

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

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
CIU D1541: ELABORACIÓN PRODUCTOS DE PANADERIA**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERIA COMERCIAL**

**DIRECTOR: Ing. CARMEN DAZA V.**

**ALEX EDUARDO BATALLAS GORDILLO**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2010**

**PROFESOR DIRECTOR:**            **Ing. CARMEN CECILIA DAZA VILLADIEGO**  
**PROFESOR INFORMANTE 1:**   **Ing. GENOVEVA ZAMORA**  
**PROFESOR INFORMANTE 2:**   **Ing. XIMENA VILLAMAR**

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

#### **CAPITULO I**

##### **1. ANTECEDENTES, 3**

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
  - 1.1.1 Elaboración de productos de panadería en el Distrito Metropolitano de Quito - características del sector, 7
  - 1.1.2 Integrantes del sector y su participación, 12
- 1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 14
  - 1.2.1 Objetivo general, 14
  - 1.2.2 Objetivos específicos, 14

#### **CAPITULO II**

##### **2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 16**

- 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 16
  - 2.1.1 Base de datos y logística, 19
  - 2.1.2 Procesamiento de datos, 23
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 23
  - 2.2.1 Caracterización de la gestión organizativa, 23
  - 2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico, 24
  - 2.2.3 Caracterización de los sistemas de información, 25
  - 2.2.4 Caracterización de la calidad de empleo, 25

#### **CAPITULO III**

##### **3. GESTIÓN ORGANIZATIVA, 27**

- 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 28
  - 3.1.1 Resultados de la investigación: planeación estratégica, 29
  - 3.1.2 Resultado de la investigación: actitud, valores centrales y clima organizativo, 38
  - 3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizativas, 48
  - 3.1.4 La gestión de los recursos comerciales, 62
  - 3.1.5 Recursos financieros, 67

## **CAPITULO IV**

### **4. LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION APLICADOS EN LAS PYMES, 72**

- 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES, 73
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 78
- 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 97

## **CAPITULO V**

### **5. GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 104**

- 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 105
- 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 117
- 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 123
- 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 130

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 136**

### **BIBLIOGRAFIA, 161**

### **ANEXOS, 163**

- ANEXO 1 ENCUESTA, 163
- ANEXO 2 BASE SUPERINTENDENCIA DE CIAS, 172
- ANEXO 3 OBTENCION MUESTRA, 173

## RESUMEN EJECUTIVO

Las PYMEs dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa de los países, sin embargo su contribución al valor agregado y a las exportaciones es relativamente modesta en comparación con las grandes empresas. Dado que el modelo industrial de muchos países está basado en las PYMEs es necesario conocer sus peculiaridades para apoyarlas, especialmente en tiempos de crisis.

En el presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo un análisis de las variables de caracterización de las PYMEs en la industria manufacturera correspondiente al Subsector D1541: fabricación de productos de panadería, del Distrito Metropolitano de Quito. Las variables estudiadas caracterizan la dinámica de las PYMEs en cuanto a la gestión organizativa, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo.

La información analizada se obtuvo de la encuesta aplicada a la muestra que se determinó para el sector del CIU D1541, que se relaciona con las PYMEs que se dedican a la elaboración de productos de panadería. El instrumento consta de ocho secciones y un total de cincuenta y cuatro preguntas cerradas, relacionadas con información general de la empresa, los recursos humanos, financieros, comerciales, tecnológicos, informacionales, y los aspectos de la gestión organizativa.

La población con la que trabaja el estudio está compuesta de 48 empresas, utilizando la ecuación aplicable a poblaciones finitas, con un nivel de confianza de 95%, un parámetro

crítico ( $z$ ) que es igual a 1,96, una proporción de aceptación ( $p$ ) de 0,5 y con un error máximo de 10% se obtiene la muestra de 32 empresas.

Tras la investigación realizada se observa que las PYMEs se caracterizan por tener un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno, principalmente ante los impactos negativos del contexto macroeconómico, más, debido a sus características enfrentan grandes desventajas entre las que se destacan la participación limitada o nula en el comercio exterior, el acceso a fuentes de financiamiento, falta de capacitación de los recursos humanos y de vinculación con el sector económico tanto privado (asociatividad) como público (agencias y entidades estatales).

A esto se suma la escasa cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico que les impide lograr márgenes de rentabilidad superiores y la supervivencia en el mercado global, especialmente en el subsector estudiado que se caracteriza por márgenes bajos, alta competencia y barreras de salida.

Para lograr un crecimiento sostenido en el mercado es necesario una participación más proactiva de los individuos que conforman las empresas para facilitar la generación espontánea de redes asociativas necesarias para que las PYMEs mejoren su desempeño en el mercado, impulsando la infraestructura productiva con un enfoque de desarrollo local de la industria nacional materializando el concepto de calidad en los productos elaborados para facilitar su comercialización.

El presente estudio sienta las bases para futuras investigaciones encaminadas al desarrollo de propuestas de mejoramiento del desempeño de las PYMEs, en campos como la asociatividad productiva, y la gestión basada en el diagnóstico organizacional y el empleo de recursos tecnológicos de información y operaciones.

## INTRODUCCIÓN

Es necesario conocer la importancia de la pequeña y mediana empresa, (PYMEs) su evolución y desarrollo considerando que a lo largo del tiempo han generado fuentes de empleo en cantidades importantes, representan una parte importante de la actividad económica de los países, tanto desde el punto de vista social como industrial y económico, estas empresas crean una parte importante de la riqueza productiva de los países.

Sin embargo las dificultades que pueden enfrentar las PYMEs para mantenerse a flote y generar rentabilidad son muchas, entre ellas la obtención de créditos, un bajo desarrollo tecnológico y de sistemas de información que les permitan ser más competitivas.

El aparato productivo de un país se refuerza en parte, por el desarrollo de su industria manufacturera. Considerando el total de industrias a nivel nacional (1.584), se puede decir que Pichincha representa el 36.49%; este sector tiene 578 unidades económicas que tienen presencia en 20 de los 23 subsectores que lo conforman de acuerdo con la clasificación realizada por la CIIU<sup>1</sup> y según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Manufactura y Minería 2007.

El presente trabajo de investigación constituye un aporte al proyecto macro de investigación realizado por el Grupo de Investigación PYMEs de la Facultad de Ciencias

---

<sup>1</sup> *Clasificación Industrial Internacional Uniforme.*

Administrativas y Contables de la PUCE, el cual se plantea **¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la PYME de la Industria Manufacturera en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizativa para la calidad de empleo en Quito?**<sup>2</sup>

La presente investigación estudia al CIU D1541: Elaboración de Productos de Panadería, el cual es parte del proyecto de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

La información facilitada por la Cámara de la pequeña y mediana industria de Pichincha CAPEIPI y la Superintendencia de Compañías con respecto al número de empresas registradas por sub-actividad fue necesaria para llevar a cabo esta investigación, a manera de bases de datos y logística para la realización del trabajo de campo; se realizó una encuesta aplicada al sector manufacturero clasificado por el CIU.

---

<sup>2</sup> Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

La industria manufacturera a partir de los años 80 sufre una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias primas importadas y al reducido mercado doméstico. Por estas razones ha crecido el llamado sector informal de la economía por lo que en la mayoría de casos no se puede cuantificar la cantidad de la producción ni la rentabilidad que estas actividades generan.

El desarrollo de la industria manufacturera en el Ecuador se ha dado básicamente en las provincias Guayas y Pichincha con el 77% de los establecimientos, siendo estas dos provincias donde se concentra la mayor cantidad de la producción y el comercio de bienes en el país.

El número de empresas y su la participación en la generación de empleo, se resume así:

Cuadro No. 1

#### Número de empresas y generación de Empleo

SECTOR	NUMERO EMPRESAS	PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES
Pymes	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones  
Elaborado por: Alex Batallas

Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana, en la que están inmersas las pequeñas industrias, fueron:

En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial con los siguientes resultados:

- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual. En 1975, la industria representa el 16% del PIB, para 1981 sube al 19%.

Evolución del sector industrial:

- Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en el PIB 15.5%.
- Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en el PIB no varía. Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2.000 el 25%

Las principales diferencias con la gran industria son: Cuadro No. 2

PYMES vs Gran Industria			
	% de estable-cimientos	% personal ocupado	PIB millones dólares
PYMEs	84.3	37.7	458.8
			24% PIB manufactura
GRAN INDUSTRIA	15.7	62.3	1.371
			71% PIB Gran industria

Fuente: Comunidad Andina de Naciones Elaborado por: Alex Batallas

La situación se mantiene en la actualidad puesto que en concordancia a las estadísticas obtenidas del INEC para el año 2007, la provincia de Pichincha cuenta con 578 empresas que representan el 36.49% del total nacional; a su vez el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 387 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías.

La superintendencia de compañías clasifica a las empresas según su tamaño de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías**

<b>Variables / Estratos</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>
Número de empleados efectivos	1 a 9	10 a 49	50 a 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000
Valor de los activos totales (US\$)	≤100.000	100.001 a 750.000	750.001 a 4.000.000

Fuente: Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN julio 14, 2006  
Elaborado por: Superintendencia de Compañías

Para la presente investigación este es el criterio con el que se clasifica a la industria manufacturera debido a la simplicidad para denominar a las empresas según su tamaño.

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

**Empleados efectivos:** Se consideran empleados efectivos aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa y dependiente y a tiempo completo.

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

**Valor de los activos totales:** Es el valor correspondiente registrado de los activos en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país.

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYME, la variable valor bruto de las ventas anuales primará sobre la variable referida al número de empleados efectivos”.<sup>3</sup>

Para la presente investigación la variable “Numero de empleados efectivos” ha sido considerada para la clasificación de las empresas según su tamaño debido a la facilidad en obtención de los datos y veracidad de los mismos.

---

<sup>3</sup> Superintendencia de Compañías, Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

### 1.1.1 Características de las PYMEs

- En el contexto de las PYMEs se ha observado que la producción se orienta más al mercado interno siendo el de mayor peso el mercado local refiriéndose a la ciudad y sus alrededores, por lo tanto se percibe que existe una incipiente penetración al mercado internacional siendo este uno de sus puntos mas débiles.
- La mayor parte de la producción se comercializa en el sector privado aunque el porcentaje que tiene el sector publico también es considerable en términos de ventas entendiéndose a este mercado principalmente las instituciones del Estado como municipios, ministerios, hospitales públicos, etc.
- La presencia masculina en el sector laboral es predominante principalmente debido a la estructura sociocultural imperante; sin embargo la mujer esta rompiendo los esquemas en el ámbito laboral y su presencia va en aumento paulatinamente.
- Gran parte de las empresas salvo algunos rezagados cuentan con RUC lo que advierte responsabilidad y cumplimiento en el pago de las obligaciones tributarias lo que a su vez facilita un seguimiento de las actividades de las empresas por parte del Estado representando fuente de información para futuras investigaciones.

El proyecto de caracterización de las Pymes clasifica los CIUs de los sectores industriales más representativos, de acuerdo al número de empresas que componen cada sector en base a la información de la Superintendencia de Compañías, se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4: CIU Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito**

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías año 2007

Los CIU de D29, D26, D31 y D33, no se toman en cuenta para la investigación, dado que direccionan sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

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

**Cuadro No. 5: CIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs**

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías 2007

**Cuadro No. 6: Información Financiera por segmentos - Quito**

<b>EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>PERÍODO: 2006 - 2007</b> <b>POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN</b> <b>NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES</b> <b>TOTAL QUITO</b>
---

SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES
<b>TOTAL SEGMENTO</b>	<b>12.367</b>	<b>22.859.956.162</b>	<b>12.445</b>	<b>25.335.633.432</b>
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societario año 2007

Las variaciones de las PYMEs tanto en el número de compañías como en los ingresos operacionales que obtuvieron con respecto a los años 2006 - 2007 son mínimas en términos porcentuales, dado que no se evidencia un incremento apreciable en términos generales se puede decir que permanecen prácticamente constantes sobre todo en lo que se refiere a las pequeñas empresas.

Por otro lado las grandes empresas evidencian un incremento que aunque pequeño es significativo dado que los ingresos operacionales aumentan en unidades monetarias en un monto importante 2.000.000.000 USD, cabe resaltar el peso que tienen las grandes empresas en la generación de ingresos, estos superan en gran medida los conseguidos por las PYMEs a pesar de ser estas las más numerosas, entendido esto se puede percibir que existe una tendencia entre los ingresos generados y el tamaño de las empresas.

La información financiera a nivel global de la actividad D (Industrias manufactureras), fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

### **Cuadro No. 7: Actividad económica D: Industrias Manufactureras**

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

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
PATRIMONIO	1.537.325.854	341.285	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 24.394.330	978.020	- 2.127.277	- 3.664.668	- 17.624.365

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías 2007

En el Cuadro No.7 podemos ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras

#### **1.1.2 INTEGRANTES DEL SECTOR Y SU PARTICIPACIÓN**

El CIU D15 esta conformado por varias sub-actividades, en el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que datan de año 2007.

**Cuadro No. 8: Sub-actividades CIU D15**

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL D.M.Q.
		GRANDES, MEDIANAS, PEQUEÑAS Y MICRO	PEQUEÑAS Y MEDIANES (PYMES)	
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.	2	0	-
D1552	ELABORACION DE VINOS.	4	1	0,66%
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.	2	2	1,32%
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.	5	4	2,65%
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.	8	6	3,97%
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.	15	8	5,30%
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	13	9	5,96%
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.	14	10	6,62%
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.	17	10	6,62%
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.	16	11	7,28%
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.	21	13	8,61%
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.	19	14	9,27%
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.	25	19	12,58%
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.	30	19	12,58%
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.	34	25	16,56%
	<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>225</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías 2007

De las sub-actividades mostradas en el cuadro No.6 el sector más representativo es el CIU 1541 (elaboración de productos de panadería), con una participación del 16,56% lo que justifica que el estudio de la presente disertación trate a esta sub-actividad.

### 1.1.3 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO - CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El tema de investigación de esta disertación es el CIU D1541, Elaboración de productos de panadería. Para el desarrollo de la investigación se exponen las sub-actividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D1541 “Elaboración de productos de panadería”, según la clasificación industrial internacional uniforme CIU y son las siguientes:

**Cuadro No 9: sub-actividades CIU 1541**

COD.CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	154	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
D	1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D	1541.0	ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.
D	1541.00	ELABORACIÓN DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.
D	1541.09	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE PANADERÍA: TOSTADAS, PAN TOSTADO, ETC.
D	1541.1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.
D	1541.10	ELABORACIÓN DE PASTELES, TORTAS, PASTELES DE FRUTAS, MASAS FRITAS, CHURROS, BUÑUELOS, ETC.
D	1541.19	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE PASTELERÍA.
D	1541.2	ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.
D	1541.20	ELABORACIÓN DE APERITIVOS DULCES O SALADOS (BOCADITOS).
D	1541.21	ELABORACIÓN DE GALLETAS, CROCANTES, BIZCOCHOS, ETC.
D	1541.22	ELABORACIÓN DE MASA DE HOJALDRE Y SIMILARES.
D	1541.23	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE RESPOSTERIA CON CONSERVANTE.
D	1541.29	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS SECOS DE PANADERÍA; BARQUILLOS, CONOS PARA HELADOS, PIZZA, ETC.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías año 2007

## **1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

*“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad de empleo en la mediana y pequeña empresa (PYME) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de elaboración de productos de panadería.”*

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Tomando de referencia el objetivo general del Proyecto de Investigación, a continuación se detallan los objetivos específicos para el estudio del CIIU D1541 Elaboración de productos de panadería, como sigue:

- a) Realizar el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector D1541 de elaboración de productos de panadería según la clasificación CIIU.
  
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector D1541 Elaboración de productos de panadería.

- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector D1541 Elaboración productos de panadería.
  
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto a la calidad del empleo en el sector D1541 Elaboración productos de panadería.
  
- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológico e información en la calidad de empleo.
  
- f) Proponer las acciones estratégicas que el subsector D1541 Elaboración productos de panadería debe adoptar para el mejoramiento a fin de que eleve sus niveles de competitividad.

## 2. CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES

### 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS

En palabras de SAMPIERI (1998), “La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, encamina a conseguir información apreciable y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento.”<sup>4</sup> Esta posee una serie de caminos a seguir para alcanzar el objetivo deseado o para obtener la información requerida; el objetivo de este tipo de investigación es la identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Los investigadores exponen y resumen la información, luego analizan los resultados, con el fin de obtener conclusiones generales aplicables al universo estudiado generando de esta manera conocimiento.

El diseño de la investigación descriptiva que se aplica para el estudio utiliza la encuesta como su herramienta principal para recolectar la información.

De acuerdo con GARZA (1988) la investigación por encuesta “se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes,” (p. 183). Para BAKER (1997) la investigación por encuesta “es un método de colección de datos en los cuales se

---

<sup>4</sup> SAMPIERI, ROBERTO & COAUTORES (1998) **Metodología de la Investigación**, 2ª edición, Editorial Mc. Graw – Hill, México.

definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas”.

En resumen, las anteriores definiciones indican que la encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo.

La instrumentación consiste en el diseño de un cuestionario que es un documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

La encuesta (Anexo1) consta de 8 secciones, y son las siguientes:

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

La encuesta se aplicó directamente a los gerentes o encargados de las empresas que en muchos casos eran los dueños de los establecimientos que constaban en la base de datos disponible para el Distrito Metropolitano de Quito.

Para la aplicación de las encuestas fue necesaria una capacitación previa al equipo de estudiantes y profesores que conforman el equipo de trabajo PYMEs.


El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio del 2009, de acuerdo al cronograma establecido en el cual se constató la validez y veracidad de la información obtenida.

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

En adelante se referirá exclusivamente al subsector D1541 Elaboración productos de panadería.

La ficha técnica para el estudio de las sub-actividad D1541 Elaboración productos de panadería con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) es la siguiente:

**Cuadro No. 10: Ficha técnica**

 <p style="text-align: center;"><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b></p> 	
INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	191 PYMEs
Rama de Actividad:	Industria Manufacturera (D)
Rama de Subactividad:	Elaboración de productos de panadería D1541
Cobertura Geográfica:	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs, 2009

Para el procesamiento de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17). Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.

### 2.1.1 BASE DE DATOS Y LOGÍSTICA

El estudio se basó en la información de la base de datos de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, previa explicación de su uso e importancia. En el caso de la CAPEIPI, se utilizó el convenio existente con la universidad.

Las bases de datos corresponden únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Calderón, Carapungo y Conocoto, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro No. 11: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías****(Anexo2)**

<b>BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>CIU D1541</b> <b>DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>
--

<b>RESULTADO DE LLAMADAS</b>	<b>No-. De Cías.</b>
Si aplica	17
No aplica	21
El teléfono no corresponde	0
<b>Total Compañías</b>	<b>38</b>

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

En la base de datos de la CAPEIPI, constan 153 empresas, de este total se hizo una primera depuración y se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 31 empresas.

**Cuadro No. 12: Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D1541**

<b>EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
<b>REVISIÓN PRELIMINAR</b>	<b>No-. De Cías.</b>
Si aplica	31
No aplica	122
<b>Total Compañías</b>	<b>153</b>

Fuente: Base de datos CAPEIPI

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 48 empresas, con la se obtiene la muestra en las siguientes condiciones:

Es recomendable utilizar para el cálculo del tamaño de la muestra a poblaciones finitas, la siguiente ecuación:

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

Donde:

- n = Tamaño de la muestra  
 N = Total de empresas por CIU  
 Z<sup>2</sup> = Desviación estándar  
 p = Probabilidad de éxito  
 e<sup>2</sup> = límite de aceptación de error muestral

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No.13 obtenemos la muestra de 32 empresas.

**Cuadro No. 13: Muestra Estadística**

Población (real)	48
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
error máximo	10%
Muestra (n)	32

Fuente: Proyecto de Investigación Pymes

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

**Cuadro No. 14: Resumen de llamadas de la muestra**

<b>RESULTADO DE LAS LLAMADAS</b>	<b>No. De Empresas</b>
<b>Citas obtenidas y concretadas</b>	<b>10</b>
Citas obtenidas no atendidas	5
No aplica	0
No corresponde el teléfono	2
No les interesa participar	9
No se concretó la cita (después de 5 intentos) <sup>5</sup>	6
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Base de datos

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 10 empresas, de las cuales 5 son medianas y 5 son pequeñas.

<b>Medianas</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Total</b>
5	5	10

<sup>5</sup> La respuesta de las empresas fue volver a llamar, y al final no se concretaron las citas.

### **2.1.2 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las respuestas obtenidas en las encuestas de todos los sectores estudiados, fueron procesadas en el sistema SPSS para generar los datos estadísticos para el análisis de los datos.

De cada pregunta se elaboró un cuadro de datos que resume las respuestas de la encuesta y el gráfico respectivo, para el posterior análisis.

## **2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN**

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

### **2.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

La gestión organizativa se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (21) cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la calidad de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de

comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Lo tocante al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5- 2.7- 2.8- 2.9- 2.10- 2.11- 2.12- 2.13- 2.14- (13) cuyos contenidos tratan de: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la calidad de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y

de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

### **2.2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3- (3) y a lo que se refieren estos puntos es a: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la calidad de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

### **2.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE EMPLEO**

Finalmente los temas relacionados con la calidad del empleo se trata en los puntos de la encuesta 2.6- 3.1- 3.3 a 3.16- (16), cuyo contenido trata sobre: Efectos en la calidad de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado entre permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y

participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector D1541 elaboración de productos de panadería.

### **3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Para realizar una gestión organizacional coherente es necesario partir de la planificación, una función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo de antemano los principios que habrán de orientarlo así como de la secuencia de operaciones necesarias a implementarse para su realización.

La gestión organizativa se analiza en las preguntas de la encuesta (1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3); El presente capítulo se estructura como sigue:

#### 3.1 La planeación estratégica en la PYME.

3.1.1 Resultados de la investigación: Planeación estratégica.

3.1.2 Resultado de la investigación: actitud, valores centrales y clima organizativo.

3.1.3 La gestión de calidad y las configuraciones organizacionales.

3.1.4 La gestión de los recursos comerciales.

3.1.5 Recursos financieros.

### 3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

Es necesario tener claro el concepto sobre la planeación que se va a manejar en la presente investigación para de ahí inferir su importancia, es así que “podemos considerar a la planeación como la función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”<sup>6</sup>; este concepto aparentemente simple es sumamente importante a considerar a la hora de emprender un proyecto, sin embargo la realidad muestra que es poco común encontrar esta cultura de planificación en la PYMEs.

Esta realidad obedece al desconocimiento de gerentes e inversionistas sobre el proceso de planificación así como de las herramientas necesarias para su aplicación, en consecuencia se entiende que la planificación de una empresa es una de las tareas gerenciales de mayor peso por su importancia, su aplicación permite conocer la situación de la organización, realizar un análisis retrospectivo y prospectivo, y definir de manera clara y concisa la razón de ser del negocio al que se dedica la empresa.

Todos reconocen la eficacia de la planificación como instrumento facilitador de un proceso de cambio ya que permite reconocer de manera integral de los problemas empresariales, identificando los más relevantes y partiendo de aquello, tomar las medidas necesarias y oportunas para el manejo de los mismos; RODRÍGUEZ VALENCIA (2004, 267) “el éxito en la implantación de todo tipo de plan

---

<sup>6</sup> Caldera Mejía Rodolfo Planeación estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría.

(estratégico, táctico u operativo) va siempre en proporción directa con la profundidad de un proceso de evaluación...con la finalidad de asegurar que esté funcionando con la orientación debida”.

Por tanto, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones.

### 3.1.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector D1541 Elaboración productos de panadería se detallan a continuación:

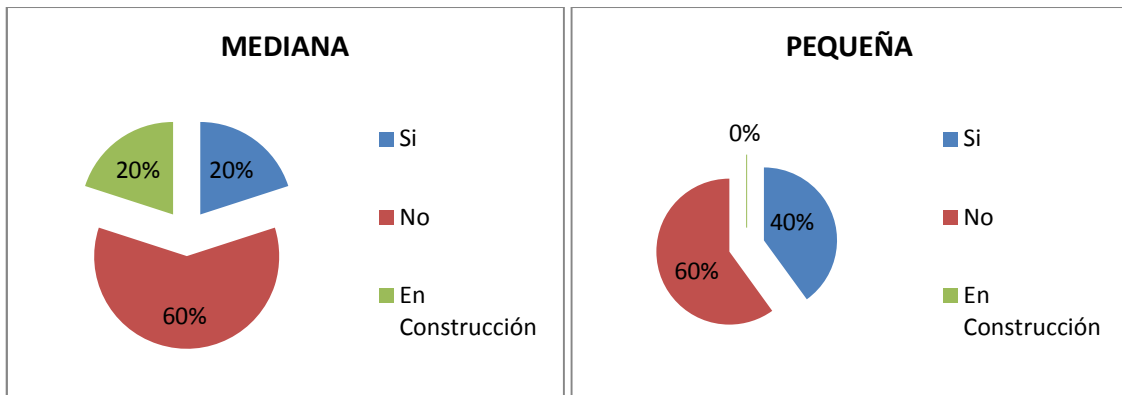
**Pregunta 5.1** *La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 15: Pregunta 5.1**

PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANA	PEQUEÑA
Si	20%	40%
No	60%	60%
En Construcción	20%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 1: Pregunta 5.1 Plan estratégico**

Fuente: Resultados encuesta

En las empresas pequeñas se observa que 40% posee un plan estratégico definido con misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias mientras que un 60% carece de este plan.

Las empresas medianas al igual que las pequeñas carecen de un plan estratégico en un 60% de los casos, tan solo 20% posee un plan estratégico claramente definido y el otro 20% de las empresas afirman tenerlo en construcción.

Al analizar los datos del total de las empresas observamos que el porcentaje de empresas que tienen un plan estratégico definido es apenas del 30%, el 60% carece del mismo y un 10% afirma tenerlo en proceso de construcción.

Parece ser que las pequeñas empresas tienden más que las medianas a estructurar un plan estratégico para el funcionamiento de su negocio, sin embargo en las

empresas medianas existen planes en proceso de construcción mientras que en las pequeñas no se observa esta tendencia lo que sugiere que medianas están en proceso de evolución y mejora.

Las PYMEs que parten de un plan estratégico proyectado de un plan de negocios definido tienden a mantenerse en el tiempo mientras que las que carecen de este tienden a restarle importancia lo que a futuro es perjudicial para su funcionamiento.

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

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

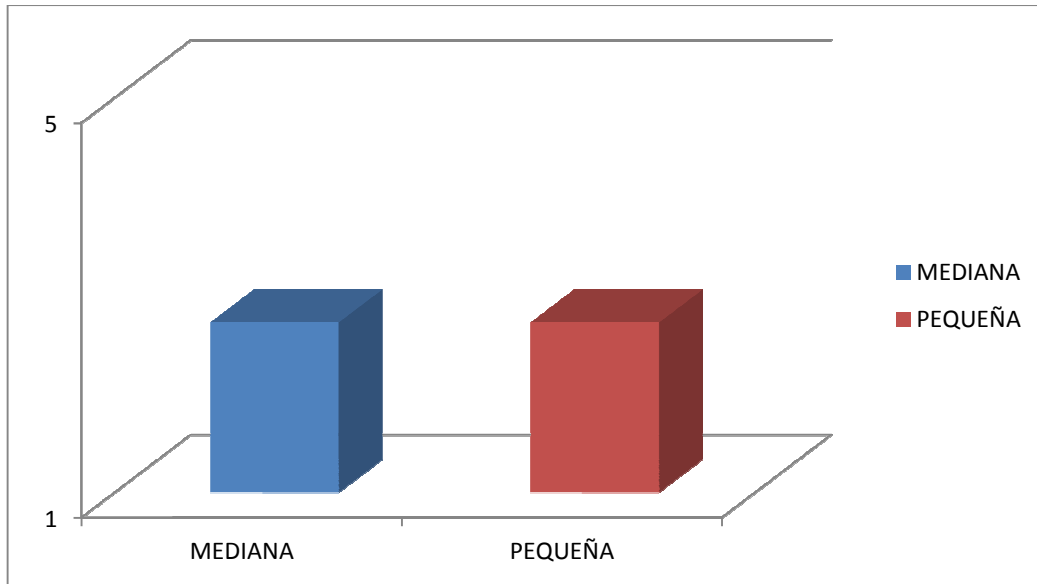
- Desconocido 1
- Poco conocido 2
- Conoce solo la gerencia 3
- Conoce la gerencia y el personal administrativo 4
- Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados 5

**Cuadro No. 16: Pregunta 5.2**

TIPO CIA.	No. EMPRESAS	PUNTAJE	PROMEDIO
MEDIANA	5	10	2
PEQUEÑA	5	10	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>2</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 2: Pregunta 5.2 Conocimiento del plan estratégico dentro de la empresa**



Fuente: Resultados encuesta

Se puede observar que el plan estratégico es poco conocido dentro de la organización tanto en las pequeñas como medianas empresas, el promedio obtenido es de  $2/5$  lo que indica un porcentaje de conocimiento del plan estratégico por los miembros de la organización de 40% lo que resta considerablemente el impacto de esta herramienta cuya difusión dentro de la organización debe ser prioritaria para su aprovechamiento.

