PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR PARA EL ASESORAMIENTO EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS PYMEs DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARÍA ISABEL DÍAZ EGAS

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M., MBA

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Genoveva Zamora M., MBA

INFORMANTES:

Econ. Hernán Peña N., MBA

Ximena Villamar E., Mgtr

DEDICATORIA

A mis padres, Miguel y Carmen por todo su esfuerzo y sacrificio para ver cristalizado el sueño de tener una hija profesional.

María Isabel Díaz E.

AGRADECIMIENTO

A Dios, artífice y maestro de todas las cosas.

A mi familia, por su apoyo y cariño,

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a todos los profesores que compartieron conmigo todos sus conocimientos a lo largo de todos estos años.

A la Ing. Genoveva Zamora Moreta, Directora de esta disertación y a los Informantes Econ. Hernán Peña y Ximena Villamar Mgtr.

A todas las personas que confiaron en mí y me dieron su apoyo constante e incondicional.

Simplemente Gracias, Dios les bendiga.

María Isabel Díaz E.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 FACTORES CLAVES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD, 3

1.1 IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA PYME, 3
1.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD, 4
1.2.1 Gestión Organizacional, 4
1.2.2 Factores Tecnológicos, 6
1.2.3 Sistemas de Información, 8
1.2.4 Calidad de Empleo, 9
1.2.5 Autodiagnóstico, 11
1.2.5.1 Gestión Institucional, 11
1.2.5.2 Calidad y Generación de Valor, 13
1.2.5.3 Finanzas, 15
1.3 SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES EN EL ENTORNO ECUATORIANO, 18
1.3.1 ¿Qué es la Sostenibilidad?, 18
1.3.2 ¿Qué es la Sustentabilidad?, 21

2 IMPORTANCIA DE LA PYME EN EL ENTORNO, 24

2.1 ECONOMÍA INTERNACIONAL, 24
2.2 ECONOMÍA ECUATORIANA, 29
2.2.1 Clasificación de las Empresas Según la CAPEIPI y la Superintendencia de Compañías en Ecuador, 29
2.2.1.1 Pequeñas Empresas, 29
2.2.1.2 Medianas Empresas, 30
2.2.1.3 Microempresas, 30
2.2.1.4 Emprendimiento, 31
2.2.2 Parámetros Utilizados para Calificar a las Empresas por Tamaño, 34
2.2.3 Clasificación de las PYMEs por CIIUS, 37
2.2.4 Participación de la PYME en el PIB, 40

3 REQUERIMIENTOS QUE PRESENTAN LAS PYMES EN EL MERCADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 44

3.1 DERIVADAS DE LA ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LA PYME DEL SECTOR MANUFACTURERO DEL DMQ, 44
3.1.1 Problemas y Requerimientos Detectados en Gestión Organizacional, 44
3.1.2 Problemas y Requerimientos Detectados en Desarrollo Tecnológico, 49

3.1.3 Problemas y Requerimientos Detectados en Sistemas de Información, 58
3.1.4 Problemas y Requerimientos Detectados en la Gestión Organizativa para la Calidad de Empleo, 65
3.2 DERIVADAS DE LAS PUBLICACIONES, 69
3.2.1 Publicación 1: "Las MIPYMEs y la Crisis Económica Internacional", 69
3.2.1.1 Aspectos Relevantes de la Publicación, 69
3.2.1.2 Problemas Detectados en la Publicación, 74
3.2.2 Publicación N° 2: "Innovación Empresarial y Capital Intelectual en PYMES de Alto Rendimiento" – Banco Interamericano de Desarrollo, 76
3.2.2.1 Aspectos Relevantes de La Publicación, 76
3.2.2.2 Problemas Detectados en Esta Publicación, 78
3.2.3 Publicación N° 3: Internet, Una Herramienta Imprescindible para PYMES, 79
3.2.3.1 Aspectos Relevantes, 79
3.2.3.2 Problemas Identificados en esta Publicación, 80
3.3 DERIVADAS DE LA ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE NECESIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN LA PYME DEL DMQ – SECTOR MANUFACTURERO, 80
3.3.1 Problemas y Requerimientos Detectados en Disponibilidad de Hardware, 81
3.3.1.1 Problemas y Requerimientos Detectados en la Disponibilidad de Software, 82
3.4 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LA PYME, SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PYMES Y PUBLICACIONES, 86

4 DISEÑO DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE, 87

4.1 DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS, 87
4.2 POSIBLES SERVICIOS DEMANDADOS QUE OFRECERÁ EL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE, DEFINIDOS POR ÁREAS FUNCIONALES, 88
4.2.1 Segmentación, 94
4.3 DETERMINACIÓN DE PRECIOS, 94
4.4 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS POTENCIALES, 95
4.4.1 Pronóstico de Ingresos, 95
4.5 LOCALIZACIÓN, 97
4.6 VISIÓN, 97
4.7 MISIÓN, 98
4.8 OBJETIVOS, 98
4.8.1 Objetivo General, 98
4.8.2 Objetivos Financieros, 98
4.8.3 Objetivos de Mercado, 99
4.9 ESTRATEGIAS A ADMINISTRAR, 99
4.9.1 Diferenciación del Producto, 99
4.9.2 Diferenciación de la Imagen, 99

4.9.3 Lograr la Fidelidad de los Clientes, 100
4.9.4 Establecimiento de Alianzas Estratégicas, 100
4.9.5 Establecimiento de Convenios, 101
4.9.5.1 CAPEIPI, 101
4.9.5.2 CORPEI, 103
4.9.5.3 MIPRO, 105
4.9.6 Enfoque al Cliente, 108
4.9.7 Trabajo en Equipo, 109
4.9.8 Innovación, 109
4.9.9 Comunicación y Difusión, 109
4.10 ESTRUCTURA EMPRESARIAL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE, 110

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 111

5.1 CONCLUSIONES, 111
5.2 RECOMENDACIONES, 114

BIBLIOGRAFÍA, 118

RESUMEN EJECUTIVO

En el capítulo 1 se describen los factores claves para mejorar la competitividad en las empresas, partiendo del análisis de la importancia de la competitividad en las PYMEs, se establecen como factores determinantes de la competitividad a la gestión organizacional, tecnología, manejo de sistemas de información, calidad de empleo para la gestión organizacional y autodiagnóstico PYME, de igual forma se determina el concepto de sostenibilidad y sustentabilidad aplicado a las pequeñas y medianas empresas con el fin de incentivar buenas prácticas que aseguren el manejo responsable de recursos así como la continuidad del negocio a lo largo del tiempo.

El capítulo 2, corresponde al estudio de la importancia de las PYMEs en el entorno a nivel de la economía internacional y nacional, además se establecen los criterios para la clasificación de empresas en el Ecuador, según el tamaño, número de personas, total de activos, ventas brutas anuales y CIIUS Codificación Internacional Industrial Unificada.

El capítulo 3, corresponde a la recopilación de los requerimientos y problemas detectados en las PYMEs de acuerdo a tres fuentes; la encuesta de caracterización de la PYME de la industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, las publicaciones encontradas de la ALADI y Banco Mundial y la encuesta de requerimientos de sistemas de información de las PYMEs del DMQ, al final de este capítulo se encuentra la sistematización de los problemas encontrados por áreas de asesoría y gestión.

En el capítulo 4, se encuentra el portafolio de servicios a ser ofrecidos por el Consultorio empresarial PUCE, resultante de la identificación de los factores de competitividad, la determinación de la importancia de las pymes en el entorno económico internacional y nacional así como de la sistematización de los problemas estudiados de las fuentes anteriormente citadas.

Además en este capítulo se contempla el diseño del consultorio empresarial PUCE que contiene el estudio de la demanda potencial de servicios, la proyección de ingresos para 5 años con precios referenciales de mercado, la segmentación y localización; también incluye estrategias a administrar, las mismas que están alineadas con la visión, misión, objetivos y estructura planteados.

La creación del consultorio empresarial PUCE se enfocará en el marco de una propuesta sustentable y sostenible en el tiempo y permitirá cumplir con los principios ignacianos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En el capítulo 5, Se establecen las conclusiones y recomendaciones sugeridas en la presente disertación.

INTRODUCCIÓN

Las PYMEs hoy en día constituyen un aporte importante a la economía de los países, en el caso del Ecuador, un 56% del sector manufacturero está conformado por microempresas, 27% por empresas medianas, un 12% por empresas pequeñas y únicamente un 5% por empresas grandes, partiendo de este preámbulo nace la necesidad de incentivar al mejoramiento del manejo y gestión de la pequeña y mediana industria ya que esta no solo aporta con el desarrollo económico sino que constituye una fuente generadora de empleo y recursos para la sociedad.

El mundo globalizado actual, requiere de la existencia de empresarios innovadores, atentos a las necesidades y expectativas de los clientes, capaces de ofrecer una gama de servicios y productos que superen expectativas a través de un manejo adecuado de factores que aseguran la competitividad empresarial, tales como gestión organizativa, recursos tecnológicos, producción limpia y responsable, uso adecuado de sistemas de información, manejo administrativo y financiero adecuado, planes de mercadeo y ventas, gestión de recursos humanos.

En base a las encuestas realizadas tanto en la investigación sobre la caracterización de la PYME de la industria manufacturera del DMQ así como de los sistemas de información gerencial SIG y las publicaciones obtenidas de organismos internacionales como la ALADI y el Banco Mundial se jerarquizaron necesidades comunes que permitieron definir un portafolio de servicios destinados al mejoramiento de la gestión de las pymes.

Esta disertación tiene como objeto proponer la creación del consultorio empresarial PUCE que basado en los principios ignacianos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y contando con la participación de estudiantes y profesores comprometidos con la misión del consultorio, motiven a través de su trabajo al desarrollo de los pequeños y medianos empresarios y con esto contribuyan al desarrollo de una sociedad más próspera y equitativa en oportunidades.

1 FACTORES CLAVES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

1.1 IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA PYME

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.[1]

> *La competitividad depende cada vez más de la creación de ventajas dinámicas sustentadas en el conocimiento, capital humano, tecnología, innovación, diferenciación y desarrollo de procesos y productos. Así, los factores determinantes de competitividad dejan de ser exclusivamente los relacionados con el costo de producción y el precio de los bienes.*[2]

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.[3]

---

[1] MONOGRAFIAS.COM. [http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml].
[2] Luis Jorge, GARAY. (1994). ***Estructura económica colombiana y apertura económica.***
[3] ZONA ECONÓMICA. [http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad].

STEPHANE GARELLI, Director del ***"The Competitiveness Yearbook"*** considera que antes de tomar cualquier visión teórica de competitividad, se debe tener en cuenta que compiten las empresas y no los países y que son las PYMEs las que deben obtener riqueza para sus naciones. Así, la obligación de un país es crear empresas competitivas.[4]

Teniendo en cuenta el nivel de importancia que la PYME tiene dentro del desarrollo económico del país, su incidencia en el aporte al PIB, y la generación de empleo, su potencial exportador, la capacidad de generar bienes y servicios, la diversificación, etc., es de vital importancia definir una posición de competitividad traducible en políticas económicas específicas que faciliten su sostenibilidad, perduración en el tiempo y capacidad de participar en mercados de alta competencia.[5]

1.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

Dentro de los factores determinantes de la competitividad se puede destacar cuatro pilares básicos que permiten determinar el grado de eficacia y eficiencia que tienen las empresas que da como resultado una gestión y resultados óptimos para un entorno global y mercado competitivo; estos son:

1.2.1 Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional o Administración de Empresas; es la unión de varios factores para obtener el desarrollo integral de las empresas y la optimización de los recursos humanos, económicos, materiales y físicos.

[4] THE COMPETITIVENESS YEARBOOK. (2000).
[5] UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2004). ***PYMEs Un reto a la competitividad.***

Gestión organizacional se refiere también a los procesos administrativos tales como: Planeación, Organización, Dirección, Control, Logística de entrada, Operaciones/Transformación, Logística de salida, Ventas, Post-Venta, Soporte en tecnologías de la información, Soporte en Infraestructura, Soporte en Factor Humano, Soporte en Innovación, Herramientas de Productividad, Emprendedores, Incubadoras e Información de PYMEs.

Para que se desarrolle la gestión organizacional es necesario emplear la planificación estratégica. El proceso de planeación estratégica permite a las empresas alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo determinado. Se trata de definir en qué lugar se encuentra la empresa, hacia dónde quiere ir, y cómo hacerlo, para eventualmente lograr cerrar la brecha.

Además de minimizar los riesgos para la empresa y garantizar el aprovechamiento de los recursos y fortalezas. La planeación estratégica busca ubicar a la empresa en una posición más competitiva frente a sus competidores, lo cual es un gran aporte para cualquier pequeña o mediana empresa que desee permanecer en el mercado.

> *La planeación también mejora las probabilidades de que una organización logre sus objetivos mediante la adaptación y la innovación para crear el cambio deseable, mejorar la productividad y mantener la estabilidad organizacional.*[6]

A las PYMEs la planeación estratégica les ayuda a dirigirse hacia metas que quieran llegar, ya que les provee de las herramientas para lograrlo: aprenden a

[6] HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. ***Administración. Un enfoque basado en competencias.*** Editorial Thomson. Capítulo 7. p. 193.

identificar sus objetivos, cómo lo van a hacer, quién lo va a hacer, con qué recursos cuentan o cuáles necesitan para lograrlo, controlando los aspectos que afectan a la organización, tanto externos como internos, para aprovechar sus fortalezas y los recursos, para disminuir de esta manera el nivel de incertidumbre y los riesgos. Así se encaminan las acciones del día a día de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo.

"La planeación estratégica es fundamental para ser competitivos en el mercado y está orientada principalmente a apoyar el crecimiento de la empresa."[7]

> *En general las metas y objetivos de una organización sirven a tres propósitos: (1) establecer el estado futuro deseado que la organización intenta alcanzar, constituyendo así, los **principios generales** que han de ser seguidos por el personal; (2) proporcionar una lógica o razón para su existencia, lo que los teóricos de la teoría de la organización llaman legitimidad; y (3) proporcionar un conjunto de estándares con los que se debe medir el rendimiento organizativo.*[8]

1.2.2 Factores Tecnológicos

Desde la década de los ochenta, la tecnología ha revolucionado la economía de los países. Ha pasado a desempeñar un papel importante como herramienta estratégica para todo tipo de empresas. El uso del internet y de las nuevas tecnologías de información y comunicación permite a las empresas mejorar su competitividad y su productividad por medio de la innovación en productos y procesos.

---

[7] BANES PYME. [http://www.banesPYME.org/BanesPYMEs.do?prefix=/crecimiento&page=/gp_resena_ge.do].

[8] HODGE, ANTHONY y GALES. ***Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico.*** Ed. Prentice Hall. 6ª edición. Capítulo 3. p. 60.

Tipo de tecnología entre fija y flexible; el impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico; obstáculos para la innovación; tipos de investigación entre básica, aplicada o desarrollo experimental; retos de las innovaciones y prácticas de producción más limpia son elementos que determinan el tipo de tecnologìa que maneja una organización

La creciente globalización, obliga a las empresas a innovarse permanentemente, a cambiar sus estrategias y a perfeccionar sus procesos para poder competir y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. En este sentido, la velocidad con que puedan reaccionar es un factor clave, y la mejor manera de lograrlo es haciendo uso de las nuevas tecnologías. De hecho, la tecnología ha pasado de ser solamente un factor para mejorar la competitividad, a ser un elemento clave para la sobrevivencia de las compañías.

El internet y las conexiones ágiles proporcionan a la empresa la capacidad de mantenerse al día con los avances y la innovación en los diferentes mercados.

> *El papel de Internet dentro del proceso de tecnificación de las PYMEs es de suma importancia. Los dirigentes de las PYMEs se han dado cuenta de la versatilidad que posee el Internet para lograr satisfacer sus necesidades y fomentar la innovación dentro de la empresa.*[9]

Se puede afirmar que el uso del internet permite a las empresas exponer sus productos y servicios a potenciales clientes, incrementando sus oportunidades en el mercado, concretando ventas, promocionando y difundiendo campañas

[9] ECUADOR. ADICO. [www.adico.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=52: decalogo-de-las-tics&carid=36:tecnologias].

publicitarias; la conectividad al internet se constituye en una herramienta indispensable de competitividad para las PYMEs.

"*Las capacidades del internet constituyen los componentes básicos para el aprovechamiento de las aplicaciones de la tecnología de la información, pueden aplicarse en cualquier momento y desde cualquier parte."*[10]

1.2.3 Sistemas de Información

> *Se denomina Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTICS) al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y prestación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las NTICS incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones.*[11]

Las ventajas de hacer uso de la tecnología de la información son:

- Mayor velocidad en las actividades y procesos al volver más eficientes los tiempos de respuesta.

- Ayudar a reducir costos al agilizar las actividades y eliminar los desperdicios tanto de tiempo como de los demás recursos.

---

[10] HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. ***Administración. Un enfoque basado en competencias.*** Editorial Thomson. Capítulo 20. p. 547.

[11] Galo Daniel, DE LA TORRE CEPEDA. (2008). ***Análisis, Diseño e Implantación de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICS) en Servicios y Proyectos Académicos Específicos Utilizando Código Abierto para la Consultora "Soluciones Asesores Académicos.*** Quito. pp. 7 - 9.

- Permitir mejorar el servicio de la cadena de suministro. Se puede tener un contacto más cercano y oportuno con el cliente para satisfacer necesidades y responder a reclamos.

- Ahorrar en publicidad y propaganda de la empresa al usar el internet

- Permitir una mayor difusión y movimiento de la información

- No le afectan las distancias

- Facilitar el procesamiento y almacenamiento de la información

- Ayudar a manejar mayores volúmenes de información en menos tiempo.

La tecnología no es una fórmula mágica que soluciona por sí sola los problemas, es solamente una herramienta, que si se usa correctamente, puede aportar a encontrar más rápidamente soluciones prácticas y a acelerar los procesos de los sistemas de información gerencial.

1.2.4 Calidad de Empleo

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

> *de gran inteligencia que son totalmente incapaces de llevar sus ideas a la práctica, lo que implica enfrentar el mundo.*[12]

La gerencia debe demostrar voluntad y persistencia en la consecución de las metas, no basta estar preparado académicamente, lo importante es poner pasión en cada una de las actividades que se lidera. La persistencia se ve reflejada en la toma de decisiones en diversas situaciones del quehacer empresarial.

> *El capital como clave del éxito del negocio fue sustituido por la habilidad del empleado, la cual le pertenece solamente a él. Después de haber captado personas con gran potencial de desarrollo, es cuando la organización se preocupa por la forma de mantenerlas como parte integrante del grupo de personas que componen la empresa.*[13]

La evaluación de personal es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades relativas a las diferentes personalidades con respecto a las tareas que cumplen, identificando las necesidades de capacitación.

A nivel mundial, las empresas más destacadas son conscientes de la importancia de una estrategia de recursos humanos eficaz y eficiente. Las empresas obedecen a diversas culturas de trabajo, pero todas coinciden en que las buenas estrategias de recursos humanos a pesar de sus costos, dificultad de implementación y de mantenimiento, deben ejecutarse. La responsabilidad de construir un entorno de respeto y compromiso mutuo, y una razonable calidad de vida en el trabajo empieza en la decisión gerencial de diseñar trabajos que

---

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

[13] Ibídem. p. 149.

aprovechen las capacidades mentales y físicas de sus empleados. Independientemente de la estrategia elegida la gestión de recursos humanos en la empresa se complementa con la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, las configuraciones organizativas, la gestión de recursos comerciales y financieros, sumando a la gestión en tecnología y sistemas de información. Este conjunto de acciones finalmente determina el éxito de las pequeñas y medianas empresas.

