

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO. CIU D2022 FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE
CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES**

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

ANDRÉS FERNANDO ESPINOSA VILLAGÓMEZ

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M., MBA

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Genoveva Zamora M., MBA

INFORMANTES:

Ximena Villamar E., Mgtr

Mgtr. Carmen Daza V.

DEDICATORIA

A mi madre Rosa Villagómez Urresta:

Por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo desde el inicio de mis estudios, por ser el pilar fundamental en mi vida que de niño me dieras cuidado y de hombre fortaleza para afrontar cada reto. Esperando que este pequeño logro mío te llene de dicha y de orgullo. Ten en cuenta que la gloria más grande que tengo es el ser hijo tuyo.

Andrés

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el gestor de todo lo bueno y por ser el pilar de apoyo en los momentos difíciles de mi vida...

A mi amada compañera Daniela Baca quién siempre estuvo a mi lado con amor, comprensión y apoyo incondicional...

A mi padre Santiago Espinosa que con su ejemplo y sabios consejos me han ayudado y orientado a seguir el camino correcto en la vida, quien siempre ha estado pendiente y preocupado...

A mis hermanos Santiago y María Sol quienes con su apoyo, empuje e insistencia me ayudaron a terminar la tesis...

A los maestros y docentes de la PUCE quienes compartiendo su conocimiento y anécdotas lograron que las largas horas de estudio y dedicación valgan la pena...

A las empresas que apoyaron con este estudio que nos brindaron su tiempo y abrieron las puertas para que podamos vincularnos más como estudiantes con las empresas...

A todos mi agradecimiento.

Andrés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES, 3

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3

1.1.1 Integrantes del Sector y Su Participación, 10

1.1.2 La Industria de la Fabricación de Partes y Piezas de Carpintería para Edificios y Construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector, 12

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 20

1.2.1 Objetivo General, 20

1.2.2 Objetivos Específicos, 20

2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y SUS VARIABLES, 22

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 22

2.1.1 Base de Datos y Logística, 24

2.1.2 Procesamiento de Datos, 28

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 29

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 29

2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico, 30

2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 31

2.2.4 Caracterización de la Calidad del Empleo, 31

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 33

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES, 33

3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica, 35

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MEDIO Y VISIÓN GENERAL, 43

3.2.1 Resultados de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional, 44

3.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE, 52

3.3.1 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales, 52

3.3.2 Resultados de la Encuesta: la Gestión de los Recursos Comerciales, 67

3.3.3 Recursos Financieros, 73

4 EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES, 79

4.1 LA CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMES, 79

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 84

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 103

5	GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 111
5.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA: CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DEL EMPLEO, 111
5.2	CULTURA ORGANIZACIONAL, 127
5.3	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 135
5.4	SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 146
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 153
6.1	CONCLUSIONES, 153
	6.1.1 Gestión Organizacional, 154
	6.1.2 La Tecnología y los Sistemas de Información Aplicados en las PYMEs, 161
	6.1.3 Gestión Organizacional para la Calidad de Empleo, 167
6.2	RECOMENDACIONES, 176
	6.2.1 Gestión Organizacional, 176
	6.2.2 La Tecnología y los Sistemas DFE Información Aplicados en las PYMEs, 181
	6.2.3 Gestión Organizacional para la Calidad de Empleo, 183
	BIBLIOGRAFÍA, 192
	ANEXOS, 194
	ANEXO 1, 195
	ANEXO 2, 215

RESUMEN EJECUTIVO

Las PYMEs al ser consideradas como motor en la economía y generadoras de empleo deben ser estudiadas y analizadas de manera que se determine los ámbitos en los que tienen problemas y dificultades.

Al poder determinar los puntos débiles de las PYMEs se debe estudiar la posibilidad de encaminarlas de manera eficiente, involucrando para este fin, a las universidades y a las entidades públicas.

Este estudio se ha enfocado en las PYMEs, haciendo un trabajo de campo exhaustivo utilizando encuestas y entrevistas como medio de comunicación con las empresas, que voluntariamente abrieron sus puertas y brindaron su tiempo. Se determinaron las características de cada una de ellas y las que comparten y tienen en común, sus fortalezas y debilidades.

En el subsector D2022: Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones, en el cual se enfoca esta disertación, se pretende determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Analizando cada una de las preguntas se notó una característica que sobresale sobre las demás, la cual es que las PYMEs no son administradas de forma profesional, y en su mayoría ni siquiera teóricamente, existe gran desinformación acerca de herramientas de

administración, de ayuda y capacitación por parte de entidades del gobierno, privadas e internacionales. Se evidencio también la dificultad para acceder a créditos ya sea para actividades de expansión, investigación y desarrollo y capital de trabajo.

Por otro lado se evidenció que las empresas tienen capital y talento humano nacional lo cual es alentador para el sistema productivo del país. Así mismo otra característica que resaltó fue el creciente aumento en la cantidad de negocios y el objetivo de superación por parte de los emprendedores.

Por lo tanto al ver que las PYMEs son importantes para el crecimiento económico del país y al notar que, a pesar de su crecimiento y su alta tasa de empleo, su participación es prácticamente insignificante en el PIB, debido a esto se cree importante incluir algunas recomendaciones enfocadas al crecimiento empresarial de cada una de ellas con el fin de aumentar su profesionalismo, mejorar su administración, innovar sus procesos, incrementar su calidad de empleo, de tal manera que sean competitivas en el mercado nacional e internacional y que su permanencia en el tiempo sea duradera y próspera, con miras al crecimiento y superación tanto económica como la superación personal para cada uno de sus integrantes.

INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador conjuntamente con la Universidad de Cartagena Colombia ha desarrollado una investigación que involucra a las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, el estudio se ha llevado a cabo mediante la conformación de un equipo investigador, integrado por docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en calidad de miembros del semillero de investigación. Este estudio de caracterización es importante ya que actualmente existe un creciente interés por evaluar a las PYMEs, por su aporte positivo a la economía de cada región donde se encuentran.

Son consideradas pilar fundamental en la sociedad y generadoras de empleo dentro de un país y ayudan a su crecimiento económico. “En el Ecuador las PYMEs generan alrededor de 1.000.000 de empleos entre directos e indirectos”¹

En sociedades de economías desarrolladas las PYMEs hacen una gran contribución siendo una fuente de innovación y crecimiento. En el Ecuador han mostrado un aumento en su número y aporte a la economía en los últimos años, especialmente desde el año 2000.

La caracterización de las PYMEs es importante, permite saber cuál es el verdadero potencial que tienen y así determinar cuáles son conocidas y aprovechadas y cuales son desconocidas o desaprovechadas. El estudio se basa en la caracterización de las PYMEs

¹ N., ANDRADE. (2010). *Op. Cit.* Tesis.

del Distrito Metropolitano de Quito para evaluar diferentes aspectos y conocer su situación en general.

El listado de empresas para la investigación se tomó de diferentes bases de datos, tales como Instituto Nacional de Estadística y censos, Superintendencia de Compañías, Servicio de rentas internas y Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

El proyecto es llevado a cabo por La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, y responde a la pregunta fundamental de todo el proyecto: ¿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 organizacional para la calidad de empleo en Quito?²

Conviene mencionar las variables que se investigan para caracterizar al sector manufacturero de la ciudad de Quito, estos son: gestión organizacional, desarrollo tecnológico, sistemas de información y calidad de empleo.

Esta disertación estudia específicamente el subsector CIIU D2022, que corresponde a la fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.

² Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

Las PYMEs son catalogadas de diferentes formas en distintos lugares del mundo, tomemos algunos ejemplos.

- La Unión Europea define a las PYMEs según sus empleados y sus ingresos en Euros tal como indica el Cuadro No. 1:

Cuadro No. 1: Clasificación de PYMEs según la Unión Europea

TAMAÑO	EMPLEADOS	FACTURACIÓN (MILLONES DE €)
Microempresa	<10	≤2
Pequeña empresa	<50	≤10
Mediana empresa	<250	≤43

Fuente: Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea de la UE.³

Elaborado por: Andrés Espinosa

- En Argentina se las define según sus ingresos brutos anuales en pesos:

Cuadro No. 2: Clasificación de PYMEs según la República de Argentina

Tamaño	Industria y Minería
Microempresa	\$ 1.250.000,00
Pequeña Empresa	\$ 7.500.000,00
Mediana Empresa	\$ 60.000.000,00

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Republica Argentina

Elaborado por: Andrés Espinosa

³ Comisión europea de la UE, Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeña y medianas empresas.

En Ecuador se determinan las siguientes categorías:

Cuadro No. 3: Clasificación de PYMEs según la Comunidad Andina

Tamaño	Empleados	Capital USD	Ingresos USD
Microempresa	1 – 9	Hasta USD 20.000	hasta 100.000
Artesanal	≤20	USD 27.000	
Pequeña Empresa	10 – 49		100.001 - 1.000.000
Mediana Empresa	50 – 199	≤ USD120.000	1.000.001 - 5.000.000

Fuente: Comunidad Andina

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las PYMEs aportan al Producto Interno Bruto (PIB), al empleo y en menor medida a la tecnología, por lo que es importante dar relevancia a este sector, desatendido y sub desarrollado, a tal grado que, hasta el año 2004 no existía en el país una política de estado de fomento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas.⁴

Debido a que existen algunas definiciones de PYMEs, la investigación se enfoca en el criterio del “Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYME CAN, de Julio del 2006”, para su definición.

⁴ FUNDACIÓN E. DÚCATE. (2011). *Acción para el desarrollo local*. Revista electrónica Al Andar. Guayaquil – Ecuador.

Cuadro No. 4: Clasificación de PYMEs según la Superintendencia de Compañías

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
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

Según la Superintendencia de Compañías las variables del Cuadro No. 4 son las siguientes:

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

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

Valor de los activos totales: se entiende que es el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas de contabilidad.

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYME se tomará el valor bruto de las ventas anuales y no el número de empleados efectivos”⁵

⁵ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (julio 14, 2006). *Proyecto de Propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN.*

Sin embargo para esta investigación se tomó como importante a la variable “empleados efectivos”.

En el Ecuador la industria manufacturera se encuentra principalmente en las siguientes provincias: Pichincha y Guayas tienen el 77% del total de empresas; Azuay, Manabí y Tungurahua tienen el 15%. El resto de las provincias cuentan con el 8% restante.

La provincia de Pichincha registra 578 empresas y representa el 36.49% del total nacional⁶, mientras que el Distrito Metropolitano de Quito tiene 387 industrias, según datos de la Superintendencia de Compañías al año 2007.

⁶ ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC.
[http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/inv_eco/man_min].

Cuadro No. 5: Características de las PYMEs en Ecuador

Organización⁷ jurídica	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
RUC⁸	Tiene RUC	97%
	No tienen RUC	3%
Empleo por sectores⁹	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
Promedio de empleo¹⁰ por empresa	19 personas	
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
No. De empleados por empresa¹¹	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29,20%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
Mercados¹²	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias circunvecinas)	26%
	Provincias limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
Mercado por sectores¹³	Privado	79%
	Público	21%

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

Elaborado por: Andrés Espinosa

Como se puede observar en el Cuadro No. 5, la mayoría de las PYMEs en Ecuador son de tipo privado, emprendidas con fondos privados y en su mayoría empresas familiares. Se puede evidenciar que el 97% de las empresas tienen

⁷ INSOTEC. (2002). *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*. p. 7.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² INSOTEC. (2002). *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*. p. 8.

¹³ Ibidem.

RUC, lo que muestra alto compromiso de los empresarios con el estado y sus obligaciones. A pesar que este tipo de empresas se desenvuelven en el mercado nacional, no cabe duda de que generan empleo y contribuyen al bienestar social del país. Los mayores consumidores de las PYMEs son del sector privado descuidando el sector público, el cual es el mayor comprador del país, por lo tanto se debe tomar en cuenta a este sector. Las PYMEs tienen mucho potencial pero también encuentran muchas dificultades. Estas dificultades han impedido que estas industrias exporten sus bienes, se identifican algunas de las siguientes dificultades como principales:

- Escaso acceso al crédito productivo, debido a las garantías exigidas y/o hipotecas.
- Inhabilidad para lograr crear economías de escala, lo cual deriva en productos con precios poco competitivos.
- Desconocimiento en programas de fomento por parte de organizaciones nacionales, internacionales o del Estado.
- Falta de creación e implementación de círculos de calidad o mejoramiento continuo, esto hace que los bienes sean de baja calidad.
- Falta de incentivos fiscales y/o tributarios.

Para el proyecto de caracterización de las PYMEs se ha tomado la clasificación CIIU de los sectores industriales más representativos. Cada sector posee un

número de empresas según la base de datos de la Superintendencia de Compañías al año 2007, la información se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 6: PYMEs según CIIU en el Distrito Metropolitano de Quito

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

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

Elaborado por: Andrés Espinosa

Este proyecto no tomará en cuenta los CIIUs: D29, D26, D31 y D33. Se excluyen debido a que su operación de negocio se basa en la importación y comercialización de bienes, por lo tanto no están en el grupo de manufactura.

Cuadro No. 7: CIIU seleccionados para “Proyecto de Caracterización de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito”

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

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Espinosa

En el Cuadro No. 7 se puede observar las actividades de cada uno de los sectores seleccionados para el estudio.

1.1.1 Integrantes del Sector y Su Participación

El CIIU D20 está conformado por varias sub actividades, en el siguiente cuadro se las detallan de acuerdo con información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, esta información corresponde al año 2007.

Cuadro No. 8: Sub actividades CIU D20

COD.	SUB ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS		% PARTICIPACIÓN PYMES DMQ ¹⁴
			G,M,P y Mc ¹⁵	PYMEs	
D	2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.	5	5	13,16%
D	2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA Terciada, Tableros laminados, Tableros de partículas y otros tableros y paneles.	1	1	2,63%
D	2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.	27	27	71,05%
D	2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.	1	1	2,63%
D	2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.	4	4	10,53%
TOTAL EMPRESAS			38	38	100%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios – Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Andrés Espinosa.

¹⁴ DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

¹⁵ Grandes, Medianas, Pequeñas y Micro.

En el Cuadro No. 8 se observa que la Sub actividad más importante es el CIIU D2022 (Fabricación de Partes y Piezas de Carpintería para Edificios y Construcciones), esta actividad cuenta con una participación del 71,05% por lo tanto el estudio se enfoca en la misma.

1.1.2 La Industria de la Fabricación de Partes y Piezas de Carpintería para Edificios y Construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector

La presente disertación tiene como tema la investigación del CIIU D2022, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.

La clasificación D perteneciente a Industria Manufacturera tiene como uno de sus componentes al CIIU D2022 el cual tiene algunas sub actividades, estas actividades se encuentran detalladas en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9: Sub actividades CIU D2022

COD	CIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
D	202	FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D	2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D	2022.0	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D	2022.0.01	Fabricación de partes y piezas de carpintería: puertas, ventanas, contraventanas y sus marcos, con o sin herrajes (bisagras, cerraduras, etc.), escaleras pórticos, barandales, bloques, listones, etc.
D	2022.0.02	Fabricación de componentes de edificios prefabricados, principalmente de madera
D	2022.0.03	Instalación de partes o piezas de carpintería de fabricación propia.
D	2022.0.09	Fabricación de otras partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones: doseles y molduras de madera, tabletas y ripias, tableros de madera celular, etc.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios – Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Espinosa

Cuadro No. 10: Información Financiera – Quito

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS PERIODO: 2006 – 2007 POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN NUMERO DE COMPAÑÍAS E INGRESOS OPERACIONALES TOTAL QUITO				
SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cías.	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cías.	INGRESOS OPERACIONALES
TOTAL SEGMENTO	12.367	\$22.859.956.162,00	12.445	\$25.335.633.432,00
MICROEMPRESA	5.200	\$ 99.873.660,00	5.001	\$ 97.842.642,00
PEQUEÑA	4.577	\$ 1.376.520.328,00	4.632	\$ 1.399.292.246,00
MEDIANA	1.822	\$ 2.922.433.546,00	2.000	\$ 3.297.922.641,00
GRANDE	768	\$18.461.128.628,00	812	\$20.540.575.902,00

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios

Las PYMEs en el año 2006 tenían una participación del 51,74% del total de compañías, mientras que en el año 2007 la participación fue del 53,29%, es decir que solo aumentaron su participación en 1,55%.

En lo referente a ingresos operacionales se muestra que en el año 2006 tuvieron una participación del 18,81%, mientras que en el año 2007 la participación fue del 18,54%, lo que significa que en lugar de tener un crecimiento tuvieron una disminución en la participación. En contraste, la participación de las grandes empresas en cuanto a ingresos operacionales es más del 80% en ambos años, lo cual no es muy alentador para las pequeñas y medianas empresas.

Se dispone de información financiera acerca de la actividad (Industrias Manufactureras) en la cual está la sub actividad D20, la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías es la siguiente:

Cuadro No. 11: Actividad económica D (Industria Manufacturera)

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS PRINCIPALES VARIABLES CIUDAD DE QUITO AÑO 2007					
VARIABLES	TOTAL QUITO	TIPO DE EMPRESA			
		MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
No. Compañías	1335	351	539	288	157
ACTIVOS	\$3.845.810.503,00	\$ 7.155.318,00	\$ 129.220.475,00	\$ 371.778.907,00	\$ 3.337.655.803,00
PASIVOS	\$2.308.484.649,00	\$7.496.602,00	\$ 91.906.813,00	\$ 247.237.670,00	\$ 1.961.843.564,00
PATRIMONIO	\$1.537.325.854,00	\$ 341.285,00	\$ 37.313.663,00	\$ 124.541.237,00	\$ 1.375.812.240,00
INGRESOS OPERACIONALES	\$5.661.410.024,00	\$ 7.294.488,00	\$ 185.275.925,00	\$ 536.859.703,00	\$ 4.931.979.909,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 269.835.888,00	\$ 261.083,00	\$ 6.490.098,00	\$ 18.707.276,00	\$ 244.377.431,00
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (24.394.330,00)	\$(978.020,00)	\$ (2.127.277,00)	\$ (3.664.668,00)	\$ (17.624.365,00)

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Espinosa.

En el Cuadro No. 11 se observa que las PYMEs representan el 88,23% de un total de 1335 de empresas en Quito, que reportaron información financiera a la Superintendencia de Compañías.

Cuadro No. 12: D20 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACION FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ACTIVIDAD ECONOMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D2022 FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
CIUDAD DE QUITO
AÑO 2007

VARIABLES	TOTAL QUITO	TIPO DE EMPRESA			
		MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
No. Compañías	28	9	11	4	4
ACTIVOS	\$ 123.102.384,00	\$ 178.436,97	\$ 2.833.018,34	\$ 3.309.676,68	\$ 116.781.252,01
PASIVOS	\$ 58.105.822,44	\$ 318.527,75	\$ 1.606.871,45	\$ 2.195.952,32	\$ 53.984.470,92
PATRIMONIO	\$ 64.996.561,56	\$(140.090,78)	\$ 1.226.146,89	\$ 1.113.724,36	\$ 62.796.781,09
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 107.238.437,91	\$ 217.462,57	\$ 4.490.950,28	\$ 3.486.033,00	\$ 99.043.992,06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7.914.216,97	\$ 2.666,35	\$ 156.798,71	\$ 107.786,88	\$ 7.646.965,03
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (64.919,50)	\$ (36.814,90)	\$ -	\$ (28.104,60)	\$ -

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Espinosa.

En el Cuadro No. 12 se observa que las PYMEs en el sub sector D20 representan el 53,57% de un total de 28 de empresas que reportaron información financiera en Quito. El número de empresas no es representativo si la participación de éstas a nivel de las industrias manufactureras de Quito (1335 empresas al 2007) alcanza únicamente 2,10%.

Las 28 empresas en la actividad D20 arrojan las siguientes cifras con respecto a las 1335 industrias manufactureras en Quito: Poseen solamente 3.20% de los activos, 1,22% de los pasivos, 4,23% del patrimonio, 1,89% de los ingresos operacionales, 2,93% de la utilidad y 0,27% de las pérdidas.

Se evidencia la ineficiencia de las PYMEs para captar los recursos del mercado, la falta de calidad, implementación de procesos y TICs, que pueden ser los causantes de la falta de participación mostrada.

CUADRO No. 13: Índices Financieros

Sub actividad D2022 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones

ÍNDICE	DETALLE	ACTIVIDAD D (MANUFACTURA)		SUB ACTIVIDAD D2022	
		TOTAL QUITO	PYMEs	TOTAL QUITO	PYMEs
RAZÓN DE DEUDAS TOTALES	PASIVOS TOTALES / ACT TOTALES	60,03%	68,22%	47,20%	65,20%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDADES NETAS / ACT TOTALES	7,02%	5,01%	6,43%	4,23%
RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL	PASIVOS TOTALES / PATRIMONIO	150,16%	213,72%	89,40%	187,35%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrés Espinosa.

En la actividad D (Manufactura) se observa que el índice de Razón de Deudas Totales en Quito es 60,03% mientras que las PYMEs tienen 68,22%, por lo tanto, las PYMEs tienen más activos para cubrir sus pasivos. En la sub actividad D2022 se observa que este índice en Quito es 47,20% mientras que de las PYMEs es 65,20%, de nuevo es evidente que las PYMEs tienen más poder para cubrir sus deudas con los activos que las demás industrias de este sub sector.

En el siguiente índice “Rendimiento de la Inversión”, se evidencia que el total de empresas en Quito generan 7,02% de utilidad por cada dólar invertido en activo, esto es más que 5,01% que registran las PYMEs totales. En la sub actividad D2022 se encuentra de nuevo un mejor manejo en cuanto a los índices de utilidad con respecto a los activos por parte de todas las empresas pertenecientes a este sector las cuales generan 6,43% de utilidad por dólar invertido en activos y las PYMEs generan solo 4,23% de utilidad.

Con respecto al último índice “Razón de Deuda a Capital” se observa que en Quito las PYMEs tienen un mayor poder para responder a sus deudas con su patrimonio ya que presentan 213,72% mientras que el total de empresas en Quito tienen 150,16%. En el sub sector D2022 se mantiene la tenencia en este indicador ya que las PYMEs poseen 187,35% para cubrir sus deudas con su patrimonio mientras que el total de empresas en Quito solo tienen 89,40%.

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.2.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica del Ecuador conjuntamente y en convenio con la Universidad de Cartagena – Colombia, aplicando a la investigación del CIIU D2022 propone:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad de empleo en la mediana y pequeña empresa (PYME) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.”

1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos para el estudio del CIIU 2022, toman como referencia los objetivos específicos del Proyecto, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector de fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones CIIU 2022.
- b) Describir la gestión organizativa en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.

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

2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES Y SUS VARIABLES

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS

La investigación por encuesta se considera una de las ramas de la investigación científica, esta se orienta a la valoración de poblaciones enteras.

El objetivo de este tipo de investigación es averiguar hechos, opiniones, actitudes dadas por grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas. Debido a que su objetivo principal es recolectar datos no quiere decir que este método se limite solo a ello, también se llevan a cabo para predecir e identificar las relaciones que existen entre las variables y analizar los resultados.

“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.”¹⁶

Según Héctor Ávila las encuestas se efectúan a manera de interacción social en la cual una persona responde a una serie de preguntas sobre un mismo tema. La encuesta representa una técnica de recolección de información. La administración de preguntas se hace en base a una entrevista o varias entrevistas y se registran por medios electrónicos o manuales.

¹⁶ H., ÁVILA. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. p. 55.

La encuesta se realizó mediante una sola entrevista personal realizada a los altos directivos de las empresas entre gerentes propietarios y gerentes departamentales o generales. Todas las encuestas se las realizaron al sector denominado como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) dentro del Distrito Metropolitano de Quito, se encuestaron a las empresas que constan en bases de datos disponibles. Se conformó un equipo de trabajo denominado “Equipo PYMEs”, este equipo de trabajo recibió diferentes capacitaciones como entrenamiento para realizar las encuestas y entender el objetivo del estudio y sus alcances; del equipo estaba conformado por dos grupos: los estudiantes que realizaron la labor de encuestadores, y los profesores que estaban a cargo de la supervisión, apoyo y retroalimentación. Se contó también con la colaboración de la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha).

En las capacitaciones se definieron los métodos a utilizar en las encuestas, tales como vocabulario a ser utilizado, presentación de los encuestadores, introducción del proyecto por parte de los encuestadores. La Universidad de Cartagena – Colombia aportó con datos sobre tiempos y experiencias obtenidas en el proyecto que ellos realizaron con anterioridad.

Se definió el tiempo de trabajo de campo desde el mes de Mayo del 2009 hasta Octubre del 2009. El trabajo de campo fue supervisado por los profesores de la PUCE encargados del proyecto, los cuales validaron la información y la analizaron de acuerdo a lo establecido.

La encuesta consta de ocho secciones que se detallan a continuación:

- Sección 1: Información Gerencial

- Sección 2: Recursos Tecnológicos
- Sección 3: Recursos Humanos
- Sección 4: Recursos Comerciales
- Sección 5: Recursos Organizacionales
- Sección 6: Configuraciones Organizativas
- Sección 7: Recursos de Sistemas de Información
- Sección 8: Recursos Financieros

El trabajo de campo arrojó 191 citas efectivas todas para las sub actividades correspondientes. Se aplicó la encuesta correspondiente al CIIU D2022.

Véase Anexo 1.

2.1.1 Base de Datos y Logística

Cuadro No. 14: Base de datos Superintendencia de Compañías y CAPEIPI

EMPRESAS	
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
INSTITUCIÓN	No. COMPAÑÍAS
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	24
CAPEIPI	14
TOTAL	38

Fuente: Bases de Datos Superintendencia de Compañías y CAPEIPI

Elaborado por: Andrés Espinosa

Para este proyecto se utilizaron dos bases de datos: La primera se obtuvo mediante gestión de la Universidad Católica del Ecuador con sus representantes para este proyecto en la Superintendencia de compañías y la segunda se la obtuvo mediante convenios con la CAPEIPI.

La ficha técnica para el estudio de la sub actividad D2022 con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la CAPEIPI se muestra a continuación:

Cuadro No. 15: Ficha Técnica

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE CARTAGENA – COLOMBIA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	38 PYMEs
Actividad	Industria Manufacturera D
Sub actividad	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones D2022
Ubicación Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Andrés Espinosa

Estas bases de datos corresponden al Distrito Metropolitano de Quito y se incluyen las siguientes parroquias: Cumbayá, Tumbaco, Calderón, Carapungo, Conocoto y cantón Rumiñahui. De acuerdo a esto la Superintendencia de Compañías y la CAPEIPI proporcionaron una lista de 38 empresas, que se validó y depuró mediante llamadas telefónicas y se muestra a continuación:

Véase Anexo 2.

Cuadro No. 16: Validación Base de Datos de la Superintendencia de Compañías

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIIU D2022 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
VALIDACIÓN	COMPAÑÍAS
Si Fabrican productos D2022	18
No Fabrican productos D2022	13
No corresponde	7
TOTAL	38

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías y CAPEIPI

Elaborado por: Andrés Espinosa

Para el cálculo de la muestra se utilizará la ecuación aplicable a poblaciones finitas, la cual se detalla a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de empresas por CIIU

Z² = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e² = límite de error muestral.

Aplicando la formula arriba descrita se obtiene la muestra n que es 15 empresas.

El muestreo aleatorio tiene como objetivo fundamental seleccionar muestras que sean representativas de la población. Para el cálculo se utilizó el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar elementos de una población que cumplan ciertas condiciones:

- Todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.
- La población es idéntica en todas las extracciones.
- La selección de las observaciones de una muestra aleatoria simple, se suele realizar mediante "números aleatorios", que son precisamente, un conjunto de números, los cuales tienen todos ellos la misma probabilidad de aparición.

Con éste cálculo cada uno de los elementos de la población será una variable aleatoria con la misma distribución de la población.

Cuadro No. 17: Muestra estadística

MUESTRA ESTADÍSTICA		
CRITERIO	SÍMBOLO	VALOR
Población	N	18
Nivel de confianza		95%
Parámetro crítico	Z	1,96
Proporción de aceptación	P	0,50
Error máximo	E	10%
Muestra	N	15

Fuente: Cálculo de la muestra

Elaborado por: Andrés Espinosa

Con el fin de concretar las citas con las empresas validadas se instaló un Call Center en las instalaciones de la CAPEIPI. Desde ahí se realizaron las llamadas para organizar las citas y determinar la disponibilidad de los empresarios, una vez realizadas las llamadas se tuvieron los siguientes datos.

Cuadro No. 18: Resumen de llamadas

RESULTADO DE LLAMADAS	No. EMPRESAS
Citas Efectivas	10
Citas Obtenidas y no atendidas	1
No contesta y/o no corresponde	3
No está interesado en participar	1
TOTAL DE LLAMADAS	15

Fuente: Llamadas realizadas

Elaborado por: Andrés Espinosa

De acuerdo a los resultados obtenidos de las citas, de las diez empresas encuestadas tres son medianas y siete son pequeñas.

2.1.2 Procesamiento de Datos

Las encuestas respondidas se las ingresó al sistema SPSS para su tabulación, para el presente estudio se tabuló las respuestas en Excel.

Para cada pregunta se elaboró un cuadro que resume las respuestas y un gráfico, con esta información se analizan los datos

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

Las variables que se han tomado en cuenta para este proyecto de caracterización de las PYMEs dentro del Distrito Metropolitano de Quito son las siguientes:

- Gestión organizacional.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistemas de información, y
- Calidad del empleo.

Ver Capítulo I, 1.2.

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional

En este proyecto la gestión organizacional se analiza de acuerdo a las preguntas de la encuesta, estas preguntas son:

Sección 1; pregunta 1.8, el tema es: Distribución del capital según su origen.

Sección 4: preguntas 4.1; 4.2; 4.3, los temas respectivamente son: Inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; tipos de mercados y participación porcentual; números de mercados.

Sección 5: preguntas 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9; 5.10, los temas respectivamente son: Plan estratégico claramente definido; conocimiento de los

empleados del plan estratégico; evaluación de los planes estratégicos; capacidad de planificación a largo plazo; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos de la empresa; relación que mantienen los empleados de la empresa; imagen del clima organizacional de la empresa; modelos de gestión de calidad.

Sección 6: preguntas 6.1; 6.2; 6.3; 6.4; 6.5, los temas respectivamente son: Estrategia competitiva de la empresa; características del tipo de estrategia; estrategias que motiven a la empresa a efectuar alianzas con empresas del sector; estrategias de integración actual; estrategias de integración futuras.

Sección 8: preguntas 8.1; 8.2; 8.3, los temas respectivamente son: Barreras para acceder a créditos bancarios a mediano y corto plazo; índice de endeudamiento total de la empresa sobre sus activos; porcentaje de endeudamiento a corto, mediano y largo plazo.

En total se tienen 22 preguntas de 5 de las 8 secciones totales.

2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico

Lo concerniente al desarrollo tecnológico se trata en las preguntas de la encuesta descrita a continuación:

Sección 2: preguntas 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.7; 2.8; 2.9; 2.10; 2.11; 2.12; 2.13; 2.14, los temas respectivamente son: Tipo de tecnología entre fija y flexible;

porcentaje de la tecnología utilizada entre nacional y extranjera; proyectos realizados en los dos últimos años; innovaciones tecnológicas; recursos destinados a innovación; tipos de innovaciones realizadas; impacto de la innovación; obstáculos encontrados para realizar actividades de innovación; retos a enfrentarse de acuerdo a la innovación; practicas de producción más limpia.

En total se tiene 13 preguntas en esta variable de la investigación para ser analizadas.

2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información

Para analizar los sistemas de información de las empresas se tiene en cuenta las preguntas:

Sección 7: preguntas 7.1; 7.2; 7.3, los temas respectivamente son: Tipos de Software empleado para el giro del negocio; nivel de desarrollo de los sistemas de información entre toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a internet.

En total se cuenta con 3 preguntas para este análisis.

2.2.4 Caracterización de la Calidad del Empleo

Para el análisis de esta última variante se tienen las siguientes preguntas:

Sección 2: preguntas 2.6 el tema es: Efecto en la generación de empleo;

Sección 3: preguntas 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6; 3.7; 3.8; 3.9; 3.10; 3.11; 3.12; 3.13; 3.14; 3.15; 3.16, los temas respectivamente son: Formación académica del gerente; personal permanente y temporal; personal bilingüe; capacitación del personal; porcentaje del presupuesto dedicado a capacitación del personal; plan de formación para empleados; promoción interna de los empleados; incentivos y recompensas de la empresa; entorno laboral en cuanto a los sistemas de comunicación internos; desarrollo de actividades sociales; procesos de selección del talento humano; dificultades para tener personal calificado; sistemas de evaluación del personal; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programas de salud ocupacional y/o seguridad industrial; registros empresariales.

Esta variable cuenta con un total de 17 preguntas para su análisis.

La encuesta en su totalidad cuenta con 62 preguntas divididas en 8 secciones de las cuales se analizan 55 de ellas, se puede hacer referencia al numeral 2.1 del presente proyecto. El cuestionario es el Anexo 1.

En los capítulos siguientes se puede evidenciar el análisis de las variables de caracterización, se basa en los resultados de las encuestas aplicadas al subsector manufacturero D2022: Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones.

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión organizacional empresarial es un tema al que se debe dedicar consideración especial, tómese en cuenta que el desafío es organizar a una empresa con objetivos establecidos, logrando un alto nivel de coordinación en la división de trabajo, ya sea individual o grupal. Para lograr la consecución de las metas establecidas se debe desarrollar una estructura organizacional integral, esta estructura debe tener en cuenta ciertos aspectos que ayuden a su ejecución como son:

- Establecer objetivos y planes de acción.
- Identificar y establecer las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Identificar grupos de decisión y de ejecución.

Existen métodos que deben tomarse en cuenta al momento de la ejecución de un plan administrativo, y uno de estos es la identificación de las actividades que se requieren para lograr los objetivos y a continuación la creación o identificación de procesos que apoyen este cometido.

