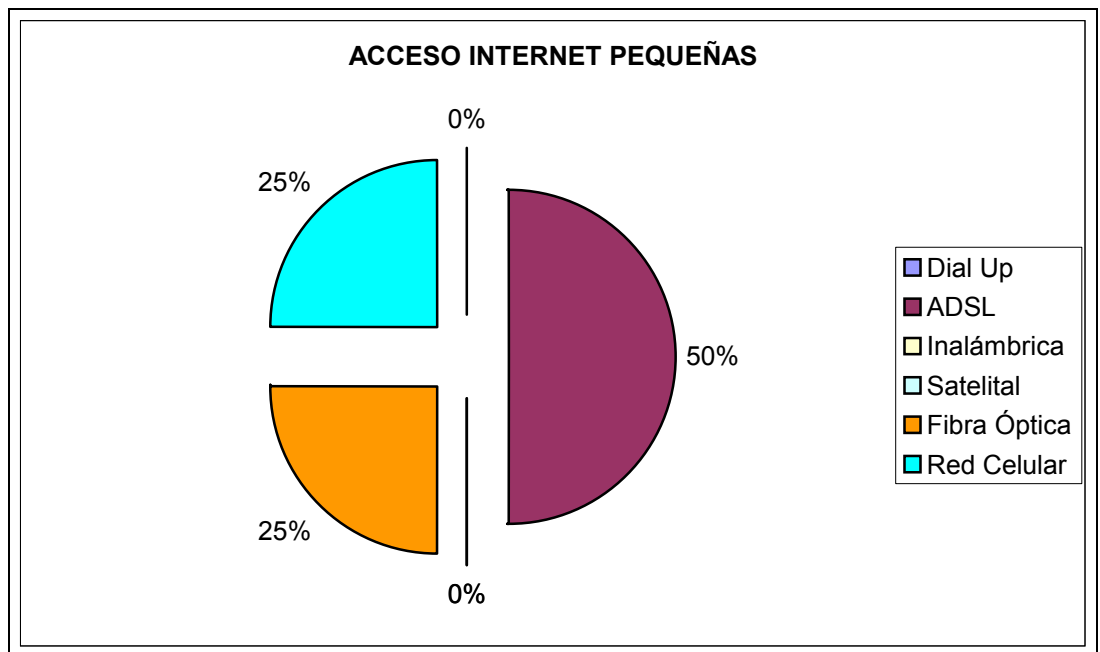
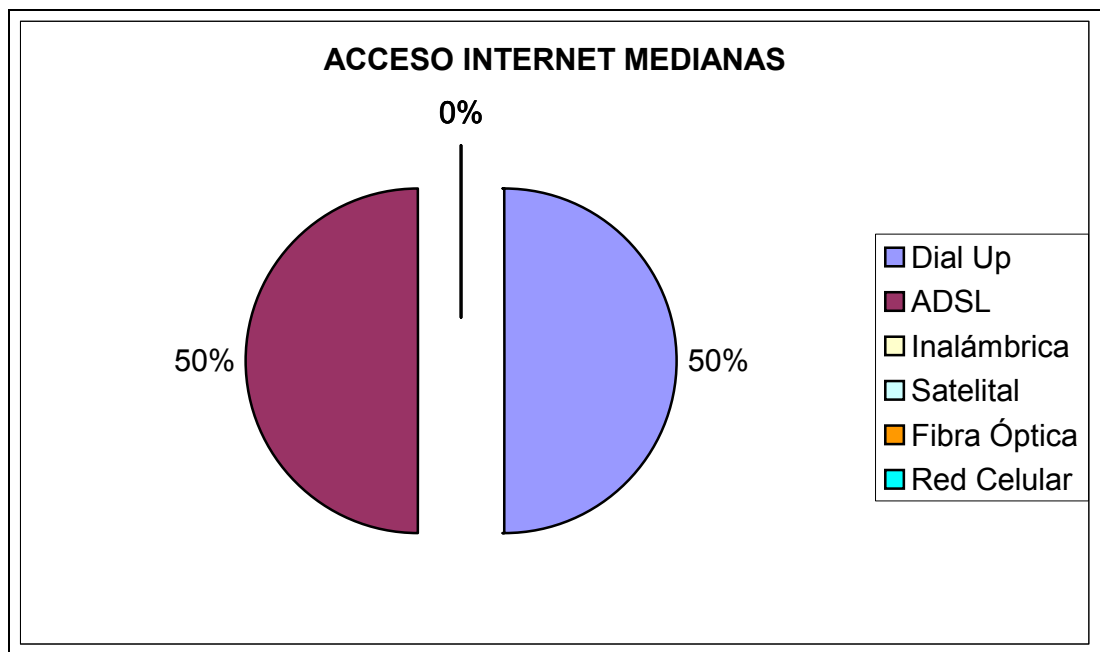
ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Dial Up	1	50%	0	0%
ADSL	1	50%	2	50%
Inalámbrica	0	0%	0	0%
Satelital	0	0%	0	0%
Fibra Óptica	0	0%	1	25%
Red Celular	0	0%	1	25%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 41

Pregunta 7.3



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

La mitad de las medianas empresas optan por un acceso a Internet vía ADSL, la otra mitad por una Dial Up. En lo que a las pequeñas empresas respecta, vemos que el 50% se conecta con ADSL, el 25% con red celular, y el 25% por fibra óptica. Aún

existe un porcentaje de empresas que acceden al Internet a través de la línea telefónica (dial up) lo cual significa que su servicio es más costoso y lento.

Sin embargo podemos ver que un pequeño número de empresas accede a Internet por fibra óptica demostrando así lo importante que significa para este sector contar con esta herramienta, la cual es aliada en lo referente a conectarse con la región, el mundo y sus clientes fácil y rápidamente.

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

“Comprender el factor humano dentro de la organización significa percibirlo en todas sus dimensiones, considerando la plena expresión de su individualidad y la creación de un entorno en el que prevalezca la dignidad humana en todo momento”.
(ANDRIANI, BIASCA y RODRÍGUEZ, 2003: 341)

El contenido principal de este capítulo pretende crear una unión directa entre las técnicas de gestión y el factor humano, con el objetivo de satisfacer anhelos empresariales haciendo partícipes de esto a todos sus involucrados.

Además de estudiar el efecto que producen en la calidad de empleo los temas antes tratados como el desarrollo tecnológico, la gestión organizacional y los sistemas de información.

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

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

(Respuesta única)

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

Cuadro No. 56

Pregunta 3.1

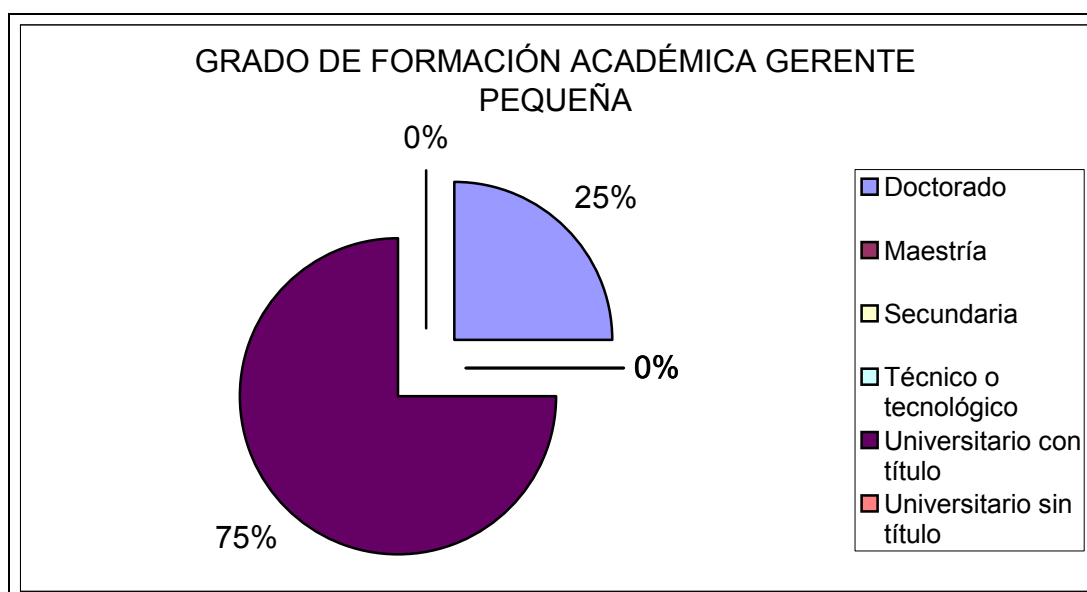
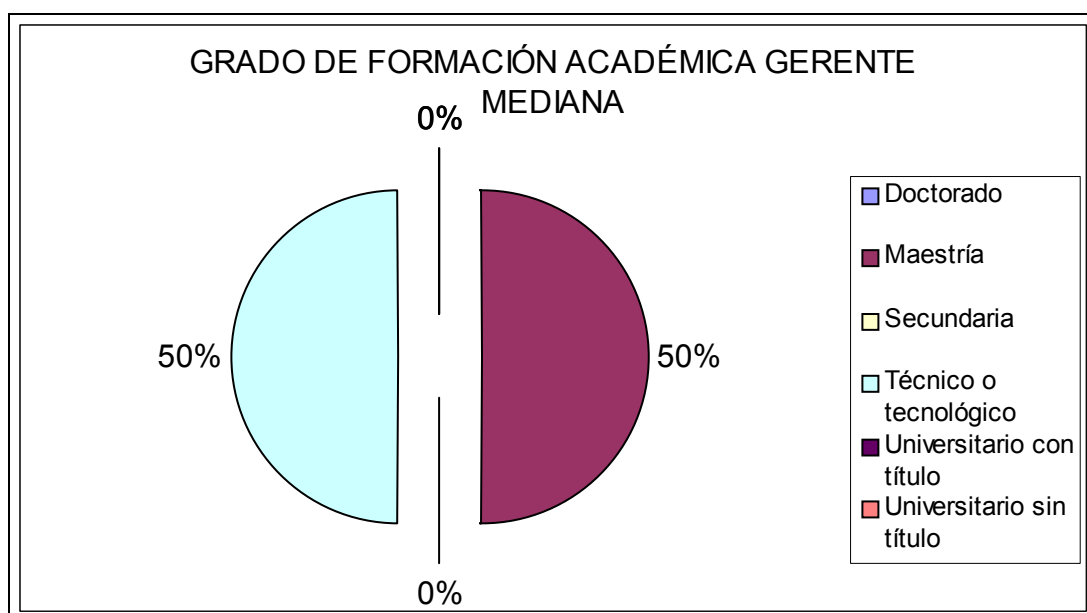
GRADO DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Doctorado	0	0%	1	25%
Maestría	1	50%	0	0%
Secundaria	0	0%	0	0%
Técnico o tecnológico	1	50%	0	0%
Universitario con título	0	0%	3	75%
Universitario sin título	0	0%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 42

Pregunta 3.1



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Se puede ver que en la mediana empresa, el 50% de los gerentes tienen formación técnica y el 50% restante tienen formación a nivel de Maestrías; en el caso de las pequeñas empresas el 75% de los gerentes tienen formación universitaria con título, y el 25% restante tienen formación a nivel de doctorados

Un gerente mejor capacitado intelectualmente asegurará mejores resultados para una organización, pero hay que tomar en cuenta que la sinergia entre la experiencia, el conocimiento y sus colaboradores, son de vital importancia al momento de tomar decisiones y de obtener resultados.

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

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

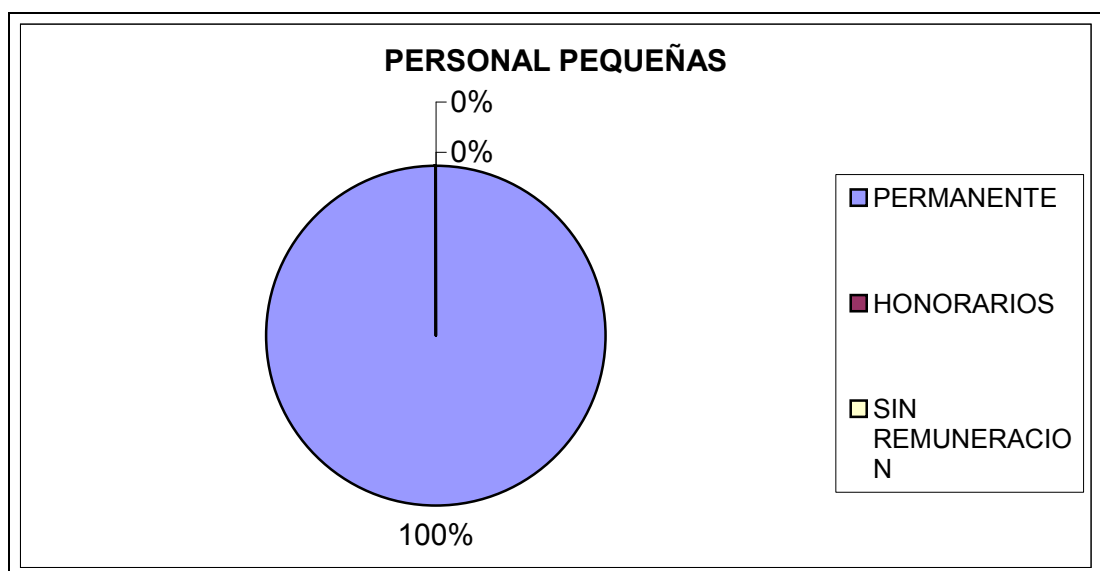
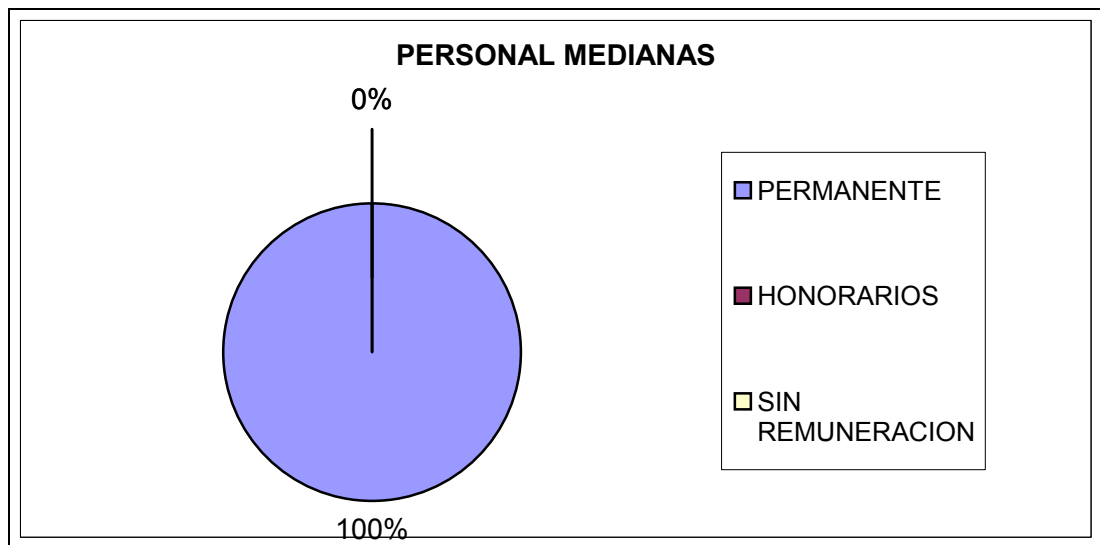
Cuadro No. 57

Pregunta 3.2

PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. Personal	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
PERMANENTE	29	100%	47	100%
HONORARIOS	0	0%	0	0%
SIN REMUNERACIÓN	0	0%	0	0%
TOTAL	29	100%	47	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 43**Pregunta 3.2**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Tanto en las medianas como en las pequeñas empresas de este sector, el 100% del personal es permanente. Sin embargo durante la investigación estas empresas aseguraron que en ciertas épocas tienen personal en pasantías, pero que en los últimos años no lo habían requerido.