1.2.5 Autodiagnóstico

El autodiagnóstico se sustenta en las siguientes variables:

1.2.5.1 Gestión Institucional

Aquí es importante analizar las características de la organización, la flexibilidad en la toma de decisiones, la existencia de procesos y procedimientos eficientes que permitan satisfacer necesidades de clientes internos y externos, la existencia de funciones que agreguen valor a la PYME, el uso eficiente de redes internas y externas, entre otros. El detalle de las variables a considerar se muestra en las siguientes ilustraciones;[14]

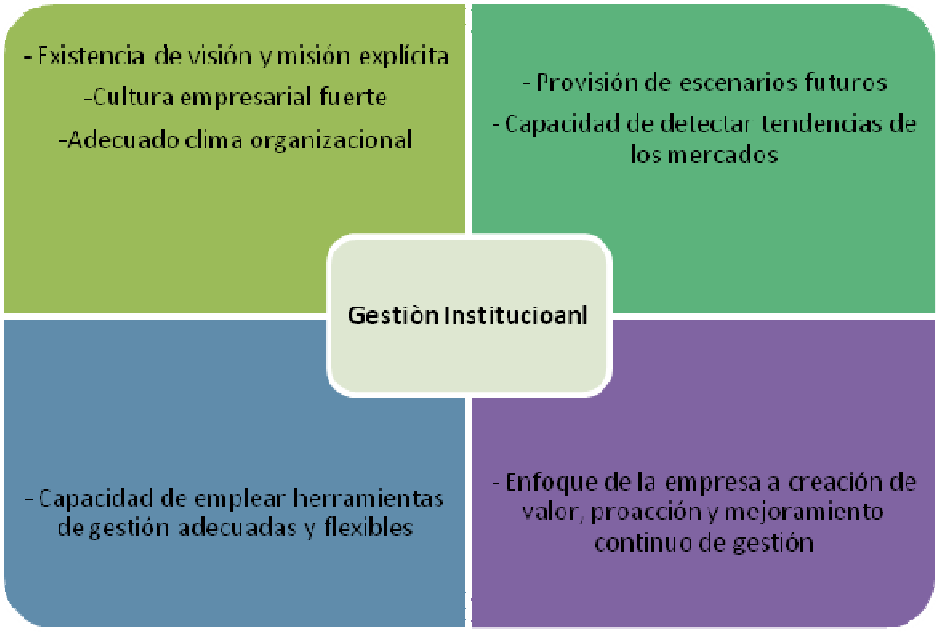
La gestión institucional requiere de la existencia de una visión y misión explícita, una cultura empresarial fuerte, un adecuado clima

[14] Jorge, VÁSQUEZ y Horacio STERING. (2008). ***Dirección eficaz de las PYMEs.***

organizacional lo que permitirá a través de la capacidad de emplear herramientas de gestión adecuada y flexible preveer escenarios futuros, detectar incidencias en los mercados y dará como resultado creación de valor y mejoramiento continuo de los procesos;

GRÁFICO N° 1

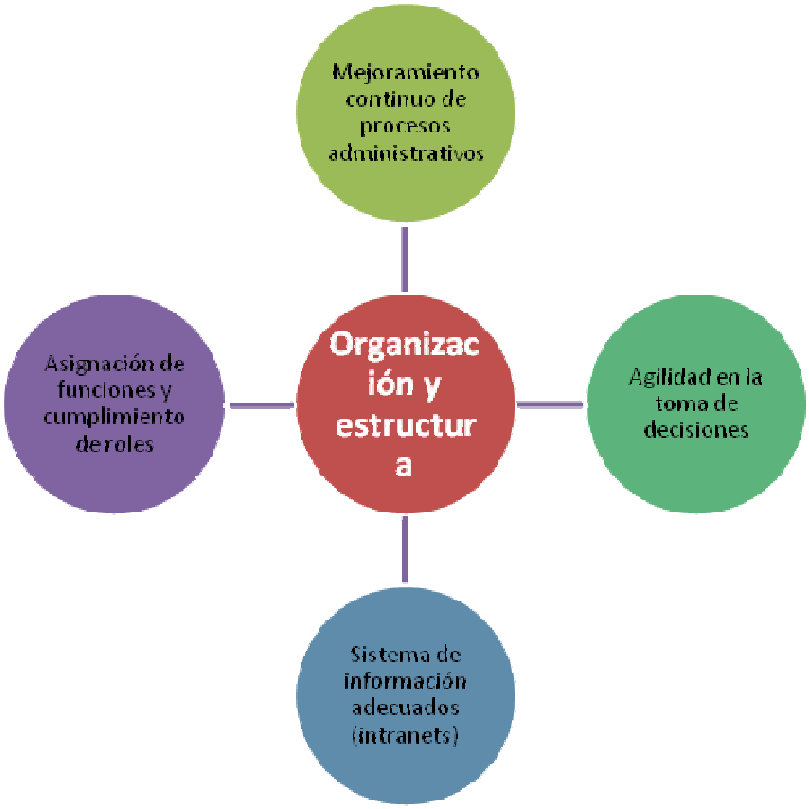
VARIABLES A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

GRÁFICO N° 2

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

1.2.5.2 Calidad y Generación de Valor

La oportunidad de hacer un autodiagnóstico de la calidad y valor del servicio o de los productos que ofrece la PYME permitirá tener clientes satisfechos y fieles, evaluar cada uno de los procesos existentes y crear valor en cada una de las etapas.

La norma ISO 9000 son normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), a través de las cuales se pueden medir los sistemas de gestión de calidad de

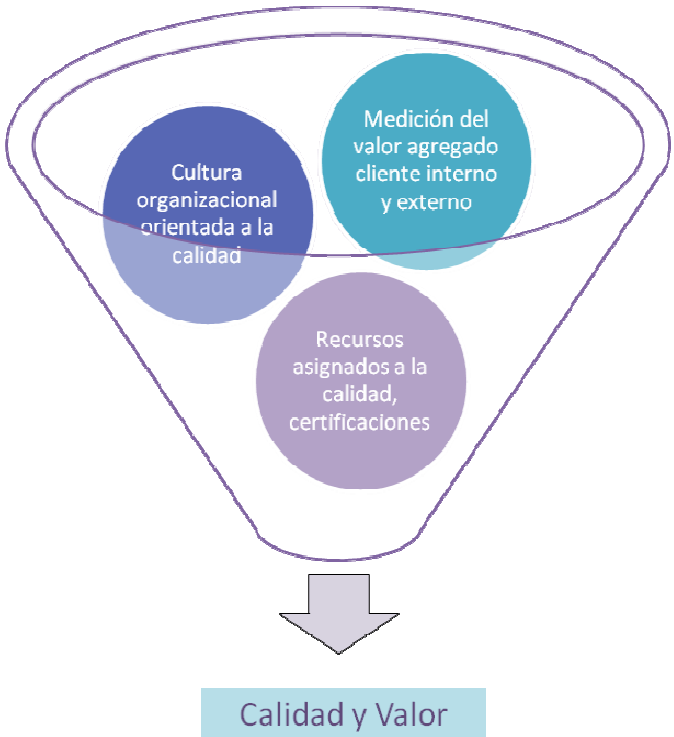
una empresa y verificar si realmente ésta satisface las expectativas y necesidades de sus clientes. Esta norma define a la calidad como "él *grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*"

Desde una perspectiva de generación de valor, la calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer condiciones de uso del producto superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.

El autodiagnóstico de la calidad y valor permitirán el crecimiento cualitativo de la empresa mediante el análisis y evaluación de las siguientes variables;

GRÁFICO N° 3

VARIABLES DE CALIDAD Y GENERACIÓN DE VALOR



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

1.2.5.3 Finanzas

La situación financiera de la PYME no debe ser analizada exclusivamente a nivel de su flujo de caja sino a la vez tomando en cuenta aspectos tales como apalancamiento de la empresa, sea este a nivel de proveedores, clientes o ambos, capacidad de recuperación de cartera y gestión de cobranzas, accesibilidad a financiamiento a través de préstamos gubernamentales que ofrezcan tasas de interés razonables, financiamiento a través de instituciones financieras, finalmente el análisis financiero debe dar paso a estructurar adecuadamente los indicadores financieros necesarios para evaluar financieramente a la empresa.

CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los

períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los indicadores no son sino herramientas en las que se materializan las medidas necesarias para la gestión y control de la empresa. La existencia de indicadores constituye un factor importante de la calidad de la gestión y de la información en la que se basan las decisiones superiores de la dirección de la empresa.

Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balanced Scorecard).

- Deben servir para fijar objetivos realistas.

- Debe ser un proceso fácil y no complicado.

- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).

- Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel

superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

- En ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo.

- El proceso de definición de indicadores, requiere que se defina con claridad "qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de la medición y responsable".

Existe un acróstico internacionalmente conocido, el SMART, que puede ayudar a entender mejor el propósito de los indicadores.[15]

- **Specific:** Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)
- **Measurable:** Precisa y completa (Datos confiables y completos)
- **Actionable**: Indica cómo actuar (Orientada a la acción)
- **Relevance:** Resultados significativos
- **Timely:** Oportunos (En el momento que los necesita)

Las propiedades de estos indicadores son las siguientes;

[15] D.Min. Bobby G. Bodenhamer y Ph.D. ***Manual para usuarios del cerebro.***

CUADRO N° 1

Propiedades	***Definición***
Subjetivos	Los informantes tienen una posición especial o experiencia que les da una visión única que puede dar un rendimiento muy alto en el tiempo de los investigadores.
Participativos	Los indicadores deben ser desarrollados conjuntamente con las personas mejor situados para evaluar. Esto significa involucrar a los beneficiarios finales del proyecto, pero también puede significar la participación del personal local y otras partes interesadas.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

1.3 SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES EN EL ENTORNO ECUATORIANO

1.3.1 ¿Qué es la Sostenibilidad?

La sostenibilidad hace referencia al concepto de desarrollo sostenible, definido por primera vez en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en el informe "Nuestro futuro común" como "*El desarrollo que satisface nuestras necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas*".

En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia un ideal en el que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y accediendo a una existencia digna y a una mejor calidad de vida.[16]

[16] PYMES SOSTENIBLES. [http://www.PYMEssostenibles.net/sostenibilidad.asp].

Básicamente el desarrollo sostenible permite a una empresa posicionarse en el mercado sin que esto afecte al ecosistema al causar daño a la naturaleza. Robert Solow, economista estadounidense ganador del premio Nobel en 1987, manifiesta en su Informe de la Comisión de Brundtland la importancia de lograr un desarrollo sostenible a través de la definición de aquello que se quiere conservar, es decir del capital natural con el que cuenta una sociedad. "Para Solow, el problema estriba, por una parte, en lograr una valoración que se estime adecuadamente completa y acertada del stock de capital y del deterioro ocasionado en el mismo, por otra, en asegurar que el valor de la inversión anual al menos cubra la valoración anual de su deterioro." (NAREDO, 1996).

En 1991, la Unión Mundial de la Conservación (Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas y del Fondo Mundial para la Conservación de la Naturaleza) sostuvo que "el desarrollo sostenible implica mejora de la calidad de vida dentro de los límites de los ecosistemas." "El desarrollo sostenible es aquel que ofrece servicios ambientales, sociales y económicos básicos a todos los miembros de una comunidad sin poner en peligro la viabilidad de los entornos naturales, construidos y sociales de los que depende el ofrecimiento de estos servicios." (RUEDA, 1997).

La Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro (Brasil) en el año de 1992, dio impulso al paradigma del desarrollo sostenible a través de tres tipos de sostenibilidad: ***ambiental, económica y social,*** reconociendo no solamente la crisis ambiental en sus diversas facetas sino como una crisis inmersa en los sistemas económicos y sociales.

Una crisis vivida en un mundo globalizado y superpoblado, dominado por una economía capitalista integrada, donde la cultura de las masas forma parte del escenario y de una sociedad individualista, consumista y con una enorme disparidad entre ricos y pobres. Desde esta época ya se ha comprendido que la solución realista para la crisis no sería lograda a corto plazo y sin abordar simultánea e integradamente las crisis ambientales, económicas y sociales. En este mismo encuentro se firmó un acuerdo llamado Agenda 21, creado para concebir planos de acción que para resolver problemas locales y luego sumarse para ayudar a alcanzar resultados globales. La Agenda 21 debería ser un proceso de desarrollo de políticas para el desarrollo sostenible y una construcción de sociedades entre autoridades locales y otros sectores de la sociedad para su implementación, integrando planeamiento y políticas, involucrando toda la comunidad y focalizando resultados a largo plazo. Sus principales características son la concepción de estrategias globales para la prevención y actuación tendentes a la sostenibilidad del desarrollo y la calidad de vida local, mediante la aplicación de los principios generales de la sostenibilidad a las condiciones concretas de cada caso y zona; la utilización de programas dirigidos por los poderes locales con un carácter abierto y con la elaboración de procesos de concertación con otras administraciones y especialmente con los agentes privados, las organizaciones y la población local; la implantación de programas concebidos como sucesión de ciclos que definen los principales problemas en relación a la sostenibilidad local, y a partir de esto, los objetivos y los programas clave son concretizados, bien como los indicadores que permiten de forma sencilla establecer un seguimiento y realimentación del proceso.

El desarrollo sostenible debe satisfacer las necesidades del hombre, integrándose las preocupaciones ambientales que utilicen modelos de producción y consumo que ahorren los recursos naturales que hoy en día se malgastan. Pero el concepto de desarrollo que nuestra sociedad capitalista entiende, está íntimamente conectado al concepto de crecimiento y principalmente al de crecimiento económico. La idea de crecer se opone a la propuesta de la sostenibilidad, ya que "la teoría del crecimiento es organizada en torno de la cuestión del ahorro y de la inversión, o sea, del juicio de los flujos de consumo en el tiempo". (GODARD, 1997, p. 113),

Según Capra, la sostenibilidad es la consecuencia de un complejo patrón de organización que presenta cinco características básicas: interdependencia, reciclaje, sociedad, flexibilidad y diversidad. Sostenible, por lo tanto, no se refiere solamente a un tipo de interacción humana con el mundo que preserva o conserva el medioambiente para no comprometer los recursos de las generaciones venideras, o que vislumbra únicamente a la manutención prolongada de los procesos económicos, sociales, políticos, institucionales o territoriales, pero se trata de una función compleja, que mezcla de manera particular las cinco variables descritas.

1.3.2 ¿Qué es la Sustentabilidad?

> *Una empresa sustentable, es aquella que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados, la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades, sin dejar de lado el efecto que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su*

actividad y su compromiso con el desarrollo social y económico de un país.[17]

El término empresa sustentable se utiliza actualmente para definir a aquellas empresas cuya ***filosofía y cultura de trabajo*** buscan un balance entre los tres componentes principales que la conforman bajo este concepto: sociedad, ambiente y economía.

GRÁFICO N° 4

SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMEs



1

Fuente: http://www.asoPYMEs.org/
Elaborado por: asoPYMEs.

Sustentable significa también ***desarrollar unos valores y conducta ética en los negocios*** que distingan a la empresa en su gestión con la comunidad y los empleados; ser conscientes en el manejo de los recursos ambientales y los desechos que genera la compañía de forma tal que no impacten adversamente a los sistemas y la bio-diversidad ecológica.

En lo social equivale a la utilización de prácticas que defiendan los valores sociales, la igualdad de raza y genero, defensa de los niños y clases

[17] CNN EXPANSION. [http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/empresas-sustentables].

minoritarias; además del ***compromiso de la empresa con el desarrollo de la comunidad que le rodea***.

Una empresa sustentable y competitiva se apoya en las comunidades, promueve la asociación, el establecimiento de vínculos, la cooperación y el mantenimiento de relaciones simbióticas; todas estas son características principales de la vida y por tanto ***garantizan la continuidad de la empresa.***[18]

[18] ASO PYMEs. [http://www.asoPYMEs.org].

2 IMPORTANCIA DE LA PYME EN EL ENTORNO

2.1 ECONOMÍA INTERNACIONAL

Para empezar a determinar la importancia de las PYMEs es necesario partir de un concepto, ***"el emprendimiento".***

El emprendimiento se puede definir como la manera de pensar, sentir y actuar, en búsqueda de iniciar, crear o formar un proyecto a través de la identificación de oportunidades de negocio, viables en términos de mercado, factores económicos, sociales, ambientales y políticos. A estos conceptos deberán apoyarse a factores endógenos como capacidad de talento humano y disponibilidad de recursos físicos y financieros, que le permiten al emprendedor una alternativa para el mejoramiento en la calidad de vida, por medio del desarrollo de un plan de negocio o la creación de empresas.[19]

En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, la pequeña empresa fue considerada como una desviación del proceso de desarrollo y crecimiento de las grandes empresas, debido a que los esfuerzos y la concentración del capital se juntaban en la formación de empresas.

[19] UL DE ANTONIO NARINO. [http://uldeantonionarino.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=125].

A partir de la crisis económica de los años setenta se reconsideró la importancia de las PYMEs y se enfatizó su potencial en la generación de empleo, dinamismo innovador, flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, así como su contribución al mantenimiento de la estabilidad socioeconómica.

Es importante destacar la fuerza que han tomado las PYMEs en diferentes países como Japón, Italia, España, Francia, Chile, México, Corea, Taiwán, etc. como apoyo al desarrollo de los diferentes sectores económicos (agropecuario, minas, canteras, energía, gas y agua, industria, construcción, comercio, transporte, financiero y servicios). En estos países las PYMEs representan un elemento importante en el diseño de políticas de desarrollo.

A nivel mundial, la participación de las PYMEs en la comunidad europea, representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. En Japón también cumplen un nivel importante como subcontratistas, en la producción de partes.

En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto interno bruto en aproximadamente un 30%. En Italia las PYMEs contribuyen al PIB en casi un 50%.

En resumen la PYME;

- Asegura el mercado de trabajo cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

- Reducen las relaciones sociales entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales.

- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma[20].

La importancia de las PYMEs como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMEs poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que constituyen hoy en día una buena fuente generadora de empleo.

Las PYMEs han tenido un crecimiento significativo en los diferentes ámbitos del desarrollo económico de los países, a pesar que la mayoría de ellas no tiene un direccionamiento claro, no definen las necesidades de sus clientes, trabajan de manera reactiva resolviendo los problemas conforme surgen e incorporando nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos en la empresa. Estas y más razones explican la carencia de una estructura organizacional adecuada y su control.

[20] MONOGRAFIAS.COM. [http://www.monografias.com/trabajos12/PYME/PYME.shtml].

Otro problema muy común que enfrentan las PYMEs, es que aunque tengan planteadas metas y objetivos, a veces estos son ambiguos y contradictorios, lo cual no les permite avanzar. Establecer metas y objetivos claramente definidos, permite a las empresas comprender en dónde se encuentran y hacia dónde van, dando pasos en la dirección correcta. Deben estar bien planteadas y alineadas con los valores de la empresa, ya que guiarán su comportamiento logrando ser realmente productivos y competitivos.

Se encuentran también algunos problemas frente a las nuevas tecnologías de la información:

- Las empresas no cuentan con el presupuesto suficiente para invertir en tecnología, tampoco le dan la importancia que deberían darle.

- No tienen claridad acerca de lo que pueden obtener con un sistema de información.

- Adquieren cualquier programa que no se ajusta las necesidades de la empresa.

- Hay resistencia al cambio por lo que los nuevos sistemas no son aceptados ni usados.

- La gerencia no se compromete a apoyar la implantación y el funcionamiento de los SIG.

- Los proveedores de tecnologías no se enfocan en las PYMEs como un nicho en crecimiento por lo que no les ofrecen soluciones a medida.

Todas las desventajas mencionadas se deben al desconocimiento; se requiere que las empresas proveedoras ofrezcan información y capacitación a los pequeños y medianos empresarios, explicando cómo los sistemas de información les pueden ayudar cuando son bien aplicados y aceptados.

Las PYMEs enfrentan dificultades para actualizar su tecnología en parte debido a la escasez de recursos financieros y a la poca capacidad para invertir. Por otro lado, cuentan con ciertas ventajas de adaptación y flexibilidad frente a las grandes empresas por la naturaleza de su estructura poco compleja.

Para muchas pequeñas y medianas empresas, adoptar las nuevas tecnologías y herramientas se da por benchmarking, más que por razones estratégicas. Muchas de ellas por desconocimiento de la funcionalidad, utilidad y disponibilidad de los recursos tecnológicos, desaprovechan la oportunidad de implementarlas y optimizar el tiempo en la ejecución de tareas, volviéndose menos productivas. Es común encontrarse con empresas que no aceptan la tecnología debido a una alta resistencia al cambio, miedo a lo nuevo, falta de confianza para manejarla y controlarla, inseguridad o escepticismo.

2.2 ECONOMÍA ECUATORIANA

2.2.1 Clasificación de las Empresas Según la CAPEIPI y la Superintendencia de Compañías en Ecuador

La CAPEIPI y la Superintendencia de Compañías clasifican a las empresas según estratos, los mismos que se basan en personal que labora, ventas netas al año, activos totales, mercado que cubre y volumen de producción, tal como se detalla a continuación:

CUADRO N° 2

INDICADOR	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1 - 9	Hasta 49	50 - 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100000	1000000	1000001 a 5000000	Mayor a 5000000
Valor activos totales	Menor a 100000	De 100001 hasta 750000	750001 a 4000000	Mayor a 4000000

Fuente: CAPEIPI
Elaborado por: Superintendencia de Compañías

2.2.1.1 Pequeñas Empresas

Dentro de la definición de pequeñas empresas se encontrarán aquellas con un número de empleados no mayor a 49, valor bruto de ventas anuales de 1´000.000 y activos desde 100.001 hasta 750.000. De acuerdo a la población, se determinaron 500 empresas dentro de la industria manufacturera en el DMQ que están dentro de esta categoría.