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

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

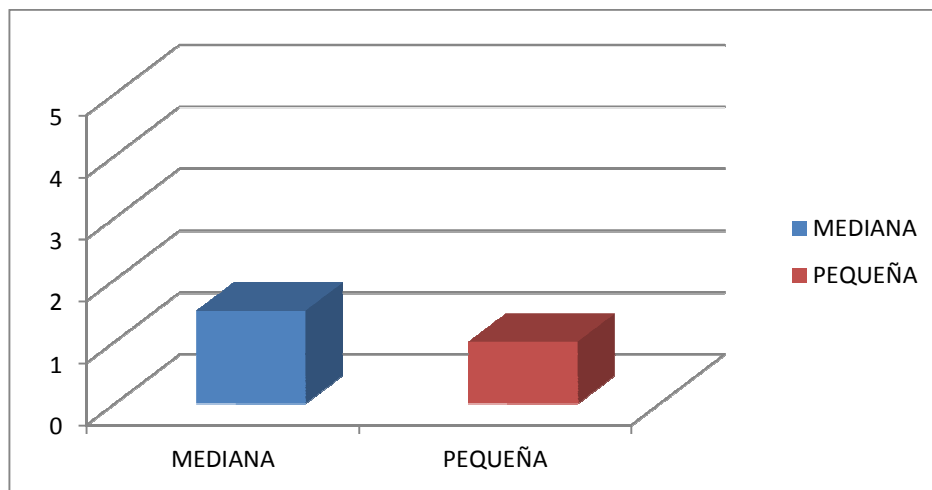
- Participan unos pocos 1
- Participan algunos 2
- Participa solo la gerencia 3
- Participa la gerencia y el personal administrativo 4
- Participan muchos 5

**Cuadro No. 17: Pregunta 5.3**

Tipo Cía.	Puntaje Participa.	Promedio	Porcentaje
MEDIANA	7	1,5	30%
PEQUEÑA	4	1	20%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 3: Pregunta 5.3 Participación en la elaboración del plan**



Fuente: Resultados encuesta

En la mediana empresa la calificación obtenida fue de 1,5/5 lo que significa que participan en la elaboración del plan estratégico unos pocos estableciendo un porcentaje del 30% de individuos del total de la empresa que participan en la elaboración de dicho plan.

Por otro lado en la pequeña empresa se obtuvo una calificación de tan solo 1/5 lo que refleja que un 20% de los individuos pertenecientes a la empresa participan activamente en la creación del plan estratégico; existe una diferencia de medio punto entre pequeñas y medianas empresas siendo las medianas la que obtienen una mayor calificación en general aunque el valor obtenido sea bajo.

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

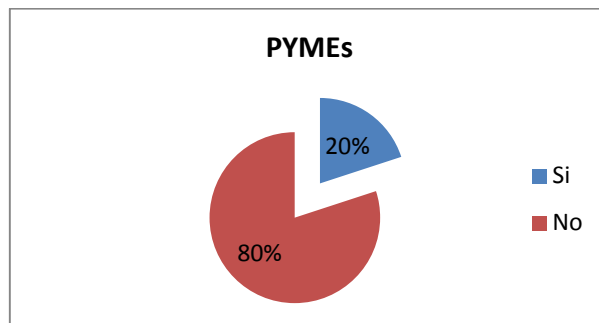
- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 18: Pregunta 5.4**

MEDIANA	Herramienta Evaluación	PEQUEÑA	Herramienta Evaluación
Si	20%	Si	20%
No	80%	No	80%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 4: Pregunta 5.4 Uso de herramientas para evaluación del plan estratégico**



Fuente: Resultados encuesta

Se observa que solo un 20% de las empresas hacen uso de alguna herramienta para la evaluación del plan estratégico y de las metas establecidas mientras que el restante 80% de las empresas no disponen de ninguna herramienta para la evaluación del plan lo que impide en gran medida evaluar el cumplimiento y desempeño de las actividades realizadas, por ende no existe una retroalimentación ni re direccionamiento hacia las metas establecidas en caso de una eventual desviación en los resultados obtenidos.

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

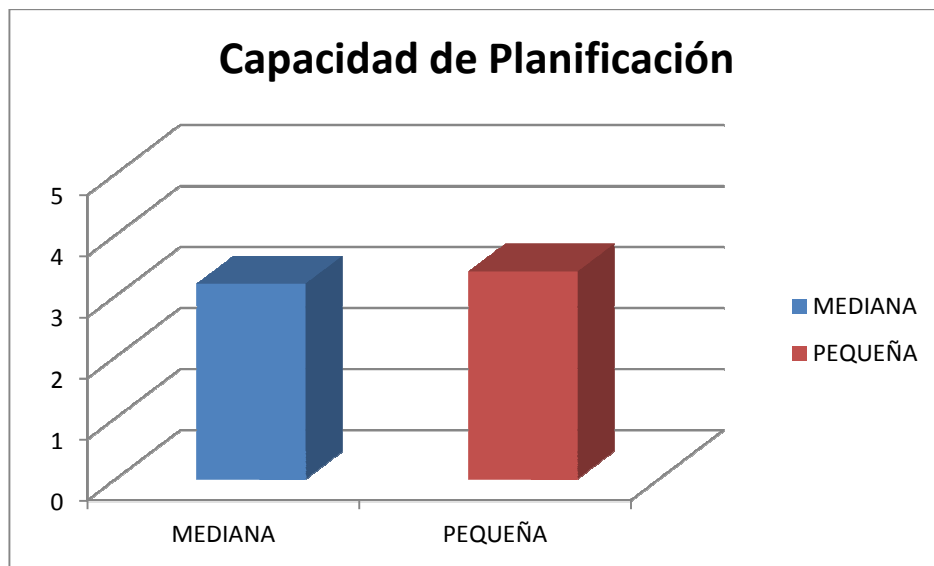
Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

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

**Cuadro No. 19: Pregunta 5.5**

Tipo Cía.	Puntaje	Capacidad de Planificación	Porcentaje
MEDIANA	16	3,2	64%
PEQUEÑA	17	3,4	68%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 5: Pregunta 5.5 Planificación L/P**

Fuente: Resultados encuesta

La Planificación Estratégica a largo plazo es indispensable para el desarrollo y supervivencia de las empresas puesto que permite desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados e identificar los recursos y las actividades necesarias para la implementación de dichas estrategias.

Es necesario tener en cuenta el entorno en el que se desenvolverá la empresa en el largo plazo y definir planes de contingencia ante eventuales cambios en el horizonte de planificación, de otra forma la empresa estaría navegando con rumbo incierto lo que para muchas PYMEs constituye el principio del fin, resultando en el fracaso de las empresas.

La encuesta indica que 66% del total de empresas planifican a largo plazo, obteniendo una calificación de 3.3/5, es decir que esta planificación se realiza ocasionalmente.

Las medianas empresas tienen mayor propensión hacia la planificación a largo plazo con respecto a las pequeñas, esto se debe principalmente a la capacidad de análisis y acceso a información relevante del entorno que los rodea.

La planificación estratégica permite a las PYMEs establecer el direccionamiento de la empresa; establece de manera clara y puntual el camino para lograr los objetivos que se desean conseguir, cómo y quién debe realizar las actividades necesarias para la consecución de las metas establecidas, de esta forma se logra sostenibilidad y sobrevivencia de la empresa a largo plazo.

**Pregunta 1.8** *¿Cómo es la distribución del capital de la empresa según su origen?*

*(La suma debe dar 100%)*

- a. *Privado Nacional*
- b. *Público*
- c. *Extranjero*

En la encuesta se consulta sobre la distribución del capital, como se muestra en el cuadro a continuación:

**Cuadro No. 20 pregunta 1.8 Distribución de capital según su origen**

ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. Cias	Porcentaje	No. Cias	Porcentaje
Privado Nacional	5	100%	5	100%
Público	0	0%	0	0%
Extranjero	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta

**Gráfico No. 6 distribución del capital según su origen**

Para las PYMEs la distribución del capital de la empresa según su origen es 100% privado nacional.

### **3.1.2 ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Según Heskett (1995, 17) “la relación cultura-resultados, relaciona una cultura “fuerte” con resultados excelentes. En todas las culturas fuertes, prácticamente todos los directivos comparten un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios” La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizacional de la PYMEs se analizan en las

preguntas 5.6 al 5.9 de la encuesta, los resultados para el subsector D1541 son los siguientes:

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

(Respuesta única)

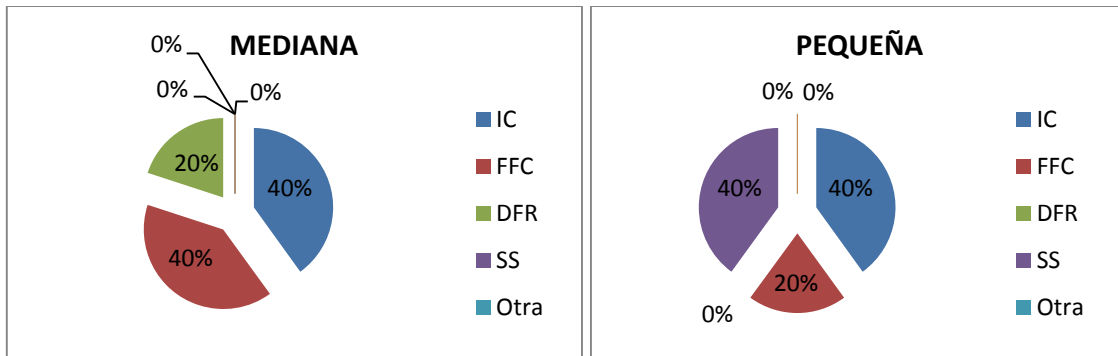
- **IC** Innovación y creatividad \_\_\_\_\_
- **FFC** Flexibilidad frente al cambio \_\_\_\_\_
- **DFR** Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) \_\_\_\_\_
- **SS** Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la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

**Cuadro No. 21: Pregunta 5.6**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. De Cías.	PORCENTAJE	No. De Cías.	PORCENTAJE
IC	2	40%	2	40%
FFC	2	40%	1	20%
DFR	1	20%	0	0%
SS	0	0%	2	40%
Otra	0	0%	0	0%
NSNC	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 7: Pregunta 5.6 Actitud y valores centrales de la empresa**



Fuente: Resultados encuesta

Se observa que la pequeña empresa en lo referente a la actitud y valores centrales el 40% afirma tener énfasis en el sentido social que puede cumplir la empresa, esto es importante puesto que demuestran estar conscientes de la responsabilidad social que tienen por ser parte del motor económico del país.

El 40% se inclina por la innovación y creatividad lo que denota el deseo por mejorar continuamente y el espíritu de competitividad que es un plus para diferenciarse del resto y obtener eventualmente una ventaja competitiva.

El 20% considera la flexibilidad frente al cambio como la opción que expresa de mejor manera su actitud y valores, algo interesante sobre todo en mercados como el ecuatoriano donde el entorno es variable principalmente el externo a la empresa.

En la empresa mediana 40% manifiesta su inclinación hacia la innovación y creatividad; 40% elige a la flexibilidad frente al cambio como la opción que mejor los identifica, superando de esta manera 2 a 1 a las empresas pequeñas en lo referente a la opción elegida lo que muestra la atención ante la variabilidad de los componentes del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Por otro lado, 20% eligen a la disposición frente al riesgo de experimentar nuevas oportunidades de negocios e inversiones, apuestan por la diversificación de actividades y atención hacia las oportunidades que el mercado ofrece, evidentemente asumiendo los riesgos implícitos de estas decisiones de inversión.

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

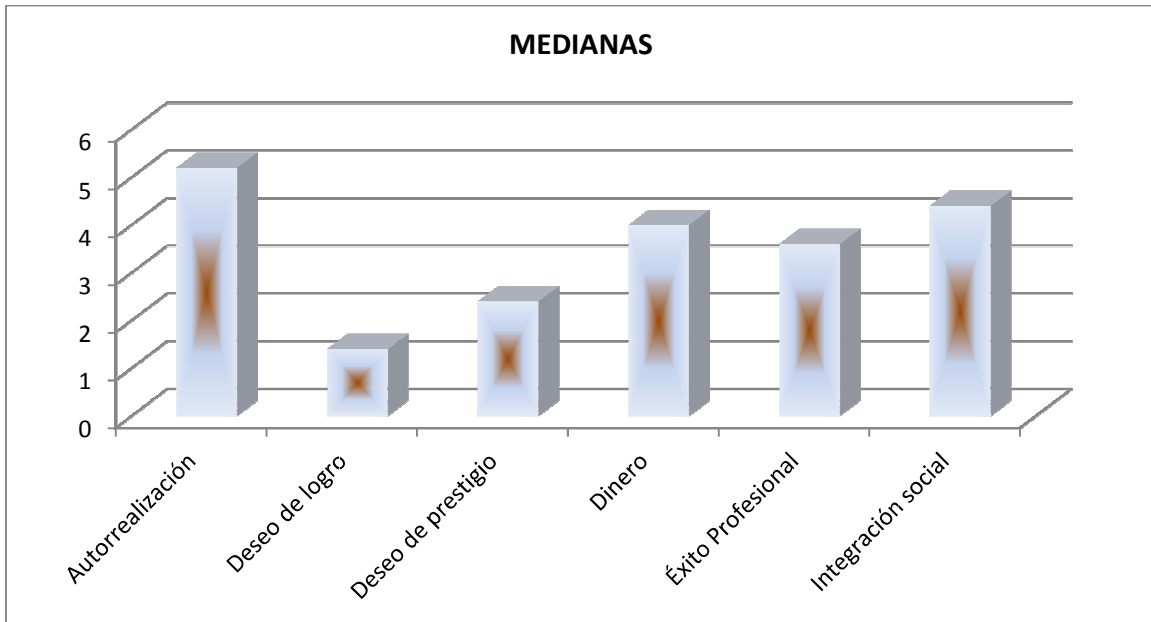
- Autorrealización \_\_\_\_\_
- Éxito profesional o promoción \_\_\_\_\_
- Deseo de logro \_\_\_\_\_
- Integración en grupo social \_\_\_\_\_
- Deseo de prestigio \_\_\_\_\_
- Dinero \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 22: Pregunta 5.7**

OBJETIVOS	MEDIANAS		OBJETIVOS	PEQUEÑAS	
	No. De Orden	Promedio		No. De Orden	Promedio
Autorrealización	26	5.2	Deseo de logro	12	2.4
Deseo de logro	7	1.4	Dinero	21	4.2
Deseo de prestigio	12	2.4	Éxito Profesional	15	3
Dinero	20	4	Autorrealización	19	3.8
Éxito Profesional	18	3.6	Deseo de prestigio	17	3.4
Integración social	22	4.4	Integración social	21	4.2

Fuente: Resultados encuesta

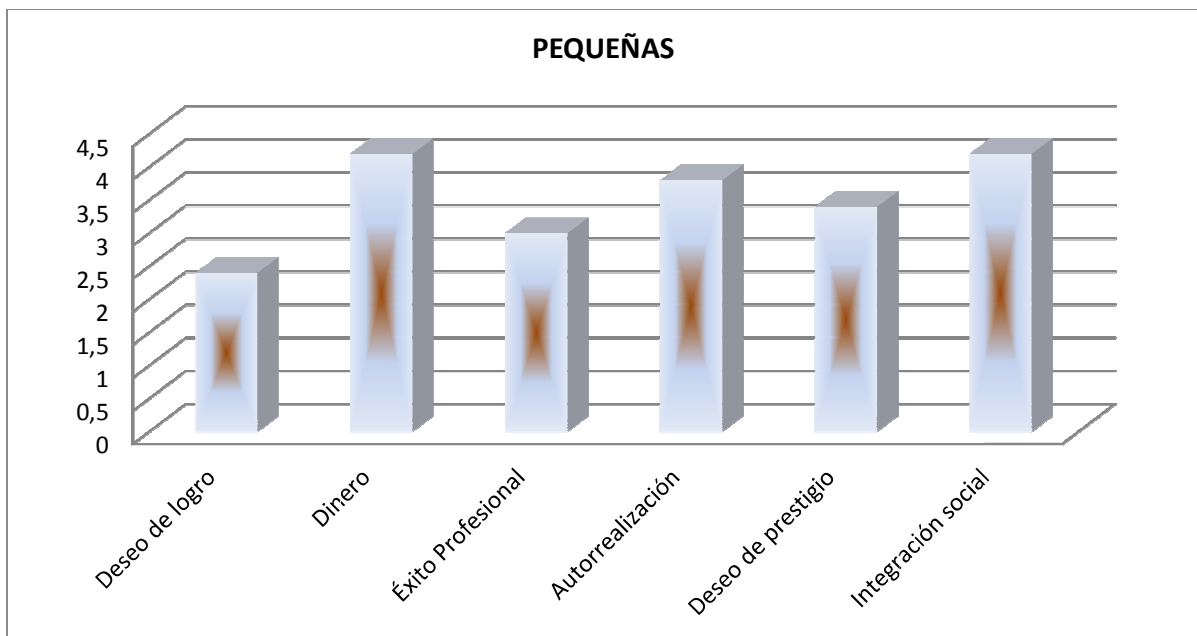
**Gráfico No. 8: Pregunta 5.7 Objetivos según su importancia**



Fuente: Resultados encuesta

En medianas se observa que el deseo de logro es el objetivo más importante para los empresarios con un puntaje de 1.4 seguido por el deseo de prestigio 2.4 y el éxito profesional 3.6, todos objetivos de carácter individual en el ámbito laboral. El objetivo dinero queda en cuarto lugar con un puntaje promedio de 4.

**Gráfico No. 9: Pregunta 5.7 Objetivos según su importancia**



Fuente: Resultados encuesta

En las pequeñas la situación es similar a las medianas donde el objetivo catalogado como deseo de logro tiene un puntaje promedio de 2.4 seguido por el éxito profesional con 3 y el deseo de prestigio con 3.4. La integración social y el dinero alcanzan un puntaje de 4.2

**Cuadro No. 23: Promedio Pregunta 5.7**

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROMEDIO</b>
1	Deseo de logro	1.9
2	Dinero	4.1
3	Autorrealización	4.5
4	Éxito Profesional	3.3
5	Deseo de prestigio	2.9
6	Integración social	4.3

Fuente: Resultados encuesta

Es innegable que el deseo de logro en las PYMEs analizadas es el objetivo de mayor importancia para los empresarios, es decir, la consecución de los objetivos propuestos, el logro de metas con las cuales se inició la empresa, independientemente de la rentabilidad que se genere dado que el objetivo dinero queda en cuarto lugar de seis posibles, esto muestra que muchas veces el dinero no lo es todo, aparentemente pesa más la noción del deber cumplido.

La autorrealización queda relegada en el último lugar en el nivel de importancia de objetivos considerados, puede deberse a que la autorrealización abarca un ámbito mucho más grande que el laboral, es más personal, reflejo de la sociedad en la que vivimos diferente a la del primer mundo donde muchas veces se prioriza el éxito profesional y monetario ante el bienestar familiar, esto último característico de las sociedades latinoamericanas.

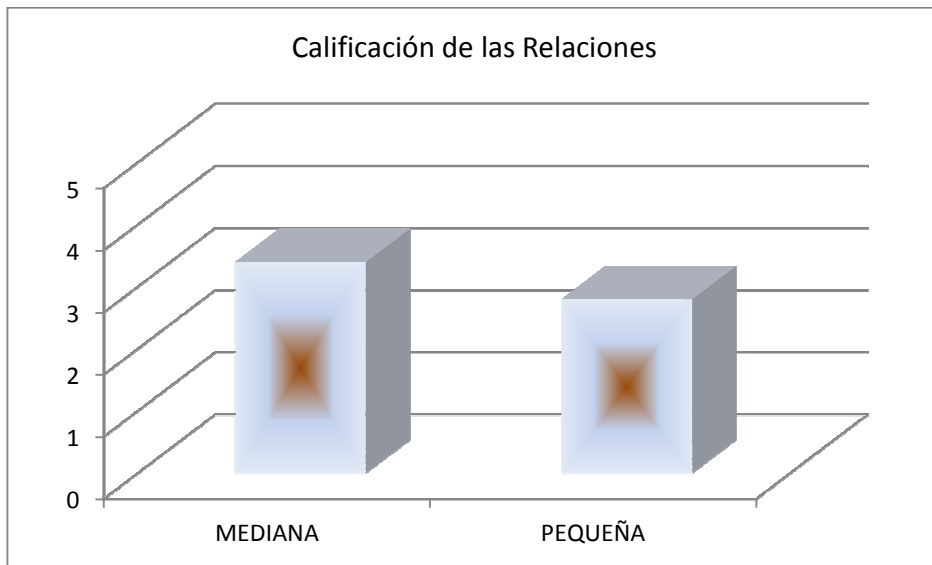
**Pregunta 5.8** De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 24: Pregunta 5.8**

Tamaño Cía.	Calificación de las Relaciones	Promedio
MEDIANA	17	3.4
PEQUEÑA	14	2.8

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 10: Pregunta 5.8 Relaciones Internas**



Fuente: Resultados encuesta

Según WAYNE MONDY (2005, 449) “Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización”. La calificación obtenida por las medianas empresas es de 3.4/5 lo que sugiere un ambiente aceptable dentro de la empresa que si bien no es el ideal permite un buen funcionamiento e interacción entre los miembros de la empresa.

La pequeña empresa pequeña arrojó un puntaje promedio de 2.8/5 menor a la de las empresas medianas, sigue siendo una calificación relativamente aceptable que una vez más no constituye un problema dentro de la empresa, pero que debe mejorar.

Es entendible que no se obtuviera un promedio mayor si tomamos en cuenta que la integración social (pregunta 5.7) no es uno de los objetivos que priman dentro de las empresas, a esto se suma la rivalidad que surge entre los individuos dentro de las organizaciones, siempre va a existir la competitividad y el deseo de escalar posiciones sin que esto repercuta en el trabajo de grupo en forma significativa.

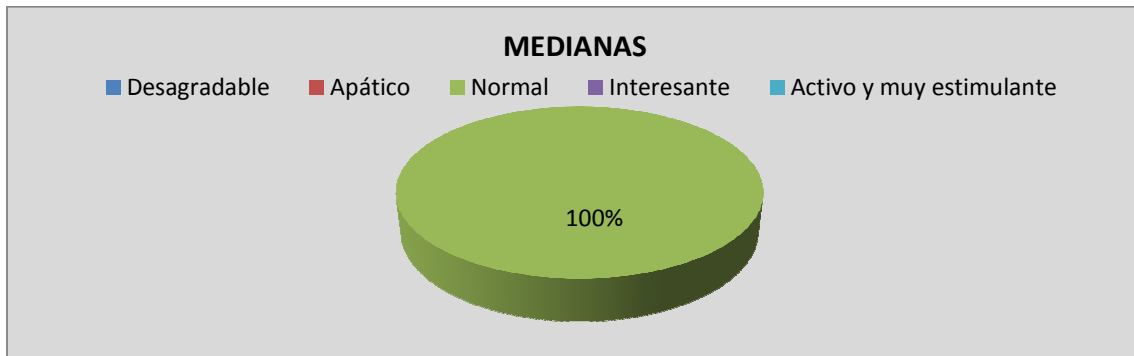
**Pregunta 5.9** *¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?*  
(Respuesta única)

- a. *Desagradable* \_\_\_\_
- b. *Apático* \_\_\_\_
- c. *Normal* \_\_\_\_
- d. *Interesante* \_\_\_\_
- e. *Activo y muy estimulante* \_\_\_\_

**Cuadro No. 25: Pregunta 5.9**

IMAGEN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Empresas	Porcentaje	No. De Empresas	Porcentaje
Desagradable	0	0%	0	0%
Apático	0	0%	0	0%
Normal	5	100%	2	40%
Interesante	0	0%	1	20%
Activo estimulante	0	0%	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

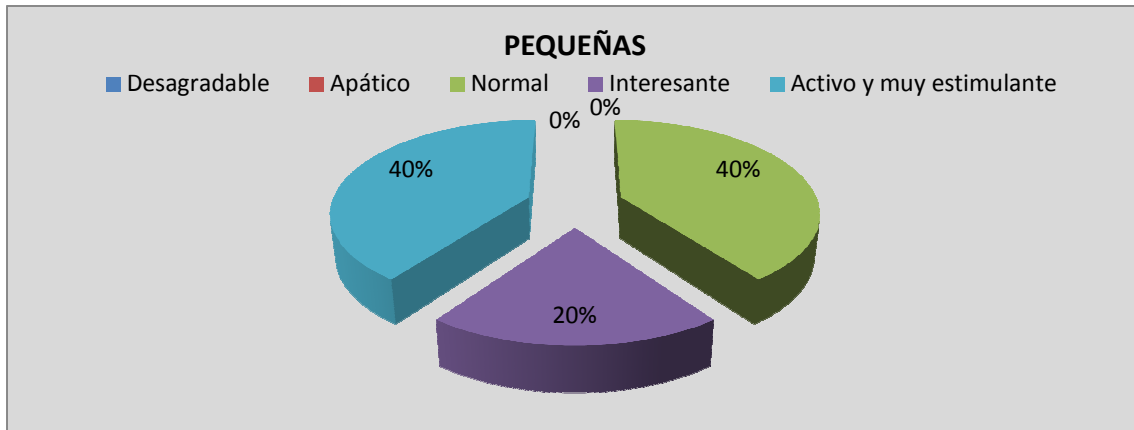
**Gráfico No. 11: Pregunta 5.9 Imagen clima organizacional**

Fuente: Resultados encuesta

En cuanto al clima organizacional se observa que las medianas empresas lo consideran normal, lo que evidencia la falta de interés y motivación dentro de las empresas donde simplemente se realizan las tareas de manera mecánica y rutinaria.

Se cumple con el objetivo planteado más no se genera valor agregado que estimule el deseo de mejorar y plantear nuevas ideas que podrían desembocar en desarrollo integral de la empresa y de los individuos que la conforman.

ETKIN (2007, 246) *“el concepto de clima como elemento de la gestión no es solamente un tema vinculado con los rendimientos o la eficacia en términos de productos, sino que hace a la preservación y desarrollo del potencial humano que sostiene a la organización, que la hace rutinaria o innovadora”*.

**Gráfico No. 12: Pregunta 5.9 Imagen clima organizacional**

Fuente: Resultados encuesta

En las empresas pequeñas se encuentra que 40% cataloga al clima organizacional como activo y muy estimulante lo que sugiere una relación mucho más estrecha entre los individuos que la conforman, se advierte de esta manera que el ambiente laboral es propicio para generación de valor agregado y alta interacción entre las personas lo que facilita el desarrollo de las actividades y por ende en el correcto funcionamiento de la empresa.

El 40% afirma tener un clima organizacional normal mientras que el 20% dice que el clima organizacional es interesante lo que sigue siendo bueno para la empresa. Es importante señalar que en ningún caso se seleccionaron las alternativas desagradable o apática como calificativo para el clima organizacional de la empresa.

### 3.1.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.

La calidad hace parte de los factores importantes para el éxito de la empresa. *CANELA* (2002, 16) “los procesos de certificación con sus consiguientes auditorias y revisiones periódicas, tanto de calidad como de medio ambiente y de seguridad laboral, han ido cobrando mayor importancia en la mayoría de empresas industriales”. Los componentes rechazados, las devoluciones de productos y los costos de garantía son factores ligados a la falta de calidad, estos aspectos se analizan en las preguntas 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos se muestran a continuación:

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

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

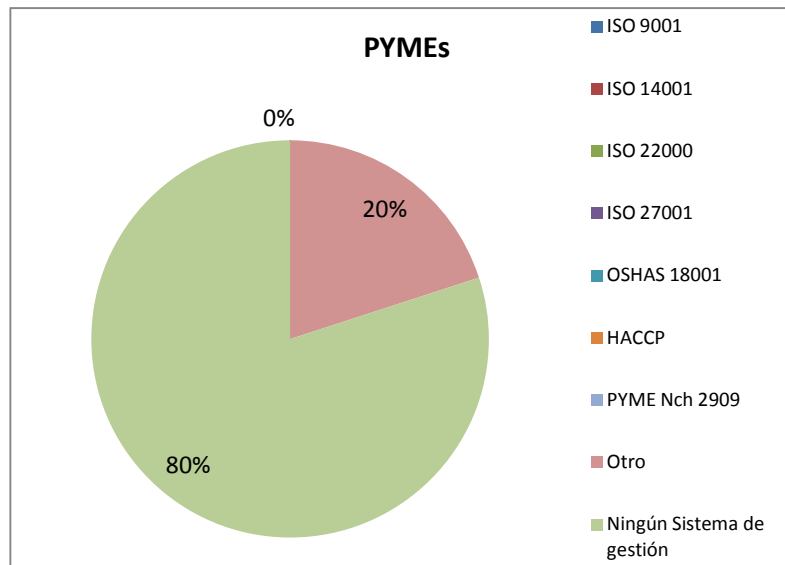
**Cuadro No. 26: Pregunta 5.10**

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No, Empresas	Porcentaje	No, Empresas	Porcentaje
ISO 9001	0	0%	0	0%
ISO 14001	0	0%	0	0%
ISO 22000	0	0%	0	0%
ISO 27001	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%
Otro	1	20%	1	20%
NSG	4	80%	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

En el cuadro No. 26 se observa que en lo referente a sistemas de gestión de calidad tanto la pequeña como mediana empresa se encuentran en una situación similar con porcentajes iguales por lo que el gráfico de las PYMEs refleja la situación de ambos tamaños de empresas.

**Gráfico No. 13: Pregunta 5.10 Sistemas de gestión de calidad**



Fuente: Resultados encuesta

El gráfico refleja que en las PYMEs no se cuenta con sistemas de gestión de calidad, salvo un 20% que afirma tener e implementar otro tipo de sistema de gestión de calidad.