Pregunta 3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

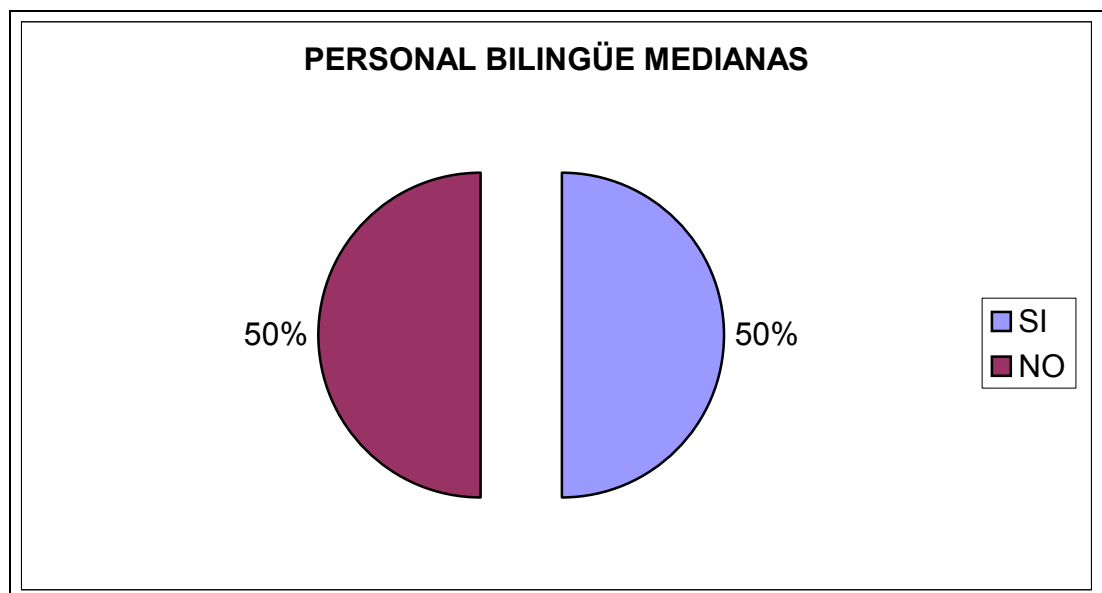
- SI _____
- NO _____

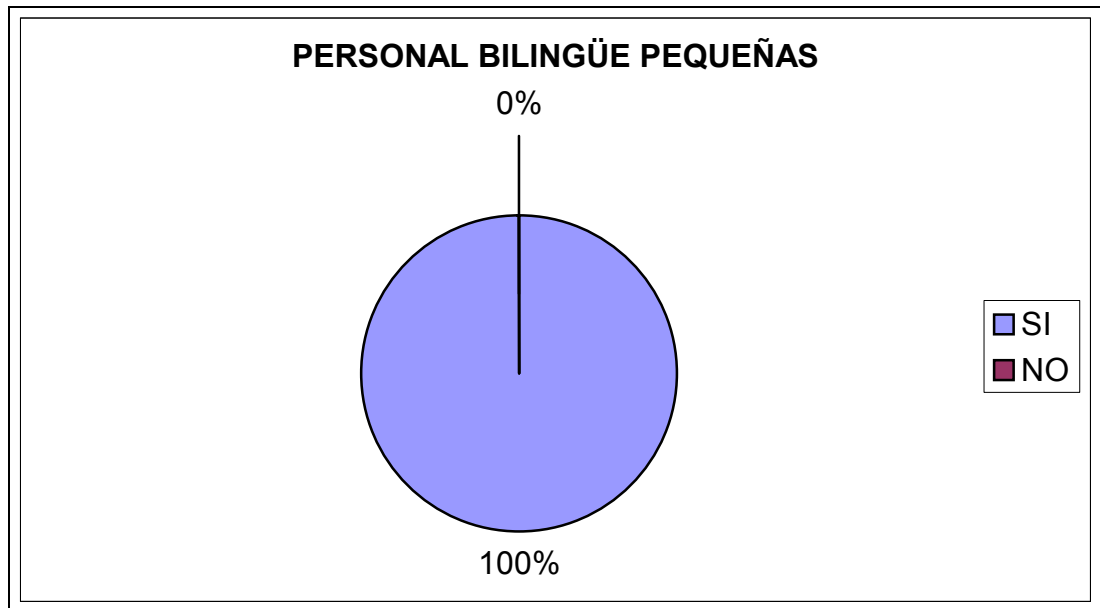
Cuadro No. 58**Pregunta 3.3**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
SI	1	50%	4	100%
NO	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 44**Pregunta 3.3**



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

En las medianas empresas podemos ver que el 50% si cuenta con personal bilingüe, mientras el otro 50% no cuenta con dicho personal; en cambio el 100% de las pequeñas aseguran contar con personal bilingüe.

Las herramientas tecnológicas de la actualidad permiten realizar negocios a nivel mundial rápidamente, esta actividad es una gran oportunidad para que las PYME's se den a conocer a nivel mundial y su desarrollo este garantizado, sin embargo es necesario contar con personal bilingüe es una herramienta fundamental que facilita la expansión de las relaciones y el comercio a nivel mundial.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

Cuadro No. 59

Pregunta 3.4

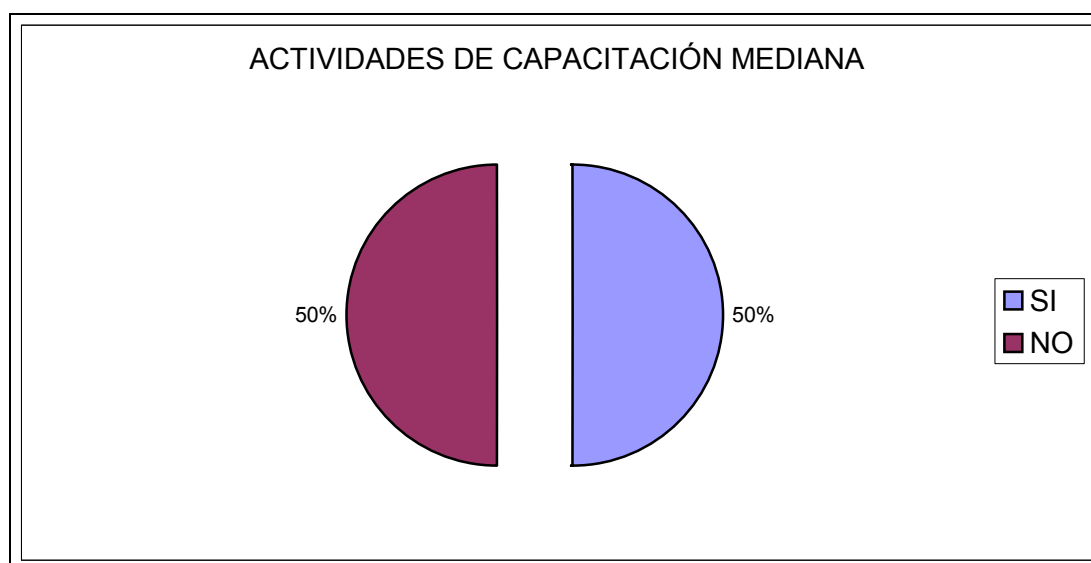
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
SI	1	50%	4	100%
NO	1	50%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

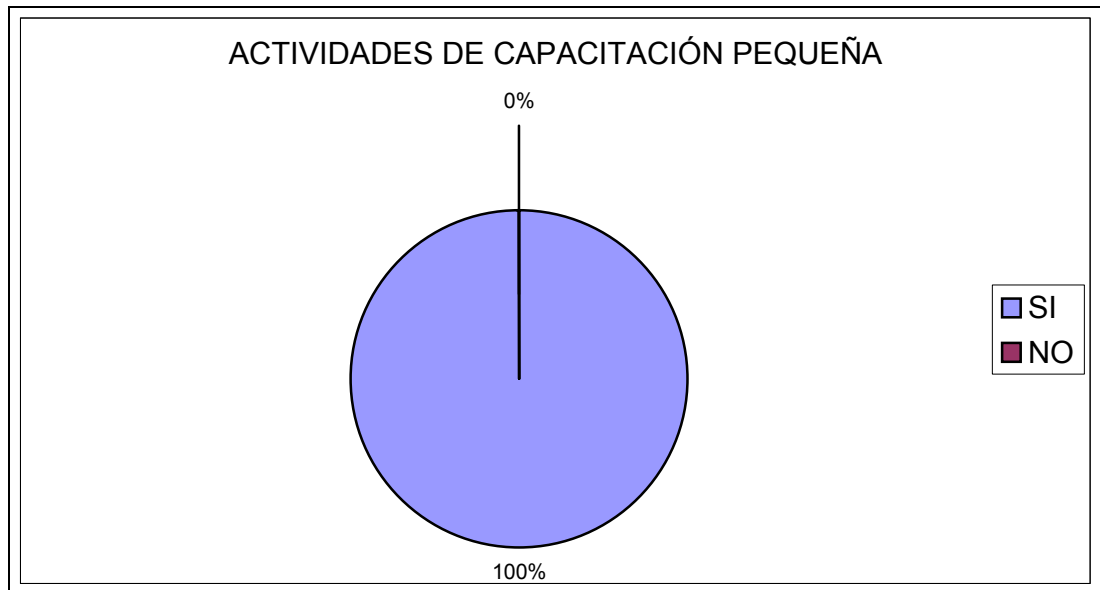
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 45

Pregunta 3.4





Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de las pequeñas empresas realizó actividades de capacitación, mientras que la mediana empresa el 50% no capacitó, y el 50% restante si realizó actividades de capacitación.

La capacitación en el trabajo no puede escapar al concepto de la educación continua, que pueda significar un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes del individuo, en beneficio de una mayor y mejor capacidad de conocimiento, ya que quien aprende es un agente que genera su propia información, para ratificar o rectificar sus acciones, sus hábitos y comprender en forma más real su ubicación en el contexto social en el que se encuentra inmerso.

La capacitación del personal de cualquier empresa, es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las PYME's, pues existe la necesidad constante de que éstas se adapten al cambio, así mismo se supone que puede generar potencialmente mayor productividad. La globalización de la economía ha creado muchas

oportunidades para las PYME's, pero también ha creado un sin número de retos, especialmente para las empresas de este tipo que desean tener una presencia global, o que envían a sus trabajadores a asignaciones en el extranjero, para poder comunicarse y comerciar.²³

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

Cuadro No. 60

Pregunta 3.5

COMPAÑÍAS	¿SE DIÓ CAPACITACIÓN?	PORCENTAJE PRESUPUESTO FORMACIÓN
MEDIANA 1	Si	5%
MEDIANA 2	No	0%
PEQUEÑA 1	si	5%
PEQUEÑA 2	si	5%
PEQUEÑA 3	si	20%
PEQUEÑA 4	si	5%

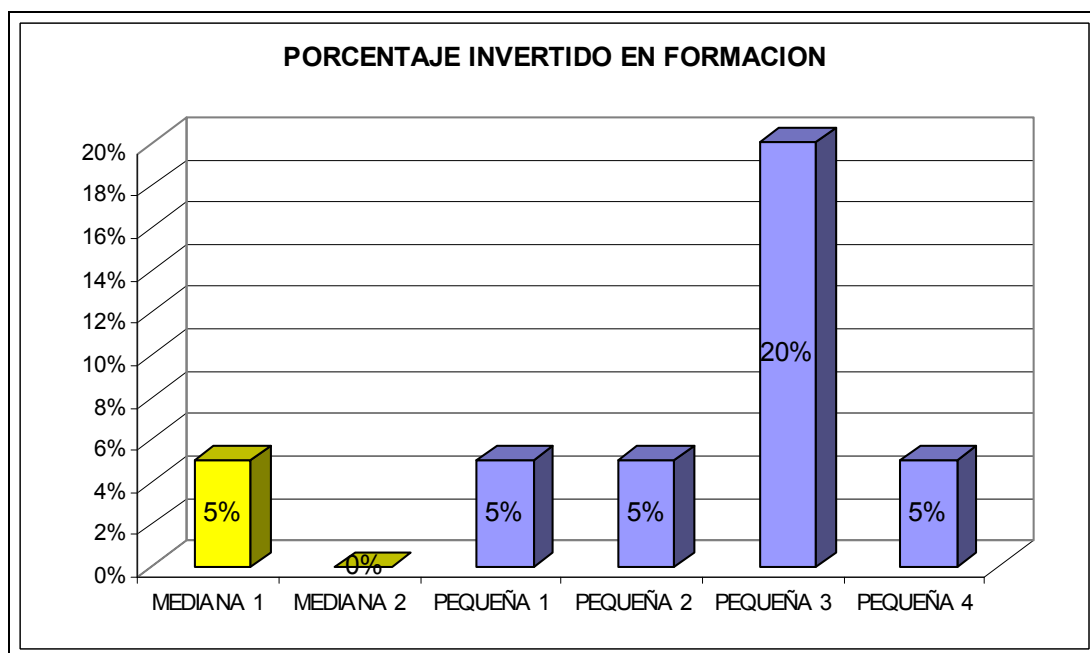
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

²³ Cfr. J., BARRAGÁN. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global*. México.

Gráfico No. 46

Pregunta 3.5



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de empresas medianas que realizaron actividades de capacitación nos dice que invirtió el 5% en la formación del personal; el 75% de las pequeñas empresas invirtió el 5% de su presupuesto en formación, y el 25% hizo una inversión del 20% del presupuesto en formación.

Invertir en el potencial humano es de vital importancia en una organización con perfiles de crecimiento, expansión y desarrollo, como podemos ver el 83% de las PYME's de este sector ha invertido en la formación de su personal lo cual se traduce en mejor desempeño, desarrollo de habilidades y obtención de resultados.

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 61

Pregunta 3.6

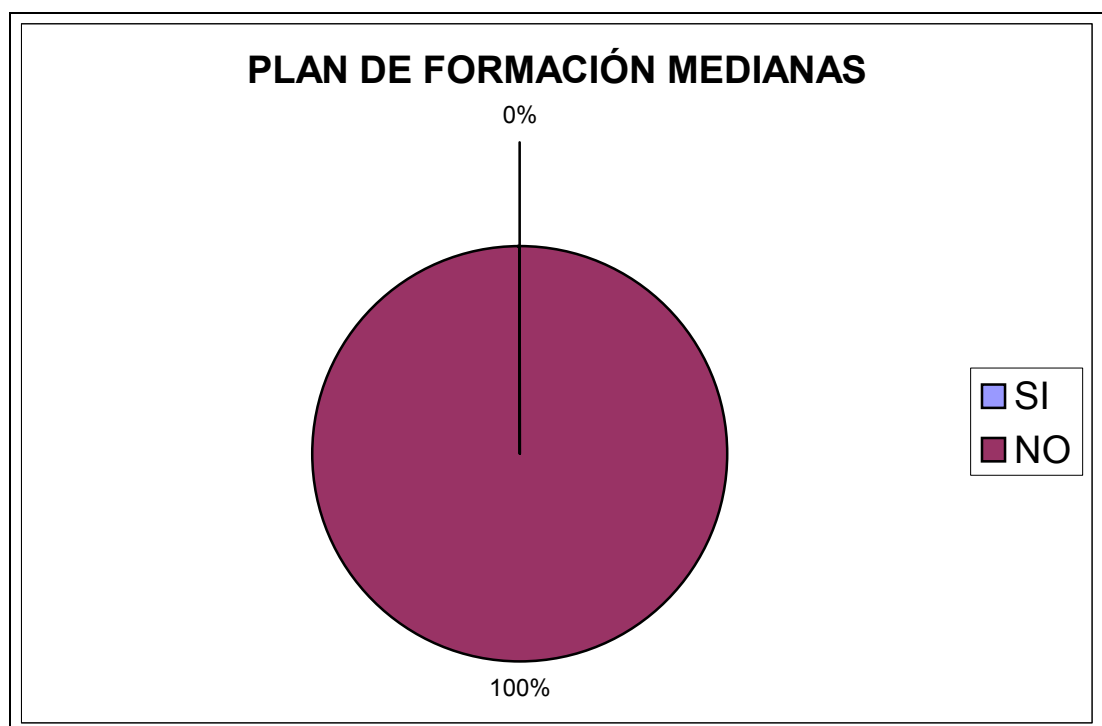
PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
SI	0	0%	4	100%
NO	2	100%	0	0%
TOTAL	2	100%	4	100%

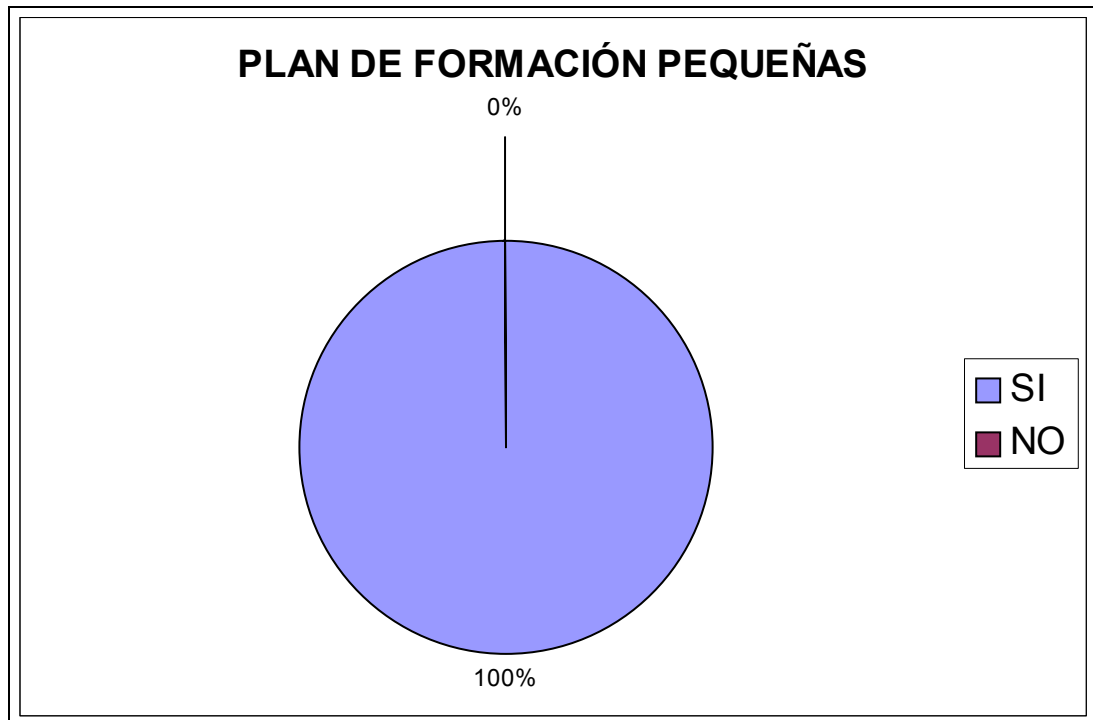
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 47

Pregunta 3.6





Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Todas las medianas empresas no cuentan con un plan de formación para sus empleados, en cambio en las pequeñas empresas puede verse que el 100% tiene un plan de formación para sus empleados.