2.2.1.2 Medianas Empresas

Dentro de las medianas empresas se encontrarán aquellas con un número de empleados mayor a 50 y menor a 199, valor bruto en ventas anuales de 1000001 a 5000000, y activos totales de 1500001 a 4000000. De acuerdo a la población, se determinaron 164 empresas dentro de la industria manufacturera en el DMQ que están dentro de esta categoría.

2.2.1.3 Microempresas

Definición establecida en el Decreto Ejecutivo No. 2086 (sep. 14 de 2004) de creación del Consejo Nacional de la Microempresa, CONMICRO: *Entiéndase por microempresa la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que tiene las siguientes características:*

- Actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones -textil, cuero y calzado-, electrónico -radio y TV-, gráfico, químico-plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, transporte, restaurantes, hotelería y turismo ecológicos, cuidado de carreteras y otros afines.

- Actividades de autoempleo que tengan hasta 10 colaboradores

- Actividades con un capital de trabajo hasta veinte mil dólares (US$20.000), que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo.

2.2.1.4 Emprendimiento

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur (pionero), “Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000).

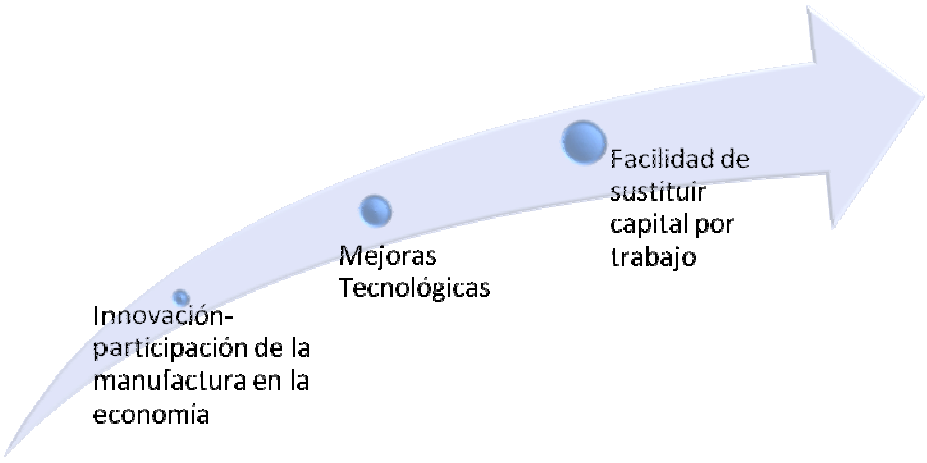
Para el economista Joseph Schumpeter, “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la

resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora.

Para el economista de la escuela austriaca Israel Kirzner, el emprendedor es la persona que está alerta a oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; y en conseguir que las cosas se hagan.

GRÁFICO N° 5

RAZONES PARA EL AUMENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Dentro de los factores críticos para la iniciativa emprendedora en el Ecuador de acuerdo al análisis GEM efectuado por la ESPOL, se menciona lo siguiente;

- Falta de pertinencia entre la preparación del Recurso Humano y las reales necesidades del sector productivo.

- Actitudes poco favorables, desmotivación de fuerza laboral.

- Falta de capital humano calificado para desarrollar empresas tecnológicas innovadoras.

- El sistema educativo es represivo y coarta la creatividad. No hay capacidad para crear, se limita a imitar.

- Deterioro de la educación sobre todo en sectores urbanos marginales y rurales".

- Falta de educación científica y limitación de conocimiento, además de publicaciones / literatura, para apoyar la auto educación. No hay suficientes carreras científicas.

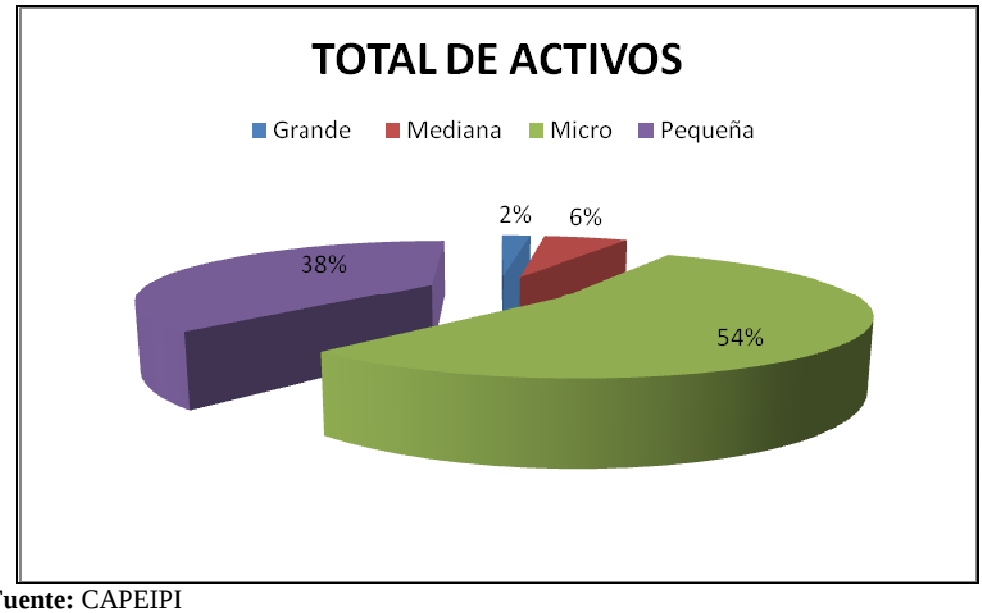
- Los aspectos que más preocupan son la inseguridad jurídica que detiene la inversión extranjera y nacional, la corrupción, la falta de normas e incentivos sectoriales claramente establecidos.

- El amplio nexo existente entre emprendimiento, desarrollo económico, e instituciones es un área de investigación crítica. Este nexo es especialmente importante para ayudar a entender por qué las contribuciones relativas del emprendimiento pueden variar significativamente entre países y regiones.

2.2.2 Parámetros Utilizados para Calificar a las Empresas por Tamaño

Existen varios parámetros para calificar a las empresas por tamaño, y estos se rigen a tres parámetros; el primero es por el **total de activos que posee la empresa**, en donde se puede apreciar que las empresas en su mayor parte se constituyen como empresas Micro, lo que quiere decir que o los activos con los que cuenta la empresa se encuentran devaluados por los años, o bien porque los activos con los que cuentan las empresas son intangibles, o porque su trabajo es intensivo en mano de obra.

GRÁFICO N° 6

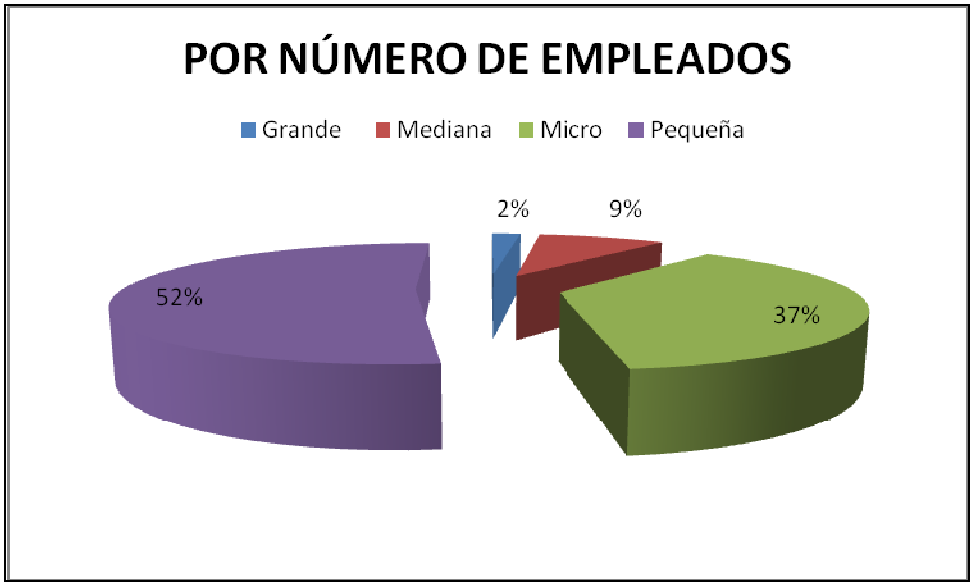


Fuente: CAPEIPI
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Dentro del mismo parámetro vemos que el segundo grupo de empresa lo constituyen las pequeñas en donde si podemos ver que este sector es fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

El segundo parámetro **es el número de empleados** con los que cuenta la empresa, en este la mayor parte de empresas se constituyen como pequeñas, esto quiere decir que posee entre 10 y 49 empleados, esto muestra que la pequeña industria es un sector fundamental dentro de la economía siendo estas las que sostienen la mayor parte de la masa laboral, en este caso el segundo grupo en importancia lo constituyen las Microempresas siendo otro sector importante dentro del sector Industrial;

GRÁFICO N° 7

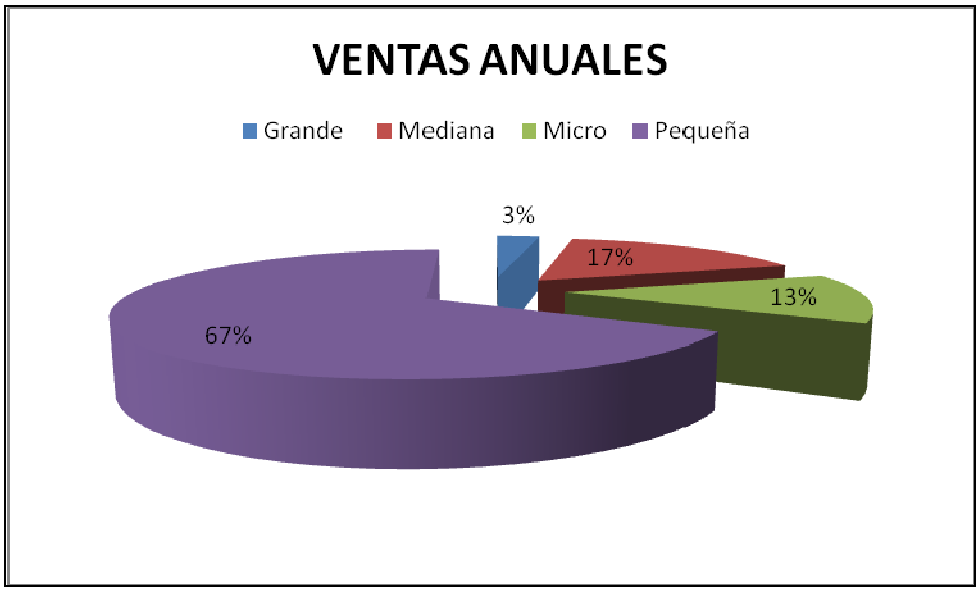


Fuente: CAPEIPI
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

El tercer parámetro de **referencia son las ventas anuales en** donde el primer grupo en importancia son las pequeñas industrias en donde las ventas van desde los 100.001 USD a los 750.000 USD, demostrando que estas empresas

son un sostén de la economía siendo las más numerosas en aporte al Producto Interno Bruto ecuatoriano.

GRÁFICO N° 8



Fuente: CAPEIPI
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

La industria manufacturera tiene una gran concentración en las provincias: Pichincha y Guayas con el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% restante corresponde a 17 provincias.[21]

[21] Genoveva, ZAMORA M. y Ximena, VILLAMAR. (2010). ***Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.***

CUADRO N° 3

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS PYMEs EN ECUADOR

Organización jurídica	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
RUC	Tiene RUC	97%
	No tienen RUC	3%
Empleo por sectores	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
Promedio de empleo por empresa		19 personas
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
No. De empleados por empresa	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29,20%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
Mercados	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias circunvecinas)	26%
	Provincias limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
Mercado por sectores	Privado	79%
	Público	21%

Fuente: Diario el Mercurio. Página web MIPRO
Elaborado por: Rocío Ayala

2.2.3 Clasificación de las PYMEs por CIIUS

En el 2007, las PYMEs estuvieron distribuidas en 16 sectores CIIU[22], sobresaliendo las actividades G-Comercio con 3408 empresas; K-Actividades

[22] CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME.

Inmobiliarias con 1.823; D-Industria Manufacturera con 827; I-Transporte, almacenamiento y comunicaciones con 653 y F-Construcción con 308. Las 846 empresas restantes de las ramas no citadas se destacan en el gráfico y cuadro que prosiguen.

CUADRO N° 4

CÍAS REGISTRADAS DEL CANTÓN QUITO TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN SECTORIAL POR TIPO DE ACTIVIDADES, VALOR EN PORCENTAJE

CLASIFIC.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL GENERAL		MICROEMPRESA		PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
		No. Cias	%	No. Cias	%	No. Cias	%	No. Cias	%	No. Cias	%
	TOTAL	**12.445**		**5.001**		**4.632**		**2.000**		**812**	
A	**AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA**	384	3,09%	134	2,68%	126	2,72%	94	4,70%	30	3,69%
B	**PESCA.**	11	0,09%	5	0,10%	3	0,06%	2	0,10%	1	0,12%
C	**EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.**	228	1,83%	85	1,70%	50	1,08%	33	1,65%	60	7,39%
D	**INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.**	1.335	10,73%	351	7,02%	539	11,64%	288	14,40%	157	19,33%
E	**SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.**	54	0,43%	24	0,48%	10	0,22%	11	0,55%	9	1,11%
F	**CONSTRUCCION.**	590	4,74%	247	4,94%	216	4,66%	92	4,60%	35	4,31%
G	**COMERCIO**	3.690	29,65%	1.233	24,66%	1.443	31,15%	732	36,60%	282	34,73%
H	**HOTELES Y RESTAURANTES**	261	2,10%	88	1,76%	117	2,53%	39	1,95%	17	2,09%
I	**TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.**	1.389	11,16%	673	13,46%	453	9,78%	200	10,00%	63	7,76%
J	**INTERMEDIACION FINANCIERA.**	90	0,72%	24	0,48%	39	0,84%	17	0,85%	10	1,23%
K	**ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.**	3.867	31,07%	1.923	38,45%	1.391	30,03%	432	21,60%	121	14,90%
L	**ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA**	7	0,06%	4	0,08%	3	0,06%	0	0,00%	0	0,00%
M	**ENSEÑANZA.**	107	0,86%	38	0,76%	52	1,12%	14	0,70%	3	0,37%
N	**ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.**	214	1,72%	79	1,58%	102	2,20%	22	1,10%	11	1,35%
O	**OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.**	215	1,73%	91	1,82%	87	1,88%	24	1,20%	13	1,60%
P	**HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.**	3	0,02%	2	0,04%	1	0,02%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios

El presente estudio estará enfocado al sector industrial cuya clasificación CIUU corresponde a la letra D, y se describe en el siguiente cuadro;

CUADRO N° 5

DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMEs DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SEGÚN CIIU- 2007

CIIU	ACTIVIDAD ECONOMICA	POBLACION		
		PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	149	56	205
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO	0	1	1
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES	76	39	115
D18	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES	84	19	103
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTÍCULOS DE TALABARTERIA Y MARROQUINERÍA, Y CALZADO	13	7	20
D20	D20 PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.	32	6	38
D21	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	26	12	38
D22	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	120	30	150
D23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR	-	1	1
D24	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUIMICOS	152	40	192
D25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	49	33	82
D26	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	32	13	45
D27	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	21	1	22
D28	D28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	74	22	96
D29	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	69	17	86
D30	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA	2	-	2
D31	FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS Y APARATOS ELÉCTRICOS	44	2	46
D32	FABRICACIÓN DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES	8	-	8
D33	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES	34	6	40
D34	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	15	6	21
D35	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE	11	-	11
D36	D36 FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	96	12	108
D37	RECICLAMIENTO	8	-	8
TOTAL		1115	323	1438

Fuente: Superintendencia de Compañías - Dirección de Estudios Económicos Societarios
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

2.2.4 Participación de la PYME en el PIB

El PIB o Producto Interno Bruto es el indicador utilizado para medir el tamaño de la economía de un país, constituye un agregado que permite preveer la producción neta anual de un país.

El PIB no solo ofrece una idea de las dimensiones de una economía sino que permite conocer el peso relativo de cada sector económico en la economía de un país. El cálculo del PIB en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas. Se presenta información sobre la producción bruta del producto, las importaciones, los derechos arancelarios, los impuestos indirectos sobre importaciones, el impuesto al valor agregado, los márgenes de comercialización (cuya sumatoria representa la oferta total), el consumo intermedio, el consumo final, la formación bruta de capital fijo, la variación de

existencias y las exportaciones (que forman la utilización total). Una vez finalizada esta etapa, se traslada la información obtenida a la matriz de insumo producto.

Una vez que la información de los equilibrios ha sido trasladada a la matriz de insumo producto, se calcula el consumo intermedio de cada rama de actividad, a través de una proyección de los coeficientes técnicos y del seguimiento estadístico de determinadas casillas de la matriz intermedia, denominadas "casillas fijas".

Una vez estructurados todos los vectores de la matriz, se calcula el producto interno bruto (PIB), de acuerdo a las siguientes identidades:

PIB = CF.HOG. + CF. APU + FBKF + D E + X - M (1)

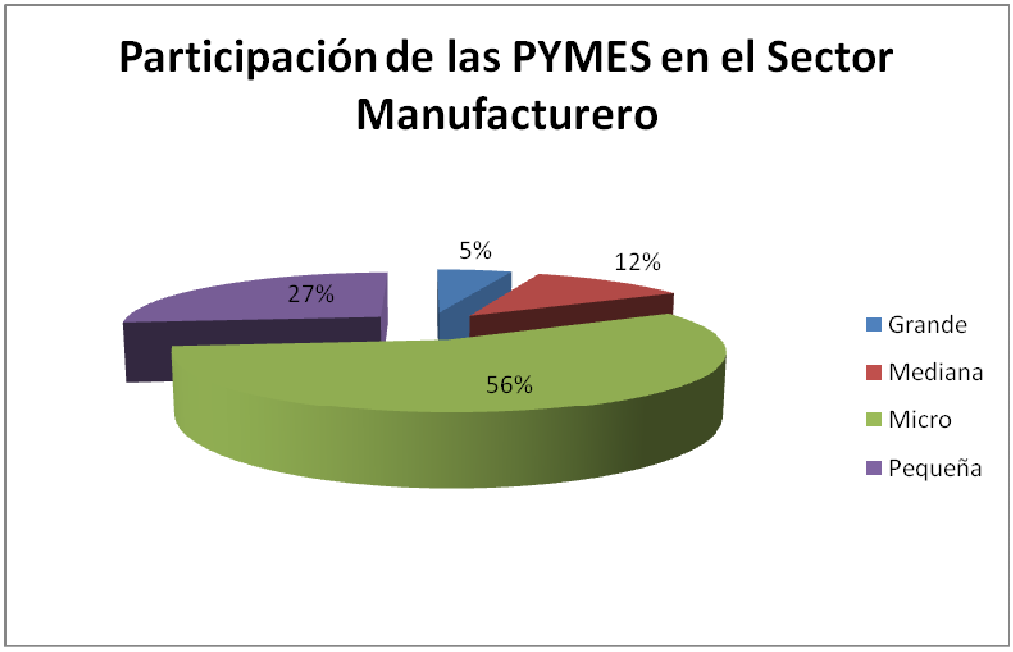
PIB = V.A. + D.A. + OIs/M + IVA (2)

Donde:

PIB = producto interno bruto
CF.HOG. = consumo final de los hogares
CF.APU = consumo final de las administraciones públicas
FBKF = formación bruta de capital fijo
D E = variación de existencias
X = exportaciones
M = importaciones
V.A.= valor agregado bruto
D.A. = derechos arancelarios
OIs/M = otros impuestos sobre importaciones
IVA = impuesto al valor agregado

El mayor aporte al PIB en el Ecuador viene a ser la gran industria, disminuyendo o relegando a las Micro, pequeñas y medianas empresas en un menor porcentaje, sin embargo, información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas muestra que la participación de la PYME en el Sector Manufacturero es bastante amplia, según se muestra en el siguiente gráfico;

GRÁFICO N° 9



Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Se puede observar que un 58% del Sector Manufacturero está conformado por micro empresas, un 12% por empresas medianas, 27% por empresas pequeñas y únicamente el 5% de este sector corresponden a empresas de tamaño grande.