El objetivo de una empresa competitiva es el de proveer un producto o servicio de calidad, a un precio competitivo y además asegurando la completa satisfacción del cliente. Por ende la calidad es parte de la concepción, pasando por la fabricación, el mercadeo y la distribución del producto o servicio.

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

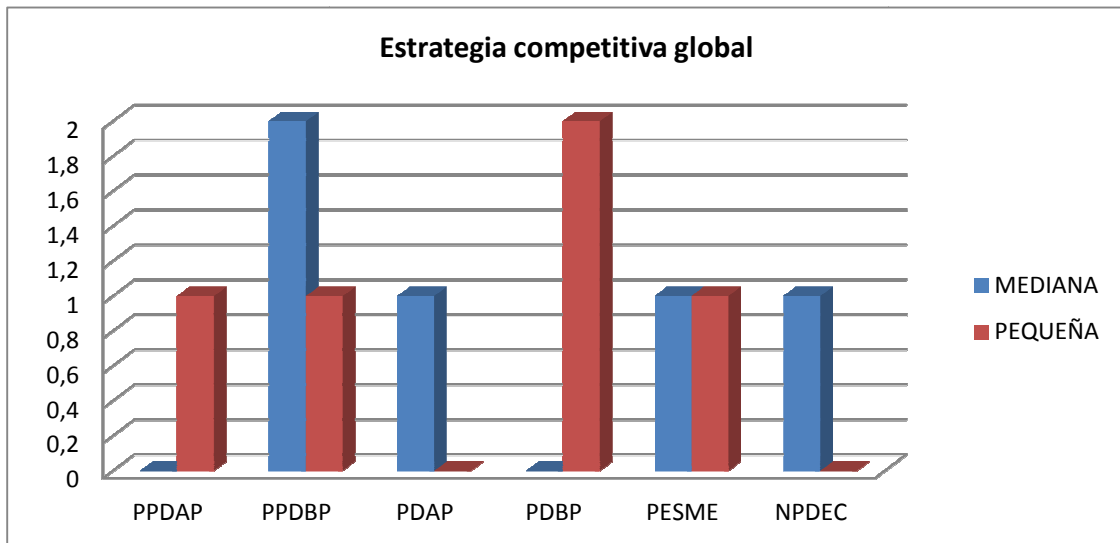
- **PPDAP** *Productos poco diferenciados de alto precio* \_\_\_\_\_
- **PPDBP** *Productos poco diferenciados de bajo precio* \_\_\_\_\_
- **PDAP** *Productos diferenciados de alto precio* \_\_\_\_\_
- **PDBP** *Productos diferenciados de bajo precio* \_\_\_\_\_
- **PESME** *Productos enfocados a segmentos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

**Cuadro No. 27: Pregunta 6.1**

TIPO DE CÍA.(%)	ESTRATEGIA COMPETITIVA GLOBAL					
	PPDAP	PPDBP	PDAP	PDBP	PESME	NPDEC
MEDIANA	-	40%	20%	-	20%	20%
PEQUEÑA	20%	20%	-	40%	20%	-

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 14: Pregunta 6.1Estrategia competitiva**



Fuente: Resultados encuesta

En las medianas empresas prima la estrategia competitiva global de productos poco diferenciados de bajo precio (PPDBP) con un 40% mientras que en las pequeñas empresas el porcentaje es del 20%.

Por otro lado la estrategia de productos diferenciados de alto precio (PDAP) el porcentaje obtenido por parte de las medianas empresas es 20%, las pequeñas empresas no aplican esta estrategia.

La pequeña empresa apuesta en un 40% a los productos diferenciados de bajo precio (PDBP) como estrategia predominante, las medianas empresas por otro lado no mencionan dicha estrategia.

Tanto a la pequeña como a la mediana empresa le corresponde el 20% a productos enfocados a segmentos de mercado específicos (PESME) como estrategia a competitiva, 20% de las empresas pequeñas se direccionan hacia la estrategia de productos poco diferenciados de alto precio (PPDAP) siendo éstas las únicas que seleccionan al precio como estrategia competitiva global dentro de su negocio, las empresas medianas no aplican esta estrategia. El restante 20% de las empresas medianas no puede definir una estrategia concreta.

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

- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) *La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta*

que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. \_\_\_\_\_

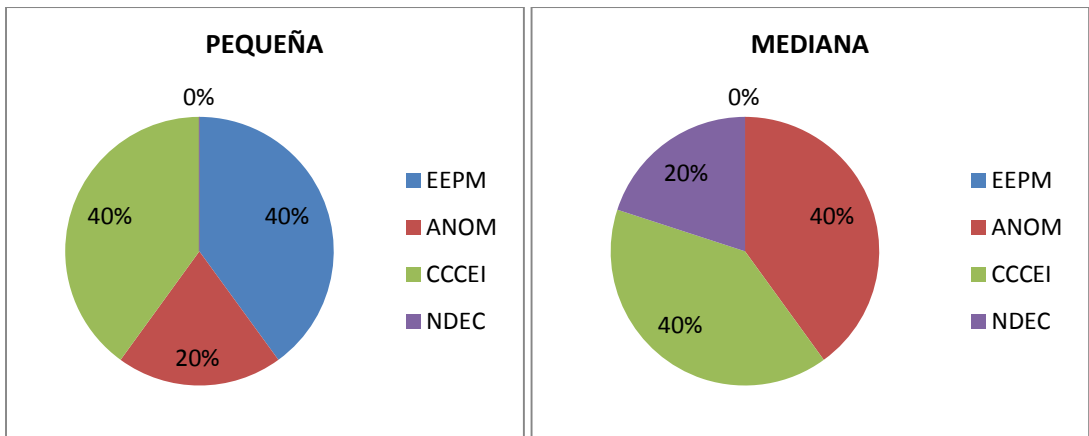
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) *La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa.* \_\_\_\_\_
- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) *La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación.* \_\_\_\_\_
- **NDEC** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) *La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre.* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 28: Pregunta 6.2**

RASGOS	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. Empresas	Porcentaje	No. Empresas	Porcentaje
EEPM	0	0%	2	40%
ANOM	2	40%	1	20%
CCCEI	2	40%	2	40%
NDEC	1	20%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 15: Pregunta 6.2 Estrategias utilizadas**



Fuente: Resultados encuesta

Las medianas empresas están 40% atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), 40% combina un control del coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI) y 20% (NDEC) no desarrolla una estrategia consistente.

En las pequeñas el 40% tienen estrategia de enfoque producto mercado (EEPM), otro 40% combina un control del coste y la eficiencia con la innovación (CCCEI) y el restante 20% no desarrolla una estrategia consistente (NDEC).

La estrategia de enfoque producto mercado es la opción que ocupa el primer lugar en las Pymes para lo cual es necesario estar atento a los cambios en el entorno y de sus competidores, manteniéndose actualizados que si bien no es constante en el tiempo, permite innovar los procesos si fuese necesario, esta estrategia podría funcionar pero limita la capacidad de crecimiento de la empresa hacia nuevos mercados y líneas de productos.

La opción que ocupa el segundo lugar tiene que ver con la estrategia de estar atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado.

Esta estrategia implica asumir mayores riesgos, de esta manera se podrá lograr mayores beneficios por lo tanto es indispensable un alto grado de compromiso con la planificación estratégica que comprende entre otros aspectos el análisis del mercado y su entorno como dice DAFT (2007, 69) *“La estrategia es un factor importante que afecta el diseño organizacional. El énfasis que se le da a la eficiencia y al control en comparación con la flexibilidad y el aprendizaje está*

determinado por las circunstancias de la estrategia, el entorno, el tamaño y el ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional”.

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

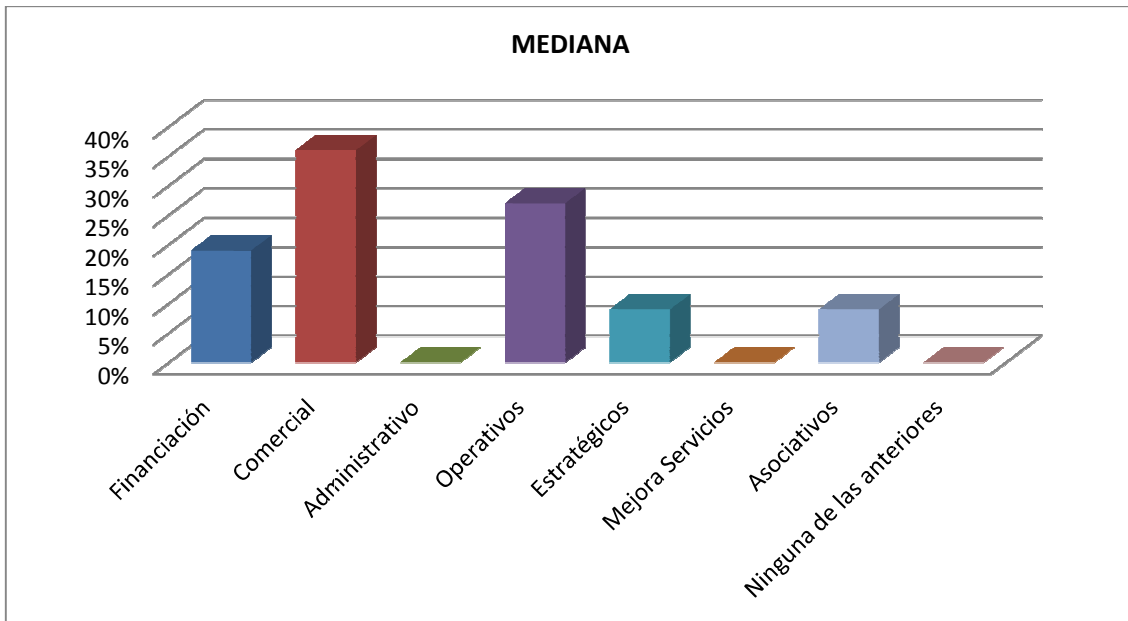
- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) \_\_\_\_\_
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento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

**Cuadro No. 29: Pregunta 6.3**

ALIANZAS ESTRATEGICAS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	respuestas	Porcentaje	respuestas	Porcentaje	TOTAL	PYMEs(%)
Financiación	2	19%	2	19%	4	18%
Comercial	4	36%	3	27%	7	32%
Administrativo	0	0%	0	0%	0	0%
Operativos	3	27%	1	8%	4	18%
Estratégicos	1	9%	1	8%	2	9%
Mejora Servicios	0	0%	2	19%	2	9%
Asociativos	1	9%	2	19%	3	14%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

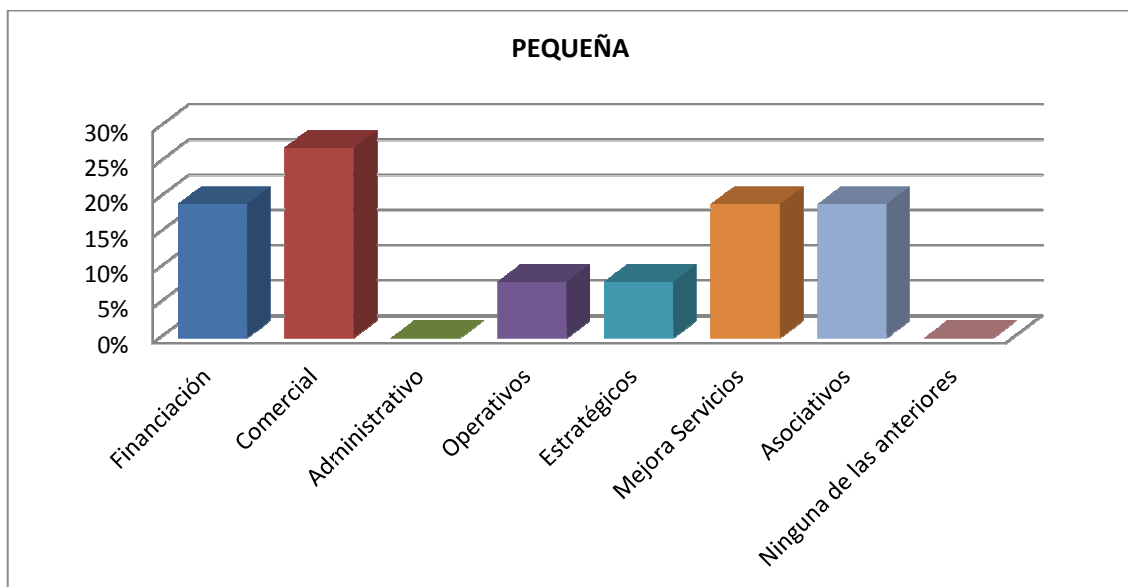
Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 16: Pregunta 6.3 Mediana empresa



Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 17: Pregunta 6.3 Pequeña empresa



Fuente: Resultados encuesta

La estrategia comercial motiva al 36% de empresas medianas y 27% de empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas, la estrategia administrativa no es considerada por las empresas, la estrategia operativa motivaría al 27% de las medianas empresas y al 8% de las pequeñas.

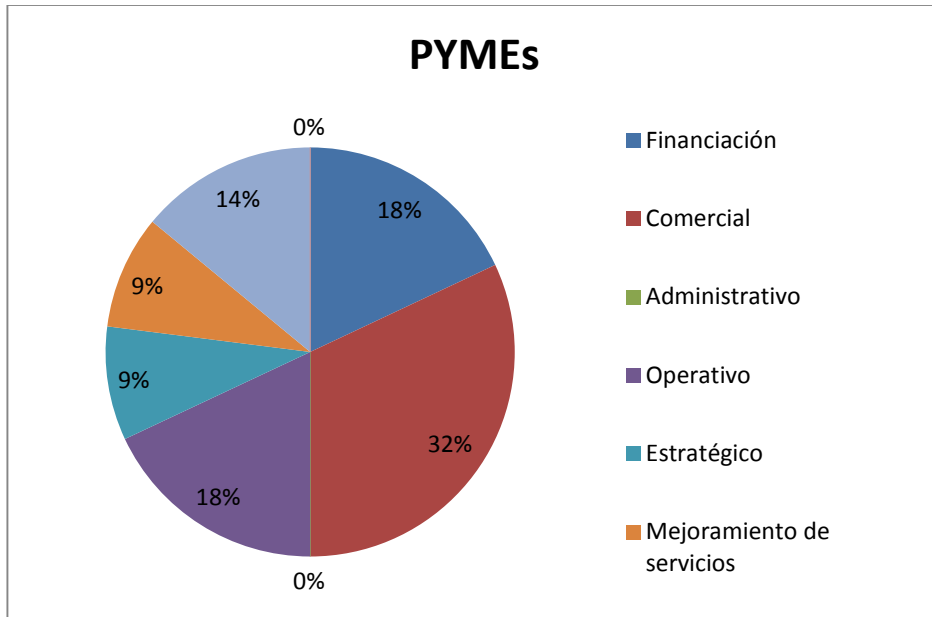
La estrategia de financiación para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera motivarían a 19% de las empresas medianas al igual que a las empresas pequeñas. En tanto que la mejora de servicios al 19% en las pequeñas mientras que a las empresas medianas esta estrategia no los motivaría. La estrategia asociativa tiene importancia de 9% en la mediana empresa y un 19% en la pequeña.

**Cuadro No. 30: Promedio pregunta 6.3 para el total de PYMEs**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>MEDIANA(respuestas)</b>	<b>PEQUEÑA(respuestas)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PYMEs(%)</b>
Financiación	2	2	4	18%
Comercial	4	3	7	32%
Administrativo	0	0	0	0%
Operativo	3	1	4	18%
Estratégico	1	1	2	9%
Mejoramiento de servicios	0	2	2	9%
Asociativos	1	2	3	14%
Ninguna de las anteriores	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 18 Pregunta 6.3 Estrategias



El gráfico No. 18, da en totales los porcentajes que cada estrategia obtuvo en el grado de motivación para lograr alianzas estratégicas, podemos inferir que la estrategia comercial es la que en mayor proporción motivaría a las PYMEs para entablar alianzas con 32%, seguida de la estrategia de financiación y operativa con el 18% cada una. Estas estrategias son las que mayormente se aplican en el subsector D1541.

Es importante tener en cuenta las alianzas estratégicas como impulsores del crecimiento de la empresa, el pertenecer a cámaras, asociaciones empresariales, brinda a las PYMEs mayores oportunidades de desarrollo por las facilidades que estas organizaciones brindan.

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

(Respuesta única)

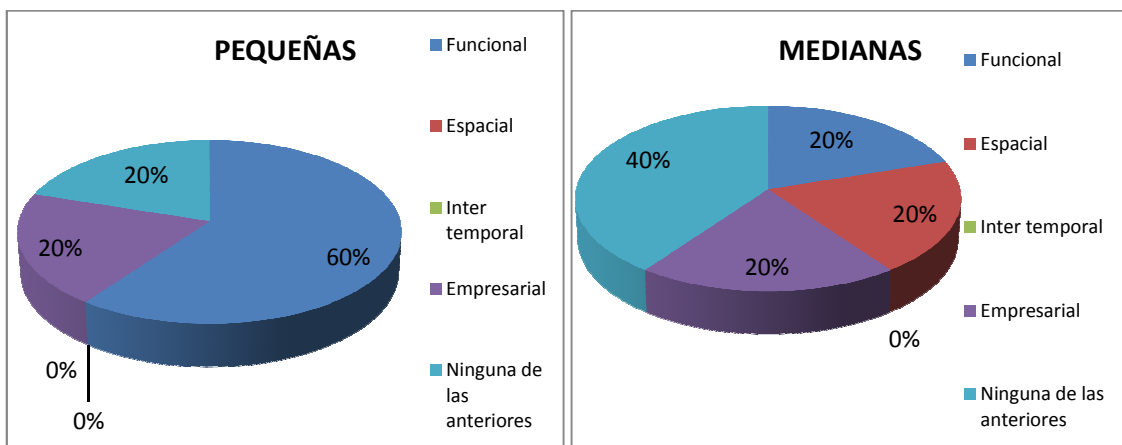
- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento \_\_\_\_\_
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal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

**Cuadro No. 31: Pregunta 6.4**

OPCIONES DE INTEGRACION	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
Funcional	1	20%	3	60%	4	40%
Espacial	1	20%	0	0%	1	10%
Inter temporal	0	0%	0	0%	0	0%
Empresarial	1	20%	1	20%	2	20%
Ninguna de las anteriores	2	40%	1	20%	3	30%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 19: Pregunta 6.4 Opciones de Integración**



Fuente: Resultados encuesta

La opción de integración funcional es aplicada por un 20% en la mediana empresa, mientras que la pequeña empresa representa el 60% siendo la opción preponderante en la pequeña empresa.

La opción de integración espacial es tomada por 20% de las medianas empresa y es nula en las pequeñas empresas; por la opción de integración ínter temporal no optaron ni pequeñas ni medianas empresas, la opción de integración empresarial representa 20% tanto para las pequeñas como medianas empresas.

La opción “ninguna de las anteriores” fue elegida por 20% de las pequeñas empresas y 40% de las medianas, lo que sugiere que no existe integración funcional de ningún tipo.

Para el total de las PYMEs encuestadas reflejadas en el Cuadro No. 31 la opción de integración funcional es elegida con 40% de aceptación considerando dentro de ésta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento tanto de materias primas como de productos terminados, enfocada más hacia el manejo operativo.

30% no aplica ningún tipo de opción de integración, algo que definitivamente llama la atención puesto que la asociatividad entre empresas y la integración de las actividades de producción, operativas o administrativas y comerciales son favorables para el crecimiento de los resultados de la empresa.

La opción de integración empresarial con 20% de aceptación, comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros, este tipo de integración esta enfocada hacia el mercadeo con entradas y salidas de efectivo.

Las PYMEs optan por la integración espacial en 10% de los casos relacionando proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes. Esta es una integración vertical de todo el proceso de producción.

**Pregunta 6.5** *¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?*  
(Respuesta única)

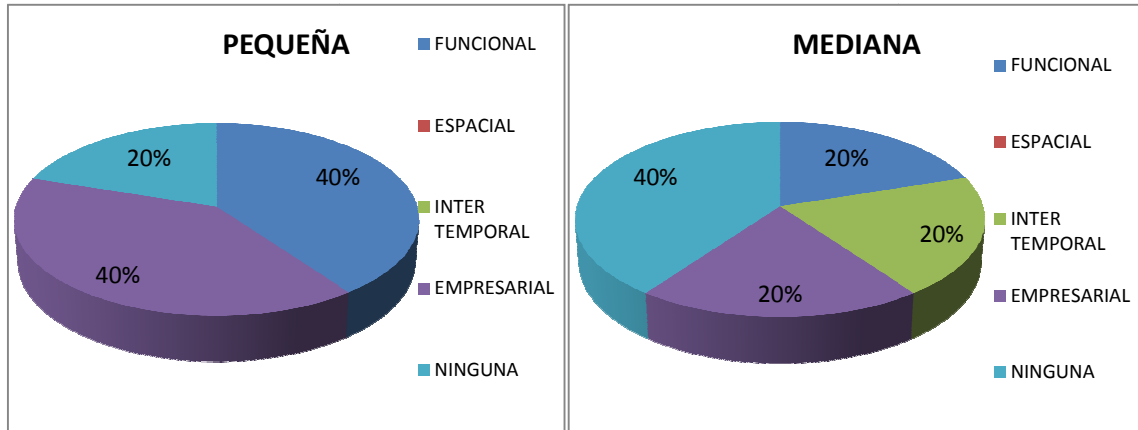
- *La integración funcional* \_\_\_\_\_
- *La integración espacial* \_\_\_\_\_
- *La integración inter temporal* \_\_\_\_\_
- *La integración empresarial* \_\_\_\_\_
- *Ninguna de las anteriores* \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 32: Pregunta 6.5**

OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
FUNCIONAL	1	20%	2	40%	3	30%
ESPACIAL	0	0%	0	0%	0	0%
INTER TEMPORAL	1	20%	0	0%	1	10%
EMPRESARIAL	1	20%	2	40%	3	30%
NINGUNA	2	40%	1	20%	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 20: Pregunta 6.5 Opciones Integración L/P



Fuente: Resultados encuesta

La pequeña empresa en los próximos cinco años se inclinará por la integración funcional en 40%, la estrategia empresarial también con 40%, mientras que el restante 20% afirma no tener planificado seguir ningún tipo de integración.

La mediana empresa en los próximos cinco años tomaría la opción de la integración funcional con 20%, otro 20% optaría por la integración empresarial y 20% se inclina por la integración inter-temporal.

Es preocupante que 40% de las medianas empresas no considera necesario aplicar ningún tipo de integración para los próximos 5 años; la integración promueve la capacidad de reacción ante cambios en el entorno y genera conexiones respondiendo a dichos cambios de una manera más ágil y eficiente. Para las PYMEs la integración tanto empresarial como funcional es la que se aplicara en mayor medida, 30% cada una.

### 3.1.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES

**Pregunta 4.1** ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?  
(Respuesta única)

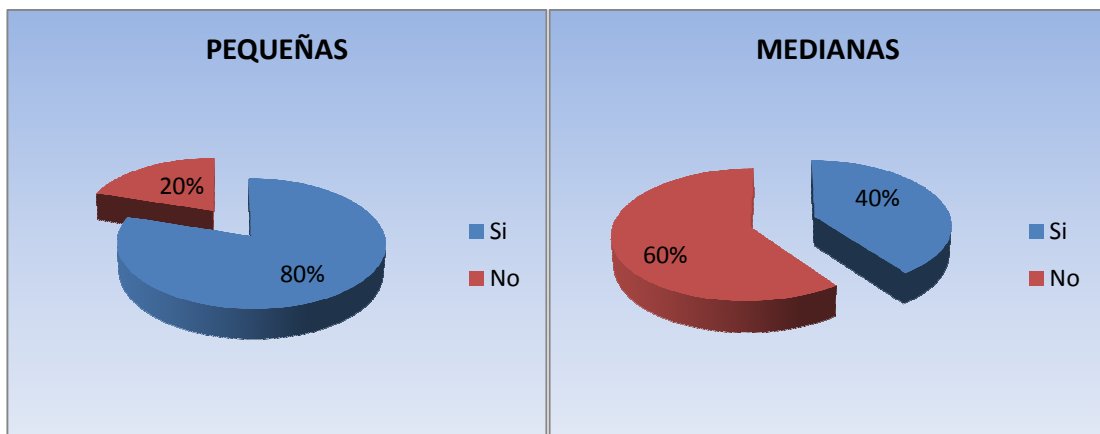
- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 33: Pregunta 4.1**

OPCIONES	MEDIANA	Porcentaje	PEQUEÑA	Porcentaje	PYMES	
	No. De Cías.		No. De Cías.		Total	porcentaje
Si	2	40%	4	80%	6	60%
No	3	60%	1	20%	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 21: Pregunta 4.1 Inversión publicidad**



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto a inversión en publicidad se refiere el 80% de las empresas pequeñas afirman asignar parte de sus recursos hacia la inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; mientras que 40% de las empresas medianas lo hace.

Del total de PYMEs el 60% invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas.

Tomando en cuenta las características particulares de cada empresa, la publicidad puede encaminarse a llamar la atención del cliente y aumentar las ventas de un producto, dar mayor servicio y aumentar las ventas o también puede estar orientado a crear una buena imagen.

En cualquiera de estos casos, el empresario puede identificar objetivos específicos destinados a satisfacer las necesidades de su empresa en particular.

De acuerdo a GARCIA (2001, 20) *“La publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar o influir en su compra o aceptación”* En general la publicidad tiene dos objetivos; uno que consiste en promover el conocimiento y venta de los bienes o servicios de la empresa y otro, ayudar a construir una imagen.

La eficacia de los medios de publicidad depende de su concepción, presentación y difusión por lo que debe emplearse a profesionales; muchas pequeñas y medianas empresas realizan o conciben su publicidad internamente con el objeto de minimizar los costos, sin embargo esta política no es rentable en la mayoría de casos, ya que la publicidad mal estructurada no genera los resultados esperados.

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

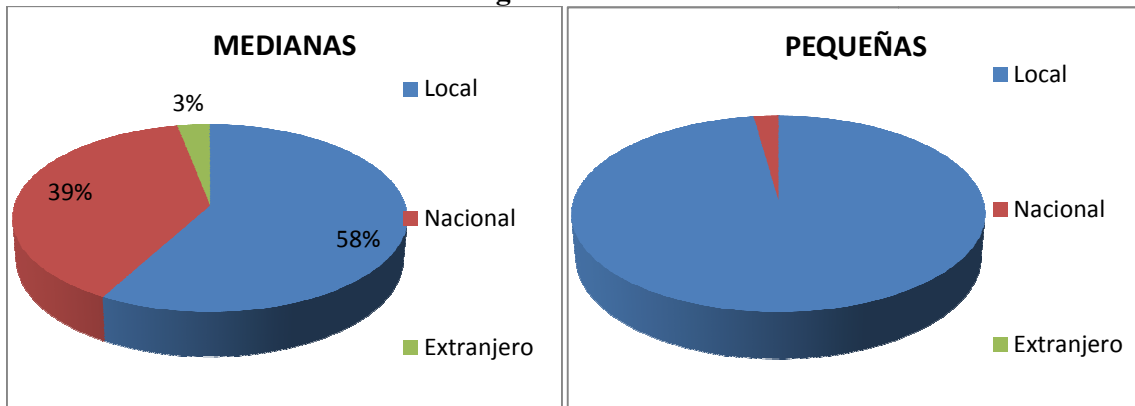
- a) Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)  
 b) Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)  
 c) Mercado extranjero \_\_\_\_\_ (%)

**Cuadro No. 34: Pregunta 4.2**

MERCADOS	MEDIANAS	PEQUEÑAS
Local	58%	97.8%
Nacional	39%	2.2%
Extranjero	3%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 22: Pregunta 4.2 Destino de Mercados**



Fuente: Resultados encuesta

El 97.8% de las ventas de las pequeñas empresas fueron destinadas al mercado local, entendiéndose a este como la ciudad, provincia o región, en este caso la ciudad de Quito y sus alrededores, y tan solo un 2.2% del total de ventas de las pequeñas empresas se destinaron al mercado nacional (Ecuador).

Las empresas medianas tienen mayor enfoque en el mercado local con 58%, 39% de las ventas se destinan al mercado nacional y 3% fueron exportaciones.

Es evidente la relación que existe entre el tamaño de la empresa y sus posibilidades de acceder a nuevos mercados, puesto que la capacidad de producción aumenta a medida que se incrementa el tamaño de las empresas y, evidentemente, se necesitan más mercados y más grandes para la comercialización de los productos ofertados.