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

Cuadro No. 62

Pregunta 3.7

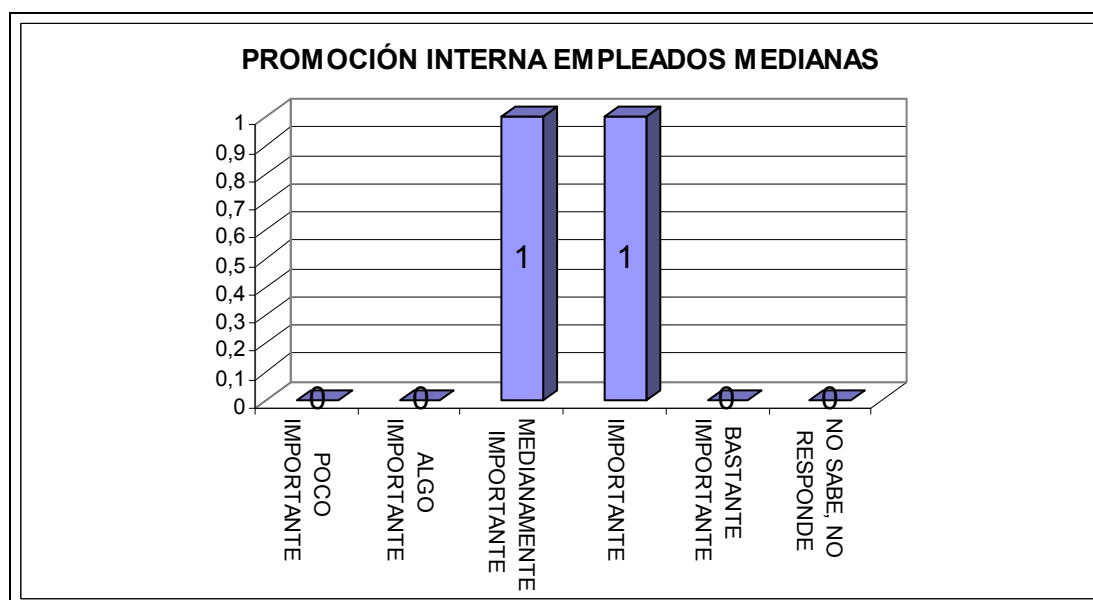
PROMOCIÓN INTERNA	MEDIANA	PEQUEÑA
POCO IMPORTANTE	0	0
ALGO IMPORTANTE	0	0
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	1	1
IMPORTANTE	1	1
BASTANTE IMPORTANTE	0	2
NO SABE, NO RESPONDE	0	0
TOTAL EMPRESAS	2	4

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

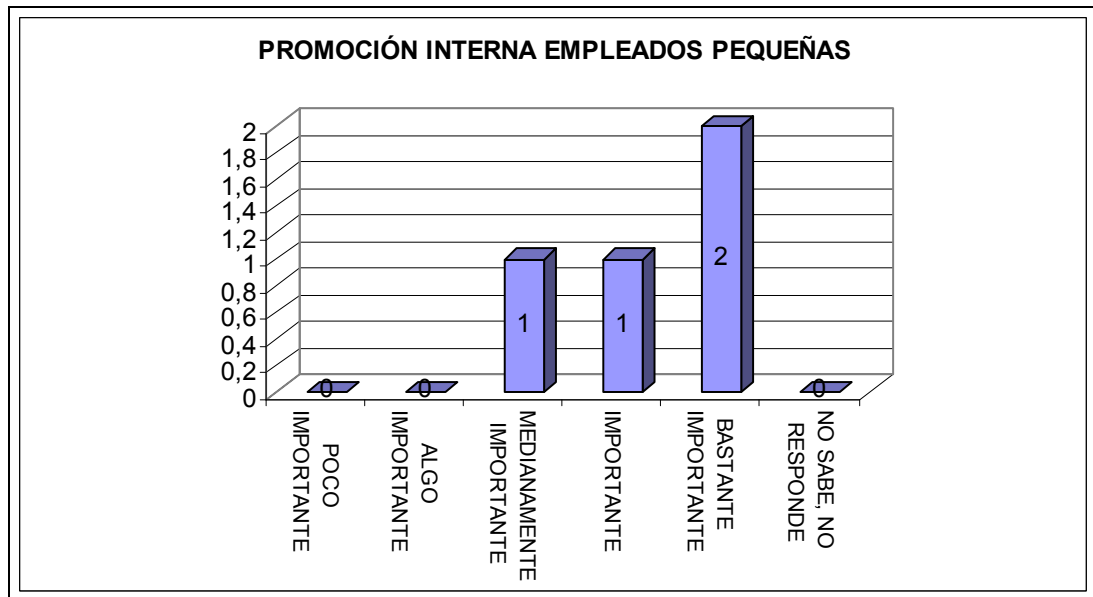
Gráfico No. 48

Pregunta 3.7



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 49**Pregunta 3.7**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

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

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

El 50% de las medianas empresas considera que es importante la promoción interna, mientras que el 50% restante afirma que la promoción interna es medianamente importante; el 25% dice que es importante, y para el 25% restante es medianamente importante.

La promoción interna dentro de una organización es el complemento directo cuando se desarrollan actividades de capacitación, ya que de esta manera se tendrá el personal idóneo para ser promovido internamente. Se justifica la inversión hecha en capacitación.

El optar por personal externo causa mayores costos, desadaptación; mientras que si opta por la promoción interna, se motiva al empleado, se mejora el clima laboral, el promovido es conocido y confiable por sus capacitación y sus habilidades ya demostradas, la adaptación es inmediata.

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

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

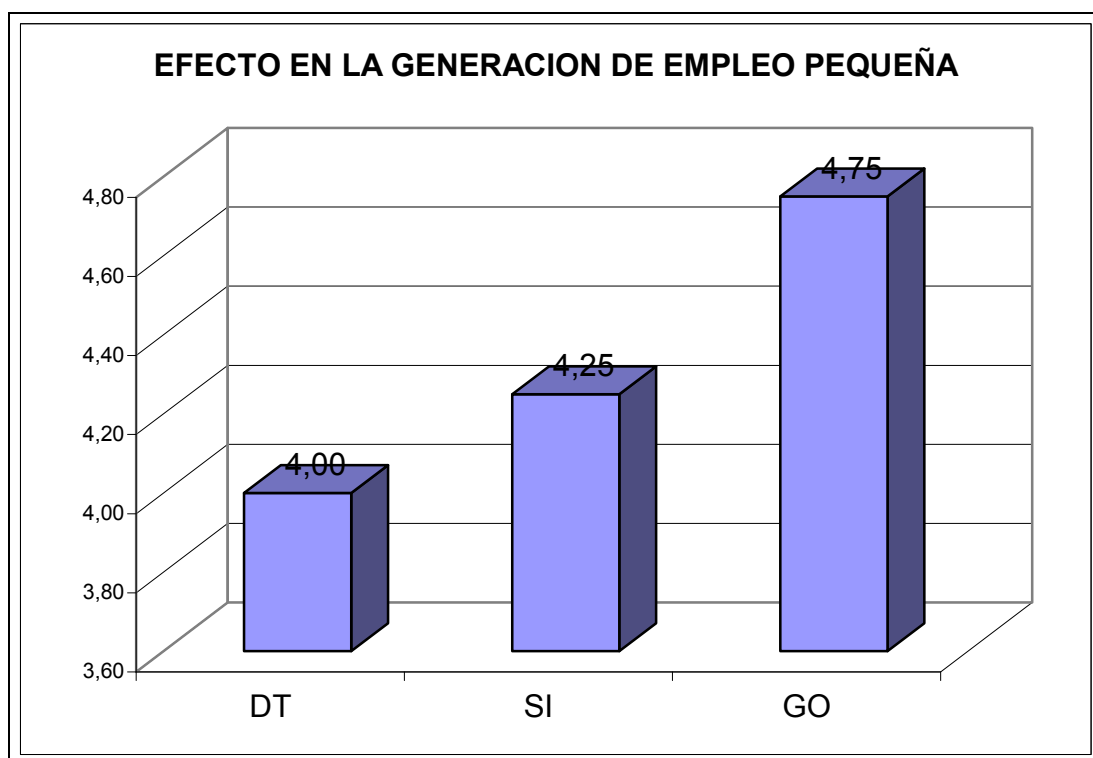
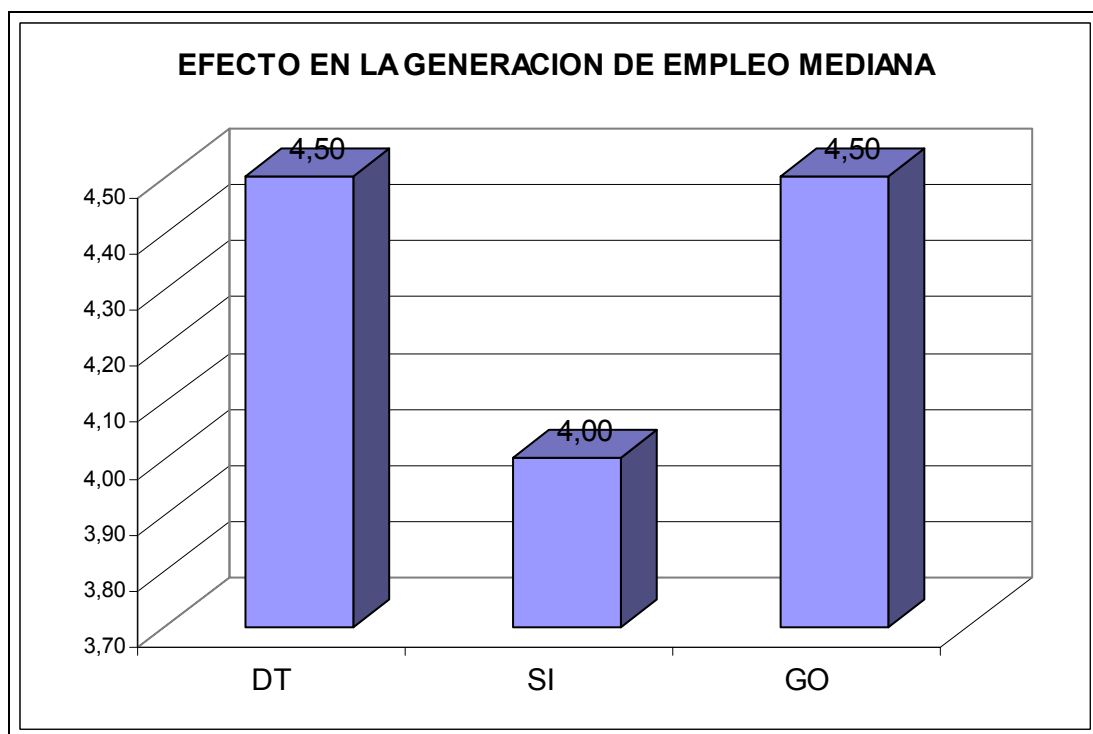
Cuadro No. 63

Pregunta 2.6

EFECTO G. EMPLEO	MEDIANA (2)		PEQUEÑA (2)	
	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio
DT	9	4,5	16	4,0
SI	8	4,0	17	4,3
GO	9	4,5	19	4,8

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 50**Pregunta 2.6**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

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

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

Para la mediana empresa la gestión organizacional y el desarrollo tecnológico se acercan al máximo efecto (4,5 puntos), el desarrollo en los sistemas de información tienen un gran efecto (4); para la pequeña empresa la gestión organizacional tiene un máximo efecto (4,75) el desarrollo en los sistemas de información y el desarrollo tecnológico tienen un gran efecto (4,25 y 4 respectivamente).

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional muchas veces no es tomada en cuenta en toda su extensión e importancia dentro del ámbito de gestión de las PYME's. Esta cultura es la que entre otras cosas permite la integración de las distintas áreas y tareas de la empresa para que cada una de ellas pueda entender su aporte relativo al desarrollo de la empresa.²⁴

La Cultura organizacional también expresa las formas de comunicación, las formas de integración y de cómo cada miembro se siente tenido en cuenta en la organización.

²⁴ Cfr. [www.negociame.com/story/cultura-organizacional-gestion-pyme]. *Cultura organizacional en gestión PYME.*

La consolidación de una cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo.

La visión, misión, valores, políticas son una parte fundamental de la cultura organizacional, ya que estos elementos requieren la participación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, y da rumbo a la empresa guiada por los empleados.

El tema referente a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

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

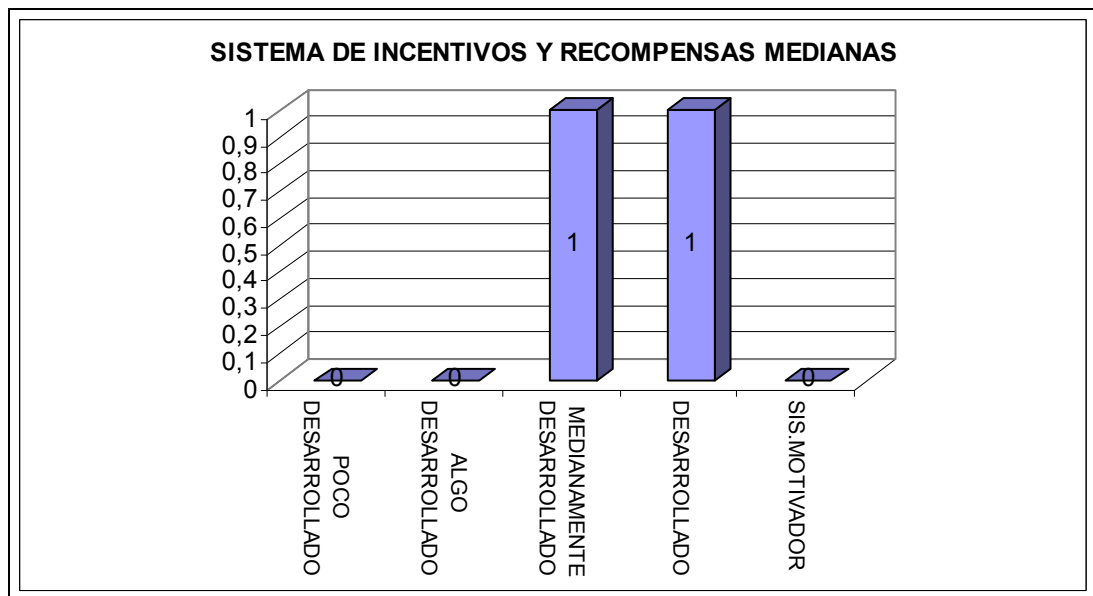
Cuadro No. 64

Pregunta 3.8

TIPO DE CIA.	PUNTAJE	TOTAL	PROMEDIO
MEDIANA	3		
MEDIANA	4	7	4
PEQUEÑA	3		
PEQUEÑA	1		
PEQUEÑA	4		
PEQUEÑA	3	11	3

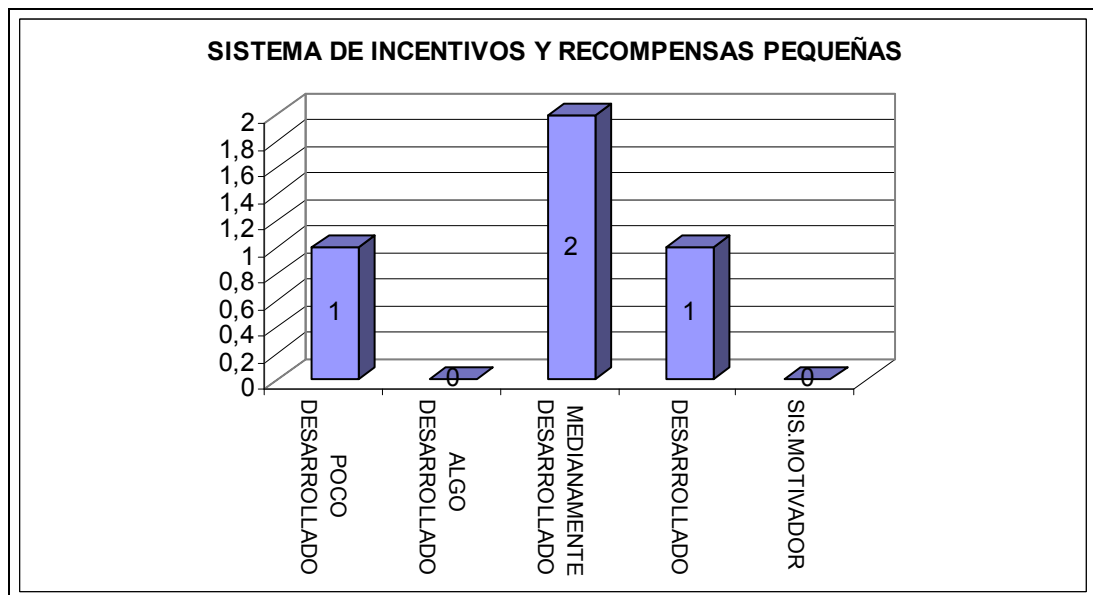
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 51**Pregunta 3.8**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 52**Pregunta 3.8**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

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

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

En promedio puede observarse que la promoción interna en las medianas empresas esta desarrollada (4 puntos), mientras que en las pequeñas esta medianamente desarrollada (3 puntos).