3 REQUERIMIENTOS QUE PRESENTAN LAS PYMES EN EL MERCADO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

3.1 DERIVADAS DE LA ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LA PYME DEL SECTOR MANUFACTURERO DEL DMQ

La investigación realizada analizó la gestión de la PYME caracterizando los aspectos de gestión organizacional, desarrollo tecnológico y sistemas de información y ver la manera como estas variables influyen en la calidad de empleo brindada en las empresas encuestadas.

De acuerdo a los CIIUs seleccionados, se trabajó con una población conformada por 664 empresas activas, se entrevistaron a 127 empresas pequeñas y 64 medianas; la información de las empresas. Los problemas y requerimientos detectados fueron los siguientes:

3.1.1 Problemas y Requerimientos Detectados en Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional o Administración de la empresa es la unión de varios factores para obtener el desarrollo integral, la optimización de los recursos humanos, económicos, materiales y físicos de las empresas.

Para que se desarrolle la gestión organizacional es necesario emplear la planificación estratégica. El proceso de planificación estratégica permite a las empresas alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado. Se trata de definir en qué lugar se encuentra la empresa, hacia dónde quiere ir, y cómo hacerlo. Además de minimizar los riesgos para la empresa y garantizar el aprovechamiento de los recursos y fortalezas.

La planeación estratégica busca ubicar a la empresa en una posición más competitiva frente a sus competidores, lo cual es un gran aporte para cualquier pequeña o mediana empresa que desee permanecer en el mercado.

Otro problema muy común que enfrentan las PYMEs, es que aunque tengan planteadas metas y objetivos, a veces estos son ambiguos y contradictorios, lo cual no les permite avanzar. Establecer metas y objetivos claramente definidos, permite a las empresas comprender en dónde se encuentran y hacia dónde van, dando pasos en la dirección correcta. Deben estar bien planteadas y alineadas con los valores de la empresa, ya que guiarán su comportamiento logrando ser realmente productivos y competitivos.

El crecimiento y la sostenibilidad de las empresas se basan en la calidad y la diferenciación de sus productos. La calidad consiste en satisfacer las necesidades del cliente con el producto o servicio que se ofrece. Si los productos son difícilmente imitables la empresa puede mantener su crecimiento; esto obliga a mantener una actitud innovadora a fin de que los productos estén acorde a las tendencias de mercado, gustos, moda y preferencias del consumidor.

Los temas abordados en la encuesta aplicada sobre esta variable fueron: Selección de personal; Inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; Distribución de las ventas; Distribución de los mercados; Importancia en los objetivos de la asociatividad; Tipos de integración; Principales barreras para acceder a créditos: Modelos de comportamiento organizacional; Modelos de gestión de calidad, Nivel de endeudamiento y Distribución de la deuda.

Los principales resultados obtenidos en la encuesta de caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del DMQ, realizada por docentes y estudiantes de la PUCE reflejan;

CUADRO N° 6

PROBLEMAS IDENTIFICADOS COMO PARTE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS PYMEs DMQ

(Resultados encuesta de Caracterización – PUCE 2009)

CONCEPTO		%
Participación de empresas en la encuesta	Pequeña	68.1
	Mediana	31.9
TOTAL		**100**
Posee Plan Estratégico	SI	54.26
	NO	28.72
	Está en construcción	17.02
TOTAL		**100**
Actitud y valores centrales de la empresa	Flexibilidad frente al cambio	47
	Innovación y creatividad	31
	Disposición frente al riesgo	15
	Sentido social	7
TOTAL		**100**
Imagen global del clima organizativo de la empresa	Normal	48.94
	Interesante	30.85
	Activo y muy estimulante	18.09
	Desagradable	1.06
	Apático	1.06
TOTAL		**100**
Modelos de gestión de calidad con que cuenta la organización	Ningún Sistema de Gestión	75
	ISO 9001	15
	Otro	10
TOTAL		**100**

CONCEPTO		%
Estrategia competitiva global de la empresa – Productos	Enfocado a mercado específico	47.59
	Diferenciados bajo precio	18
	Poco diferenciado bajo precio	13.37
	Diferenciados alto precio	12.3
	No define estrategia concreta	8.02
	Poco diferenciado alto precio	0.53
TOTAL		**100**
Características del tipo de estrategias utilizadas en la empresa	Estrategia de enfoque	40
	Atenta a nuevas oportunidades	35.11
	Combina costo-eficiencia con innovación	16
	No desarrolla ninguna estrategia	9
TOTAL		**100**
Estrategias para lograr alianzas con empresas del sector de la industria manufacturera	Comercial	26.4
	Financiación	25.13
	Mejora de servicios	11
	Estratégicos	10
	Asociativos	10
	Operativo	10
	Administrativo	7
TOTAL		**100**
Inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas	SI	56.91
	NO	43.09
TOTAL		**100**
Porcentaje de ventas destinadas a diferentes mercados	Local, provincial y regional	39.16
	Nacional	37.34
	Extranjero	23.5
TOTAL		**100**
Distribución de los mercados	4 o más mercados	38
	1 solo Mercado	24
	2 mercados	22
	3 mercados	16
TOTAL		**100**
Barreras que encuentra la empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo	Requisitos rígidos	33
	Tasas de interés	30.89
	No hay barreras	18.32
	Falta de información	5
	Costos administrativos	3
	Otros	10
TOTAL		**100**
Endeudamiento a corto, mediano y largo plazo	Mayormente a corto plazo	56
	Mayormente a mediano plazo	29
	Mayormente a largo plazo	9
	A corto y mediano plazo	4
	A corto y largo plazo	2
TOTAL		**100**

Fuente: Genoveva, ZAMORA M. y Ximena, VILLAMAR. (2010). *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.*

Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

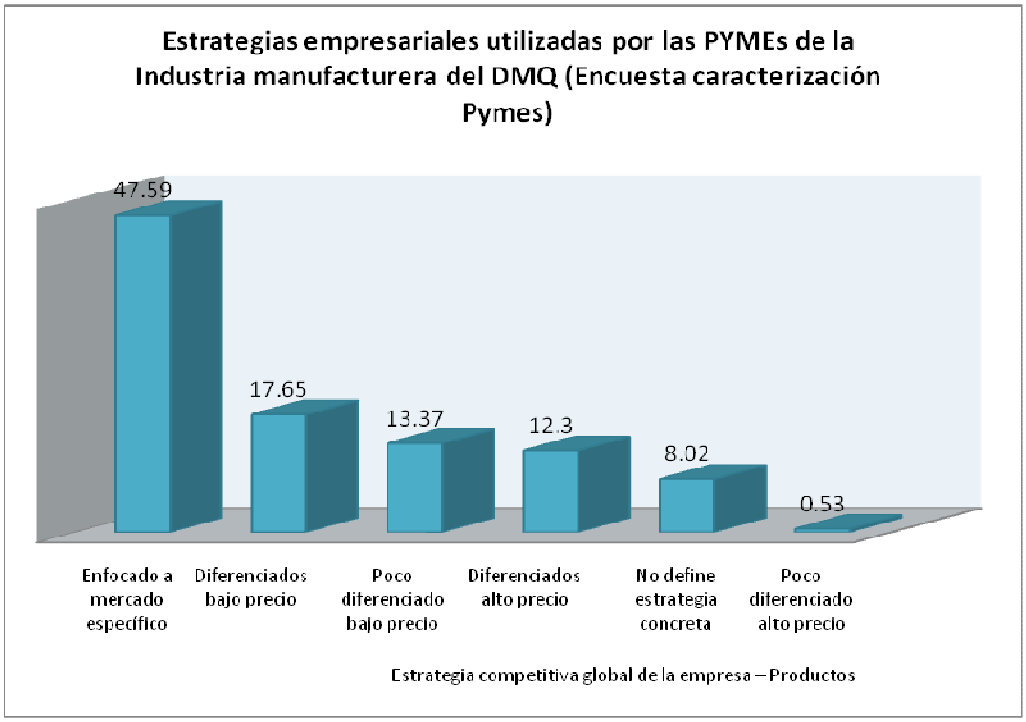
En la encuesta de caracterización de la PYME del sector manufacturero del DMQ (tabla adjunta) se pudo determinar que un 48% de los encuestados manejan una visión adecuada del clima organizacional de la empresa, sin embargo un 50% de los encuestados no manejan adecuadamente este concepto.

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente. CEDEFOP, 1998

De acuerdo a los resultados obtenidos de las PYMEs, se observa que un 71% no maneja ningún sistema de gestión de calidad, existe un alto desconocimiento del tema por parte de la población encuestada.

Las estrategias manejadas por las PYMEs de la Industria manufacturera del DMQ, según datos obtenidos en la encuesta se caracterizan por:

GRÁFICO N° 10



Fuente: Genoveva, ZAMORA M. y Ximena, VILLAMAR. (2010). *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.*
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Si bien las encuestas muestran que un 56% de la población encuestada ha invertido en publicidad, aún hay un 44% que no ha invertido y no sabe cómo hacerlo ni los beneficios que puede obtener de ello.

Muy pocas son las empresas que han accedido a un crédito para impulsar su micro empresa, esto principalmente a que en su mayoría las personas consideran que existen requisitos demasiado rígidos al igual que altas tasas de interés para acceder a créditos.

3.1.2 Problemas y Requerimientos Detectados en Desarrollo Tecnológico

Los temas investigados sobre el tema fueron: Tipo de tecnología, Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico; Obstáculos para la

innovación; Tipos de investigación entre básica, aplicada o desarrollo experimental; Retos de las innovaciones y Prácticas de producción más limpia.

CUADRO N° 7

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN RELACIÓN A LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS EN LAS PYMEs DEL DMQ

(Resultados encuesta de Caracterización – PUCE 2009)

CONCEPTO		%
Utilización del Internet en la empresa	SI	94.76
	NO	5.24
Disponibilidad de sitio Web	SI	49.74
	NO	49.74
Utilización del internet para transacciones comerciales y de gestión	Comercio electrónico / clientes	27.19
	Comercio electrónico/proveedores	22.92
	Promoción -ventas electrónicas	12.81
	Transferencias Financieras electrónicas	28.09
	Ninguno	8.99
Actividades de innovación tecnológica en el último año	SI	64.89
	NO	35.11
Inversión del último año dedicada a actividades de innovación	Porcentaje de inversión	23.96
Tipo de innovaciones desarrolladas por la empresa	Producto	31
	Proceso	30.33
	Organizativas	22.33
	Comercialización	16.33
Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico	Aumento capacidad producción	20.67
	Reducción de los costos	18.99
	Mejora D&D de los productos	14.53
	Mejora prácticas comercialización	8.94
	Ampliación en gama de productos	5.59
	Mejora en clima organizacional	0.56
	RRHH más competente	0.56
Obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación	De orden económico	36.04
	Actitud o capacidad del personal	10.3
	Falta de información	15.72
	Capacidad tecnológica	9.76
	Falta de incentivos fiscales	24.12
	No hay obstáculos	0.85
Retos en innovación para los próximos 5 años	Transformar ideas en recursos comerciales	29.84
	Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional	26.18
	Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades	25.65
	Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo	12.04

Fuente: Genoveva, ZAMORA M. y Ximena, VILLAMAR. (2010). *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.*

Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Se puede afirmar que el uso del internet permite a las empresas exponer sus productos y servicios a potenciales clientes, incrementando sus oportunidades en el mercado, concretando ventas, promocionando y difundiendo campañas publicitarias; la conectividad al internet se constituye en una herramienta indispensable de competitividad para las PYMEs.

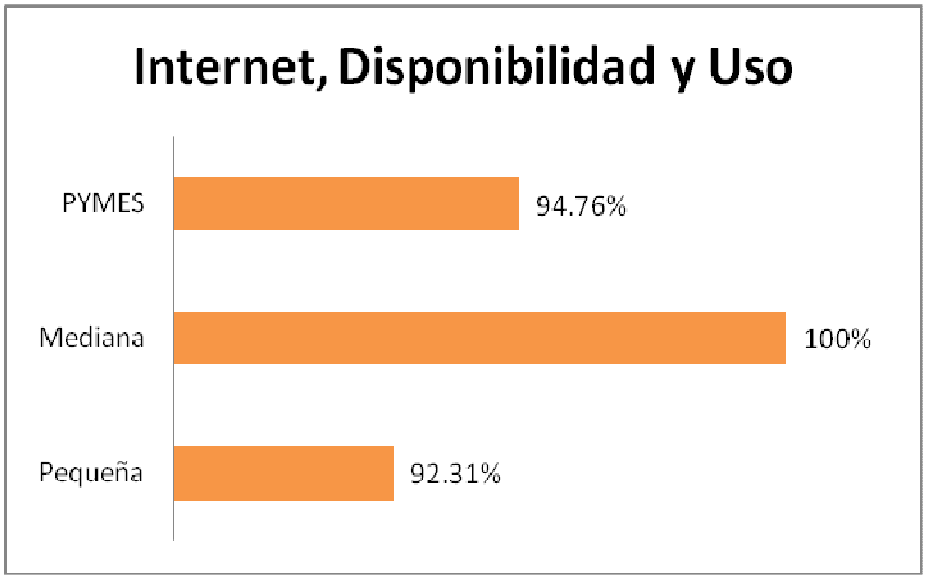
"*Las capacidades del internet constituyen los componentes básicos para el aprovechamiento de las aplicaciones de la tecnología de la información, pueden aplicarse en cualquier momento y desde cualquier parte.*"[23]

La totalidad de la mediana empresa utiliza el internet para sus operaciones, en cambio en la pequeña empresa se revela que únicamente el 92,31% lo usa.

Mirando a las PYMEs en promedio 94,76% utiliza el internet para su operación.

[23] HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. ***Administración. Un enfoque basado en competencias.*** Editorial Thomson. Capítulo 20. p. 547.

GRÁFICO N° 11

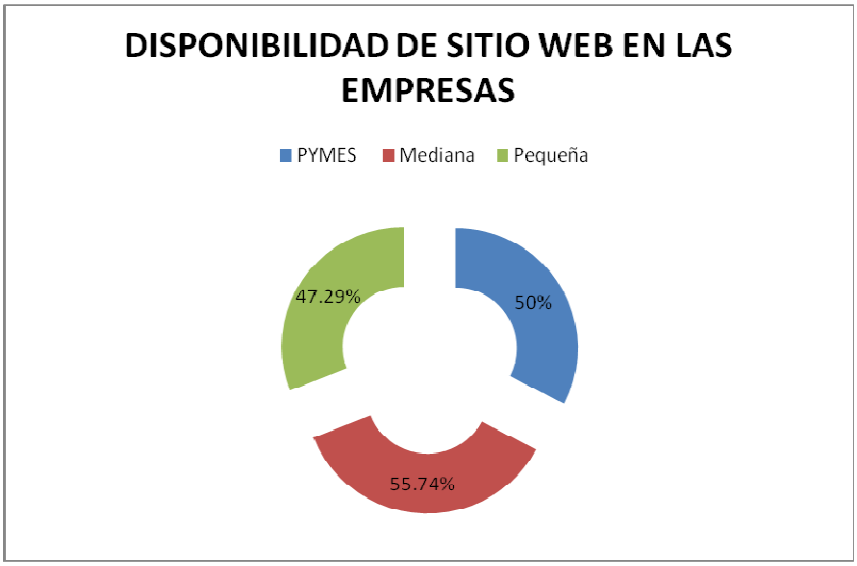


Fuente: **Genoveva, ZAMORA M. y Ximena, VILLAMAR. (2010).** *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.*
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

El hecho de que las empresas tengan un sitio web propio hace que mejore la imagen de la compañía y ésta se dirija inevitablemente a nuevos conceptos de ventas y promoción. Hoy en día se disponen de innumerables soluciones que se pueden ajustar a las diferentes necesidades de las empresas para generar la página Web sin costo o con costos asequibles.

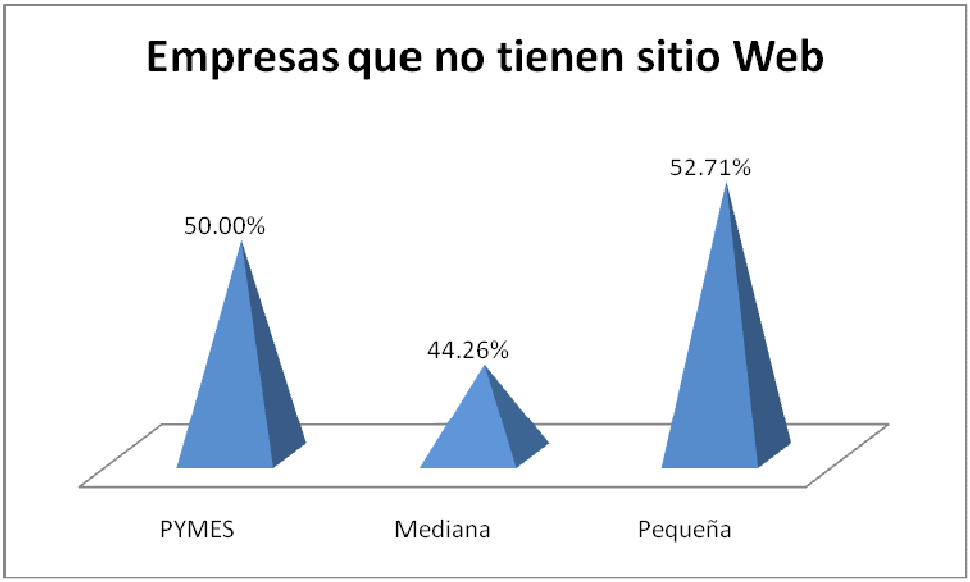
Las respuestas indican que la pequeña empresa dispone de sitio Web en 47,29%, en tanto que 52,71% no lo tiene. La mediana empresa dispone de sitio Web en 55,74% y no lo tiene 44,26%. A nivel general de las PYMEs, 50,00% tiene sitio Web y un porcentaje igual no dispone de él.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

GRÁFICO N° 13



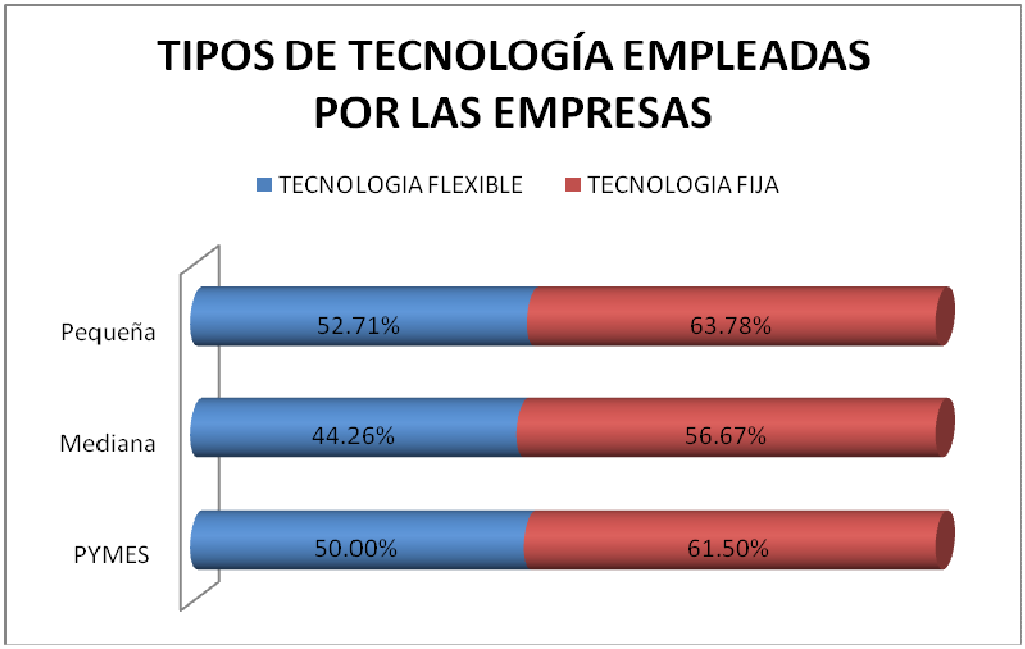
Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

En los últimos años las empresas de tecnologías de información han volteado sus ojos hacia las PYMEs. El potencial existe, con una propuesta tecnológica de calidad, costos accesibles y capacidad de soporte técnico, las empresas que ofrecen tecnología pueden atacar un mercado que ha ido cobrando importancia.

La meta empresarial debería tender a contar con tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), para generar una gama amplia de productos o servicios. Se consulta este tema.