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

(Respuesta única)

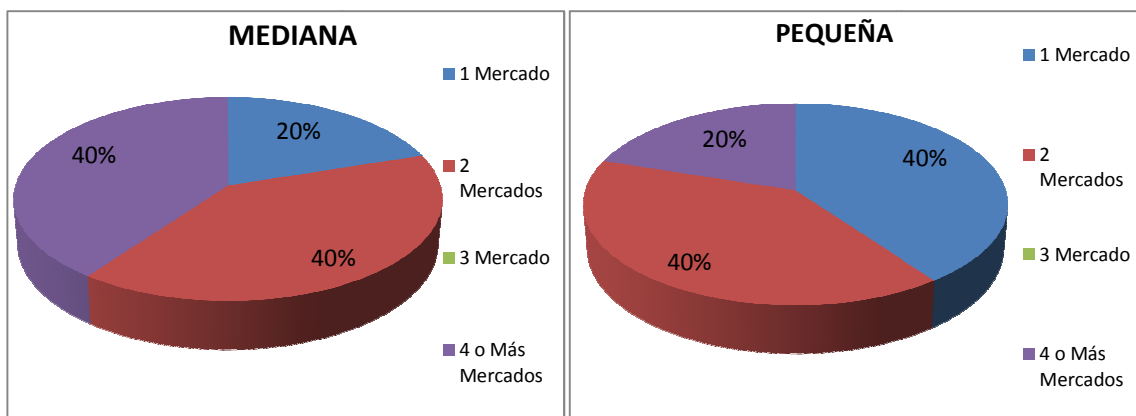
- 1 solo mercado \_\_\_\_\_
- 2 mercados \_\_\_\_\_
- 3 mercados \_\_\_\_\_
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 35: Pregunta 4.3**

CANT. MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
1 Mercado	1	20%	2	40%	3	30%
2 Mercados	2	40%	2	40%	4	40%
3 Mercado	0	0%	0	0%	0	0%
4 o Más Mercados	2	40%	1	20%	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 23 Pregunta 4.3 Mercados destino



Fuente: Resultados encuesta

En la mediana empresa 40% comercializa sus productos en 4 o más mercados, 40% en 2 mercados y 20% destina sus ventas a un solo mercado.

En las pequeñas empresas se observa que 40% destina sus ventas en un solo mercado, otro 40% se enfoca en 2 mercados y el restante 20% se comercializa sus productos en 4 o más mercados.

Las PYMEs destinan 40% de sus ventas a 2 mercados, a uno o 4 o más mercados 30% respectivamente.

### 3.1.5 RECURSOS FINANCIEROS

Para tener una idea del estado financiero de la empresa se debe analizar la estructura financiera, esta se define como “la composición de los recursos financieros que la empresa posee en un momento determinado y que pueden ser tanto propios como ajenos.”

MAQUEDA (1992, 30) También es importante tener en cuenta su temporalidad es decir si estos son exigibles a corto o largo plazo.

El balance, la cuenta de resultados y otros estados contables representan la estructura financiera de la empresa. Lo referente a los recursos financieros se encuentra en las preguntas 8.1 a 8.3.

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

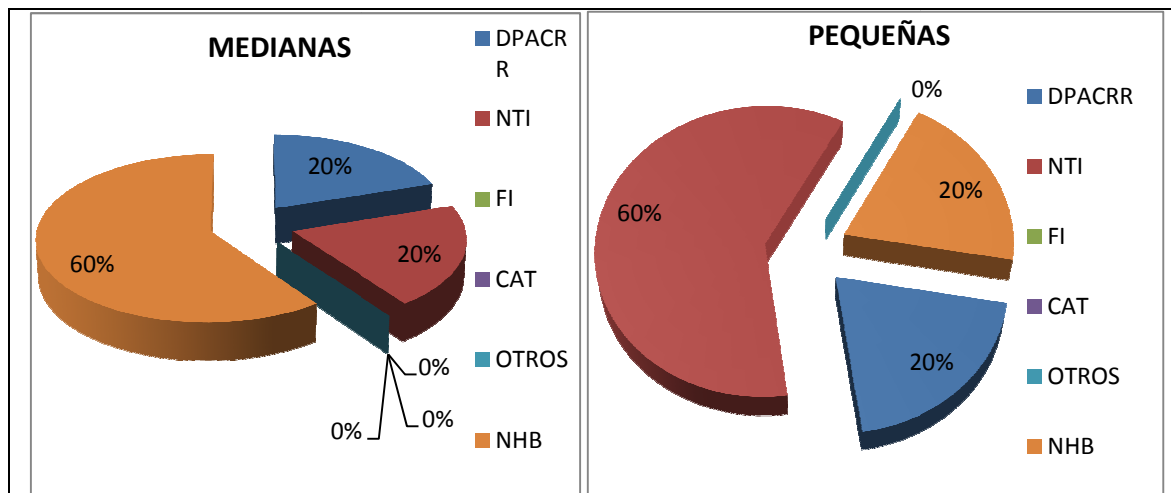
- **DPACRR** Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos \_\_\_\_\_
- **NTI** Nivel de las tasas de interés \_\_\_\_\_
- **FI** Falta de información \_\_\_\_\_
- **CAT** Costos administrativos de transacción \_\_\_\_\_
- **Otros** \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- **No HB** No hay barreras \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 36: Pregunta 8.1**

BARRERAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	total	Porcentaje
DPACRR	1	20%	1	20%	2	20%
NTI	1	20%	3	60%	4	40%
FI	0	0%	0	0%	0	0%
CAT	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS	0	0%	0	0%	0	0%
NHB	3	60%	1	20%	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 24: Pregunta 8.1 Barrera créditos Bancarios



Fuente: Resultados encuesta

Las pequeñas empresas muestran que el nivel de las tasas de interés es el principal obstáculo para poder acceder a créditos en las entidades financieras con 60%, 20% afirma que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos y el restante 20% dicen que no tienen ningún obstáculo para acceder a créditos bancarios.

En las medianas empresas 60% afirman no tener ningún obstáculo para acceder a créditos bancarios, 20% manifiesta que su obstáculo es el nivel de las tasas de interés, y el otro 20% que la dificultad radica en los requisitos rígidos establecidos por las entidades financieras.

Para las PYMEs el mayor obstáculo radica en el nivel de las tasas de interés con 40%, 40% afirma no tener problemas para acceder al crédito.

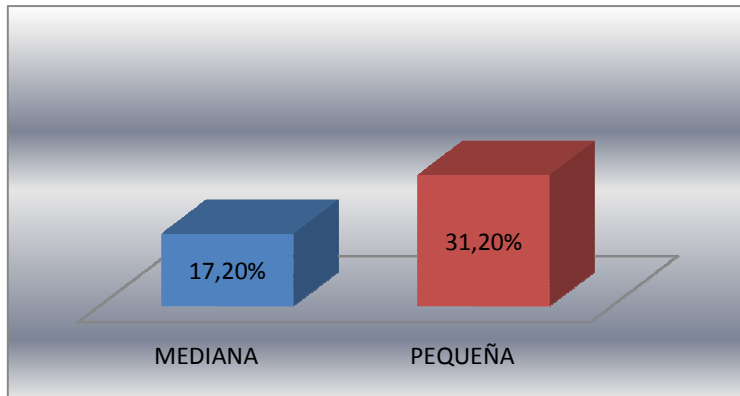
**Pregunta 8.2** *Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? \_\_\_\_\_%*

**Cuadro No. 37: Pregunta 8.2**

TIPO CIA	TOTAL	No. DE CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
MEDIANA	0.86	5	17.2%
PEQUEÑA	1.56	5	31.2%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 25: Pregunta No. 8.2 Nivel de endeudamiento promedio**



Fuente: Resultados encuesta

MAQUEDA (1992, 32) “La estructura del activo como del pasivo están condicionadas por las necesidades técnicas estratégicas derivadas de la política general de la empresa, la composición y volumen de ambas estructuras estarán configuradas en la política financiera.” El nivel de endeudamiento es un índice financiero que muestra la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, es decir que mientras mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero obtenido a través del financiamiento para generar ganancias, en otras palabras la cantidad de recursos ajenos a la empresa con la que se cuenta

para generar ingresos, evidentemente este capital genera un costo inherente, conocido como costo financiero, que en estos casos serian los intereses a pagar.

Los datos obtenidos muestran que los activos de las empresas medianas del sector D1541, están financiados en 17.2% con recursos ajenos a la empresa, y 31.2% en el caso de las pequeñas.

El endeudamiento promedio del total de empresas es de 24.2% lo cual es aceptable en nuestro medio, indica que el 75.8% de los activos son financiados con recursos propios.

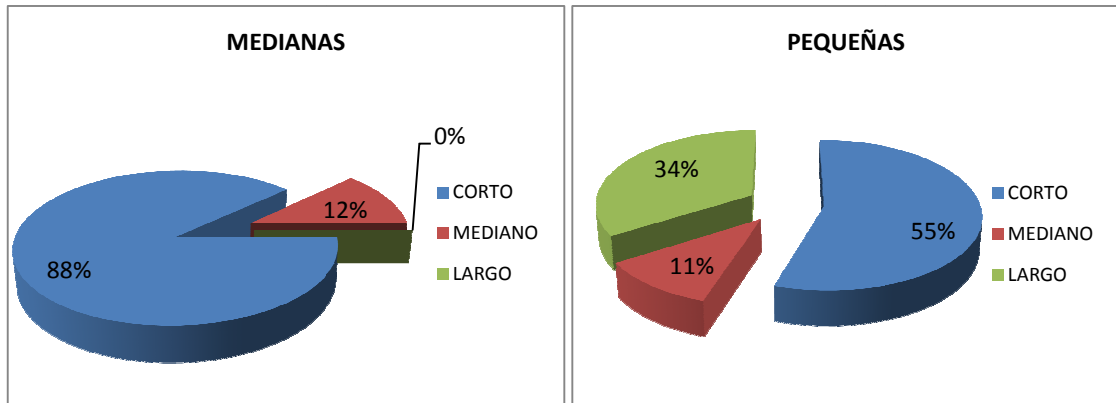
**Pregunta 8.3** Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

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

**Cuadro No. 38: Pregunta 8.3**

PLAZO DEL ENDEUDAMIENTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	0.76	88%	1.26	55%
MEDIANO	0.1	12%	0.25	11%
LARGO	0	0%	0.8	34%
<b>TOTAL</b>	<b>0.86</b>	<b>100%</b>	<b>2.31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 26 Pregunta 8.3 Plazo del endeudamiento**

Fuente: Resultados encuesta

La mayoría de las empresas cuentan con financiamiento a corto plazo (un año o menos) 88% las medianas y 55% las pequeñas, por lo que se asume que el financiamiento adquirido es para financiar activos de corto plazo como por ejemplo para capital de trabajo e inventarios. Por otro lado los créditos a mediano plazo son 12% para las medianas y 11% para las pequeñas.

Las medianas empresas no tienen créditos a largo plazo, mientras que las pequeñas tienen 34% de sus deudas a largo plazo, por lo tanto los plazos del financiamiento de las empresas analizadas reflejan un cuadro normal para la actividad empresarial y de la estructura financiera de las PYMEs ecuatorianas.

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

Las TICs<sup>7</sup> están modificando la forma de relacionarnos como seres humanos, la forma en que se hacen los negocios y la forma cómo se adquiere y trasmite la cultura. Según MONGE (2005, 36) *“el uso intensivo de las TICs, han facilitado el incremento de las transacciones comerciales, presionando a los países y a sus empresas, en especial a las pymes, a ser mas competitivas, en todos los sectores productivos.”* Es por esto que en los últimos años Internet se ha convertido en una ventaja competitiva para aquellas empresas que han dado el salto hacia los negocios en línea.

Los beneficios que este medio ofrece, solo se limitan a la imaginación y el empeño de los líderes de las empresas; es por esto que se analiza el uso que las Pymes le dan a esta herramienta en sus procesos de comercio electrónico con clientes, con proveedores, promoción y ventas electrónicas y transacciones financieras electrónicas. Como dice MILESI (2007, 155) *“Esto puede ser de vital importancia para el desarrollo de negocios de exportación en firmas pequeñas y medianas, debido a la necesidad que define esta actividad de interactuar con agentes distantes y dispersos geográficamente”*.

Lo referente al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas (2.1 a 2.5- 2.7- 2.8- 2.9- 2.10- 2.11- 2.12- 2.13- 2.14); y los temas relacionados a los sistemas de información se

---

<sup>7</sup> TICs: Tecnologías de la información y las comunicaciones

tratan en las preguntas (7.1 a 7.3) de la encuesta. El análisis se estructura de la siguiente manera:

- 4.1 La conectividad en las PYMEs
- 4.2 La gestión tecnológica en las PYMEs
- 4.3 Sistemas de información

#### 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs

La conectividad a la Internet constituye una herramienta indispensable para la competitividad de las PYMEs. La encuesta trata lo referente a este tema en la sección No. 2 de recursos tecnológicos.

La conectividad de las PYMEs se investiga a través de las pregunta 2.1 a la 2.3.

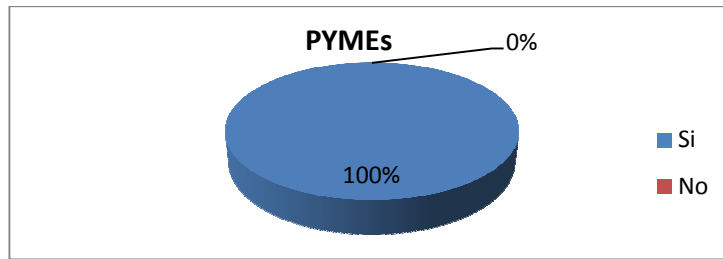
**Pregunta 2.1** *¿El año anterior, la empresa utilizó Internet para su operación?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 39: Pregunta 2.1**

OPCIONES	PYMEs	
	No. de Cías.	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 27: pregunta 2.1 Uso de Internet**

Fuente: Resultados encuesta

El 100% de empresas usó Internet el año anterior para su operación. Esto denota que la totalidad de las empresas encuestadas están a tono con la tendencia mundial en torno a la comunicación global, puesto que la internet es la herramienta por excelencia en este ámbito.

Internet es un medio de comunicación completamente globalizado que puede ser utilizado por las empresas para llegar potencialmente a millones de clientes. Esta herramienta habilita a las empresas para brindar atención a sus clientes actuales así como a nuevos.

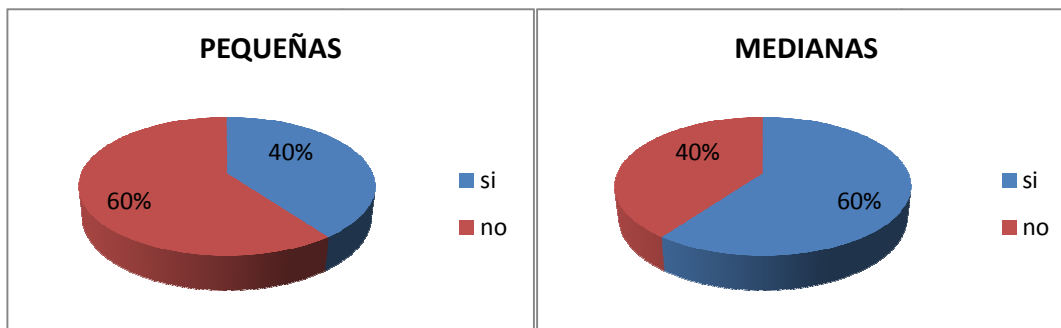
**Pregunta 2.2** *¿La empresa posee un sitio Web?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 40: Pregunta 2.2**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANAS		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	2	40%	3	60%	5	50%
No	3	60%	2	0%	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 28: Pregunta 2.2 Sitio web**

Fuente: Resultados encuesta

El 60% de empresas medianas tiene sitio web, mientras que en el caso de las pequeñas empresas el 40% lo posee. Estos datos reflejan que en total las Pymes el 50% tiene su propia página web.

Si bien es cierto el crear y mantener una pagina web representa un costo, este no es alto, sin embargo los beneficios que puede traer son considerables si se tiene conocimiento sobre el manejo de esta herramienta.

La falta de conocimiento y capacitación es la que mantiene a muchas empresas rezagadas en el ámbito tecnológico y de la comunicación. El alcance de cualquier sitio Web depende de la estrategia online que la empresa lleve a cabo principalmente en cuanto a buscadores se refiere.

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

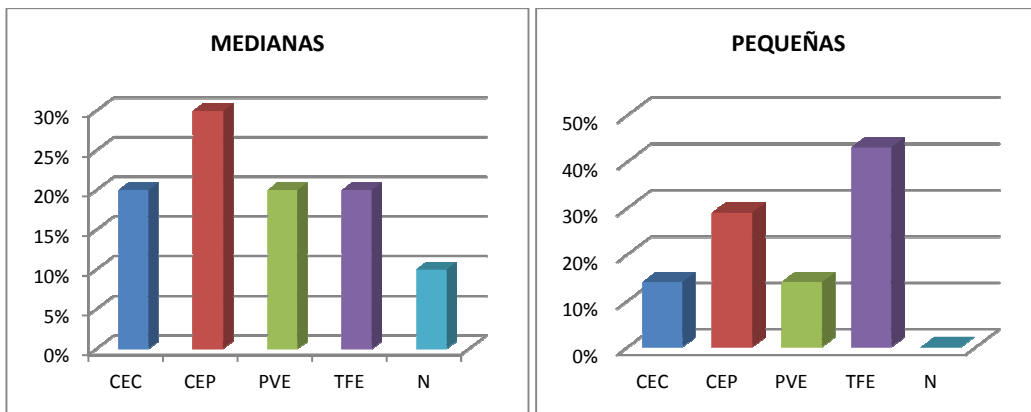
- CEC** Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_\_
- CEP** Comercio electrónico con proveedores \_\_\_\_\_
- PVE** Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_\_
- TFE** Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_\_
- N** Ninguna \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 41: Pregunta 2.3**

OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES	
	No. respuestas.	Porcentaje	No. respuestas.	Porcentaje	Total	Porcentaje
CEC	2	20%	1	14%	3	18%
CEP	3	30%	2	29%	5	29%
PVE	2	20%	1	14%	3	18%
TFE	2	20%	3	43%	5	29%
N	1	10%	0	0%	1	6%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

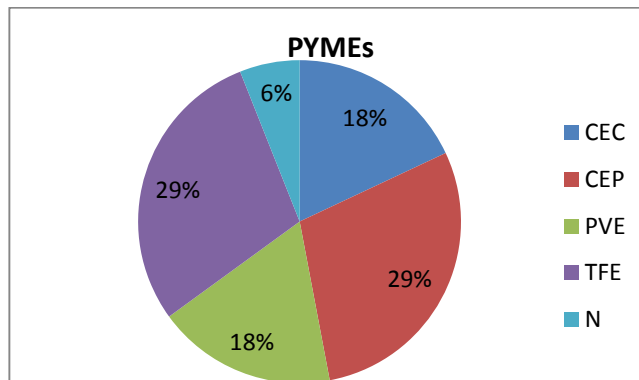
Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 29: Pregunta 2.3 Operaciones electrónicas**



Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 30: Pregunta 2.3 Operaciones electrónicas**



Fuente: Resultados encuesta

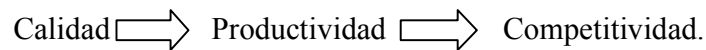
En las medianas empresas el comercio electrónico con proveedores es la operación electrónica mayormente utilizada con 30%, el 20% de las empresas realizaron comercio electrónico con sus clientes, transferencias financieras y promoción y ventas electrónicas, 10% afirma no haber realizado ningún tipo de operación electrónica en el último año.

En las pequeñas empresas las transacciones financieras electrónicas son del total de operaciones las más utilizadas con 43%, le sigue la comercio electrónico con proveedores con 42%, y con 14% el comercio electrónico con clientes y las promociones y ventas electrónicas.

El grafico No.30 muestra que las trasferencias financieras electrónicas y el comercio electrónico con proveedores son las operaciones electrónicas mayormente utilizadas por las PYMEs con 29% respectivamente.

## 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES.

La relación entre las variables clave para la gestión de la innovación tecnológica en las PYMEs, puede derivarse del análisis realizado por Deming, a partir de la denominada Reacción en Cadena, la cual establece una secuencia de efectos directos entre la calidad, costos, beneficios y resultados de la organización en el siguiente esquema lineal:



Según esta reacción, la competitividad se consigue cuando se mejora la calidad de los productos al tener un menor costo de producción, o mayor productividad, se puede obtener más beneficio y capacidad de competencia en un mercado con altas exigencias.

En nuestro país, la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT, adscrita al Ministerio de Industrias y Competitividad, da a conocer sus metas para el periodo 2005-2010, declarando como política y objetivos los siguientes:

### *POLÍTICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> La reestructuración del SENACYT se legaliza a través del Decreto No. 1829 del 7 de septiembre del 2006, cuyo financiamiento proviene de los fondos CEREPS<sup>8</sup> de los excedentes del petróleo para C&T e Innovación, presupuestando US\$ 50.000.000 para el año 2007, debiendo llegar a US\$ 70.000.000 en el año 2010.

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

*Objetivos Generales:*

- 1. Contar con una política de Estado en ciencia y tecnología.*
- 2. Incrementar la capacidad científica y tecnológica del país.*
- 3. Elevar la competitividad y la innovación de las empresas.*

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

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

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

Se continúa con el estudio de los recursos tecnológicos desde la pregunta 2.4 a la 2.14 de la encuesta:

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

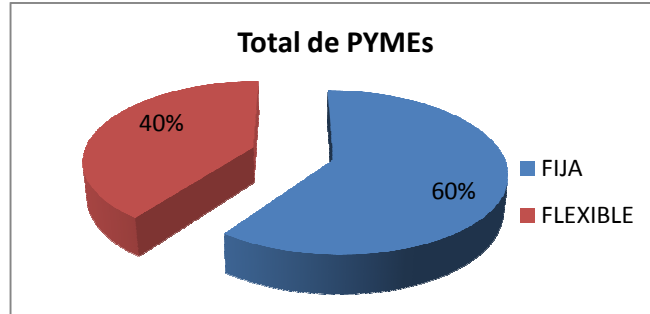
*(Respuesta única)*

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

**Cuadro No. 42: Pregunta 2.4**

TIPO DE TECNOLOGIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
FIJA	3	60%	3	60%
FLEXIBLE	2	40%	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 31: Pregunta 2.4 Tipo de tecnología**

Fuente: Resultados encuesta

Se observa que del total de las PYMEs El 60% emplea tecnología fija, es decir, que no cambia y es estrictamente aplicable a un tipo de proceso de producción.

El 40% afirma emplear tecnología flexible; las empresas deberían incentivar el uso de tecnología flexible que puedan emplearse indistintamente para varios procesos de producción incrementando la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno de las empresas, evidentemente esto es aplicable dependiendo del tipo de empresas y producto que esta ofrece.

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

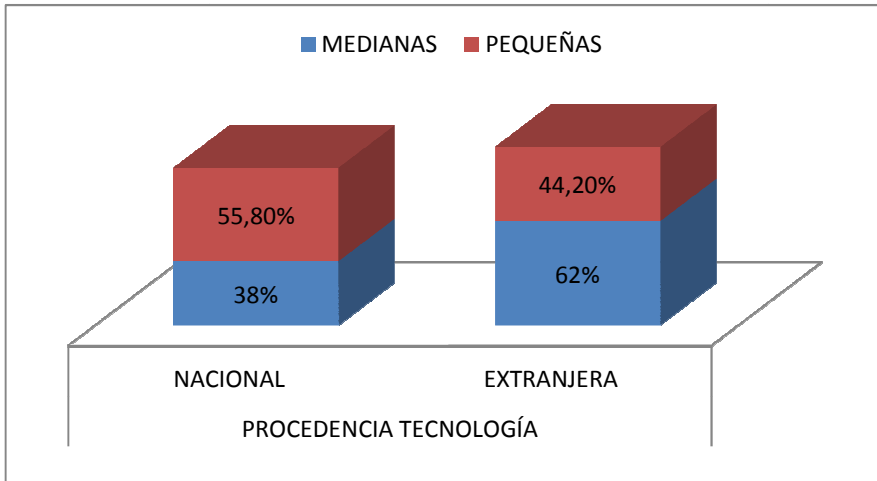
- d. Nacionales \_\_\_\_\_%
- e. Extranjeros \_\_\_\_\_%

**Cuadro No. 43: Pregunta 2.5**

TIPOS DE COMPAÑÍAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA	
	NACIONAL	EXTRANJERA
MEDIANAS	38%	62%
PEQUEÑAS	55.8%	44.2%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 32: Pregunta 2.5 Proveedores nacionales y extranjeros**



Fuente: Resultados encuesta

Se observa que la mediana empresa emplea 38% de tecnología nacional y 62% de tecnología extranjera o importada, en tanto que en las pequeñas empresas 56% de la tecnología proviene del mercado nacional y 44% es extranjera.

Los datos recolectados evidencian que la tecnología empleada proviene en mayor proporción de proveedores extranjeros, lo que sin duda encarece la compra y el mantenimiento o reparación de los activos puede ser costoso; para la operación se

necesita de personal capacitado en el uso de estas tecnologías lo que hace necesario contar con recurso humano capacitado.

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

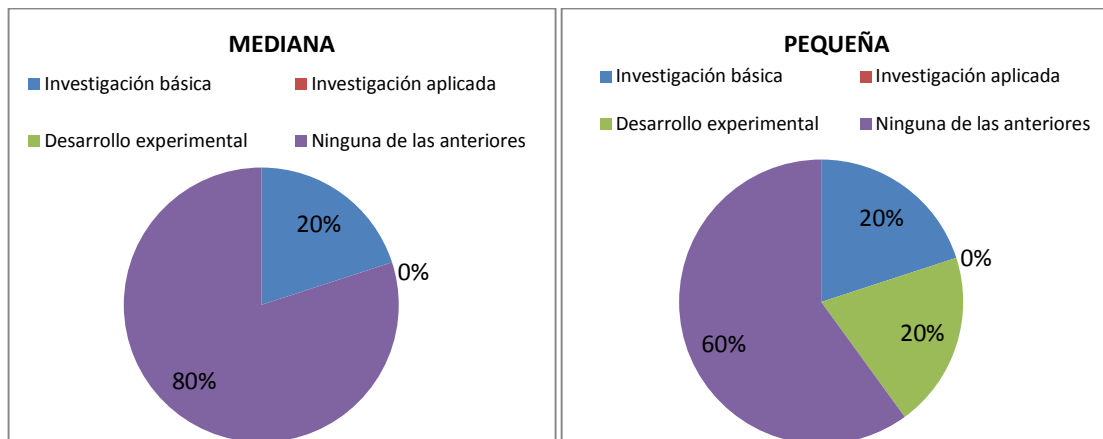
- **IB** Investigación básica \_\_\_\_
- **IA** Investigación aplicada \_\_\_\_
- **DE** Desarrollo experimental \_\_\_\_
- **NA** Ninguna de las anteriores \_\_\_\_

**Cuadro No. 44: Pregunta 2.7**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
Investigación básica	1	20%	1	20%	2	20%
Investigación aplicada	0	0%	0	0%	0	0%
Desarrollo experimental	0	0%	1	20%	1	10%
Ninguna de las anteriores	4	80%	3	60%	7	70%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>	<b>10</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 33: Pregunta 2.7 Proyectos de Investigación**



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto a las medianas empresas vemos que 80% no ha realizado ningún proyecto de investigación en los últimos dos años, 20% lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB).

En las pequeñas empresas 60% no realizó ningún proyecto de investigación, 20% emprendieron proyectos de investigación básica (IB) y 20% realizaron proyectos de desarrollo experimental (DE).

Existen debilidades latentes que repercuten en la gestión tecnológica para la innovación como: débil infraestructura de investigación y desarrollo, poco poder de mercado, frágiles canales de distribución, falta de recursos financieros para emprender actividades de investigación de mercados y tecnologías.

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

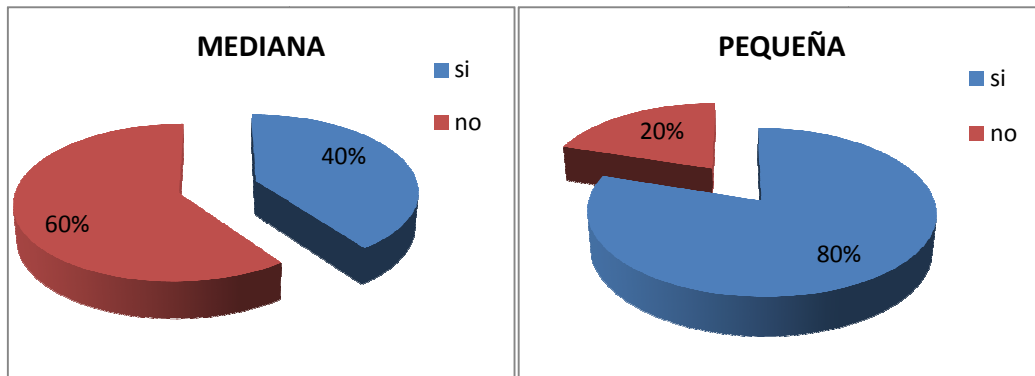
- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

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

**Cuadro No. 45: Pregunta 2.8**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
SI	2	40%	4	80%	6	60%
NO	3	60%	1	20%	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 34: Pregunta 2.8 Innovación tecnológica**

Fuente: Resultados encuesta

En las pequeñas empresas 80% realizaron alguna actividad de innovación; en tanto que en las medianas empresas 40% realizaron alguna innovación. Del total de las pymes el 60% realizó alguna innovación tecnológica en el último año.

Un importante porcentaje de empresas invirtió en el último año en actividades de innovación sobre todo en la pequeña empresa, sin embargo, se desconoce los motivos de dicha inversión, es decir, si era necesaria, y el impacto que esta tuvo en la empresa; se entiende que al realizar actividades de innovación, estas llevan a una mejora para la empresa, debiendo evaluarse dicha mejora versus la inversión realizada.

El mayor o menor énfasis en cierto tipo de actividad de innovación en la empresa y la frecuencia con que ésta se realiza son elementos importantes en la definición de su estrategia tecnológica.

La realización de actividades de innovación exclusivamente a nivel de los productos o darle prioridad a las actividades relacionadas con los procesos, las maquinarias o la organización de la producción, muestran estrategias totalmente diferentes.