3.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES

Para las empresas la planificación es parte fundamental del negocio, por lo tanto la gestión organizacional es de vital importancia.

Se considera una organización planificada a aquella en la que se establecen objetivos y metas, misión y visión, de tal modo que estos puedan ser medidos y controlados, es esencial que todos los objetivos y metas sean alcanzables y que la misión y visión sean medibles, ayudando al diagnóstico de la empresa en un tiempo determinado. La determinación de la estrategia sirve para que la empresa sepa que es lo que tiene que hacer para cumplir con todas sus aspiraciones, de esta manera una empresa asegura su permanencia en el tiempo.

A continuación se hace referencia a la encuesta, sección información general.

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 _____

Cuadro No. 19: Pregunta 1.8 Composición del Capital de la empresa

ORIGEN DEL CAPITAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
PRIVADO NAC.	3	100%	7	100%	100%
PÚBLICO	0	0%	0	0%	0%
EXTRANJERO	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Los recursos de las empresas se originan en un 100% por aporte de capital privado nacional, debido a esto, una planificación es necesaria para preservar el dinero y generar utilidades.

3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica

La planeación estratégica es vital para las empresas y se analiza en la sección 5 (Recursos organizacionales) de la encuesta, desde la pregunta 5.1 a la pregunta 5.5. El resultado de las preguntas se muestra 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. 20: Pregunta 5.1 Plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	2	66,67%	3	42,86%	50,00%
NO	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
EN CONSTRUCCIÓN	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

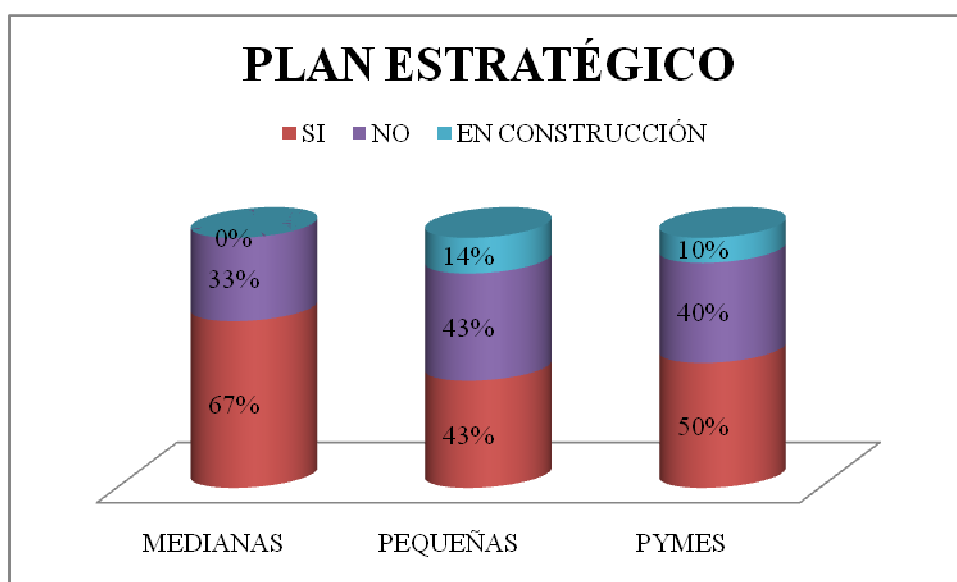
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

De las empresas pequeñas solo 42,86% posee un plan estratégico, 14,29% tiene plan estratégico en construcción y las empresas restantes (42,86%) no cuentan con un plan.

Para las medianas el 66,67% si cuenta con un plan estratégico, siendo más que el 42,86% de las empresas pequeñas, mostrando así mayor aceptación en cuanto a la implementación del plan por parte de las empresas medianas.

Gráfico No. 1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

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 forma de calificar es la siguiente:

- 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 5

Cuadro No. 21: Pregunta 5.2 Conocimiento del plan estratégico

DESCRIPCIÓN	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
DESCONOCIDO	1	1	33,33%	4	57,14%	50,00%
POCO CONOCIDO	2	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
CONOCE SOLO LA GERENCIA	3	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
CONOCE LA GERENCIA Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
CONOCIDO Y CUENTA CON EL COMPROMISO DE TODOS	5	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL PYMES		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

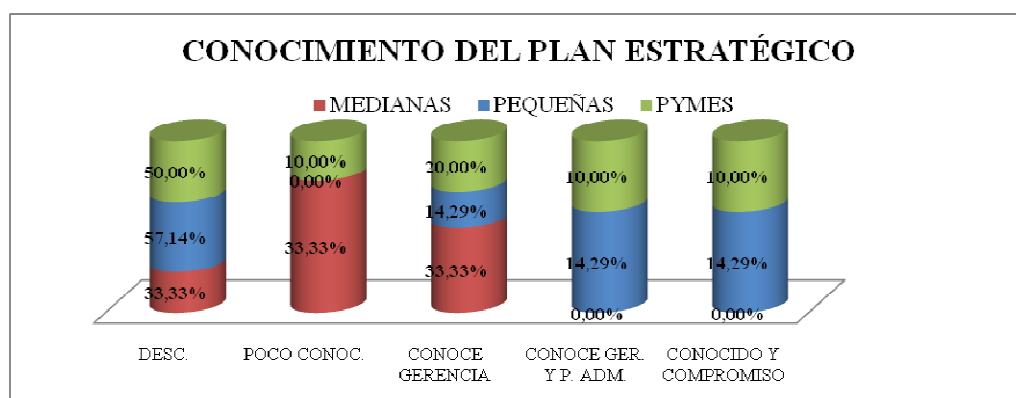
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto al conocimiento del plan estratégico por parte de los empleados, de las empresas que tienen dicho plan, donde 5 es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados y 1 significa que es desconocido, para las empresas medianas se obtuvo que es desconocido para 33,33%, poco conocido

33,33% y conoce solo la gerencia 33,33%; las empresas medianas muestran que es desconocido para 57,14%, conoce solo la gerencia 14,29%, conoce la gerencia y el personal administrativo 14,29% y es conocido y cuenta con el compromiso de todos 14,29%. Se puede apreciar de mejor manera en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

No solo es necesario disponer de un plan estratégico, es indispensable que sea informado y empoderado al personal de la empresa, asegurándose que el personal esté familiarizado, comparta, entienda los objetivos y metas, teniendo así la seguridad de que el personal se compromete con el direccionamiento de la empresa y se siente parte del equipo de trabajo.

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 _____

La valoración para esta pregunta es:

- 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. 22: Pregunta 5.3 Participación en la elaboración del plan

DESCRIPCIÓN	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
PARTICIPAN UNOS POCOS	1	2	66,67%	5	71,43%	70,00%
PARTICIPAN ALGUNOS	2	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PARTICIPA SOLO GERENCIA	3	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
PARTICIPA GERENCIA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PARTICIPAN MUCHOS	5	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

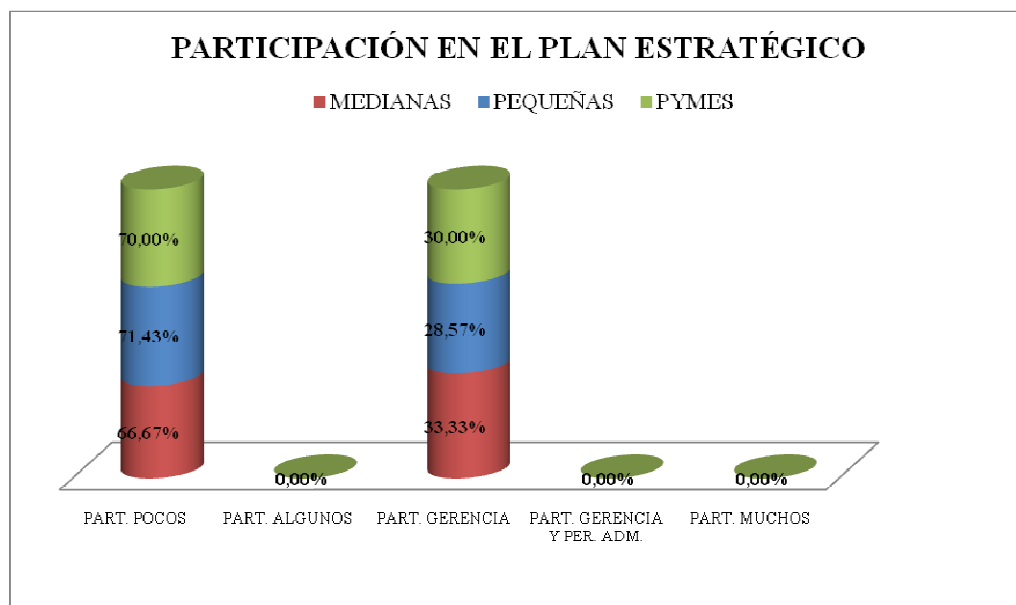
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

La participación del personal de la empresa en la elaboración del plan estratégico no varía tanto entre las medianas y pequeñas. En las empresas medianas participan unos pocos 66.67% y participa solo la gerencia 33.33%; en las empresas pequeñas participan unos pocos 71.43% y participa solo la gerencia 28.57%, lo que significa que solo participan unos pocos colaboradores

de la empresa en la elaboración del plan, los resultados se aprecian a continuación:

Gráfico No. 3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se evidencia lo poco involucrado que está el personal de la organización tanto en las medianas como en las pequeñas empresas.

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

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

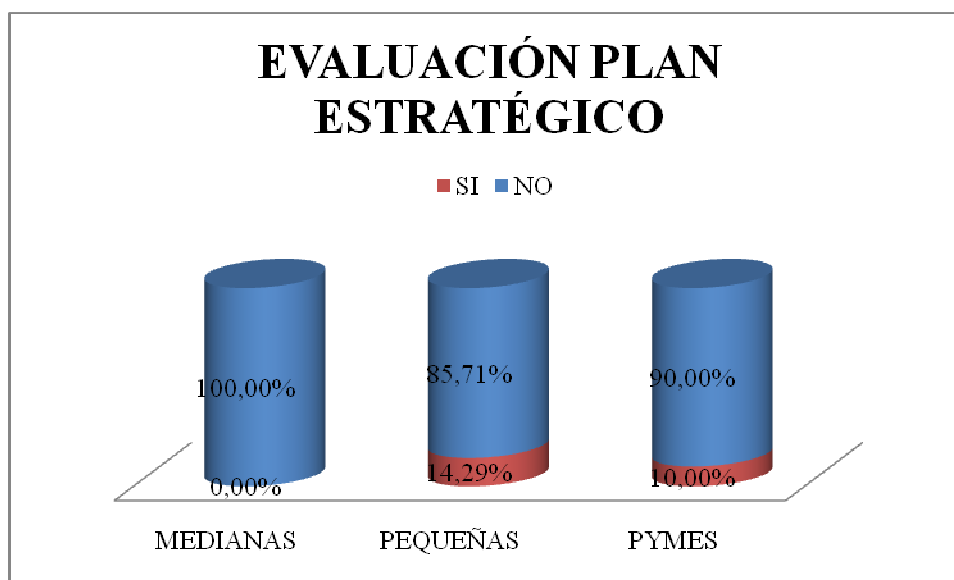
Cuadro No. 23: Pregunta 5.4 Herramientas de evaluación

EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
NO	3	100,00%	6	85,71%	90,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las empresas pequeñas solo un 14,29%, cuenta con alguna herramienta para evaluación, mientras que el 85,71% no evalúan su plan estratégico. En las empresas medianas se tiene un resultado preocupante donde el 100% de las empresas no cuentan con ninguna herramienta para evaluar su plan estratégico.

Gráfico No. 4

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Para tener éxito en desarrollo del plan estratégico se deben implementar ciertas herramientas que ayuden a evaluar el plan estratégico y constatar si están llegando a las metas planteadas.

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)

La escala para interpretar los resultados es:

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

Cuadro No. 24: Pregunta 5.5 Planificación a largo plazo

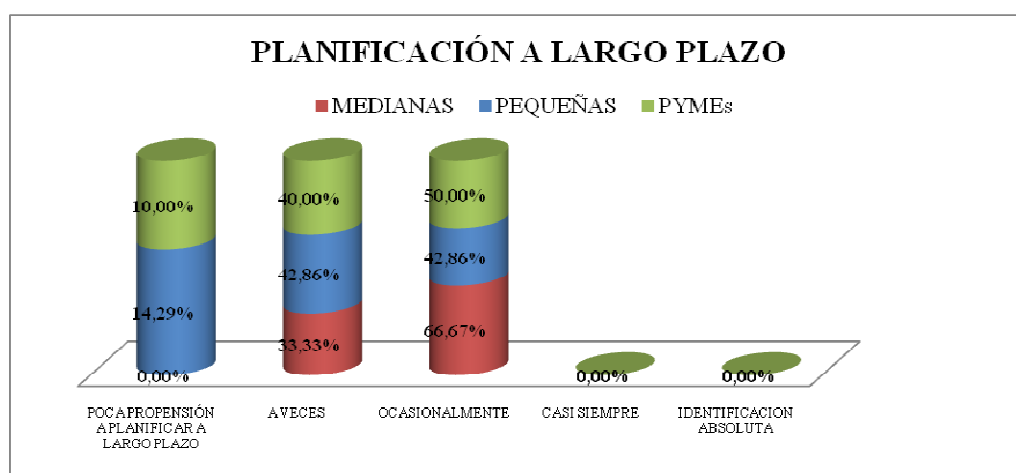
DESCRIPCIÓN	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
POCA PROPENSIÓN A PLANIFICAR A LARGO PLAZO	1	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
A VECES	2	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
OCASIONALMENTE	3	2	66,67%	3	42,86%	50,00%
CASI SIEMPRE	4	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
IDENTIFICACIÓN ABSOLUTA	5	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las encuestas mostraron que la capacidad de planificación a largo plazo de las empresas no es la adecuada, se tienen que para las empresas pequeñas el valor es de 33.33% a veces y 66.67% ocasionalmente; para las empresas medianas es de 14,29% poca propensión a planificar a largo plazo, 42.86% a veces y 42.86% ocasionalmente.

Gráfico No. 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

La planificación a largo plazo en las PYMEs se la realiza ocasionalmente, de acuerdo a los criterios de la tabla de valoración, lo que es insuficiente para lograr objetivos o permanecer en el mercado por varios años.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MEDIO Y VISIÓN GENERAL

La cultura organizacional se refiere a la existencia de un conjunto de costumbres, valores y hábitos creados especialmente dentro o para cada organización. Esta suma de valores y normas son compartidos por las personas que interactúan en el sitio de trabajo, por lo tanto, es indispensable que se creen normas de comportamiento para la relaciones interpersonales y para lograr objetivos establecidos.

3.2.1 Resultados de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional

Para mostrar los resultados del sub sector D2022 en cuanto a la actitud y clima organizacional de las empresas se analizan las preguntas desde la 5.6 a la pregunta 5.9:

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

(Respuesta única)

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

- **Otra** _____ ¿Cuál? _____

Cuadro No. 25: Pregunta 5.6 Actitud y valores centrales

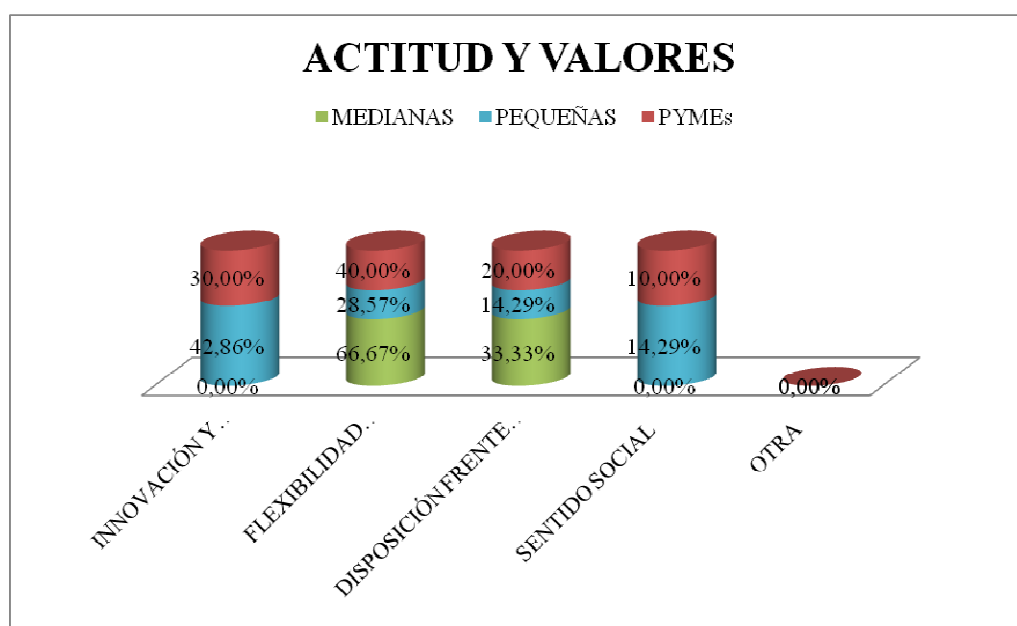
ACTITUD Y VALORES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
FLEXIBILIDAD FRENTE AL CAMBIO	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
DISPOSICIÓN FRENTE AL RIESGO	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
SENTIDO SOCIAL	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
OTRA	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que las empresas pequeñas se inclinan más por la innovación y creatividad con 42,86% (3 empresas); la flexibilidad frente al cambio es segunda con 28,57% (2 empresas); la disposición frente al riesgo y sentido social tienen solo 14,29% cada una (1 empresa). En las empresas medianas la actitud se enfoca más hacia la flexibilidad frente al cambio que tiene 66,67% (2 empresas) seguido de la disposición frente al riesgo con 33,33% (1 empresa).

Gráfico No. 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia en los resultados que las empresas medianas no tienen una actitud favorable hacia la innovación y creatividad lo cual es preocupante, la falta de nuevos productos o de mejoramiento en cualquier aspecto de la empresa deriva en la falta de calidad de los productos y por lo tanto falta de participación en el mercado, pérdida de clientes y por último pérdida de dinero. También se aprecia que el sentido social está muy desvalorizado actualmente, las empresas son generadoras de igualdad social y por lo tanto sus esfuerzos también deben ser enfocados hacia la comunidad.

Por otro lado las empresas pequeñas se enfocan en los diferentes aspectos de esta pregunta lo cual es un buen augurio para su crecimiento de acuerdo a las actitudes y valores practicados.

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. 26: Pregunta 5.7 Objetivos personales

OBJETIVOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Sumatoria	Puntaje	Sumatoria	Puntaje	
AUTO REALIZACIÓN	9	3,00	12	1,71	2,10
ÉXITO PROFESIONAL	11	3,67	27	3,86	3,80
DESEO DE LOGRO	7	2,33	22	3,14	2,90
INT. GRUPO SOCIAL	17	5,67	26	3,71	4,30
DESEO PRESTIGIO	11	3,67	30	4,29	4,10
DINERO	8	2,67	29	4,14	3,70
TOTAL PYMES	3		7		

Fuente: Encuestas

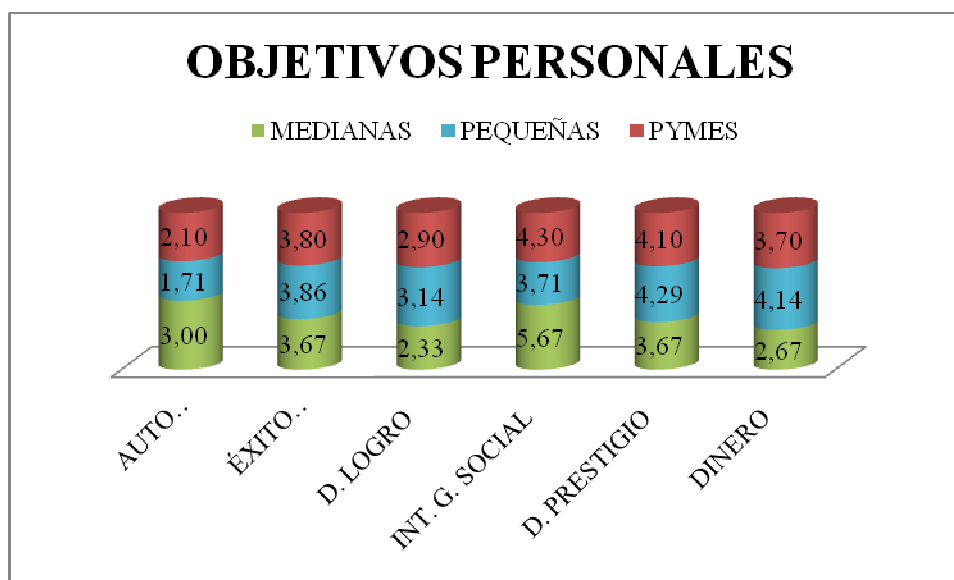
Elaborado por: Andrés Espinosa

Dado que el objetivo más importante es el número 1 y el menos importante es el número 6 esta tabla se interpreta como el objetivo más importante al de menor valor mientras que el menos importante es aquel que tiene más valor.

Se aprecia que en la pequeña industria el objetivo más importante es la autorrealización con 1,71 seguido del deseo de logro con 3,14 y el objetivo

menos importante es el deseo de prestigio. En la mediana industria se tiene como objetivo principal el deseo de logro con 2,33 seguido del dinero con 2,67 y el objetivo menos importante constituye la integración en grupo social.

Gráfico No. 7



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Los objetivos planteados por la alta gerencia son de gran importancia porque al establecer objetivos individuales se puede identificar cual tendencia podrá seguir la compañía.

Tanto para pequeñas como para medianas industrias el deseo de logro es importante. El deseo de logro es parte del liderazgo, es uno de sus rasgos más destacados ya que significa tener ambición, ser dinámico, tenaz y por último poseer iniciativa. Se puede evidenciar claramente porque este es uno de los objetivos más importantes, las personas que arriesgan su capital, los que creen en una idea y la transforman en una empresa, son líderes.

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

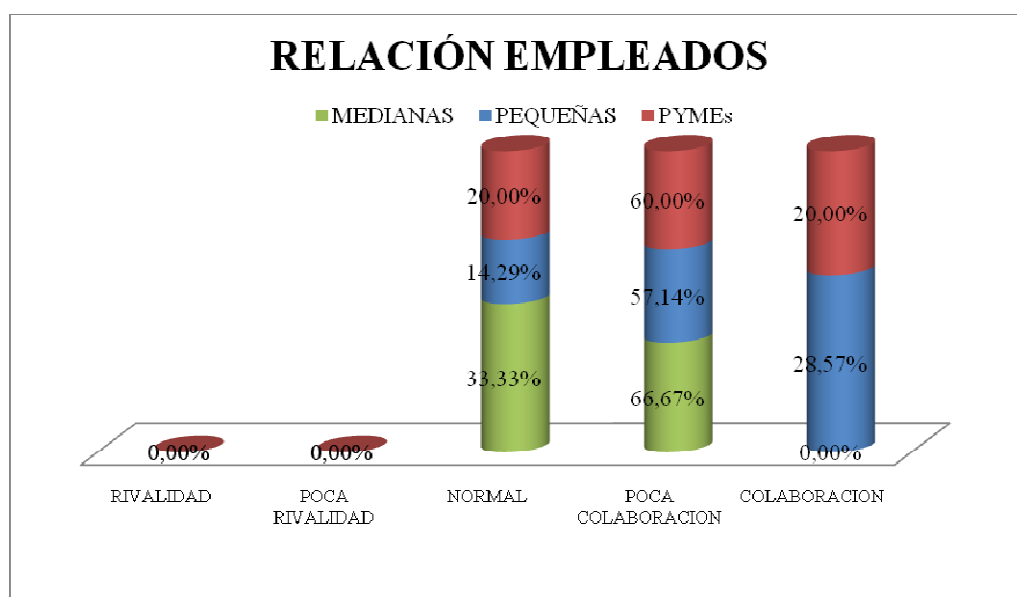
Cuadro No. 27: Pregunta 5.8 Relación entre empleados

DESCRIPCIÓN	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
RIVALIDAD	1	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
POCA RIVALIDAD	2	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
NORMAL	3	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
POCA COLABORACIÓN	4	2	66,67%	4	57,14%	60,00%
COLABORACIÓN	5	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
TOTAL PYMES		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las relaciones entre los empleados de la empresa es importante, la cultura organizacional se hace efectiva cuando los empleados se sienten integrados y parte de la empresa, los valores de la empresa deben estar arraigados en la mente de los trabajadores. La encuesta muestra que la percepción de la

relación entre empleados en las empresas pequeñas es: normal 14,29%, poca colaboración 57,14% y colaboración el 28,57%, lo que demuestra colaboración entre sus empleados. En las empresas medianas es: normal 33,33% y poca colaboración 66,67%. En ninguno de los dos casos se muestra rivalidad entre sus empleados.

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

(Respuesta única)

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

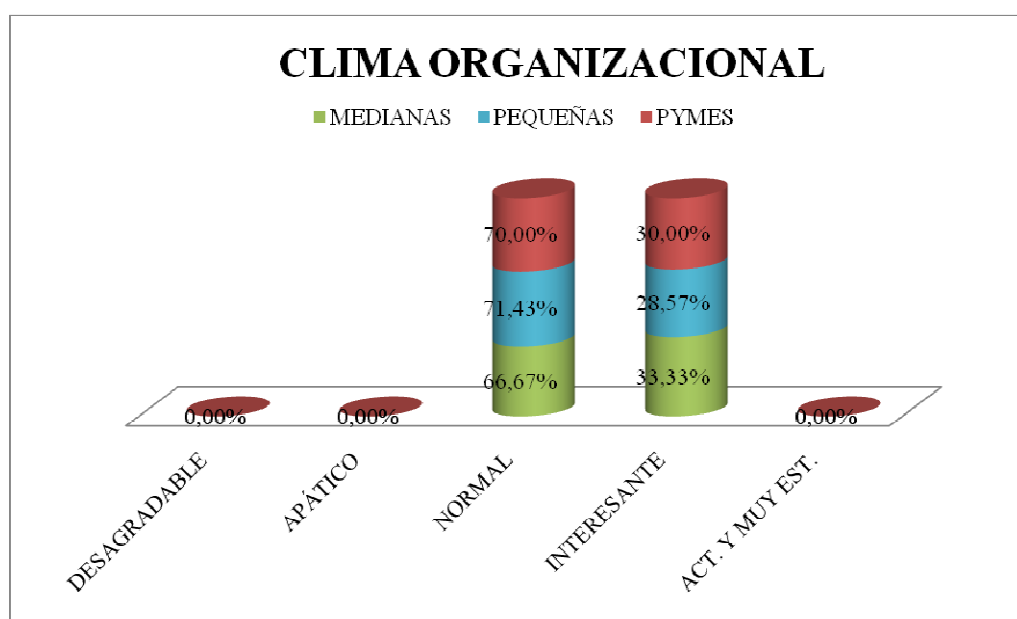
Cuadro No. 28: Pregunta 5.9 Clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
DESAGRADABLE	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
APÁTICO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
NORMAL	2	66,67%	5	71,43%	70,00%
INTERESANTE	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
ACT. Y MUY EST.	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 9



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El ambiente global de la empresa tiene vital importancia para el desempeño de los trabajadores. En una compañía motivada que cuenta con un clima agradable las personas trabajan mejor que en una empresa donde el clima es desagradable, por lo tanto el índice de rotación es menor y la empresa tiene más estabilidad y procesos eficientes.

Se puede apreciar en los resultados de la encuesta que en las empresas pequeñas el clima organizacional es normal con 71,43% de los encuestados y 28,57% cree que el ambiente es interesante. En las empresas medianas el clima organizacional es normal, igual que en las pequeñas, con 66,67% y 33,33% cree que es estimulante.

3.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE

La gestión organizacional busca unir y fortalecer a una institución; desde sus políticas hasta sus procedimientos.

Es el enfoque que se establece en cada área para entender sus problemas y oportunidades, así como el efecto que tiene la toma de decisiones sean estas positivas o negativas. Las empresas actuales no solo se definen por los productos que oferta; ahora las organizaciones son entes que se diferencian teniendo su propia identidad y que deben involucrarse con las empresas que conforman su grupo de producción, debido a que esta se ve afectada por las actividades del grupo (Stakeholders).

De esta manera se busca que la empresa no esté aislada en el ámbito que se desenvuelve, por el contrario busca afrontar los nuevos retos y exigencias de las empresas que son líderes o buscan liderar el mercado y ser parte activa del desarrollo sostenible de su negocio, a través de su imagen y reputación.

3.3.1 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales

Es importante implementar un sistema de gestión de la calidad, bien sea formal o informal (que cumpla con los estándares establecidos sin necesidad de estar acreditado), ya que es una plataforma para mejorar procesos dentro de la organización, todos los esfuerzos se encaminan para lograr que las características del producto o del servicio tengan siempre el mismo nivel técnico y cumplan con los requisitos del cliente.

Cada vez se hace más necesario que la gerencia y la empresa en si, se identifique con el alcance y relevancia de calidad y la utilice en la comercialización de los productos y servicios que ofrece como una ventaja competitiva, esto ayuda a conquistar mercados y también ayuda a garantizar aquellos mercados que ya se han ganado.

La calidad no es un estándar es un punto de vista del consumidor:

La calidad es un concepto que está en relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y de comercialización, la cual depende de la perspectiva a partir de lo que se visualiza como calidad, que puede ser basado en el juicio de los consumidores.¹⁷

Por otra parte se debe tener una visión clara de las estrategias utilizadas por la empresa para aprovechar el entorno de una forma positiva y beneficiosa para sus intereses como organización. Las estrategias buscan controlar o adquirir el dominio de los diferentes aspectos con los que se ve involucrada su empresa como distribuidores, proveedores o competencia; por lo que es importante saber cómo usar ciertas herramientas para lograr los objetivos.

Los aspectos arriba mencionados fueron tomados en cuenta en la encuesta y sus resultados se analizan en las siguientes preguntas:

Sección 5: pregunta 5.10

Sección 6: preguntas 6.1 a la 6.5

¹⁷ Javier ENCINAS TERRAZAS. (2009). *Artículo Control y mejoramiento de la Calidad*. Gestiópolis.

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 _____

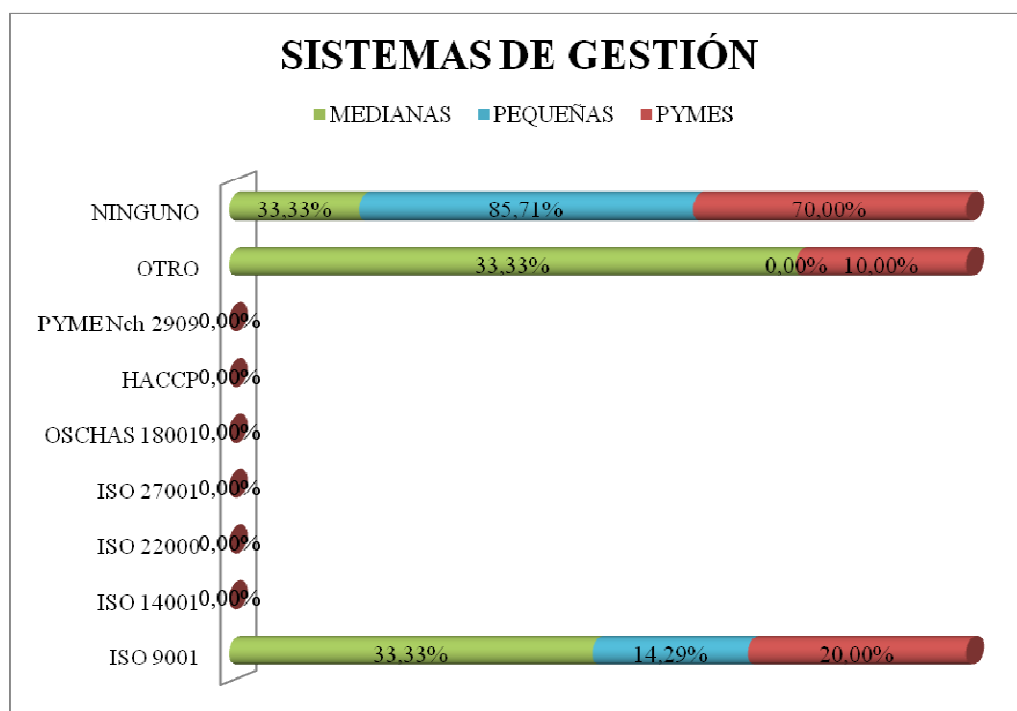
Cuadro No. 29: Pregunta 5.10 Sistemas de gestión

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
ISO 9001	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
ISO 14001	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
ISO 22000	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
ISO 27001	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
OSCHAS 18001	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
HACCP	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PYME Nch 2909	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
OTRO	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
NINGUNO	1	33,33%	6	85,71%	70,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 10



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Los resultados de esta pregunta muestran que la pequeña industria prácticamente no cuenta con ningún tipo de gestión de la calidad, solo 14,29% tiene la acreditación ISO 9001, esto puede deberse a falta de interés o de información acerca de los beneficios que ofrecen los sistemas de gestión de la calidad. En las medianas industrias se evidencia una mayor apertura para desarrollar o implantar algún tipo de gestión de la calidad, 33,33% tiene la ISO 9001, otro 33,33% tiene otro tipo de sistema y solo la tercera parte no tiene ningún sistema de gestión de la calidad.

La apertura a los sistemas de gestión de la calidad por parte de las empresas no solo ayudarán a mejorar su calidad sino también sus ingresos y la percepción de sus productos por parte del cliente interno como externo.