En la pequeña empresa el 62,31% de las empresas cuenta con tecnología flexible y el 35,38% posee tecnología fija. La mediana empresa con el 55,74% tiene tecnología flexible y el 42,62% posee tecnología fija. A nivel general en las PYMEs, la gran mayoría (60,21%) posee tecnología flexible y el 37,70% dispone de tecnología fija.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

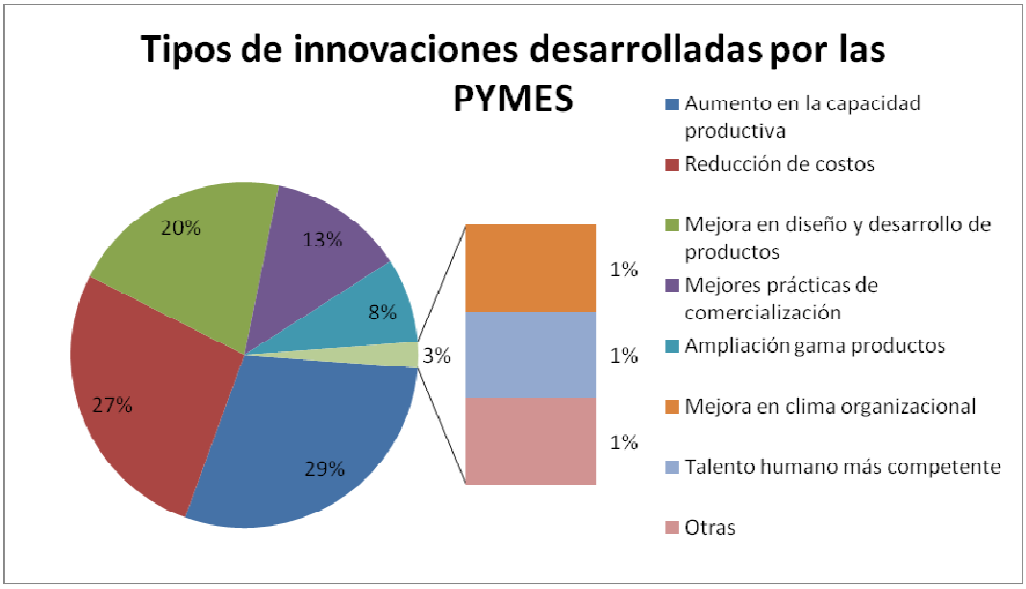
El impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico se puede visualizar en mejores prácticas de comercialización, reducción de los costos de bienes y servicios, aumento de la capacidad de producción, mejora en el diseño

y desarrollo de los productos, ampliación de la gama de productos, mejora del clima organizacional, formar talento humano más competente, entre otros. Esto se consulta en este acápite.

Las indican que el mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico se observa por el aumento de la capacidad de producción con 20,67%, para el 18,99% se evidencia en la reducción de costos, para el 14,53% se refleja en la mejora en el diseño y desarrollo de los productos; el 8,94% cree que se puede medir en la puesta en práctica de mejores prácticas de comercialización que darán como resultados incremento en las ventas, y el 5,59% ve el impacto en la ampliación de la gama de productos que ofrece la empresa.

GRÁFICO N° 15

TIPO DE INNOVACIONES DESARROLLADAS POR LAS PYMEs



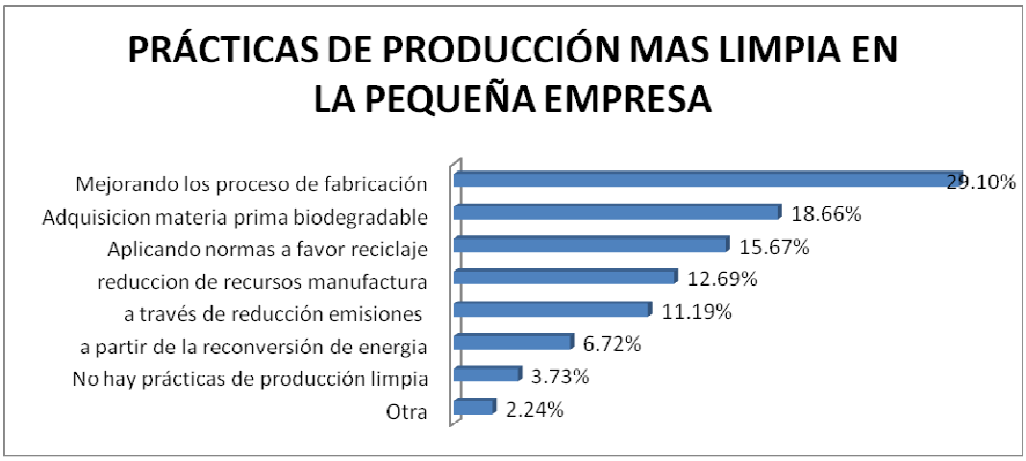
Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

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

La pequeña empresa orienta sus prácticas de producción más limpia mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, 29,10%; adquiriendo materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente, 18,66%; aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, 15,67%; reduciendo todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 12,69%; a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 11,19%; a partir de la reconversión de energía, 6,72%; además 3,73% dice no tener prácticas de producción más limpia y finalmente 2,24% dice que emplea otras prácticas no listadas.

GRÁFICO N° 16

PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN LA PEQUEÑA EMPRESA



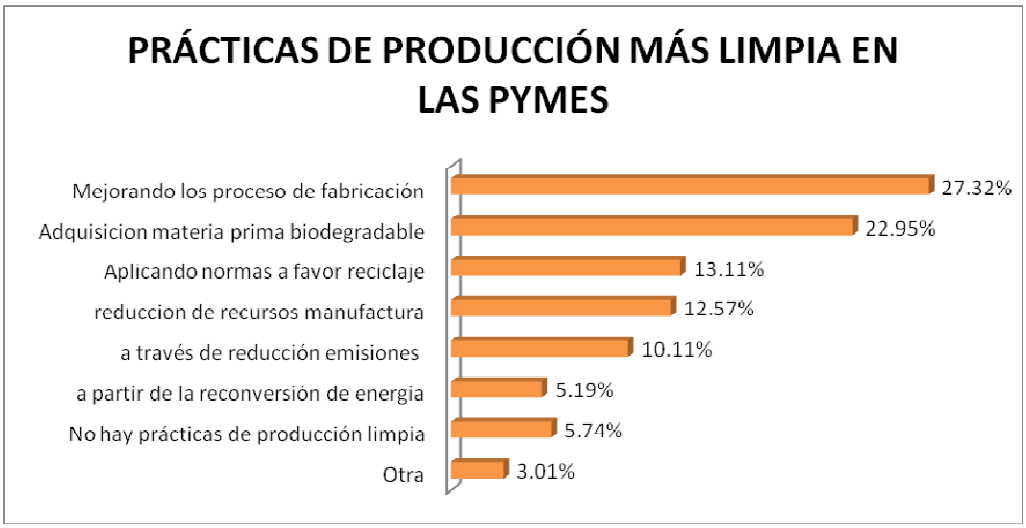
Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

La mediana empresa orienta sus prácticas de producción más limpia mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, 26,29%; adquiriendo materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente, 25,43%; reduciendo todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 12,50%; aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje, 11,64%; a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 9,48%; 6,90% dice no tener prácticas de producción más limpia; a partir de la reconversión de energía, 4,31% y finalmente 3,45% dice que emplea otras prácticas no listadas.

Las mayoritariamente orientan sus prácticas de producción más limpia con dos acciones: mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales y adquiriendo materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente. La limitante con la que se encuentran es la inversión que deben realizar en el primer caso, y la poca oferta de materiales o

materias primas que cumplan las especificaciones de no nocivos para el medio ambiente.

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

3.1.3 Problemas y Requerimientos Detectados en Sistemas de Información

Es importante que las realicen un análisis profundo para determinar las necesidades específicas de quiénes serán los usuarios de los SIG,[24] de tal manera que obtengan de sus proveedores soluciones de calidad y a la medida.

La globalización sigue avanzando aceleradamente, y a su paso va involucrando a todas las empresas del mundo; es por esto que las deben buscar la manera de competir más inteligentemente no solamente con nuevos productos, sino mejorando sus procesos y aumentando la eficiencia con que realizan sus operaciones.

[24] SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

Los temas tratados en la encuesta aplicada sobre esta variable son: Utilización de la Internet; Páginas Web; Efectos en la generación de empleo; Retos de las innovaciones; Tipos de software; Nivel de desarrollo en sistemas de información como soporte a la toma de decisiones; Información estratégica, transacciones e información geográfica y Medios de acceso a internet.

CUADRO N° 8

PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS PYMEs DEL DMQ

(Resultados encuesta de Caracterización – PUCE 2009)

CONCEPTO		%
Tipos de software empleados como apoyo de los sistemas de información en la organización	Herramientas básicas	23.44
	Gestión contable	20.79
	Gestión de nómina	12.85
	Gestión de inventarios	11.52
	Gestión de producción	10.46
	Gestión de clientes	10.02
	Gestión documental	5.02
	Sistemas de producción	4.11
	Gestión empresarial	3.18
Nivel de desarrollo en sistemas de información	Soporte a la toma de decisiones	40.43
	Transaccionales	37.77
	Información estratégica	17.02
	Información geográfica	0.53
Medios para acceder al Internet	ADSL	37.77
	Inalámbrica	19.15
	Fibra óptica	18.62
	Satelital	10.64
	Dial Up	9.57
	Celular	1.60

Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

El 20% de la pequeña empresa emplea herramientas informáticas básicas; 19,23% emplea aplicaciones para la gestión contable; 15,38% dispone y emplea aplicaciones de gestión de nómina; 11,54% emplea aplicaciones para gestión de inventarios; 11,15% utiliza aplicaciones para la gestión de producción; 7,69% dispone de software para la gestión de clientes (CRM); 5,38% dispone de software integral para la gestión empresarial (ERP); 4,62% emplea software para la gestión documental (DMS) y 4,23% utiliza sistemas avanzados de producción (CAD[25]; CAM[26], MRP[27] y CIM[28]).

El 25,25% de la mediana empresa emplea herramientas informáticas básicas; 21,62% emplea aplicaciones para la gestión contable; 11,52% emplea aplicaciones para gestión de inventarios y aplicaciones de gestión de nómina; 10,10% utiliza aplicaciones para la gestión de producción; 6,67% dispone de software para la gestión de clientes (CRM); 5,25% emplea software para la gestión documental (DMS); 4,04% utiliza sistemas avanzados de producción (CAD; CAM, MRP y CIM); 2,02% dispone de otros sistemas y finalmente 2,02% utiliza software integral para la gestión empresarial (ERP).

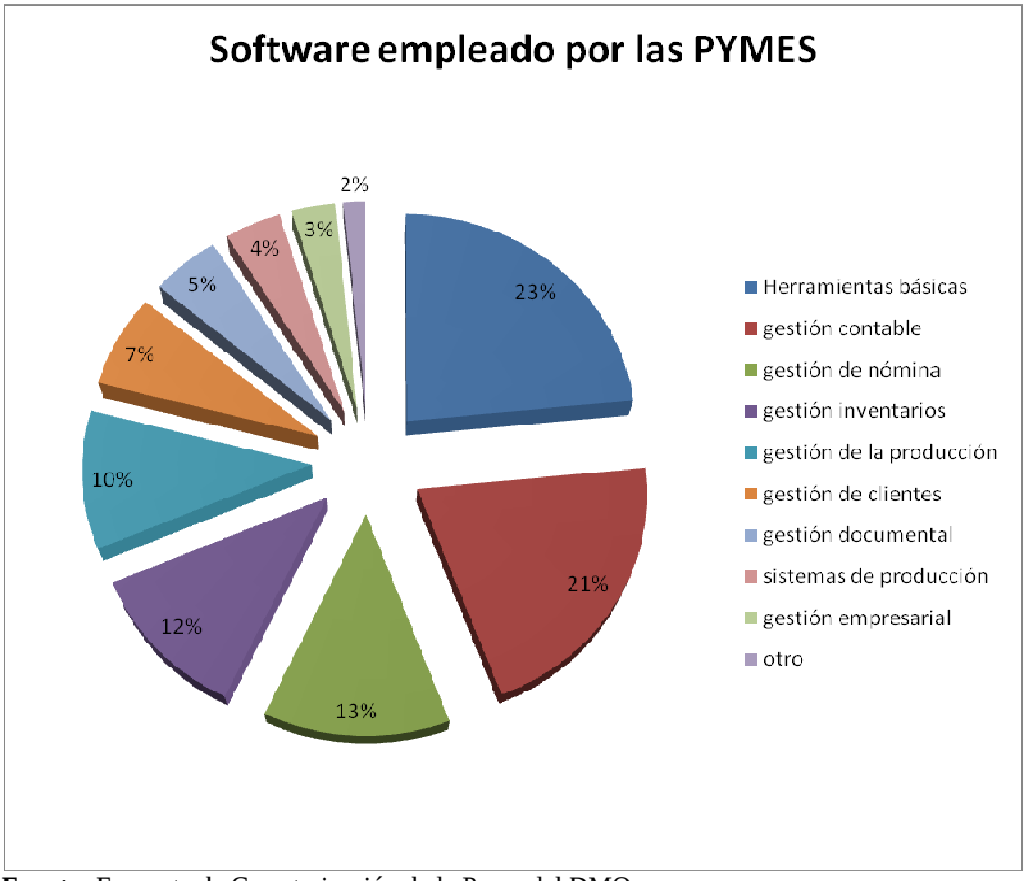
El 23,44% de las emplean herramientas informáticas básicas; 20,79% emplea aplicaciones para la gestión contable; 12,85% emplea aplicaciones de gestión de nómina; 11,52% utiliza aplicaciones para gestión de inventarios; 10,46% utiliza aplicaciones para la gestión de producción; 7,02% dispone de software para la gestión de clientes (CRM; 5,02% emplea software para la gestión

[25] COMPUTER-AIDED DESIGN (CAD). ***Diseño asistido por computadora.***
[26] COMPUTER AIDED MANUFACTURING (CAM). ***Fabricación asistida por computadora.***
[27] MATERIAL RESOURCE PLANNING (MRP). ***Planeación de requerimiento de materiales.***
[28] COMPUTER INTEGRED MANUFACTURING (CIM). ***Manufactura integrada por computadora.***

documental (DMS; 4,11% utiliza sistemas avanzados de producción (CAD; CAM, MRP y CIM; 3,18% utiliza software integral para la gestión empresarial (ERP) y finalmente 1,59% dispone de otros sistemas.

GRÁFICO N° 18

Software empleado en las PYMEs



Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

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

Se consulta sobre el nivel de desarrollo de la información en la empresa como apoyo a la gestión administrativa entre las siguientes opciones:

- **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, cubos de información financiera, etc.

- **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.

- **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, etc.

- **Sistemas de Información Geográfica**: Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG).

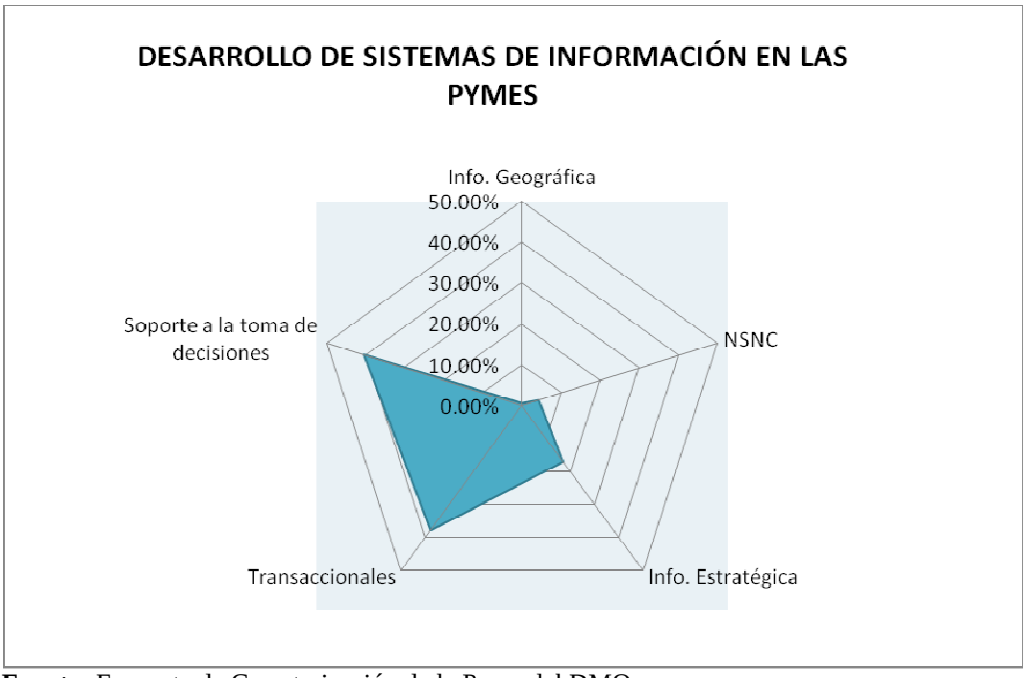
Para la pequeña empresa los sistemas transaccionales son empleados por 40,31% de las empresas; 35,66% utilizan sistemas de soporte a la toma de

decisiones y el 18,60% poseen sistemas de información estratégicos para la alta gerencia. Ninguna empresa utiliza los sistemas de información geográfica.

Para la mediana empresa el orden de los sistemas consultados cambian; los sistemas de soporte a la toma de decisiones son empleados por 50,85% de las empresas; 32,20% utilizan sistemas transaccionales; 13,56% poseen sistemas de información estratégicos para la alta gerencia y 1,69% utilizan sistemas de información geográfica.

Para las los sistemas de soporte a la toma de decisiones son empleados por 40,43% de las empresas; 37,77% utilizan sistemas transaccionales; 17,02% poseen sistemas de información estratégicos para la alta gerencia y 0,53% utilizan sistemas de información geográfica.

GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuesta de Caracterización de la Pyme del DMQ
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Elegir e instalar la tecnología de la información correcta para la empresa le permitirá funcionar con mayor eficiencia y productividad. Los equipos físicos que se adquieran son los cimientos sobre los que se levantará el negocio. Un hardware inadecuado, o componentes que no se integran entre sí, conducirán a dificultades interminables en las operaciones y el mantenimiento.

Las decisiones acerca del hardware a elegir y en qué proveedor se puede confiar se volverán asuntos de capital importancia, los mismos que podrán ser asesorados en el Consultorio Empresarial.

La importancia de la computadora hoy en día es tan grande que las computadoras han sustituido otras máquinas por su eficiencia al realizar algunos trabajos. Todas las empresas que quieran estar en el borde de la competencia deben usar computadoras para ayudarse a realizar el trabajo más rápido.

Ya sea por motivos de un incremento en el volumen de datos procesados fruto de un crecimiento de la empresa, por una mejora en la comunicación o por una simple cuestión de eficiencia que lleve a los trabajadores a unos tiempos de espera más reducidos, en las organizaciones se produce un cambio generacional del hardware cada cierto tiempo. Por las razones expuestas el Consultorio Empresarial brindará servicios de consultoría y asesoramiento que permitan a los empresarios están bien informados y contar con herramientas óptimas a precios asequibles.

3.1.4 Problemas y Requerimientos Detectados en la Gestión Organizativa para la Calidad de Empleo

La calidad de empleo se mide en términos de igualdad de oportunidades, con independencia del género o la condición del individuo; seguridad en las condiciones de trabajo, en términos de estabilidad y flexibilidad, y significa también, formación a lo largo de la vida laboral. En definitiva, involucra inversión en el capital humano para el futuro competitivo de las empresas.

Es importante conciliar los objetivos de las personas con los de las organizaciones, procurando sinergia entre todos los colaboradores que son parte de un gran equipo y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades individuales.

> *Las personas con un alto nivel de voluntad no se rinden cuando algo no está dando resultado. Sus errores son motivo de nuevas tentativas y si persiste la falla, la persona no deja de buscar nuevas acciones hasta lograr el resultado esperado. Algunas personas exitosas en sus estudios y de gran inteligencia, no alcanzan niveles de desempeño elevados por falta de voluntad para actuar y poner en práctica lo que sea necesario para alcanzar los objetivos. Inclusive hay situaciones patológicas de personas de gran inteligencia que son totalmente incapaces de llevar sus ideas a la práctica, lo que implica enfrentar el mundo.*[29]

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

---

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

> *El capital como clave del éxito del negocio fue sustituido por la habilidad del empleado, la cual le pertenece solamente a él. Después de haber captado personas con gran potencial de desarrollo, es cuando la organización se preocupa por la forma de mantenerlas como parte integrante del grupo de personas que componen la empresa.*[30]

La evaluación de personal es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades relativas a las diferentes personalidades con respecto a las tareas que cumplen, identificando las necesidades de capacitación.

Si la empresa no evalúa el desempeño de sus empleados, tampoco puede conocer sus necesidades de capacitación, y por lo tanto la empresa no ve la necesidad de invertir en ello. Al no haber planes de formación son casi nulas las promociones internas y no existen programas de incentivos y recompensas. La evaluación del desempeño ofrece beneficios para la jefatura, para el subordinado y para la empresa.