Los resultados arrojan que entre estas actividades de innovación predominan las denominadas innovaciones incrementales o continuas, es decir, mejoras en los procesos existentes, adaptaciones a equipos actuales, las cuales mejoran procesos y productos a través de cambios menores en la tecnología disponible.

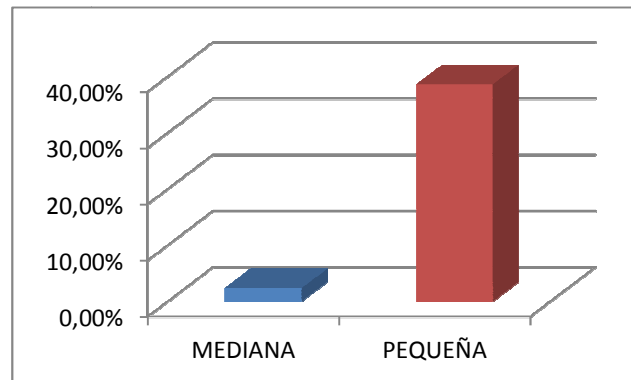
En general, este tipo de innovación es el resultado de las tareas que se realizan desde la función de producción más que de la actividad formal de investigación y desarrollo. Estas tareas producen mejoras notables en la productividad y en la calidad de los productos que manufactura la empresa, y representan una vía superior de aprendizaje que contribuye al desarrollo de capacidades tecnológicas las cuales conducen a un dominio más profundo del sistema producto-proceso que utiliza la empresa.

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

**Cuadro No. 46: Pregunta 2.9**

Tipo de Cía.	No. De Cías	Total %	Promedio
MEDIANA	5	12%	2.4%
PEQUEÑA	5	193%	38.6%
<b>PYMEs</b>	<b>10</b>	<b>205%</b>	<b>20,5%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 35: Pregunta 2.9 Inversión en innovación**

Fuente: Resultados encuesta

El porcentaje de inversión destinado para la innovación en las medianas empresas es 2.4%, en tanto que para las empresas pequeñas que invirtieron en innovación el porcentaje es 38.6%.

En promedio en el sector se invierte en innovación 20.5% anual. Cabe recalcar que la pequeña empresa es la que tiene el peso predominante en términos porcentuales más en términos monetarios la realidad puede ser distinta, el margen de diferencia podría variar.

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

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

b. **Innovaciones de proceso** *(Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa)* \_\_\_\_\_

c. **Innovaciones organizacionales** *(Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar*

la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) \_\_\_\_\_

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

**Cuadro No. 47: Pregunta 2.10**

TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizacionales	Comercialización
----------------------	----------	---------	------------------	------------------

MEDIANA

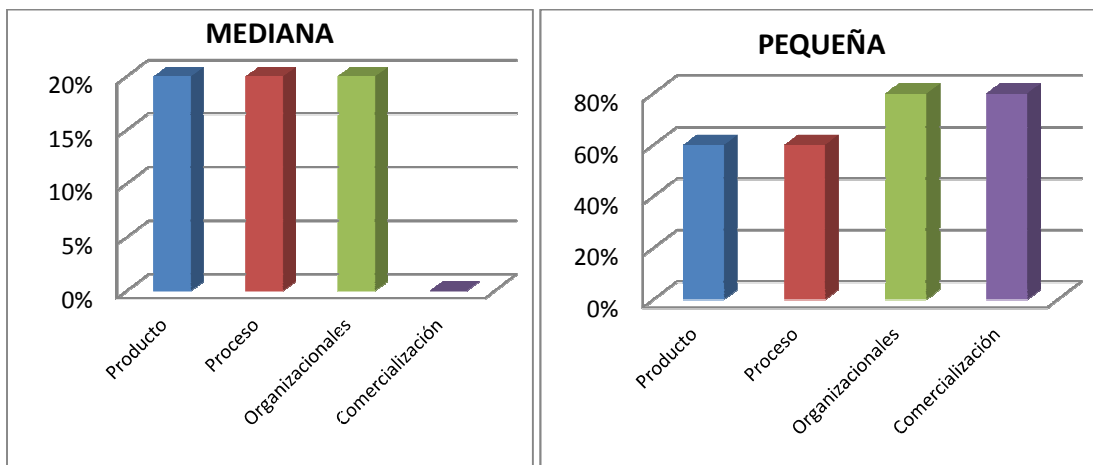
Inversión Innovación	1	1	1	0
Total empresas	5	5	5	5
<b>Porcentaje</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>

PEQUEÑA

Inversión Innovación	3	3	4	4
Total empresas	5	5	5	5
<b>Porcentaje</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 36: Pregunta 2.10 Innovación desarrollada 2 últimos años**



Fuente: Resultados encuesta

La mediana empresa realizó innovaciones de tipo producto, proceso y organizacionales en 20% de los casos, no hubo innovación de comercialización para estas empresas en los últimos 2 años; dichas innovaciones tienden a mejorar la utilización de los conocimientos, la calidad y eficiencia de los flujos de trabajo en el proceso operativo administrativo. En las empresas pequeñas se realizó innovación de productos y de procesos en 60%, y 80% en innovación organizativa y de comercialización.

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

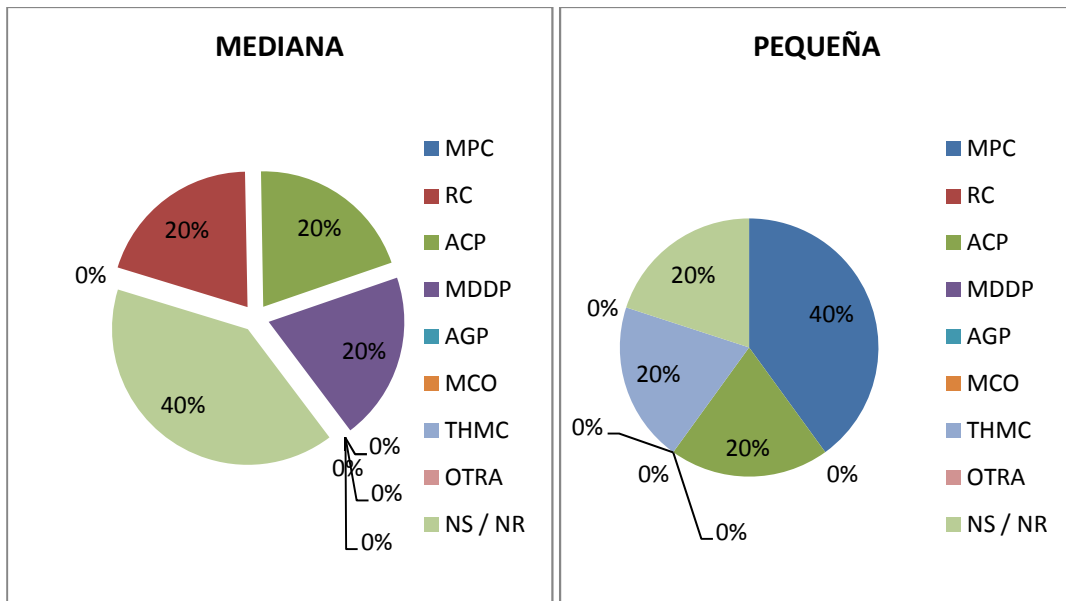
- **MPCIV** Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas \_\_\_\_\_
- **RDC** Reducción de los costos \_\_\_\_\_
- **ACP** Aumento en la capacidad de producción \_\_\_\_\_
- **MDDP** Mejora en el diseño y desarrollo de los productos \_\_\_\_\_
- **AGP** Ampliación de la gama de productos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

**Cuadro No. 48: Pregunta 2.11 Impacto inversión en innovación**

ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
MPC	0	0%	2	40%	2	20%
RC	1	20%	0	0%	1	10%
ACP	1	20%	1	20%	2	20%
MDDP	1	20%	0	0%	1	10%
AGP	0	0%	0	0%	0	0%
MCO	0	0%	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	1	20%	1	10%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NS / NR	2	40%	1	20%	3	30%
<b>TOTAL empresas</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Gráfico No. 37 Pregunta 2.11



Fuente: Resultados encuesta

La inversión en innovación y desarrollo tecnológico ha tenido mayor impacto en las medianas empresas en lo referente a la reducción de costos, mejora en el diseño y desarrollo de los productos y aumento en la capacidad de producción en un 20% cada uno. Lo que da a entender que se realizaron inversiones en maquinaria y mejora en los procesos de producción con tendencia a una producción de escala donde a medida que se aumenta la producción disminuyen los costos variables unitarios.

En las pequeñas empresas se observa mayor impacto de la inversión en innovación en mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas con 40%, a su vez se observa un talento humano más competente y un aumento en la capacidad de producción con 20% respectivamente.

En las PYMEs el impacto de la inversión en innovación se observa en mejores prácticas en la comercialización y aumento en la capacidad de producción con 20%, esto evidencia inversión en capacitación del recurso humano donde se busca mejorar las habilidades de interacción con los clientes y mayor eficiencia en cuanto al proceso de producción por parte del componente humano.

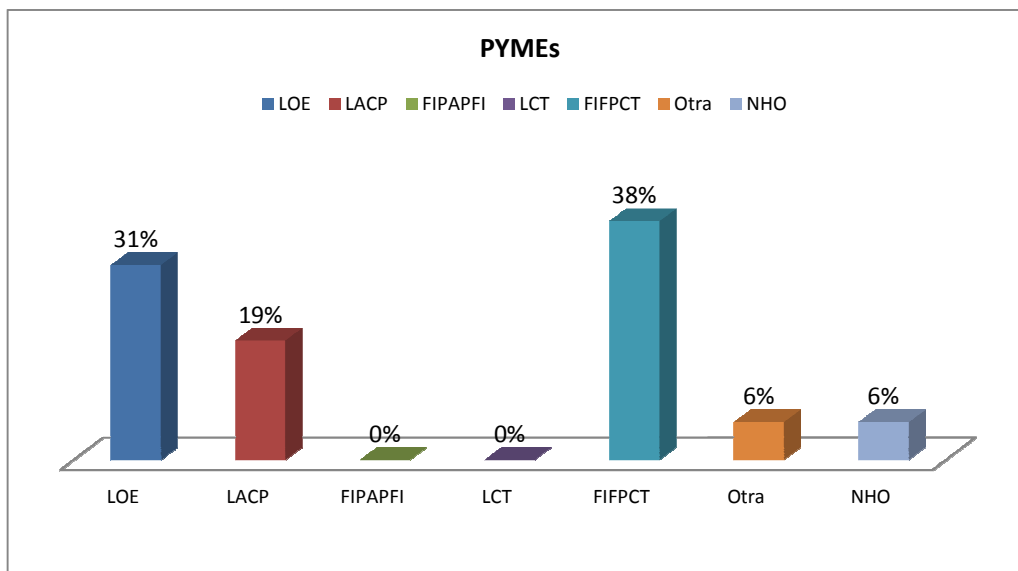
**Pregunta 2.12** ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)  
(Respuesta Múltiple)

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

**Cuadro No. 49: Pregunta 2.12**

OBSTACULOS	MEDIANA (5)		PEQUEÑAS (5)		PYMES	
	respuestas	Porcentaje	respuestas	Porcentaje	Total	Porcentaje
LOE	2	33%	3	30%	5	31%
LACP	1	17%	2	20%	3	19%
FIPAPFI	0	0%	0	0%	0	0%
LCT	0	0%	0	0%	0	0%
FIFPCT	2	33%	4	40%	6	38%
Otra	0	0%	1	10%	1	6%
NHO	1	17%	0	0%	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 38: Pregunta 2.12 Obstáculos actividades de innovación**

Fuente: Resultados encuesta

El mayor obstáculo para no realizar más actividades de innovación tanto para las pequeñas como medianas empresas es la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología con 40% y 33% respectivamente. Le sigue las limitaciones de orden económico con 30% y 33% respectivamente.

Para el total de PYMEs con 38% es la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología.

Es interesante el hecho que la mayoría de empresas afirmen que de existir incentivos fiscales se realizarían mayores actividades de innovación en ciencia y tecnología, si este gasto fuera deducible de impuestos estableciendo porcentajes o escalas, evidentemente muchas empresas realizarían dichas actividades de manera

continua para el mejoramiento de los procesos y calidad de los productos sin que el inversionista tenga que asumir de manera directa los costos de inversión en innovación.

Las limitación de orden económico es otra limitante a la hora de tomar la decisión de invertir en actividades de innovación con el 31%, el manejo de los recursos económicos de las empresas se basa en sus necesidades y obligaciones, de ahí la importancia de saber priorizar las actividades de inversión.

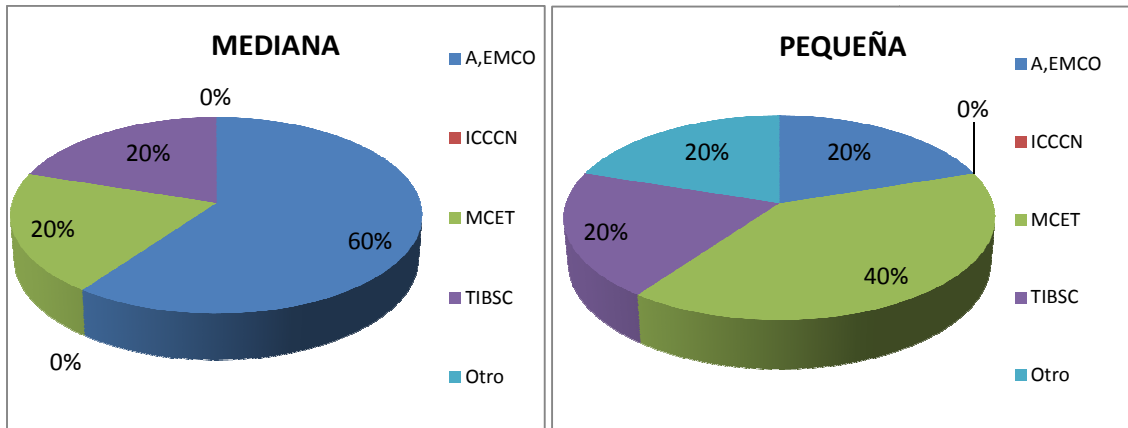
**Pregunta 2.13** *¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?*  
(Respuesta única)

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

**Cuadro No. 50 Pregunta 2.13**

RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
AEMCO	3	60%	1	20%	4	40%
ICCCN	0	0%	0	0%	0	0%
MCET	1	20%	2	40%	3	30%
TIBSC	1	20%	1	20%	2	20%
Otro	0	0%	1	20%	1	10%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 39: Pregunta 2.13 Reto de innovación**

Fuente: Resultados encuesta

El reto más grande de innovación para las medianas empresas para los próximos 5 años será el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional con 60%, lo que evidencia una estructura organizacional rígida poco tolerante al cambio. Le sigue con 20% la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo y la dificultad para transformar ideas en bienes o servicios comerciales. Si no existe colaboración e interacción entre los individuos que conforman la empresa difícilmente se logrará la pro actividad necesaria para transformar las ideas en productos de fácil comercialización.

Para las pequeñas empresas el reto más grande a enfrentar en los próximos 5 años será lograr mejora en la colaboración de los equipos de trabajo con 40%, y con 20% están el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, transformar ideas en bienes o servicios comerciales y otros.

En las PYMEs se observa que el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el será el análisis evaluación y modernización de la cultura organizacional con 40%.

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

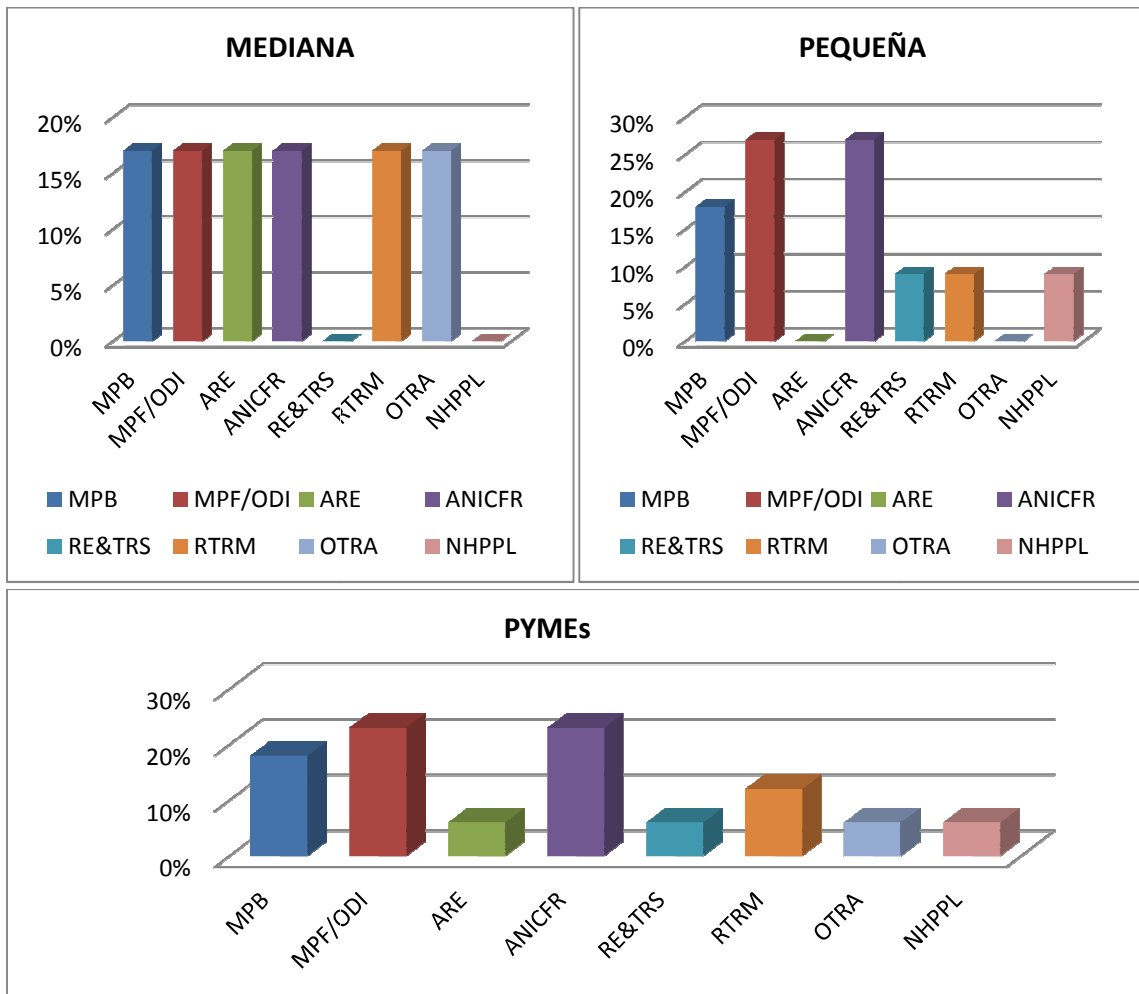
- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente* \_\_\_\_\_
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales* \_\_\_\_\_
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía* \_\_\_\_\_
- **ANICFR** *Aplicando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

**Cuadro No. 51: Pregunta 2.14**

PRACTICAS DE PRODUCCION	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	Respuestas	Porcentaje	Respuestas	Porcentaje	Total	Porcentaje
MPB	1	17%	2	18%	3	18%
MPF/ODI	1	17%	3	27%	4	23%
ARE	1	17%	0	0%	1	6%
ANICFR	1	17%	3	27%	4	23%
RE&TRS	0	0%	1	9%	1	6%
RTRM	1	17%	1	9%	2	12%
OTRA	1	17%	0	0%	1	6%
NHPPL	0	0%	1	9%	1	6%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 40: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpia**



Fuente: Resultados encuesta

En las medianas empresas se orientan las prácticas de producción más limpia mediante la adquisición de materia prima biodegradable, mejorando los procesos de fabricación a partir de la reconversión de energía, aplicando normas a favor del reciclaje y reduciendo todos los recursos de manufactura con 17% respectivamente.

En la pequeña empresa entre las prácticas de producción más limpia se destacan las opciones mejorando los procesos de fabricación y aplicando normas a favor del

reciclaje con 27% respectivamente, le sigue la adquisición de materia prima biodegradable con 18%.

En las PYMEs el 23% orientan sus prácticas de producción más limpia mejorando los procesos de fabricación y optimizando los desechos industriales y también a partir de la reconversión de energía, aplicando normas e incentivos o charlas a favor del reciclaje, a su vez mediante la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente el 18% y mediante la reducción de todos los recursos de manufactura sin deteriorar la calidad del producto el 12%.

#### **4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los sistemas de información dentro de la empresa son muy importantes, se entienden como *aquellos componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión en una institución*. LAUDON (1996).

Los SI se pueden clasificar en tres diferentes categorías *Sistemas Transaccionales, Sistemas de apoyo para la toma de decisiones y Sistemas Estratégicos* COHEN Y ASÍN (2000). Los tres tipos de sistemas anteriores utilizan la tecnología de información como una herramienta fundamental, mediante la cual se obtiene la

utilización óptima de los mismos; es por esto que este trabajo hace énfasis en los sistemas de información y el uso de tecnologías aplicadas.

Sobre la situación en las PYMEs respecto a los sistemas de información, se han planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

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

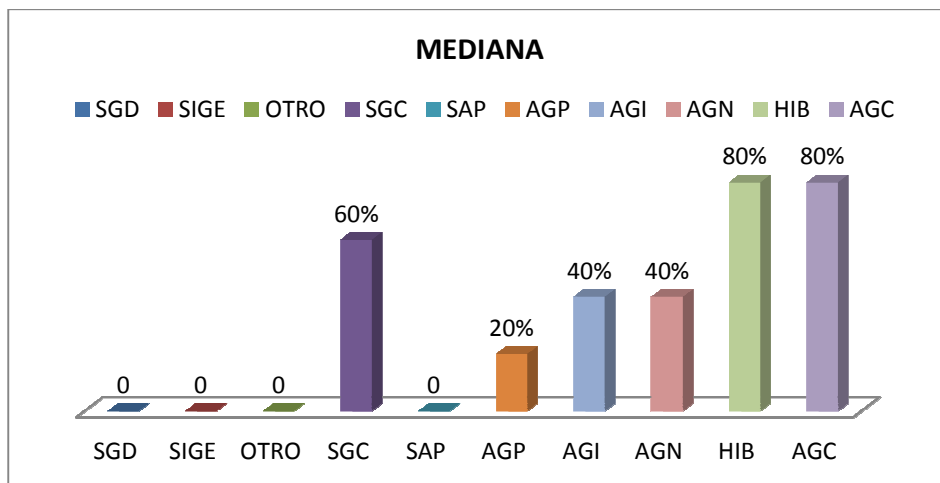
*(Respuesta múltiple)*

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

**Cuadro No. 52: Pregunta 7.1**

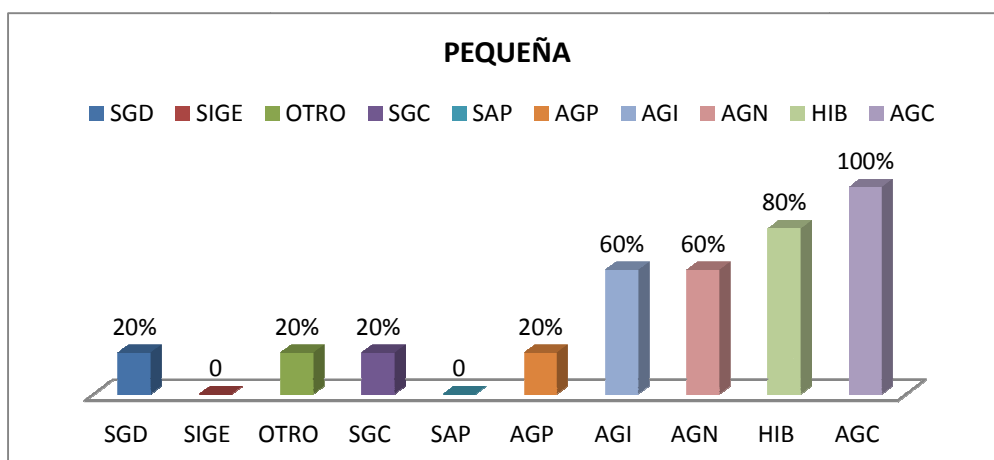
<b>SOFTWARE</b>	<b>MEDIANA(5)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>PEQUEÑA(5)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>PYMEs(10)</b>	<b>Porcentaje</b>
SGD	0	-	1	20%	1	10%
SIGE	0	-	0		0	-
OTRO	0	-	1	20%	1	10%
SGC	3	60%	1	20%	4	40%
SAP	0	-	0		0	-
AGP	1	20%	1	20%	2	20%
AGI	2	40%	3	60%	5	50%
AGN	2	40%	2	40%	4	40%
HIB	4	80%	4	80%	8	80%
AGC	4	80%	5	100%	9	90%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 42: Pregunta 7.1 Software Apoyo sistemas de información**

Fuente: Resultados encuesta

En las mediana empresa 80% tienen herramientas informáticas básicas y aplicaciones para la gestión contable; mientras que 60% utiliza software para la gestión de clientes, 40% utiliza software para la aplicaciones para gestión de nomina e inventarios respectivamente y 20% aplicaciones de gestión de producción, SGD, SIGE, SAP no son utilizados por las empresas.

**Gráfico No. 41: Pregunta 7.1 Software de apoyo sistemas de información**

Fuente: Resultados encuesta

En las pequeña empresa, 100% disponen de aplicaciones para la gestión contable, 80% herramientas informáticas básicas, 60% aplicaciones para la gestión de la nómina, 60% aplicaciones para la gestión de inventarios, 20% aplicaciones para la gestión de la producción, 20% tiene otro sistema, y finalmente 20% tienen software para la gestión documental y software para la gestión de clientes.

En las PYMEs 90% tienen herramientas informáticas básicas y aplicaciones para la gestión contable; 50% utiliza software para la aplicaciones para gestión de inventarios, 40% utiliza software para la gestión de clientes, 40% utiliza software para la aplicaciones para gestión de nomina; se hace necesario realizar un análisis de costo beneficio asociados a la introducción de determinadas tecnologías, se puede obtener información de fuentes externas como proveedores, analistas del sector y experiencias previas; a su vez se debe tener en cuenta familiarizarse con herramientas gerenciales como programas ERP<sup>9</sup> Y CRM<sup>10</sup>.

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

- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. \_\_\_\_\_
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. \_\_\_\_\_

---

<sup>9</sup> (Enterprise Resources Planning) software que integra todas las áreas de gestión de las empresas.

<sup>10</sup> (Customer Relationship Management), permite a las empresas monitorear los consumidores, sus pautas y sus preferencias a lo largo del tiempo.

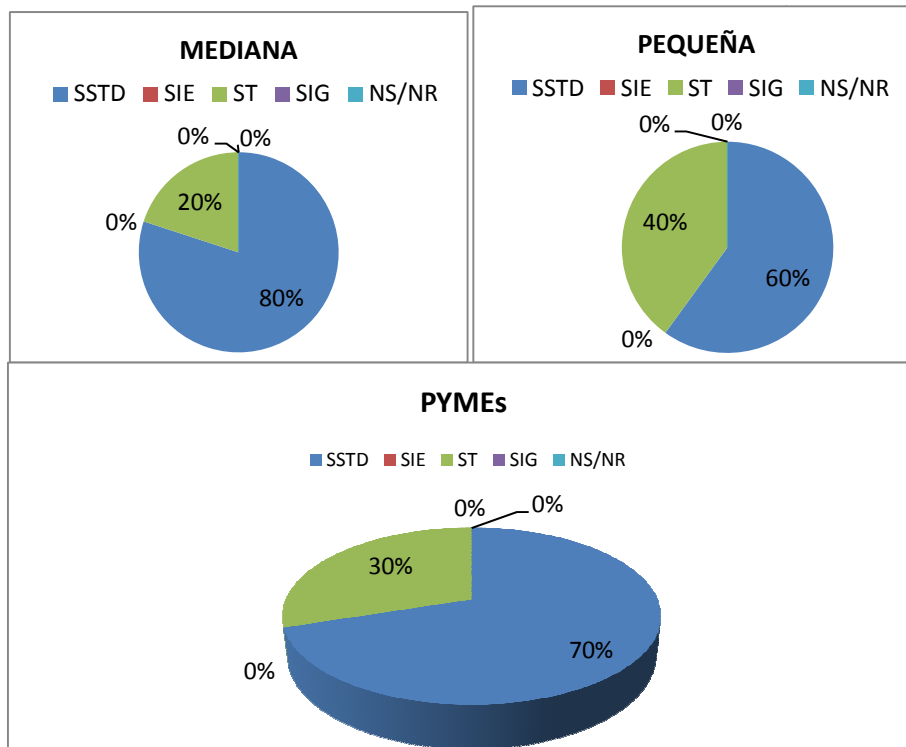
- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. \_\_\_\_\_
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** Uso de software para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

**Cuadro No. 52: Pregunta 7.2**

USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
SSTD	4	80%	3	60%	7	70%
SIE	0	0%	0	0%	0	0%
ST	1	20%	2	40%	3	30%
SIG	0	0%	0	0%	0	0%
NS/NR	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 43 Pregunta 7.2 Uso de software apoyo gestión organizacional**



Fuente: Resultados encuesta

De acuerdo al nivel de desarrollo en sistemas de información respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa la opción sistema de soporte para la toma de decisiones es la mayormente aplicada tanto en medianas como pequeñas empresas con 80% y 60% respectivamente, los sistemas transaccionales son la segunda opción con 20% y 40% respectivamente.