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

- a. **TDCPD** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
- b. **TDCA** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
- c. **CCC** Constitución de círculos de calidad _____

d. **CDSC** Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación
(ascendentes-descendentes) idóneos _____

e. **APE** Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de
Personal _____

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

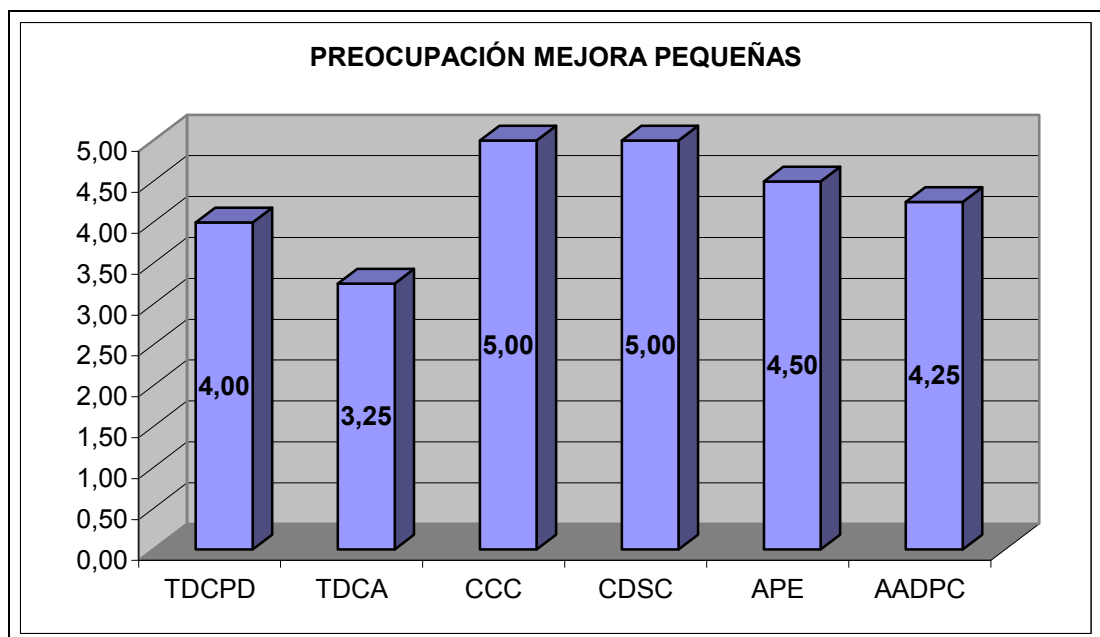
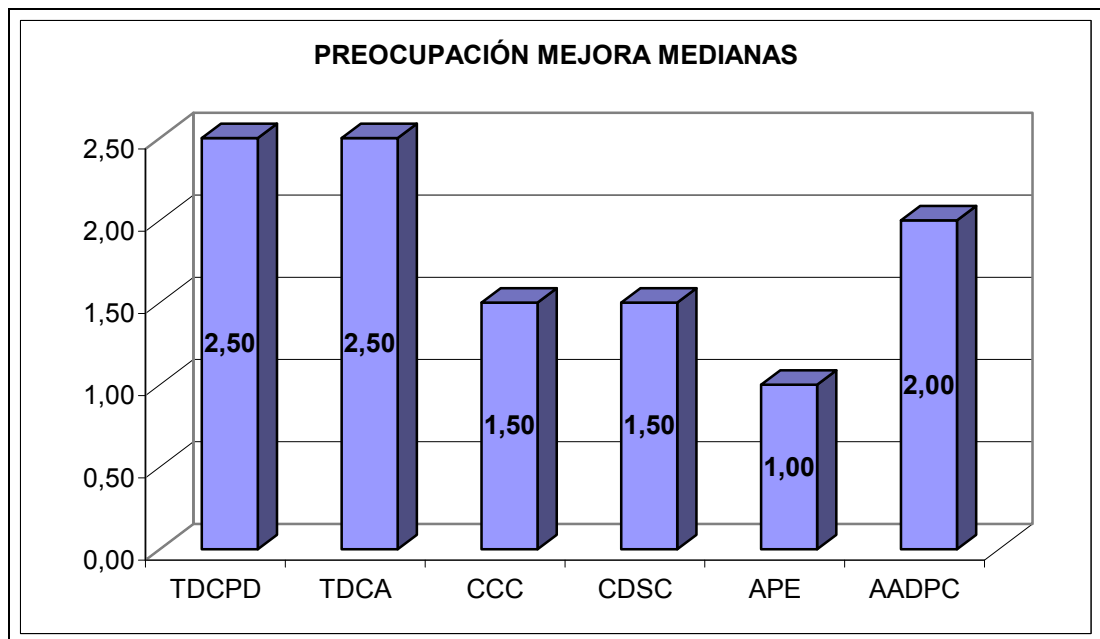
Cuadro No. 65

Pregunta 3.9

ASPECTOS A MEJORAR	MEDIANA		PEQUEÑA	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	5	2,50	16	4,00
TDCA	5	2,50	13	3,25
CCC	3	1,50	20	5,00
CDSC	3	1,50	20	5,00
APE	2	1,00	18	4,50
AADPC	4	2,00	17	4,25

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 53**Pregunta 3.9**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

La mayor preocupación de las medianas empresas para mejorar el entorno laboral es que haya una participación activa en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 2,5 puntos) y que haya una participación activa de los empleados en la toma

de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado (TDCPD 2,5 puntos), constitución de círculos de calidad (CCC 1,5 puntos), creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 1,5 puntos) y en último lugar tenemos la asesoría permanente a los empleados (APE 1 punto).

En las pequeñas empresas la mayor preocupación por mejorar el entorno laboral es que en se desarrolle la constitución de círculos de calidad (CCC 5 puntos) y la creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 5 puntos) seguido de la asesoría permanente a los empleados (APE 4,5 puntos), acciones disciplinarias preventivas y correctivas (AADPC 4,25 puntos) y la toma de decisiones del contenido del puesto (TDCPD 4 puntos), y en último lugar tenemos la participación activa en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 3,25 puntos)

En este sector aunque existe participación activa (voz y voto), los índices de participación, al menos, en las medianas empresas no son lo suficientemente desarrollados como para que aporten a la gestión organizacional de la empresa.

La cohesión entre la empresa y los empleados generará un sistema adecuado de trabajo, se creará un ambiente laboral óptimo lo cual se traduce en mayor productividad y mayor rentabilidad para la empresa.

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

Cuadro No. 66

Pregunta 3.10

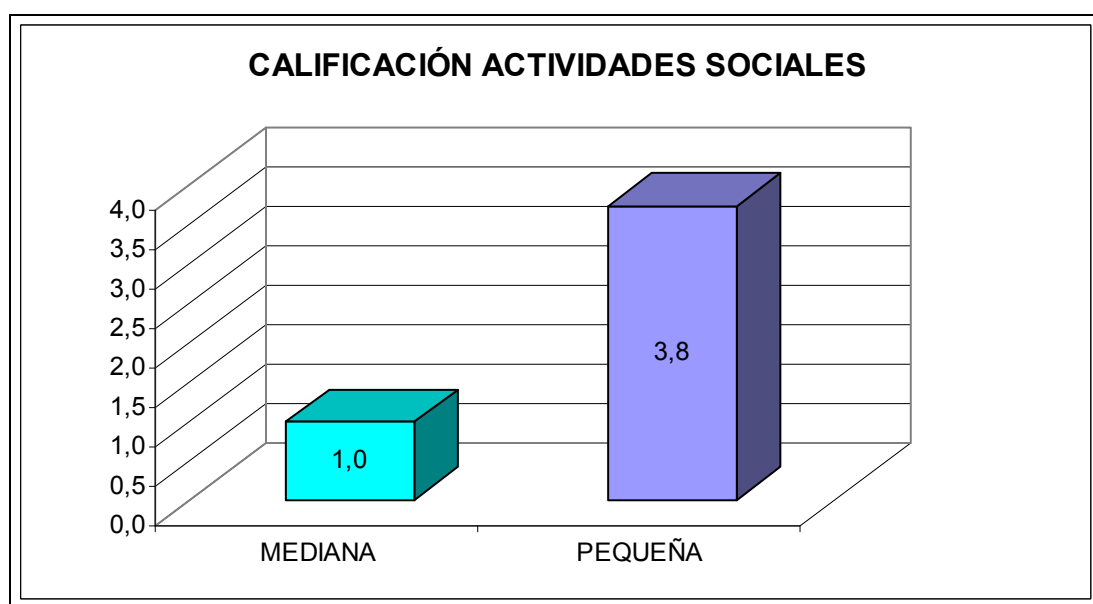
Tipo de Cía.	Puntaje Total	Promedio
MEDIANA	2,0	1,0
PEQUEÑA	15,0	3,8

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 54

Pregunta 3.10



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

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

1 Nunca

2 A veces

- 3 Ocasionalmente
- 4 En actividades muy especiales
- 5 Siempre

La mediana empresa con un promedio de 1 punto nos indica que no desarrolla actividades en las que participan los trabajadores y sus familias, mientras que las pequeñas empresas con un promedio de 3,8 puntos nos dice que realizan este tipo de actividades solamente en ocasiones especiales. En conjunto las PYME's alcanzan un valor promedio de 2,8 que significa "ocasionalmente".

La cultura latinoamericana se caracteriza por tener fuertes valores ligados a la familia, amigos, grupos, religión, es por esto que se debe aprovechar estos rasgos distintivos en beneficio de las organizaciones creando momentos de interacción social, generando así un personal motivado dispuesto a salir delante de la mano con la empresa.

Las PYME's requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

Finalmente la cultura organizacional cumple numerosas funciones en cualquier empresa. Una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los miembros. A mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por

ingresar y permanecer en ella. Hay un dicho que dice que "todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas".²⁵

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El reclutamiento y la selección de personal son, sin lugar a dudas, algunos de los aspectos más críticos en la gestión de muchas PYME's. La carencia de un proceso formal de selección, ha conducido a un buen número de estas empresas a ejecutar esa difícil tarea de un modo improvisado, pagando muy caro después el error de haber incorporado a 'alguien' que no era la persona deseada.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

²⁵ Cfr. C., MORA. (2008). [www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento]. **PYME's y Cultura Organizacional.**

Incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.²⁶

Entre las ventajas que brinda la Evaluación del Desempeño, podemos destacar: fomenta la comunicación entre empleado y jefe, potencia la motivación del profesional evaluado, alinea al trabajador con los objetivos y estrategia de la organización, identifica al mismo con los valores corporativos y la cultura organizacional de la empresa, además permite conocer las falencias del personal y realizar los correctivos pertinentes.

²⁶ Cfr. A., CHIAVENATO. (1995). *Administración de Recursos Humano*. México: Editorial McGraw Hill.

También se conoce que la aplicación de las evaluaciones ha generado en muchos casos ambientes laborales tensos, desmotivación y nerviosismo entre los empleados.

Estos aspectos son analizados en las preguntas 3.11 a la 3.14.

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

(Respuesta única)

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

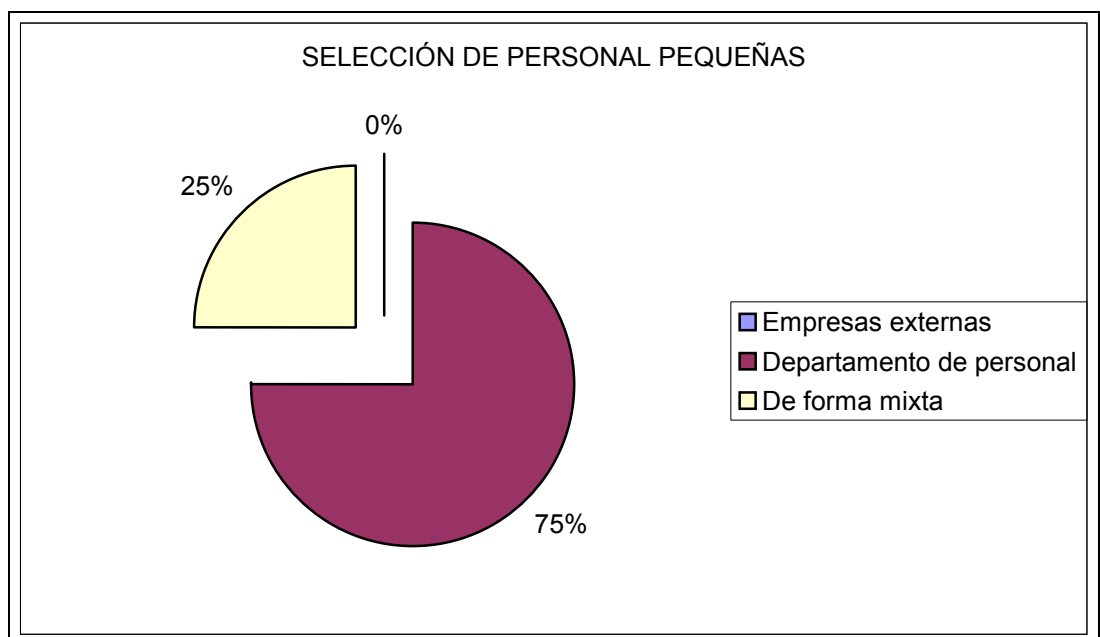
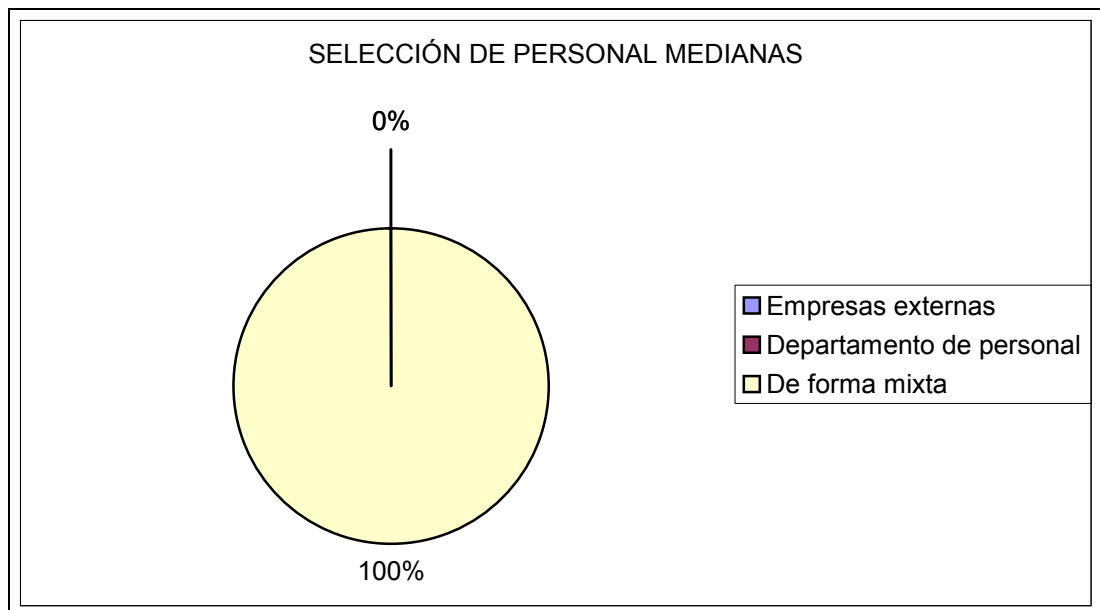
Cuadro No. 67

Pregunta 3.11

SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Empresas externas	0	0%	0	0%
Departamento de personal	0	0%	3	75%
De forma mixta	2	100%	1	25%
TOTALES	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 55**Pregunta 3.11**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de las medianas empresas hace la selección de su personal de forma mixta, es decir acude a empresas externas y mediante el departamento de personal interno, mientras que en el 75% de las pequeñas empresas se hace la selección internamente por medio del departamento de personal, y en el 25% lo hace de forma mixta.

Globalmente tenemos como resultado que el 50% de las PYME's de este sector realiza el proceso de selección del Talento Humano de manera mixta, lo cual da rasgos que aún no existe un departamento de RR.HH. realmente calificado para realizar esta actividad.