A nivel mundial, las empresas más destacadas son conscientes de la importancia de una estrategia de recursos humanos eficaz y eficiente; las empresas obedecen a diversas culturas de trabajo, pero todas coinciden en que las buenas estrategias de recursos humanos a pesar de sus costos, dificultad de implementación y de mantenimiento, deben ejecutarse. La responsabilidad de construir un entorno de respeto y compromiso mutuo, y una razonable calidad de vida en el trabajo empieza en la decisión gerencial de diseñar trabajos que aprovechen las capacidades mentales y físicas de sus empleados.

---

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

Independientemente de la estrategia elegida la gestión de recursos humanos en la empresa se complementa con la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, las configuraciones organizativas, la gestión de recursos comerciales y financieros, sumando a la gestión en tecnología y sistemas de información. Este conjunto de acciones finalmente determina el éxito de las pequeñas y medianas empresas.

La temática de esta variable son: Efectos en la generación de empleo; Impacto y retos de las innovaciones; Grado de formación académica del gerente; Personal ocupado permanente y temporal; Personal bilingüe; Actividades de capacitación y porcentaje de inversión en la misma; Plan de formación a empleados; Importancia a la promoción interna; Sistemas de incentivos y recompensas; Programas para mejorar entorno laboral; Desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; Dificultades para acceder a personal calificado y de alto potencial; Sistema de evaluación del desempeño; Modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; Programa y Estadísticas o registro de salud ocupacional o seguridad industrial.

CUADRO N° 9

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD DE EMPLEO EN LAS PYMEs DEL DMQ

(Resultados encuesta de Caracterización – PUCE 2009)

CONCEPTO		%
Grado de formación académica aprobado por la gerencia	Universitario con título	42.41
	Técnico o tecnológico	13.09
	Maestría	12.57
	Secundaria	10.47
	Universitario sin título	9.95
	Especialización	8.38
	Gestión documental	5.02
	Doctorado	2.62
Desarrollo de actividad de capacitación en el último año	SI	64.4
	NO	35.6
Inversión en formación del personal	Inversión anual	8.18
Disponibilidad de plan de formación para los empleados	SI	32.5
	NO	67
Preocupación de la empresa por la constitución de círculos de calidad	Preocupación menor	23.3
	Algo preocupado	14.8
	Medianamente preocupado	19.9
	Preocupado	24.2
	Mayormente preocupado	15.9
Preocupación de la empresa por asesorar permanentemente a los empleados por parte del Departamento de Personal	Preocupación menor	18.2
	Algo preocupado	17
	Medianamente preocupado	24.3
	Preocupado	15.8
	Mayormente preocupado	22.6
Selección del Talento Humano	Outsourcing	2.1
	Departamento de personal	85.9
	De forma mixta	12
Modelos de comportamiento organizacional	Participativo	39.89
	De apoyo	26.19
	Autocrático	22.87
	Paternalista o de custodia	9.04
Disponibilidad de programas de salud ocupacional y/o de seguridad industrial	No cuenta con ninguno	43.85
	Cuenta con ambos programas	24.6
	Solo de seguridad industrial	17.65
	Solo de salud ocupacional	13.9
Registros y estadísticas en salud ocupacional y/o de seguridad industrial	De enfermedad general	13.7
	De accidentes de trabajo	12.5
	De enfermedad profesional	6.3
	De ausentismo	23.7
	De inducciones en salud ocupacional	4.6
	Registro individual de suministro y reposición de EPP	13.3
	Registro asistencia y capacitación en EPP	8.6
	Registro asistencia a capacitación en riesgos	7.2
	No se lleva ninguna estadística	11.1

Fuente: Resultados encuesta de Caracterización de la PYME
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

3.2 DERIVADAS DE LAS PUBLICACIONES

3.2.1 Publicación 1: “Las MIPYMEs y la Crisis Económica Internacional”

Esta publicación recopila las ponencias presentadas en la reunión “Las MIPYMEs y la Crisis Económica Internacional”, realizada en la sede institucional de la ALADI, en Montevideo, Uruguay, los días 22 y 23 de julio de 2009.

3.2.1.1 Aspectos Relevantes de la Publicación

- Las MIPYMEs representan en promedio más del 90% de la fuerza empresarial y laboral de los países y es por esto que la ALADI identifica como imperativo el desarrollo de mecanismos que profundicen la internacionalización y el aprovechamiento efectivo del proceso de integración regional por parte de este importante eje del aparato productivo y social, de manera tal que le permita afrontar exitosamente el desafío generado por la actual crisis económica internacional.

- La ALADI cuenta con un programa de cooperación destinado específicamente a los países de Bolivia, Ecuador y Paraguay. Mediante el mismo se realizan programas de capacitación en gestión empresarial, gestión operativa de comercio exterior así como, promoción de alianzas empresariales a nivel sectorial.

Dentro de las actividades desarrolladas en los últimos dos años se encuentran: el apoyo al fortalecimiento productivo de pequeños productores y microempresarios del sector lácteo en Bolivia; la identificación de oportunidades de alianzas productivas estratégicas entre Bolivia y las provincias del norte argentino; el diseño e implementación de tiendas virtuales para MIPYMEs con potencial exportador en la región de Pichincha en Ecuador; el proyecto para el mejoramiento de la productividad y la calidad de pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de Quito.

- La crisis económica internacional ha afectado a la PYMEs en dos áreas principalmente, ellas son: las dificultades del acceso al crédito y al financiamiento de aquel estrato PYMEs considerado de alto riesgo y la reducción aguda de la demanda. Además se presentan nuevos oportunidades para las PYMEs en el marco de tratar de afrontar estas dificultades con políticas públicas adecuadas.

- Es necesario impulsar medidas de profundización del mercado financiero y el mercado de capitales para que las PYMEs puedan tener acceso al financiamiento.

- Dado que muchas empresas PYMEs son muy pequeñas y para poder competir adecuadamente en el mercado internacional necesitan asociarse, crear consorcios de exportación o formar redes

empresariales, para esto es necesario que exista una capacitación adecuada de los actores.

- Tanto la CEPAL como la ALADI coinciden en la necesidad de que las PYMEs desarrollen tecnologías de información y comunicación. Sostienen que debería promoverse la creación de un programa regional integral para la digitalización y el uso de las tecnologías de información en las PYMEs.

- Es necesario trabajar en innovación no solamente tecnológica sino de productos, de servicios, de mercadeo, de comercialización y apoyar a las PYMEs en la creación de valor agregado en su producto, para ello se propone un plan regional de desarrollo e innovación de la productividad para PYMEs.

- Se sugiere la posibilidad de establecer observatorios de las PYMEs que permitan contar con información actualizada sobre la pequeña y mediana empresa, en lo que respecta a estadísticas de productividad, de comercio, de recursos humanos; por otro lado ese Observatorio debería tener indicadores que pudieran monitorear y evaluar las políticas públicas que los diferentes gobiernos realizan para llevar adelante el apoyo a la PYME.

- Es necesario el establecimiento de un estatuto regional de la PYME, no existen lineamientos y marcos referenciales claros que deban adoptar las políticas públicas para apoyar a la PYME, ni

siquiera existe una definición homogénea de PYME; es necesario por lo tanto establecer los aspectos regulatorios y orientarlos a los diferentes gobiernos de la región.

- La construcción de una política de desarrollo productivo es importante para el Estado, la Constitución política del Ecuador establece; “El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional” (Art.319).

- El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), cumpliendo con su misión de “fomentar el desarrollo de la Industria Nacional mediante políticas públicas y programas que incrementen los niveles de calidad, productividad y competitividad, que dinamicen en forma sostenida el comercio interno y externo, generen empleo y mejoren las condiciones de vida de la población ecuatoriana”, desarrolló la Política Industrial.

Esta herramienta es fundamental para el desarrollo productivo nacional, permitirá cambiar el patrón productivo del Ecuador, dirigiendo el ahorro hacia la inversión productiva, de igual manera fomentar las actividades económicas con ventajas comparativas dinámicas, generadoras de mayor valor agregado, que permitan la creación de empleo de calidad, elevar los niveles de productividad y competitividad sistémica, y reactivar la

demanda interna, promoviendo la ética empresarial hacia los trabajadores, el Estado, el medio ambiente y el consumidor.

- Las MIPYMEs están cobrando gran importancia y atención del estado, ya que es una forma de democratización y equidad de los beneficios del desarrollo económico, evita la concentración de capitales en pocas empresas.

  Los obstáculos necesitan un consenso para buscar, en forma regional, programas específicos que ayuden al fomento y promoción de las MIPYMEs alrededor de los siguientes temas:

  - Asociatividad Productiva
  - Innovación
  - Desarrollo de Capacidades
  - Fomento a las Tecnologías de la Información

- Es necesario propiciar acciones de apoyo a las PYMEs a nivel regional tales como;

  - Acceso a compras públicas

  - Capacitación en materia de gestión empresarial y en lo que respecta a comercio regional, la inclusión de un módulo o cursos destinados a lograr el mejor aprovechamiento de los acuerdos

comerciales y de cooperación financiera suscritos por los países miembros.

- Acceso al crédito y diversificación de los instrumentos financieros utilizados.

- Transferencia y adaptación de tecnología

- Proyectos piloto de integración productiva.

- Profundización del Comercio Regional.

3.2.1.2 Problemas Detectados en la Publicación

- No existen mecanismo que faciliten la integración regional del eje productivo y social de los países.

- Falta de promoción de alianzas empresariales a nivel sectorial.

- Falta de asesoría para el desarrollo de tiendas virtuales para PYMEs con potencial de exportación.

- Dificultades de acceso a crédito y a financiamiento por ser considerada la PYME como estrato de alto riesgo

- Falta de políticas públicas adecuadas que favorezcan el desarrollo de la PYME, no existen lineamientos y marcos referenciales claros que deban adoptar las políticas públicas para apoyar a las PYMEs.

- Necesidad de desarrollar tecnologías de información y comunicación.

- Carencia de un programa regional integral para la digitalización de información de las PYMEs.

- No existen suficientes observatorios de las PYMEs que permitan conocer información actualizada de la pequeña y mediana empresa.

- Falta de promoción y capacitación para destinar el ahorro a la inversión productiva.

- Falta desarrollar la ética empresarial hacia el medio ambiente por parte de los pequeños y medianos empresarios.

- Falta de capacitación adecuada en materia de gestión empresarial y comercio

- Insuficiente transferencia y adaptación de la tecnología.

- Falta de apoyo a proyectos piloto de integración productiva.

3.2.2 Publicación N° 2: “Innovación Empresarial y Capital Intelectual en PYMES de Alto Rendimiento” – Banco Interamericano de Desarrollo

3.2.2.1 Aspectos Relevantes de La Publicación

- Es necesario incentivar la formación de grupos emprendedores y redes, ya que juegan un papel fundamental en la puesta en marcha del negocio, especialmente en las etapas iniciales de entrada y posicionamiento en el mercado. Las redes de contacto son además un importante instrumento para la obtención de fuentes de financiación, especialmente en aquellos países donde los mercados de capitales no son lo suficientemente eficaces para dar respuesta a las necesidades de los inversores.

- Es necesario promover el espíritu emprendedor como una estrategia de largo plazo: dado que la creación y consolidación de un emprendimiento es un proceso largo, las empresas deben basarse en una estrategia de largo alcance que permita crear un negocio válido a nivel técnico y que sea rentable. De esta manera las políticas pueden fomentar mediante planes de apoyo la concreción y fortalecimiento de los negocios, brindando servicios de asesoramiento estratégico, búsqueda de capital financiero, y de ampliación de redes de contacto.

- Mejorar y fortalecer el acceso al financiamiento: usualmente los bancos no aportaron financiamiento a corto plazo al sector

productivo y mucho menos a actividades desarrolladas en sectores menos tradicionales.

Las entidades financieras no bancarias, tampoco crean financiamiento a largo plazo, que se evidencia en la baja profundización financiera que registra la región. Por ello la incorporación de los agentes económicos al circuito financiero es más bien escasa, lo que ha conducido a que los emprendedores se apoyen en el uso de capital propio, y por consecuente que muchas ideas de negocios no lleguen a concretizarse en negocios al no tener el capital necesario para su puesta en marcha. De esta manera, se debe trabajar para mejorar los mercados de capitales en la región y mejorar el acceso a la financiación para los nuevos emprendimientos.

- Fomentar la innovación en todos los niveles y no solo en el plano tecnológico: ya que la innovación juega un papel fundamental en el crecimiento de las empresas, permitiendo su posicionamiento diferenciador en el mercado, las políticas deben apoyar el proceso de innovación en las empresas. Si bien la innovación de las empresas está más centrada al producto o proceso, las innovaciones en marketing y organizacional (no-tecnológicas), son igualmente importantes para el impulso de los negocios en el mercado.

- Facilitar la protección del capital intelectual: Si bien la mayoría de las empresas han tomado medidas explicitas para proteger sus activos intangibles, no suelen recurrir a métodos sofisticados pero a métodos indirectos de protección como son la fidelidad de los

trabajadores o el acceso restringido a la información. Precisamente el hecho que sus activos intangibles no son tan específicos como una patente o una marca comercial, debería incitar a gestionarlas mejor para sacarles el máximo beneficio. La razón principal para el escaso desarrollo de medidas formales de protección al capital intelectual es la percepción de los empresarios sobre la complejidad del proceso y los altos costes asociados así como la falta de asesoramiento al respeto. De esta manera, resulta fundamental que las políticas gubernamentales estén encaminadas tanto a dar más información a los empresarios sobre las medidas de protección del capital intelectual, los beneficios potenciales, y sus procedimientos, como a facilitar la generación de las mismas, mediante la reducción de barreras burocráticas.

3.2.2.2 Problemas Detectados en Esta Publicación

- Falta de apoyo al emprendimiento y carencia de redes de contacto con fuentes de financiamiento.

- Acceso al financiamiento restringido, por lo general los bancos no aportan financiamiento a corto plazo al sector productivo.

- La incorporación de los agentes económicos al circuito financiero es escaza, lo que ha conducido a que emprendedores se apoyen en el uso de capital propio.

- Falta de desarrollo de políticas de innovación en las PYMEs.

- Falta de protección de propiedad intelectual y activos intangibles.

- Percepción equivocada de la dificultad del uso de los sistemas de información por parte de los pequeños y medianos empresarios.

3.2.3 Publicación N° 3: Internet, Una Herramienta Imprescindible para PYMES

3.2.3.1 Aspectos Relevantes

- Un estudio de World Advertising Research Center encontró que en 2005 el 57% de los europeos aseguraba que recurría primero a las páginas amarillas impresas cuando buscaba bienes y servicios.

  Un año más tarde ese número bajó al 51%. Así mismo, un 24% manifestó que recurría a internet, evidenciando un crecimiento de un 20% de consultas en la web, respecto del año anterior.

  Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que constituyen la mayor parte de los avisadores en las páginas amarillas, están notando el cambio. Claramente ellas seguirán a sus potenciales clientes, dejando de lado o desplazando incómodos directorios de papel, por actualizados y económicos directorios virtuales en

internet... Según Paul Zwillenberg, de OC&C Strategy Consultants de Londres, “hace 10 años las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) tenían una opción de marketing: las páginas amarillas impresas”. Ahora las PYMEs pueden publicar en portales o guías virtuales especializadas, o pueden evitar las páginas amarillas mediante la creación de su propio sitio web y su optimización en Google. Hay claras señales de que las PYMEs más grandes y con más conciencia tecnológica ya lo están haciendo.

3.2.3.2 Problemas Identificados en esta Publicación

- Las PYMEs ecuatorianas aún no han incorporado del todo el internet a sus actividades cotidianas, la falta de creación de un sitio web, así como la no publicación de guías especializadas de productos limita en gran parte a la difusión de productos en un mercado actual globalizado.

3.3 DERIVADAS DE LA ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE NECESIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL EN LA PYME DEL DMQ – SECTOR MANUFACTURERO

La investigación logró reunir la información proporcionada por 459 empresas distribuidas en 73.20% (336) pequeñas y 26,80% (126) medianas empresas. Para la interpretación, se toma en cuenta el tamaño y el total de ellas a las que se llama de forma general PYMEs. El estudio no hace alusión en ningún momento a la razón

social específica de cada empresa, sino al subsector D Industria Manufacturera que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, o al que la empresa reconoce pertenecer, cuando en la Sección 1 se le pide identifique su CIIU. Los resultados obtenidos fueron los siguientes;

3.3.1 Problemas y Requerimientos Detectados en Disponibilidad de Hardware

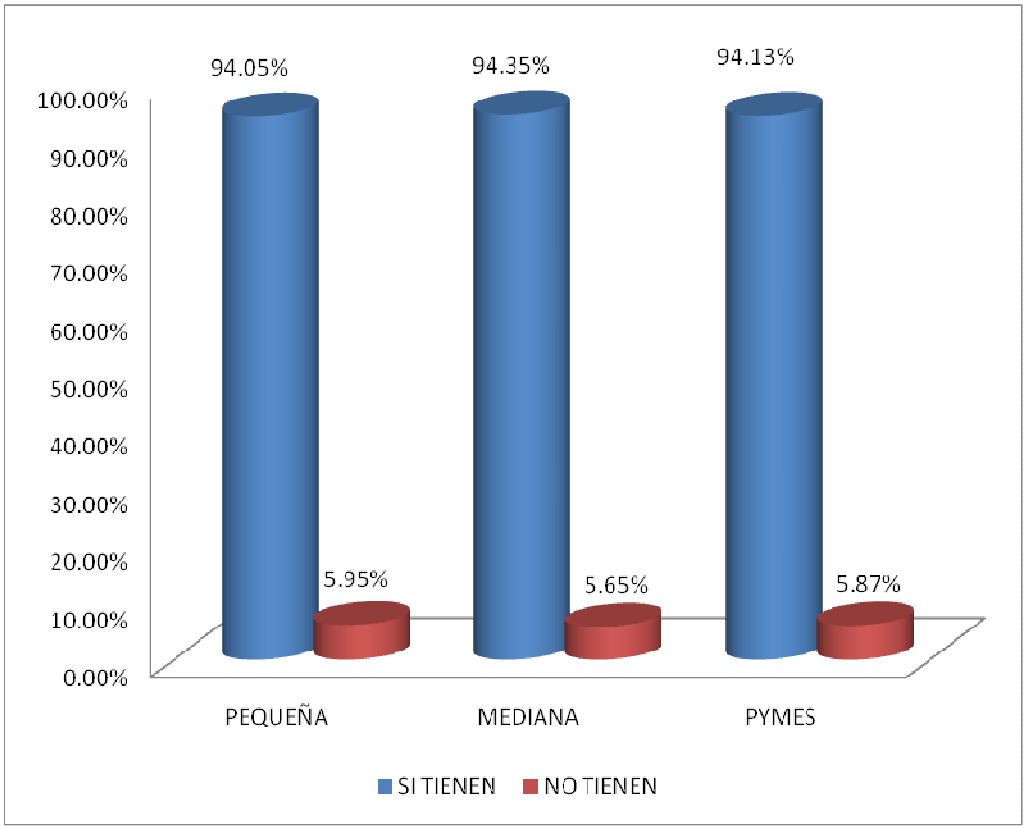
El 94,13% de las PYMEs disponen de computadores dedicados al SIG. En las empresas medianas esta realidad alcanza el 94,35% mientras que en las pequeñas el 94,05%.

En las pequeñas empresas, 21 (5,95%) de las 353 no cuentan con equipos dedicados, en tanto que en las medianas 7 (5,65%) de las 124.[31]

[31] Ibídem.