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

(Respuesta única)

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

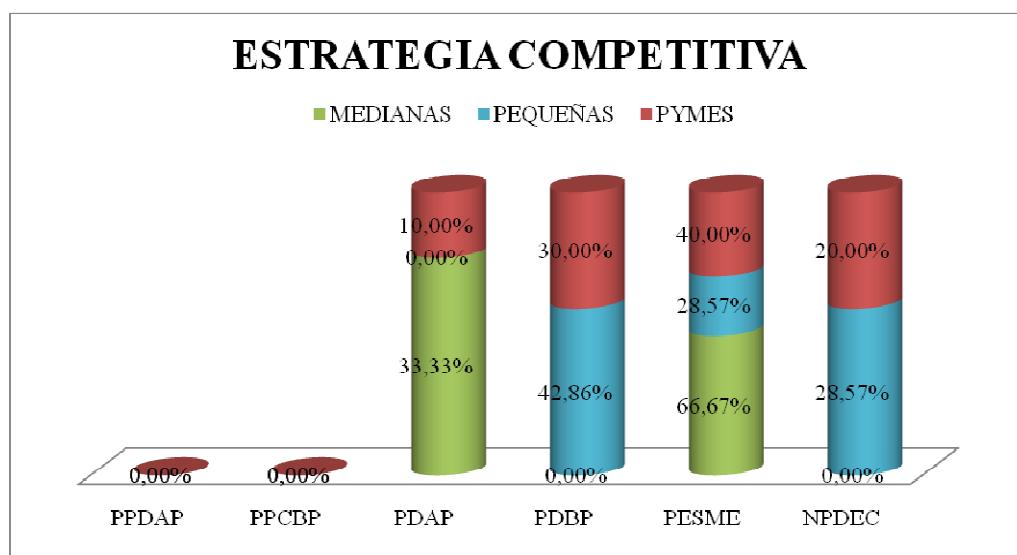
Cuadro No. 30: Pregunta 6.1 Estrategia competitiva

ESTRATEGIA COMPETITIVA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. Cías	Porcentaje	No. Cías	Porcentaje	
PPDAP	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PPCBP	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PDAP	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
PDBP	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
PESME	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
NPDEC	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 11



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas apuntan sus esfuerzos a productos diferenciados de bajo precio en 42,86%, seguido de productos enfocados a segmentos de mercados específicos con 28,57%, también se evidencia que 28,57% restante no puede definir una estrategia concreta.

Por otro lado las empresas medianas enfocan sus esfuerzos a productos enfocados a segmentos de mercado específicos con 66,67% y en productos diferenciados de alto precio con 33,33%.

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.*

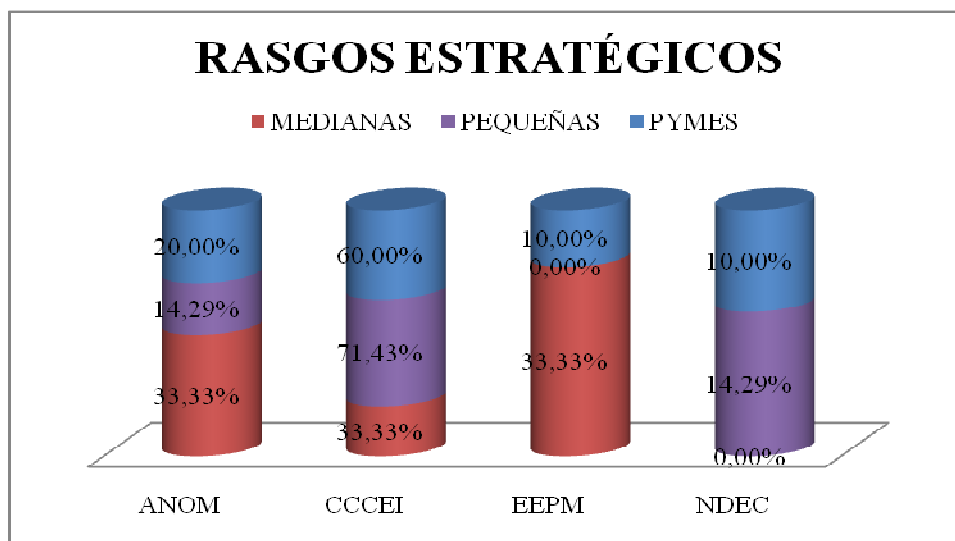
Cuadro No. 31: Pregunta 6.2 Rasgos estratégicos.

ESTRATEGIA UTILIZADA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. Cías	Porcentaje	No. Cías	Porcentaje	
ANOM	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
CCCEI	1	33,33%	5	71,43%	60,00%
EEPM	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
NDEC	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 12



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las pequeñas empresas se aprecia que 71,43% utiliza la estrategia de combinación Producto – Mercado, 14,29% está atento a nuevas oportunidades del mercado, 14,29% restante no desarrolla una estrategia consistente.

En las empresas medianas se puede ver que hay una igualdad del 33,33% entre estar atentos a nuevas oportunidades del mercado, combinar un control del costo y la eficiencia con la innovación y una combinación producto - mercado.

Globalmente la estrategia más utilizada es la tercera: 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 a los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación.

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** _____

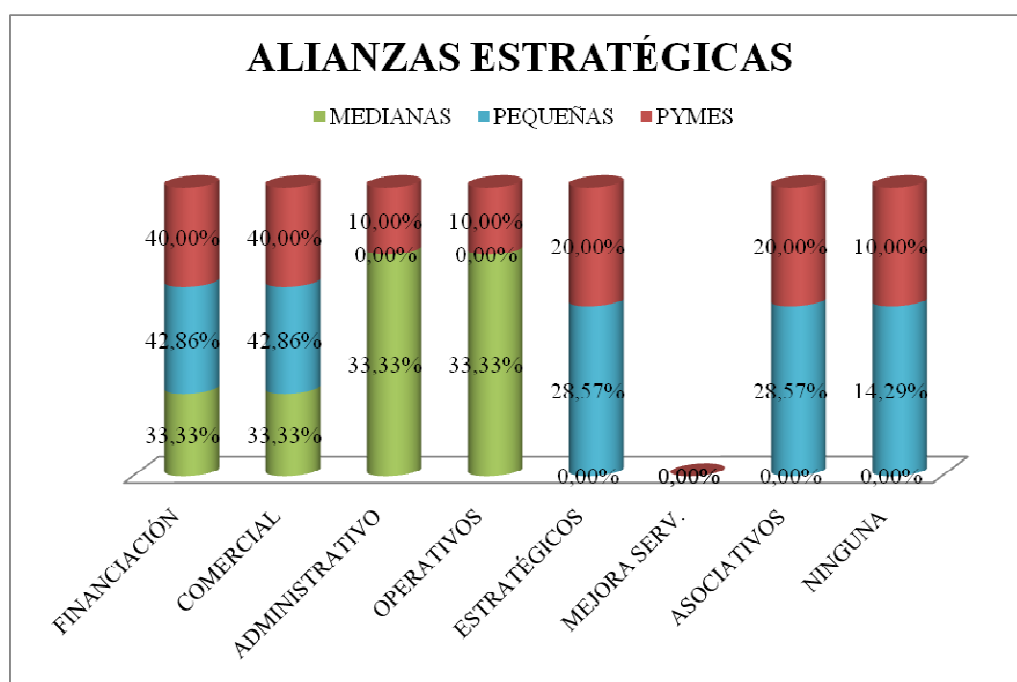
Cuadro No. 32: Pregunta No 6.3 Alianzas estratégicas.

ALIANZA ESTRATÉGICA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
FINANCIACIÓN	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
COMERCIAL	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
ADMINISTRATIVO	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
OPERATIVOS	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
ESTRATÉGICOS	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
MEJORA SERV.	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
ASOCIATIVOS	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
NINGUNA	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL	3		7		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 13



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El resultado de las encuestas muestran que en las empresas pequeñas las estrategias principales que motivarían a las empresas son aquellas que involucran financiación y asuntos comerciales con 42,86% cada una, a continuación se tiene los motivos estratégicos y asociativos con 28,57% cada uno y por último 14,29% no se asociaría por ninguno de estos motivos.

En las empresas medianas se tiene que las estrategias que motivarían al sector a asociarse serían únicamente cuatro: financiación, comercial, administrativo, operativo con 33,33% cada una.

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 _____*

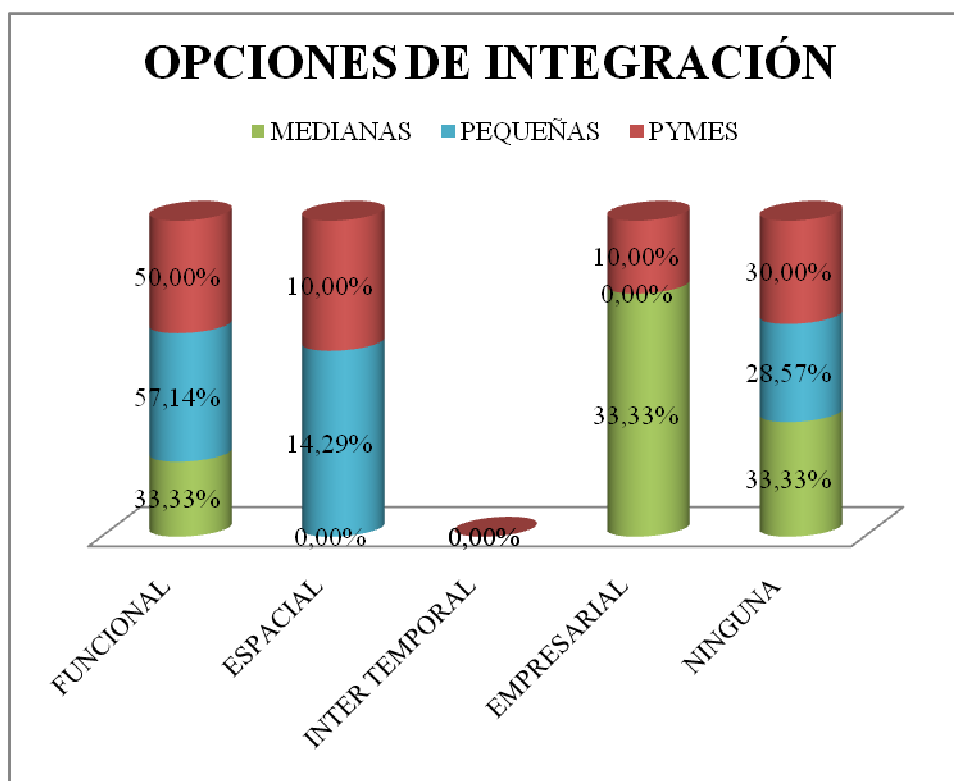
Cuadro No. 33: Pregunta 6.4 Opciones de integración

INTEGRACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
FUNCIONAL	1	33,33%	4	57,14%	50,00%
ESPACIAL	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
INTER TEMPORAL	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
EMPRESARIAL	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
NINGUNA	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 14



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Para las empresas pequeñas la integración funcional es la más importante con 57,14%, 28,57% no sigue un tipo de integración y 14,29% sigue una integración espacial.

En las empresas medianas se observa que 33,33% de las empresas prefieren seguir la integración funcional o empresarial y el 33,33% restante no sigue ningún tipo de integración.

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 _____

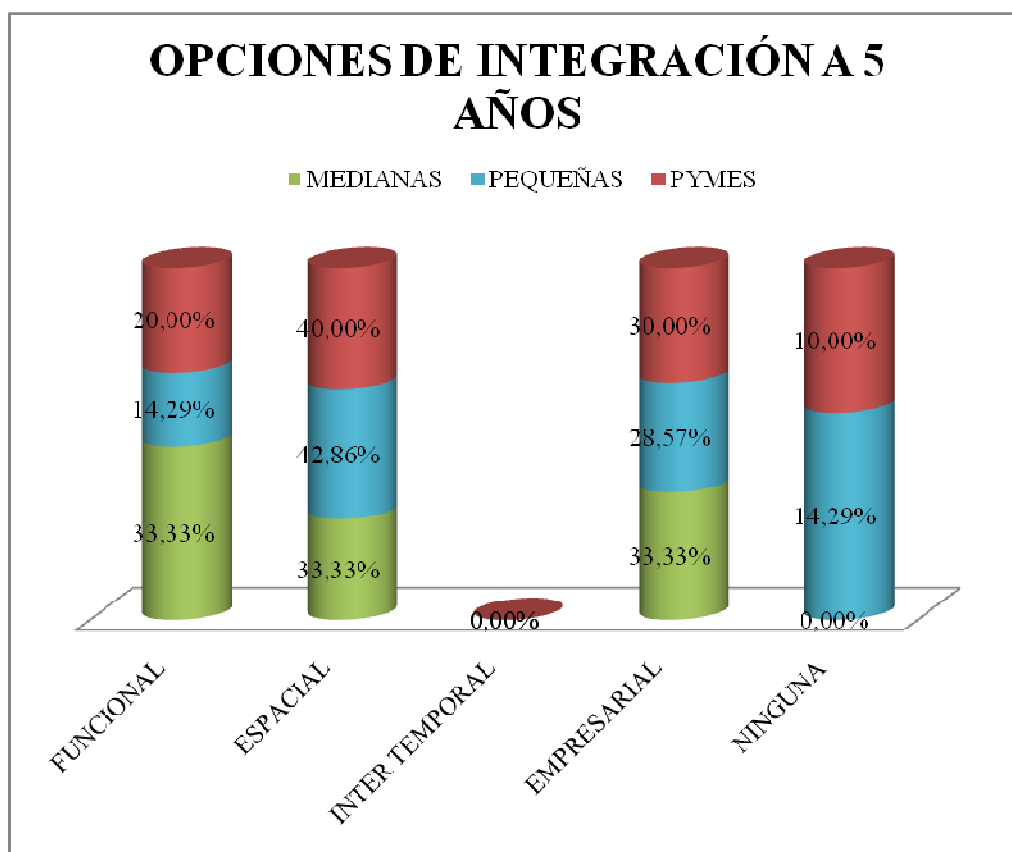
Cuadro No. 34: Pregunta 6.5 Opciones de integración a 5 años

INTEGRACIÓN EN 5 AÑOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
FUNCIONAL	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
ESPACIAL	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
INTER TEMPORAL	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
EMPRESARIAL	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
NINGUNA	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 15



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se evidencia que en cuanto a la estrategia de integración que seguirían las empresas pequeñas en cinco años, 42,86% opta por la integración espacial, 28,57% escogería la integración empresarial, 14,29% la integración funcional y 14,29% no seguiría ningún tipo de integración.

Las empresas pequeñas argumentaron que la mayoría en cinco años optará por la integración espacial en lugar de la integración funcional que tienen actualmente.

Las empresas medianas optarán por la integración funcional, empresarial y espacial por igual todas con 33,33% cada una.

Las empresas medianas seguirán con su forma de integración actual.

Al momento las empresas, medianas y pequeñas, saben que es importante la integración por cualquiera de los métodos explicados, el unificar a la empresa con solo enfoque permite un mejor control de sus operaciones y por lo tanto se controlan mejor sus índices de gestión.

3.3.2 Resultados de la Encuesta: la Gestión de los Recursos Comerciales

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

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

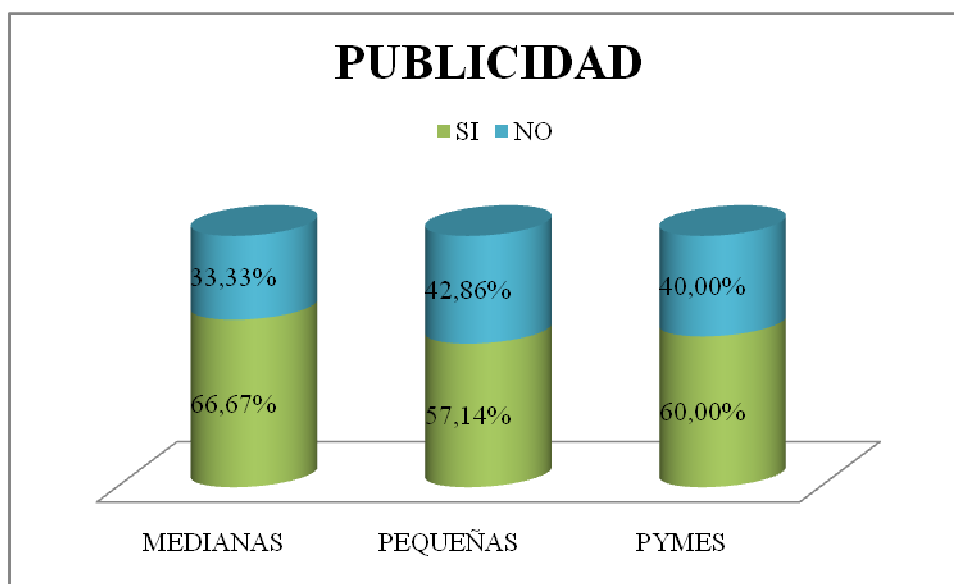
Cuadro No. 35: Pregunta 4.1 Publicidad, propaganda y relaciones públicas

PUBLICIDAD	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	2	66,67%	4	57,14%	60,00%
NO	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 16



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se observa que 57,14% de las empresas pequeñas si invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas. En cuanto a las empresas medianas se tiene que 66,67% destinan dinero a publicidad, propaganda y relaciones públicas.

Esto demuestra que las empresas han empezado a tomar conciencia de lo que significa promocionar sus productos, mediante campañas destinadas a uno o varios productos dando a conocer las ventajas y bondades de sus productos al mercado objetivo o al segmento de mercado en el que se desenvuelven. De esta manera se aseguran que sus clientes potenciales se familiaricen con el producto y lo tengan en mente al momento de realizar una compra.

En cuanto a las relaciones publicas se observa que las empresas más exitosas se encuentran en armonía con las empresas de su sector y con el medio en el que se desenvuelven, por lo tanto se trata de hacer a la organización compatible con

los intereses y también con las expectativas de las personas y organizaciones que la rodean.

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. 36: Pregunta 4.2 Mercado local, nacional o extranjero

MERCADOS	MEDIANAS %			PEQUEÑAS %						
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
LOCAL	95,00%	0,00%	100,00%	100,00%	80,00%	90,00%	20,00%	79,00%	70,00%	100,00%
NACIONAL	3,00%	15,00%	0,00%	0,00%	20,00%	10,00%	0,00%	17,00%	20,00%	0,00%
EXTRANJERO	2,00%	85,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	4,00%	10,00%	0,00%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

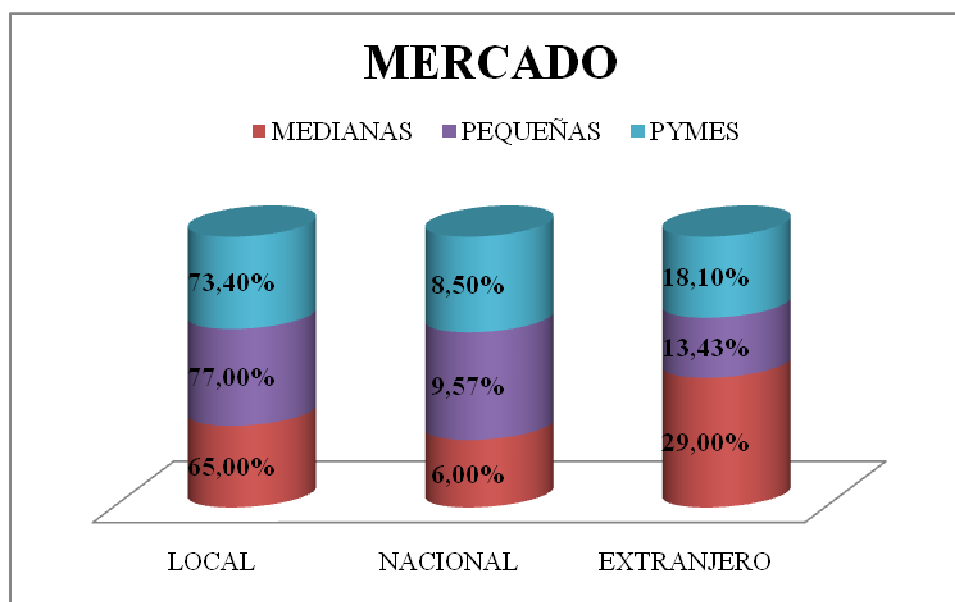
Cuadro No. 37: Porcentaje promedio

MERCADOS	MEDIANAS	PEQUEÑAS	PYMES
	% PROMEDIO	% PROMEDIO	
LOCAL	65,00%	77,00%	73,40%
NACIONAL	6,00%	9,57%	8,50%
EXTRANJERO	29,00%	13,43%	18,10%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 17



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se puede apreciar que las empresas pequeñas destinan la mayoría de sus productos al mercado local con 77,00%, seguido por el mercado extranjero con 13,43% y por último el mercado nacional con 9,57%. Se observa la misma tendencia en las empresas medianas, las cuales destinan 65,00% de sus ventas al mercado local, 29,00% al mercado extranjero y 6,00% al mercado nacional.

Las PYMEs tienen como mercado principal los sitios aledaños a sus fabricas o puntos de venta (73,40%), esta forma de comercializar bienes, aunque no sea errónea es conveniente para una empresa que recién empieza a elaborar sus productos, pero con el tiempo se recomienda que expandan su mercado en el ámbito nacional y luego el mercado extranjero. Se aprecia que las PYMEs se han enfocado más al mercado extranjero (18,10%) que al mercado nacional (8,50%) lo cual demuestra un buen aprovechamiento de las diferentes herramientas para hacer negocios globales.

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 _____

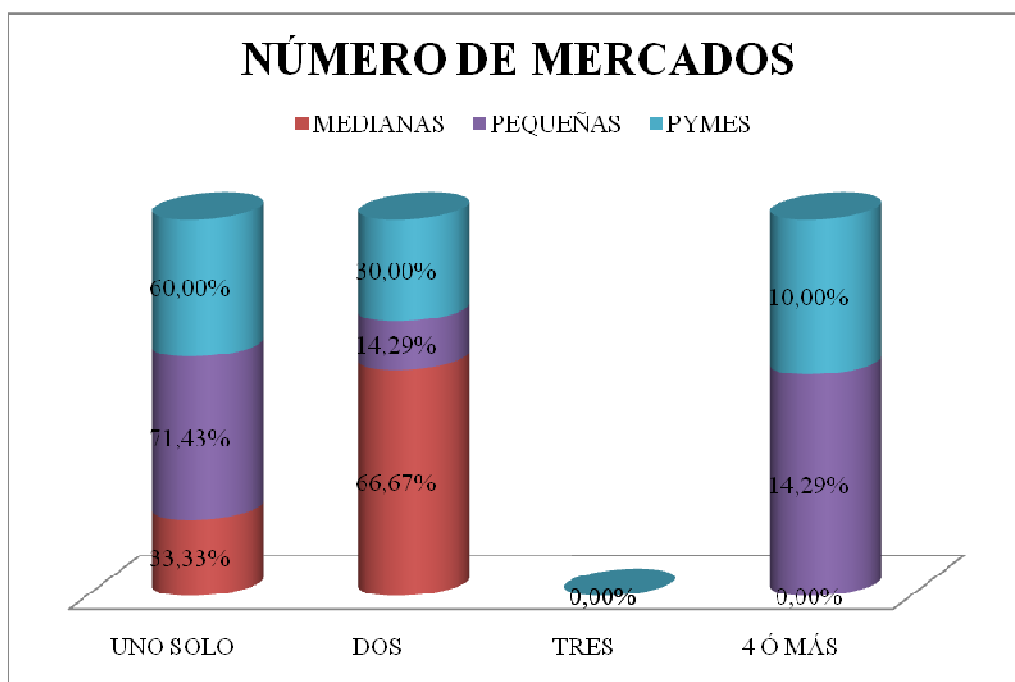
Cuadro No. 38: Pregunta 4.3 Número de mercados

NÚMERO DE MERCADOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
UNO SOLO	1	33,33%	5	71,43%	60,00%
DOS	2	66,67%	1	14,29%	30,00%
TRES	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
4 Ó MÁS	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 18



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se identifica que en las pequeñas empresas las ventas del año 2008 fueron en 71,43% a un solo mercado, 14,29% a dos mercados y 14,29% a 4 mercados o más. En las empresas medianas las ventas fueron mayormente a 2 mercados con 66,67% y a un solo mercado 33,33%.

Se aprecia que las PYMEs tienen un sistema de negocio enfocado a ciertos nichos de mercado lo que ha sido la constante durante muchos años, sin embargo, una empresa con una cultura organizacional definida y que cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de mas gamas de productos puede asegurarse su supervivencia y crecimiento a largo plazo implementando mas productos que se comercialicen en diferentes mercados.

3.3.3 Recursos Financieros

Las organizaciones tienen entre sus objetivos importantes hacer dinero; esto quiere decir que deben cuidar los recursos financieros de la empresa, saber como invertir estos recursos, buscar financiamiento para emprender en nuevos proyectos y saber cómo tomar decisiones de acuerdo a sus intereses. En las PYMEs los recursos financieros son limitados y difíciles de conseguir, por lo tanto, cuidar este recurso y saber utilizarlo es lo que llevará a una empresa mediana o pequeña al éxito o al fracaso.

Esta sección permite analizar los aspectos financieros en general de las PYMEs de este sub sector:

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

(Respuesta única)

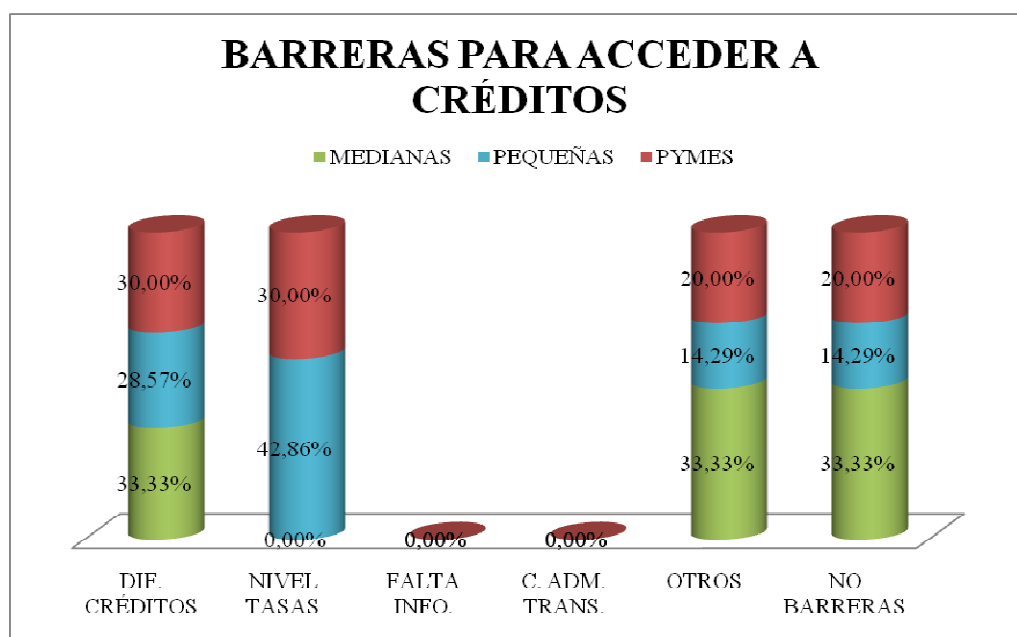
- *Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos*
- *establecidos _____*
- *Nivel de las tasas de interés _____*
- *Falta de información _____*
- *Costos administrativos de transacción _____*
- **Otros** _____ *¿Cuál?* _____
- *No hay barreras _____*

Cuadro No. 39: Pregunta No. 8.1 Barreras para créditos bancarios

BARRERAS PARA CRÉDITOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
DIF. CRÉDITOS	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
NIVEL TASAS	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
FALTA INFO.	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
C. ADM. TRANS.	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
OTROS	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
NO BARRERAS	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 19

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El 42,86% de las pequeñas empresas al momento de aplicar para acceder un préstamo bancario, encuentran que su principal barrera son las elevadas tasas de interés, seguido de la dificultad para acceder al crédito directo por ser muy rígidos los requisitos establecidos con 28,57%, sin embargo se observa que 14% no ha encontrado barreras.

En cuanto a las empresas medianas se destaca que 33,33% encuentran que los requisitos establecidos son muy rígidos, 33,33% han tenido otras barreras o dificultades para acceder al crédito bancario y 33,33% no ha encontrado barreras.

El recurso financiero es esencial en el crecimiento de las empresas por lo que se recomienda que el estado fomente los créditos a micro empresarios ya que estos son un motor importante en la economía del país. Es necesario que el gobierno y las entidades públicas dedicadas al desarrollo económico como el Ministerio de Finanzas divulguen los diferentes planes o propuestas para que los empresarios accedan a créditos.

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

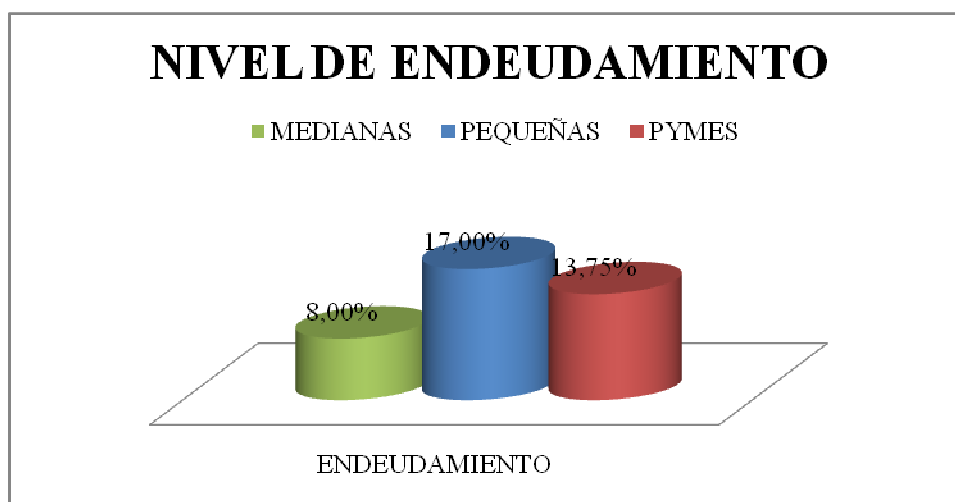
Cuadro No. 40: Pregunta No. 8.2 Nivel de endeudamiento

TIPO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
MEDIANAS	8,00%
PEQUEÑAS	17,00%
PYMES	13,75%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 20



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se observa que las empresas pequeñas tienen un índice de endeudamiento del 17,00% mientras que las empresas medianas tienen solo 8,00% de endeudamiento.

El índice de endeudamiento sirve para medir la cantidad de dinero que se utiliza, para el desarrollo normal de las actividades de la organización, proveniente de terceras personas. Estas cifras indican que las empresas no han aplicado a créditos bancarios ni crédito con los proveedores, por lo que trabajan con fondos propios, si bien es cierto esto indica solidez en las cuentas de la empresa, es aconsejable tener un índice de endeudamiento un poco elevado, lo que significaría que se está trabajando con dinero de terceras personas para producir, por lo tanto el dinero de los accionistas se puede invertir o destinar a actividades de expansión.

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) _____%

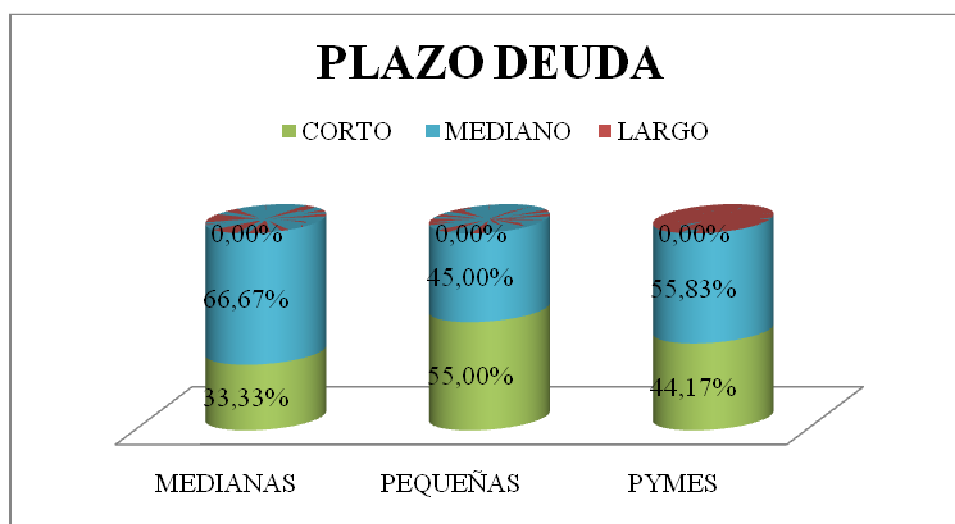
Cuadro No. 41: Pregunta 8.3 Plazo deuda

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	% promedio	Empresas	% promedio	
CORTO	1	33,33%	3	55,00%	44,17%
MEDIANO	2	66,67%	2	45,00%	55,83%
LARGO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL		100,00%		100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 21



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas que han accedido a un crédito o tienen endeudamiento indican que 55,00% del crédito es a corto plazo, 45,00% es a mediano plazo y

no tienen deudas, créditos o préstamos a largo plazo. En las empresas medianas se visualiza que 33,33% ha optado por el crédito a corto plazo y 66,67% es a mediano plazo, dejando a un lado el crédito a largo plazo.

Se evidencia en las PYMEs que el crédito a largo plazo no es una opción, esto indica la tendencia a no optar por estos créditos debido a intereses muy altos o costos administrativos igual de onerosos.

4 EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES

Actualmente las empresas utilizan diversos medios electrónicos, el internet y varios sistemas operativos o software, los cuales han ayudado a mejorar las organizaciones en aspectos como: procesos operativos, plataformas de información, toma de decisiones, entre otros. A todos estos mecanismos informáticos utilizados para mejorar a las organizaciones se los denomina TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación).

Las tecnologías de la información y comunicación integran la computación y comunicación o telecomunicación de forma integral en toda la compañía, de esta manera las TICs permiten estar comunicados con todo el mundo de manera rápida y eficiente utilizando herramientas que ayudan a mejorar las organizaciones.

4.1 LA CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMES

Se conoce como conectividad de una empresa, a su capacidad para estar comunicado con el mundo, esta comunicación se la realiza mediante el internet, telefonía fija y celular, televisión, redes de trabajo, etc. Esta sección trata de relacionar a las PYMEs con su capacidad de estar conectado a su entorno mediante el internet.