En las PYMEs, 70% emplea sistemas de soporte a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión; la interpretación de la información es tarea de la dirección, por lo tanto la efectividad de las decisiones tomadas, dependerá de fiabilidad así como de la temporalidad de la información; 30% emplea los sistemas transaccionales, son software que automatizan tareas operativas.

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

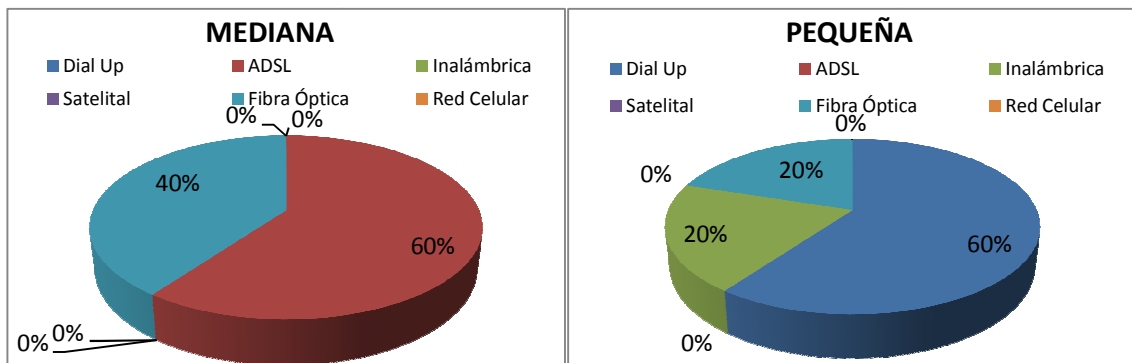
*(Respuesta única)*

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

**Cuadro No. 53: Pregunta 7.3**

ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Dial Up	0	0%	3	60%	3	30%
ADSL	3	60%	0	0%	3	30%
Inalámbrica	0	0%	1	20%	1	10%
Satelital	0	0%	0	0%	0	0%
Fibra Óptica	2	40%	1	20%	3	30%
Red Celular	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 44 Pregunta 7.3 Medio acceso a Internet**

Fuente: Resultados encuesta

En las medianas empresas 60% utiliza la línea telefónica sin ocupar el tono para acceder a internet, y 40% fibra óptica. En la pequeña empresa 60% utiliza la línea de teléfono ocupándola para acceder a internet, 20% tiene conexión inalámbrica Wi Fi, y otro 20% se conecta a internet a través de fibra óptica.

En las PYMES para acceder a internet, 30% utiliza la línea telefónica sin ocupar el tono, 30% ocupándola y 30% fibra óptica.

## **5. GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO**

Para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos en las empresas de una forma eficaz es necesario tener en cuenta el grado de calificación de los colaboradores y, sobre todo, de los directivos que ejercen las funciones de gestión cuya labor principal consiste en simplificar los procesos que se deben realizar para la obtención de resultados a través de la acción del personal con el que cuenta.

La formación y capacitación del personal tiene un alto potencial para la mejora de los resultados de la empresa, por lo que debe ser planificada cuidadosamente de manera que atienda a las necesidades reales de la empresa; para esto es necesario determinar las habilidades, conocimientos y destrezas que debe tener el empleado y compararla con las demandas técnicas del puesto.

Para conocer lo que sucede en las PYMEs con respecto a gestión organizacional para la calidad de empleo, se analizan las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6 de la encuesta. El análisis se estructura como sigue:

- 5.1 Capacitación, Formación, Promoción interna y Calidad de empleo.
- 5.2 Cultura organizacional
- 5.3 Reclutamiento, Selección y evaluación del desempeño
- 5.4 Salud ocupacional y seguridad industrial

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

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

(Respuesta única)

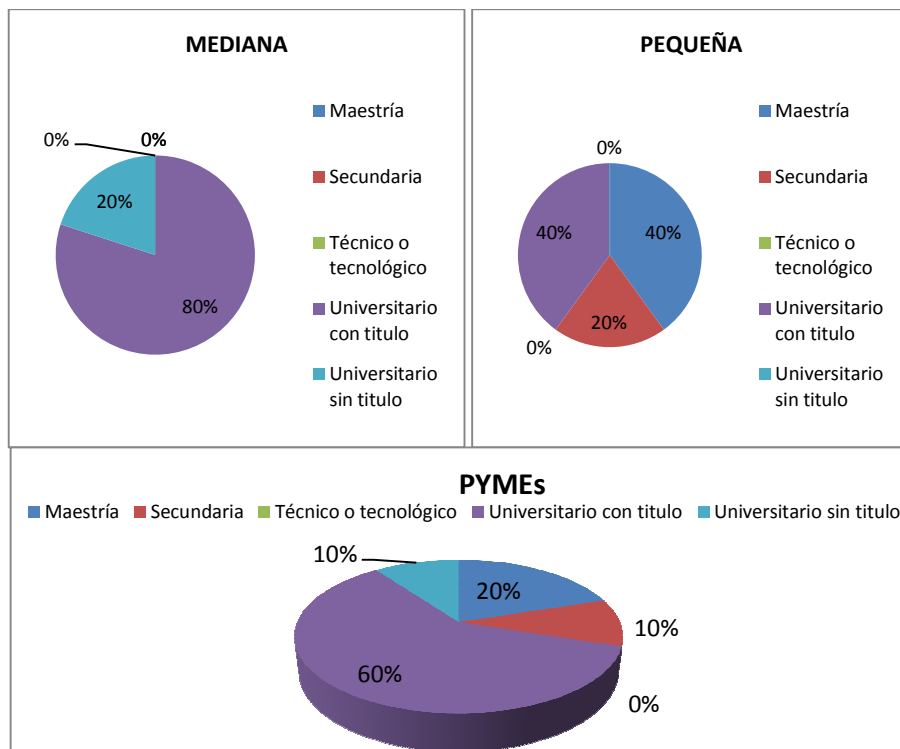
- Ninguno \_\_\_
- Primaria \_\_\_
- Secundaria \_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_
- Universitario con título \_\_\_
- Especialización \_\_\_
- Maestría \_\_\_
- Doctorado \_\_\_

**Cuadro No. 54: Pregunta 3.1**

GRADO DE FORMACION	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Maestría	0	0%	2	40%	2	20%
Secundaria	0	0%	1	20%	1	10%
Técnico o tecnológico	0	0%	0	0%	0	0%
Universitario con título	4	80%	2	40%	6	60%
Universitario sin título	1	20%	0	0%	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

El cuadro No. 54 muestra el grado formación académica aprobado por el gerente de la empresa de manera individual tanto para la mediana como pequeña empresa siendo la opción universitario con título la más común.

**Gráfico No. 45: Pregunta 3.1 Grado de formación gerente**

Fuente: Resultados encuesta

En la mediana empresa 80% de los gerentes son universitarios con título y 20% sin título, en tanto que en la pequeña empresa 40% son universitarios con título, 40% tienen alguna maestría y 20% son bachilleres.

En las PYMEs el 60% de los gerentes tienen formación universitaria con título 20% afirma haber seguido una maestría luego de la universidad, 10% tiene formación universitaria y el restante 10% tiene un grado de formación de bachiller. En el cuadro No. 54 se observa que solo en la pequeña empresa los gerentes poseen títulos cuarto nivel.

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

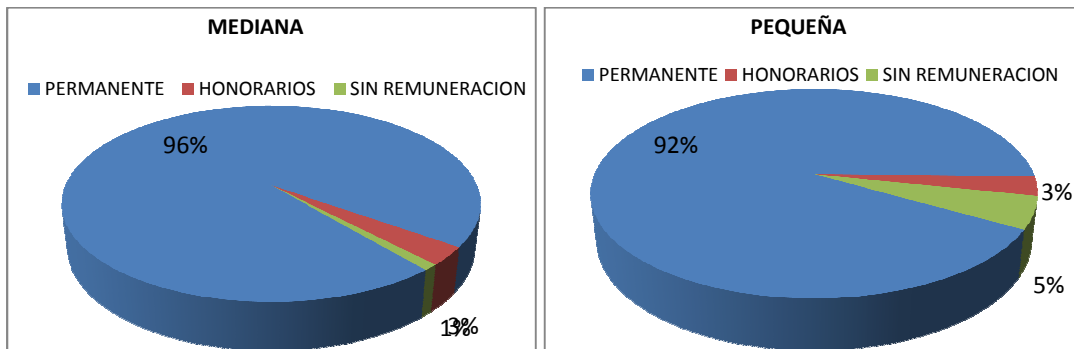
- a. *Personal sin remuneración*
- b. *Personal permanente*
- c. *Personal temporal (pasantías)*

**Cuadro No. 55 Pregunta 3.2**

PERSONAL		MEDIANA		PEQUEÑA
	# de personas	Porcentaje	# de personas	Porcentaje
PERMANENTE	367	96%	76	92%
HONORARIOS	14	3%	3	3%
SIN REMUNERACION	1	1%	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 46: Pregunta 3.2 Personal año anterior**



Fuente: Resultados encuesta

En las medianas empresas, 96% (367 personas) del personal es permanente, 3% (14 personas) estuvo temporalmente en la empresa bajo honorarios y un 1% (1 persona) trabaja sin remuneración.

En las pequeñas empresas se observa que el 92% (76 personas) es personal permanente, 3% (3 personas) es personal temporal bajo honorarios, y el 5% (4 personas) restante es personal sin remuneración.

Se observa en las PYMEs que un alto porcentaje del personal empleado es permanente, esto evidencia la importancia que tienen las PYMEs en la generación de empleo en la economía, la estabilidad laboral permite un mejor desempeño y sentido de pertenencia de los individuos hacia la empresa, por otro lado impulsa el motor de la economía tanto en niveles de consumo como de producción.

En general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo puesto que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta de capital, de ahí se deriva la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en la generación de empleo.

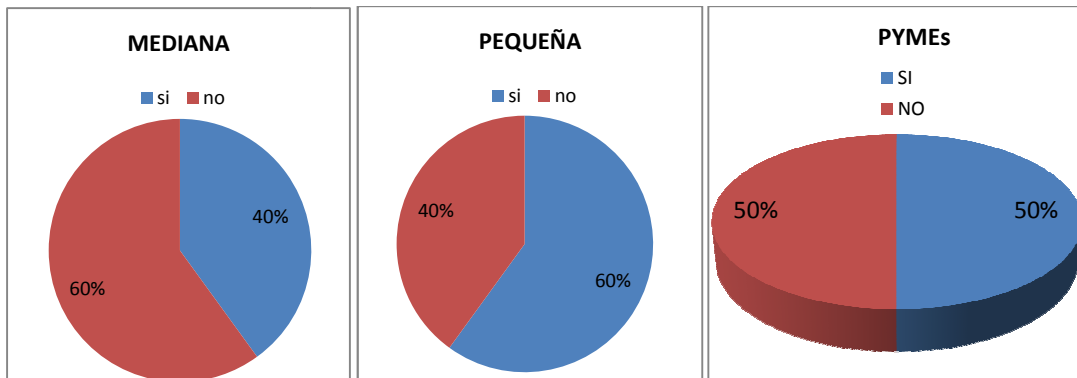
**Pregunta 3.3** *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*  
(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 56: Pregunta 3.3**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
SI	2	40%	3	60%	5	50%
NO	3	60%	2	40%	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 47 pregunta 3.3 Personal bilingüe**

Fuente: Resultados encuesta

En la mediana empresa el 40% cuenta con personal bilingüe en tanto que en la pequeña empresa el 60% cuenta con personal bilingüe.

El 50% de las PYMEs no cuentan con personal bilingüe; el conocimiento de lenguas extranjeras es una herramienta que facilita la interacción y el comercio con el mundo, más aun si lo que se desea es expandirse a nuevos mercados y horizontes, los gerentes de la empresa son los llamados a capacitarse y adquirir nuevos conocimientos que le permitan entablar relaciones con el entorno globalizado de la actualidad.

El inglés es el idioma universal por excelencia, su manejo y comprensión es indispensable y actualmente exigido en la mayoría de empresas en la hoja de vida de las personas, su uso es cotidiano como por ejemplo a la hora de manejar tecnología, entablar lazos con entidades extranjeras atrae, o simplemente interactuar con el mundo.

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

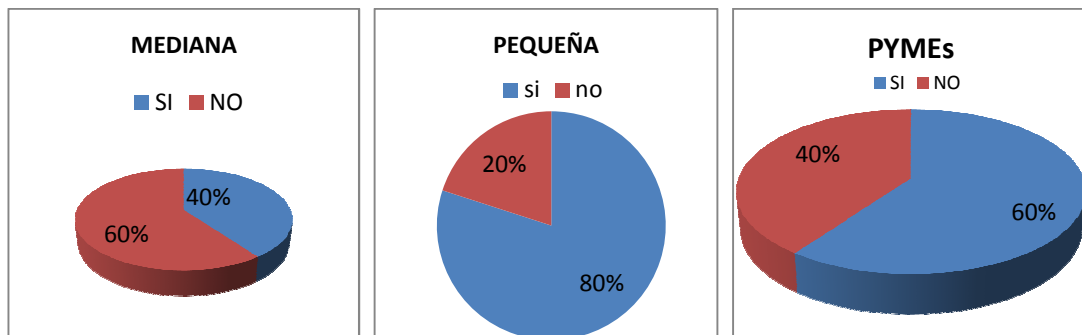
Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

**Cuadro No. 57 Pregunta 3.4**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
SI	2	40%	4	80%	6	60%
NO	3	60%	1	20%	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 48: Pregunta 3.4 Capacitación ultimo año**



Fuente: Resultados encuesta

En el cuadro No.57 se observa que el 80% de las pequeñas empresas realizaron actividades de capacitación en el último año en tanto que las medianas empresas 40% realizo esta actividad.

El 40% de las PYMES no realizó actividades de capacitación para sus empleados en el último año, al parecer un importante porcentaje de PYMES no le da la

importancia debida a la capacitación del recurso humano encargado de ejecutar los procesos operativos de la empresa.

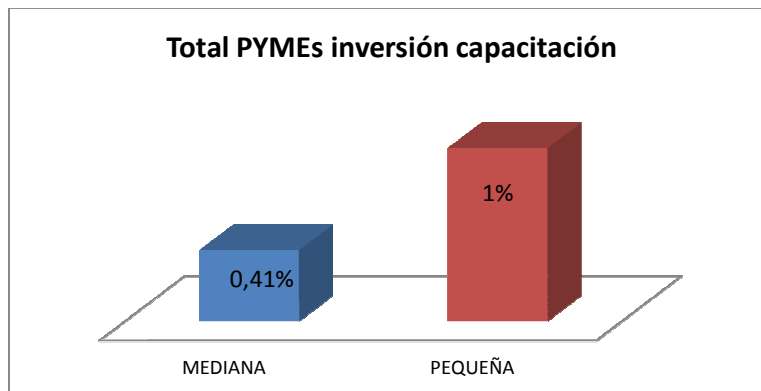
**Pregunta 3.5** *¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal? \_\_ %*

**Cuadro No. 58: Pregunta 3.5**

Tipo de Cía.	No. De Cías	Total %	Promedio
MEDIANA	5	2.05%	0.41%
PEQUEÑA	5	5%	1%

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 49: Pregunta 3.5 Inversión en capacitación**



Fuente: Resultados encuesta

La empresa mediana empresa destino menos del 1% de su presupuesto del último año en la formación del personal, la pequeña empresa destino el 1% del presupuesto del año anterior en la formación de su personal.

En las PYMEs el presupuesto asignado a la formación del personal y su capacitación no supera el 1%. Es importante tener en cuenta la diferencia que existe

en términos cuantitativos entre el presupuesto entre empresas de diferentes tamaños por lo que una comparación en términos porcentuales no es pertinente puesto que no evidencia la realidad del monto invertido en la formación del personal.

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

(Respuesta única)

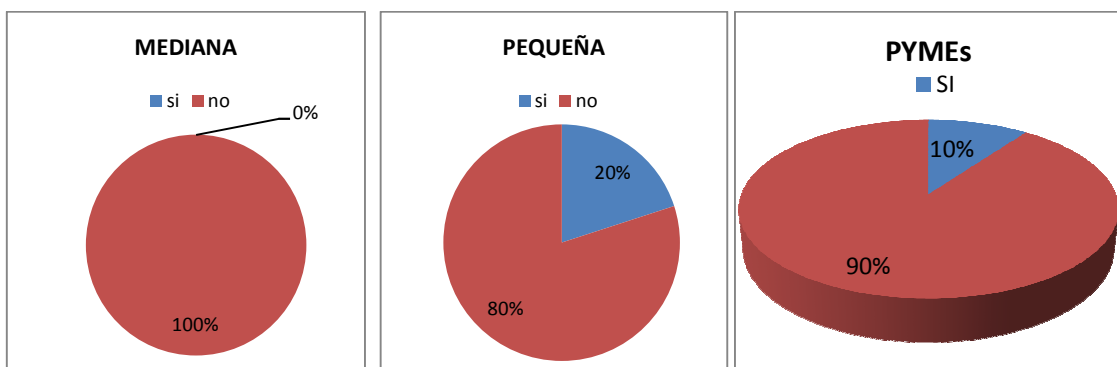
- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 59: Pregunta 3.6**

PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
SI	0	0%	1	20%	1	10%
NO	5	100%	4	80%	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 50 Pregunta 3.6 Plan formación empleados**



Fuente: Resultados encuesta

Solo el 20% de las pequeñas empresas poseen un plan de formación para sus empleados, en la mediana empresa el 100% carece del mismo. En las PYMEs el 90% carece de algún plan de formación para sus empleados.

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

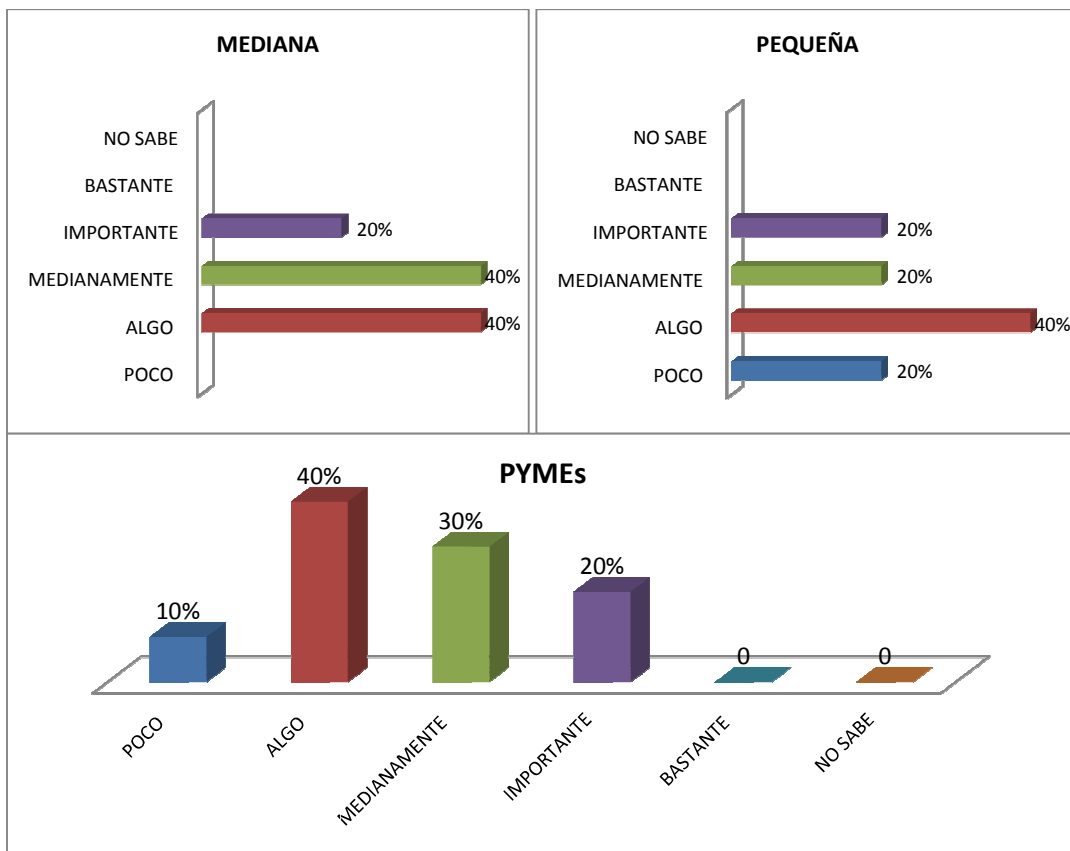
Para interpretar de mejor manera los puntajes asignados, se establece la siguiente escala de valores:

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

**Cuadro No. 60 Pregunta 3.7**

<b>PROMOCION INTERNA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>(%)</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>(%)</b>	<b>PYMEs</b>	<b>PYMEs(%)</b>
POCO IMPORTANTE	0	-	1	20%	1	10%
ALGO IMPORTANTE	2	40%	2	40%	4	40%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	2	40%	1	20%	3	30%
IMPORTANTE	1	20%	1	20%	2	20%
BASTANTE IMPORTANTE	0	-	0	-	0	0
NO SABE, NO RESPONDE	0	-	0	-	0	0
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 51: Pregunta 3.7 Importancia promoción interna**

Fuente: Resultados encuesta

En la mediana empresa con respecto a la promoción interna de los empleados 40% considera algo y medianamente importante a la misma, 20% la considera importante.

En la pequeña empresa 40% la considera algo importante, 20% la considera poco, medianamente e importante respectivamente.

En las PYMEs 40% considera algo importante la promoción interna de los empleados, 30% lo considera medianamente importante, 20% lo considera importante y 10% poco importante.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede constatar la poca importancia que las PYMEs le dan a la promoción interna de sus empleados, al no invertir en actividades de capacitación, estos carecerán de las habilidades y conocimientos necesarios que les permitan avanzar y escalar posiciones dentro de la empresa; toda empresa debe considerar la promoción y la formación continuada de su personal., pero en mala hora, un elevado número de pequeñas y medianas empresas no entienden todavía el carácter imprescindible de la formación constante de sus colaboradores.

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

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

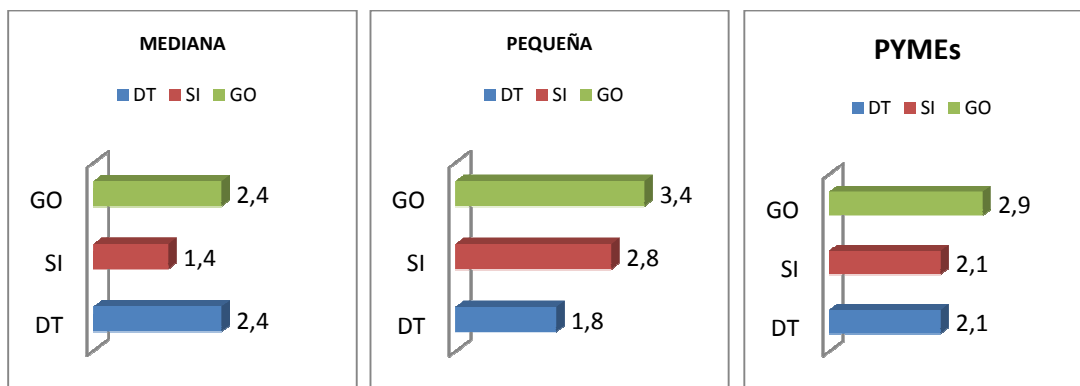
Para una mejor interpretación se usa la siguiente escala de valoración:

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

**Cuadro No. 61: Pregunta 2.6**

EFECTO G. EMPLEO	MEDIANA (2)		PEQUEÑA (2)		PYMEs	
	Calificación	Promedio	Calificación	Promedio	Calificación T.	Promedio
<b>DT</b>	12	2.4	9	1.8	21	2.1
<b>SI</b>	7	1.4	14	2.8	21	2.1
<b>GO</b>	12	2.4	17	3.4	29	2.9

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 52: Pregunta 2.6 Efecto en la generación de empleo**

Fuente: Resultados encuesta

En el cuadro No. 61 se observa que en la mediana empresa el desarrollo tecnológico tiene un mayor efecto que los sistemas de información en la calidad de empleo, lo contrario sucede en la pequeña empresa con las mismas variables, siendo la gestión organizacional la que tiene un mayor efecto tanto en la pequeña como mediana empresa.

La gestión organizacional de las PYMEs produce un mediano efecto en la calidad de empleo con un puntaje de 2.1, el desarrollo tecnológico tiene algún efecto con un puntaje de 2.1 y los sistemas de información tienen algún efecto con un puntaje de 2.1.

## 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, más conocida como la atmósfera o ambiente de trabajo, se deriva de la filosofía, creencias, valores y normas de la empresa que llevadas a la práctica por sus miembros crea el ambiente social en el que los empleados realizan sus actividades; de ahí se deriva la tendencia de la organización a atraer y conservar a individuos que estén a tono con sus valores y creencias.

Son estos puntos precisamente los que se analizan en lo referente a la cultura organizacional; desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

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

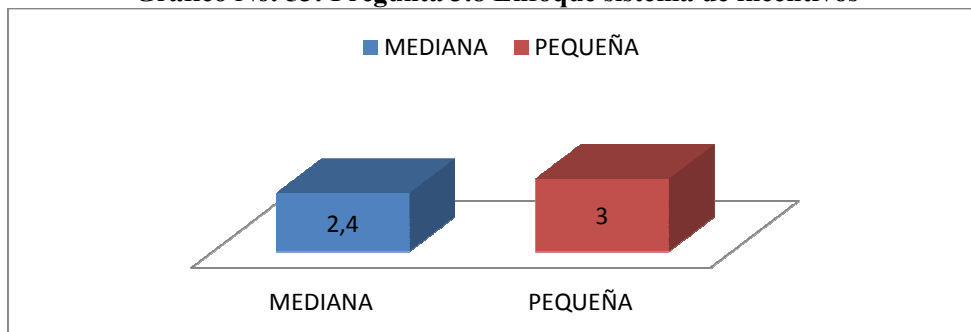
Para una mejor interpretación de las calificaciones obtenidas de 1 a 5, se establece la siguiente escala de valores:

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

**Cuadro No. 62: Pregunta 3.8**

Tipo de Cía.	No. De Cías	Total	Promedio
PEQUEÑA	5	15	3
MEDIANA	5	12	2.4
PYMEs	10	27	2.7

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 53: Pregunta 3.8 Enfoque sistema de incentivos**

Fuente: Resultados encuesta

Se observa que tanto en la pequeña como mediana empresa el sistema de incentivos y recompensas hacia los empleados esta medianamente desarrollada, el puntaje promedio del total de pymes es de 2.7/5.

Es necesario reconocer la contribución individual de los empleados a la empresa y establecer como política de la empresa los sistemas de incentivos y recompensas, reconociendo al esfuerzo, los resultados, es decir, el precio que tienen las destrezas y conocimientos del ocupante de un puesto en el mercado laboral, la relación entre satisfacción salarial y desempeño es asociada al sistema de compensación de la organización por lo que es necesario evaluar la actuación de los colaboradores en sus puestos a través de la evaluación de desempeño con medidas objetivas del logro de objetivos de responsabilidad individual o de los grupos de trabajo.

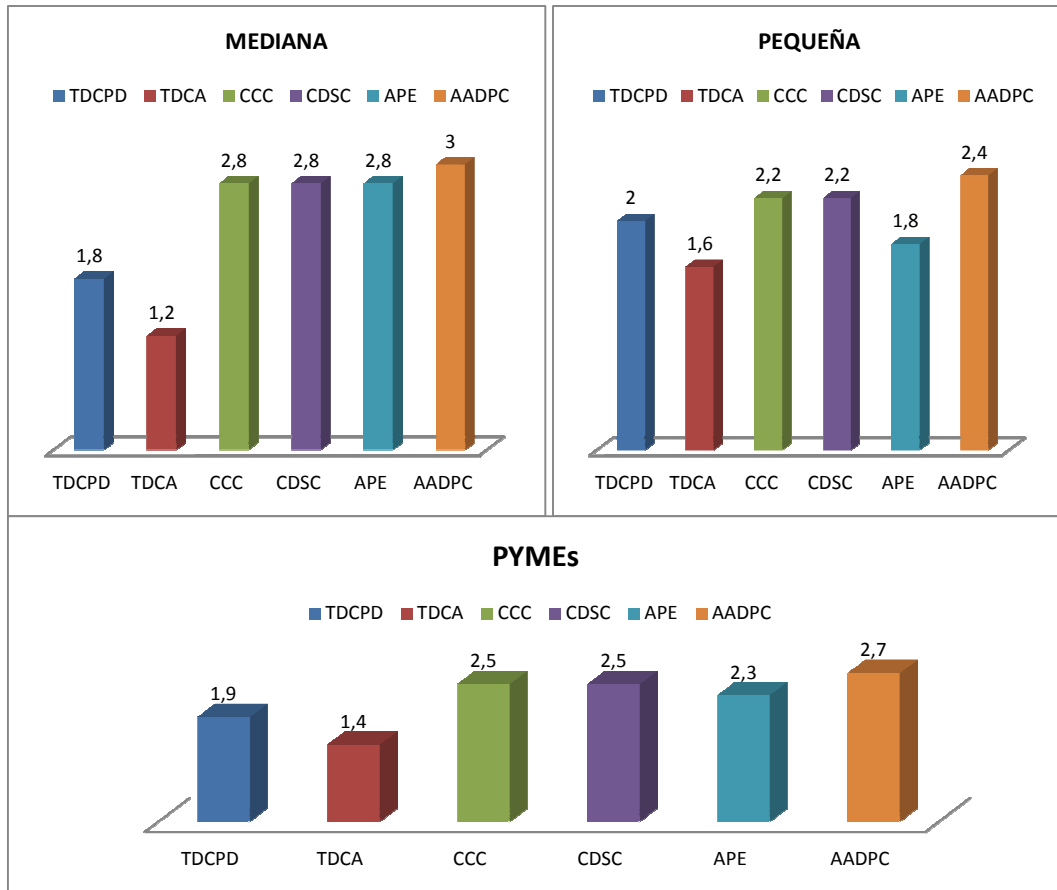
**Pregunta 3.9** *Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 ( 1=menor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

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

**Cuadro No. 63: Pregunta 3.9**

ASPECTOS A MEJORAR	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	9	1.8	10	2	19	1.9
TDCA	6	1.2	8	1.6	14	1.4
CCC	14	2.8	11	2.2	25	2.5
CDSC	14	2.8	11	2.2	25	2.5
APE	14	2.8	9	1.8	23	2.3
AADPC	15	3	12	2.4	27	2.7

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 54 Pregunta 3.9 Mejorar entorno laboral**

Fuente: Resultados encuesta

En lo referente a la atención que dan las empresas para mejorar el entorno laboral, tanto el las medianas como pequeñas empresas los esfuerzos son prácticamente los mismo salvo una marcada diferencia en la opción asesoría permanente a los empleados APE donde la mediana empresa obtiene una calificación de 2.8 superior al 1.8 de la pequeña empresa.