GRÁFICO N° 20

DISPONIBILIDAD DE HARDWARE



Fuente: Encuesta de sistemas de información gerencial SIG
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

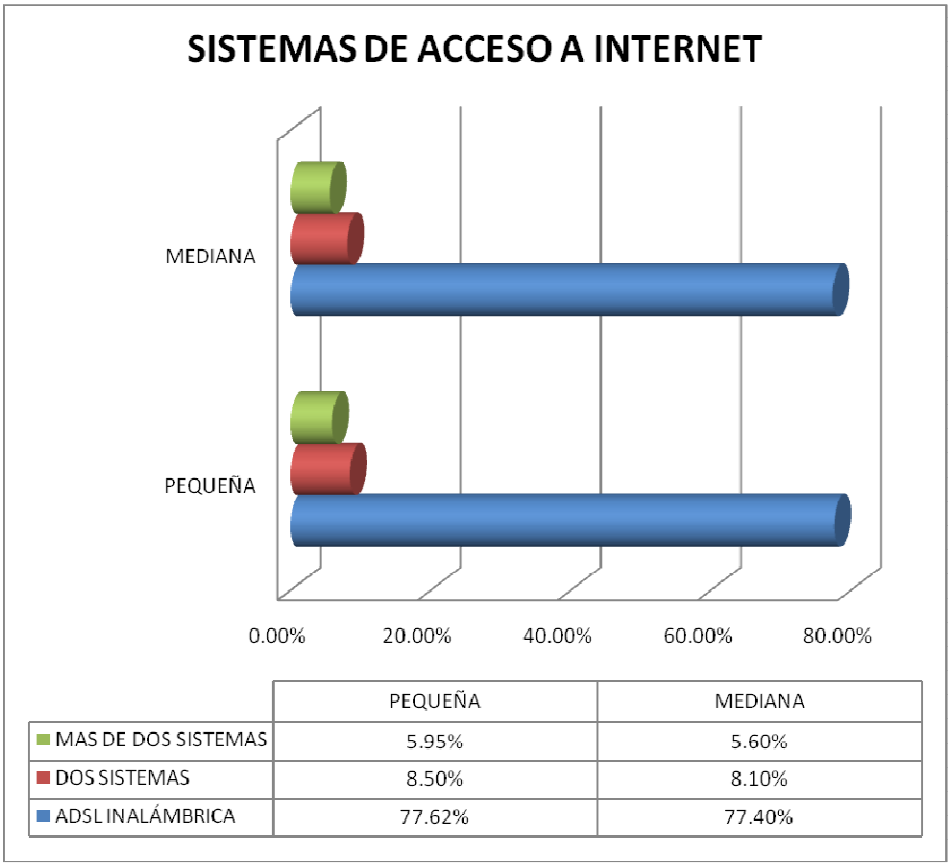
3.3.1.1 Problemas y Requerimientos Detectados en la Disponibilidad de Software

El sistema de acceso a Internet más utilizado por las PYMEs, con un 77,57% es ADSL (*"Asymmetric Digital Subscriber Line")*/Inalámbrica/Fibra Óptica, es la *banda ancha* o *internet por cable*. Luego se encuentra que utilizan dos sistemas el 8,39% y con un 4,82% aquellas empresas que utilizan Dial Up.[32]

[32] Ibídem.

En la mediana industria el acceso más utilizado es la ADSL/Inalámbrica/Fibra Óptica con un 77,40%, seguido por la utilización de dos sistemas con un 8,10% y más de dos sistemas el 5,60%. En la pequeña industria el acceso más utilizado es ADSL/Inalámbrica/Fibra Óptica con un 77,62%, seguido por dos sistemas con un 8,50% y Dial Up con 5,95%.

GRÁFICO N° 21



	PEQUEÑA	MEDIANA
MAS DE DOS SISTEMAS	5.95%	5.60%
DOS SISTEMAS	8.50%	8.10%
ADSL INALÁMBRICA	77.62%	77.40%

Fuente: Resultados encuesta aplicada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

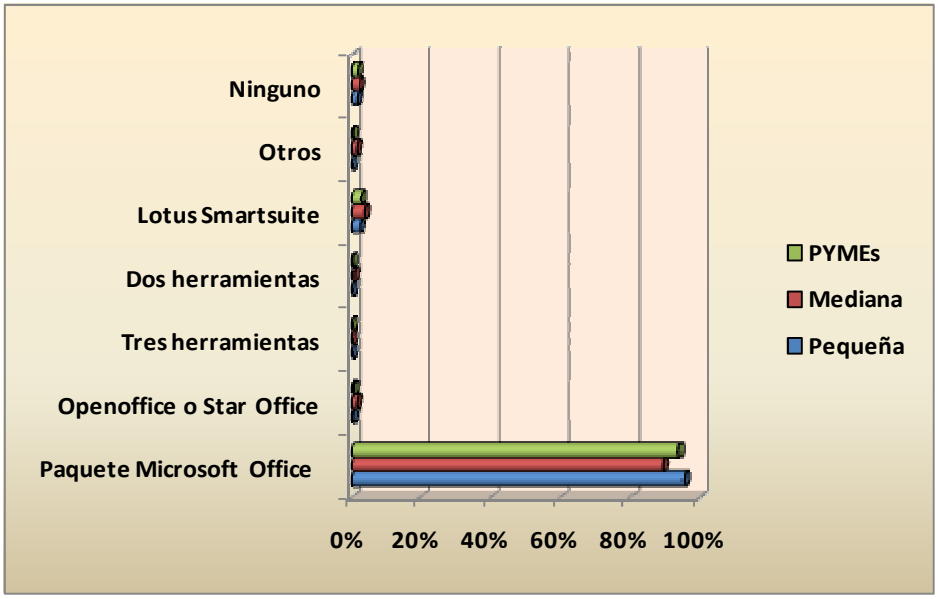
La herramienta básica de información más utilizada por las PYMEs es el Paquete de Microsoft Office con un 93,92% (448 de las 477 empresas encuestadas), esto se debe a la gran popularidad de los sistemas Microsoft y que vienen pre instalados en los computadores, a su

amigable funcionalidad, gran capacidad de manejo de datos y soporte en los requerimientos básicos de información. Luego se encuentran las que usan Dos Herramientas con un 2,94% de uso (14 de las 477 empresas).

En la mediana empresa, la herramienta más utilizada es el Paquete de Microsoft Office con un 89,52% de uso, seguido por Dos Herramientas con un 4,03%. Con respecto a la pequeña empresa, el Paquete de Microsoft Office con un 95,47% de uso la herramienta más utilizada, seguido por el uso de Dos Herramientas con el 2,55%.

GRÁFICO N° 22

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE INFORMACIÓN



Fuente: Resultados encuesta aplicada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

En el Gráfico N° 47, se muestran las principales limitaciones que tienen las PYMEs para no realizar actividades de innovación del SIG, el 38,73% de entidades seleccionan las de Orden Económico y 17,14% están relacionadas con Falta de Incentivos Fiscales.

En las medianas empresas el 32,63% seleccionan las de Orden Económico y un 18,42% están relacionadas con Falta de Incentivos Fiscales.

En las pequeñas empresas el 40,83% seleccionan las de Orden Económico y un 17,06% están relacionadas con Falta de Información.

Es importar dejar en claro que solamente el 5,53% de las PYMEs seleccionaron *No hay Obstáculos* para invertir en actividades de innovación del SIG.

3.4 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LA PYME, SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PYMES Y PUBLICACIONES

CUADRO N° 10

ÁREAS	PROBLEMAS DETECTADOS
3.4.1 MERCADEO Y VENTAS	1) Desconocimiento de normas y requerimientos de calidad de los productos. 2) Falta de alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera. 3) Inversión insuficiente en publicidad y promoción
3.4.2 PRODUCCIÓN	1) Desconocimiento de control y manejo eficiente de costos.
3.4.3 FINANCIEROS	1) Falta de sistemas de información para el manejo y administración financiera 2) Dificultad para acceder a créditos o préstamos.
3.4.4 ADMINISTRATIVO	1) Falta de utilización de sistemas de información gerencial 2) Mejorar la estructuración de las PYMEs y sus procesos de gestión empresarial
3.4.5 TECNOLOGÍA	1) Falta capacitación tecnológica, manejo de internet, sistemas de información en general. 2) No existe una total disponibilidad de sitios web de las PYMEs. 3) Poca inversión en tecnología 4) Desconocimiento de tecnología “verde” para procesos productivos.
3.4.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1) No todas las PYMEs poseen un plan estratégico
3.4.7 RECURSOS HUMANOS	1) Falta de capacitación en áreas administrativas, financieras, tecnológicas. 2) Falta de políticas de manejo y administración de personal 3) Necesidad de mejora del clima organizacional y desarrollo de capacidades del personal

Fuente: Resultados encuestas aplicadas y publicaciones
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

4 DISEÑO DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE

4.1 DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS

Los servicios que brindará el Consultorio Empresarial dependen de cada una de las áreas funcionales existentes, para fines de esta propuesta se proponen siete áreas las mismas que fueron establecidas de acuerdo a las encuestas y publicaciones utilizadas en la investigación;

- ÁREA 1: MERCADEO Y VENTAS
- ÁREA 2: ADMINISTRACIÓN – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- ÁREA 3: PRODUCCIÓN
- ÁREA 4: CONTABILIDAD Y FINANZAS
- ÁREA 5: RECURSOS HUMANOS
- ÁREA 6: TECNOLOGÍA
- ÁREA 7: ASESORÍA EN REQUERIMIENTOS DE NORMALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN LIMPIA

La demanda potencial de posibles servicios se podría definir de acuerdo a lo que se explica en el siguiente cuadro;

4.2 POSIBLES SERVICIOS DEMANDADOS QUE OFRECERÁ EL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE, DEFINIDOS POR ÁREAS FUNCIONALES

CUADRO N° 11

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
MERCADEO Y VENTAS	**Plan de comunicación, ventas y marketing.**	Difusión de servicios y productos, análisis de precio, producto, plaza y promoción.	Canales de distribución y difusión, promoción y publicidad, estrategias de ventas.
	Ventajas competitivas -Servicios post venta	Establecimiento de ventajas competitivas, se trata de diseñar servicios adicionales que permitan diferenciarse de empresas del mercado como por ejemplo el asesoramiento post venta.	Levantamiento continuo de necesidades del cliente de la pyme para en base a estas establecer servicios requeridos adicionales en las ventas.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 12

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
ADMINISTRACIÓN - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	**Planeación Estratégica**	Estructuración y/o reestructuración de la empresa, implementación de la planeación estratégica, seguimiento de los programas, proyectos y evaluación. Herramienta administrativa que logrará incrementar las posibilidades de éxito en el logro de los objetivos y planes estratégicos.	Se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual se parte para definir metas a corto plazo, contempla seis aspectos importantes, análisis de situación o diagnóstico; objetivos de marketing, posicionamiento y ventajas comparativas, mercado meta y demanda de mercado, evaluación de resultados o control
	Estructura del plan de negocios	Esquema escrito que evalúe aspectos de viabilidad económica incluyendo una descripción y aspectos del negocio.	Elaboración de planes de negocios con evaluación de aspectos de factibilidad económica de la iniciativa comercial con descripción y análisis de perspectivas empresariales.
	Gestión de operaciones	Administración eficiente, estructura organizacional, cultura organizacional	Capacitación adecuada de gestión de operaciones en las empresas, análisis de la estructura organizacional, cultura y comportamiento empresarial

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 13

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
PRODUCCIÓN	**Sistema de Costos - Manejo y control**	Evaluación de costos, sistemas de costos, estudio de costos	Está directamente relacionado con la administración de costos y sistemas de costeo e la estructura de costos, se buscará el sistema de costos adecuado a la estructura del empresario, por actividades, por órdenes de producción, por procesos, etc.
	Mejoramiento continuo de productos y procesos	Revisión de procesos, políticas y acciones de mejora	Levantamiento de procesos, análisis de tiempos.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 14

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA CONTABLE FINANCIERA

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
CONTABILIDAD Y FINANZAS	**Sistemas y procedimientos contables**	Sistemas de información contable y gestión de procesos	Capacitación en sistemas contables, tributarios actualizados de acuerdo a las necesidades del cliente
	Asesoría financiera	Correcta administración financiera, manejo adecuado de los recursos, fuentes de financiamiento, manejo de presupuestos	Análisis de la situación financiera de los pequeños y medianos empresarios, establecer objetivos financieros orientar a la obtención de créditos a través de instituciones públicas y aliados estratégicos
	Auditoría y revisión contable	Auditoría de procesos, revisión contable y tributaria	Capacitación en procesos de control interno, seguimiento oportuno, revisión y supervisión contable y tributaria.
	Impuestos	Declaraciones de impuestos, capacitación tributaria, tributación local	Capacitación continua en obligaciones tributarias vigentes, declaraciones, obligaciones con el SRI.
	Formulaciónde proyectos de inversión	Análisis de rentabilidad de proyectos, retornos de inversión, condiciones de plazo y financiamiento	Principalmente estará orientado para emprendedores y pequeños empresarios que busquen a través de sus proyectos expandir su crecimiento, se analizará la rentabilidad de dichos proyectos, los retornos de su inversión, la factibilidad de los proyectos de acuerdo a las condiciones de mercado.
	Servicio de outsourcing contable	Elaboración de contabilidades pequeñas	Manejo, elaboración y revisión de contabilidades.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 15

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN		ALCANCE
RECURSOS HUMANOS	**Selección y reclutamiento de personal, salud ocupacional y seguridad industrial**	Selección del talento humano, desarrollar políticas y procedimientos de salud ocupacional y seguridad industrial	**Selección y reclutamiento de personal**	Proceso de reclutamiento, selección y capacitación de recursos humanos para la empresa.
			Estudio de salud ocupacional y seguridad	Proceso de estudio de posibles accidentes de trabajo, Capacitación de requisitos de seguridades industriales in situ
	Estudios y mejoramiento del clima y cultura organizacional	Evaluación de clima y cultura organizacional, comunicación efectiva empresarial		asesoría para la elaboración de manuales de procedimientos que permitan mejorar la cultura organizacional, talleres organizacionales para manejo y resolución de conflictos y mejora clima organizacional

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 16

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE TECNOLOGÍA

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
TECNOLOGÍA	**Asesoría en utilización de sistemas de información gerencial**	Capacitación y asesoría en utilización de sistemas de información gerencial, procesos de innovación y uso de tecnología para mejorar servicios y productos	Direccionamiento a proveedores de sistemas de información gerencial así como capacitación en el uso de los mismos.

Elaborado por: María Isabel Díaz Egas

CUADRO N° 17

SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL ÁREA DE ASESORÍA EN REQUISITOS PARA NORMALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN LIMPIA

ÁREA DE ASESORÍA	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
REQUISITOS PARA NORMALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN LIMPIA	**Asesoría en obtención de permisos de funcionamiento y Gestión de licencias ambientales**	Asesoría con trámites para obtención de licencias ambientales y permisos de funcionamientos	llevará implícitas todos los permisos, autorizaciones y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables, que sean necesarios para el desarrollo de una actividad empresarial
	Capacitación producción limpia	Capacitación de buenas prácticas de conservación del medio ambiente	Capacitación de buenas prácticas ambientales, reciclaje, ahorro y uso adecuado de recursos tales como agua, energía, manejo de desechos

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

4.2.1 Segmentación

En una primera fase de implementación el Consultorio Empresarial estará exclusivamente destinado al asesoramiento y mejoramiento de la gestión de las PYMEs, Sector Manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo en futuro, se plantea llegar a los siguientes grupos de consumidores que reúnen características similares:

- Emprendedores e innovadores
- Pequeñas empresas en general
- Medianas empresas en general
- Microempresarios

4.3 DETERMINACIÓN DE PRECIOS

El precio de un producto o servicio ha operado como principal determinante en la decisión de comprar, en el mercado actual ecuatoriano, la consulta hora empresarial puede estar en un rango de US$ 10 a US$ 40 dólares, los estudios pueden ir de un rango de US$ 2000 a US$ 4000, y las asesorías de un rango de US$6000 A US$10000. El precio de los servicios se da en función de la complejidad del tema en cuestión.

CUADRO N° 18

PRECIOS REFERENCIALES

SERVICIOS	PRECIOS REFERENCIALES
CONSULTAS *(VALOR HORA)	US$ 10 – US$ 40
ESTUDIOS * *depende de complejidad*	US$ 2000 – US$ 4000
ASESORÍAS * *dependiendo de complejidad*	US$ 6000 – US$ 10000

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Es necesario recalcar que los precios que va a usar este estudio garantizarán la sostenibilidad financiera del Consultorio Empresarial, y en caso de haber un excedente, los recursos se destinarán a potenciar los servicios.

4.4 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS POTENCIALES

4.4.1 Pronóstico de Ingresos

El pronóstico de ingresos debe comprender las ventas futuras esperadas proyectadas. Para el caso del Consultorio Empresarial PUCE, las ventas están en función de las horas de asesoría, asesorías y estudios a realizarse; de igual manera se ha establecido una proyección para 5 años, partiendo desde el año 2012, fecha en la cual se espera iniciar la ejecución del proyecto.

El pronóstico de ingresos debe incluir supuestos económicos; es necesario establecer de manera explícita el entorno económico en el cual se espera encontrarse durante la continuidad del establecimiento.[33]

[33] Ibídem.

De acuerdo a esto, los aspectos para considerar en el pronóstico de ventas son los siguientes supuestos;

CUADRO N° 19

SUPUESTOS BÁSICOS PARA PROYECCIÓN DE INGRESOS

Valor hora de consulta	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Valor de asesoría	2 000.00	3 000.00	3 132.00	3 282.34	3 446.45
Valor de estudio	6 000.00	7 000.00	8 000.00	9 000.00	10 000.00
% Inflación	4.00%	4.20%	4.40%	4.80%	5.00%
valor hora estudiantes	1.70	1.77	1.85	1.94	2.04
Horas de consulta	100.00	120.00	140.00	160.00	180.00
Asesorías	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00
Estudios	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00
No. De empresarios	38	76	115	153	191
No. De emprendedores		40	70	110	140
Total clientes	38	116	185	263	331
No. de estudiantes	19	30	41	52	63
No. de profesores	7	12	19	25	25

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

Con esta información se procede a realizar la siguiente proyección de ingresos:

CUADRO N° 20

PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA 5 AÑOS

ASESORÍA DEL CONSULTORIO P.U.C.E	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
No. De Horas de consulta	100	120	140	160	180	
Valor hora de consulta	10	20	30	40	50	
Total de ingresos por horas de consulta	**1 000**	**2 400**	**4 200**	**6 400**	**9 000**	**23 000**
No. De asesorías	15	16	17	18	19	
Valor de asesorías	2 000	3 000	3 132	3 282	3 446	
Total de ingresos por asesorías	**30 000**	**48 000**	**53 244**	**59 082**	**65 483**	**255 809**
No. De estudios	5	6	7	8	9	
Valor de estudios	6 000	7 000	8 000	9 000	10 000	
Total de ingresos por estudios	**30 000**	**42 000**	**56 000**	**72 000**	**90 000**	**290 000**
Total ventas pronosticadas	**61 000**	**92 400**	**113 444**	**137 482**	**164 483**	**568 809**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

4.5 LOCALIZACIÓN

La plaza en donde se encontrará el consultorio empresarial serán las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

4.6 VISIÓN

Para los próximos cinco años el Consultorio Empresarial PUCE estaría fuertemente posicionado en el mercado del Distrito metropolitano de Quito, como uno de los principales Centros de Asesoría al mejoramiento de la competitividad de las PYMEs.

4.7 MISIÓN

Prestar asesoría profesional a las pequeñas y medianas empresas a través de una política sostenible basada en la justicia, equidad y responsabilidad social, que busca ofrecer servicios eficientes de asesoramiento en las áreas de asesoría y gestión administrativa, asesoría y gestión contable, asesoría y gestión económica, asesoría y gestión para PYMEs, asesoría y gestión de medio ambiente y recursos naturales, asesoría y gestión del emprendimiento a bajos costos.

4.8 OBJETIVOS

4.8.1 Objetivo General

Brindar asesoramiento eficiente y responsable a las PYMEs del Distrito metropolitano de Quito con la participación de profesores y estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el mismo que será evaluado a través de la medición cuantitativa y cualitativa los resultados satisfactorios obtenidos de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes.

4.8.2 Objetivos Financieros

1. Alcanzar al menos un 10% de rentabilidad de la inversión original.

2. Cumplir con el presupuesto establecido y ejecutar todas las partidas contempladas.

4.8.3 Objetivos de Mercado

1. Alcanzar una cuota de mercado de al menos el 20% a través de un plan de difusión con la ayuda de instituciones públicas y privadas tales como la CAPEIPI.

4.9 ESTRATEGIAS A ADMINISTRAR

4.9.1 Diferenciación del Producto

Ofrecer productos de alta calidad, servicios óptimos, oportunos, eficaces y eficientes que permitan posicionar una imagen de servicio especializado y asequible. Será necesario un seguimiento adecuado lo que dará como producto la confianza de los clientes (pequeños y medianos empresarios)**.**

4.9.2 Diferenciación de la Imagen

La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. La imagen del Consultorio Empresarial también constituye una gran ventaja competitiva ya que forma parte de una de las universidades de mayor prestigio del Ecuador, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

4.9.3 Lograr la Fidelidad de los Clientes

A través de un servicio personalizado pre y post asesoramiento, lo mismo que permitirá dar un seguimiento activo a los alcances de los servicios proporcionados.