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

(Respuesta múltiple)

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

Cuadro No. 68

Pregunta 3.12

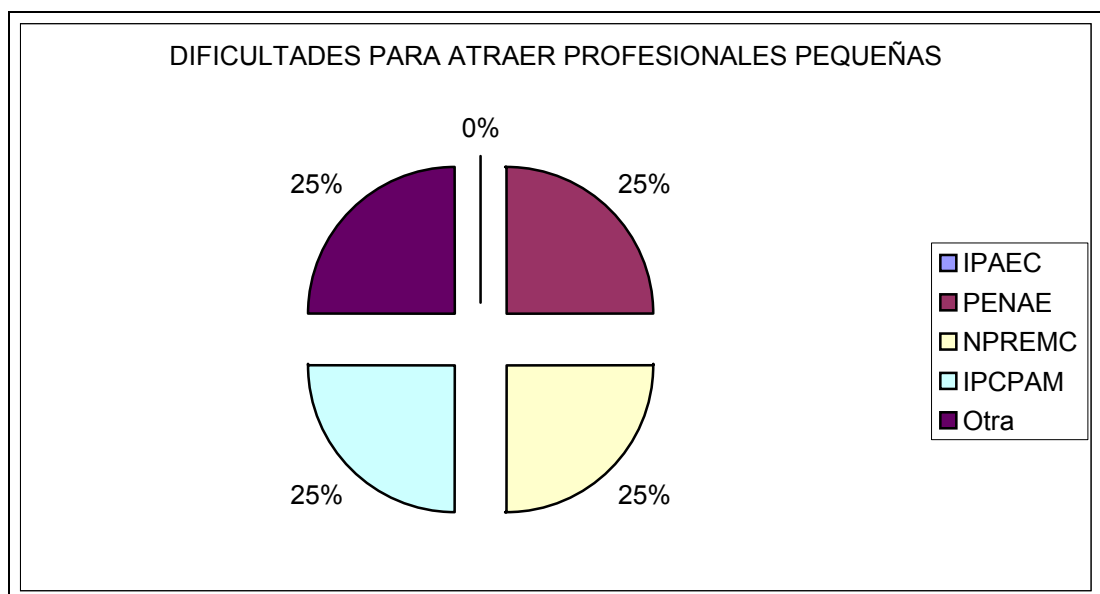
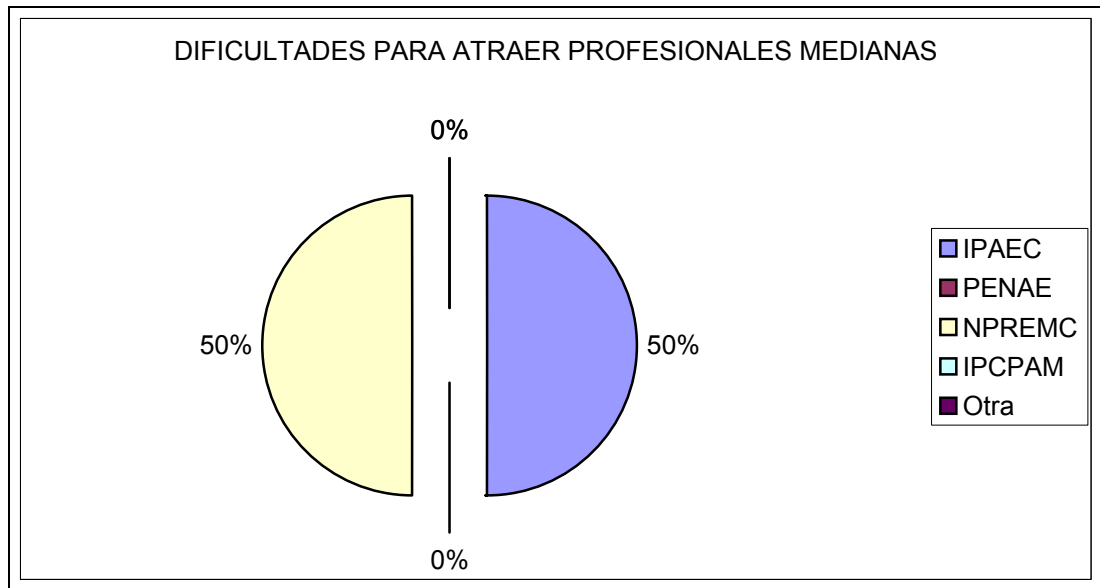
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
IPAEC	1	50%	0	0%
PENAE	0	0%	1	25%
NPREMC	1	50%	1	25%
IPCPAM	0	0%	1	25%
Otra	0	0%	1	25%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 56

Pregunta 3.12



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de medianas empresas señalan que su mayor dificultad para tener más profesionales calificados y de alto potencial se debe a la incapacidad para atraer empleados capacitados, y el 50% restante señala que no pueden retener a los empleados mejor calificados. En el caso de las pequeñas empresas el 25% expresan

que sus dificultades son: la inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada, 25% expresa que no pueden retener a los empleados mejor calificados, 25% expresa que el perfil de los empleados no esta alineado con la empresa y 25% expresa tener otros motivos.

Para superar un error, primero hay que reconocerlo, lastimosamente como nos muestran los datos, las PYME's tienen problemas para tener y retener el personal mejor preparado e idóneo, la falta de incentivos y principalmente no generar las condiciones adecuadas para el personal son los motivos que dan como resultado este problema.

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

(Respuesta única)

- Si _____ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)
Anual ___ Semestral ___ Trimestral ___ Otro _____ ¿Cuál? _____
- No _____

Cuadro No. 69

Pregunta 3.13

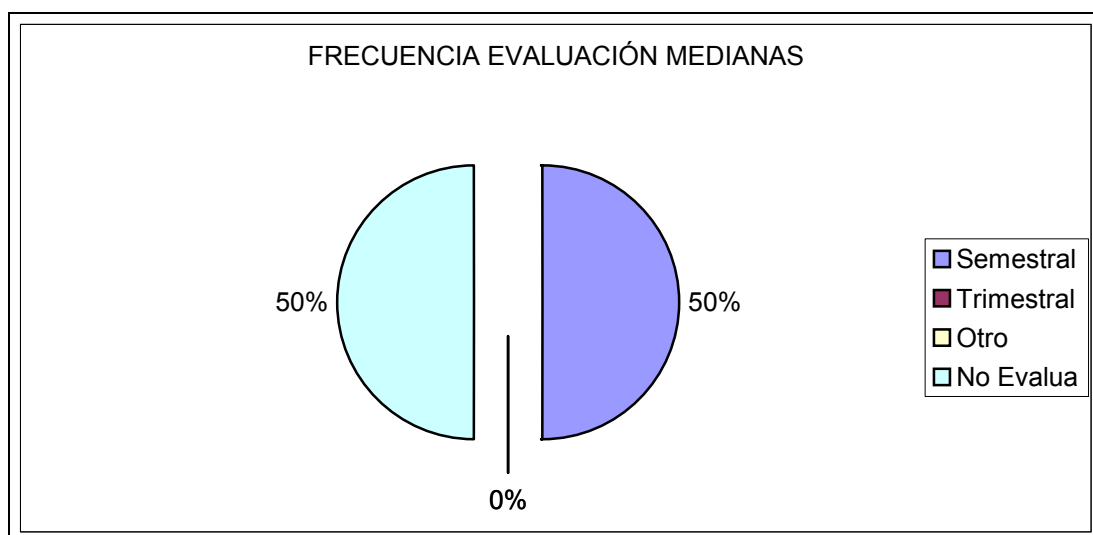
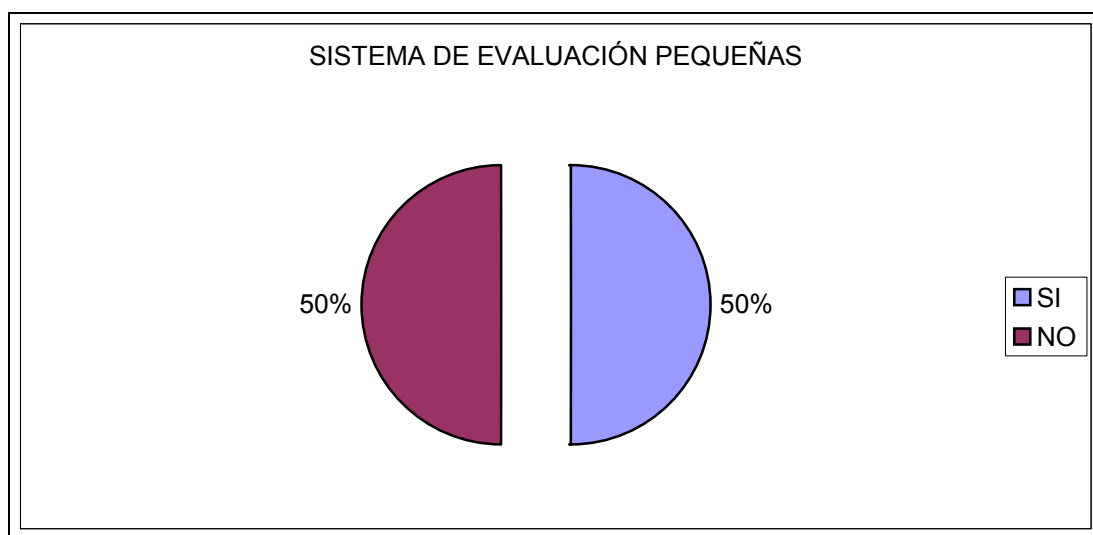
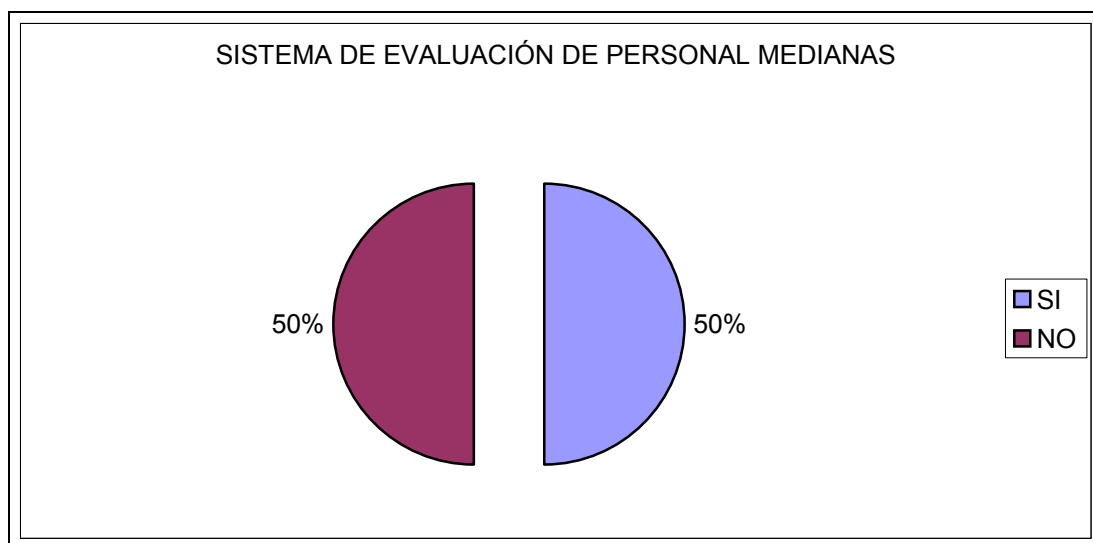
OPCIONES	MEDIANAS		Semestral	0,5	PEQUEÑAS			
	No. de Cías.	Porcentaje			No. de Cías.	Porcentaje	Semestral	0
SI	1	0,5	Trimestral	0	2	0,5	Trimestral	0,25
NO	1	0,5	Otro	0	2	0,5	Otro	0,25
TOTAL	2	1	No Evalúa	0,5	4	1	No Evalúa	0,5

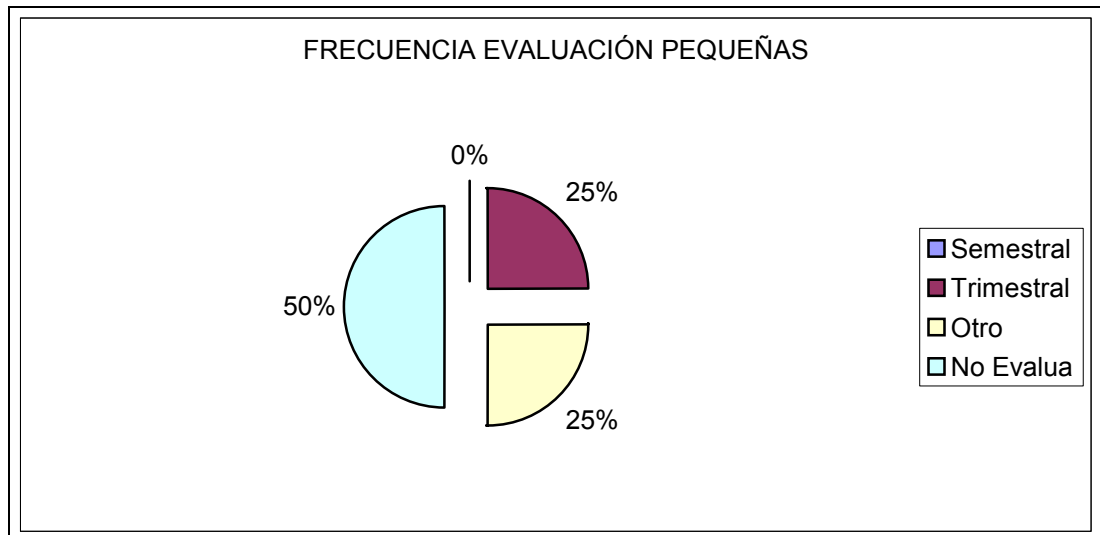
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 57

Pregunta 3.13





Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 50% de las medianas empresas no realiza la evaluación de desempeño del personal, y el 50% restante si lo realiza; en el caso de las pequeñas se denota el mismo comportamiento que en las medianas empresas. El 50% que si realiza evaluación del desempeño en las medianas empresa lo aplica con una frecuencia semestral, mientras que en las pequeñas empresas se aplica trimestral y con otra frecuencia dicho sistema.

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

(Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____

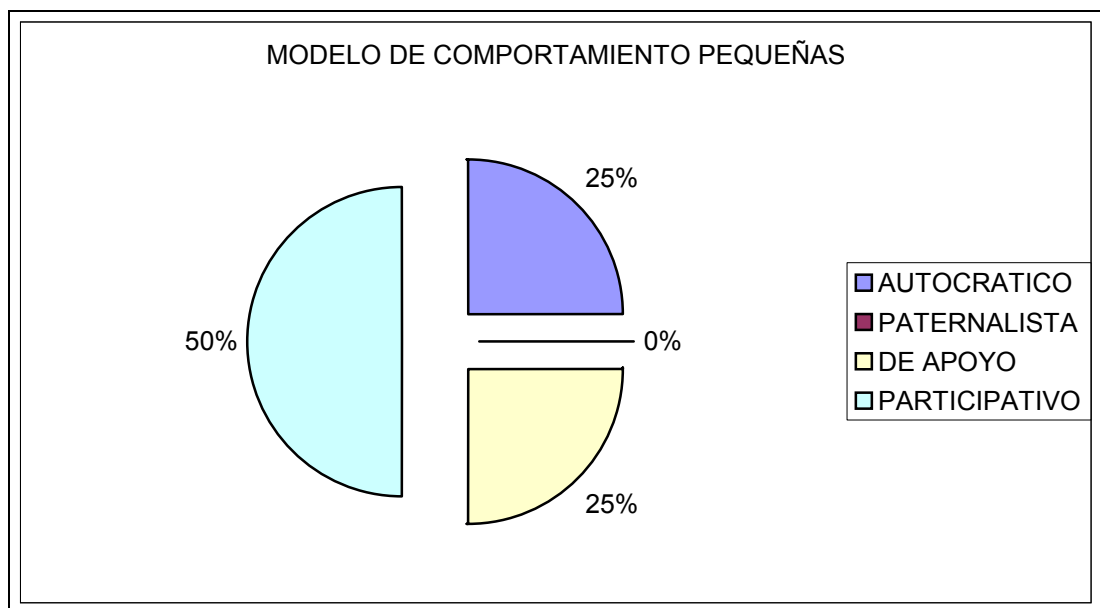
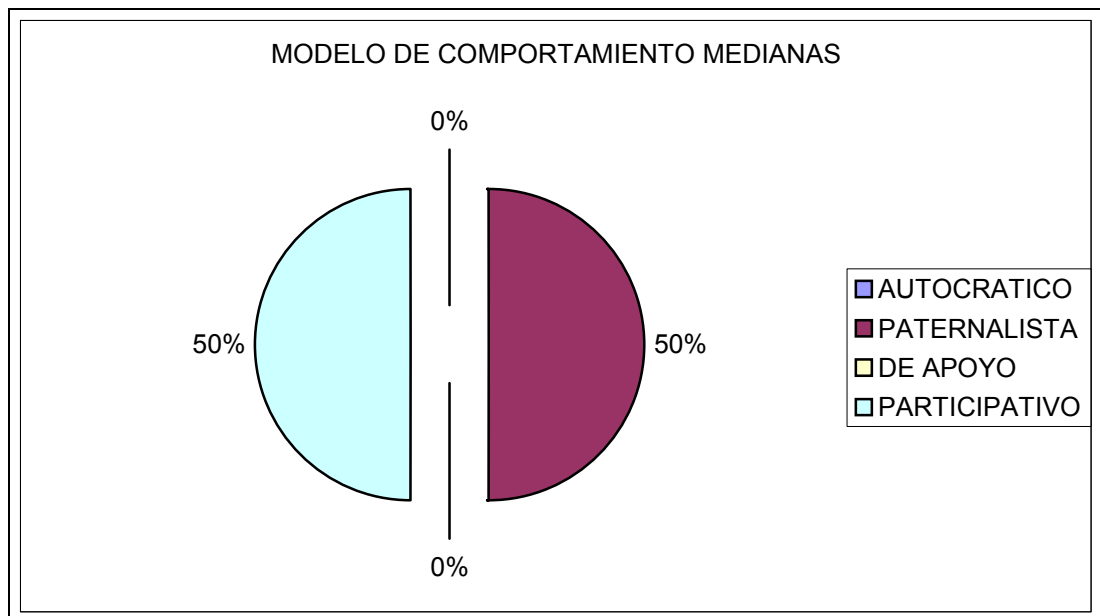
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____

Cuadro No. 70**Pregunta 3.14**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
AUTOCRÁTICO	0	0%	1	25%
PATERNALISTA	1	50%	0	0%
DE APOYO	0	0%	1	25%
PARTICIPATIVO	1	50%	2	50%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 58**Pregunta 3.14**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

En las medianas empresas se puede ver que el 50% es participativo y el otro 50% es paternalista; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 50% es participativo, el 25% es de apoyo, y finalmente el 25% es autocrático.

Globalmente tenemos que el 50% de las PYME's en este sector aplican un modelo de comportamiento organizacional participativo, es decir la dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el propósito de que se sientan necesarios y útiles.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño o actividad, deben contar con un programa de salud ocupacional, no solo porque proteger la salud de los trabajadores es un deber moral, sino también, porque constituye una obligación legal señalada por varias normas, por ejemplo: El Art. 434 del Código del Trabajo establece que: “Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años”.²⁷

El Art. 13, del Capítulo I, del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo establece que: “En aquellas empresas que no cuenten con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, por no alcanzar el número mínimo de trabajadores establecido para este fin en la legislación nacional correspondiente, se designará un Delegado de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dicho Delegado será elegido democráticamente por los trabajadores, de entre ellos mismos.”

²⁷ Cfr. CÓDIGO DEL TRABAJO.