Se estudia la conectividad en las preguntas 2.1; 2.2 y 2.3 de la encuesta.

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

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

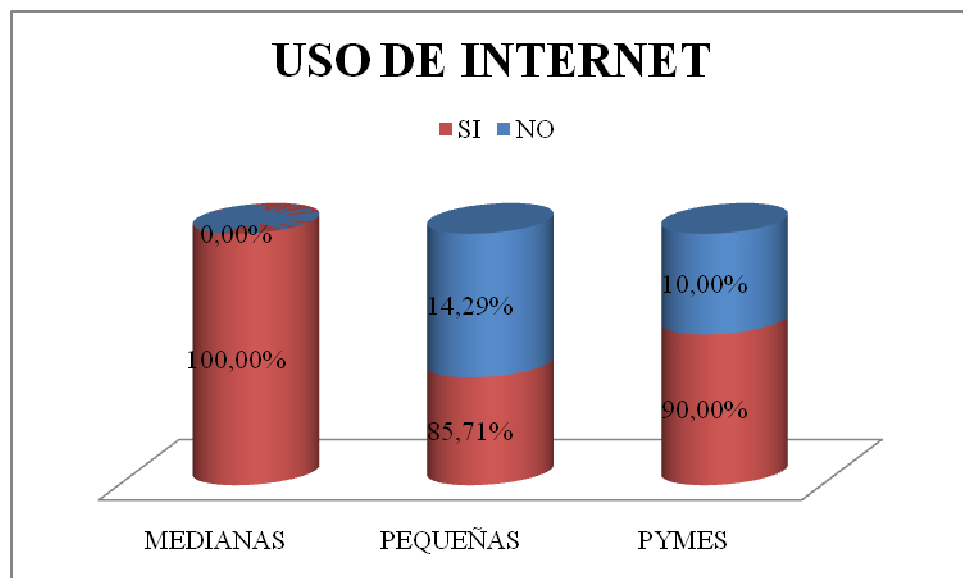
Cuadro No. 42: Pregunta No. 2.1 Internet

INTERNET	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	3	100,00%	6	85,71%	90,00%
NO	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 22



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El gráfico muestra que en las empresas pequeñas 85,71% tienen y utilizan el internet como herramienta de operación. En las empresas, 100% utiliza internet para su operación. Esto es importante ya que pueden realizar comercio electrónico y afianzar relaciones comerciales con personas y organizaciones a nivel nacional de otros países.

Pregunta 2.2 *¿La empresa posee un sitio Web?*

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

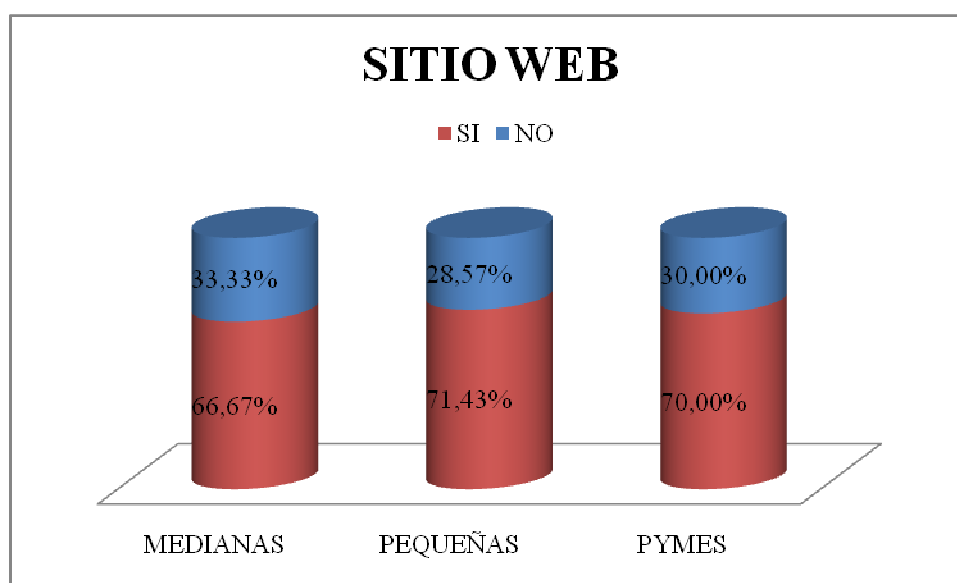
Cuadro No. 43: Pregunta 2.2 Sitio Web

SITIO WEB	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	2	66,67%	5	71,43%	70,00%
NO	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 23



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que 71,43% de las empresas pequeñas posee sitio web, mientras que 66,67% de las empresas medianas cuenta con sitio web propio.

Esto demuestra el gran interés de las empresas para promocionar sus productos, fortalecerse en la comunidad internacional, y llevar a cabo comercio electrónico.

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

(Respuesta múltiple)

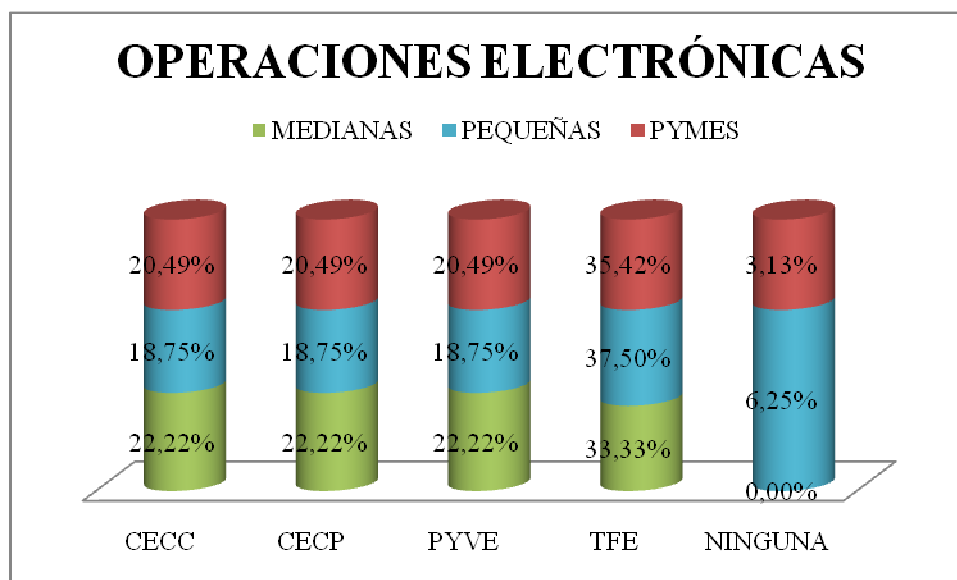
- a. **CECC_ Comercio electrónico con clientes** _____
- b. **CECP_ Comercio electrónico con proveedores** _____
- c. **PYVE_ Promoción y ventas electrónicas** _____
- d. **TFE_ Transacciones financieras electrónicas** _____
- e. **Ninguna** _____

Cuadro No. 44: Pregunta No. 2.3 Operaciones electrónicas

OPERACIONES ELECTRÓNICAS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
CECC	2	22,22%	3	18,75%	20,49%
CECP	2	22,22%	3	18,75%	20,49%
PYVE	2	22,22%	3	18,75%	20,49%
TFE	3	33,33%	6	37,50%	35,42%
NINGUNA	0	0,00%	1	6,25%	3,13%
TOTAL PYMES	9	100%	16	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 24

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El gráfico muestra que las empresas pequeñas 20,49% de las actividades realizadas mediante internet fueron: comercio electrónico con clientes, comercio electrónico con proveedores, promoción y ventas; 35,42% de las actividades fueron transacciones financieras y 3,13% no realizó ninguna actividad.

En las empresas medianas tenemos que 22,22% de las actividades u operaciones realizadas fueron para: comercio electrónico con clientes, comercio electrónico con proveedores y promoción y ventas electrónicas; 33,33% de las empresas realizó actividades financieras electrónicas.

Se observa que la tendencia se inclina al uso del internet en casi todos los aspectos administrativos posibles.

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

Actualmente las PYMEs, en su mayoría, han decidido implementar ciertos cambios en sus empresas, estos cambios se han inclinado o relacionado hacia la creación, transferencia, el desarrollo y uso de la tecnología.

Si bien es cierto que las PYMEs no siempre crean su propia tecnología, éstas logran que otras empresas vean los diferentes tipos de necesidades y desarrollen tecnología para ellas.

Para las PYMEs implementar un sistema automatizado, hacer una actualización tecnológica o simplificar sus procesos con tecnología no es fácil; las dificultades financieras son el principal problema, por lo que es importante para una PYME que su gestión tecnológica sea lo más productiva posible.

Se sabe que una empresa que ha implementado e incorporado la gestión tecnológica dentro de su cultura organizacional ha elevado su sistema de cadena de valor, haciendo a su compañía más competitiva.

Para evaluar esta gestión tecnológica se analizan diferentes preguntas de la encuesta, las cuales se muestran a continuación:

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

(Respuesta única)

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

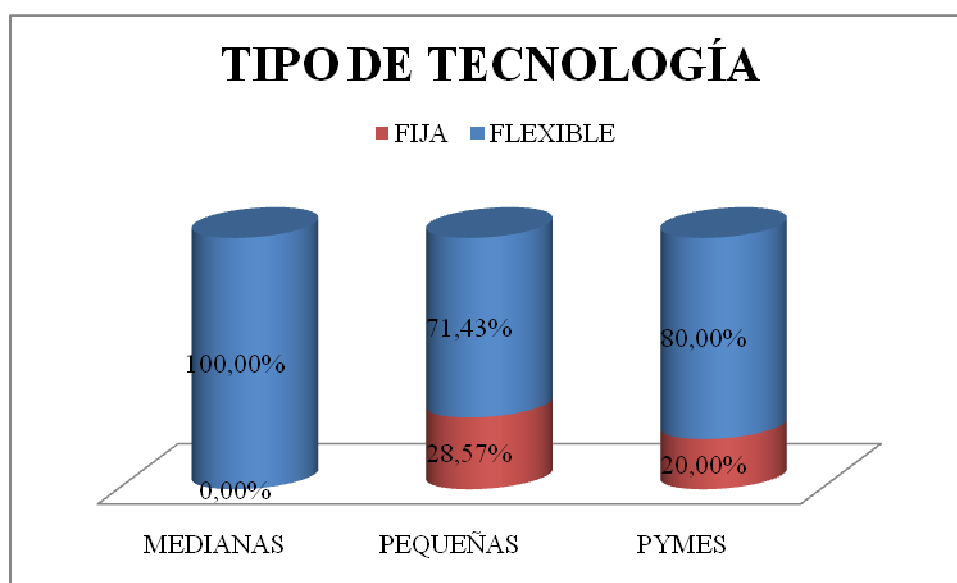
Cuadro No. 45: Pregunta No. 2.4 Tipo de tecnología

TECNOLOGÍA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
FIJA	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
FLEXIBLE	3	100,00%	5	71,43%	80,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 25



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se evidencia que las empresas pequeñas se inclinan más por la tecnología flexible con 71,43%, mientras que solo 28,57% utiliza tecnología fija.

Por el contrario, se observa que las empresas medianas prefieren la tecnología flexible al 100,00% para producir sus productos.

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

a. Nacionales _____%

b. Extranjeros _____%

Cuadro No. 46: Pregunta No. 2.5 Procedencia de la tecnología.

PROCEDENCIA	MEDIANAS %			PEQUEÑAS %						
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
NACIONAL	30,00%	100,00%	60,00%	100,00%	20,00%	50,00%	20,00%	20,00%	100,00%	50,00%
EXTRANJERA	70,00%	0,00%	40,00%	0,00%	80,00%	50,00%	80,00%	80,00%	0,00%	50,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

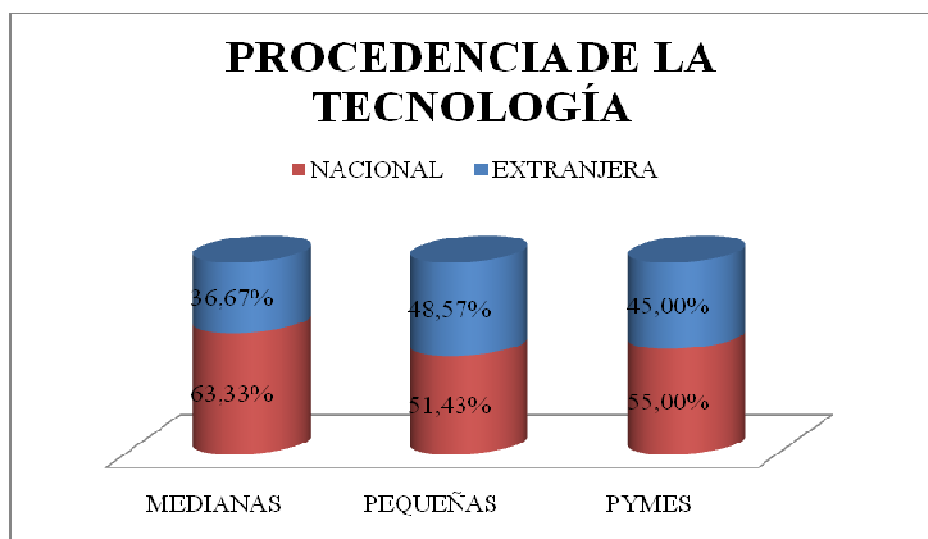
Elaborado por: Andrés Espinosa

Cuadro No. 47: Promedio de la procedencia de la tecnología

PROCEDENCIA	MEDIANAS	PEQUEÑAS	PYMES
	Promedio	Promedio	
NACIONAL	63,33%	51,43%	55,00%
EXTRANJERA	36,67%	48,57%	45,00%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 26

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto a la procedencia de la tecnología que emplean las PYMES se encontró que:

La pequeña industria utiliza 51,43% de tecnología nacional y 48,57% utiliza tecnología del extranjero.

La industria mediana prefiere también la tecnología nacional con 63,33% y 36,67% ha optado por tecnología extranjera.

Pregunta 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* _____

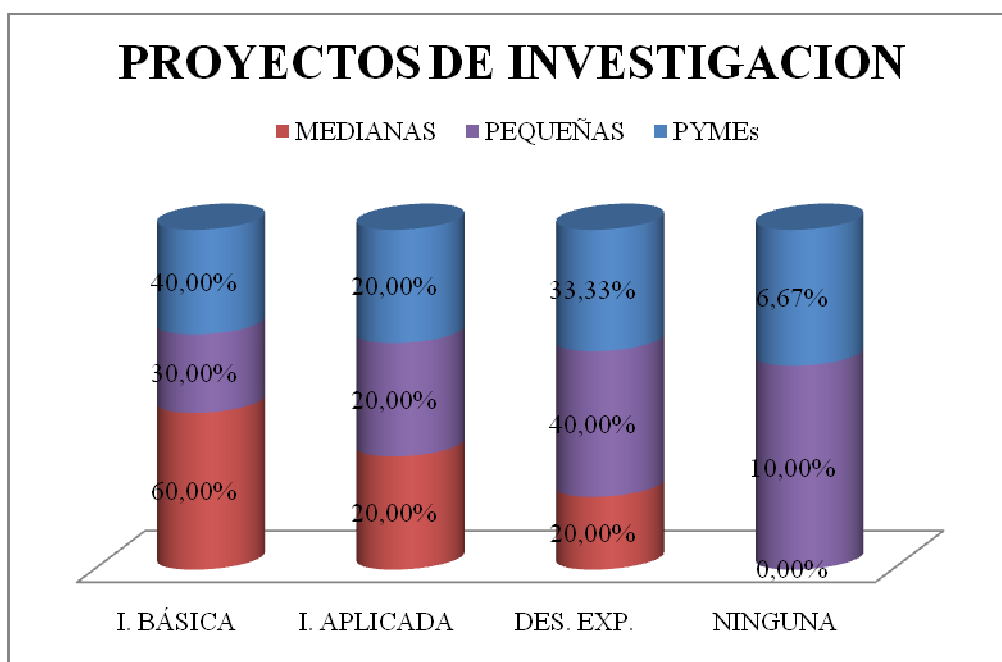
Cuadro No. 48: Pregunta No. 2.7 Proyectos de investigación realizados

PROYECTOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje	
I. BÁSICA	3	60,00%	3	30,00%	40,00%
I. APLICADA	1	20,00%	2	20,00%	20,00%
DES. EXPERIMENTAL	1	20,00%	4	40,00%	33,33%
NINGUNA	0	0,00%	1	10,00%	6,67%
TOTAL PYMES	5	100%	10	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 27



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto al desarrollo de proyectos en las empresas pequeñas se aprecia que 30,00% han desarrollado proyectos de investigación básica, 20,00% investigación aplicada, 40,00% en desarrollo experimental y 10,00% no ha llevado a cabo proyectos de ningún tipo.

En las empresas medianas se evidencia que el 60,00% ha llevado a cabo proyectos de investigación básica, 20,00% investigación aplicada, y 20,00% desarrollo experimental.

Se evidencia que hay una propensión a crear nuevos productos o por lo menos a mejorar los existentes con el propósito de ganar mercado e introducir productos de calidad.

El gobierno tiene la responsabilidad de incentivar a las empresas para emprender en actividades de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos. En el Ecuador los recursos destinados a la ciencia y tecnología son insuficientes, esto se ve reflejado en el índice tecnológico producido en el Ecuador, el cual es casi nulo comparado con los de la región.

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.

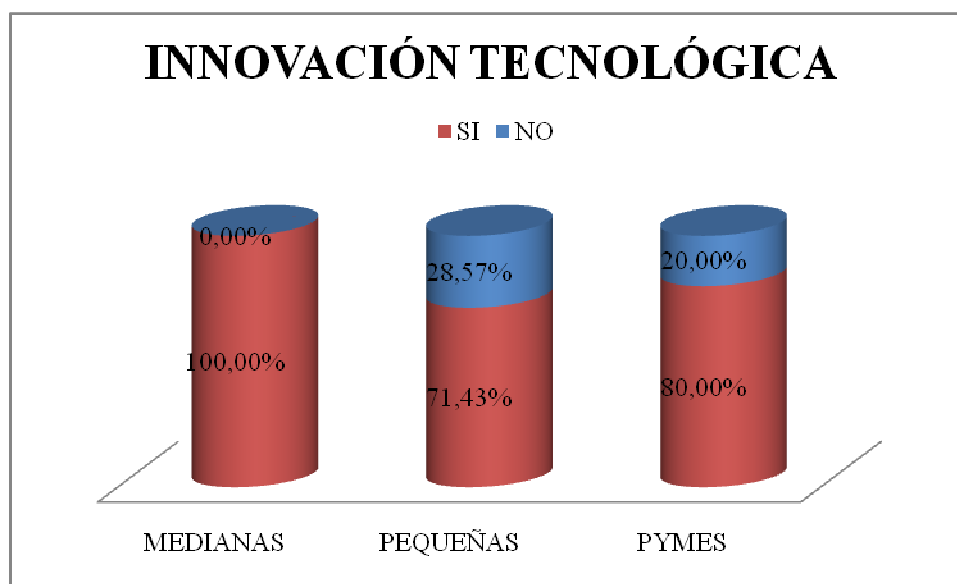
Cuadro No. 49: Pregunta No. 2.8 Actividades de tecnología

INNOVACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	3	100,00%	5	71,43%	80,00%
NO	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 28



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas en su mayoría realizaron actividades de innovación en total 71,43% mientras que 28,57% no realizó ninguna actividad de innovación.

Todas las empresas medianas realizaron actividades de innovación en el último año.

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

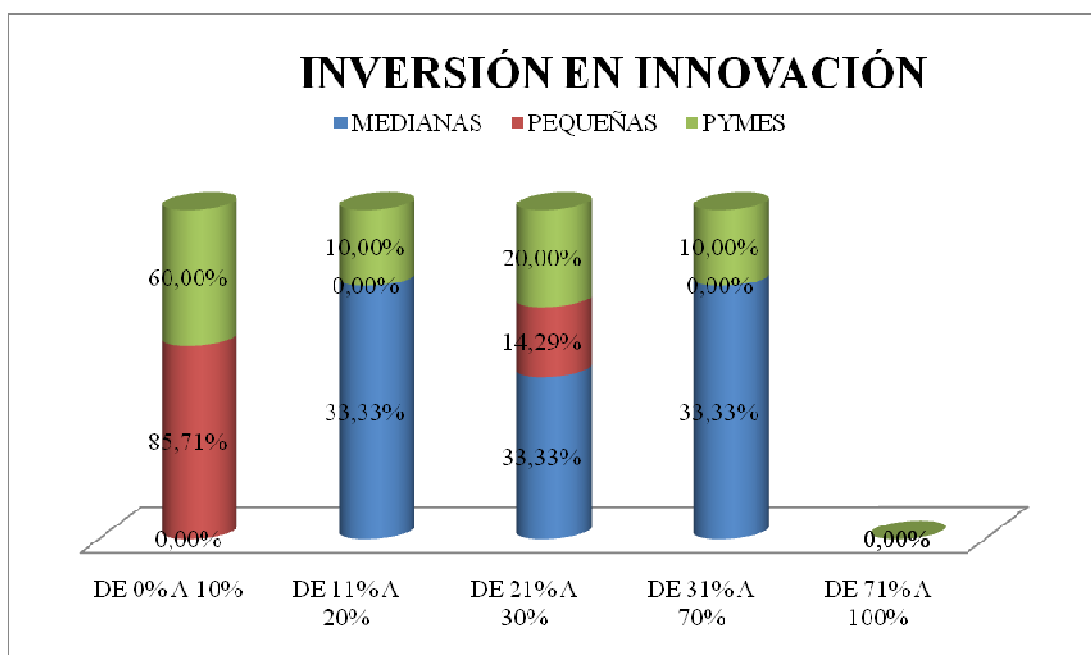
Cuadro No. 50: Pregunta 2.9 Porcentaje de inversión en innovación

% DE LA INNOVACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
DE 0% A 10%	0	0,00%	6	85,71%	60,00%
DE 11% A 20%	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
DE 21% A 30%	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
DE 31% A 70%	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
DE 71% A 100%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 29



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se puede observar que 85,71% de las empresas pequeñas destinaron de 0% a 10% de su inversión en actividades de innovación, el 14,29% restante invirtió del 21% al 30%. En las empresas medianas se observa que el 33,33% invirtieron de 11% a 20%, de igual manera de 21% a 30% y lo mismo de 31% a 70% de la inversión.

La innovación de una PYME se hace necesaria cuando enfrenta un problema provocado por la competencia y el mercado, algunas veces la respuesta a ese problema se conoce, pero en muchas ocasiones se desconoce; ahí es cuando la investigación es necesaria.

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)*

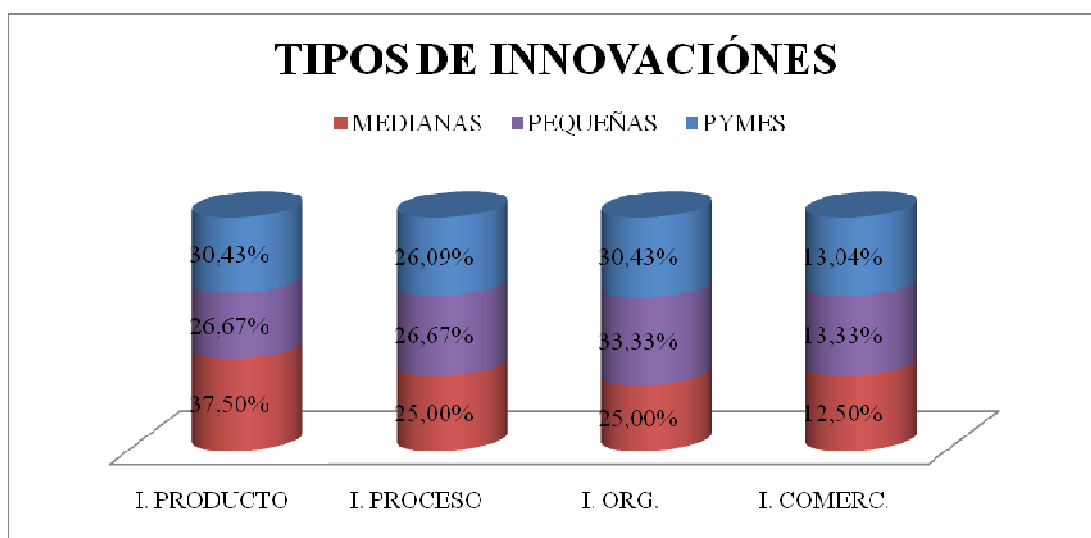
- b. *Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa)* _____
- c. *Innovaciones organizacionales (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura 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. 51: Pregunta No. 2.10 Tipos de Innovaciones

TIPO DE INNOVACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje	
PRODUCTO	3	37,50%	4	26,67%	30,43%
PROCESO	2	25,00%	4	26,67%	26,09%
ORGANIZACIONALES	2	25,00%	5	33,33%	30,43%
COMERCIALIZACIÓN	1	12,50%	2	13,33%	13,04%
TOTAL	8	100,00%	15	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 30

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se evidencia que en las empresas pequeñas el 26,67% ha llevado a cabo actividades de innovación de producto, 26,67% ha innovado sus procesos, 33,33% ha llevado a cabo innovaciones organizativas y 13,33% se ha preocupado en mejorar su comercialización.

En las empresas medianas se evidencia que el 37,50% ha llevado a cabo actividades de innovación de producto, 25,00% ha innovado sus procesos, 25,00% ha llevado a

cabo innovaciones organizativas y 12,50% se ha preocupado en mejorar sus procesos de comercialización.

Estos resultados demuestran un gran interés de las PYMEs en mejorar continuamente sus empresas con el propósito de brindar un mejor servicio, generar más utilidades y reconocimiento en el mercado.

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

(Respuesta única)

- **MPCV_ Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas**

- **RC_ Reducción de los costos** _____
- **ACP_ Aumento en la capacidad de producción** _____
- **MDDP_ Mejora en el diseño y desarrollo de los productos** _____
- **AGP_ Ampliación de la gama de productos** _____
- **MCO_ Mejora en el clima organizacional** _____
- **THMC_ Talento humano más competente** _____
- **Otra** _____ (8) ¿Cuál? _____
- **No sabe no responde**

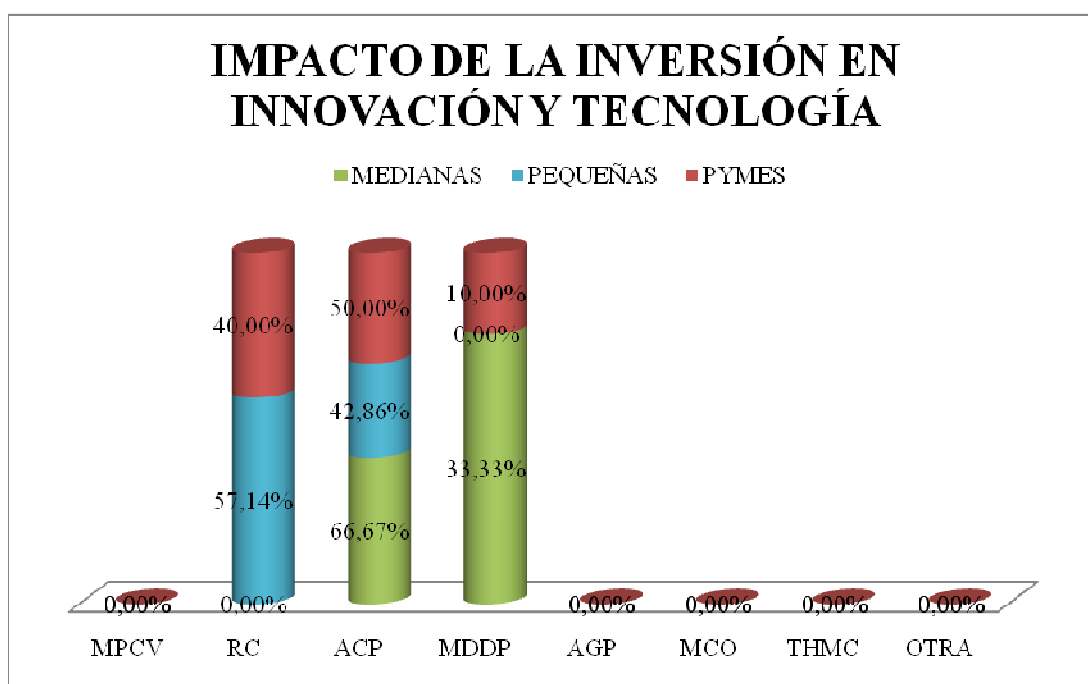
Cuadro No. 52: Pregunta No. 2.11 Impacto de la inversión y desarrollo tecnológico en innovación

IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
MPCV	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
RC	0	0,00%	4	57,14%	40,00%
ACP	2	66,67%	3	42,86%	50,00%
MDDP	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
AGP	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
MCO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
THMC	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
OTRA	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 31



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

De las empresas pequeñas el 57,14% apuntan sus esfuerzos en la reducción de costos y 42,86% apuestan por el aumento en la capacidad de producción.

Las empresas medianas prefieren enfocar sus esfuerzos en el aumento de la capacidad de producción con 66,67%, y 33,33% apunta al aumento en la gama de productos.

Se observa que las empresas pequeñas dedican sus esfuerzos en reducir los costos lo cual es adecuado, siempre y cuando no se deteriore la calidad del producto final. Las empresas medianas también reducen costos pero enfocados en el aumento de la producción, la cual llevada a cabo de manera eficiente reduce los costos de producción y por lo tanto aumenta el margen de contribución de cada uno de los productos.

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)

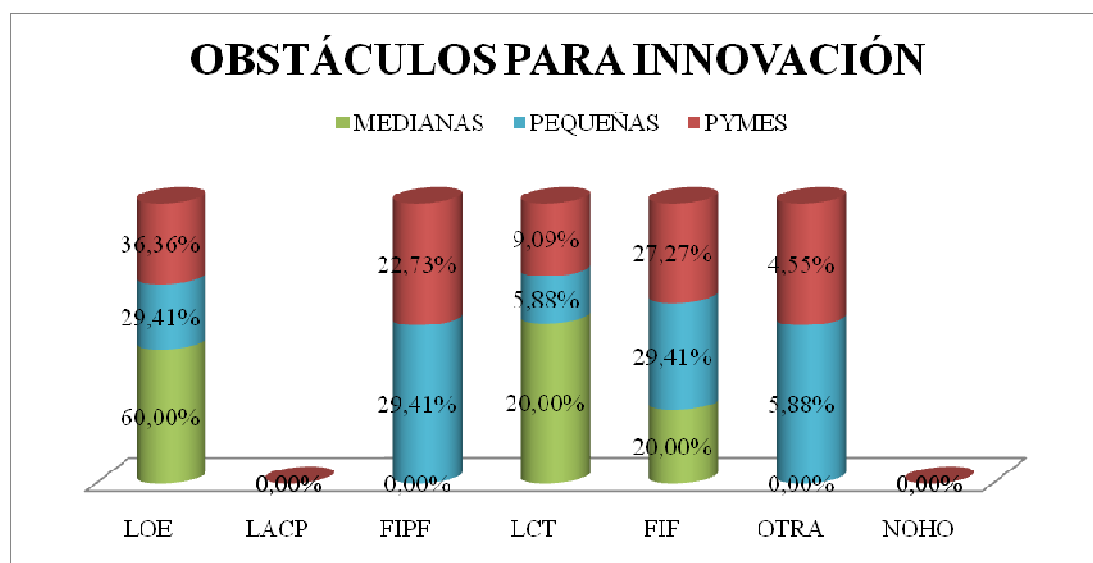
- **LOE** Limitaciones de orden económico _____
- **LACP** Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- **FIPF** Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____
- **LCT** Limitaciones a la capacitación tecnológica _____
-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

Cuadro No. 53: Pregunta No. 2.12 Obstáculos para la innovación

OBSTÁCULOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje	
LOE	3	60,00%	5	29,41%	36,36%
LACP	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
FIPF	0	0,00%	5	29,41%	22,73%
LCT	1	20,00%	1	5,88%	9,09%
FIF	1	20,00%	5	29,41%	27,27%
OTRA	0	0,00%	1	5,88%	4,55%
NOHO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	5	100%	17	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 32

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las PYMES se encuentran con diferentes obstáculos durante su vida empresarial, las pequeñas empresas han encontrado diferentes obstáculos al momento de querer realizar actividades de innovación; 29,41% afirma que ha encontrado dificultades debido a las limitaciones que tienen en orden económico, así mismo el mismo porcentaje 29,41% ha encontrado problemas por la falta de información para acceder

a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación; así mismo 29,41% afirma que falta incentivos fiscales para ciencia y tecnología; 5,88% de las empresas expresó que ha encontrado obstáculos de otro tipo; por último, 5,88% afirma que uno de los obstáculos que ha encontrado se debe a limitaciones de su capacidad tecnológica.

Las empresas medianas declaran que el 60,00% ha encontrado limitaciones de orden económico para realizar actividades de innovación, 20,00% ha encontrado falta de incentivos fiscales para la ciencia y tecnología y 20,00% ha encontrado otros obstáculos.