Las PYMEs le dan mayor importancia a las acciones disciplinarias preventivas y correctivas AADPC con un puntaje de 2.7, le siguen con un puntaje de 2.5 respectivamente la constitución de círculos de calidad CCC, creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos CDSC y; en tercer lugar está la asesoría permanente a los empleados del departamento de personal APE con 2.3 puntos y la toma de decisiones del contenido del puesto le sigue TDCPD con un puntaje de 1.9.

La participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones de carácter administrativo es el aspecto de menor importancia con un puntaje de 1.4; mientras que las empresas le dan mayor importancia a las acciones disciplinarias preventivas y correctivas; esto muestra claramente la estructura autocrática de la mayoría de empresas donde se privilegia el cumplimiento objetivos vinculada a una baja tendencia sobre políticas que logren motivar a los empleados mediante la participación en la toma de decisiones.

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

**Cuadro No. 64 Pregunta 3.10**

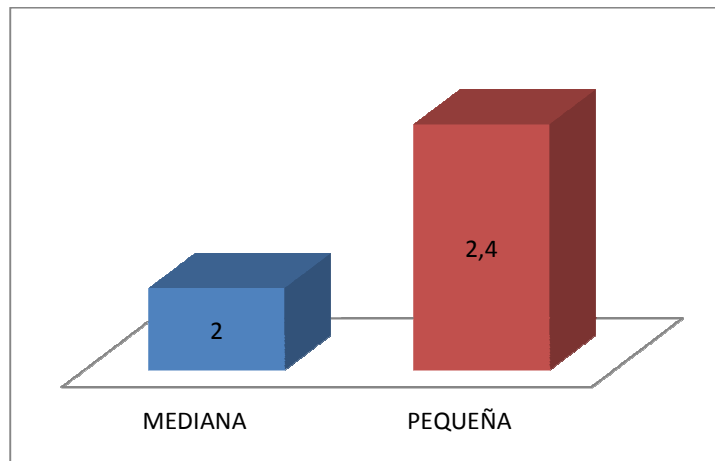
Tipo de Cía.	Puntaje Total	Promedio
PEQUEÑA	12	2.4
MEDIANA	10	2
PYMEs	22	2.2

Fuente: Resultados encuesta

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

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

**Gráfico No. 55: Pregunta 3.10 Actividades sociales**



Fuente: Resultados encuesta

De los datos obtenidos se observa que tanto en las pequeñas como las medianas empresas las actividades sociales de integración dirigidas hacia los empleados y sus familias con el objetivo de crear un sentido de pertenencia con la empresa queda relegada a un segundo plano ya que dichas actividades se realizan “a veces” a pesar de ser recomendable su desarrollo de una manera constante en el tiempo. En conjunto las Pymes alcanzan un puntaje promedio de 2,2/5.

### 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Tanto el proceso de reclutamiento como el de selección para ocupar el puesto vacante y su posterior evaluación son tareas gerenciales trascendentes, según DUBRIN (2000, 256) *las evaluaciones de desempeño cumplen con importantes propósitos administrativos, a cumplir con su función de liderazgo, miden rasgos de carácter, conductas y resultados, a la vez que algunos sistemas toman en cuenta más de un factor.*

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

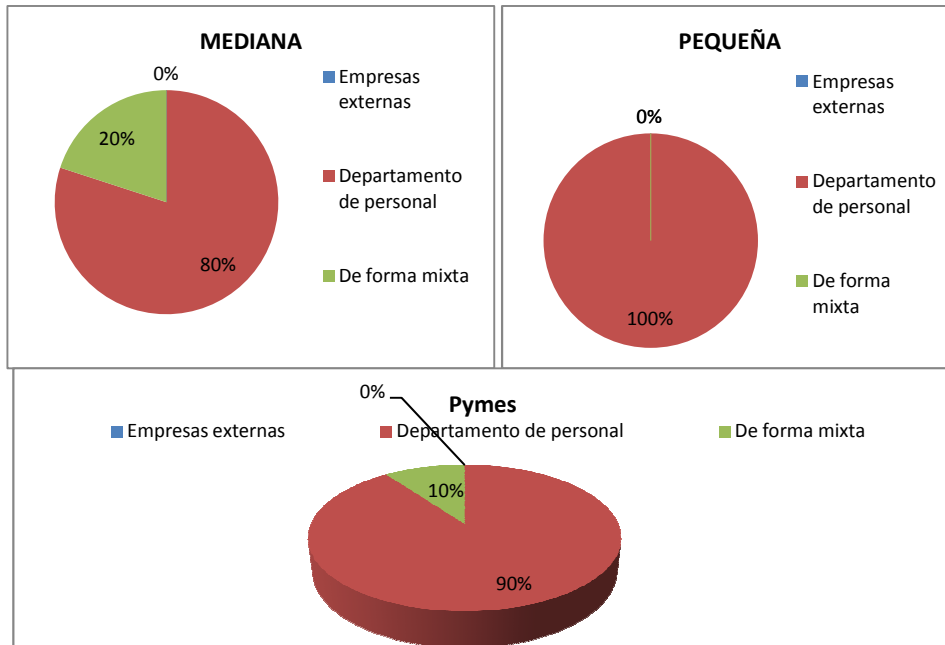
**Pregunta 3.11** *Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:*  
(Respuesta única)

- *Empresas externas (Outsourcing) \_\_\_\_\_*
- *Empresas internas (Departamento de personal) \_\_\_\_\_*
- *De forma mixta \_\_\_\_\_*

**Cuadro No. 65: Pregunta 3.11**

SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Total	Porcentaje
Empresas externas	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento de personal	4	80%	5	100%	9	90%
De forma mixta	1	20%	0	0%	1	10%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 56 Pregunta 3.11 Selección de personal**

Fuente: Resultados encuesta

El 20% de las medianas empresas realizan los procesos de selección de talento humano de forma mixta, el 80% restante lo hace de manera interna, en la pequeña empresa el 100% se realiza internamente.

El 90% de PYMEs realizan la actividad de selección de personal de manera interna, la cual esta a cargo del departamento de personal, de existir uno o en su defecto por el gerente de la empresa, el 10% restante lo hace de forma mixta es decir, en conjunto con una entidad externa.

Es evidente que las PYMEs realizan la selección del personal de manera interna, el 100% en la pequeña empresa y 80% en la mediana empresa, por lo que el éxito de la

selección del personal se derivará de la capacidad de la gerencia para obtener el personal idóneo que satisfaga las necesidades de la empresa, es decir, que cumpla con los requerimientos del puesto.

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

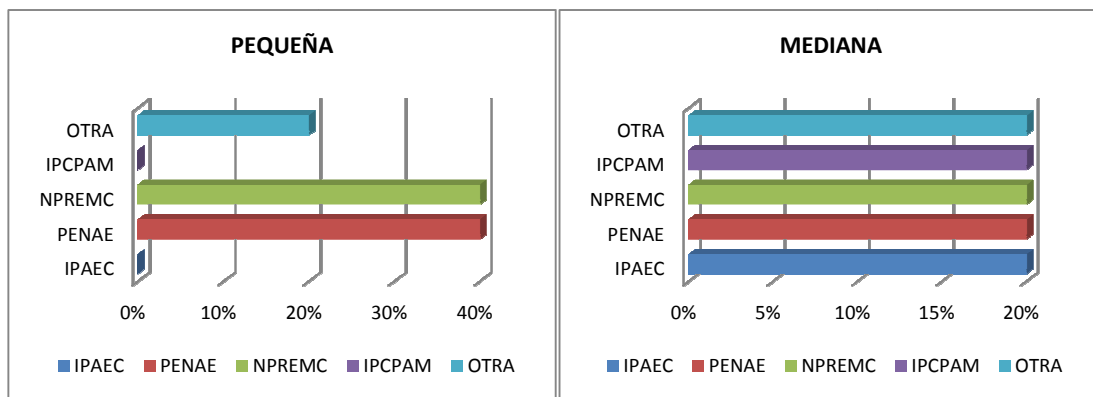
- **IPAEC** Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- **PENAE** El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- **NPREMC** No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- **IPCPAM** Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral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

**Cuadro No. 66: Pregunta 3.12**

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	respuestas	Porcentaje	respuestas	Porcentaje	Total	Porcentaje
IPAEC	1	20%	0	0%	1	10%
PENAE	1	20%	2	40%	3	30%
NPREMC	1	20%	2	40%	3	30%
IPCPAM	1	20%	0	0%	1	10%
OTRA	1	20%	1	20%	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 57: Pregunta 3.12 Dificultad atraer profesionales calificados**



Fuente: Resultados encuesta

La pequeña empresa señala que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados es que no pueden retener a los empleados mejor calificados y que el perfil de los empleados no está alineado con la empresa, ambas opciones escogidas en el 40% de los casos, el restante 20% afirma tener otros motivos.

La mediana empresa afirma que las dificultades que tienen para tener más profesionales calificados y de alto potencial son la incapacidad para atraer empleados capacitados, el perfil de los empleados no está alineado con la empresa, no pueden retener a los empleados mejor calificados, inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada entre otras, en un 20% de los casos respectivamente.

En las PYMEs la dificultad para retener a profesionales calificados en 30% de los casos no pueden retener a los empleados mejor calificados y 30% que el perfil de los empleados no está alineado con la empresa.

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

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

12.1 *¿Con qué frecuencia?* (Respuesta única)

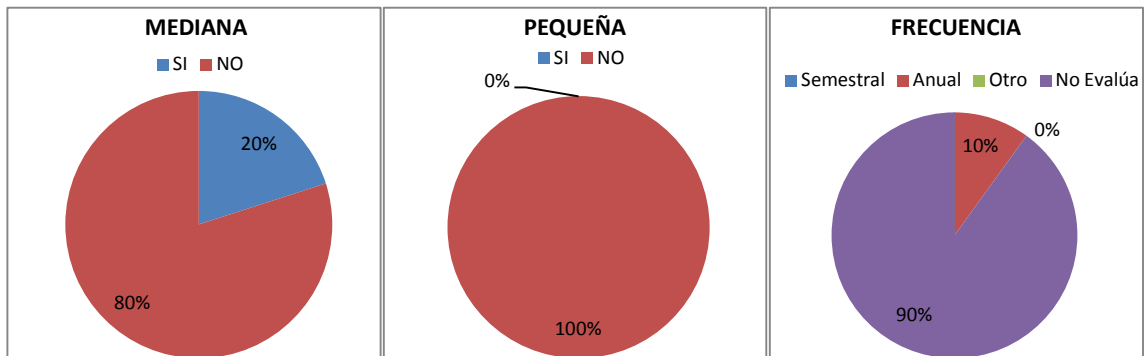
Anual \_\_\_ Semestral \_\_\_ Trimestral \_\_\_ Otro \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_

**Cuadro No. 67 Pregunta 3.13**

OPCIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS				PYMES
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	Semestral	0%	Porcentaje
SI	1	20%	0	0%	Anual	10%	10%
NO	4	80%	5	100%	Otro	0%	90%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>No Evalúa</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 58: Pregunta 3.13 Sistema de evaluación de personal**



Fuente: Resultados encuesta

El 100% de las pequeñas empresas no realiza la evaluación de desempeño del personal, en el caso de las medianas empresas tan solo el 20% tiene algún sistema de evaluación del personal que lo aplica con una periodicidad anual, en las PYMEs el 10% realiza la evaluación de desempeño con una periodicidad anual.

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

(Respuesta única)

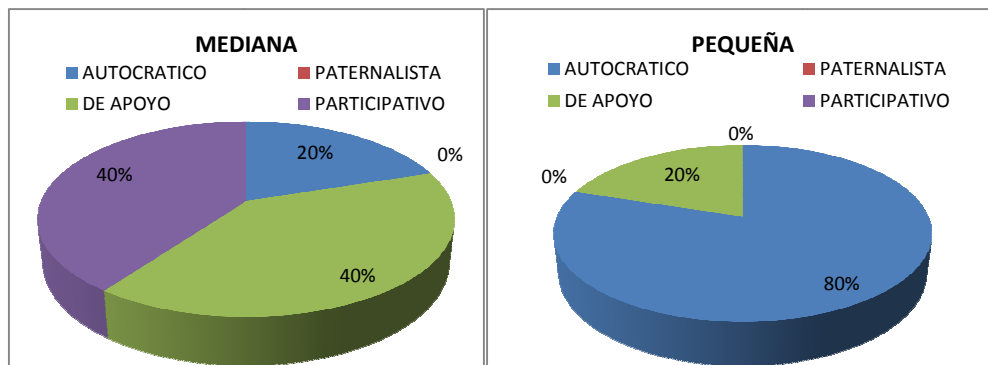
- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes \_\_\_\_\_
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento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

**Cuadro No. 68 Pregunta 3.14**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
AUTOCRATICO	1	20%	4	80%	5	50%
PATERNALISTA	0	0%	0	0%	0	0%
DE APOYO	2	40%	1	20%	3	30%
PARTICIPATIVO	2	40%	0	0%	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 59 Pregunta 3.14 Modelo comportamiento organizacional**



Fuente: Resultados encuesta

En cuanto al modelo de comportamiento organizacional se observa que las medianas empresas con 40% se caracterizan por tener una estructura que tiende a un modelo participativo y otro 40% es de apoyo, 20% restante afirma aplicar un modelo autocrático dentro de su organización.

En las pequeñas empresas respecta un importante 80% aplican un modelo de comportamiento organizacional autocrático y 20% de apoyo.

Al observar en su conjunto las PYMEs 50% aplican un modelo de comportamiento organizacional de carácter autocrático, es decir, el gerente toma todas las decisiones por cuanto los empleados se limitan únicamente a acatar las órdenes de su patrón, no participan activamente en el proceso decisorio lo que muchas veces genera indiferencia y falta de motivación por parte de los empelados, y por ende los resultados obtenidos distan de ser los óptimos.

Por otro lado un 30% de las empresas aplican un modelo de apoyo que sin duda genera un entorno favorable para que surjan ideas por parte de los empelados, directos involucrados en el desarrollo de la empresa, que soporten la toma de decisiones, dichas manifestaciones de soporte entre los individuos genera valor agregado que se ve reflejado en los resultados obtenidos.

#### **5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

Una de las principales preocupaciones de una compañía debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores y contra sus recursos en general; la gerencia es llamada a asumir la responsabilidad de proporcionar a los empleados un medio laboral seguro para el desempeño de su trabajo.

Las prácticas de seguridad en el trabajo abarcan un conjunto de actitudes, actividades tendientes a implementar y mantener medidas preventivas y correctivas del medio de trabajo.

El principal objetivo de un programa de salud ocupacional es proveer de seguridad y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo de manera continua.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

De acuerdo a las disposiciones de la Organización Internacional el Trabajo OIT y las leyes establecidas en el país conforme al Sistema de Riesgos Profesionales, se ha

de elaborar un Programa de Salud Ocupacional pendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones; En las leyes ecuatorianas El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), poniendo en práctica el Art. 427, dicta el Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo que tiene los siguientes objetivos:<sup>11</sup>

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

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

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

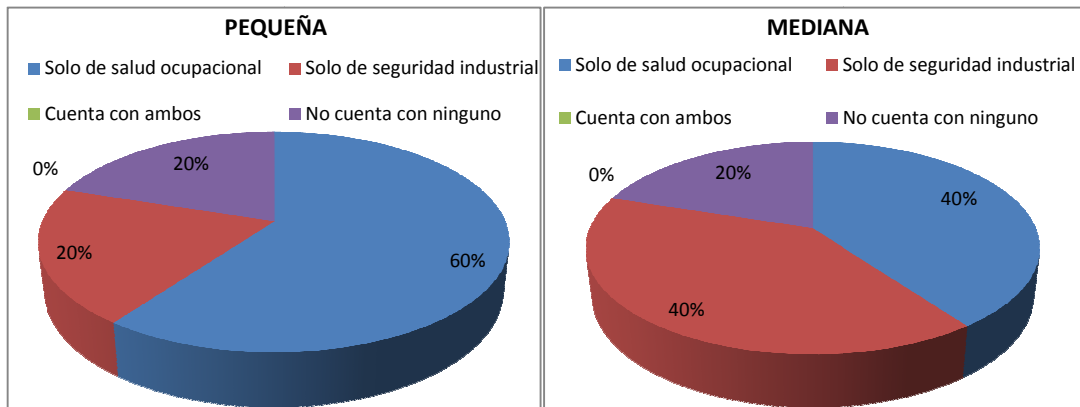
---

<sup>11</sup> Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, IESS, División Riesgos del Trabajo

**Cuadro No. 69: Pregunta 3.15**

PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	Total	Porcentaje
Solo de salud ocupacional	3	60%	2	40%	5	50%
Solo de seguridad industrial	1	20%	2	40%	3	30%
Cuenta con ambos	0	0%	0	0%	0	0%
No cuenta con ninguno	1	20%	1	20%	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 60: Pregunta 3.15 Programas de Salud**

Fuente: Resultados encuesta

El 40% de las empresas medianas cuenta con programas de seguridad industrial, otro 40% cuenta con programas de salud ocupacional y el restante 20% no cuenta con ningún tipo de programa.

Por otro lado en las pequeñas empresas, 60% tiene programas de salud ocupacional, 20% programas de seguridad industrial, y el otro 20% no cuenta con ninguno de los programas.

De las PYMEs 50% cuenta con programas de seguridad ocupacional y 30% seguridad industrial, ninguna cuenta con los dos programas tanto de salud ocupacional como de seguridad industrial, 20% no cuenta con ningún tipo de programa lo cual es alarmante ya que la falta de programas de seguridad aumenta los riesgos de accidentes laborales.

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

*(Respuesta múltiple)*

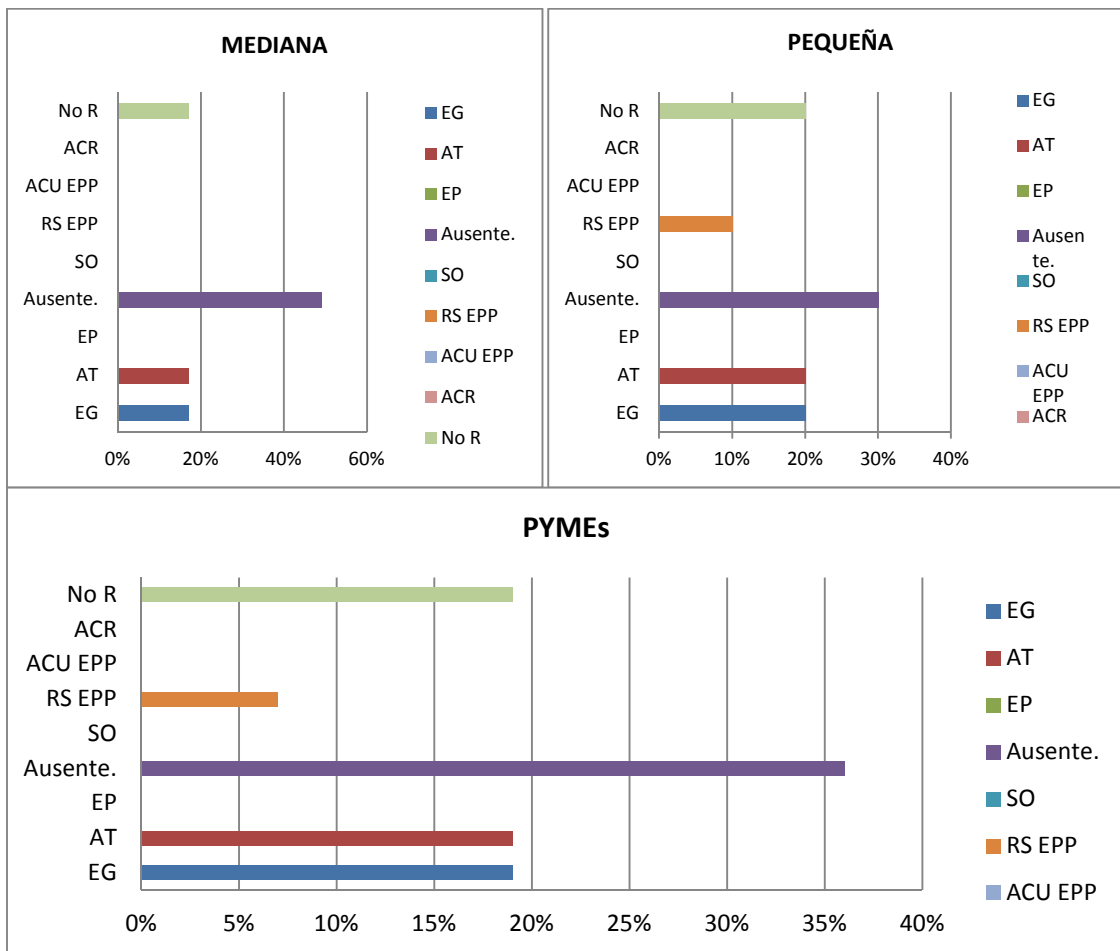
- **EG** *De enfermedad general* \_\_\_\_\_
- **AT** *De accidentes de trabajo* \_\_\_\_\_
  
- **EP** *De enfermedad profesional* \_\_\_\_\_
- **Ausente.** *De ausentismo* \_\_\_\_\_ (I)
  
- **SO** *De inducciones en Salud Ocupacional* \_\_\_\_\_
- **RS EPP** *Registro individual del suministro y reposición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

**Cuadro No. 70: Pregunta 3.16**

REGISTROS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	respuestas	Porcentaje	respuestas	Porcentaje	Total	Porcentaje
EG	1	17%	2	20%	3	19%
AT	1	17%	2	20%	3	19%
EP	0	0%	0	0%	0	0%
Ausente.	3	49%	3	30%	6	36%
SO	0	0%	0	0%	0	0%
RS EPP	0	0%	1	10%	1	7%
ACU EPP	0	0%	0	0%	0	0%
ACR	0	0%	0	0%	0	0%
No R	1	17%	2	20%	3	19%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

**Gráfico No. 61: Pregunta 3.16 Estadísticas y registros**



Fuente: Resultados encuesta

Tanto en la mediana como pequeña empresa se llevan los mismos registros estadísticos prácticamente en la misma proporción salvo el RSEPP Registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal que solo la pequeña empresa con 10% lo realiza.

En las PYMEs el mayor porcentaje recae sobre el registro de ausentismo con 36% de los casos, con 19% respectivamente están los registros de accidentes de trabajo, de enfermedad general, y los que no llevan ningún tipo de registro, finalmente con un 7% se encuentra el registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal.

Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su permanencia en el mercado y a su vez puede repercutir en graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL CIU 1541: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERIA.**

Tras la investigación realizada se observa que las PYMEs se caracterizan por tener un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno, principalmente ante los impactos negativos del contexto macroeconómico, debido a sus características enfrentan grandes desventajas entre las que se destacan la participación limitada o nula en el comercio exterior, el acceso a fuentes de financiamiento, falta de capacitación de los recursos humanos y de vinculación con el sector económico tanto privado (asociatividad) como público (agencias y entidades estatales).

A esto se suma la escasa cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico que les impide lograr márgenes de rentabilidad y la supervivencia en el mercado global, especialmente en el subsector estudiado que se caracteriza por márgenes bajos, alta competencia y barreras de salida.

A continuación se presenta las conclusiones más relevantes de la investigación realizada con sus respectivas recomendaciones para el subsector D1541: Elaboración de productos de panadería.

## GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- En cuanto a la planeación estratégica se observa que el porcentaje de empresas que tienen un plan estratégico definido es apenas del 30% y es poco conocido dentro de la organización, participan pocos miembros de la empresa en la planificación; 60% carece de un plan estratégico y 10% lo tiene en proceso de construcción.
- Prácticamente no se realiza evaluaciones sistemáticas del plan estratégico y de las metas allí establecidas. El 66% del total de empresas planifican a largo plazo.

## RECOMENDACIONES

- Elaborar un plan estratégico con la participación del personal involucrado conjuntamente con estudiantes universitarios de los niveles superiores a modo de pasantías para desarrollar un conocimiento de las posibilidades que se tienen con los recursos existentes; constituye una base firme sobre la cual apoyarse, ayuda a empresas en situaciones económicas complicadas consiguiendo su recuperación; abre nuevos mercados nacionales e internacionales, racionaliza los equipos humanos, facilita el lanzamiento de nuevos productos o la eliminación de algunos obsoletos, valora empresas, ayuda en contratos joint-venture que representan una opción importante a considerar; es decir opera en todas las áreas de la empresa.

- Considerar el apoyo externo de un grupo de profesionales mediante la contratación de una consultoría estratégica con universidades y empresas especializadas como soporte para los directivos; partiendo de los estudios de base internos y externos, se puede desarrollar un plan estratégico a futuro razonable que mejore sustancialmente la situación actual y se maximicen los beneficios.

### **ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

- El 40% se inclina por la innovación y creatividad como la opción que expresa de mejor manera su actitud y valores; y 30% considera la flexibilidad frente al cambio como la alternativa que los identifica.
- El deseo de logro en las PYMEs es el objetivo de mayor importancia, es decir, la consecución de las metas.
- En cuanto al clima organizacional en las PYMEs se lo considera normal, evidencian falta de interés y motivación, se realizan las tareas de manera mecánica y rutinaria, si bien es cierto se cumple con el objetivo planteado, no genera valor agregado que estimule el deseo de mejorar y plantear nuevas ideas que podrían desembocar en un avance integral de la empresa y de los individuos que la conforman.

### **RECOMENDACIONES**

- Promover un clima organizacional estable fomentando el trabajo en equipo mediante charlas sistemáticas, es una inversión a largo plazo; el clima laboral forma parte del activo y deben valorarlo y prestarle la atención debida.
  
- Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo. Por lo tanto se recomienda proponer programas de motivación al personal de la empresa, como dinámicas de grupo con la finalidad de educar a los empleados e implementar una cultura organizacional fuerte.
  
- Reestructurar el departamento de administración y contabilidad en caso de existir, establecer técnicas adecuadas y presupuestos definidos para llevar un mejor control de las necesidades organizacionales.
  
- Implementar acciones administrativas para realizar programas integrales de adiestramiento para mejorar el desempeño de sus funciones, esta medida aplica más para la mediana empresa.
  
- Implementar estructuras planas, impulsando el empoderamiento mediante la delegación de funciones a los empleados logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

- La alta gerencia debe proponerse la adquisición de nuevos equipos tecnológicos en el caso de contar con los recursos financieros, que permita desarrollar al máximo el potencial humano para incrementar la efectividad y la productividad.

## **LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES**

- Las PYMEs no cuentan con sistemas de gestión de calidad, solo 20% afirma tener e implementar algún tipo de sistema de gestión de calidad. Evidencian ausencia de aplicabilidad, cultura de la calidad así como de sistemas de gestión, el desconocimiento de herramientas que favorezcan la implantación de SGC es latente en las empresas estudiadas.
- En las medianas empresas prima la estrategia competitiva global de productos poco diferenciados de bajo precio en 40%. La pequeña empresa 40% a los productos diferenciados de bajo precio como estrategia predominante.
- La estrategia que predomina en las PYMEs es control del coste y la eficiencia con la innovación, donde apuestan por una estrategia de enfoque en combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados

con los que actualmente trabajan y tratan de incrementar su eficiencia y reducir costos.

- La estrategia que motivaría entablar alianzas estratégicas con empresas del subsector es la de relaciones comerciales (lanzamiento de nuevos productos al mercado, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, inversión conjunta) al 32% de empresas.
- La opción de integración funcional es la más aplicada con un 40% de aceptación, considerándose actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento tanto de materias primas como de productos terminados, enfocadas más hacia el manejo operativo.
- Del total de PYMEs el 60% invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas.
- Un 78% de las ventas del total de empresas tuvieron lugar en el mercado local, entendiéndose a este como la ciudad, provincia o región, en este caso la ciudad de Quito y sus alrededores, 20% en el mercado nacional y 2% en el extranjero.