Factor de Productividad: Mantener empleados sanos, física y mentalmente, satisfechos con la labor que realizan, estimula la producción y el sentido de pertenencia. Además, con la disminución de las inasistencias al trabajo, se evitan problemas operativos y de administración.

Hay que poner especial énfasis en el recurso humano ya que es el más importante de todos los factores productivos, por lo cual debe cuidarse con especial dedicación.

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

(Respuesta única)

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

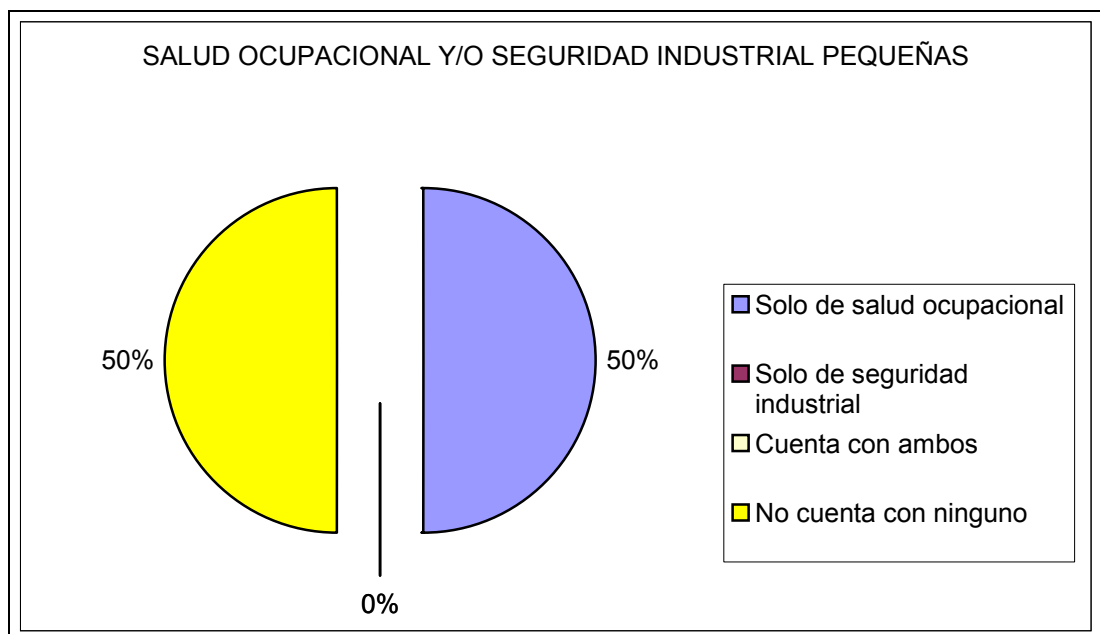
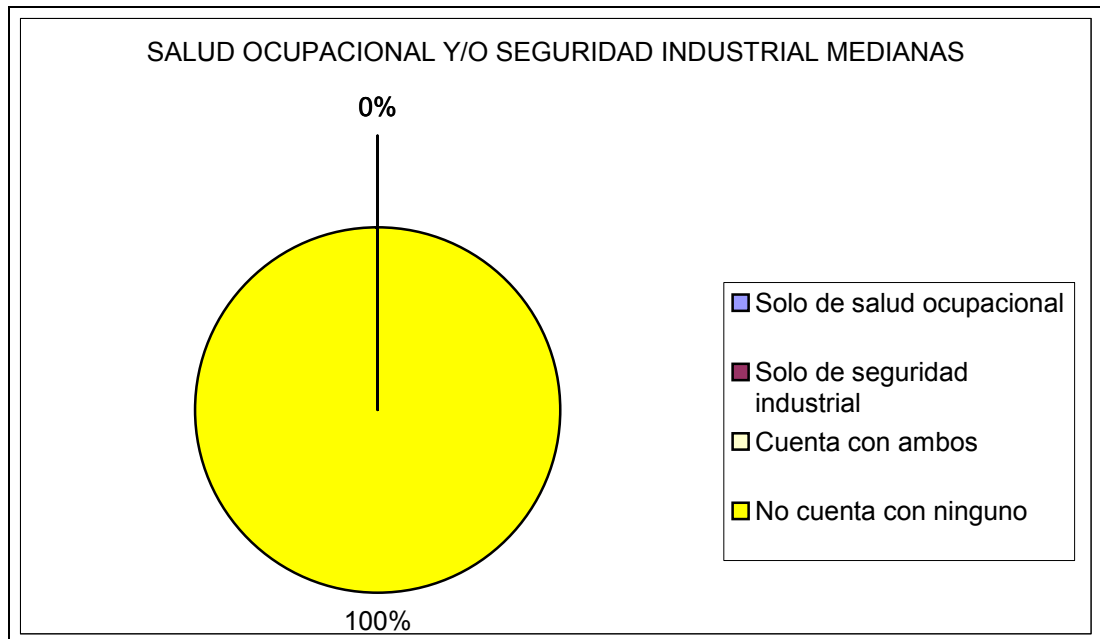
Cuadro No. 71

Pregunta 3.15

PROGRAMAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	0	0%	2	50%
Solo de seguridad industrial	0	0%	0	0%
Cuenta con ambos	0	0%	0	0%
No cuenta con ninguno	2	100%	2	50%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 59**Pregunta 3.15**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

El 100% de las medianas empresas no cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial. En el caso de las pequeñas empresas, el 50% tiene programas de salud ocupacional, el 50% restante no cuenta con ningún programa.

El 66% de las PYME's de este sector no cuenta con ningún programa de salud ocupacional o de seguridad industrial, un dato bastante preocupante, ya que es de vital importancia brindar el ambiente y la seguridad adecuada para que se labore con total tranquilidad y normalidad.

Las ventajas de la seguridad industrial y prevención de riesgos, son varias, entre ellas: control de lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores, control de daños a los bienes de la empresa (instalaciones y materiales), menores costos de seguros e indemnizaciones, evitan las pérdidas de tiempo, menor rotación de personal por ausencias al trabajo o licencias médicas y continuidad del proceso normal de producción.

Es importante destacar que:

La seguridad industrial está directamente relacionada con la continuidad del negocio: en el mejor de los casos, el daño de una máquina, un accidente de trabajo o cualquier otro evento no deseado consume tiempo de producción. En otros casos, puede llevar al cierre definitivo.

La seguridad industrial es un requisito de crecimiento: como ya se mencionó, clientes más grandes y gobierno la exigen.

La seguridad industrial protege a las personas: la empresa debe proteger la integridad de quienes producen para ella.

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

(Respuesta múltiple)

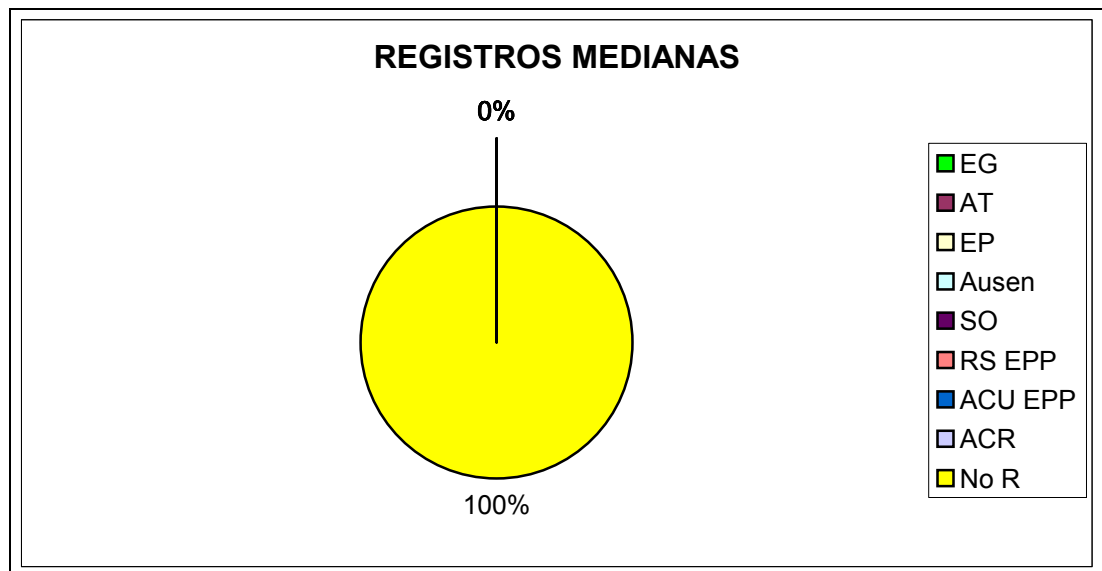
- **EG** De enfermedad general _____
- **AT** De accidentes de trabajo _____
- **EP** De enfermedad profesional _____
- **Ausent.** De ausentismo _____ (1)
- **SO** De inducciones en Salud Ocupacional _____
- **RS EPP** Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal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

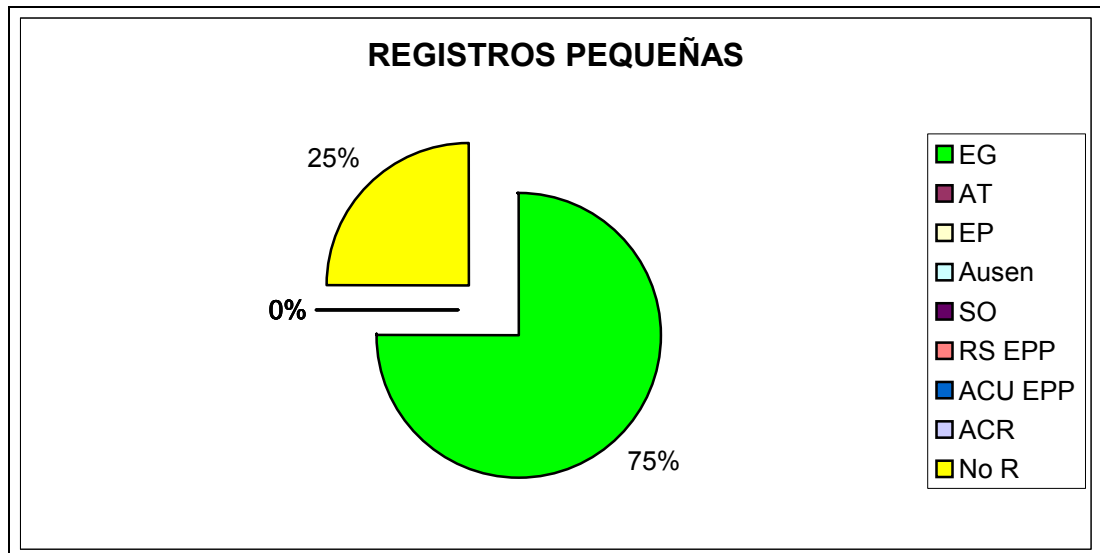
Cuadro No. 72**Pregunta 3.16**

REGISTROS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. de Cías	Porcentaje	No. de Cías	Porcentaje
EG	0	0%	3	75%
AT	0	0%	0	0%
EP	0	0%	0	0%
Ausen	0	0%	0	0%
SO	0	0%	0	0%
RS EPP	0	0%	0	0%
ACU EPP	0	0%	0	0%
ACR	0	0%	0	0%
No R	2	100%	1	25%
TOTAL	2	100%	4	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

Gráfico No. 60**Pregunta 3.16**



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrés Escobar

En las medianas empresas no se llevan estadísticas o registros, en las pequeñas empresas el 75% lleva registros de enfermedad general, y el 25% no lleva ningún registro.

A nivel global en este sector el 50% no lleva ningún tipo de registro, sin embargo el Decreto Ejecutivo 2393, publicado en el **Registro Oficial** 565 de 17 de noviembre de 1986, dice que se deben llevar estadísticas de la composición laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales; así también el Ministerio de Salud Pública pide realizar estudios epidemiológicos, referentes a enfermedades profesionales.

La sinergia entre la gestión de recursos humanos en la empresa, la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, las configuraciones organizacionales, la gestión de recursos comerciales y financieros, sumando a la gestión en tecnología y sistemas de información se complementan entre si para conjuntamente garantizar el éxito de las PYME's.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el 48% de las PYME's del Ecuador se encuentran en la ciudad de Quito, hay que poner especial énfasis en este sector ya que las acciones aquí aplicadas repercutirán en el desarrollo a nivel nacional.

Esta investigación nos da los parámetros necesarios para desarrollar e implementar estrategias de calidad en las PYME's, así se creará una imagen de confiabilidad y seguridad de la empresa ante el mercado, prestigio y apertura de nuevas puertas de comercio, cumplimiento de objetivos y metas establecidas, maximización de recursos, buenas relaciones laborales; para esto hay que tener en cuenta todos los aspectos de la empresa: la gestión organizacional, la gestión financiera, la gestión de producción, el nivel de desarrollo tecnológico, sistemas de información y todo esto relacionado con la calidad de empleo, ya que de la buena relación del conjunto dependerá en gran medida que las estrategias propuestas funcionen conforme el plan establecido.

Aunque la población de PYME's no aumentó entre el año 2007 y 2008, se visualiza una mejor participación en cuanto a los ingresos operacionales. Esto puede ser resultado de inversiones en las empresas en capacitación, tecnología, publicidad, planeamiento estratégico, etc.

Las grandes empresas tienen una gran eficiencia en el uso de activos en el sector empresarial con un total del 70% de activos y generan el 75% de la utilidad, mientras que las PYME's generan un 24% de la utilidad del sector con el 30% de activos, aquí se presenta una deficiencia en el uso de activos como generadores de utilidad.

- **Gestión Organizacional**

Los resultados obtenidos nos muestran que las empresas de este sector dicen que su clima organizacional es normal e interesante, pero nadie lo considera como atractivo y muy estimulante.

Una estrategia competitiva bien enfocada en las PYME's significa establecer los parámetros que necesitan para desarrollar el producto y dirigirlo de manera adecuada.

El sector estudiado nos muestra claramente que conocen su producto y saben a que mercado va dirigido, sin embargo estas empresas al mantenerse enfocados en su producto y en su mercado se quedan rezagadas ante la competencia y dejan de lado la oportunidad de ofrecer nuevos productos y expandir sus mercados.

Las PYME's de este sector manufacturero se caracterizan por trabajar individualmente, interesándoles muy poco algún tipo de integración la cual les brindaría un intercambio de información importante como es la relacionada con clientes, proveedores, empleados, etc.

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

Hay una gran oportunidad para el 66% de las empresas investigadas de integrarse en una de las siguientes opciones mencionadas en esta investigación: integración funcional, integración espacial, integración inter temporal e integración empresarial, ya que esto constituye una ventaja competitiva que las PYME's deben considerar.

Ninguna de las medianas empresas analizadas en esta investigación ha optado por algún tipo de integración, es por esto que tienen aquí una gran oportunidad de crecer, formar alianzas estratégicas, intercambiar información, conocer más a la competencia y a los clientes, ampliar sus horizontes y buscar más mercados y asegurar su participación en el futuro.

Las empresas medianas de este sector abarcan el mercado local casi en su totalidad, teniendo este panorama las pequeñas empresas han diversificado más en este aspecto contando así con una participación de 33% en el mercado local, 39% en el mercado nacional y 29% en el mercado extranjero.

La falta de información, de incentivos, de creación y enfoque de créditos a las PYME's ha hecho que éstas se queden estancadas o no puedan acceder a créditos financieros, herramienta fundamental para que las empresas puedan invertir y así poder competir en el extranjero y hacer crecer su negocio.

Ciertas acciones de cooperativas, bancos y cámaras han ayudado a que las PYME's en nuestro país se desarrollen en los últimos años, sin embargo aún estas ayudas son desconocidas por la mayoría de pequeños y medianos empresarios.

El nivel de endeudamiento nulo se traduce en la falta de proyección que tienen las PYME's, ninguna de las empresas analizadas han implementado un sistema de gestión de calidad, poca inversión en capacitación, en tecnología, en gestión de recursos humanos, además del desconocimiento de incentivos y de estas herramientas como factores de desarrollo empresarial.

- **Gestión Tecnológica**

El uso del Internet hoy en día, es muy importante y beneficioso a la vez para las operaciones en este sector, y así lo muestran los resultados, revelando una identificación total con este recurso tecnológico.

El uso del Internet como herramienta de trabajo para realizar actividades de: comercio electrónico con clientes, comercio electrónico con proveedores, promociones y ventas electrónicas, es sin duda una fuente ya conocida por la mayoría de empresas en este sector, sin embargo muchas empresas a pesar de poseer un sitio Web, no realizan este tipo de actividades con sus clientes y proveedores, esto quiere decir que no se está utilizando correctamente esta herramienta de apoyo, es por esto que está latente la alternativa y oportunidad de implementar este servicio en las empresas.

La implementación de tecnologías en las PYME's es muy importante y trascendental para su futuro, si esta demuestra resultados positivos y su desempeño es satisfactorio se puede generar lealtad por parte de las empresas compradoras, así como también puede marcar una base tecnológica para las siguientes adquisiciones.

La capacitación del personal es una tarea que se realiza casi siempre al adquirir una nueva tecnología lo que es clave a la hora de sacar el máximo provecho a las mismas.

Todas las empresas de este sector utilizan una tecnología flexible lo cual significa que manejan los distintos tipos de recursos con que cuentan (maquinaria, conocimiento técnico, materia prima, instalaciones) para generar una gran variedad de productos y servicios.

La procedencia de la tecnología en las medianas empresas es mayormente extranjera mientras que en las pequeñas es al contrario, lo que significa que las pequeñas aun utilizan en muchos casos la misma tecnología durante varios años sin realizar actividades de inversión, mientras que las medianas empresas ya han realizado innovación y han preferido tecnología extranjera que nacional.