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

(Respuesta única)

- **AEMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional*

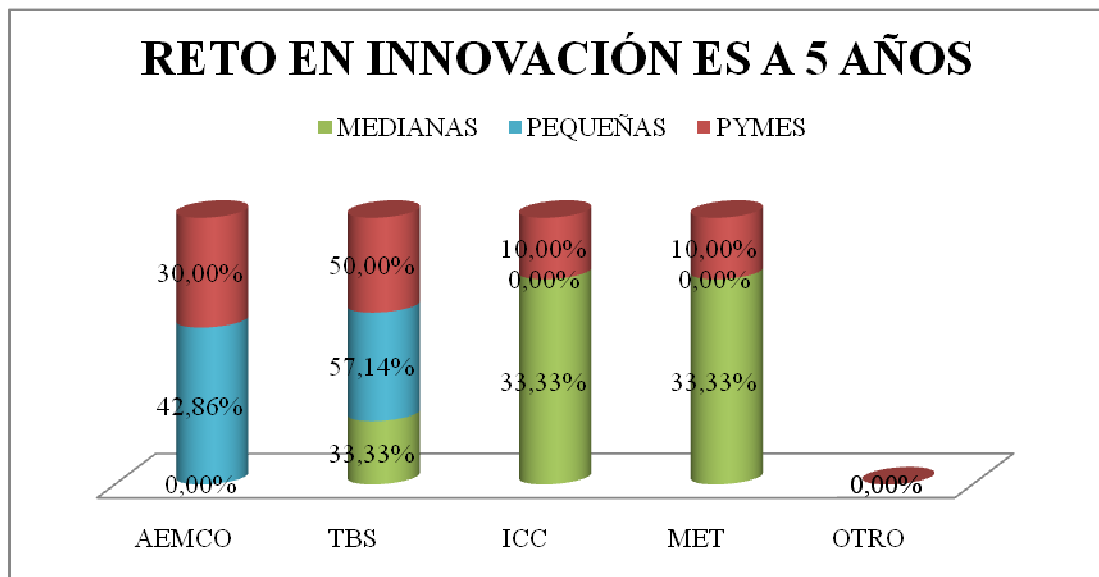
- **TBS** *Transformar ideas en bienes o servicios comerciales* _____
- **ICC** *Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades* _____
- **MET** *Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo* _____
- *Otro* _____ (5) *¿Cuál?* _____

Cuadro No. 54: Pregunta No. 2.13 Reto en innovación en 5 años.

RETO EN INNOVACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
AEMCO	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
TBS	1	33,33%	4	57,14%	50,00%
ICC	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
MET	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
OTRO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 33

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas manifestaron que el reto más grande de innovación que enfrentarán durante los próximos 5 años es, con 57,14%, transformar ideas en bienes o servicios comerciales y 42,86% manifestó que será el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional.

Las empresas medianas señalaron en igual proporción a la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo, identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades y transformar ideas en bienes y servicios con 33,33% cada uno.

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** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales*_____
- **RE** *A partir de la reconversión de energía*_____
- **NICFR** *Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje*_____
- **RETRS** *A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos*_____
- **RRM** *La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto*_____
- **Otra**_____ ¿Cuál?_____
- **NPPL** *No hay prácticas de producción más limpia*_____

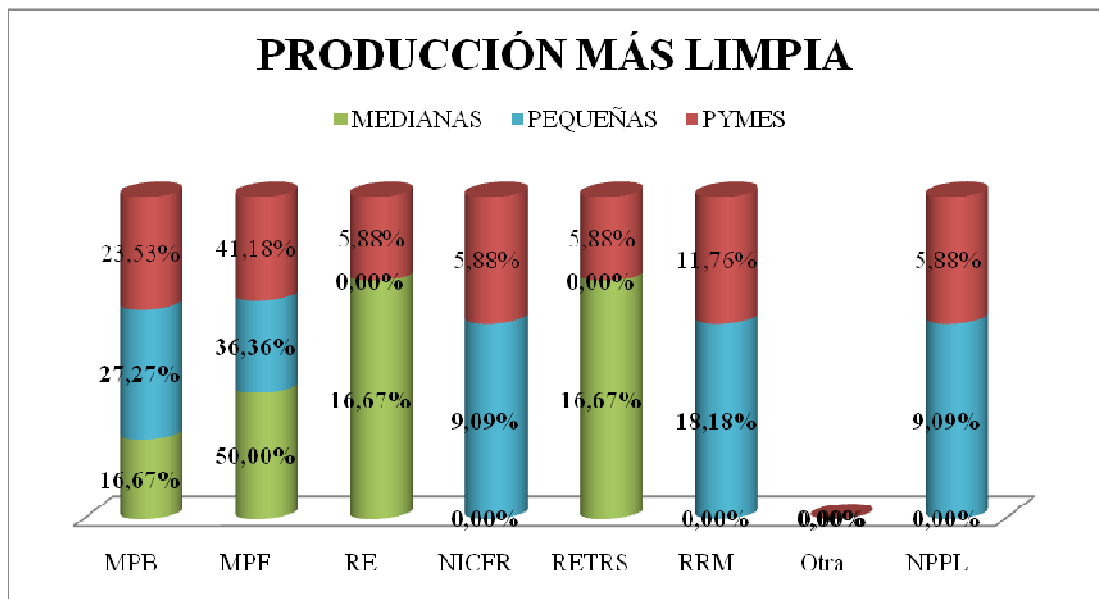
(Selección múltiple)

Cuadro No. 55: Pregunta No. 2.14 Prácticas de producción más limpia

PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje	
MPB	1	16,67%	3	27,27%	23,53%
MPF	3	50,00%	4	36,36%	41,18%
RE	1	16,67%	0	0,00%	5,88%
NICFR	0	0,00%	1	9,09%	5,88%
RETRS	1	16,67%	0	0,00%	5,88%
RRM	0	0,00%	2	18,18%	11,76%
Otra	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
NPPL	0	0,00%	1	9,09%	5,88%
TOTAL PYMES	6	100,00%	11	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 34

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas contribuyen con: la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente con 27,27%; mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales con 36,36%;

normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje con 9,09%; la reducción de los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto con 18,00% y 9,09% no realiza practicas de producción más limpia.

Las empresas medianas realizan diferentes actividades que ayudan al medio ambiente entre las que encontramos: la adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos la medio ambiente con 16,67%; mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales con 50,00%; la reconversión de energía con 16,67% y la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos con 16,67%.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Se considera como Sistemas de Información a los elementos orientados a la administración de datos de información de manera organizada, accesible y confiable, que esté lista para su uso posterior.

Las PYMEs deben tener un sistema tecnológico eficiente, es necesaria la automatización de los procesos de la empresa, toda la empresa debe estar integrada para tener acceso rápido y confiable a la información (JUST IN TIME de la información).

Las PYMEs tienen un gran potencial de éxito dentro del mercado en que se desarrollan, se sabe que cada iniciativa posee diferentes puntos clave para el éxito, por lo que cada empresa debe realizar un auto análisis y determinar cuáles son sus

ventajas competitivas y cuáles podrían serlo. Como resultado de este auto análisis se evalúan cuáles serían los sistemas de información adecuados y así podrán tomar acciones al respecto.

El estudio de este tema se destinó a las preguntas 7.1; 7.2 y 7.3:

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

(Respuesta múltiple)

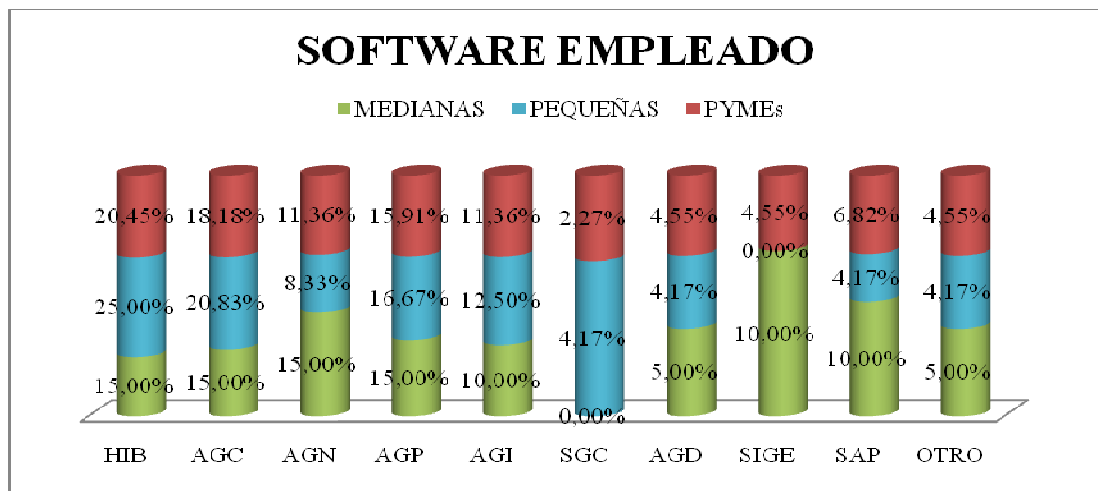
- **HIB** *Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros)* _____
 - **AGC** *Aplicaciones para la gestión contable* _____
 - **AGN** *Aplicaciones para la gestión de la nómina* _____
 - **AGP** *Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación 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, Open Bravo)* _____
 - **SAP** *Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM)* _____
- Otro** _____ *¿Cuál?* _____

Cuadro No. 56: Pregunta No. 7.1 Tipos de Software empleados

TIPO DE SOFTWARE	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje	
HIB	3	15,00%	6	25,00%	20,45%
AGC	3	15,00%	5	20,83%	18,18%
AGN	3	15,00%	2	8,33%	11,36%
AGP	3	15,00%	4	16,67%	15,91%
AGI	2	10,00%	3	12,50%	11,36%
SGC	0	0,00%	1	4,17%	2,27%
AGD	1	5,00%	1	4,17%	4,55%
SIGE	2	10,00%	0	0,00%	4,55%
SAP	2	10,00%	1	4,17%	6,82%
OTRO	1	5,00%	1	4,17%	4,55%
TOTAL	20	100,00%	24	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 35

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se observa que todas las empresas cuentan con sistemas de información, algunas poseen un nivel de automatización mejor que otras, lo que puede marcar una diferencia al momento de elegir las aplicaciones disponibles.

Se aprecia que 25,00% de la pequeña industria utiliza herramientas informáticas básicas, 20,83% utiliza aplicaciones para contabilidad, 8,33% tiene aplicaciones para la gestión de nómina, 16,67% utiliza aplicaciones para la gestión de la producción, 12,50% cuenta con aplicaciones para la gestión de inventarios, los software menos utilizados son: gestión de clientes, gestión documental, sistemas avanzados de producción o algún otro tipo de software con 4,17% cada uno.

En las empresas medianas se tiene que 15,00% utiliza herramientas informáticas básicas, aplicaciones para contabilidad, aplicaciones para la gestión de nómina y aplicaciones para la gestión de la producción; 10,00% cuenta con aplicaciones para la gestión de inventarios, software integral para la gestión empresarial o sistemas avanzados de producción; los software menos utilizados son: aplicaciones para la gestión de documentos u otros tipos de aplicaciones con 5,00% cada uno.

Se puede ver una tendencia favorable para aplicar diferentes sistemas de información en las empresas, esto se debe también a que hay software que se ajustan al presupuesto de cada organización.

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)

- **STD 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. _____

- **IE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. _____
- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. _____
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) ____
- **NS/NR** No sabe, no responde

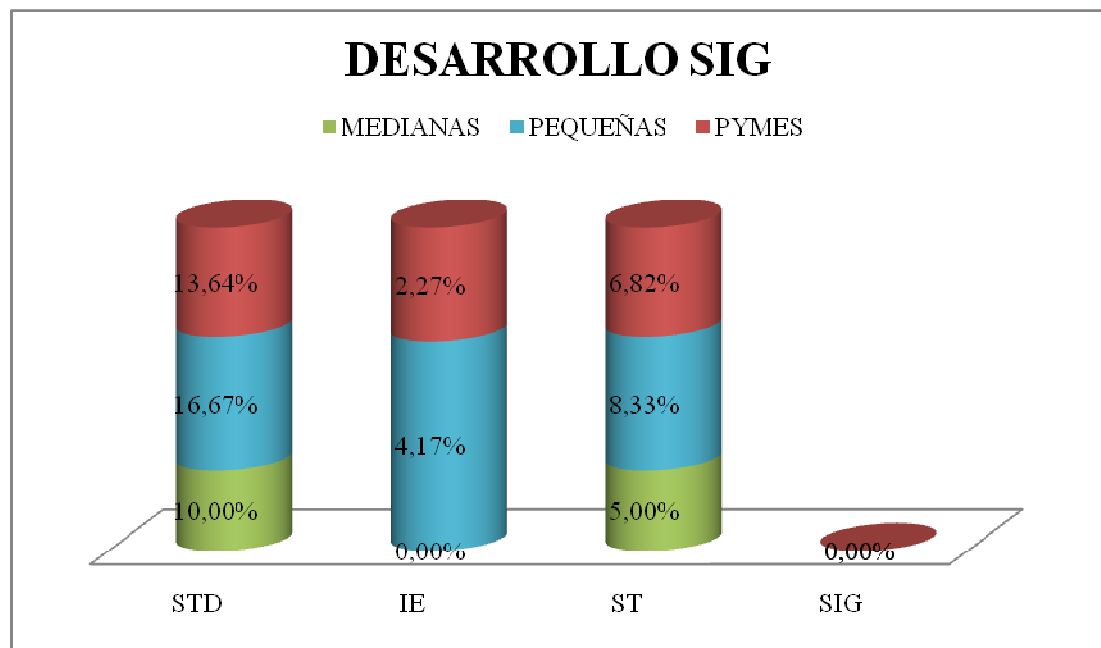
Cuadro No. 57: Pregunta No. 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información

SOFTWARE DE APOYO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
STD	2	66,67%	4	57,14%	60,00%
IE	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
ST	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
SIG	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 36



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las empresas pequeñas se observa que 57,14% utiliza software para el soporte a la toma de decisiones como apoyo en la gestión administrativa, 28,57% utiliza sistemas transaccionales como ayuda y 14,29% utiliza sistemas de información estratégica.

Las empresas medianas, como apoyo en la gestión organizativa utilizan, sistemas de soporte a la toma de decisiones en 66,67% y sistemas transaccionales en 33,33%.

Los altos mandos de una organización no solo deben tener la información correcta en el momento preciso, también deben tener herramientas que le ayuden a procesar esa información, estas herramientas son los sistemas que posean para la toma de decisiones.

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) _____

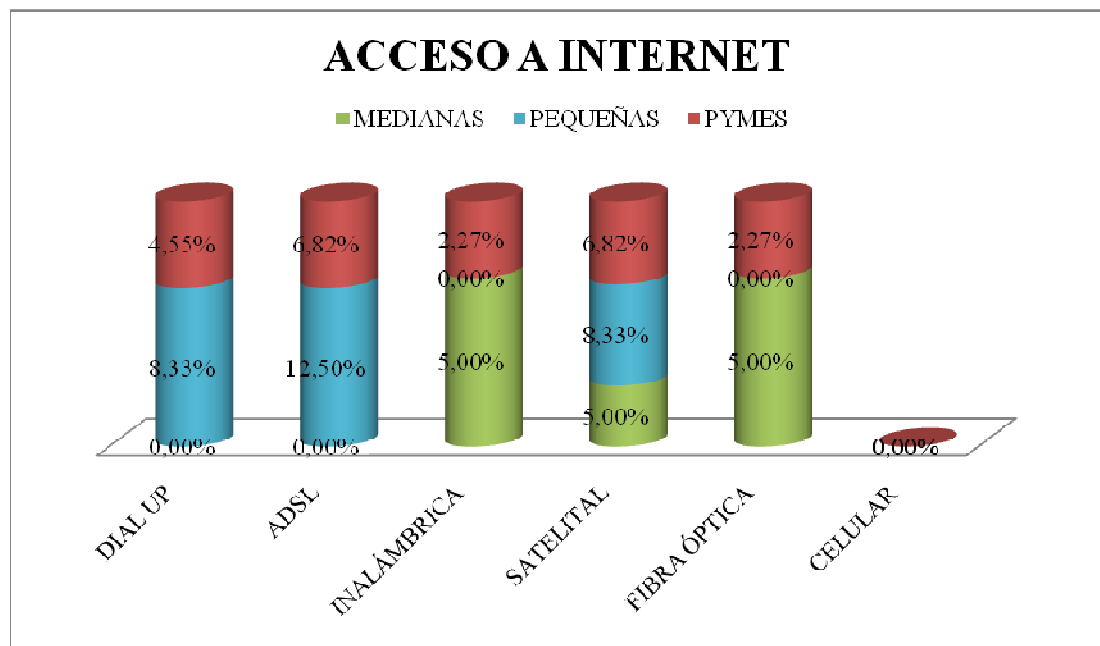
Cuadro No. 58: Pregunta No. 7.3 Medio de acceso a internet

CONEXIÓN INTERNET	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
DIAL UP	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
ADSL	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
INALÁMBRICA	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
SATELITAL	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
FIBRA ÓPTICA	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
CELULAR	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 37



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se observa que en las empresas pequeñas el método más utilizado para conectarse al internet es mediante ADSL con el 42,86%, seguido por fibra óptica y Dial up con 28,57% cada uno.

En las empresas medianas se utilizan: Fibra óptica, inalámbrica y satelital de igual manera con 33,33% cada una.

Actualmente el internet en las PYMEs se utiliza de igual manera que en los hogares. Es necesario que las PYMEs dejen el escepticismo a la hora de creer que sus productos no tendrían la capacidad de venderse o de incrementar sus ventas al mercado local e internacional mediante la red, por lo tanto deberían crear sitios web de sus compañías y utilizar este medio de forma eficiente para mejorar a la organización.

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

En una organización es importante comprometer al empleado, hacer sentir al trabajador que es parte de la empresa y que su trabajo, desempeño, iniciativas, ideas y errores colaboran para alcanzar los objetivos de la organización. Para que un empleado cree un vínculo de esta naturaleza con la compañía es necesario conocer el grado de satisfacción del trabajador dentro de ésta.

5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA: CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DEL EMPLEO

En este capítulo se estudia la gestión organizacional para la calidad de empleo, para conocer lo que sucede dentro de las organizaciones; se emplearon las preguntas 2.6; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6 y 3.7

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* ____

La valoración utilizada en esta pregunta es:

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

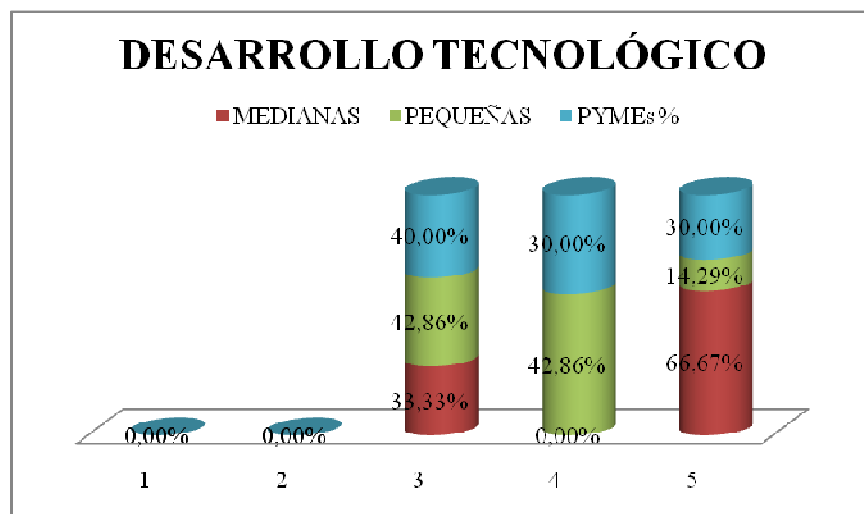
Cuadro No. 59: Pregunta No. 2.6 Efecto del desarrollo tecnológico en la calidad de empleo

CALIFICACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES %
	No. Cías	%	No. Cías	%	
1	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
3	1	33,33%	3	42,86%	40,00%
4	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
5	2	66,67%	1	14,29%	30,00%
TOTAL	3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 38



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que en cuanto al efecto del desarrollo tecnológico en la calidad del empleo en las empresas pequeñas 42,86% cree que tiene mediano efecto, 42,86% que cree que tiene gran efecto y 14,29% cree que tiene máximo efecto.

Las empresas medianas opinan que tiene mediano efecto con 33.33% y máximo efecto 66.67%

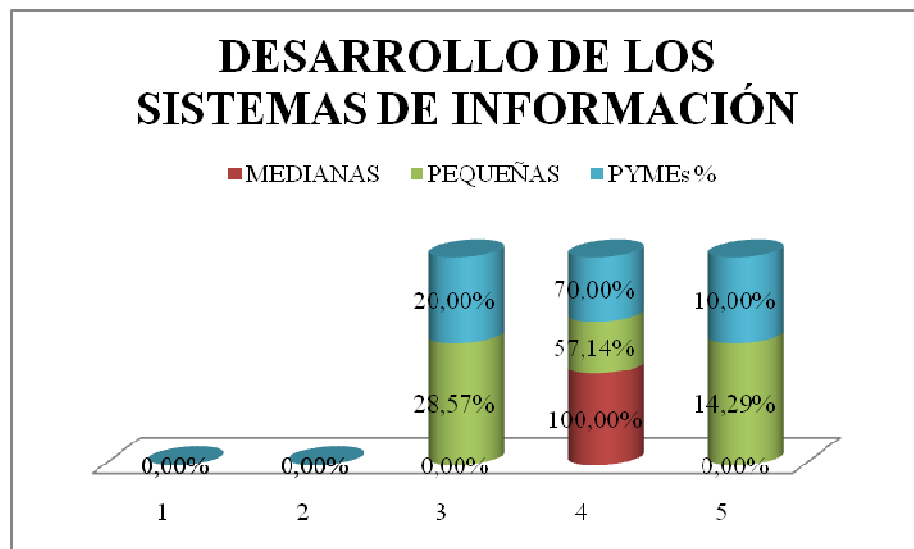
Cuadro No. 60: Pregunta No. 2.6 Efecto de los sistemas de información en la calidad de empleo

CALIFICACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES %
	No. Cías	%	No. Cías	%	
1	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
2	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
3	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
4	3	100,00%	4	57,14%	70,00%
5	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
TOTAL	3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 39



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto al efecto del desarrollo de los sistemas de información en la calidad de empleo en las empresas pequeñas el 28,57% cree que tiene mediano efecto, 57,14% piensan que tiene gran efecto y el 14,29% restante cree que tiene máximo efecto.

Por su parte 100% de las empresas medianas piensan que tiene gran efecto.

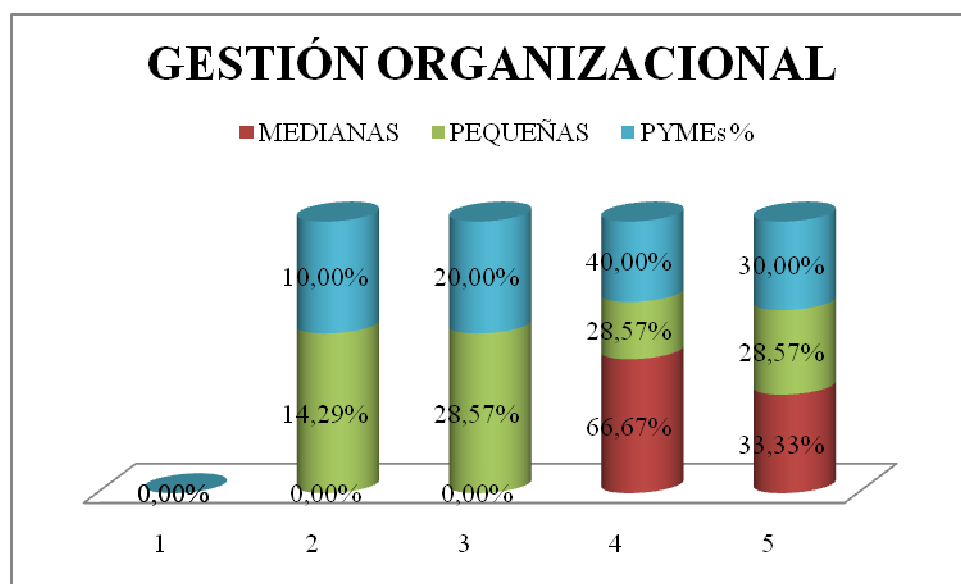
Cuadro No. 61: Pregunta No. 2.6 Efecto de la gestión organizacional en la calidad de empleo.

CALIFICACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES %
	No. Cías	%	No. Cías	%	
1	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
2	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
3	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
4	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
5	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
TOTAL	3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 40



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En lo referente al efecto de la gestión organizacional en la calidad de empleo en las empresas pequeñas 14,29% cree que tiene algún efecto, 28,57% mediano efecto, 28,57% gran efecto y 28,57% máximo efecto.

En las empresas medianas 66,67% cree que tiene gran efecto y 33,33% el máximo efecto.

Las personas se comprometen más con las empresas en las que se sienten bien, por lo que la generación de empleo depende del nivel de desarrollo tecnológico de la empresa: de productos y servicios o mejoras internas. La gestión organizativa depende de que los altos medios direccionen a la empresa correctamente y así generar más y mejores empleos. El desarrollo de los sistemas de la información es esencial para que la empresa tome decisiones acertadas. Generar más empleo significa una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos y ayuda enormemente al crecimiento de la economía de un país.

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* ____

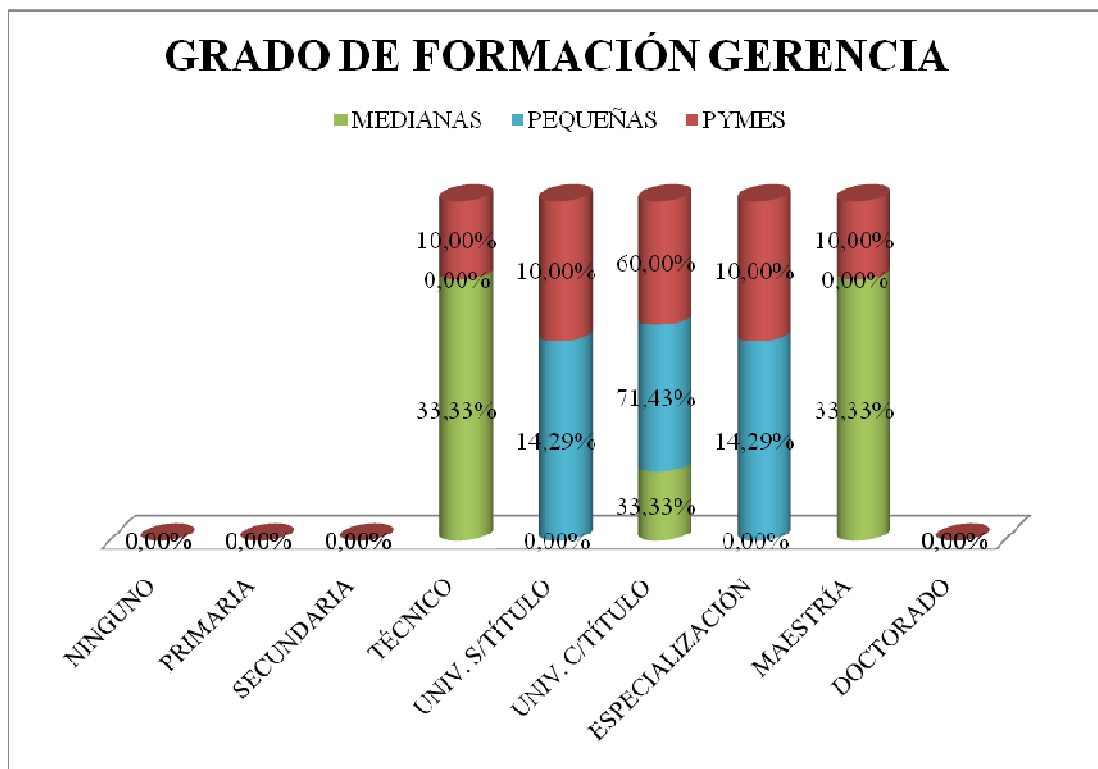
Cuadro No. 2: Pregunta No. 3.1 Grado de formación académica del Gerente

FORMACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
NINGUNO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
PRIMARIA	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
SECUNDARIA	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TÉCNICO	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
UNIV. S/TÍTULO	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
UNIV. C/TÍTULO	1	33,33%	5	71,43%	60,00%
ESPECIALIZACIÓN	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
MAESTRÍA	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
DOCTORADO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 41



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que en las empresas pequeñas predomina la educación superior con título con 71,43%, 14,29% es universitario sin título y 14,29% restante corresponde a especialización.

En las empresas medianas se encontró que el 100% se reparte entre tres grados académicos que son: técnico o tecnólogo, universitario con título y maestría cada uno con 33,33%.

Las PYMES necesitan no solo educación sino iniciativa para emprender un negocio y hacerlo crecer en el tiempo, crear una empresa es relativamente fácil lo que es difícil es hacerla reconocida en el mercado y en el entorno donde se desenvuelve, por lo tanto la alta gerencia debe tener ideas y objetivos claros de adonde quiere llevar a la

organización, ya que el éxito o fracaso de la misma depende de las acciones y decisiones de los altos mandos.

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

a. *Personal sin remuneración*

b. *Personal permanente*

c. *Personal temporal (pasantías)*

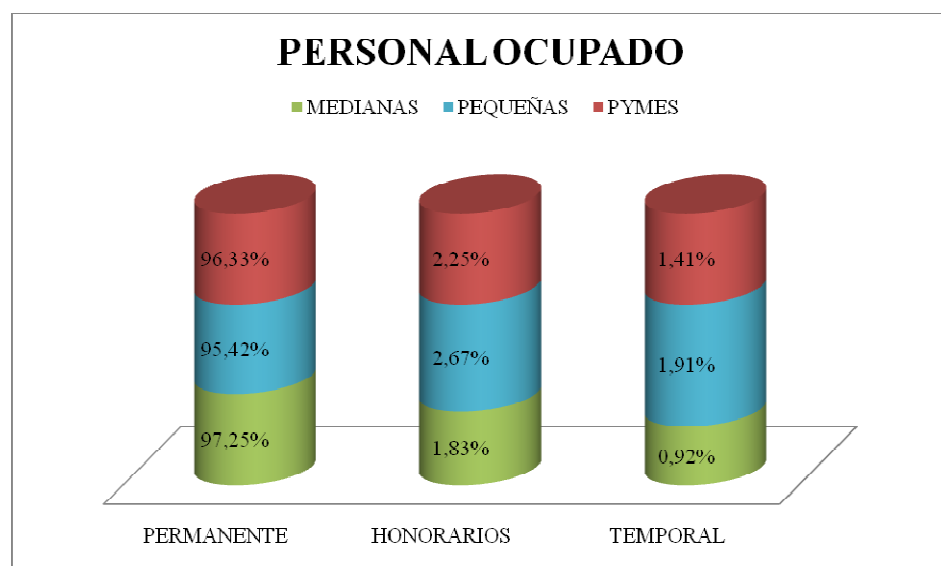
Cuadro No. 63: Pregunta No. 3.2 Personal de la empresa

PERSONAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje	
PERMANENTE	212	97,25%	250	95,42%	96,33%
HONORARIOS	4	1,83%	7	2,67%	2,25%
TEMPORAL	2	0,92%	5	1,91%	1,41%
TOTAL PYMES	218	100%	262	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 42



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las preguntas muestran que en las empresas pequeñas el 95,42% del personal es permanente, 2,67% es por honorarios y 1,91% son pasantes.

En las empresas medianas se tiene que 97,25% del personal de la organización es permanente, 1,83% es por honorarios y 0,92% son pasantes.

Los datos muestran un gran interés de los patronos en dar a sus empleados estabilidad laboral, ayudando al bienestar social de toda la comunidad y del país.

Pregunta 3.3 *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

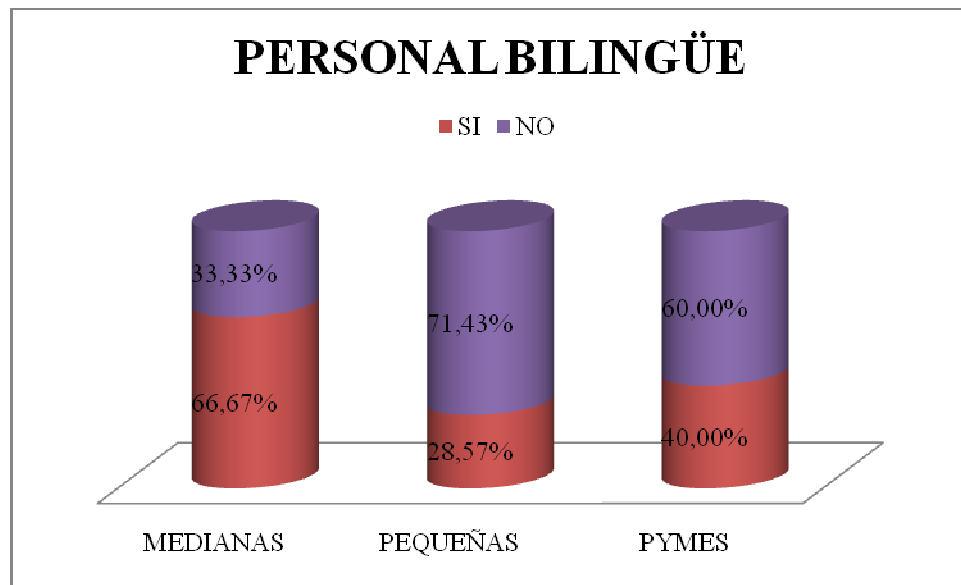
Cuadro No. 64: Pregunta 3.3 Personal bilingüe

PERSONAL BILINGÜE	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
NO	1	33,33%	5	71,43%	60,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 43



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

La pregunta trata de identificar si las organizaciones cuentan con personal bilingüe entre sus filas:

Las empresas pequeñas muestran que solo 28,57% de sus empleados es bilingüe.

Las empresas medianas tienen mayor porcentaje que las pequeñas, estas cuentan con 66,67% de personal bilingüe.

Hoy en día la globalización es un hecho, por lo que las organizaciones, empresas, países y personas deben prepararse de mejor manera para entrar en un mundo cada vez con menos barreras de comunicación. Las herramientas usadas, como el internet, teléfono, computadoras, televisión, etc., son de gran ayuda para la comercialización de cualquier tipo de producto. Por lo tanto, es indispensable comunicarse con personas alrededor del mundo para poder hacer negocios internacionales.