4.9.4 Establecimiento de Alianzas Estratégicas

Al igual que la sinergia, las alianzas estratégicas corresponden a una modalidad sofisticada de crecimiento empresarial. Aunque, en principio, caben bajo esta denominación toda clase de acuerdos, formales o no, entre dos o más compañías que mantienen una relativa independencia en su proceso de toma de decisiones, no cabe duda de que el pleno sentido del concepto de alianza se refiere más bien al caso de las alianzas estratégicas. El motivo es que las alianzas abren la posibilidad de desarrollar formas profundas de interconexión entre las organizaciones, conexiones que, en la mayoría de los casos, implican un traspaso mutuo de lo que Badaracco llama "conocimiento insertado".[34]

Las alianzas estratégicas permitirán al consultorio empresarial alcanzar ventajas competitivas a través de la disminución de costos de capacitación, difusión de información, publicidad de los servicios que ofrece, mayor posicionamiento de mercado. Las alianzas estratégicas permitirán ofrecer servicios acorde a las necesidades actuales de las PYMEs.

[34] EUMED. [http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/2q.htm#2].

4.9.5 Establecimiento de Convenios

El Consultorio Empresarial podrá establecer convenios y alianzas estratégicas con los siguientes organismos;

4.9.5.1 CAPEIPI[35]

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

ACTIVIDADES:

a) REDCO. Servicio personalizado de atención de Consultas de Información Comercial.

Productos:

- Reportes especializados
- Perfiles de mercado y producto
- Estudios mercado - producto
- Otros estudios

[35] ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.

- Boletines
- Publicaciones y suscripciones
- Oportunidades comerciales y de inversión
- Bases de Datos
- Herramientas tecnológicas

b) TIENDAS VIRTUALES *(www.tiendasvirtualesquito.com.ec)*. Espacio virtual para la promoción y difusión de los productos y servicios de las empresas

c) INFOPYME. InfoPYME es el Sistema de Información de la Pequeña y Mediana Empresa, es un proyecto que la CAPEIPI ha logrado financiar con la OEA, en donde los beneficiarios directos de éste proyecto serán los pequeños industriales ecuatorianos, que dispondrán de información adecuada de apoyo a su gestión empresarial, aunque también favorecerá a futuros emprendedores y gremios de la pequeña industria, estos últimos para mejorar su capacidad institucional; el proyecto generará impactos positivos en las empresas que utilicen las herramientas de información y canales de comunicación propiciando mejores condiciones de competitividad y desarrollo. Dentro del InfoPYME se manejan, datos de información, producción, insumos y maquinaria que utilizan los pequeños y medianos empresarios, con sus respectivas partidas arancelarias.

d) CENREG. Este servicio permite realizar trámites para: obtener Registros Sanitarios, Elaborar tablas Nutricionales, Obtener Permisos de Funcionamiento, emitir notificaciones Sanitarias de Cosméticos, Marcas, Nombres Comerciales, Lemas Comerciales y Apariencia Distintiva, Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Diseños Industriales de manera más rápida y eficiente.[36]

4.9.5.2 CORPEI[37]

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

ACTIVIDADES:

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

b) RECEX - RED DE CONSULTORES DE COMERCIO EXTERIOR. Con el fin de desarrollar una cultura exportadora que permita incorporar a un mayor número de empresas al proceso de exportación, se creó la Red de Consultores en Exportación - RECEX,

[36] CORPEI. [http://www.corpei.org/inicio.ks].
[37] CORPORACIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.

conformada por expertos de la CORPEI y consultores externos entrenados por el CBI de Holanda.

c) **REDCO - RED DE CONTACTO E INFORMACIÓN DE DOBLE VÍA.** La Corpei ha creado la Red de Contacto e Información de doble vía, con representaciones en gran parte del país. La REDCO maneja los convenios bilaterales de Corpei con todas las instituciones Públicas, Privadas y Educativas. Tiene como principal propósito crear centros de información comercial en todo el país y que estos también sirvan como unidad de apoyo a Corpei en diferentes temas de investigación y desarrollo.

d) **REDEX - RED EXTERNA DE COMERCIO EXTERIOR.** Estas oficinas promueven activamente los productos exportables y servicios del Ecuador en el exterior, apoyando los esfuerzos de los productores y exportadores para: ingresar a nuevos mercados, aprender sobre las características de la demanda y consumo en otros países, identificar compradores y requerimientos necesarios para ingresar a los mercados, y participar en ferias internacionales. Buscando nuevas vías para la promoción, Corpei ha suscrito también acuerdos con importantes organizaciones y empresarios extranjeros para crear asociaciones comerciales localizadas en: Chile, Colombia, Estados Unidos, México, Shangai, Suecia, Uruguay.

4.9.5.3 MIPRO

La misión del Ministerio de Industrias y Productividad es impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.[38]

ACTIVIDADES:

a) PROGRAMA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO DE LAS MIPYMEs ECUATORIANAS

Mejorar la productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado, para que su producción sea de calidad y acceda a mercados nacionales e internacionales, fomentando la oferta exportable ecuatoriana a través de cooperaciones técnicas no reembolsables.

[38] ECUADOR. MICIP. [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=446&Itemid=5].

Diseñar e implementar Programas de Mejoramiento Competitivo en las diferentes líneas de negocios manufactureros priorizados por el MCPEC en las siete regiones del país, para mejorar la competitividad y productividad de las empresas ecuatorianas.

b) PROGRAMA PARA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO INDUSTRIAL

Dotar a la Industria Nacional de la gobernanza necesaria para el óptimo aprovechamiento de los programas y proyectos de la Política Industrial en el territorio.

Aplicar medidas de eficiencia en los sectores y actividades industriales del Ecuador, en base a estrategias de producción sustentables y específicamente en el marco de acción de procesos industriales, productos y servicios.

Desarrollar e implementar un programa de capacitación y formación integral a nivel nacional dirigido a fortalecer el capital humano de los sectores industriales priorizados, para una adecuada inserción laboral y mejora de la productividad media laboral.

Fomentar empresas con procesos y productos certificados y fortalecer la infraestructura de la calidad.

Mejorar la productividad industrial, a través de la renovación de la maquinaria.

Promover la productividad y competitividad del sector industrial, incorporando el conocimiento científico y tecnológico aplicado en los diferentes procesos productivos, enfocándose a establecer una cultura de mejoramiento continuo y sostenibilidad ambiental mediante el desarrollo y transferencia de tecnología.

c) PROGRAMA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE PRACTICAS ANTICOMPETITIVAS Y FOMENTO DE LAS BUENAS PRACTICAS COMERCIALES EN FUNCIÓN DE UN CONSUMO RESPONSABLE

Recuperar espacios de política pública en materia del consumidor, a través de la difusión, capacitación y vigilancia de la aplicación de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento, con el fin de propiciar las buenas prácticas comerciales en las relaciones de consumo entre los proveedores y consumidores.

Controlar, investigar, regular y eliminar las prácticas anticompetitivas y de abuso de posición dominante, con la subsiguiente fase de investigación y corrección, en caso de demostrarse la existencia de las mismas se aplicará la correspondiente sanción con la base legal vigente.

d) PROGRAMA DE SECTORES INDUSTRIALES ESTRATÉGICOS

Mejorar la cadena industrial de procesamiento y logística de distribución de carnes en el país garantizando el acceso a productos inocuos y de calidad para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.

Impulsar mecanismos y herramientas de fomento para el encadenamiento productivo en el sector agroindustrial.

Dinamizar la cadena productiva de la industria de reencauche de llantas para buses y camiones.

4.9.6 Enfoque al Cliente

Las pequeñas y medianas empresas son la razón de ser del Consultorio Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se busca principalmente entender sus expectativas y necesidades para poder ofrecer productos y servicios que permitan incentivar el desarrollo sostenible y sustentable de estas empresas. Los servicios son personalizados y toman en cuenta las opiniones de los clientes a fin de crear una retroalimentación que tenga alcance la fidelidad de los clientes.

4.9.7 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo de profesores y estudiantes será uno de los factores claves para lograr las metas que persigue el Consultorio Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Este fomentará un aprendizaje continuo tanto de estudiantes como de pequeños y medianos empresarios, ~~de estudiantes~~ porque ~~estos~~ aplicarán sus conocimientos en casos prácticos, y de los pequeños empresarios porque tendrán la orientación necesaria para mejorar aspectos críticos de la gestión y manejo de sus empresas.

4.9.8 Innovación

El Consultorio Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador acepta desafíos de innovación y desarrollo que permitan ofrecer a los clientes servicios acorde a un mercado altamente globalizado, exigente y competitivo.

4.9.9 Comunicación y Difusión

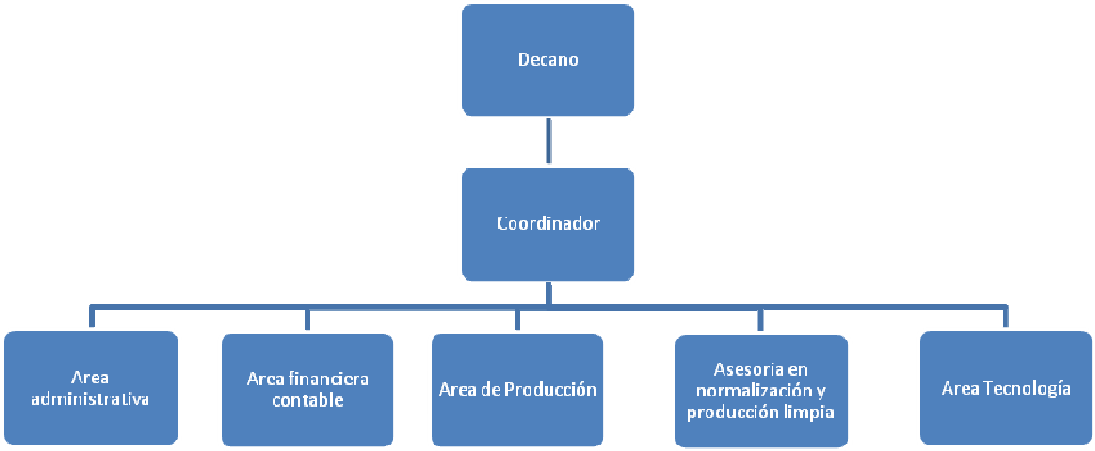
La comunicación efectiva de conocimientos adquiridos por parte de los estudiantes es otro factor clave para la atención al cliente, una comunicación efectiva ~~es~~ directa, transparente y cálida, de igual forma la opinión de los demás es importante y necesaria. A través de la comunicación se establecen relaciones personales e institucionales de gran calidad, confianza y respeto.

4.10 ESTRUCTURA EMPRESARIAL CONSULTORIO EMPRESARIAL PUCE

La siguiente estructura organizacional se establece en base a las áreas funcionales del Consultorio Empresarial PUCE; el consultorio estará bajo la dirección del Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, deberá designarse un coordinador de planta, de igual forma se requerirá de un jefe de cada una de las áreas designadas, de igual manera se contará con una secretaria y un asistente para servicios generales.

GRÁFICO N° 23

ESTRUCTURA CONSULTORIO PUCE



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ma. Isabel Díaz Egas

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Existe mercado potencial en los pequeños y medianos empresarios dispuestos a invertir en el desarrollo y mejoramiento de su gestión empresarial.

- Contar con el apoyo de una de las universidades calificadas por el CONEA como una de las más importantes del Ecuador para desarrollar un proyecto de carácter social, asegurará el éxito del proyecto, el consultorio PUCE es coherente con el propósito de la Universidad: ***"Ser más para servir mejor".***

- El apoyo y orientación de Docentes experimentados permitirá a los estudiantes brindar una amplia gama de servicios administrativos, contables, tributarios, de gestión económica y de gestión ambiental que el entorno globalizado hoy necesita, bajo la supervisión y dirección de profesores altamente capacitados en cada una de las áreas funcionales del Consultorio Empresarial.

  La necesidad de un Consultorio Empresarial nace del preámbulo de que tanto estudiantes como profesores quieren contribuir a la sociedad con sus conocimientos para impulsar el desarrollo económico del país; un buen administrador es la persona que genera trabajo y fuentes de empleo, eso es

precisamente algo que fue inculcado por los maestros y es lo que se pretende poner en práctica con el Consultorio Empresarial.

- Las publicaciones de la ALADI y Banco Interamericano de Desarrollo incorporadas en la presente investigación, permiten determinar que el apoyo a las PYMEs a través de políticas estatales y regionales es una problemática latente en todos los países, plasmándose la necesidad de un observatorio común que evalúe e informe sobre la evolución de la PYME en los diferentes mercados. Los organismos internacionales reconocen a la PYME como un elemento clave en la generación de fuentes de trabajo y al mejoramiento de la economía de los países. De igual manera se considera necesario fomentar el uso adecuado y difusión de tratados internacionales que facilitarán y direccionarán las exportaciones de productos y servicios ofertados por pequeños y medianos empresarios.

- La orientación recibida de los organismos públicos y privados tales como el MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad así como la CAPEIPI, fueron factores claves para determinar posibles alianzas estratégicas, escuchar puntos de vista y plasmar el futuro apoyo y cooperación al Consultorio Empresarial Empresarial PUCE. La investigación realizada muestra las necesidades potenciales del sector de la pequeña y mediana empresa de capacitación y asesoría a bajos costos.

- El Consultorio Empresarial deberá intervenir direccionando a los pequeños y medianos empresarios a obtener créditos a través de Cooperativas y

Ministerios tales como la Cooperativa de la CAPEIPI cuya finalidad es otorgar créditos para la microempresa y el micro emprendimiento.

- La Encuesta de Caracterización a la Industria Manufacturera del DMQ, permitió recopilar datos necesarios para plasmar la matriz de productos – servicios del consultorio empresarial, los mismos que se delimitaron en base a las respuestas de 191 empresarios del Sector Manufacturero que están dispuestos a acceder a los servicios ofertados por el Consultorio PUCE.

- La entrevista realizada al Director del Centro de Capacitación permitió confirmar las necesidades de capacitación del sector de los pequeños y medianos empresarios, sin embargo se detectó que pese a ser organismos cuya finalidad es apoyar a este sector, hasta la fecha únicamente cuentan con un 20% de afiliados del total de pequeños y medianos empresarios por lo cual se dificultó el tener información actualizada de primera mano.

- Los datos y proyecciones de venta, han considerado las posibles condiciones de mercado, tales como aumento de la inflación, de igual manera la elaboración de estos instrumentos financieros permiten anticiparse al posible funcionamiento del Consultorio Empresarial lo que facilitará la toma de decisiones y evaluación de resultados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante ayudar a la expansión de pequeñas y medianas empresas a través de la venta de sus productos a distintos mercados entre los que se podrían incluir mercados internacionales a través de las exportaciones.

- Se recomienda que el Consultorio Empresarial PUCE intervenga direccionando a los microempresarios a obtener créditos a través de Cooperativas y Ministerios tales como la Cooperativas de la CAPEIPI cuya finalidad es otorgar créditos para la microempresa y el micro emprendimiento.

- Para que la tecnología sea bien gestionada, es básico que se realice un estudio de las necesidades actuales y futuras de la empresa; se debe buscar información y asesoría para que el tipo de tecnología se ajuste a las condiciones propias de la empresa; las PYMEs podrían adquirir tecnologías que sobrepasan o no alcanzan a satisfacer sus necesidades, generando descontento y altos costos. Una vez escogida y adquirida el tipo de tecnología a utilizarse, se debe capacitar a los usuarios de tal manera que sean capaces de aprovecharla, mejorar y agilitar su trabajo y preservarla, involucrando a todos los estamentos de la empresa, así como al resto de recursos, para que la tecnología brinde un funcionamiento eficiente y genere rentabilidad.

- Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben poner énfasis en el empleo de nuevas tecnologías de la información y comunicación, a través de estas pueden formar redes o lograr conexiones con clientes y proveedores,

armando una cadena de valor de negocios interconectados, facilitando la fluidez de los negocios; la tecnología contribuye a la consecución de este logro, agregando valor al producto o servicio que se brinde.

- Las empresas proveedoras de servicios están conscientes de que las PYMEs tienen necesidades muy diversas y que no cuentan con recursos suficientes para la adquisición de programas informáticos, por lo que cualquier adquisición debe ser bien justificada y debe resultarles de utilidad, es decir que los beneficios aportados por los sistemas de información deben ser tangibles.

- Si la empresa cuenta con un sistema de información que no le brinda beneficios, ni les facilita el trabajo a los empleados, debe empezar a cuestionar la existencia de ese sistema. Podría optar por actualizarlo o de una vez reemplazarlo por alguno que satisfaga las necesidades específicas de la empresa.

- Es importante que las PYMEs realicen un buen análisis, para determinar las necesidades específicas de cuales serán, de los usuarios de los SIG,[39] de tal manera que obtengan de sus proveedores soluciones de calidad y a la medida.

- La globalización sigue avanzando aceleradamente, y a su paso va involucrando a todas las empresas del mundo; es por esto que las PYMEs deben buscar la manera de competir más inteligentemente no solamente con nuevos productos, sino mejorando sus procesos y aumentando la eficiencia con que realizan sus

[39] SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

operaciones. Algunas PYMEs en el Ecuador ya han adoptado diferentes sistemas de información pero todavía les queda mucho por hacer.

- En cuanto al software utilizado por las PYMEs, se debería analizar su calidad desde el punto de vista de seguridad de información, confiabilidad de la información para la toma de decisiones, compatibilidad entre paquetes informáticos para lograr la integración al interno y externo de la compañía; información concisa y oportuna.

- Las PYMEs pueden evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución del empleado en cada puesto de trabajo.

- Es necesario identificar a los empleados que necesitan cambio y/o capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados aptos para promociones.

- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- Se recomienda expandir los servicios ofertados a los emprendedores, si bien el Consultorio empresarial PUCE, parte de la premisa de apoyar netamente a la PYME, existe un amplio mercado de necesidades de apoyo al emprendimiento, según el último estudio realizado por la ISPOL en su informe de emprendimiento “Global Entrepreneurship Monitor”, dentro de los factores que

limitan al emprendimiento están la falta de capacitación y apoyo a programas de emprendimiento por lo que aquí existiría un amplio nicho para el Consultorio empresarial.

- Se recomienda el amplio involucramiento de la Facultades de la Universidad para que en un futuro sea un proyecto universitario, en el que todas las facultades aporten con sus conocimientos y experticia en sus áreas.

- Se recomienda el trabajo conjunto con el sector público, privado y con organismos internacionales, al momento un proyecto con este carácter social podría obtener incluso apoyo de organismos no gubernamentales que buscan incentivar al pequeño y mediano empresario.

- Se debe mantener el carácter “social” del Consultorio empresarial, asegurando de esta manera los valores ignacianos y principios humanitarios que son pilares de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Es importante ayudar a la expansión de pequeñas y medianas empresas a través de la venta de sus productos a distintos mercados entre los que se podrían incluir mercados internacionales a través de las exportaciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. ADRIANI, R. BIASCA, M. RODRÍGUEZ. (2004). ***Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial.*** Colombia: Gráficas de la Sabana.

2. GARAY, L. (1994). ***Estructura económica colombiana y apertura económica.*** Colombia: McGraw-Hill.

3. HARRINGTON, J. (1996). ***Mejoramiento de los procesos de la Empresa.*** Colombia: McGraw-Hill.

4. HELLRIEGEL, J. ***Administración: Un enfoque basado en competencias.*** Editorial Thomson.

5. HODGE, A, ***Teoría de la Organización, Un enfoque estratégico***, Editorial Prentice Hall, 6ta edición.

6. ROSS, S.; WESTERFIELD, R. y B., JORDAN. (2001). ***Fundamentos de Finanzas Corporativas.*** México: Mc Graw Hill. 5ta Edición.

7. UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA (2004). ***Pymes un reto a la competitividad.*** Colombia: Publicaciones Universidad Externado de Colombia.

8. ZAMORA, G.; VILLAMAR, X. (2011). ***Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Proyecto de Investigación.*** Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

INTERNET:

9. ASO PYMES. [http://www.asoPYMEs.org].

10. BANES PYME. [http://www.banesPYME.org/BanesPYMEs].

11. CNN EXPANSIÓN. [http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/empresas-sustentables].

12. PYMES SOSTENIBLES. [http://www.PYMEssostenibles.net/sostenibilidad.asp].

13. ZONA ECONÓMICA. [http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad].

INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE CONTRIBUYERON:

14. ALADI (a través de sus publicaciones).

15. BANCO MUNDIAL (a través de sus publicaciones).

16. CAPEIPI, Cámara para pequeños y medianos empresarios.

17. CENTRO DE CAPACITACIÓN CAPEIPI.

18. MIPRO, Ministerio de Industrias y Competitividad.

19. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

20. UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, Observatorio Pyme.