La mayoría de las empresas de este sector han realizado alguna actividad de innovación tecnológica en el último año, lo cual indica el deseo de mejorar sus productos o procesos y ofrecer mayor calidad a sus clientes, pero para calificar si esta innovación fue positiva tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento, el momento en que se hizo, en que se aplicó y su necesidad.

Los resultados se verán reflejados con el tiempo en la rentabilidad de la empresa.

La competitividad dada por el hecho de estar actualizados en el uso de sistemas de información, sistemas de gestión organizacional, desarrollo tecnológico, información en la calidad de empleo y en la toma de decisiones de calidad, les permitirá a las PYME's sobrevivir a un mercado cada vez más abierto y duro a la vez.

- **Gestión Organizacional para la calidad de empleo**

Los índices de participación por parte de los empleados no son lo suficientemente desarrollados como para que aporten a la gestión organizacional de la empresa.

El optar por personal externo puede ser causa de mayores costos, tiempo perdido, desadaptación, debido a que es una persona totalmente ajena a la organización; mientras que si se opta por la promoción interna, se motiva al empleado, se mejora el clima laboral, el promovido es conocido y confiable por su capacitación, sus habilidades ya demostradas, la adaptación es inmediata.

La promoción interna dentro de una organización es el complemento directo cuando se desarrollan actividades de capacitación, ya que de esta manera se tendrá el personal idóneo para ser promovido internamente. Se justifica la inversión hecha en capacitación.

Invertir en el potencial humano es de vital importancia en una organización con perfiles de crecimiento, expansión y desarrollo.

Las herramientas tecnológicas de la actualidad permiten realizar negocios a nivel mundial rápidamente, esta actividad es una gran oportunidad para que las PYME's se den a conocer a nivel mundial.

Un gerente mejor capacitado intelectualmente asegurará mejores resultados para una organización, pero hay que tomar en cuenta que la sinergia entre la experiencia, el conocimiento y sus colaboradores, importa mucho al momento de tomar decisiones y de obtener resultados.

El manejo de la información es fundamental para la organización ya que si esta es actualizada y fiable le permitirá al empresario tomar las mejores decisiones para el desarrollo de la empresa.

Gran parte de las PYME's de este sector no cuentan con ningún programa de salud ocupacional o de seguridad industrial, lo que es un dato bastante preocupante, ya que es esencial brindar el ambiente y la seguridad adecuada para que se labore con total tranquilidad y efectividad.

Las empresas investigadas, en general, han demostrado interés y compromiso por cumplir con la protección del trabajador, ya que esta iniciativa es beneficiosa para la organización, los trabajadores y la sociedad, pero la barrera que encuentran es la resistencia al cambio. Los obreros se han acostumbrados a realizar su trabajo de una forma y cuando se aplican normas y controles en un

principio son rechazadas y no se ponen en práctica, pero con perseverancia se logrará poner en práctica dichos sistemas de seguridad.

Ninguna de las PYME'S estudiadas cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido, dejando a un lado esta herramienta que le permite a la organización lograr sus objetivos de empresa, agregar valor a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes y con ello desarrollar y mantener ventajas competitivas, que la diferencien de sus competidores.

6.2 RECOMENDACIONES

- **Gestión Organizacional**

Trabajar para mejorar el aspecto de los recursos organizacionales de la empresa y pasar de una imagen global normal e interesante hacia activa y muy estimulante se logrará dialogando diariamente con los empleados, haciéndoles sentir parte de la organización, brindándoles todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, oír sus sugerencias y necesidades, ofrecerles incentivos y valorar sus logros, capacitándoles permanentemente, brindarles ayuda y retroalimentación, etc. Todas estas acciones se deben canalizar a través de un departamento de Recursos Humanos, el Gerente General o un encargado con jerarquía, él cual será responsable de medir, controlar y tomar las acciones necesarias para que el trabajador se sienta a gusto y útil en la organización, además será un nexo de comunicación para oír las necesidades, sugerencias y demás aspectos laborales que se dan una relación empresa-trabajador.

Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa sin importar si los empleado se encuentran con varios años en la organización, nada le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa, todos absolutamente, nuevos y antiguos empleados, deben tener constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

Se debe enfocar correctamente las estrategias competitivas de las PYME's, para esto se debe contar con un constante monitoreo del plan estratégico, de las nuevas tendencias del mercado y sobre todo de nuestros consumidores. Usando un correcto sistema de CRM se podría recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta, mejorar la calidad en la atención y adelantarse a la competencia, además se puede seleccionar clientes estratégicos, ofrecerles ciertos beneficios en una reunión especialmente diseñada para ellos estilo HAPPY HOUR, con licores, comida y desfile de productos, donde se sociabilice y se cree un lazo entre empresa-cliente más íntimo; un correcto sistema de control en el sistema de CRM ayudará a medir los resultados obtenidos y que acciones tomar para mejorar la relación con el cliente y por ende el cierre de negocios.

En este mundo globalizado y tan competitivo, con clientes cada vez mas exigentes y selectivos es necesario ofrecer siempre un producto de calidad, la adopción de una sistema de gestión de calidad ISO, específicamente ISO 9000, sería la puerta para las PYME's hacia la vanguardia en innovación de productos o servicios y por consiguiente la apertura de nuevos mercados, esto permitirá que las empresas estén siempre un paso adelante de la competencia y asegurará su desarrollo.

Dejar de lado la integración entre las PYME's de este sector es resistirse al crecimiento del mismo; la formación de asociaciones, gremios, entre las empresas del sector les permitirá estar organizadas y así formar alianzas estratégicas con proveedores, con la competencia, con empresas de otro sector lo cual favorecerá al intercambio de información, ya que al ser un sector con limitados recursos, no cuenta con los requisitos necesarios para realizar estudios específicos sobre clientes, mercado, proveedores, empleados, etc.

Las empresas de este sector deberían empezar por una integración empresarial, la CAPEIPI brinda asistencia técnica sobre asociatividad lo cual les va a permitir actuar en campos internos y externos a la empresa y asegurar relaciones de cooperación entre los participantes, asegurando así un mayor desarrollo del sector. En el mercado global en la actualidad las franquicias, concesiones comerciales, contrataciones, benchmarking, etc., son herramientas muy utilizadas por grandes empresas, lo cual ha favorecido su crecimiento y esto se demuestra con los resultados que estas obtienen.

La mediana empresa al abarcar casi en su totalidad el mercado nacional tiene la oportunidad de crecer, por tanto esta obligada a diversificar sus productos, buscar nuevos mercados, etc. A través de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, las PYME's pueden acceder un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano.

La pequeña empresa debe afianzar su participación en los mercados en los que ya es participe y no dejar de lado su expansión, sobre todo manteniendo la especialización, el desarrollo y la calidad de sus producto.

Es necesario una acción promocional eficiente por parte de la Corporación Financiera Nacional, el Banco Nacional de Fomento y demás entidades financieras si hablamos de recursos económicos; La CAEIP, Colegios Profesionales, el MICIP si nos referimos al campo de asesoría, información, gestión de fomento y desarrollo de las PYME's, orientando y capacitando a estas sobre las líneas de financiamiento y modalidades de ellas, capacitación, avances tecnológicos, etc., así como inculcar el cumplimiento de sus obligaciones, tanto tributarias como financieras y comerciales.

Actualmente las PYME's cuentan con un nuevo mecanismo de crédito productivo denominado Credifactura local e internacional otorgado por La Corporación Financiera Nacional,²⁸ el cual es una oportunidad que deberían estudiar las empresas como opción de financiamiento ya que este es un crédito a corto plazo destinado a satisfacer las necesidades de capital de trabajo. De

²⁸ Cfr. [www.cfn.fin.ec/creditos]

igual forma las PYME's deben prestar atención y tener en cuenta para cuando lo necesiten que también la CFN financiará a las empresas que realizan actividades productivas y estas podrán acceder a un financiamiento con plazo de hasta 180 días para pagar.

- **Gestión Tecnológica**

No solo es necesario que todas las empresas tengan Internet como una herramienta de trabajo, es necesario aplicar y darle el uso correcto a este instrumento, esto se logra capacitando a los empleados, haciendo del sitio Web un lugar ameno donde se puedan realizar interacciones empresa-cliente y sobre todo tener en cuenta que esta es la puerta de entrada para que todo el mundo conozca la empresa, es por esto que este instrumento se debe aprovechar adecuadamente, aplicando un buen diseño y prestándole el seguimiento necesario; El Departamento de Sistemas y Tecnología de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha se ha convertido en una guía tecnológica para los afiliados la cual ayuda a generar proyectos enmarcados en innovación tecnológica, consultoría e implementación en paginas Web y portales.

Las PYME's mediante sus propios empleados se encargarán de organizar periódicamente investigaciones en lo referente a la vanguardia tecnológica, lo cual permitirá obtener resultados más precisos y que se adapten a las necesidades de sus usuarios, además de realizar un análisis y comparación con la competencia lo que les permite no quedarse atrás con respecto a las empresas de su industria y hacer más competitivo al sector.

En cuanto a la selección tecnológica, las empresas deben analizar el tiempo de adaptación que requiera la nueva tecnología, la experiencia previa que han tenido con la marca o el proveedor y la adaptación a la plataforma tecnológica que puedan tener las nuevas adquisiciones; siendo el Departamento de Sistemas y Tecnología de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha el nexo de información y consideraciones antes que la gerencia se involucre en este tipo de innovación.

Es muy importante para las empresas así como para las entidades, como cámaras, corporaciones, bancos, cooperativas, conocer los problemas que aquejan al sector empresarial, y sus principales obstáculos de desarrollo, con el fin de que se tomen las medidas pertinentes de manera oportuna y puedan brindar la mejor asesoría, en los últimos años se han incrementado los esfuerzos de las entidades financieras para ofrecer una línea crediticia que se adapte al empresario PYME's, sin embargo son pocas aún estas iniciativas y poca información publicitaria la que brindan.

Gestión Organizacional para la calidad de empleo

El departamento de RR.HH debe fomentar las relaciones entre la empresa y los empleados, hacerles sentir cómodos, brindarles programas de salud, bonos, momentos de distracción, confianza, apertura, retroalimentación, etc. y así se generará un sistema adecuado de trabajo, se creará un ambiente laboral óptimo, lo cual se traduce en mayor productividad y mayor rentabilidad para la empresa.

Crear un programa integral para la gestión laboral, es decir que cuente con los fondos necesarios para su acción, el departamento de RR.HH o el Gerente General delegará un encargado que lleve a cabo dicho programa y a su vez se encargará de su ejecución y control:

- Fijar en el presupuesto un monto destinado al entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, lo que contribuirá al crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.
- Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tomar en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para otorgar recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral; la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización.

El Gerente General, el Gerente de recursos Humanos o responsable de la gestión del personal deben crear un programa de reclutamiento que cuente con

entrevistas, pruebas, inducciones, etc., para proceder a la selección de personal competente y calificado, lo cual se traduce en fácil adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados; crear un nexo con la bolsa de empleos de las Universidades brindará a los empleadores personal calificado.

En el Ecuador empresas como: Adempiere Ecuador, E-Open Solutions Cía. Ltda. ofrecen sistemas ERP, CRM, etc.

Para determinar los correctos montos económicos así como el tiempo en el cual se desarrollará el proyecto es necesaria una planeación enfocada a los siguientes puntos: alcance del proyecto, el recurso humano que se necesitará, los recursos económicos y físicos a asignar así como un monto destinado a atender las contingencias que pudieran suscitarse. De esta forma la decisión e implementación de un ERP y CRM será sólida y sobre pasos seguros minimizando los riesgos de que la inversión se convierta en un gasto.

- **Al implementar ERP's y CRM's**

Los ERPs y CRMs pueden ser muy variados, así que también debemos considerar que las necesidades entre organizaciones pueden ser muy diferentes, así que al seleccionar el sistema, debemos considerar las características de estas necesidades.

Algunos de los parámetros principales que deben ser considerados al seleccionar el ERP y CRM son: la experiencia y casos de éxito, flexibilidad

para adaptarse al caso en particular, el costo, la facilidad de uso, la metodología de implantación, su capacidad de customización, flexibilidad para adaptarse a nuevas líneas de negocio, la estabilidad de las tecnologías empleadas y por supuesto conocer la relación costo-beneficio, la cual implica evaluar la cantidad de dinero a invertir y los beneficios que se obtendrán.

La aplicación de un sistema Enterprise Resource Planning ERP, lo cual quiere decir en español Aplicaciones de Planeación de Recursos Empresariales permitirá a las PYME's de este sector satisfacer los diferentes requerimientos de información de la empresa tanto interna como externa para lograr un mejor manejo empresarial, eficiente, con datos precisos, en tiempo y veraces de fácil comprensión y manipulación; permitiéndole a los ejecutivos y analistas de información tomar decisiones para realizar las acciones pertinentes y definir las estrategias a implementar en el futuro.

Aplicar un sistema CRM (Customer Relationship Management) la cual ayudará a las PYME'S en la gestión integral de las relaciones con los clientes, permitiendo controlar en todo momento el estado de una acción comercial; los datos de contacto de un cliente, programación de visitas, gestión de agendas y muchas otras funcionalidades asociadas a la tarea comercial. Estos sistemas están dirigidos a profundizar en las necesidades y comportamientos de los clientes para poder crear unas relaciones mejores, así como poder anticiparse al mercado.

La Norma ISO muestra el camino a seguir en lo referente a la gestión de la calidad, del medioambiente, de la seguridad, etc., sabiendo esto y para su

correcta aplicación y seguimiento debe ser liderado por el gerente de la organización pues exige compromiso, tiempo y recursos.

Adoptar sistemas de gestión de calidad según sus necesidades por ejemplo:

- Un sistema ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- El sistema ISO 14001 es la norma internacionalmente reconocida para la Gestión de Sistemas Medioambientales (EMS). Dicha norma proporciona orientación respecto a como gestionar los aspectos medioambientales de sus actividades, productos y servicios de una forma más efectiva, teniendo en consideración la protección del Medioambiente, la prevención de la contaminación y las necesidades socio-económicas. Esta opción ayudaría mucho a las empresas del sector D22 ya que manejan insumos contaminantes como tintas, papel, colorantes que al desecharlos a las alcantarillas, afectan al medio ambiente.
- También el implementar el sistema OHSAS 18001 es importante para este tipo de empresas que manejan mucha maquinaria, esta norma es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, priorizar y gestionar la salud y los riesgos laborales, como parte de sus prácticas normales de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALADI. (2001). *Seminario - Taller: Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI. Situación y Desempeño de las PYME'S de Ecuador en el Mercado Internacional*. [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf]
2. ALMAZÁN, N. y WOTHERSPOON, A. (2004). *La gestión tecnológica y sus aplicaciones en las PYME'S chilenas*. Chile.
3. ÁLVAREZ, Y. (1999). *Herramientas para la Gestión Estratégica de la Tecnología*. Chile.
4. ANDRIANI, C., BIASCA, R. y RODRÍGUEZ, M. (2003). *Un Nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYME's de Clase Mundial*. México: Editorial Norma.
5. BALBUENA, A. (2009). *Comunicación y relaciones públicas: herramientas básicas para el crecimiento de tu PYME*. [www.ideasparaPYME's.com]
6. BAÑUELOS, F. (2009). *Ideas para PYME'S*. [www.ideasparaPYME's.com]
7. BARRAGÁN, J. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global*. México.
8. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. (2008). *¿Qué son las MIPYME'S?*. [www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option]
9. CELA, J. (1996). *Manual de las Normas ISO 9000*. España: Ediciones Gestión.
10. CHIAVENATO, A. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
11. COHEN, D. y ASÍN, E. (2000). *Sistemas de Información para los Negocios*. México: McGraw Hill.
12. COMUNIDAD ANDINA. (2004). *Acta de Primera Reunión Técnica del Estatuto Andino de la PYME Videoconferencia*. [http://intranet.comunidadandina.org]
13. COMUNIDAD ANDINA. (2009). *Desarrollo Productivo y comercial PYME'S*. [www.comunidadandina.org/PYME's/innovacion.html]
14. DIARIO HOY. (2008). *CFN presenta un nuevo mecanismo de crédito*. [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cfn]

15. GAMARRA, L. (2008). *Las PYME's quieren vender más*.
[<http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-09-07/las-PYME's>]
16. GONZÁLEZ, F. (2009). *Las Tic's en las PYME's*. [www.coit.es/publicac/publbit]
17. GRUPO HOY. (2002). *Industria manufacturera aporta con el 64,2%*.
[www.explored.com.ec/noticias-ecuador/industria]
18. HIDALGO, A. (2000). *La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial*. España.
19. INEC. (2007). *Encuesta de Manufactura y Minería*. [www.inec.gov.ec/web/guest]
20. LAUDON, K. y LAUDON, J. (1996). *Administración de los Sistemas de Información*. México: Prentice Hall.
21. LEBRET, L. (2006). *Caracterización de las PYME's de Bogota mediante el uso de información secundaria*. Centro de estudios Economía y Humanismo Universidad Santo Tomas. Bogota: Editorial Carrera.
22. MASSUH, W. (2009). *La Riqueza del País está en 400 empresas*. Diario Expreso:
[www.expreso.ec/ediciones/2009/08/09/informe]
23. MATTHEWS, W. (1992). *Conceptual Framework for integrating Technology into Business Strategy*. Gran Bretaña.
24. MIC, FENAPI. (2007). *Encuesta 2007, PYME'S de la Industria Manufacturera*. en
[www.compim.net/stratega/result_nacional.php]
25. MONGE, R., ALFARO, C. y ALFARO, J. (2005). *TICs en las PYME's de Centroamérica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica.
26. MORA, C. (2008). *PYME's y Cultura Organizacional*. [www.gestiopolis.com]
27. PRADO, J. (2006). *Análisis y Ranking de PYME's*. Revista Económica del IDE Perspectiva No. 2.
28. REVISTA EKOS. (2004). *PYME'S el pilar oculto de la economía*. No. 126.
29. ROCHE, M. (2009). *Cámara de la pequeña Industria del Guayas*.
[www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Realidades%20y%20Expectativas%20PYME's%20ante%20TLC%20Jun1005%20MLR.doc]
30. [www.dosminutos.es/?p=1004]. *Las PYME'S y el Medio Ambiente*.
31. [www.jovenesconempresa.com/BancoMedios/Documento]. *El salto PYME a las TIC*.
32. [www.negociame.com/story/cultura-organizacional-gestion]. *Cultura organizacional en gestión PYME*.