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

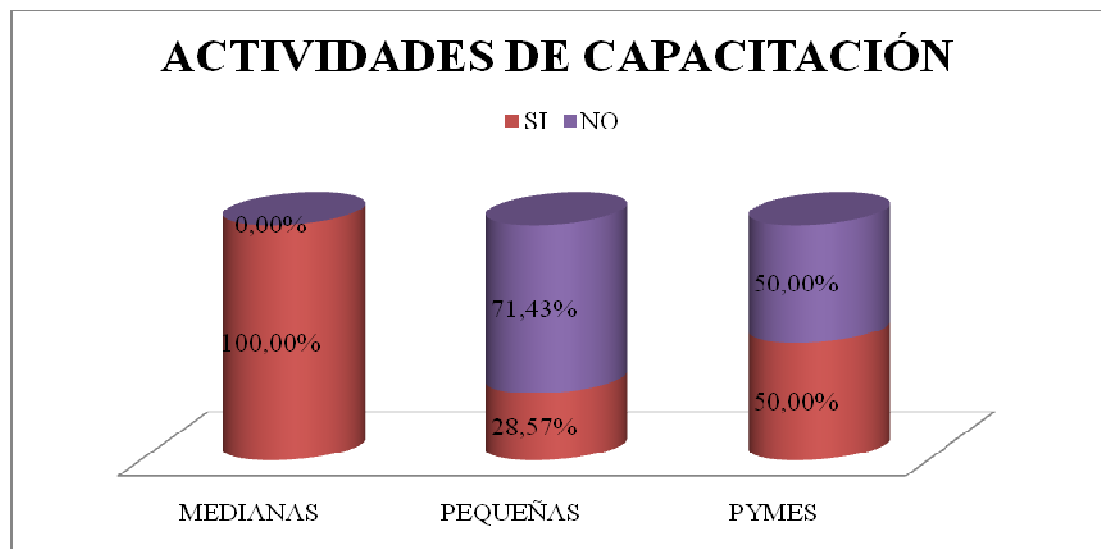
Cuadro No. 65: Pregunta No. 3.4 Actividades de capacitación

CAPACITACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	3	100,00%	2	28,57%	50,00%
NO	0	0,00%	5	71,43%	50,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 44



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto a la capacitación, en las empresas pequeñas solo el 28,57% desarrollaron actividades de capacitación al personal, mientras que en las empresas medianas 100% realizaron actividades de capacitación para su personal.

La capacitación del personal muchas veces es considerada un gasto para la compañía, lo cual es cierto, pero también es una inversión si es llevada a cabo de acuerdo con las necesidades de la empresa y controlada para asegurar su entendimiento y aplicación en el trabajo.

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

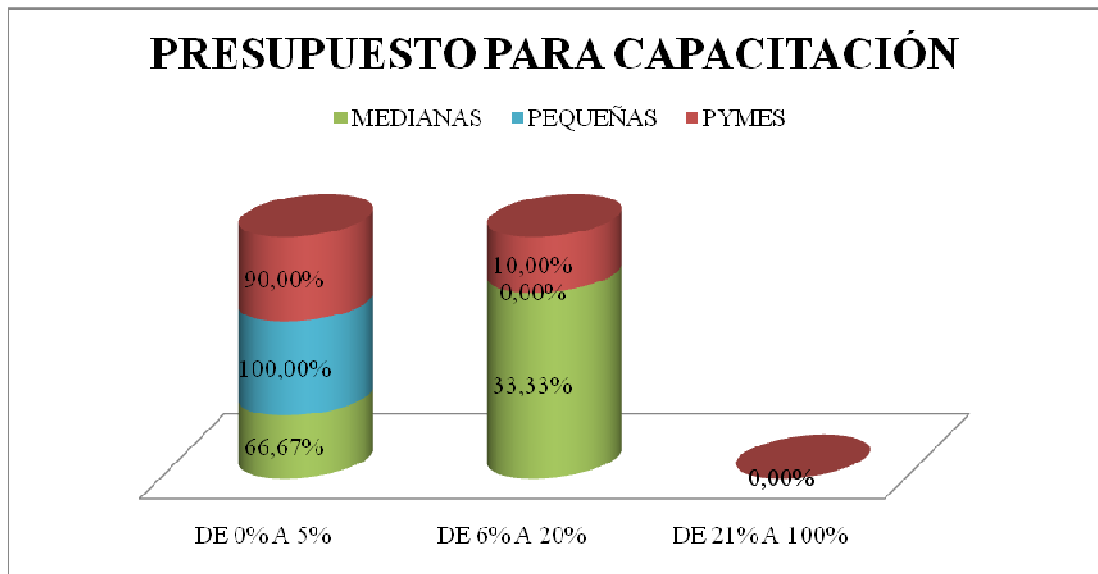
Cuadro No. 66: Pregunta No. 3.5 Presupuesto destinado a capacitación del personal.

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
DE 0% A 5%	2	66,67%	7	100,00%	90,00%
DE 6% A 20%	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
DE 21% A 100%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 45



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se tiene que 100% de las empresas pequeñas invirtieron de 0% a 5% de su presupuesto en actividades de capacitación.

De las empresas medianas 66,67% invirtieron de 0% a 5%, 33,33% invirtieron de 6% a 20% de su presupuesto en actividades de capacitación.

A pesar de que la inversión en formación es poco significativa tanto en las empresas medianas como en las pequeñas, se evidencia una apertura para invertir en éste tipo de actividades por parte de la alta gerencia. La capacitación del personal debe ser considerada como inversión y no como gasto.

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

(Respuesta única)

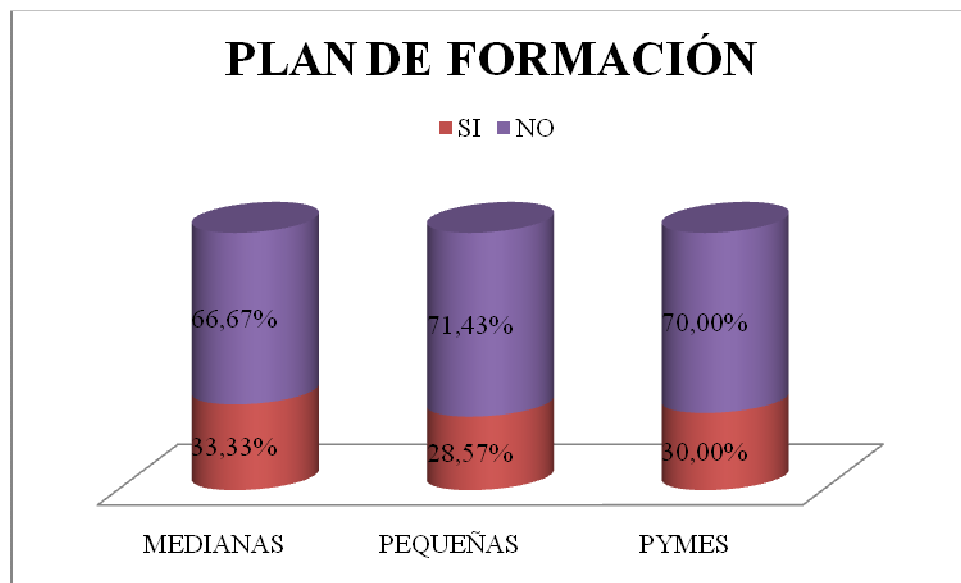
- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 67: Pregunta 3.6 Plan de formación para los empleados

PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
NO	2	66,67%	5	71,43%	70,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 46

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El gráfico muestra que de las empresas pequeñas solo 28,57 % posee un plan de formación para los empleados. Mientras que en las medianas el 33,33% poseen dicho plan.

Un plan de formación de los empleados es necesario para que se cumplan los parámetros exigidos en cada puesto de trabajo, la brecha entre el perfil del trabajador y el perfil del puesto debe ser lo más pequeña posible para asegurar el correcto aprovechamiento de las habilidades, conocimientos y destrezas del trabajador.

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 este gráfico se tiene una escala del 1 al 5 donde:

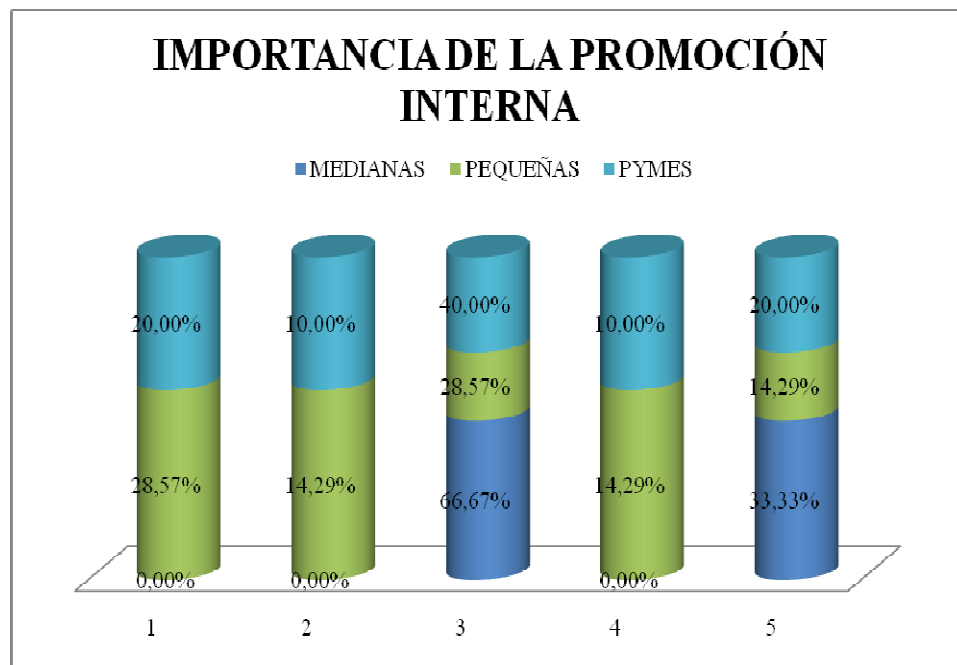
1. Poco importante
2. Algo importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Bastante importante calificación

Cuadro No. 68: Pregunta No. 3.7 Importancia de la promoción interna

PROMOCIÓN INTERNA	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías.	Porcentaje	No. Cías.	Porcentaje	
POCO IMPORTANTE	1	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
ALGO IMPORTANTE	2	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
MED. IMPORTANTE	3	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
IMPORTANTE	4	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
BASTANTE IMPORTANTE	5	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
TOTAL		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 47

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

El gráfico muestra que el 28,57% de las empresas pequeñas considera que la promoción interna de sus empleados es poco importante, 14,29% considera que es algo importante, 28,57% cree que es medianamente importante, 14,29% comprende que es importante y 14,29% opina que es bastante importante.

La empresa mediana en su 66,67% cree que la promoción interna es medianamente importante y el 33,33% restante opina que es bastante importante.

La promoción interna de los empleados en una empresa se debe realizar cuando el personal existente se encuentra capacitado y dispuesto a asumir nuevas responsabilidades de lo contrario no se obtendrán buenos resultados, la contratación externa se debe utilizar cuando el personal existente en las empresas no cumple con los requerimientos exigidos por el puesto de trabajo vacante, es decir, no se ajustan al perfil del puesto.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, también llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de cumplimiento de normas, valores, el compromiso con la empresa, seguimiento de la visión y misión que comparten los miembros de una compañía, esta convivencia crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, esta cultura es propia de cada empresa la cual envuelve y afecta a todos y todo lo concerniente con la organización.

Ésta puede facilitar la implementación de estrategias corporativas u organizacionales si existe coherencia o relación entre ambas, o por el contrario impedir o retrasar la misma. Si existe afinidad entre ambas se conduce a la empresa hacia la realización de los objetivos empresariales y sirve de guía en la constante búsqueda de mejoras continuas dentro de la organización. Por lo tanto, la cultura organizacional influye sobre los resultados de las actividades de la empresa.

La cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

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

Para interpretar este gráfico se tiene una escala del 1 al 5 donde:

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

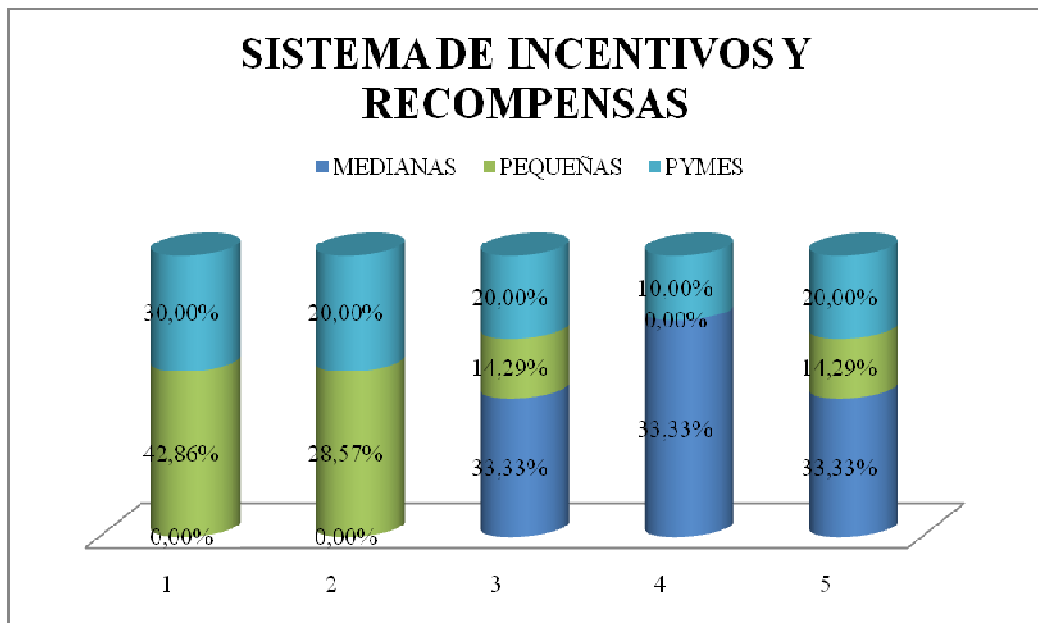
Cuadro No. 69: Pregunta No. 3.8 Sistema de incentivos y recompensas

INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías	Porcentaje	No. Cías	Porcentaje	
POCO DESARROLLADO	1	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
ALGO DESARROLLADO	2	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
MEDIANAMENTE DESARROLLADO	3	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
DESARROLLADO	4	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
SISTEMA MOTIVADOR	5	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
TOTAL		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 48



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las empresas pequeñas el sistema de incentivos es en 42,86% poco desarrollado, 28,57% algo desarrollado, 14,29% medianamente desarrollado y en un 14,29% es un sistema innovador.

En las empresas medianas el sistema es considerado como: medianamente desarrollado, desarrollado y como un sistema motivador con 33,33% cada uno.

La evaluación del rendimiento de los empleados de la empresa está dispuesta para medir la realización de los objetivos empresariales y/o las metas propuestas. La eficacia de los sistemas de incentivos radica en la satisfacción que tanto empresa como trabajadores tengan como resultado de su aplicación.

Los incentivos en una empresa se deben llevar a cabo solo si el grupo de trabajo ha desarrollado las metas establecidas, los incentivos sirven para alentar a las personas a

cumplir las metas propuestas dentro de la planificación de la empresa, por lo tanto deben ser dispuestos con cautela ya que de lo contrario se estaría premiando la mediocridad lo que conlleva a deteriorar la cultura organizacional.

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:*

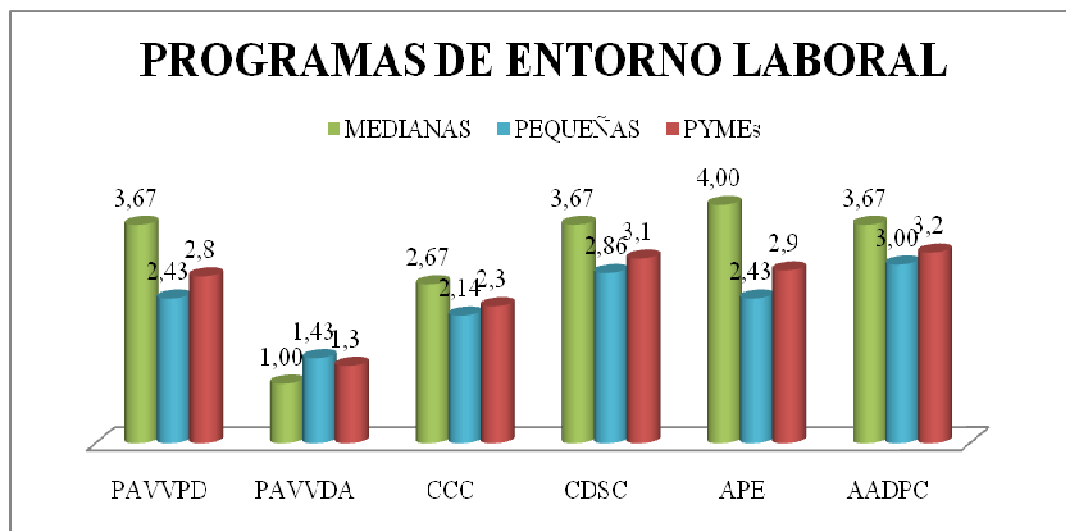
- a. **PAVVPD** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____*
- b. _____
- c. **PAVVDA** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____*
- d. **CCC** *Constitución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

Cuadro No. 70: Pregunta No. 3.9 Entorno laboral.

ENTORNO LABORAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Respuesta	Puntaje/5	Respuesta	Puntaje/5	
PAVVPD	11	3,67	17	2,43	2,8
PAVVDA	3	1,00	10	1,43	1,3
CCC	8	2,67	15	2,14	2,3
CDSC	11	3,67	20	2,86	3,1
APE	12	4,00	17	2,43	2,9
AADPC	11	3,67	21	3,00	3,2
TOTAL	56		100		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 49

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En esta pregunta se ha destinado a cada variable un puntaje desde 1 punto a 5 posibles, los resultados se muestran como promedio en cada caso tanto para empresas pequeñas como para las medianas.

En las empresas pequeñas el gráfico muestra que:

- La participación activa sobre el puesto desempeñado alcanza 2,43/5.
- La participación activa de carácter administrativo 1,43/5
- Constitución de círculos de calidad 2,14/5.
- La creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación 2,86/5.
- La asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal 2,43/5.
- Las acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo 3,00/5.

Se evidencia que en las empresas pequeñas los programas para mejorar el entorno laboral son poco desarrollados y no se toman como parte fundamental dentro de la compañía, las prácticas más comunes son de carácter administrativo de tipo disciplinario y correctivo.

En las empresas medianas el gráfico muestra que:

- La participación activa sobre el puesto desempeñado alcanza 3,67/5.
- La participación activa de carácter administrativo 1,00/5.

- Constitución de círculos de calidad 2,67/5.
- La creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación 3,67/5.
- La asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal 4,00/5.
- Las acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo 3,67/5.

En las empresas medianas se da más énfasis a la asesoría permanente de los empleados por parte de departamento de personal, esto demuestra que las empresas medianas están comprometidas con el desarrollo y crecimiento de su recurso humano.

La cultura organizacional se basa en la participación activa de los empleados en los procesos de la empresa, por lo que una mayor inclusión de los empleados en ciertos aspectos de la compañía es fundamental para afianzar una cultura organizacional de apoyo y participación, siendo beneficioso a mediano y largo plazo.

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

Para la pregunta se utiliza la siguiente escala de valores:

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

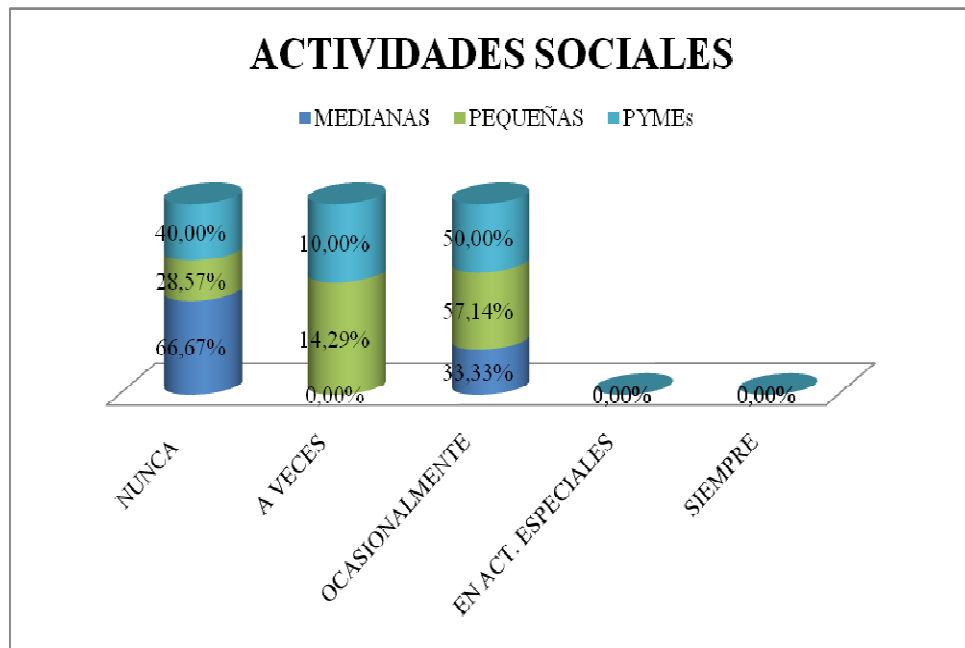
Cuadro No. 71: Pregunta 3.10 Actividades sociales con familiares

INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	Calificación	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
		No. Cías	Porcentaje	No. Cías	Porcentaje	
NUNCA	1	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
A VECES	2	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
OCASIONALMENTE	3	1	33,33%	4	57,14%	50,00%
EN ACT. ESPECIALES	4	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
SIEMPRE	5	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL		3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 50



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las empresas pequeñas se observa que el 28,57% nunca realizan actividades sociales que involucren a empleados con sus familiares, 14,29% las realizan solamente a veces y 57,14% las realizan ocasionalmente.

En las empresas 66,67% nunca realizan este tipo de actividades y 33,33% solo lo hacen ocasionalmente.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ésta tarea normalmente en las PYMEs es llevada a cabo por el gerente de la empresa, quien entre todos sus deberes también es responsable de seleccionar al personal, organizarlo y asegurarse de que cumplan con los requerimientos de la empresa. Sin embargo esto requiere tiempo, conocimiento y dinero.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos a la empresa los cuales deben ser capacitados e idóneos para cada requerimiento.

Es importante recalcar que los procesos de reclutamiento, selección y evaluación deben tener como meta seleccionar a los trabajadores de la empresa, de modo que al final solo se contrate a los mejores y que se ajusten a sus políticas y cultura organizacional.

Existen dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento externo, donde las vacantes son llenadas con personas externas a la compañía.

Reclutamiento interno, donde las vacantes son llenadas por personal existente en la compañía, una vez que se ha llenado una vacante con personal interno surge una nueva vacante que el solicitante ascendido ha dejado.

En las empresas grandes o pequeñas el reclutamiento interno tiene ventajas frente al externo, estas son:

- Fuente de motivación al personal.
- Más económico que el reclutamiento externo.
- Más rápido.

La evaluación de desempeño es el procedimiento para evaluar el recurso humano, se evalúan diferentes aspectos de los trabajadores como son las aptitudes, actitudes,

competencias, destrezas, etc. La evaluación de desempeño es un proceso de supervisión destinado a mejorar el desempeño de los empleados, y retroalimentarlos sobre su desempeño en la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se dividen en tres grupos principales:

1. Objetivos para decisiones administrativas:

- a. Establecer sistemas de incentivos y recompensas
- b. Realizar ascensos y promociones
- c. Efectuar despidos
- d. Diseñar y rediseñar puestos de trabajo

2. Objetivos para el desarrollo del personal:

- a. Detectar necesidades de capacitación
- b. Efectuar retroalimentación y consejería
- c. Elaborar planes de desarrollo
- d. Identificar posibles sucesores a posiciones clave

3. Objetivos para investigación:

- a. Evaluar la efectividad de procesos de selección de personal
- b. Evaluar la efectividad de las capacitaciones
- c. Analizar obstáculos del entorno

Por último se dice que el objetivo general de cualquier sistema de evaluación de desempeño del personal es mantener e incrementar los niveles de rendimiento de todos aquellos que conforman una organización.

Los aspectos de esta sección son analizados en las preguntas 3.11; 3.12; 3.13 y 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 _____*

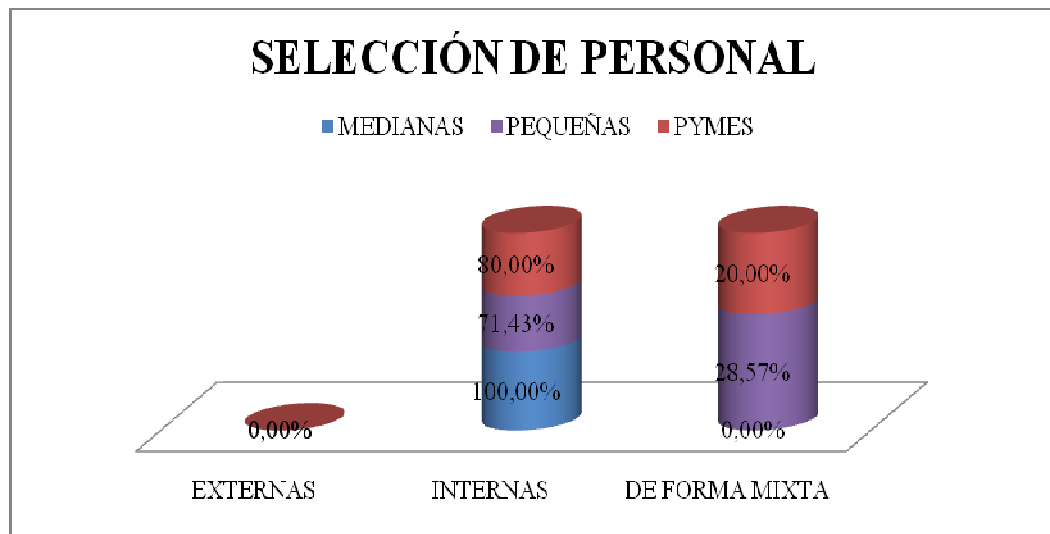
Cuadro No. 72: Pregunta No. 3.11 Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
EXTERNAS	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
INTERNAS	3	100,00%	5	71,43%	80,00%
DE FORMA MIXTA	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 51



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que los procesos de selección del talento humano en las empresas pequeñas en su mayoría es llevado a cabo internamente con 71,43%, mientras que en las empresas medianas este proceso de selección es llevado 100,00% por la misma compañía.

Las PYMEs realizan su contratación de manera interna, esta tarea en muchos casos es llevada a cabo por los dueños de las empresas quienes hacen de gerentes, este proceso de selección, como ya se dijo anteriormente, utiliza tiempo y dinero. La interrogante frente a este tipo de selección es si el gerente está capacitado para esta tarea, si no lo está, las consecuencias serian alta rotación del personal e incumplimiento de los requerimientos del puesto de trabajo por parte de los trabajadores.

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? _____

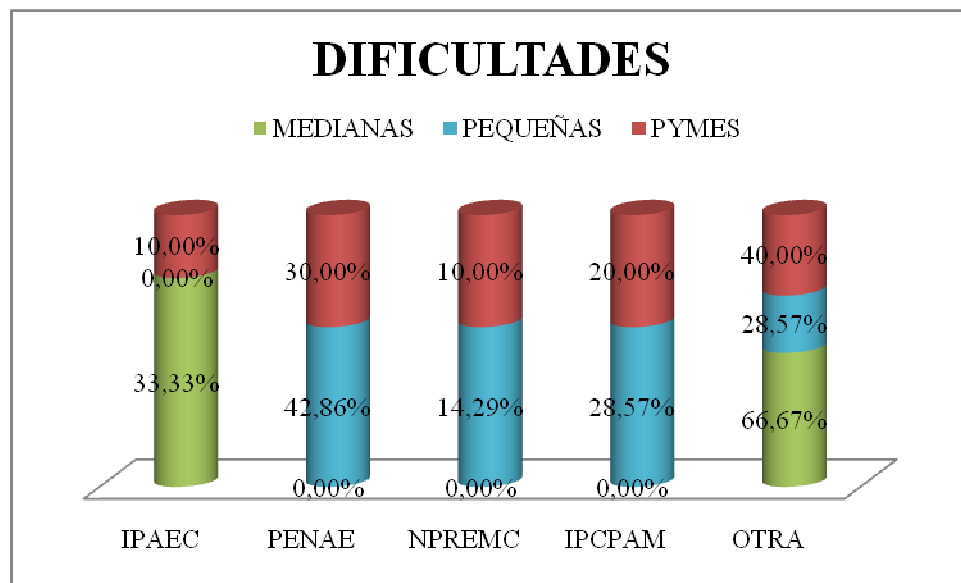
Cuadro No. 73: Pregunta No. 3.12 Dificultad para tener profesionales calificados y de alto potencial

DIFICULTAD	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
IPAEC	1	33,33%	0	0,00%	10,00%
PENAE	0	0,00%	3	42,86%	30,00%
NPREMC	0	0,00%	1	14,29%	10,00%
IPCPAM	0	0,00%	2	28,57%	20,00%
OTRA	2	66,67%	2	28,57%	40,00%
TOTAL PYMES	3		7		

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 52



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En las empresas pequeñas las dificultades en orden de importancia son: el perfil de los empleados no está alineado con la empresa 42,86%; inhabilidad de la organización para crear una planta altamente motivada 28,57%; otra 28,57%; no pueden retener a los empleados mejor calificados 14,29%.

En las empresas medianas las dificultades en orden de importancia son: otra 66,67% y la incapacidad para atraer a empleados capacitados 33,33%.

Las PYMEs en su totalidad están consientes de que tienen problemas para atraer empleados calificados y retenerlos. Esto se debe a la falta de plantas tecnológicamente avanzadas, la falta de incentivos y remuneraciones adecuadas para el sector, falta de sistemas de la información y planes de carrera laboral.

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

(Respuesta única)

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

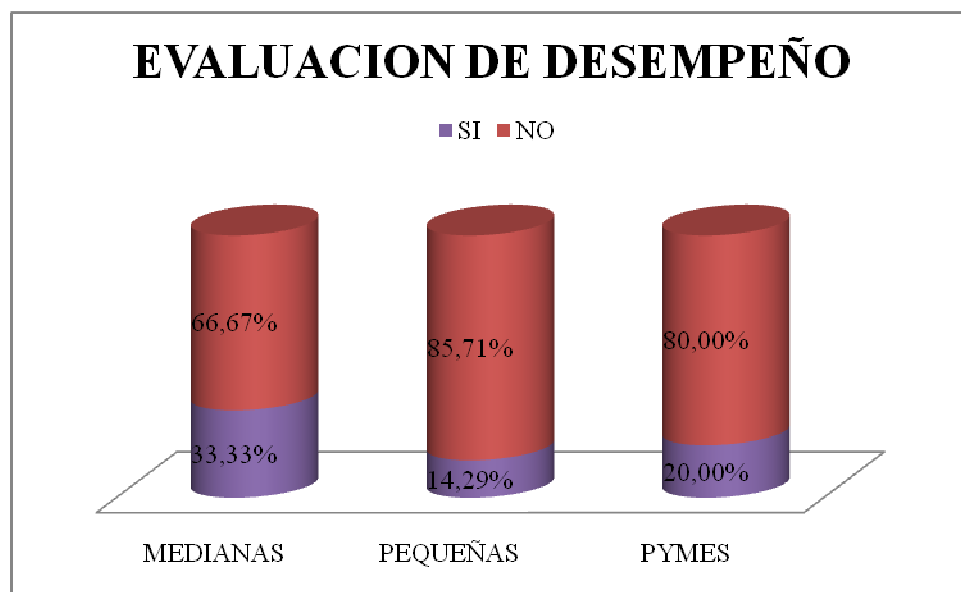
Cuadro No. 74: Pregunta No. 3.13 Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
SI	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
NO	2	66,67%	6	85,71%	80,00%
TOTAL	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 53



Fuente: Encuestas

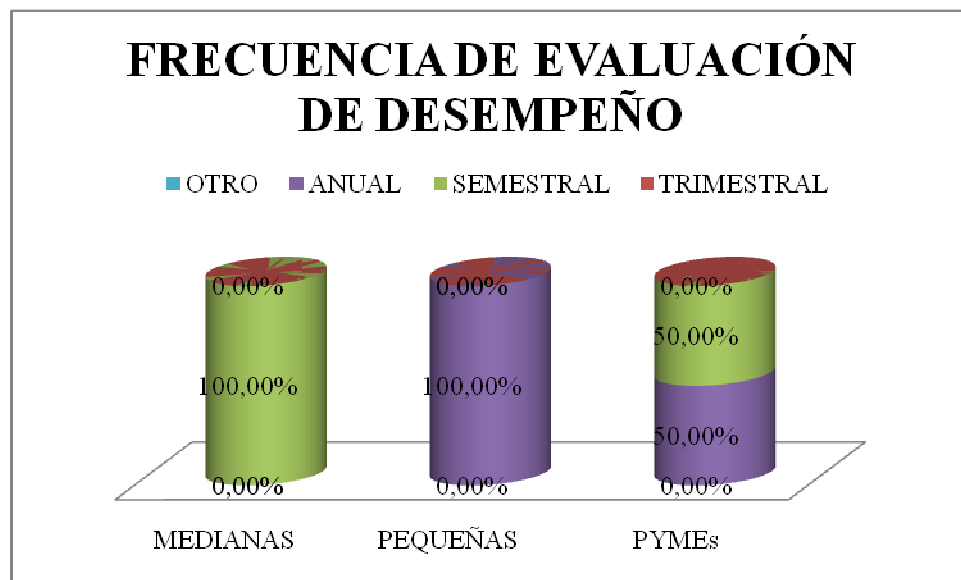
Elaborado por: Andrés Espinosa

Cuadro No. 75: Pregunta 12.1 Frecuencia de evaluación

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
TRIMESTRAL	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
SEMESTRAL	1	100,00%	0	0,00%	50,00%
ANUAL	0	0,00%	1	100,00%	50,00%
OTRO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL	1	100,00%	1	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 54

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se evidencia que solo el 14,29% de las empresas pequeñas cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de personal, la frecuencia de la evaluación, en las empresas que contestaron positivamente a la pregunta, es 100% anual.