## RECOMENDACIONES

- La implantación de un sistema de gestión de la calidad depende de un compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización en los procesos de asignación de recursos, realización del producto, análisis y mejora, por lo que la participación activa de los directivos es imprescindible.
  
- Aplicar las distintas estrategias según la capacidad de la empresa para implantarlas, derivadas del contexto en el que se encuentren en cuanto al ciclo de vida del producto y de los recursos disponibles como son:
  - -Estrategia de desarrollo de mercado, que consiste en ampliar la cobertura geográfica para poder incursionar en nuevos mercados cuando la empresa cuenta con los recursos y la experiencia necesaria, una buena opción es instauración de franquicias.
  - Estrategia de desarrollo de producto, es modificar o mejorar los productos actuales, incluir nuevas características a los productos, adaptándose a los cambios en el entorno, una opción es mejorar y estandarizar la calidad de los insumos en la fabricación del producto una vez que este se haya posicionado ante los clientes.
  - Estrategia de diversificación concéntrica, que radica en agregar nuevos productos que estén relacionados con los productos actualmente comercializados a fin de aumentar la venta de los productos presentes, para lo cual se puede entablar alianzas estratégicas con fabricantes de productos complementarios tal es el caso de los lácteos como puntos de venta exclusivos.

- Estrategia de riesgo compartido, mediante contratos joint-venture con negocios similares; cuando dos empresas o más constituyen una sociedad, sin que ello implique la pérdida de identidad de dichas empresas; es una buena oportunidad para compartir o complementar recursos y competencias permitiendo y facilitando a las pequeñas empresas competir con las de mayor tamaño al asociarse entre ellas.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

- La falta de financiamientos apropiados para la subsistencia de las PYMEs, es uno de los problemas principales a los que se enfrentan. Más grave aún es el hecho de que cuando existen fuentes de financiamiento, los empresarios no llegan a utilizarlas por falta de promoción, desconfianza de las instituciones que los proporcionan, desconocimiento, falta de interés de los empresarios, o bien, no son sujetos de crédito por falta de historial crediticio, solvencia económica o garantías suficientes.
- Las empresas muestran que el nivel de las tasas de interés es el principal obstáculo para poder acceder a créditos en las entidades financieras con 40% de aceptación, 20% afirma que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos y 40% no tienen ningún obstáculo para acceder a créditos bancarios.

- El endeudamiento promedio de las PYMEs es 24.2% lo cual es aceptable en nuestro entorno, indica que 75.8% de los activos son financiados con recursos propios.
- La mayoría de las empresas cuentan con financiamiento a corto plazo (un año o menos) 88% las medianas y 55% las pequeñas por lo que se asume que es para financiar activos de corto plazo como por ejemplo para capital de trabajo e inventarios.
- Los créditos a mediano plazo son 12% para las medianas y 11% para las pequeñas. Las medianas empresas no tienen créditos a largo plazo, mientras que las pequeñas tienen 34% a largo plazo.
- Mientras más recursos financieros tenga la empresa y mejor los administre, más factible será que responda ante algún problema que se le presente o que genere mayores beneficios, exprese de manera acertada a las necesidades y expectativas del mercado, sin embargo, con las dificultades en la obtención de financiamiento para iniciar, desarrollar y conservar la empresa a pesar de existir numerosas instituciones que apoyan financieramente a este sector, pocas veces es sujeto de crédito.

### **RECOMENDACIONES**

- Se sugiere fuentes alternativas de financiamiento que pueden adoptar las PYMEs, como son:

- Negociar los plazos de crédito con proveedores, es uno de los financiamientos más económicos, se considera directo al capital de trabajo y la única condición para obtenerlo es comprar el producto o servicio a determinado proveedor, sin embargo, tiene algunas desventajas, el proveedor puede incrementar los precios del producto para recuperar el costo del crédito, la exclusividad de compra a dicho proveedor lo que limita el destino del financiamiento, por lo que es necesario desarrollar habilidades de negociación y nexos comerciales para mantener una estrecha y fructífera relación con los dichos proveedores.
  
- La venta activos obsoletos o inutilizados, representa una fuente efectiva de recursos; aumenta la productividad de las empresas al deshacerse de bienes mal o no bien manejados, que podrían significar un gasto innecesario; se puede considerar la opción de rentar la capacidad no utilizada de la empresa, por ejemplo, en los almacenes u hornos.
  
- Es recomendable que los empresarios aprovechen los descuentos por pronto pago con los proveedores; economizar los costos de almacenamiento con un adecuado sistema de control de inventarios.
  
- Adquirir solamente activos que sean absolutamente indispensables para la operación del negocio o rentarlos que por su avance tecnológico, permiten reducir costos y aumentar la productividad, tratando de mantener una infraestructura reducida.

## LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

- En cuanto a la conectividad en las PYMEs 100% de empresas usa internet y 50% tiene su propia página web; las transferencias electrónicas y el comercio electrónico con proveedores son las más comúnmente utilizadas con 29%, y 18% el comercio electrónico con clientes, promociones y ventas electrónicas.
- En la gestión tecnológica se observa que del total de las PYMEs 40% emplea una tecnología de tipo flexible.
- Los datos recolectados evidencian que la tecnología empleada proviene en mayor proporción de proveedores extranjeros.
- 60% de empresas, invirtió en el último año en actividades de innovación sobre todo en la pequeña empresa, sin embargo, se desconoce los motivos de dicha inversión, y el impacto que esta innovación tuvo en la empresa.
- La inversión destinada para la innovación en las medianas empresas es 2.4%, en tanto que para las empresas pequeñas es 38.6%. En promedio en el sector D1541 se invierte en innovación 20.5% anual.

- Las innovaciones de carácter organizacionales es mayormente aplicada en el total de la PYMEs, tienden a mejorar la utilización de los conocimientos, la calidad y eficiencia de los flujos de trabajo en el proceso operativo administrativo.
- El mayor obstáculo para no realizar más actividades de innovación es la falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología en el 38% de los casos y limitaciones de orden económico en el 31%, restricción importante a la hora de tomar la decisión de invertir o no en actividades de innovación.
- El reto más grande de innovación para las PYMEs para los próximos 5 años es el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional en un 40%, lo que evidencia una estructura organizacional rígida poco tolerante al cambio; 30% mejora en la colaboración de los equipos de trabajo y 20% transformar ideas en bienes o servicios comerciales.
- Se toma en cuenta que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son una herramienta que contribuye en el progreso económico, su utilización contrarresta algunos de los efectos de la crisis económica que afectan a las empresas.
- Las TICs ejercen un efecto de innovación en la medida en la que éstas son incorporadas. Una vez que se conoce la tecnología, se descubre que se pueden manejar los negocios de una manera más dinámica.

## RECOMENDACIONES

- Mejorar la infraestructura mediante la inversión de capital y programas de capacitación que ofrecen distintas organizaciones estatales como ministerios y privadas como gremios y cámaras creadas para impulsar a las PYMEs y su productividad.
- Proveer a la empresa de una conexión de banda ancha, un negocio que posea acceso rápido y confiable al internet tendrá una ventaja competitiva importante en el sector.
- El diseño, instalación y capacitación de un software doméstico, con sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), usando herramientas de Microsoft office y afines, direccionando parte del presupuesto de la empresa a este propósito o en su defecto a través de solicitud de créditos para la innovación y asociándose con universidades que brinden apoyo técnico con sus estudiantes, facilitando a los beneficiarios el control de stock e inventario, gestión de clientes, proveedores, compras, ventas, contabilidad, estadísticas de compras, ventas, tesorería y obligaciones tributarias.
- Manejar el Balanced Scorecard como herramienta de control de la gestión, en áreas como desarrollo y evaluación del personal, producción, comercialización, gestión de clientes, costos y monitoreo de los objetivos financieros, en el mediano y largo plazo; su correcta aplicación, garantiza el alineamiento de toda la organización hacia la consecución de tales objetivos.

- La incorporación de las PYMEs a una economía digital por medio de la creación de una página web de la empresa permitirá mejorar las prácticas de negocio como comercial, productivo, financiero, contable y tributario.
  
- Existen programas que fomentan la innovación empresarial y que reciben recursos de la CEREPS (Cuenta especial de reactivación productiva y social, del desarrollo científico-tecnológico y de la estabilización fiscal), el que se ejecuta bajo la dirección de un Comité Ejecutivo, presidido por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) y de las Universidades del Estado y Escuelas Politécnicas.

El componente de innovación, adaptación y transferencia tecnológica atiende a las empresas grandes, pequeñas y micro, de acuerdo con el reglamento operativo publicado, tiene por objetivo fortalecer la capacidad, demanda, difusión y transferencia de conocimientos tecnológicos para la innovación del sector productivo, el financiamiento máximo es de 40 mil dólares por empresa individual y hasta 300.000 dólares por proyecto asociativo; del total de fondos asignados para este componente, 32% se asigna a proyectos de empresas presentados en forma individual, 25% a microempresas, 22% proyectos asociativos, 17% capital semilla y 4% a las incubadoras de empresas.

- Una participación más activa de los directivos de las empresas para facilitar la generación espontánea de redes asociativas entre proveedores y la competencia, necesarias para que las PYMEs mejoren su desempeño en el mercado.

- Fomentar la integración productiva y la asociatividad de las PYMEs, el trabajo colaborativo público-privado mediante la promoción y creación de clúster para la comercialización en el sector, por lo que, deberían generar acercamientos a fin de entablar lazos con fines comerciales.
  
- Participar en los diferentes seminarios y charlas desarrolladas por organismos estatales y gremiales como la CAPEIPI para fortalecer y desarrollar la capacidad para acceder, asimilar, adaptar y emplear nuevas tecnologías en los procesos productivos.
  
- Lograr certificaciones de calidad, mejorando el acceso y calidad de la capacitación técnica mediante un esfuerzo conjunto para entablar y fortalecer una relación más cercana entre las universidades y la empresa.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- El adecuado manejo de la información es un recurso vital para toda organización, puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo, permite identificar sus fortalezas, debilidades y sectores vulnerables.

- Para el apoyo de los sistemas de información las PYMEs del subsector cuentan con varios tipos de software, 90% disponen de aplicaciones para la gestión contable, 80% herramientas informáticas básicas, 40% aplicaciones para la gestión de la nómina, 50% inventarios, y 40% de clientes.
- El objetivo básico de la información es apoyar a la toma de decisiones dentro de la organización; se busca poder decidir qué es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon.
- El nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa evidencia que 70% afirma tener un sistema de soporte a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión y 30% utiliza sistemas de información para los sistemas transaccionales, que son software que automatizan tareas operativas como recolectores de información.

## **RECOMENDACIONES**

- Analizar la información que se genera cada día lo que facilita su interpretación.
- Identificar oportunidades de crecimiento y expansión mediante la atención a cambios en las variables del mercado por medio de un acercamiento a la competencia y al subsector lo que permitirá una mejor perspectiva de maniobra.

- Tener conocimiento sobre todos los elementos de la empresa y los recursos que posee.

## **GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO**

### **CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO.**

- Se observa que 60% de los gerentes tienen formación universitaria con título y 10% algún nivel de estudios universitarios; 50% no cuentan con personal bilingüe.
- En cuanto al personal es permanente en el total de las empresas con 94%, evidenciando la importancia que dan las PYMEs a la generación de empleo en la economía; 40% de las empresas no realizó actividades de capacitación en el último año.
- En términos totales se observa que el presupuesto asignado a la formación del personal y capacitación supera el 1%; 90% no tienen ningún plan de formación, se puede constatar la poca importancia que las PYMEs dan a la promoción interna de sus empleados.

- La gestión organizacional produce un mediano efecto en la calidad de empleo con 2.9/5, desarrollo tecnológico y sistemas de información tienen algún efecto con 2.1/5 respectivamente.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la organización como política realice un proceso de selección interna antes de considerar uno externo para cubrir el puesto vacante, motiva a los empleados, demostrando que existen oportunidades de progreso para el empleado derivado del desempeño realizado, generando un sentido de pertenencia y lealtad.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Se observa que en las PYMEs el sistema de incentivos y recompensas hacia los empleados está medianamente desarrollada.
- La participación de los trabajadores con voz y voto en la toma de decisiones de carácter administrativo es el aspecto al que se le da menor importancia; las empresas le dan prioridad a las acciones disciplinarias preventivas y correctivas.

- Las actividades sociales de integración dirigidas a los empleados y familias quedan relegadas a un segundo plano.

## **RECOMENDACIONES**

- Mejorar la calidad de vida laboral de los empleados ajustándose a las normas y leyes establecidas por las entidades reguladoras en cuanto a salarios y seguridad, utilizando como herramienta de apoyo las evaluaciones de desempeño de los empleados.
- El departamento de Recursos Humanos debe de tomar en cuenta las ideas que los empleados plantean colocando en un buzón de sugerencias, canalizando dichas iniciativas para la prevención y mejoramiento de los procesos según sea el caso.

## **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- El 90% de las empresas realizan la actividad de selección de personal de manera interna, 10% realiza de forma mixta.
- Entre las dificultades principales que tienen las empresas para tener más profesionales calificados y de alto potencial son el perfil de los empleados que no está alineado con la empresa el 30%, o que no puede retener a los empleados mejor calificados el 30%.

- El 90% de las empresas no realiza una evaluación de desempeño del personal, 10% tiene algún sistema de evaluación del personal con periodicidad anual.
- En las PYMEs 50% aplican un modelo de comportamiento organizacional de carácter autocrático, el gerente toma todas las decisiones. 30% aplican un modelo de apoyo a la toma de decisiones por parte de los individuos que conforman la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que las técnicas de selección del personal sean subjetivas y flexibles, ampliando las fuentes más efectivas que permitan acercarse a los candidatos más idóneos.
- Evaluar la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos.
- Determinar claramente los requerimientos del puesto mediante el desarrollo de un manual o lista enumerando las características que debe poseer el aspirante al puesto.

- Obtener un sistema de información o base de datos de los aspirantes a los diferentes puestos de trabajos, clasificándolos de acuerdo a la experiencia, título académico y el cargo.
  
- Evaluar continuamente el desempeño de los empleados, la calificación o competencia de personal por puntos para identificar en que grado se cumplen con los estándares requeridos para el puesto acompañado de un autoevaluación utilizando formularios de desempeño.
  
- La motivación es una etapa primordial dentro de las empresas por lo que se recomienda motivar a los empleados con paquetes de remuneración atractivos, ya que un personal motivado trabaja mejor, se desenvuelve mejor, incluso toma decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la empresa.

### **SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

- El 50% de las PYMEs cuenta con programas de seguridad ocupacional, 30% cuenta con programas de salud industrial y 20% no cuenta con ningún tipo de programa, del total de empresas ninguna cuenta con ambos programas.
  
- En las PYMEs el registro de ausentismo 36%, siendo este registro la prioridad para gran parte de las empresas; 19% están los registros de accidentes de trabajo, de

enfermedad general, y los que no llevan ningún tipo de registro y 7% se encuentra el registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal.

### **RECOMENDACIONES**

- Encaminar las políticas preventivas de salud ocupacional y seguridad industrial de acuerdo a las disposiciones legislativas exigidas por el estado, teniendo en cuenta los beneficios de los incentivos que proporciona el estado, para evitar multas o sanciones por incumplimiento de las normativas requeridas.
  
- Implementar cursos de acción ante eventuales accidentes laborales y que sean entendibles y aplicables en caso de emergencia.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

1. CANELA CAMPOS MIGUEL ÁNGEL, EULÀLIA GRIFU, **Gestión de calidad** UPC ediciones, España 2002.
2. COHEN DANIEL Y ASÍN ENRIQUE, **Sistemas de información para los negocios**”, McGrawHill, 2000.
3. CUATRECASAS ARBOS LLUIS, **Gestión económica- financiera de la empresa** Ediciones UPC España, 1998.
4. DAFT RICHARD L, **Teoría y diseño organizacional** Cengage Learning Edición 9 México- 2007.
5. ESCORSA CASTELLS PERS, **Tecnología e innovación en la empresa** UPC Ediciones, Barcelona 2003.
6. ETKIN JORGE **Capital social y valores en la organización sustentable**, cap11 clima de trabajo y subjetivización ediciones Granica Buenos Aires -2007.
7. HESKETT JAMES L, JOHN P. (1995). **Cultura de empresa y retabilidad**. España Dias Santos.
8. KOTLER y otros , **Marketing Internacional**, Editorial Prentice-House, 2001
9. GARCÍA MARIOLA USEDA **Las claves de la publicidad**, ESIC Editorial, Edición 5 España- (2001, 20).
10. LAUDON KENNETH C. Y LAUDON JANE P. **Administración de los sistemas de información**, Pearson Educación, 1996.
11. LOPEZ MELIEGO NURIA. **Como gestionar la innovación en las Pymes**, Netbiblo, España, 2007.
12. MAQUEDA LAFUENTE F. (1992) **Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme** Ediciones Días de santos, Madrid España.

13. MILESI DARIO, VIRGINIA MOORI, **Estudio comparado sobre el éxito exportador Pyme en argentina, Chile y Colombia** Fundes Bolivia 2007.
14. MONGE, C. ALFARO, J. ALFARO. (2005). **TICs en las PYMEs de Centroamérica**. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
15. RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN **Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa** Cap8, evaluación del sistema de planeación estratégica, Edición: 5 – 2004.
16. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, (2005). **Administración de recursos humanos**, México Pearson Educación. Novena Edición.

#### **PÁGINAS DE INTERNET:**

1. ASÚNSOLO DEL BARCO, ALEJANDRO “**Pymes y tecnología: ¿Estamos en ello?**”.  
[www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes\\_msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes_msp)
2. RUIZ, JOSÉ VICENTE. “**Las Pymes y la tecnología**”.  
[www.mastermagazine.info/articulo/10516.php](http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php)
3. VALENZUELA RODRÍGUEZ, JUAN ALONSO “**Las TICS en las PYMES**”  
[www.wikilearning.com/monografia/las\\_tics\\_en\\_las\\_pymes](http://www.wikilearning.com/monografia/las_tics_en_las_pymes)

## ANEXO I

## ENCUESTA



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA**



## ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

Quito, \_\_\_\_ de Mayo de 2009

Estimado empresario:

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

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

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1 Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

1.2 RUC / Cédula No. \_\_\_\_\_ **Pequeña**  **Mediana**

1.3 Domicilio: Calle principal \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Intersección \_\_\_\_\_ Referencia \_\_\_\_\_

1.4 Nombre de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.5 Cargo de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.6 Teléfono \_\_\_\_\_

1.7 Correo electrónico \_\_\_\_\_

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

f. Privado Nacional \_\_\_\_\_%

g. Público \_\_\_\_\_%

h. Extranjero \_\_\_\_\_%

1.9 Código CIU \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS**

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

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

(Respuesta múltiple)

- f. Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_\_
- g. Comercio electrónico con proveedores \_\_\_\_\_
- h. Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_\_
- i. Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_\_
- j. Ninguna \_\_\_\_\_

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

(Respuesta única)

- Tecnología fija: \_\_\_\_\_
- Tecnología flexible: \_\_\_\_\_

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

- i. Nacionales \_\_\_\_\_%
- j. Extranjeros \_\_\_\_\_%

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

- d. El desarrollo tecnológico \_\_\_\_\_
- e. El desarrollo de los sistemas de información \_\_\_\_\_
- f. La gestión organizativa \_\_\_\_\_

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

- Investigación básica \_\_\_\_\_
- Investigación aplicada \_\_\_\_\_
- Desarrollo experimental \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

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

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

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

- e. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta,

así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) \_\_\_\_\_

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta Múltiple)

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

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

(Respuesta única)

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

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

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

(Selección múltiple)

### SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

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

(Respuesta única)

- Ninguno \_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_
- Secundaria \_\_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_\_
- Universitario con título \_\_\_\_
- Especialización \_\_\_\_
- Maestría \_\_\_\_
- Doctorado \_\_\_\_

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

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

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

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

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

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

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

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

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

- g. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado \_\_\_\_\_
- h. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo \_\_\_\_\_
- i. Constitución de círculos de calidad \_\_\_\_\_
- j. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos \_\_\_\_\_
- k. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal \_\_\_\_\_
- l. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo \_\_\_\_\_

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

- Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

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

#### SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_

- NO \_\_\_\_\_

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

- Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)
- Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)
- Mercado extranjero \_\_\_\_\_ (%)

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

(Respuesta única)

- 1 solo mercado \_\_\_\_\_
- 2 mercados \_\_\_\_\_
- 3 mercados \_\_\_\_\_
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

### SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

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

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

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

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

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

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

(Respuesta única)

- Innovación y creatividad \_\_\_\_\_
- Flexibilidad frente al cambio \_\_\_\_\_
- Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) \_\_\_\_\_
- Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

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

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

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

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

(Respuesta única)

- f. Desagradable \_\_\_\_
- g. Apático \_\_\_\_
- h. Normal \_\_\_\_
- i. Interesante \_\_\_\_
- j. Activo y muy estimulante \_\_\_\_

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

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 \_\_\_\_
- ISO 14001 \_\_\_\_
- ISO 22000 \_\_\_\_
- ISO 27001 \_\_\_\_
- OSHAS 18001 \_\_\_\_
- HACCP \_\_\_\_
- PYME Nch 2909 \_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ningún sistema de gestión \_\_\_\_

## SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

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

(Respuesta única)

- Productos poco diferenciados de alto precio \_\_\_\_
- Productos poco diferenciados de bajo precio \_\_\_\_
- Productos diferenciados de alto precio \_\_\_\_
- Productos diferenciados de bajo precio \_\_\_\_
- Productos enfocados a segmentos de mercado específicos \_\_\_\_
- No se puede definir una estrategia concreta \_\_\_\_

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

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

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta única)

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

## SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

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

(Respuesta múltiple)

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

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

(Respuesta única)

- **Sistema de Soporte a la toma de Decisiones** \_\_\_\_\_
- **Sistemas de Información Estratégicos** \_\_\_\_\_
- **Sistemas Transaccionales** \_\_\_\_\_
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** \_\_\_\_\_

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

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) \_\_\_\_\_
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) \_\_\_\_\_
- Inalámbrica (Wi Fi) \_\_\_\_\_
- Satelital \_\_\_\_\_

- Fibra Óptica \_\_\_\_\_
- Por red Celular (standard, EDGE de 3G, GSM) \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS**

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

*(Respuesta única)*

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

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

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

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

Comentarios

---

---

---

---

¡Muchas gracias!

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestador

ANEXO II  
LISTADO EMPRESAS SUPERINTENDECIA DE COMPAÑIAS

**Listado de compañías que cumplen con los parámetros ingresados (38)**

Expediente	Nombre	Ciudad
18974	BAKELSECUADOR S.A.	QUITO
53279	BAKERYCORP CIA. LTDA.	QUITO
01960	BON BONE S.A.	QUITO
8622	COBO MANZANO PANIFICACION COMAPAN C. LTDA.	QUITO
9568	CORPORACION ALIMENTARIA GAMAPAN S.A.	QUITO
4900	DARQUEA PANIFICACION DAR.PAN C LTDA	QUITO
8807	DELIPAN S.A.	QUITO
138	EL PAN FRANCES SA	QUITO
950	GRILE CA	QUITO
54469	GRILLE S.A.	QUITO
6911	GUSTAPAN S.A.	QUITO
4693	HARIPAN C LTDA	QUITO
8626	HIDALPAN CIA. LTDA. PANIFICADORA Y PASTELERIA	QUITO
56113	HILDEGARD S.A.	QUITO
95	IMPORTACIONES REPRESENTACIONES SA IRSA	QUITO
59519	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	QUITO
93197	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS JARAMILLO MUÑETONES CIA. LTDA	QUITO
4079	LE'BISKUIT CIA. LTDA.	QUITO
7250	MADRIBIM SA	QUITO
01783	MEDRAPAN DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PARA LA PANIFICACION CIA.LTDA.	QUITO
5727	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	QUITO
372	MODERNA ALIMENTOS S.A.	QUITO
5914	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	QUITO
62987	PANADERIA PAN & CAFE INPACAF S.A.	CONOCOTO
1953	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	QUITO
3108	PANADERIA Y PASTELERIA CHANTILLY CIA LTDA	QUITO
0266	PANADERIA Y PASTELERIA ROYAL C.A.	QUITO
6974	PANADERIAS NACIONALES PANASA SA	QUITO
5108	PANIFICADORA AMBATO SA PANAMBATO	QUITO
3825	PANIFICADORA DEL SUR PANIFSUR CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
5346	PANIFICADORA LA CANASTA PANCASA SA	QUITO
3633	PANIFICADORA SUPERIOR PANETON CIA. LTDA.	QUITO
0118	PANITAL CIA. LTDA.	QUITO
8223	PASTELERIA EL ALMENDRO PASTIALMENDRO C.L.	QUITO
53089	PROMOLTA CIA. LTDA.	QUITO
6145	R.C.S. PAN DEL HORNO C LTDA	QUITO
0335	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	QUITO
4343	SWISSCORNER CIA. LTDA.	QUITO



## ANEXO III (LISTA TOTAL POBLACION Y OBTENCION DE LA MUESTRA)

## LISTA TOTAL DE LA POBLACION

CIU	No. EXP.	RUC	NOMBRE
D1541.0.00	91960	1791809947001	BON BONE S.A
D1541.1.00	161191	1792163455001	PASTRYCOOK S.A.
D1541.0.00	153089	1791975363001	PROMOLTA CIA. LTDA.
D1541.0.00	438	1790103471001	EL PAN FRANCES SA
D1541.2.01	16062	1790614298001	ELABORADOS RIBADENEIRA ARAUJO C LTDA
D1541.1.00	155947	1792041708001	FABRICA INDIAN CANDY S.A.
D1541.0.00	18626	1790894185001	HIDALPAN CIA. LTDA. PANIFICADORA Y PASTELERIA
D1541.1.00	15617	1790561577001	INDUSTRIAS EL TUNEL C LTDA
D1541.1.00	90614	1791769732001	PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA
D1541	SRI	1705273421001	COMPAÑIA FORTUNA DE ALIMENTOS GALLEFORTU S. A,
	SRI	1703727451001	DULCERIA DE HIGOS ARBOLEDA
D1541	53452	1791313305001	ECUATORIANA DE GOLOSI.ECUAGOLOCLINAS C.L
D1541	48145	1791268776001	HARINAS COMPUESTAS S.A. HARICOMSA
D1541	SRI	1791798120001	HONEY & HONEY S.C.C.
D1541	154125	1792000467001	LA PREFERIDA PREFIPAN CIA.LTDA.
D1541	14761	1790478068001	MAXIPAN S.A.
D1541	11298	1790004430001	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO CIA.LTDA.
D1541	SRI	0501660567001	PANADERIA & PASTELERIA JR
D1541	SRI	1708089832001	PANADERIA IPANEMA
D1541	SRI	1708765183001	PANADERIA LA UNION
D1541	SRI	1706736061001	PANADERIA SAN CARLOS
D1541	11953	1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS CIA. LTDA.
D1541	158013	1792087589001	PANDEBONO ECUADOR PANBOEC CIA. LTDA.
D1541	53825	1791312082001	PANIFICADORA DEL SUR PANIFSUR CIA. LTDA
D1541	SRI	0500073283001	PANIFICADORA MARISCAL
D1541	SRI	1710366939001	PANIFICADORA MAYRITA
D1541	SRI	1703396364001	PANIFICADORA SELECTA DEL VALLE
D1541	SRI	1707135115001	PASTELERIA SWEET
D1541	51521	1791250443001	PRODUCTOS LOJAN CIA. LTDA.
D1541	46271	1790927067001	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL MOLINO EL CENSO MOLCENSO S.A.
D1541	152545	1791957385001	SWEETCANDY - AZUCAR & CHOCOLATES CIA. LTDA.
D1541	699	1702437284001	VITAPAN
D1541.0.00	48807	1791282833001	DELIPAN S.A.
D1541.0.00	159519	1792129745001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.
D1541.0.00	15727	1790515540001	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA
D1541.0.00	45914	1790826171001	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.
D1541.0.00	11953	1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C LTDA
D1541.0.00	45346	1790721000001	PANIFICADORA LA CANASTA PANPASA SA
D1541.0.00	53633	1791322290001	PANIFICADORA SUPERIOR PANETON CIA. LTDA.
D1541.0.00	54343	1791353994001	SWISSCORNER CIA. LTDA.
D1541.1.00	154342	1792005809001	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.
D1541.1.00	158534	1792106451001	KAZABEPAN S.A.
D1541.1.00	156087	1792043093001	ZONTTI CHOCOLATES Y VINOS CIA. LTDA.
D1541.2.01	16419	1790659488001	GALLETAS BROOME C LTDA
D1541	SRI	1001625340001	CLASSICBUN
D1541	10266	1790016781001	PANIFICADORA Y PASTELERIA ROYAL SA
D1541	SRI	1712704103001	MISTER BAGEL
D1541	872	1790049795001	GURPO MODERNA

---

 OBTENCION TAMAÑO DE MUESTRA

**TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LAS PROPORCIONES Y POBLACIONES FINITAS**

N	48	46.0992	TOTAL DE POBLACION
z	1.96	1.4304	PROBABILIDADES DE AREA PARA LA DISTRIBUCION NORMAL ESTANDAR
p	0.5	32.2281879	PROPORCION
e	0.1		ERROR

**ALIMENTOS**

N	48	46.0992	67%	N
z	1.96	1.4304		z
p	0.5 n=	32.2281879	NUMERO DE LA MUESTRA	p
e	0.10			e