ANEXOS

ANEXO 1

BASE DE DATOS

CIU	No. EXP.	RUC	NOMBRE	LUGAR
D2212.0.00	51285	1791241940001	EDIWORLD S.A.	QUITO
D2212.0.00	51617	1791252217001	PRISMACORP, EDICIONES EJECUTIVAS CIA. LTDA.	QUITO
D2212.0.00	150735	1791906381001	PROMOSTOCK S.A	QUITO
D2212.0.00	159361	1792123321001	DAVALOS & DAVALOS CIA. LTDA.	QUITO
D2212.0.00	16950	1790718875001	CORPORACION EDIABACO C LTDA	QUITO
D2212.0.00	45719	1790780643001	DISTRIBUIDORA Y EDITORA DE LIBROS ECUATORIANOS SA DELIBRESA	QUITO
D2212.0.00	46325	1790924491001	EDICIONES LEGALES EDLE S.A.	QUITO
D2212.0.00	52291	1791273508001	EMPRESA DE COMUNICACIONES VIA SATELITE EMCOVISA SA	QUITO
D2212.0.00	87037	1791409647001	EDITORIA DE GARAYALDE CIA. LTDA.	QUITO
D2212.0.00	89325	1791740696001	LATINWEB S.A	QUITO
D2212.0.00	158256	1792093740001	AGROEDITORIAL PUBLISHING COMPANY CIA. LTDA.	QUITO
D2212.0.00	8145	1790548287001	EDITORIAL MINOTAURO SA	QUITO
D2212.0.00	7885	1790502694001	EDITORES E IMPRESORES EDIMPRES SA	QUITO
D2212.0.00	158085	1792089174001	IMPREMEDIOS S.A	QUITO
		1701230227001	Poly Color	QUITO

ENCUESTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA



ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

Quito, 28 de Mayo de 2009

Estimado empresario:

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

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

Nombre del encuestador Rocío Ayala

C.I.1002265690

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombre o razón social de la empresa: POLY COLOR _____

1.2 RUC / Cédula No. 1701230227001 _____ **Pequeña** ☐ **Mediana** ☐

1.3 Domicilio: Calle principal GENERAL AGUIRRE 558 _____ No. 558 _____
Intersección AV. AMÉRICA _____ Referencia _____

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

2. _____ 3. _____

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

2. _____ 3. _____

1.6 Teléfono 2247747

1.7 Correo electrónico _____

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

- | | |
|---------------------|--------------|
| a. Privado Nacional | <u>100</u> % |
| b. Público | ____% |
| c. Extranjero | ____% |

1.9 Código CIIU 2212

SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

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

- SI X
- NO

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

- SI
- NO X

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

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

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

- Tecnología fija:
- Tecnología flexible: X

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

- a. Nacionales %
- b. Extranjeros 100 %

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

- a. El desarrollo tecnológico 4
- b. El desarrollo de los sistemas de información 5
- c. La gestión organizacional 5

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

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

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

- SI X
- NO

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

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

30 %

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

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

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

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

- a. Personal permanente ☐ 12
- b. Personal por honorarios ☐ ☐ 0
- c. Personal temporal (pasantías) ☐ ☐ 0

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

- SI _____
- NO X

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

- SI _____
- NO X

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

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

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

- SI _____
- NO X

3.7 Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. 4

3.8 Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua 4

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

- a. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado 1
- b. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
- c. Constitución de círculos de calidad _____
- d. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
- e. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
- f. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____

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

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

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

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

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

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

- Si _____ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)
Anual _____ Semestral _____ Trimestral _____ Otro _____ ¿Cuál? _____
- No X

3.14 ¿Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?
(Respuesta única)

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

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

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

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

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

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

- | | |
|---------------------------------|----------|
| • Autorrealización | <u>6</u> |
| • Éxito profesional o promoción | <u>3</u> |
| • Deseo de logro | <u>1</u> |
| • Integración en grupo social | <u>2</u> |
| • Deseo de prestigio | <u>5</u> |
| • Dinero | <u>4</u> |

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

4

5.9 ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?
(Respuesta única)

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| a. Desagradable | <u> </u> |
| b. Apático | <u> </u> |
| c. Normal | <u>X</u> |
| d. Interesante | <u> </u> |
| e. Activo y muy estimulante | <u> </u> |

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

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| • ISO 9001 | <u> </u> |
| • ISO 14001 | <u> </u> |
| • ISO 22000 | <u> </u> |
| • ISO 27001 | <u> </u> |
| • OSHAS 18001 | <u> </u> |
| • HACCP | <u> </u> |
| • PYME Nch 2909 | <u> </u> |
| • Otro _____ ¿Cuál? | <u> </u> |
| • Ningún sistema de gestión | <u>X</u> |

SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

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

- | | |
|--|-----------------|
| • Productos poco diferenciados de alto precio | <u> </u> |
| • Productos poco diferenciados de bajo precio | <u> </u> |
| • Productos diferenciados de alto precio | <u> </u> |
| • Productos diferenciados de bajo precio | <u> </u> |
| • Productos enfocados a segmentos de mercado específicos | <u>X</u> |
| • No se puede definir una estrategia concreta | <u> </u> |

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

- | | |
|--|-----------------|
| • La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. | <u> </u> |
| • La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. | <u> </u> |
| • La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. | <u> </u> |
| • La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. | <u>X</u> |

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

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) X
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial _____
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _____
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) X
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____
- **Ninguna de las anteriores** _____

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

(Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____
- Ninguna de las anteriores **X**

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

(Respuesta única)

- La integración funcional _____
- La integración espacial _____
- La integración inter temporal _____
- La integración empresarial _____
- Ninguna de las anteriores **X**

SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

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

(Respuesta múltiple)

- | | |
|---|----------|
| • Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, etc.) | <u>X</u> |
| • Aplicaciones para la gestión contable | |
| • Aplicaciones para la gestión de la nómina | <u>X</u> |
| • Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) | <u>X</u> |
| • Aplicaciones para la gestión de inventarios | |
| • Software para la gestión de clientes (CRM) | |
| • Software para la gestión documental (DMS) | |
| • Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) | |
| • Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) | |
| • Otro ¿Cuál? | |

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

- Sistema de Soporte a la toma de Decisiones _____
- Sistemas de Información Estratégicos X
- Sistemas Transaccionales _____
- Sistemas de Información Geográfica (SIG) _____

7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.
(Respuesta única)

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

SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS

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

- Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos X
- Nivel de las tasas de interés _____
- Falta de información _____
- Costos administrativos de transacción _____
- Otros _____ ¿Cuál? _____ - - _____
- No hay barreras _____

8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? 0%

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

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

Comentarios

¡MUCHAS GRACIAS!

Firma del Encuestado

Firma del Encuestador

191 EMPRESAS ENCUESTADAS

No. Empresa CIU Tamaño

**PRODUCCIÓN DE CARNE Y DE PRODUCTOS
CÁRNICOS**

1	MACAFRI	1511	Pequeña
2	Agro industrial	1511	Pequeña
3	SOLYPROD	1511	Pequeña
4	LA SUIZA	1511	Mediana
5	Produplant	1511	Pequeña
6	Carsanfermi	1511	Pequeña
7	La Campesina Cia. Ltda.	1511	Pequeña
8	Juris Cia. Ltda.	1511	Mediana

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.

9	Pastrycook S.A	1541	Pequeña
10	Galletas broome Cia. Ltda.	1541	Pequeña
11	Hildapan Cia. Ltda	1541	Pequeña
12	Panificadora la Canasta	1541	Mediana
13	Pastelería Royal Cia. Ltda.	1541	Mediana
14	El pan frances s.a	1541	Mediana
15	Classic Bun	1541	Pequeña
16	Grupo Moderna	1541	Mediana
17	Panadería Ambato Cia. Ltda.	1541	Mediana
18	M Bagel	1541	Mediana

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

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

**PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES;
TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.**

34	Elasticos San Jorge	1711	Pequeña
35	Textiles Tornasol	1711	Pequeña
36	Intela	1711	Pequeña
37	Cumberland Cía. Ltda	1711	Pequeña
38	Karffany Cía. Ltda.	1711	Pequeña
39	Industria Piolera Ponte Selva	1711	Mediana
40	Fibratex Cía. Ltda.	1711	Mediana
41	Morlantex S.A.	1711	Mediana
42	ALEXA TEJIDOS Cía. Ltda.	1711	Mediana
43	Politex	1711	Mediana
44	S.J Jersey Ecuatoriana	1711	Mediana

**FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS CON
MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR**

45	Casa Bonita-Carla Decoraciones	1721	Pequeña
46	A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47	FATEX	1721	Pequeña
48	PRISMA HOGAR	1721	Mediana
49	Nidal	1721	Pequeña
50	Textielites	1721	Pequeña
51	Mikonos S.A.	1721	Mediana
52	La Forroteca Cía. Ltda.	1721	Pequeña

**FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR,
EXCEPTO PRENDAS DE PIEL**

53	Ketsatex		
54	Confecciones Coyote	1810	Pequeña
55	Alco Textil	1810	Pequeña
56	Industrias Prisma	1810	Pequeña
57	Fabrica de tejidos Lanar	1810	Pequeña
58	Jasa Internacional	1810	Pequeña
59	Rita Cobo Teran Cía. Ltda.	1810	Pequeña
60	VANIDADES	1810	Pequeña
61	PERICLES PICLES	1810	Pequeña
62	INDUSTRIAS JOGGING	1810	Pequeña
63	PRUNEX Cía. Ltda.	1810	Mediana
64	Lenceria Fina S.A	1810	Mediana
65	Creaciones deportiva	1810	Mediana
66	Creamoda	1810	Mediana
67	ANAHI DISEÑOS	1810	Mediana
68	FABICON Cía. Ltda.	1810	Mediana

**FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y
ARTÍCULOS SIMILARES Y ARTÍCULOS DE
TALABARTERÍA Y GUARNICIONARÍA.
FABRICACIÓN DE CALZADO.**

69	FABRICAL CIA LTDA	1920	Pequeña
70	MANUF.FLORES HARO	1920	Pequeña
71	Manufacturas en cuero Buestán	1920	Mediana
72	Curtiembre Renaciente	1920	Mediana
73	Inducalsa	1920	Mediana

**FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA
PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.**

74	Klass muebles	2022	Pequeña
75	Sertorr Cia. Ltda.	2022	Pequeña
76	Modulares Cia. Ltda.	2022	Pequeña
77	Aserradero San Antonio	2022	Pequeña
78	Muepromodul Cia. Ltda.	2022	Pequeña
79	Artempo Cia. Ltda.	2022	Mediana
80	Servimad Cia. Ltda.	2022	Pequeña
81	Ecuachapas Cia. Ltda.	2022	Mediana
82	Decoración Integrada	2022	Mediana
83	Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

**FABRICACIÓN DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN.
FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN.**

84	CARTONERA ANDINA S.A	2101	Pequeña
85	INDECA	2101	Pequeña
86	CARTOPEL S.A.I.	2101	Pequeña
87	CRANSA S.A.	2101	Mediana
88	INDUSTRIAS OMEGA	2101	Mediana
89	INCASA S.A.	2101	Mediana
90	ARTES GRAFICAS SEÑAL	2109	Pequeña
91	INDUSTRIAS KORES	2109	Pequeña
92	CONVERSA	2109	Pequeña
93	CORRUGADOS DEL ECUADOR	2109	Pequeña
94	MARKETPACHING	2109	Mediana

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

95	EKSEPTION CIA. LTDA.	2211	Pequeña
96	DUO DISEÑO	2211	Pequeña
97	CASA DEL ESTUDIANTE	2211	Pequeña
98	LIBRESA	2211	Pequeña
99	Ediecuatorial	2211	Mediana
100	Grupo Santillana	2211	Mediana

**EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y
PUBLICACIONES PERIÓDICAS.**

101	Anaconda Comunicación	2212	Pequeña
102	SISTEM GUIA METROHOY	2212	Pequeña
103	OFFSET POLY COLOR	2212	Mediana
104	Promostock	2212	Pequeña
105	Impremedios S.A	2212	Pequeña
106	PrismaCorp	2212	Pequeña
107	Davalos & Davalos	2212	Pequeña
108	Ediworld	2212	Pequeña

ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.

109	JOPASI CIA. LTDA.	2221	Pequeña
110	Editorial Litocromo	2221	Pequeña
111	Decoprint Cia. Ltda.	2221	Pequeña
112	Ecuamag Cia. Ltda.	2221	Pequeña
113	Euroecuatoriana	2221	Pequeña
114	NewPrint Cia. Ltda.	2221	Pequeña
115	BVCATRADING Cia Ltda	2221	Pequeña
116	Cacorpo Cia Ltda.	2221	Pequeña
117	Vinuegraf	2221	Pequeña
118	GRAFICAS VASQUEZ	2221	Pequeña
119	SERVICIOS GRÁFICOS GARZÓN	2221	Pequeña
120	IMPRENTA SANTA RITA	2221	Pequeña
121	IMAGO PUBLICIDAD	2221	Pequeña
122	Graficas Cobos	2221	Mediana
123	Publiempack	2221	Mediana
124	CE Gráfico S.A.	2221	Mediana

**FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS,
SUBSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y
PRODUCTOS BOTÁNICOS.**

125	Agromixtos Cia. Ltda	2423	Pequeña
126	Flexo fama	2423	Pequeña
127	Jorge Ibarra y Compañía	2423	Pequeña
128	Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129	HARVESTING FERTILIZER	2423	Pequeña
130	LABORATORIOS LUPERA	2423	Pequeña
131	Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132	Qualipharm	2423	Mediana
133	Lamosan	2423	Mediana
134	CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135	DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana

**FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES,
PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR,
PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.**

136	Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137	Atchem Corporation	2424	Pequeña
138	Tensid-Chemie S.A	2424	Pequeña
139	Nerelia Torres Productos Ind. Y Agric.	2424	Pequeña
140	Lim Fresh Cia. Ltda.	2424	Pequeña
141	Sifflet Cia. Ltda.	2424	Pequeña
142	Royal Chem	2424	Pequeña
143	ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144	COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145	PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña

**FABRICACIÓN DE PRODUCTOS Y ARTÍCULOS
DE PLÁSTICO.**

146	Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147	Improlim	2520	Pequeña
148	Plastimec	2520	Pequeña
149	SYRO CIA LTDA	2520	Pequeña
150	QUIMICA COMERCIAL	2520	Pequeña
151	FLOREMPAQUE	2520	Pequeña
152	Ideplást Cía. Ltda.	2520	Mediana
153	Ramplast Cía. Ltda.	2520	Mediana
154	EMPAQUIM	2520	Mediana
155	Rhenania S.A.	2520	Mediana
156	Evoplaster	2520	Mediana
157	Poliacrilart Cía. Ltda.	2520	Mediana
158	Plastiflan	2520	Pequeña
159	Ecuavastos	2520	Mediana
160	Acrilux	2520	Mediana
161	Loscocos	2520	Pequeña

**FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS
PARA USO ESTRUCTURAL.**

162	BOVARCO CIA. LTDA.	2811	Pequeña
163	INPRODAL	2811	Pequeña
164	INCOAYAM	2811	Pequeña
165	ESYCMET CIA. LTDA.	2811	Pequeña
166	METALBOSCO CIA. LTDA	2811	Mediana
167	PROCELEC CIA. LTDA.	2811	Mediana
168	VAL - PAS	2811	Pequeña
169	ANDICONS CONSTRUCTOR	2811	Pequeña
170	ESACERO S.A	2811	Mediana
171	IMECANIC	2811	Pequeña

**TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES;
OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL
REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O
POR CONTRATA**

172	Esmetal S.A.	2892	Pequeña
173	Promecyf Cia. Ltda.	2892	Pequeña
174	Sisbal S.A	2892	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumbide	2892	Pequeña
176	Autoferpa	2892	Pequeña
177	Galvomenta S.A	2892	Pequeña
178	e- manufacturing Cia. Ltda.	2892	Pequeña
179	Industrias Logacho	2892	Pequeña
180	Claves La Gard Cia. Ltda.	2892	Mediana

**FABRICACIÓN DE MUEBLES DE
CUALQUIER MATERIAL.**

181	MODULARES IVAN RON Cía. Ltda.	3610	Pequeña
182	MADERDISEÑO S.A.	3610	Pequeña
183	MODULDIEM CIA LTDA	3610	Pequeña
184	MULTIFORMAS	3610	Pequeña
185	AMBIENTE MODULAR AMM	3610	Pequeña
186	MUEBLERIA ROSITA	3610	Pequeña
187	TECHNOSWISS Cía. Ltda.	3610	Pequeña
188	ITALMUEBLE CIA LTDA	3610	Pequeña
189	EQUIPAR	3610	Pequeña
190	MULTIOFICINAS Cía. Ltda.	3610	Mediana
191	DECOSA CIA. LTDA.	3610	Mediana