En las empresas medianas el 33,33% cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal, el cual, se lo mide de forma semestral, al 100% de las empresas que contestaron positivamente.

La evaluación del personal es importante para conocer el estado de las personas que en ella trabajan, si no existen evaluaciones la empresa no detectara falencias en los miembros de la organización y por lo tanto no invertirán recursos en capacitaciones, no se promoverá la promoción interna ni se darán incentivos por metas cumplidas, esto repercute de manera negativa en las organizaciones las cuales tendrán un talento humano poco incentivado y poco comprometido con la empresa.

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

(Respuesta única)

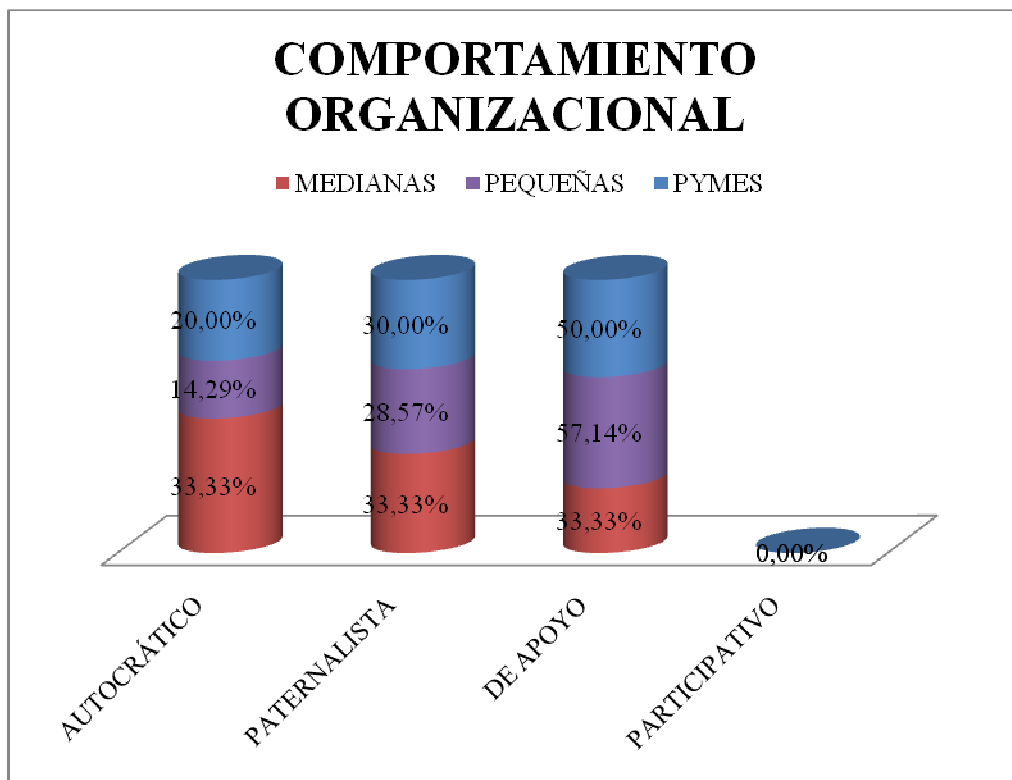
- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento 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. 76: Pregunta No. 3.14 Modelo de comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
AUTOCRÁTICO	1	33,33%	1	14,29%	20,00%
PATERNALISTA	1	33,33%	2	28,57%	30,00%
DE APOYO	1	33,33%	4	57,14%	50,00%
PARTICIPATIVO	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
TOTAL PYMES	3	100%	7	100%	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 55

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Se aprecia que en las empresas pequeñas el modelo de comportamiento organizacional más utilizado es el de apoyo con 57,14%, seguido del modelo paternalista o de custodia con 28,57% y por último el modelo autocrático con 14,29%.

Las empresas medianas se reparten los modelos de comportamiento organizacional más utilizados: el autocrático con 33,33%; el paternalista con 33.33% y el de apoyo con 33%.

Se puede apreciar que las empresas tanto pequeñas como medianas prefieren en su mayoría otorgar cierto grado de apertura para que sus empleados puedan expresarse libremente dentro, por supuesto, de los lineamientos de la organización. Los modelos autocráticos solo crean inestabilidad e insatisfacción en sus clientes internos, por lo que son poco viables y recomendables.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

El trabajo dentro de las empresas de producción implica ciertos aspectos de cuidado con las personas; las empresas de producción no se deben limitar solo a los salarios y cumplimiento de horarios, existen otros factores que afectan al talento humano. Estos factores son físicos y psicológicos.

La gerencia debe desarrollar y promover medidas en las cuales sus trabajadores lleguen a confiar en las prácticas de la compañía, de esta manera se asegura que el trabajador rinda en su puesto lo esperado.

Dentro de las compañías deben estar claros los programas de salud y seguridad no solo para los trabajadores sino también para la gerencia. Con estos programas se deben evitar o disminuir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, así la gerencia y el trabajador forman una sociedad productiva.

Para minimizar los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales los puestos de trabajo deben ser desarrollados por personal capacitado para ello, de esta forma los costos por deserción, accidentes, servicios médicos o incapacidad se verán reducidos.

Los aspectos relacionados en esta consulta se analizarán en las preguntas 3.15 y 3.16

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

(Respuesta única)

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

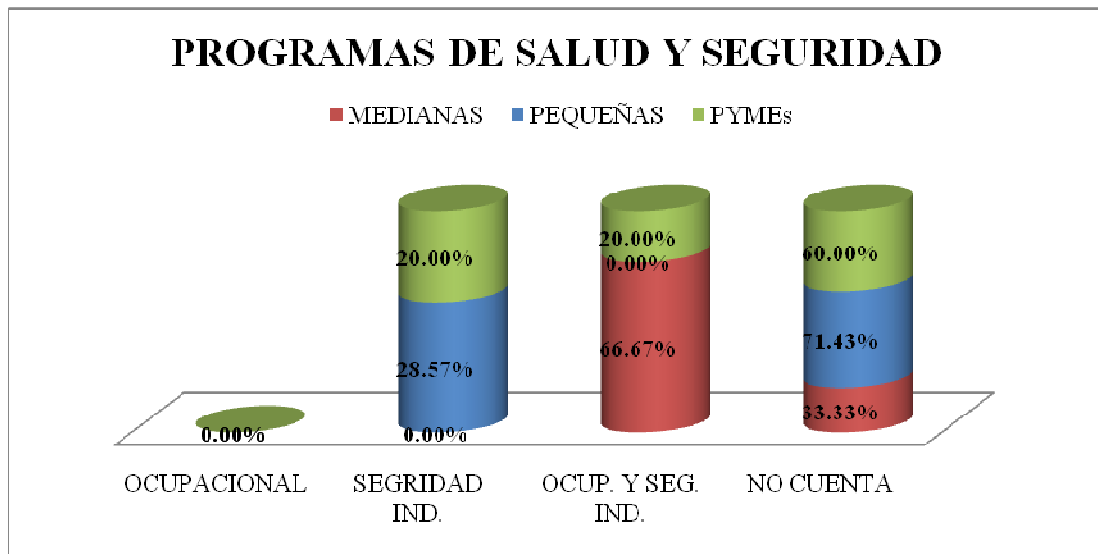
Cuadro No. 77: Pregunta No. 3.15 Programas de salud y seguridad

SALUD Y SEGURIDAD	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	
OCUPACIONAL	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
SEGURIDAD IND.	0	0.00%	2	28.57%	20.00%
OCUP. Y SEG. IND.	2	66.67%	0	0.00%	20.00%
NO CUENTA	1	33.33%	5	71.43%	60.00%
TOTAL PYMES	3	100,00%	7	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 56



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

En cuanto a los programas con los que cuentan las empresa pequeñas se tiene que 71,43% no cuenta con ninguno de éstos y 28,57% solo cuenta con programas de seguridad industrial.

En las empresas medianas, 66,67% cuenta con ambos programas y 33,33% no cuenta con ninguno de éstos.

Las cifras muestran que aunque hay apertura para este tipo de programas de seguridad y salud la mayoría no lo tienen.

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* _____
- **Ausentismo** *De ausentismo* _____ (1)
- **ISO** *De inducciones en Salud Ocupacional* _____
- **RIS 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*

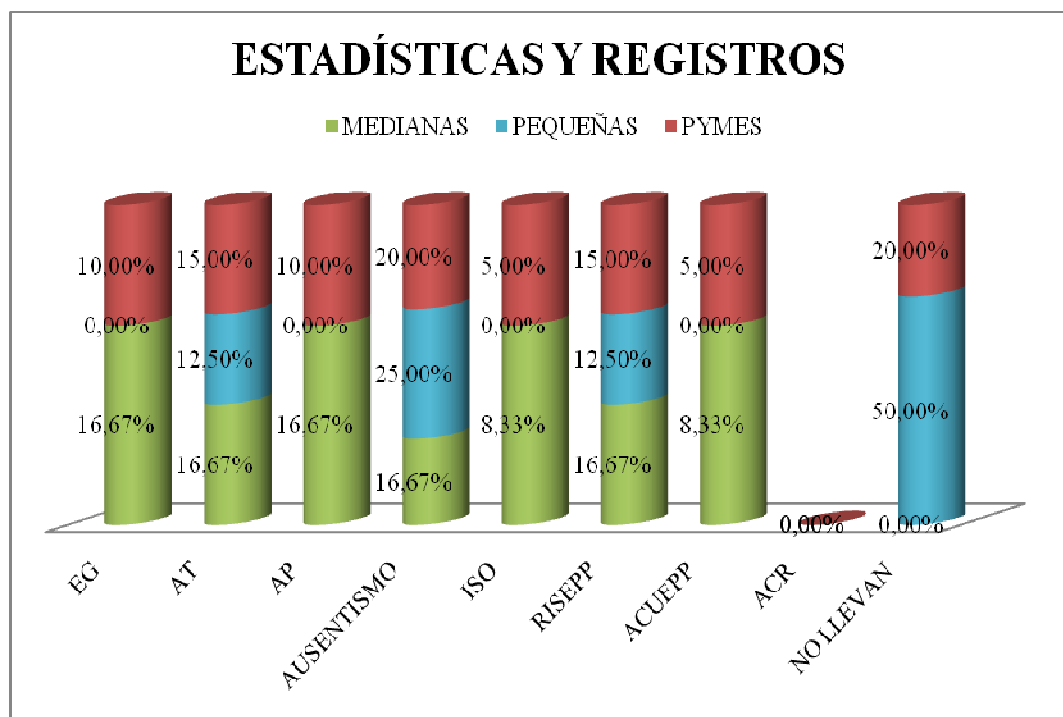
- **ACR** *Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos* _____
- **No LLEVAN** *No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados* _____

Cuadro No. 78: Pregunta 3.16 Estadísticas y registros

ESTADÍSTICAS O REGISTROS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES
	Respuestas	Porcentaje	Respuestas	Porcentaje	
EG	2	16,67%	0	0,00%	10,00%
AT	2	16,67%	1	12,50%	15,00%
AP	2	16,67%	0	0,00%	10,00%
AUSENTISMO	2	16,67%	2	25,00%	20,00%
ISO	1	8,33%	0	0,00%	5,00%
RISEPP	2	16,67%	1	12,50%	15,00%
ACUEPP	1	8,33%	0	0,00%	5,00%
ACR	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
NO LLEVAN	0	0,00%	4	50,00%	20,00%
TOTAL PYMES	12	100,00%	8	100,00%	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Gráfico No. 57

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrés Espinosa

Las empresas pequeñas llevan los siguientes registros o estadísticas:

- Accidentes de trabajo 12,50%.
- Ausentismo 25,00%.
- Registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal 12,50%.
- No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados 50,00%.

Se evidencia que en las empresas pequeñas prácticamente no se llevan registros a pesar de lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Salud Pública.

Las empresas medianas llevan los siguientes registros o estadísticas:

- Enfermedad general 16,67%.
- Accidentes de trabajo 16,67%.
- Enfermedad profesional 16,67%.
- Ausentismo 16,67%.

- Inducciones en salud ocupacional 8,33%.
- Registro individual del suministro y reposición de los elementos de protección personal 16,67%.
- Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP 8,33%.

Las empresas medianas muestran una mejoría en cuanto al registro y estadísticas del trabajo, sin embargo, no son los suficientes.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Gracias a este estudio se determinó el estado actual de la PYMEs dentro del Distrito Metropolitano de Quito específicamente en el Subsector D2022 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones. Se analizó los aspectos clave de estas empresas manufactureras con el fin de establecer la importancia que tienen dentro de la sociedad quiteña y sus alrededores.

Las PYMEs son fundamentales en la economía, ya que no solo generan empleo, también tienen importancia en la producción de bienes de consumo y generación de riqueza.

Una vez enfatizada la importancia de las PYMEs a continuación se concluye por cada aspecto investigado.

Las conclusiones se muestran siguiendo el orden del análisis de las respuestas de las preguntas, en algunos casos se han agrupado dos o más preguntas dependiendo del tema que abordan, y se presentan a continuación:

6.1.1 Gestión Organizacional

- **DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL**

Pregunta 1.8; se encontró que la distribución del capital de las empresas es 100,00% privado nacional, las PYMEs no buscan capital extranjero ni asociarse con el estado.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMEs.**

Pregunta 5.1; el 50,00% de las PYMEs no poseen un plan estratégico claramente definido con todas sus características, esto muestra la falta de interés o de conocimiento por parte de las empresas, el plan estratégico es indispensable para encaminar a la empresa en la dirección correcta.

Pregunta 5.2; en cuanto al conocimiento de las personas acerca del plan estratégico de las PYMEs, de aquellas que cuentan con uno, 50,00% desconocen y 20,00% conoce solo la gerencia esto significa que es poco conocido por los integrantes de la organización.

Pregunta 5.3; la participación de las personas de las PYMEs en la elaboración de este plan estratégico es limitada solo participan unos pocos 70,00% del total de las empresas. Se evidencia que la comunicación y participación de los integrantes de la organización no se toma como una variable que agregue valor en cuanto al direccionamiento

de la empresa en el tiempo, lo cual a largo plazo perjudicará a la compañía.

Pregunta 5.4; el 90,00% de las PYMEs que poseen un plan estratégico no cuentan con ninguna herramienta para evaluarlo. La falta de evaluación de una política empresarial deriva en incumplimiento de los lineamientos planteados y hace imposible la consolidación de los objetivos y metas establecidos.

Pregunta 5.5; los resultados mostraron que la planificación a largo plazo dentro de las PYMEs es realizada 40,00% solo “a veces” y 50,00% ocasionalmente. Esto demuestra que las PYMEs dentro del Distrito Metropolitano de Quito no tienen la intención de perdurar en el tiempo, lo que se acostumbra es trabajar sobre el día a día con objetivos inmediatos sin tener en cuenta el crecimiento que se puede tener con una buena planificación a corto, mediano y largo plazo.

- **ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Pregunta 5.6; se demostró que el 40,00% de las PYMEs se centran en un campo al que le ponderan como de mayor importancia “flexibilidad frente al cambio”, este punto de vista de las organizaciones hace que se centren en su medio solamente, despreocupándose de ser líderes en el mercado y de imponer nuevas tendencias, lo cual se ve demostrado en las

preguntas anteriores ya que no tienen planes a futuro, de crecimiento económico, expansión en el mercado y crear nuevos productos.

Pregunta 5.7; los propietarios de las empresas que valoraron sus objetivos personales dejaron claro que el más importante para ellos es la autorrealización con 2,90/5 puntos. Por tanto, se pueden explotar los objetivos personales para la creación de nuevas empresas y para establecer objetivos en las organizaciones existentes, las organizaciones deben ser lideradas por la alta gerencia y de esta forma los objetivos e ideas generadas se verán reflejadas en la cultura organizacional de forma directa o indirecta.

Pregunta 5.8; en las PYMEs encuestadas se encontró que las relaciones laborales en 20,00% es normal, 60,00% poca colaboración y 20,00% colaboración. No es óptimo pero demuestra que hay satisfacción en lo correspondiente al recurso humano, se aprecia que ésta percepción se puede mejorar para asegurar la permanencia de los integrantes de la organización y motivar a nuevas personas a integrarse a la empresa.

Pregunta 5.9; el 70,00% del total de las empresas estima que el clima organizacional dentro de ésta es “normal”, éste estatus indica que las empresas no imponen políticas que desmotiven al personal, pero tampoco, incentiva a su recurso humano a esforzarse más o no crea un ambiente propicio para que las personas demuestren su potencial al máximo.

- **LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.**

Pregunta 5.10; según lo encuestado el 70,00% de las PYMEs no cuentan con un sistema de gestión de calidad para ninguna de las áreas de su organización. Si se toma como punto de referencia que la calidad no es un estándar, sino un punto de vista se puede inferir que estas empresas no necesitan un sistema que evalúe sus productos, sin embargo, la calidad no solo se refiere a los productos, los cuales siempre pueden mejorar, sino también a los procesos administrativos, distribución y ventas, con lo cual la empresa podría eventualmente mejorar sus márgenes de contribución.

Pregunta 6.1; el 40,00% de las PYMEs se enfocan más en la estrategia de productos enfocados a segmentos de mercado específicos. Esta estrategia puede funcionar al principio o durante un periodo de tiempo, mientras haya demanda del producto, mientras no haya más competidores o productos mejores, por lo tanto y como se ha visto, esta estrategia tiene una vida limitada y depende de factores exógenos.

Por otro lado el 30,00% de las PYMEs se especializan en productos diferenciados de bajo precio; 20,00% no puede definir una estrategia concreta y 10,00% se enfocan en productos diferenciados de alto precio.

Pregunta 6.2; la estrategia más utilizada por las PYMEs es: Combinar un control de coste y la eficiencia con la innovación con 60,00%, esta

estrategia les permite reducir costos y aumentar su margen de utilidad pero manteniéndose en el mercado con los mismos productos, esto causa que las empresas se mantengan dentro de un círculo de seguridad que les impide explorar nuevas oportunidades de negocio y por lo tanto perdiendo negocios y mercados potenciales.

Pregunta 6.3; las PYMEs al ser parte de un grupo de empresas afines y/o complementarias han escogido, según las encuestas, a la estrategia de Financiación y Comercial (con el 40,00% cada una), como las estrategias que les motivaría a asociarse con empresas del sector en el futuro. Las alianzas estratégicas con empresas del sector son de gran ayuda para ampliar el conocimiento del mercado o conseguir información del mismo de forma menos costosa, sin embargo se encontró que durante las entrevistas, los altos mandos de las empresas mantienen su información con el carácter de confidencial y se muestran indispuestos e incómodos con la idea de compartirla.

Pregunta 6.4; las encuestas mostraron que las PYMEs en cuanto a opciones de integración prefieren: la integración funcional de las actividades con 50,00% de los encuestados. La integración de la empresa a nivel funcional es de gran importancia ya que se vuelve en una guía para las áreas funcionales de una empresa, sin embargo es tan importante como las demás áreas que en este caso se encuentran poco atendidas. Las empresas se aíslan y trabajan solas sin importar lo que realice la competencia ni las oportunidades del mercado.

Pregunta 6.5; Dentro del concepto de integración, se preguntó a los entrevistados cual sería la estrategia a seguir en 5 años y la respuesta fue la integración espacial con 40,00%, seguida de la integración empresarial con 30,00%. La mayoría de las PYMEs cree que las estrategias de integración son importantes, pero debe saber cómo manejar cada una de estas de manera que sea beneficioso para la organización.

- **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES**

Pregunta 4.1; el 60,00% de las PYMEs promocionan sus productos de diferentes formas y criterios, a pesar de que la cifra es significativa todavía falta voluntad para encontrar medios que proporcionen a la empresa los resultados esperados y existe desinformación de los empresarios en cuanto a diferentes formas de promocionar sus productos, un producto que se promociona tiene mejor capacidad de captar nuevos clientes y afianzar a los existentes.

Pregunta 4.2; el 73,40% de las empresas encuestadas respondieron que se dedican y atienden al mercado local, provincial o regional. Enfocarse en un mercado pequeño es aconsejable para iniciar actividades, pero con el tiempo y el perfeccionamiento se recomienda que las empresas amplíen sus regiones de venta y sus mercados, el mercado local, provincial o regional limita a las empresas a un tipo de productos que ofrecer.

Pregunta 4.3; se encontró que las PYMEs son vulnerables y dependen del mercado al que se han enfocado para las ventas, 60,00% de las empresas se dedican a un solo mercado, 30,00% a dos mercados y solo 10,00% a 4 mercados o más, esto las deja indefensas ante una caída del mercado en que se desenvuelven, al incursionar en más mercados se tienen más opciones en caso de recesión y se puede aprovechar de mejor manera las oportunidades.

- **RECURSOS FINANCIEROS**

Pregunta 8.1; la principal barrera que encuentran las PYMEs para conseguir un crédito bancario es la dificultad para acceder a estos por ser muy rígidos los requisitos establecidos con 30,00%, el nivel de las tasas de interés es otra barrera encontrada también con 30,00%. Esto ha impedido a las empresas a que consideren un préstamo y se mantengan con capital propio, dejando proyectos postergados por falta de fondos y sobre todo dejando de expandirse.

Pregunta 8.2; se determinó que el nivel de endeudamiento de las empresas sobre sus activos es del 13,75%, esto significa que las empresas usan capital de los accionistas para mejorar su situación, arriesgan el patrimonio de la compañía o se quedan sin capital de trabajo para su operación, un indicio de esta medida optada por los empresarios puede ser la poca confianza que tienen en sus empresas para poder crear un rendimiento más alto que los pagos generados por el capital prestado y por consiguiente la inhabilidad para cubrir esa deuda.

Pregunta 8.3; de las PYMEs que han decidido endeudarse se encontró que 44,17% es a corto plazo, lo cual se puede interpretar que las empresas piden micro créditos para solucionar problemas de liquidez provocados por su forma de manejar el dinero, esta opción es ineficaz y poco planificada.

6.1.2 La Tecnología y los Sistemas de Información Aplicados en las PYMEs

- **LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMEs**

Pregunta 2.1; el 90,00% de las PYMEs encuestadas utilizaron el internet para su operación lo cual indica que el comercio electrónico es parte importante para sus organizaciones y que los directivos están conscientes de esto.

Pregunta 2.2; pese a que las PYMEs están conscientes de la importancia del internet para su expansión solo el 70,00% de las empresas poseen sitios web propios.

Pregunta 2.3; el total de encuestados respondió favorablemente a esta pregunta teniendo que 20,49% realizó comercio electrónico con clientes, 20,49% comercio electrónico con proveedores, 20,49% promoción y ventas electrónicas, 35,42% realizó transacciones financieras electrónicas y solo 3,13% no realizó alguna operación. Los valores muestran el vínculo que existe entre el uso de la tecnología con el éxito de las

empresas, sin embargo falta explotar este aspecto por parte de los directivos.

- **LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES**

Pregunta 2.4; se determinó que 80,00% de las PYMEs emplea tecnología flexible en sus compañías. La tecnología flexible permite que la maquinaria, conocimiento técnico y materia prima sean utilizados para generar varios y diferentes productos, según sea el requerimiento de la empresa, por lo tanto estas empresas tienen mejor respuesta frente a los cambios en los gustos del cliente.

Pregunta 2.5; la selección del proveedor tecnológico es de vital importancia para el giro de la industria, al escoger un buen proveedor no solo se asegura productos iguales al final de la producción, también asegura un servicio integral a las necesidades del cliente interno. Se determinó que el 55,00% de las empresas encuestadas se inclinaron hacia proveedores de tecnología de origen ecuatoriano.

Pregunta 2.7; el 40,00% de las empresas encuestadas realizaron proyectos de investigación básica. La investigación básica consiste en la ampliación de conocimientos mediante la creación de nuevas alternativas o la modificación a las existentes, estas modificaciones deben ser realizadas dentro de un ambiente controlado, mediante procesos sistemáticos y organizados. Es decir, es la creación de nuevas técnicas

y/o el mejoramiento de las mismas para manejar la materia prima utilizada en los productos de fabricados. Por lo tanto aunque no es lo óptimo, la mayoría de las empresas tienen la intención de innovar y mejorar sus productos.

Desafortunadamente del 40,00% de las empresas que realizan proyectos de investigación básica solo 20,00% lo lleva a cabo mediante proyectos de investigación aplicada, es decir de las empresas que crean nuevas técnicas o mejoran las existentes solo 20% transforma esas ideas en productos o lleva esas ideas a la práctica.

De igual forma después de las investigaciones pertinentes, 33,33% lleva a cabo procesos de desarrollo experimental, que consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, para desarrollar nuevos materiales o productos.

Aunque las empresas están llevando a cabo diferentes proyectos de investigación cabe recalcar que seguramente estos no se hacen con los requisitos técnicos necesario para asegurar un estudio o practicas 100% confiables.

Pregunta 2.8; el 80,00% de las PYMEs realizaron actividades de innovación tecnológica para alguna de las áreas de sus empresas, estas actividades permiten que las empresas mejore sus actividades, procesos

y productos. Por lo tanto se infiere que la innovación tecnológica está siendo atendida por parte de las empresas ya que estas están conscientes de que es necesaria para las organizaciones y se deben llevar a cabo cada cierto tiempo, que dependerá de las necesidades físicas de la empresa.

Pregunta 2.9; se evidencia que el mayor rango del total de la inversión anual de las empresas que está destinado a actividades de innovación es de 0% a 10% teniendo 60,00% de las empresas. Se sabe que la innovación en las empresas está vinculada mayoritariamente por factores externos y depende del análisis interno de cada organización evaluar el impacto que esta tendrá. De esta forma se puede asegurar el éxito o fracaso de una campaña antes de realizarla.

Pregunta 2.10; se evidencia que 30,47% del total de las PYMEs prefieren innovar sus productos más que cualquier otro aspecto dentro de la misma y 30,47% prefieren innovaciones organizacionales. La idea de ofrecer bienes nuevos e innovadores es comprensible, sin embargo existen diferentes técnicas para la aplicación interna en las empresas lo cual ayuda a alcanzar los objetivos, por lo tanto, si bien es cierto que el producto es lo mas importante en las compañías no hay que descuidar los procesos productivos ni administrativos.

Pregunta 2.11; el aspecto que más se ve beneficiado, según las encuestas realizadas, en cuanto al presupuesto destinado a innovación y desarrollo tecnológico es “El aumento en la capacidad de producción”, con 50,00%

de aceptación. En este caso se aprecia que la producción masiva es lo que prima en las empresas, este tipo de producción se conoce como “economías de escala” que permite al productor reducir los costos de fabricación de forma inversamente proporcional a la cantidad de unidades producidas, esto ayuda a que una vez reducidos los costos de producción, puedan ser empleados en diferentes áreas críticas que necesiten atención. Sin embargo es poco probable que las PYMEs lleguen a optar o desarrollar este modelo de forma real, por lo que se deben enfocar en ciertos aspectos alternos para poder competir con empresas grandes.

Pregunta 2.12; el principal obstáculo encontrado para cuando una PYME desea realizar actividades de innovación son “Las limitaciones en el orden económico”, con 36,36%, esto se debe a la dificultad que encuentran este tipo de empresas para conseguir dinero en bancos, financieras, Estado, etc., Las empresas normalmente deben recurrir a sus fondos para realizar algún tipo de actividad relacionada con innovación en cualquier aspecto.

Pregunta 2.13; al momento de analizar su situación durante los próximos 5 años, 50,00% de las PYMEs señalaron como su reto más importante “Transformar ideas en bienes o servicios comerciales”. No todas las buenas ideas son viables financieramente hablando, por lo tanto las organizaciones deben tener en cuenta todos los factores necesarios en el lanzamiento de un nuevo producto. Los esfuerzos solo se enfocan en

lo que ellos consideran que es un buen producto, pero hace falta que se estudien los factores internos y externos a la empresa.

Pregunta 2.14; el 41,18% del total de las empresas encuestadas manifestó que en cuanto a sus prácticas de producción más limpia se inclinan hacia “Mejorar los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales”. Los procesos productivos necesitan recursos para funcionar, por lo tanto el uso responsable y adecuado de estos recursos es un compromiso de cada empresa y controlado por el gobierno, se evidenció que el trato a los desechos y a la utilización de recursos pasa a un segundo plano y no se llevan a cabo acciones que de verdad ayuden o cumplan normas ambientales.

- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Pregunta 7.1; el uso de herramientas informáticas básicas ocupa el primer lugar con 20,45%, luego 18,18% de las organizaciones encuestadas tienen software para “Aplicaciones contables”, y 15,91% cuenta con software para “Aplicaciones para la gestión de la producción” lo cual muestra que todavía no se ha integrado la empresa mediante sistemas informáticos que ayuden a la gestión administrativa, hay mucho potencial en esta área que simplemente en la mayoría de las empresas no está teniendo la importancia que debería.

Pregunta 7.2; aunque el 60,00% afirmó que usa sistemas de información para la toma de decisiones, se evidencia que estos medios informáticos proveen poca información, que aunque sea confiable y a tiempo, no refleja el total de las variables a considerar para tomar decisiones oportunas.

Pregunta 7.3; se encontró que la forma más popular para proveerse de internet en las empresas estudiadas es mediante Satélite 30,00% y ADSL 30,00%. Las conexiones satelitales tienen un costo alto y no proveen de internet a todos los que podrían necesitar para hacer su trabajo en la empresa, sin embargo, las conexiones ADSL son significativamente mejores en costo y brindan la cobertura necesaria.

6.1.3 Gestión Organizacional para la Calidad de Empleo

- **CAPACITACIÓN, INFORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO**

Pregunta 2.6; se observó que en el desarrollo tecnológico 40,00% cree que tiene mediano efecto en la calidad de empleo, 30,00% gran efecto y 30,00% máximo efecto. En cuanto al desarrollo de los sistemas de información 70,00% cree que tiene gran efecto y en los que respecta a la gestión organizacional 40,00% cree que tiene gran efecto y 30,00% el máximo efecto.

Pregunta 3.1; el grado académico más difundido entre los gerentes de las PYMEs entrevistadas es el de Universitario con Título 60%, no es de extrañarse que los propietarios de las empresas, empleen a personas con formación académica superior para administrar su empresa, sin embargo hace falta que el personal administrativo se actualice cada cierto tiempo con métodos actuales.

Pregunta 3.2; las PYMEs entrevistadas aseguraron tener 96,33% de sus empleados bajo relación de dependencia, esta forma de emplear a los trabajadores es muy apreciada debido al grado de satisfacción y pertenencia de los empleados con la empresa, sin embargo es costoso ya que incluye beneficios de ley, seguridad social y contratos amparados por el código de trabajo. Se debe hacer un análisis para determinar qué tipo de empleados pueden ser contratados bajo otra figura legal que no demande tanto gasto para la empresa, este “ahorro” de dinero debe hacerse cumpliendo las disposiciones legales dadas por el gobierno y sin afectar el trabajo de las personas que colaboran en la empresa.

Pregunta 3.3; solamente el 40,00% afirmaron tener personal bilingüe entre sus filas, esto va en desacuerdo con las estrategias de crecimiento vistas anteriormente en este análisis, con la globalización y con la internacionalización de los productos, tener personal que se comunique con posibles clientes o proveedores en el exterior es indispensable para evitar malos entendidos que podrían causar la ruptura de las relaciones comerciales.

Pregunta 3.4; el 50,00% de las PYMEs declararon no haber realizado actividades de capacitación en el último año, esto es preocupante debido a que si la empresa invierte en nuevas técnicas de fabricación, tecnología o sistemas de información por lo menos debe capacitar a sus empleados para que estos operaren las maquinas o realicen sus actividades de manera adecuada de acuerdo con las nuevas exigencias que pueden demandar las actividades de automatización, integración, producción o de talento humano.

Pregunta 3.5; 90,00% de las empresas que capacitaron a su personal destinaron de 0% a 5% del presupuesto del último año a esta actividad. La capacitación al personal es necesaria de acuerdo a los requerimientos de puesto dentro de la empresa y de acuerdo a los objetivos de la misma, por lo tanto se debe considerar que la capacitación del personal es indispensable pero no debe tener un peso significativo en los gastos, se evidencia en este caso que el presupuesto destinado a la capacitación del personal es un poco elevado.

Pregunta 3.6; el 70,00% no cuenta con un plan de formación para sus empleados. Hay que enfatizar que los esfuerzos por formar a los empleados están sujetos a gastos realizados por la empresa, por lo tanto se debe tener en cuenta que si los empleados no están calificados para el puesto es mejor conseguir a alguna persona que muestre la menor brecha entre sus capacidades y el perfil del puesto. En este caso si la empresa evita hacer este tipo de gastos es mejor para la productividad.

Pregunta 3.7; se determinó que se considera medianamente importante la promoción interna de sus empleados en 40% de las organizaciones, 20% considera bastante importante y 20% considera que es poco importante.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Pregunta 3.8; el sistema de recompensas e incentivos, en las PYMEs investigadas, es poco desarrollado en 30,00%, medianamente desarrollado en 20,00%, desarrollado 10,00%, algo desarrollado 20,00% y 20,00% consideran que es un sistema motivador. Los incentivos deben ser entregados solamente en los casos en que las metas establecidas por los directivos, se hayan realizado de manera eficaz y en el tiempo estipulado.

Pregunta 3.9; el resultado más alto mostrado por las encuestas en el tema de participación de los empleados en las decisiones de la empresa es de 3,2/5 puntos, y corresponde a las acciones de tipo disciplinario preventivo y correctivo, lo que quiere decir que los empleados son, en su mayoría, reprendidos y no incentivados, lo cual puede traer insatisfacción laboral.

Pregunta 3.10; las actividades sociales, si son llevadas a cabo por personas idóneas, es una manera de incentivar a los empleados a sentirse parte de la empresa, en este estudio se evidenció que 50,00% de las

empresas realiza este tipo de actividades ocasionalmente. Esto demuestra el poco interés que ponen los funcionarios para crear un clima laboral favorable para que las personas exploten su potencial.

- **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Pregunta 3.11; el 80,00% realiza su propia selección de personal. Esta actividad debe utilizar herramientas específicas como el perfil del cargo, que debe ser elaborado con anterioridad y dependiendo de las necesidades de la empresa, luego se selecciona a los candidatos cuyas competencias estén de acuerdo con el perfil del cargo y de los cuales la brecha es menor entre éstas, por último se debe hacer una evaluación de desempeño basado en las competencias. De este modo la empresa se asegura de elegir a la persona más adecuada para el puesto. El estudio mostró que las empresas que realizan selección de personal no se basan en ninguno de los pasos mencionados, de lo contrario, hacen su selección de manera poco profesional.

Pregunta 3.12; el 40,00% de las empresas afirmó tener alguna dificultad en mantener al personal calificado diferente a las establecidas en la encuesta, las razones eran diversas, sin embargo, todas presentan dificultades, la falta de organización, de perfiles de puesto, de actividades establecidas y sistemas de motivación pueden ser las causas más relevantes con respecto a este tema.

Pregunta 3.13; se evidenció una falta de control por parte de las empresas en cuanto a la evaluación del personal, ya que 80% afirmó no poseer ninguna herramienta que ayude en este tema. Si el personal de la empresa no es evaluado la productividad y competitividad de la misma no es aprovechada al 100%, por lo que es necesario evaluarlo cada cierto tiempo para asegurar el funcionamiento óptimo de la empresa.

De las empresas que si realizan una evaluación se evidencia que la frecuencia es 50,00% anual y 50,00 semestral.

Pregunta 3.14; El modelo de comportamiento organizacional más empleado por las empresas es “De apoyo” en 50,00% de las empresas. A pesar de la falta de incentivos y de la creación de un clima organizacional favorable, las empresas creen tener y trabajar bajo un sistema de apoyo desde la gerencia para con los empleados.

- **SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Pregunta 3.15; con preocupación se evidencia que 60,00% de las empresas encuestadas no posee ningún programa de salud ocupacional ni de seguridad industrial pese a las leyes vigentes establecidas en el Código de Trabajo y del I.E.S.S, por lo tanto las empresas se encuentran expuestas a sanciones, indemnizaciones y juicios por parte de las autoridades competentes.

Pregunta 3.16; el 20,00% de las empresas solo llevan registros de ausentismo de sus empleados y 20,00% no llevan registro alguno. No se cumple con los registros necesarios para asegurar el bienestar físico y mental de sus colaboradores, esto muestra falta de interés por parte de los funcionarios a las actividades que puedan causar malestar entre su Recurso Humano.

En síntesis se evidencia una desorganización general en los aspectos estudiados en este proyecto, la falta de información e incentivos por parte del estado y la falta de visión de los líderes de cada organización pueden ser la causa principal para que se de esta situación.

Se evidencia que la dirigencia de las organizaciones no dedican su esfuerzos en poseer un Plan Estratégico definido y conocido por sus empleados, lo cual impide que las empresas tengan un modelo establecido para evaluar su gestión y sus objetivos; las empresas operan bajo situaciones desconocidas y en muchos casos no se aprovechan todas las oportunidades que el mercado ofrece.

Se puede inferir que las PYMEs al no hacer uso de todas las herramientas administrativas referidas en la encuesta y sin una organización profesional se encuentran en evidente desventaja con los grandes competidores y dueños de la riqueza productiva del país, ya que el modo en que las PYMEs toman sus decisiones es inadecuado debido a que no cuentan con información confiable y pertinente, o lo que es peor, la

tienen pero no la utilizan; no tienen acceso a lo que pasa en su entorno y por lo tanto no pueden enfocar su negocio de una manera adecuada. Esto se ve reflejado en su baja participación en el mercado y su capacidad para hacer dinero.

Las PYMEs necesitan implementar un sistema de gestión organizativa para lo cual:

Requiere preguntarse dónde está (diagnóstico), saber dónde debería estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro, esto quiere decir que una vez establecidos los objetivos se debe llevar a cabo un plan estratégico que nos lleve al plan de acción, implementación de las acciones, su ejecución y posteriormente una evaluación periódica para realizar los ajustes que se consideren necesarios.¹⁸

En adición, los productos no son elaborados bajo estándares establecidos dentro de la empresa, lo cual repercute en la presentación de sus productos y en la uniformidad de los mismos, no cuentan con sistemas de gestión de la calidad lo que les impide penetrar en nuevos mercados.

Las empresas tienen poca propensión a invertir en publicidad, esto se debe al desconocimiento de técnicas nuevas e innovadoras que han demostrado ser eficientes.

Los bienes ofrecidos son destinados a mercados específicos haciéndolos vulnerables a cambios en el comportamiento del mercado o factores

¹⁸ CARLOS S., ADRIANI; RODOLFO E., BIASCA y Mauricio RODRÍGUEZ. (2004). **Un Nuevo sistema de gestión para lograr PYMEs de clase mundial**. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 5 y 6.

externos, también se impide el crecimiento y la participación en el mercado.

Las tecnologías de la información (TICS) son de gran ayuda para la organización de la empresa, para su productividad y para sus ventas, sin embargo las empresas en su mayoría no cuentan con estas herramientas que facilitan el trabajo. Esto se refleja a la poca innovación que presenta este sub sector en los productos que ofrece.

A esto se suma la falta de procedimientos que aseguren un clima organizacional donde las personas exploten su potencial, lo cual se refleja en la alta rotación del personal y de la dificultad de conseguir personal calificado que prefiere las compañías multinacionales o nacionales con gran capacidad de producción y ventas.

Por consiguiente hace falta que las empresas busquen tecnificarse en todos los aspectos para asegurar su permanencia en el tiempo, crecimiento, reconocimiento y participación en el mercado. Las bases que se han encontrado son alentadoras ya que el emprendimiento se ve presente, pero ese solo es uno de los pasos a seguir para asegurar el éxito empresarial.

6.2 RECOMENDACIONES

6.2.1 Gestión Organizacional

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Los directivos deben buscar capacitación y ayuda para la planificación estratégica de la empresa o también llamada: Estrategia empresarial, es necesario tener un plan de acción para que la empresa cumpla con los objetivos determinados.

La planificación estratégica es un proceso que debe implantarse dentro de la cultura organizacional de las empresas, especialmente en las PYMEs ya que son las empresas más vulnerables a los cambios externos y amenazas. La planificación permite enfocar los esfuerzos hacia objetivos específicos. Es primordial que se cambie la cultura organizacional de las PYMEs enfocada hacia realizar sus actividades de forma técnica y estandarizada, este cambio debe empezar desde los altos mandos quienes son los responsables de dirigir y orientar a la empresa.

La colaboración entre empleador y empleado es fundamental para llevar a cabo cualquier cambio en las organizaciones, especialmente en mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

No solo es necesario tener un plan estratégico, es indispensable que se informe al personal. De esta manera se pretende que las metas y

objetivos se cumplan según lo establecido. Por lo tanto, no solo es necesario tener un plan estratégico, es indispensable que éste sea transmitido de forma clara y objetiva a todo el personal de la empresa, lo cual no está sucediendo en las empresas estudiadas.

Las empresas deben implementar un plan estratégico, en el corto plazo, para que la organización empiece a dirigir sus esfuerzos a objetivos específicos y así asegurar que la empresa va a cumplir su labor social y económica de mejor manera.

- **ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las PYMEs involucradas en esta investigación deben procurar mantener un clima organizacional propicio para el adecuado desenvolvimiento de sus trabajadores; aumentando la productividad sin descuidar el recurso humano.

Por lo tanto, deben ejercerse actividades en las cuales el clima organizacional se vea afectado positivamente, se pueden implementar los siguientes:

- Crear programas de motivación al personal con el fin de educarlos para implementar una cultura organizacional positiva.

- Adquisición de equipos, herramientas y TICs que permitan desarrollar al máximo el potencial de cada colaborador dentro de la empresa.
 - Mejorar los medios de comunicación entre los supervisores, jefes y directivos con sus subordinados.
 - Crear un departamento de recursos humanos, que se encargue de capacitar al personal.
- **LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.**

Las PYMEs tienen que mejorar su sistema productivo, estandarizar sus productos, levantar procesos y normalizar a toda la línea de producción, incluso pensar en obtener una norma de calidad para sus productos y procesos.

Las organizaciones del subsector D2022 deben agremiarse para compartir su fuerza empresarial y de esta manera aumentar sus ventas ingresando a más mercados y exportando a más países.

Una de las formas para la agrupación es mediante REDES, en donde se combinan dos o más patrimonios para trabajar como uno solo bajo el pensamiento de ganar – ganar. Mediante la red cada empresa mantiene su propia estructura e identidad empresarial, el sistema de red consiste en

una serie de acuerdos que pueden ser, pero no se limitan, a formales como son los Joint Venture o Unión Transitoria entre empresas o simplemente acuerdos hablados. Este tipo de acuerdo no solamente se hace con empresas afines también se puede realizar entre cliente – proveedor. También se pueden crear organizaciones o clubes de empresas que compartan información con sus “hermanos afiliados” de manera que la reducción de costos en áreas específicas sea viable. De esta forma pueden, en cierta medida, competir con las grandes empresas que han usado las economías a escala como uno de sus pilares para abarcar el mercado.

- **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES**

Las empresas deben usar medios no tradicionales para promocionar sus productos, esto incluye ferias en la que se expongan sus bienes, impulso de marca y sobre todo publicidad BTL (Belong The Line), de esta manera pueden pensar en incursionar en mercados que vayan más allá de su campo de acción actual, al incrementar sus mercados de ventas (sitios de venta) se aseguran de contar con más recursos para su expansión.

En adición, las PYMEs deben enfocarse en un sistema de ventas total implementado el marketing mix como parte fundamental de su organización para alcanzar nuevos mercados y establecer su marca, para lograr esto se debe:

- Conocer el/los productos ofrecidos: descripción, diferenciación, marca y presentación.
- Establecer el precio: de acuerdo al sector y tomando en cuenta a los competidores.
- Determinar el/los lugares donde se va a ofrecer el producto: Canales de distribución, ventas directas, transporte.
- Elaborar métodos de promoción del producto: comunicar características, ventajas, beneficios y métodos de ventas.

Existen empresas en el mercado dedicadas especialmente a estos temas; estas empresas ofrecen servicios específicos de acuerdo a cada empresa, sus productos y posibilidades. Éste método (outsourcing) es recomendable ya que la empresa que requiere servicios de publicidad hace su pago por campaña y se garantiza, en algunos casos, el éxito de la inversión.

- **RECURSOS FINANCIEROS**

Los dirigentes deben buscar alternativas para acceder a préstamos de dinero (deben buscar inversionistas) para poder aumentar su capacidad comercial. Las alternativas pueden ser buscar financiamiento nacional o extranjero con entidades bancarias, empresas o personas nacionales o

extranjerías que quieran rendimiento por su dinero. La CFN (Corporación Financiera Nacional) tiene un programa de incentivo a empresarios, la cual es beneficiosa para este caso, El endeudamiento de la empresa es recomendable ya que se cuenta con más recursos que ayudan a hacer posibles los proyectos planteados. Es importante que estén establecidos de tal forma que se cuente con un plan de acción y trabajo con un estudio financiero que asegure el éxito.

6.2.2 La Tecnología y los Sistemas DFE Información Aplicados en las PYMEs

- **LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES**

El internet es una herramienta eficiente y la más utilizada para operaciones de comercio nacional y extranjero, por lo tanto las empresas deben asegurarse de explotar esta herramienta la máximo y así aumentar su mercado potencial e informar a sus clientes de sus productos. Para poder tener un impacto en la oferta de productos por internet deben construir páginas web que sean amigables con el usuario y que siempre estén disponibles y actualizadas.

- **LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES**

La tecnología fija no responde favorablemente a los cambios en los gustos de los consumidores ni a la posibilidad de variaciones negativas en el mercado, de manera que se aconseja a éstas empresas que aumenten

a su línea de producción algún tipo de maquinaria y productos que sean fáciles de adaptar a los gustos del usuario. La tecnología utilizada puede ser nacional para que los gastos y costos no sean altos y el mantenimiento y materia prima sea más accesible. Para asegurar la permanencia en el mercado los dirigentes deben crear un sistema de investigación estandarizado y profesional, de manera que la organización esté preparada para cualquier cambio en el gusto de los consumidores o en las exigencias dispuestas para el tipo de producto que se ofrece al mercado.

La innovación se debe realizar en todos los aspectos de la empresa, que según esta, estén fallando o no arrojen los resultados necesarios, por lo tanto se debe enfocar los esfuerzos de manera equitativa en las áreas críticas de la empresa.

Debido a que las empresas se centran en la capacidad de producción los dirigentes tienen la obligación de una vez cumplido este primer objetivo o meta, enfocarse en que se venda toda la producción, reduciendo gastos innecesarios y/o maximizando los recursos existentes, asegurarse de que sus productos una vez vendidos cumplan con las exigencias de los clientes y el mercado en cuanto a calidad. También asegurarse de cumplir con la obligación social y lo establecido en la ley acerca del sitio de trabajo de sus empleados. En definitiva crear una cadena de valor completa para sus productos.

- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Es necesario implementar un sistema integrado informático; los sistemas informáticos permiten a la empresa estar interconectada entre sí, de esta manera la información es precisa, a tiempo y confiable. Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) o Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales son aquellos que la gerencia utiliza para integrar a la empresa en los procesos de producción y aspectos de distribución en las compañías productoras. Después de haber integrado a la empresa se debe considerar implementar y aumentar sistemas CRM (Customer Relationship Management) que en español se traduce como Soporte a Clientes.

6.2.3 Gestión Organizacional para la Calidad de Empleo

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

Se necesita ejercer mejor la selección, formación, evaluación y capacitación del recurso humano de las empresas, se debe responsabilizar a personas específicas, ya sea un departamento o un equipo de trabajo que se encargue de este tema. Una vez constituido este grupo de trabajo se deben establecer las políticas sobre contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, de manera que los objetivos del recurso humano estén alineados con los objetivos de la empresa.

Si los recursos económicos de la empresa no son suficientes o no existe control y evaluación de los mismos es recomendable contratar este servicio con empresas que se especialicen en el tema.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se debe implementar un sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial, es decir, desarrollar una estrategia interna de tal forma que el personal de la empresa pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para que se produzcan resultados a corto, mediano y largo plazo. El sistema de incentivos debe diseñarse individualmente para cada empresa, por individuos, puestos de trabajo y grupos de trabajo. Esta es una manera de eliminar la creencia de “Menor esfuerzo con máxima remuneración”.

En los esfuerzos para que la empresa cree un ambiente laboral más placentero para sus empleados se debe tener en cuenta que, un colaborador motivado se desempeña mejor, por lo tanto, las organizaciones deben realizar esfuerzos para mejorar el entorno laboral como:

- Implementar programas de asistencia médica a empleados; creando alianzas estratégicas con empresas especializadas en salud.
- Implementar programas que incentiven a una vida más saludable; mediante cursos y charlas sobre mejoramiento de hábitos de salud.

- Implementar programas de integración familiar y empresarial; mediante salidas de campo y juegos empresariales.

Estos son algunos ejemplos pero el campo de acción depende de la iniciativa de todo el personal de la empresa.

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

El reclutamiento es responsabilidad del departamento de recursos humanos. El proceso debe seguir ciertos lineamientos establecidos y comprobados para asegurar su éxito, algunos de los lineamientos son los siguientes:

- Crear ofertas de trabajo: es un proceso de divulgación que la empresa la debe hacer en los sitios específicos de acuerdo al cargo o vacante que se busca llenar, por lo tanto las organizaciones deben saber e investigar donde buscar a su personal.
- El proceso de selección de las empresas debe ser llevado a cabo por un grupo de personas encargadas de este tema o por un departamento, como ya se ha dicho antes en este estudio. Deben establecer guías y sugerencias prácticas direccionadas a la ejecución de un proceso de selección del personal, el objetivo es que se cuente con una herramienta eficaz para seleccionar el personal para cubrir cada uno de los puestos de trabajo.

- La evaluación de desempeño se debe realizar cada cierto tiempo midiendo la eficacia del encargado del puesto en relación con lo establecido en el perfil, con el objetivo de mantener o incrementar el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

Las empresas encuestadas no están realizando un trabajo óptimo en este campo por lo que es recomendable, que creen procesos de reclutamiento, selección y una evaluación real de los puestos de trabajo o, en su defecto, contraten a una empresa que ofrezca el servicio mencionado.

- **SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Las empresas deben cumplir con las normas establecidas por las diferentes leyes y códigos descritos anteriormente por lo tanto deben buscar asesoría para implementar planes de salud ocupacional y de seguridad industrial, las asesorías se pueden encontrar en empresas privadas especializadas en este tema.

En el Ecuador existen reglamentos específicos concernientes a este tema, las normas se encuentran en concordancia con organismos internacionales como Occupational safety and health administration (OSHA) y Material safety data sheets (MSDS).

En el Ecuador existen directrices y normas como:

1. El código de trabajo en sus artículos:

- a. Art. 49: sanciones para el empleador a quien se le impute la responsabilidad de accidentes o enfermedades.
- b. Art. 349: enfermedades profesionales.
- c. Art. 354: accidentes de trabajo.
- d. Art. 376: indemnizaciones.
- e. Art. 427: normas correspondientes sobre prevención de riesgos del trabajo.

2. El Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, IESS, dicta ciertos objetivos a seguir:

- a. *Prevenir los riegos laborales, sean éstos provenientes de accidentes del trabajo o de enfermedades profesionales, prescribiendo los sistemas adecuados para ellos.*
- b. *Señalar los actos y condiciones potencialmente peligrosos y las medidas correctivas convenientes.*

- c. Servir de guía para que los empleadores elaboren para sus respectivas empresas el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene a que están obligados de conformidad con el Art. 430 del Código del Trabajo, y con el Art. 93 del presente Reglamento.*
- d. Demostrar el beneficio que conllevan las técnicas 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.¹⁹*

La gerencia de la empresa debe conocer los riesgos de cada puesto de trabajo y si los desconoce debe investigarlos. La dirección de la empresa debe disminuir todo lo posible los peligros potenciales dentro de la organización, debe educar al empleado y exigir el seguimiento de las normas establecidas.

En definitiva, las empresas deben tecnificarse en todos sus aspectos buscando asesoría externa o incentivando a los gerentes a buscar actualización en temas administrativos actuales que ayuden a aumentar la productividad de la compañía, así como también incrementar sus ventas,

¹⁹ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL – IESS. DIVISIÓN RIESGOS DE TRABAJO. *Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo.*

asegurar su permanencia en el mercado, lograr mayor penetración de sus productos en el mercado existente y lograr apertura a mercados no alcanzados, cumplir con las leyes establecidas y generar utilidades.

Tecnificar a la empresa no solo ayuda a la toma de decisiones, también ayuda a que la empresa y sobre todo los gerentes y propietarios conozcan con cifras concretas la realidad de su industria, empresa, sector y mercado.

Teniendo los datos a la mano, estos pueden ser procesados de tal forma que la información sea una parte importante en la forma de administrar la empresa.

Por último se recomienda a los propietarios y gerentes que cambien su modelo de administración por un modelo seguro, eficaz y actual para asegurar el éxito de sus organizaciones.

La recomendación general para los directivos de todas las PYMEs, del subsector D2022, que se investigan en este estudio es:

- Elaborar un plan estratégico, en conjunto con los empleados de la empresa.
- Crear un departamento o un encargado de Recursos Humanos, aparte de las funciones de los directivos o, por el contrario, contratar a una empresa especialista en el tema.

- Desarrollar planes de marketing para promocionar los productos de la empresa.
- Implementar programas de actualización tecnológica en: maquinaria, recursos humanos y ventas.
- Integrar a todos las áreas de la empresa mediante programas informáticos (software): ERP, CRM, SIG, etc.
- Fomentar programas de integración del personal, mediante el departamento de recursos humanos; así como también impulsar proyectos de capacitación y formación del talento humano.
- Implementar sistemas de gestión de calidad para procesos y productos.
- Desarrollar programas de innovación y desarrollo usando métodos científicos y estándares internacionales.

Para lograr concretar todas las recomendaciones aquí descritas es necesario un cambio en el pensamiento de los accionistas, directivos, jefes y/o supervisores de las PYMEs, los cuales deben buscar alternativas para desempeñar mejor sus funciones y la organización, estructura y gestión de la empresa. A pesar de que todos los cambios exigen una colaboración de todo el personal, demandan inversión de capital y tiempo, existen ciertos organismos que pueden ayudar a las PYMEs en

varios aspectos, a continuación se detallan algunas de las organizaciones que ofrecen ayuda a los empresarios:

- ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración; mediante servicios de apoyo al empresario, integración, comercio y estadísticas.
- MIPRO: Ministerio de industrias y productividad; ayuda a proyectos empresariales mediante la subsecretaría de MIPYMES, ARTESANÍAS Y EMPRENDIMIENTOS, también cuenta con el FONDEPYME dedicado a mejorar las capacidades de las PYMEs productoras de bienes de calidad.
- CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha; mediante asesoría directa, cursos de capacitación, asesoría integral, entre otros.
- CFN: Corporación Financiera Nacional; financiación a proyectos nuevos o de mejoras institucionales y asesoría al empresario.
- CENACYT: Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología; financiación de proyectos de investigación científica y transferencia de tecnología, becas estudiantiles y eventos de capacitación, difusión y debates.

Se han citado algunos de los organismos gubernamentales y no gubernamentales dedicados a mejorar la gestión de las PYMEs y ayudarlas en aspectos clave para su éxito y expansión.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALADI. [<http://www.aladi.org/nsfaladi/portalempresarial.nsf/caa76cfc0c7e2aef032573f6006b087c/0b275be0e0d056870325728400508ac9?OpenDocument>].
2. ALADI. [www.aladi.org].
3. ANDRIANI, Carlos S.; BIASCA, Rodolfo E. y RODRIGUES M. MAURICIO. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Colombia: Grupo editorial Norma.
4. ECUADOR. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=597&Itemid=517].
5. ECUADOR. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=853&Itemid=519].
6. ECUADOR. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. [www.cfn.fin.ec].
7. ECUADOR. MICIP. [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=176].
8. ECUADOR. PEQUEÑA INDUSTRIA. [www.pequenaindustria.com.ec].
9. ECUADOR. SENACYT. [www.senacyt.gob.ec].
10. ECUADOR. SENESCYT. [<http://www.senescyt.gob.ec/>].
11. ECUADOR. SENPLADES. [www.senplades.gov.ec].
12. FBCO. [www.fbco.biz/mainland/gestion.html].
13. HERRSCHER, Enrique; RÉBORI, Alfredo y DÁNNUNZIO Claudia. (2009). *Administración aprender y actuar Management sistémico para PYMES*. Argentina: Granica.
14. ILLESCAS, Washington D. (2005). *Relaciones públicas prácticas de aplicación en las PYMES y emprendimientos*. Argentina: Ediciones Macchi.
15. MANUAL DE FRASCATI. (2002). *Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*.
16. RCT CONICIT. (1993). [www.rct.conicit.go.cr/bd/definiciones.shtml]. OCDE *“manual Frascati” UNESCO “guía de las estadísticas” 1984*.

17. WIKIPEDIA. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional].
18. WIKIPEDIA. [www.es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional].

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA

**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%)

a. Privado Nacional ____ %
b. Público ____ %
c. 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%):

- a. Nacionales _____%
- b. 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

- a. El desarrollo tecnológico _____
- b. El desarrollo de los sistemas de información _____
- c. 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*)

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

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

c. Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) _____

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

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

(*Respuesta única*)

- Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- Reducción de los costos _____
- Aumento en la capacidad de producción _____
- Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____

- Ampliación de la gama de productos _____
- Mejora en el clima organizacional _____
- Talento humano más competente _____
- Otra _____ (8) ¿Cuál? _____

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

(Respuesta Múltiple)

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

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

(Respuesta única)

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

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

- Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente_____
- Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales_____
- A partir de la reconversión de energía_____
- Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje_____
- A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos_____
- La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto_____
- Otra_____ ¿Cuál? _____
- No hay prácticas de producción más limpia_____

(Selección múltiple)

SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

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

(Respuesta única)

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

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

- a. Personal permanente
- b. Personal por honorarios
- c. 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:
- a. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
 - b. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
 - c. Constitución de círculos de calidad _____
 - d. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
 - e. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
 - f. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____
- 3.10 Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias _____

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta única)

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

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

(Respuesta múltiple)

- De enfermedad general _____
- De accidentes de trabajo _____

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

SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

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

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

(Respuesta única)

- 1 solo mercado _____
- 2 mercados _____

- 3 mercados _____
- 4 o más mercados _____

SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

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

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

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

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

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

(Respuesta única)

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

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

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

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

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

(Respuesta única)

- a. Desagradable ____
- b. Apático ____
- c. Normal ____
- d. Interesante ____
- e. 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, Open Bravo) _____
- 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:

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

Comentarios

¡Muchas gracias!

Firma del encuestado

Firma del encuestador

ANEXO 2

BASE DE DATOS UNIFICADA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y CAPEIPI

No.	EXP.	RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIIU	ENCARGADO	TAMAÑO
1	17049	1790732096001	EL CENTRO DE LA MADERA, MADECENTRO C. LTDA.	AV 10 DE AGOSTO 5040 NNUU	2241781	D2010.0.02	PAZMIÑO HOLGUIN JULIO GONZALO	PEQUEÑA
2	53416	1791311922001	MADERAS ELABORADAS EXPOMADEL CIA. LTDA.	AV. 6 DE DICIEMBRE LOTE 123 N60-170 ANTA LUCIA	2478674	D2010.0.02	RIOS CORDOVA VICENTE RENE	PEQUEÑA
3	88207	1791706013001	MADERAS ELABORADAS ACOPIOMADEL CIA. LTDA.	AV. 6 DE DICIEMBRE LOTE 123 N60-170 SANTA LUCIA	2478674	D2010.0.02	RIOS CORDOVA VICENTE RENE	PEQUEÑA
4	1558	1790089827001	MADERAS PRESERVADAS SA MAPRESA	PANA SUR KM 11 KM-11	2691110	D2010.0.04	PEÑA DURINE VICENTE FERNANDO	PEQUEÑA
5	94878	1791884213001	MADERGOLD S.A	ALBORNOZ S/N	2820994	D2010.0.04	HERRERA YANEZ GUILLERMO ANTONIO	PEQUEÑA
6	156366	1792051908001	ABAKAHOGAR CIA. LTDA.	AURELIO DAVILA S/N AV. INTEROCEANICA KM 18	022370645	D2021.0.01	BRAVO VERGARA MARIA DE LA PAZ	PEQUEÑA
7	8117	1790550370001	INMUNIZADORA TECNICA DE MADERAS ITM CA	VIA INTEROCEAN KM 18 EL ARENAL	2044002	D2022.0.00	GRANIZO CARRILLO PEDRO ESTEBAN	PEQUEÑA
8	86085	1791400542001	INPROMOL S.A.	AURELIO DAVILA VIA INTEROCEANICA KM. 22	2374659	D2022.0.00	BURNEO CALISTO MARCELO FRANCISCO	PEQUEÑA
9	162276	1792189853001	MADERA FINA MADERFIN S.A.	AV. MALDONADO S55-229 S55 S	2690527	D2022.0.00	MOYON ORTIZ DORIAN FERNANDO	PEQUEÑA
10	13591	1790346536001	Muepromodul Cía. Ltda.	Alejandro Machuca N12 F	2321716	D2022.0.00	Mario Cerda	Mediana
11	1159	1790033333001	INDUSTRIAS METALICAS LANFOR SA	JOAQUIN GUTIERREZ Y 607 TANICUCHI	2611515	D2022.0.01	FLORES ALVARADO AMPARO VIVIANA	PEQUEÑA
12	14072	1790401510001	IROKO C LTDA	DIEGO DE ALMAGRO 2033 WHIMPER	2559714	D2022.0.01	GONZALEZ PALLARES DIEGO	PEQUEÑA
13	54148	1791350294001	FABRICA LA MACIA CIA. LTDA.	AV. 6 DE DICIEMBRE N33-303 CHECOSLOVAQUIA	2450096	D2022.0.01	PONTICELLI LLOPART MAURICIO JAVIER	PEQUEÑA
14	54913	1791399455001	INGEVITRO INGENIERIA DEL VIDRIO CIA. LTDA.	URB. SANTA LUCIA II CONJUNTO CAMELOT UNO VIA INTEROCEANICA	022897485	D2022.0.01	RODAS ULLOA MARIO AUGUSTO	PEQUEÑA

No.	EXP.	RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIU	ENCARGADO	TAMAÑO
15	86158	1791401255001	FERNANDO FLORES, LAMINADOS Y FORJADOS S.A.	TOLEDO 1464 CORUÑA	2234926	D2022.0.01	FLORES ALVARADO JORGE FERNANDO	PEQUEÑA
16	86579	1791405528001	FORJADOS EN FRIO ORNAMETAL CIA. LTDA.	AV. GENERAL ENRIQUEZ 4885 EL INCA	2333843	D2022.0.01	RECALDE CARVAJAL FABIAN ENRIQUE	PEQUEÑA
17	153701	1791992695001	CONSTRUCCION Y MADERAS CONTYMAD CIA. LTDA.	CARVAJAL S/N INTEROCEANICA	2374116	D2022.0.01	ARROYO ROMERO ROMMEL BYRON	PEQUEÑA
18	156441	1792053641001	ARTPARQUET S.A.	AV. CHIMBORAZO 705 PAMPIPE	2042055	D2022.0.01	APPEL JOSEF	PEQUEÑA
19	161954	1792179882001	FABRICA DE MUEBLES KLASS, KLASSMUEBLES CIA. LTDA.	EL SOL N39-189 EL UNIVERSO	2250465	D2022.0.01	TORRES POZO MAURO EDUARDO	PEQUEÑA
20	159774		MULTIMOB CIA. LTDA.	CEREZOS N60-79 AV. JUAN MOLINEROS	2804499	D2022.0.01	ROJAS REVELO JUAN JOSE	PEQUEÑA
21	160215		MUNDOMADERA CIA. LTDA.	AV. MARISCAL SUCRE S14-52 CARAPUNGO	2629634	D2022.0.01	BARRAGAN VARGAS MARITZA GERMANIA	PEQUEÑA
22	53139	1791297806001	Ecuachapas Cía. Ltda.	Geovanni Calles Lote 42	2828181	D2022.0.01	Jorge López	Mediana
23		1716075997001	Ramiro Villagómez	Av. América N22-164 y Ramírez	2522667	D2022.0.01	Ramiro Villagómez	PEQUEÑA
24	52122	1791265556001	Muebles Artempo Cía. Ltda.	Los Colibríes 5 Tumbaco	2374190	D2022.0.01	Josep Appel	MEDIANA
25	87693	1791432460001	Modulares Cía. Ltda.	Rio Coca N49 5 y Amazonas	2432000	D2022.0.01	Juan Trujillo	PEQUEÑA
26	89292	1791740645001	Sertorr Cía. Ltda.	Miguel Gaviria e9 52 y 6 de Diciembre	2242437	D2022.0.01	Paulina Torres	PEQUEÑA
27	94479	1791875168001	Decoración Integrada	Eloy Alfaro Lote 6 y Juan Molineros	2478629	D2022.0.01	Mónica Oleas	MEDIANA
28	151769	1791936264001	Servimad Cía. Ltda.	Autopista Rumiñahui Puente 3	2600027	D2022.0.01	Bolivar Castillo	PEQUEÑA
29	155895	1792038898001	Aserradero San Antonio Cía. Ltda.	Calle A E14-31	2602725	D2022.0.01	Segundo Pillajo	PEQUEÑA
30	7153	1790320219001	MOLDEC SA	AURELIO DAVILA AV. INTEROCEANICA KM 22	2046243	D2022.0.02	BURNEO CALISTO JOSE LUIS	PEQUEÑA
31	46125	1790869792001	MOLDURAS INDUSTRIALES MOLDINSA S.A.	ACEITUNOS CALLE C LOTE 131 E5-160 ELOY ALFARO	2478046	D2022.0.02	JIMENEZ LOPEZ PATRICIO ISIDORO	PEQUEÑA
32	157650	1792089220001	RAVEDESIGN CIA. LTDA.	JUAN LEON MERA 1741 ORELLANA	2559300	D2022.0.02	CHAVEZ BUCHELI VICTOR HUGO	PEQUEÑA
33	153369	1791985699001	SERMISPET S.A.	CALLE E 9 N 86-317 JAIME ROLDOS AGUILERA	023443554	D2022.0.03	RIVERA DELGADO JUANA PALMIRA	PEQUEÑA
34	156246	1792047943001	CIRCULO INDUSTRIAL CIRINDUST CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM 15 ½ 3500B LIZARDO BECERRA	2827378	D2023.0.01	LINCANGO ALQUINGA PABLO EFRAIN	PEQUEÑA

No.	EXP.	RUC	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIU	ENCARGADO	TAMAÑO
35	14257	1790418081001	MADERAS EQUINOCCIO MADEQUISA C LTDA	REINALDO CRUZ CARAPUNGO KMT 15	2823556	D2029.0.00	RECALDE CUMBA RENE ALFREDO	PEQUEÑA
36	18499	1790975460001	IMAGINAR CONOCIMIENTO VISUAL COVI CIA LTDA	ELOY ALFARO N33-14 RUSIA	2922539	D2029.0.00	SOSA ANDINO MARIA DEL CARMEN	MEDIANA
37	159833		MACROREDES DEL ECUADOR S.A.	SENDEROS DEL QUINDE CE-26	2065486	D2029.0.00	ROJAS VIDARTE WILLIAM ANDRES	PEQUEÑA
38	18758	1790992748001	DECORTINAS DECORACION Y CORTINAS CIA. LTDA.	Pasaje Jaramillo s/n Las Toronjas	2413309	D2029.2.01	VILLAVICENCIO IZURIETA WILSON GUILLERMO	MEDIANA